

**UNIVERSIDAD NACIONAL  
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES  
ESCUELA DE RELACIONES INTERNACIONALES  
PROGRAMA DE POSGRADOS**

**Estrategia de sostenibilidad de la Asociación Solidarista de Empleados de  
Davivienda (ASEDAVIVIENDA) 2022-2024**

**Allison Villalobos Solís**

**Joseph Víquez Mora**

**PROYECTO PROFESIONAL DE GRADUACIÓN SOMETIDO A  
CONSIDERACIÓN DEL TRIBUNAL EXAMINADOR PARA OPTAR POR EL  
GRADO DE MAESTRÍA EN RESPONSABILIDAD SOCIAL Y  
SOSTENIBILIDAD**

HEREDIA, 2022

## **Dedicatoria**

Dedico este trabajo a mis hijas, espero que vean en mí un ejemplo de esfuerzo, perseverancia y pasión en lo que hago.

*Allison*

Dedico este trabajo a aquellas personas que tienen la intención genuina de cambiar el mundo para bien.

*Joseph*

## **MIEMBROS DEL TRIBUNAL EXAMINADOR**

Dr. Greivin Rodríguez Calderón  
Coordinador  
Programa de Posgrado

Máster Raúl Fonseca Hernández  
Representante  
Directora Escuela de Relaciones Internacionales

Máster María Fernanda Pérez Fernández  
Asesora Especialista

Máster Miguel Ángel Vallejo Solís  
Profesor del Curso  
Práctica Aplicada

Máster Allison Guiselle Villalobos Solís  
Bach. Joseph Víquez Mora  
Sustentantes

## *Resumen*

En el presente documento, se desarrollan los pasos con el fin de diseñar una estrategia de sostenibilidad para la Asociación Solidarista de Empleados del Banco Davivienda (ASEDAVIVIENDA). Al mismo tiempo, se responde a la pregunta central: ¿cómo puede ASEDAVIVIENDA implementar acciones relevantes de sostenibilidad que estén en plena concordancia con sus objetivos estratégicos organizacionales? Además, para realizar un planteamiento de propuesta de estrategia, se definió como objetivo general: diseñar la estrategia de sostenibilidad para la Asociación Solidarista de Empleados de Davivienda, con el fin de orientar sus acciones hacia el logro de su propósito empresarial, de forma sistemática, priorizada y tomando en cuenta las expectativas de sus partes interesadas.

El enfoque ha sido cualitativo, con un método deductivo, lo cual permitió obtener los siguientes resultados: un *benchmarking* de sostenibilidad con 10 fuentes, la evaluación de 26 impactos en los ejes ambiental, social, económico y de gobernanza (estos últimos fusionados en el eje gobernanza), la consulta a 30 personas representantes de las partes interesadas y la delimitación de ocho temas materiales; finalmente, una estrategia que incluye la definición de proyectos y acciones para los temas materiales priorizados.

Todos los temas priorizados tienen un enfoque interno, lo que refleja la necesidad de fortalecer procesos hacia lo interno, antes de llevar las acciones de responsabilidad social a otras partes interesadas con menor grado de vinculación. Además, el *benchmarking* que se realizó, así como el proceso de consulta, permitieron identificar opciones de mejora, que se establecen como recomendaciones adicionales a la implementación de los planes y proyectos de la estrategia de sostenibilidad.

### *Descriptores*

Asociación solidarista, sostenibilidad, responsabilidad social, materialidad, estrategia.

### *Abstract*

This document presents the steps to design a sustainability strategy for the Solidarity Association of Employees of Banco Davivienda (ASEDAVIVIENDA). At the same time, the central question is addressed: How can ASEDAVIVIENDA implement relevant sustainability actions that are fully consistent with its organizational strategic objectives? Additionally, a general objective was delimited: To design the sustainability strategy for the Solidarity Association of Banco Davivienda Employees, in order to steer its actions towards the achievement of its business purpose, in a systematic prioritized way, and taking into account the expectations of its stakeholders.

The approach has been qualitative, with a deductive method, which led to obtaining the following results: A sustainability benchmarking with 10 sources, the evaluation of 26 impacts in the environmental, social, economic, and governance axes (the last two merged as governance), the consultation of 30 persons representing the stakeholders and the delimitation of eight material topics. Finally, a strategy that includes the definition of projects and actions for the prioritized material topics.

All the prioritized topics have an internal nature, which reflects the need to strengthen processes inside the organization before any social responsibility projects are directed at stakeholders with a lesser degree of involvement. The benchmarking, as well as the consultation process, helped identify improvement opportunities, which are established as

recommendations to the implementation of the plans and projects of the sustainability strategy.

*Key words*

Solidarity Association, Sustainability, Social Responsibility, Materiality, Strategy

## **Agradecimientos**

A Juan Diego, por ser mi punto de balance, una fuente inagotable de lucidez y cariño. Gracias por la paciencia y los sacrificios.

A Allison, quien desde el primer curso de la Maestría demostró ser un complemento a la altura de los retos y de quien aprendí muchísimo.

### ***Joseph***

A Vivi, quien cedió su tiempo de madre-hija con mucho cariño para que yo pudiera alcanzar esta meta.

A Joseph, quien fue un excelente complemento en todos los cursos y me ayudó a ser mejor profesional, más detallista y amplia en nuestros análisis.

### ***Allison***

Agradecemos a los miembros del equipo administrativo de ASEDVIVIENDA, así como a su Junta Directiva, por haber confiado en nosotros este importante trabajo. Agradecemos y valoramos su compromiso, dedicación y apoyo en cada una de las jornadas de trabajo que realizamos de forma conjunta y, sobre todo, su esfuerzo por querer mejorar la gestión de tan importante empresa y con ella apoyar la sostenibilidad del país.

Agradecemos a Miguel Vallejo y María Fernanda Pérez, por su orientación en el proceso y por haber compartido con nosotros su extraordinaria experiencia tanto en lo académico como en lo profesional.

### ***Allison y Joseph***

Este trabajo final de graduación fue un elemento fundamental para que ASEDAVIVIENDA obtuviera el reconocimiento “Medalla por Categoría: Responsabilidad Social” otorgado por el Movimiento Solidarista durante la celebración de la quinta edición del Galardón Solidarista Alberto Martén en noviembre 2021. Felicitamos a ASEDAVIVIENDA por este logro.



## Tabla de contenido

<b>Lista de tablas y figuras .....</b>	<b>11</b>
<b>Lista de abreviaturas .....</b>	<b>13</b>
<b>Introducción .....</b>	<b>15</b>
A. Planteamiento del problema.....	15
B. Delimitación temática .....	17
C. Justificación.....	17
D. Antecedentes y motivaciones.....	18
E. Objetivos del estudio .....	18
Objetivo general.....	18
Objetivos específicos .....	19
F. Alcances y limitaciones .....	19
<b>1. Capítulo I. Marco teórico.....</b>	<b>21</b>
1.1 El solidarismo .....	21
1.1.1 El solidarismo contractual francés .....	21
1.1.2 El Movimiento Solidarista costarricense .....	23
1.1.3 Galardón Solidarista Alberto Martén.....	29
1.2 La sostenibilidad y responsabilidad social en las organizaciones.....	32
1.2.1 Gestión de riesgos ASG en las entidades financieras .....	34
1.2.2 Política Nacional de Responsabilidad Social 2017-2030 .....	37
1.2.3 La estrategia de sostenibilidad y el análisis de materialidad .....	39
1.3 Asociación Solidarista de Empleados de Davivienda.....	41
1.3.1 Estructura organizacional.....	41
1.3.2 Cartera de servicios.....	43
1.3.3 Primeros pasos en responsabilidad social .....	44
<b>2. Capítulo II. Marco metodológico.....</b>	<b>45</b>
<b>3. Capítulo III. Contexto organizacional y benchmarking de sostenibilidad.....</b>	<b>57</b>
3.1 Contexto organizacional .....	57
3.1.1 Organización interna.....	57
3.1.2 Misión, visión y valores .....	59
3.1.3 Objetivos de ASEDAVIVIENDA .....	59
3.1.4 Revisión documental.....	61

3.1.5	Motivadores de la organización para la implementación de una estrategia de sostenibilidad .....	65
3.1.6	Línea base con respecto a Norma ISO 26.000: IndicaRSE PYME .....	65
3.2	Benchmarking .....	67
3.2.1	Global Reporting Initiative (GRI).....	67
3.2.3	Normas de desempeño sobre sostenibilidad ambiental y social .....	70
3.2.4	Política Nacional de Responsabilidad Social 2017-2030 .....	71
3.2.5	Banco Davivienda.....	72
3.2.6	Asociaciones solidaristas .....	75
3.3	Validación de la información sistematizada .....	77
<b>4.</b>	<b>Capítulo IV. Identificación y valoración de impactos de la organización .....</b>	<b>79</b>
4.1	Identificación de los procesos de la organización.....	79
4.2	Identificación de impactos por proceso .....	80
4.2.1	Relación de impactos con temas materiales de ISO 26000 y otros referentes...82	
4.3	Lista exhaustiva de temas o impactos relevantes.....	86
4.4	Evaluación de impactos o temas relevantes.....	89
4.5	Validación de la información sistematizada .....	96
<b>5.</b>	<b>Capítulo V. Identificación de las expectativas de las partes interesadas .....</b>	<b>97</b>
5.1	Identificación y priorización de partes interesadas .....	97
5.2	Definición de los procesos de consulta.....	100
5.3	Definición de la muestra .....	101
5.4	Análisis y sistematización de resultados.....	102
5.5	Validación de la información sistematizada .....	106
<b>6.</b>	<b>Capítulo VI. Análisis de materialidad.....</b>	<b>107</b>
6.1	Lista consolidada de temas por evaluar .....	107
6.2	Herramienta para análisis de materialidad.....	107
6.3	Análisis de materialidad.....	108
6.4	Temas materiales priorizados .....	111
<b>7.</b>	<b>Capítulo VII. Definición de la estrategia de sostenibilidad.....</b>	<b>114</b>
7.1	Ejes de acción de la estrategia .....	114
7.2	Temas materiales priorizados agrupados por eje.....	115
7.3	Selección de proyectos para abordar temas materiales.....	115
7.4	Plan de acción para proyectos.....	120
7.5	Validación de la información sistematizada .....	121
<b>8.</b>	<b>Capítulo VIII. Conclusiones y recomendaciones .....</b>	<b>122</b>

<b>9. Anexos .....</b>	<b>126</b>
Anexo 1. Cuestionario del Movimiento Solidarista.....	126
Anexo 2. Plan de trabajo y cronograma.....	133
Anexo 3. Matriz de congruencia.....	139
Anexo 4. Instrumento de consulta a partes interesadas .....	142
Anexo 5. Planes de acción para proyectos.....	144
<b>10. Referencias.....</b>	<b>152</b>

## Lista de tablas y figuras

<i>Tabla 1 Selección de ideas expuestas en Solidarismo y Racionalización, un sistema de garantías económicas .....</i>	<i>25</i>
<i>Tabla 2 Categorías, pilares e indicadores del Galardón Solidarista.....</i>	<i>30</i>
<i>Tabla 3 Retos y buenas prácticas al implementar un enfoque ASG en entidades financieras.....</i>	<i>36</i>
<i>Tabla 4 Principales hallazgos de la herramienta Indicarse PYME .....</i>	<i>66</i>
<i>Tabla 5 Temas para el sector Banca, diversas finanzas y seguros.....</i>	<i>68</i>
<i>Tabla 6 Temas incluidos en las Líneas Directrices .....</i>	<i>69</i>
<i>Tabla 7 Normas de desempeño de la Corporación Financiera Internacional.....</i>	<i>70</i>
<i>Tabla 8 Ejes de la Política Nacional de Responsabilidad Social.....</i>	<i>71</i>
<i>Tabla 9 Asuntos materiales para Banco Davivienda .....</i>	<i>73</i>
<i>Tabla 10 Comparación de prácticas entre asociaciones solidaristas y ASEDAVIVIENDA .....</i>	<i>76</i>
<i>Tabla 11 Procesos que realiza ASEDAVIVIENDA.....</i>	<i>79</i>
<i>Tabla 12 Impactos identificados por cada proceso.....</i>	<i>80</i>
<i>Tabla 13 Asuntos materiales para los referentes .....</i>	<i>82</i>
<i>Tabla 14 Fusión de temas o impactos relevantes .....</i>	<i>87</i>
<i>Tabla 15 Listado final de temas o impactos identificados que pasan al proceso de calificación.....</i>	<i>89</i>
<i>Tabla 16 Criterios sugeridos por AED en su herramienta de materialidad .....</i>	<i>93</i>
<i>Tabla 17 Evaluación de impactos por parte de la organización.....</i>	<i>95</i>
<i>Tabla 18 Partes interesadas identificadas por proceso .....</i>	<i>97</i>

<i>Tabla 19 Priorización de partes interesadas.....</i>	<i>99</i>
<i>Tabla 20 Respuestas promediadas de la consulta a partes interesadas.....</i>	<i>102</i>
<i>Tabla 21 Respuestas a pregunta abierta .....</i>	<i>105</i>
<i>Tabla 22 Temas materiales según orden de relevancia.....</i>	<i>109</i>
<i>Tabla 23 Temas materiales priorizados .....</i>	<i>113</i>
<i>Tabla 24 Agrupación de temas materiales .....</i>	<i>115</i>
<i>Tabla 25 Resultados de Indicarse PYME relevantes para los temas materiales.....</i>	<i>116</i>
<i>Tabla 26 Resumen de proyectos y acciones para abordar los temas materiales priorizados por ASEDAVIVIENDA .....</i>	<i>117</i>
<i>Figura 1 Estructura organizacional ASEDAVIVIENDA (C. Moya, comunicación personal, 2021) .....</i>	<i>43</i>
<i>Figura 2 Estructura Detallada de Trabajo.....</i>	<i>47</i>
<i>Figura 3 Materialidad ASEDAVIVIENDA .....</i>	<i>109</i>
<i>Figura 4 Materialidad ASEDAVIVIENDA. Eje ambiental.....</i>	<i>111</i>
<i>Figura 5 Materialidad ASEDAVIVIENDA. Eje social .....</i>	<i>112</i>
<i>Figura 6 Materialidad ASEDAVIVIENDA. Eje gobernanza.....</i>	<i>112</i>
<i>Figura 7 Estrategia de sostenibilidad de ASEDAVIVIENDA.....</i>	<i>119</i>
<i>Figura 8 Presentación esquemática de la estrategia de sostenibilidad de ASEDAVIVIENDA para el periodo 2022-2024 .....</i>	<i>120</i>

## Lista de abreviaturas

AED	Alianza Empresarial para el Desarrollo
ASEDAVIVIENDA	Asociación Solidarista de Empleados de Davivienda
ASG	Ambiental(es), social(es), gobernanza
CCNRS	Consejo Consultivo de Responsabilidad Social
CCSS	Caja Costarricense del Seguro Social
CNFL	Compañía Nacional de Fuerza y Luz
CONASOL	Confederación Nacional de Asociaciones Solidaristas
CONCASOL	Confederación Costarricense de Asociaciones Solidaristas
DD.HH.	Derechos humanos
EDT	Estructura Detallada de Trabajo
ESS	Economía Social Solidaria
FECASPRI	Federación de Asociaciones Solidaristas del Sector Privado
GEI	Gases de efecto invernadero
GRI	Iniciativa de Reporte Global
IASB	International Accounting Standards Board
IFC	Corporación Financiera Internacional
INA	Instituto Nacional de Aprendizaje
INTECO	Instituto de Normas Técnicas de Costa Rica
ISO	Organización Internacional de Normalización
MEIC	Ministerio de Economía, Industria y Comercio

MSC	Movimiento Solidarista Costarricense
NIIF	Normas Internacionales de Información Financiera
OCDE	Organización para la Cooperación y Desarrollo Económicos
ODS	Objetivos de desarrollo sostenible
ONG	Organización no gubernamental
ONU	Organización de las Naciones Unidas
PI	Partes interesadas
PYME	Pequeña y mediana empresa
RS	Responsabilidad social
RSC	Responsabilidad social corporativa
RSE	Responsabilidad social empresarial
SFN	Sistema Financiero Nacional
SGAS	Sistema de evaluación y gestión ambiental y social
SSO	Salud y seguridad ocupacional
SUGEF	Superintendencia General de Entidades Financieras
SUGEVAL	Superintendencia General de Valores
UNA	Universidad Nacional de Costa Rica
UCR	Universidad de Costa Rica
USC	Unión Solidarista Costarricense

## Introducción

Si bien las Asociaciones Solidaristas cuentan con una larga trayectoria en el país, existen pocos antecedentes de estrategias de sostenibilidad que incorporen formalmente criterios ASG en su toma de decisiones. En este trabajo de graduación se desarrollan los pasos para diseñar una estrategia de sostenibilidad para la Asociación Solidarista de Empleados del Banco Davivienda (ASEDAVIVIENDA), con el fin de que la organización pueda implementar acciones relevantes de sostenibilidad que estén en plena concordancia con sus objetivos estratégicos organizacionales.

En este capítulo primeramente se realizará un planteamiento del problema a tratar, para hacer una delimitación temática y los aspectos relevantes que justifican la realización de la estrategia. Posteriormente se amplía sobre los antecedentes y los aspectos que motivan a la organización para incursionar en la sostenibilidad y finalmente, los objetivos que se desarrollarán de acuerdo al alcance y limitaciones de la investigación.

### **A. Planteamiento del problema**

Este documento desarrolla una propuesta de estrategia de sostenibilidad para la Asociación Solidarista de Empleados de Davivienda (ASEDAVIVIENDA), como una forma de resolver el principal problema por tratar: ¿cómo puede la Asociación Solidarista en cuestión implementar acciones relevantes de sostenibilidad que estén en plena concordancia con sus objetivos estratégicos organizacionales y su propósito empresarial?

El problema por resolver se ha delimitado con relación a los objetivos organizacionales, dada la importancia de que exista una vinculación explícita entre el rumbo que la asociación sigue al cumplir su plan estratégico general y los logros que se pretenden concretar dentro



de la estrategia de sostenibilidad. Así como las acciones que se desarrollen en responsabilidad social no deben ser improvisadas o antojadizas, la gestión de la sostenibilidad no debe presentarse como una prioridad sin conexión con la misión, visión y propósito de la organización. Esta alineación requerida de la estrategia organizacional y la estrategia de sostenibilidad va más allá de un interés de la alta dirección en temas de filantropía o asistencialismo, o un compromiso superficial que se limita a nombrar a una persona o grupo reducido para su debida planeación e implementación.

Resolver el problema planteado permitirá establecer progresivamente una respuesta para otras interrogantes que se encuentran estrechamente ligadas a este, ya que, en conjunto, complementan el enfoque de sostenibilidad que se pretende alcanzar. Estas interrogantes son: ¿cuáles son los principales impactos positivos y negativos derivados de los procesos productivos que lleva a cabo ASEDVIVIENDA? ¿Cuáles son las principales partes interesadas de la asociación y cómo definen sus expectativas hacia la organización? Y, por último, ¿cuáles proyectos pueden ayudar a potenciar los impactos positivos y atenuar los negativos en el corto y mediano plazo?

ASEDVIVIENDA es una organización con más de 35 años de brindar soluciones oportunas a sus asociados por medio de diversos servicios crediticios y de ahorro, así como convenios turísticos, de educación y salud. Si bien está dirigida por personal profesional que cuenta con sensibilidad social y ambiental, actualmente sus actividades en torno a la responsabilidad social son limitadas y aisladas. Debido a lo anterior, su Junta Directiva ha visto la necesidad de fortalecer su acercamiento al tema, para lo cual se pretende implementar una estrategia de sostenibilidad para el 2022.

## **B. Delimitación temática**

Alcanzar la triple utilidad es la esencia del enfoque de sostenibilidad; sin importar su tamaño o razón de ser, las organizaciones crean valor en los ejes ambiental, económico y social, contribuyendo así al desarrollo sostenible. La responsabilidad social es una herramienta efectiva para trabajar la sostenibilidad, y si bien ambos conceptos se presentan cada vez más frecuentemente en la administración de las asociaciones solidaristas, no siempre se tiene claridad acerca de cómo ponerlos en práctica y cómo estos pueden aportar valor a la organización.

## **C. Justificación**

ASEDAVIVIENDA, con el fin de tener mayor estabilidad y perdurar como una organización clave, tanto para sus asociados como para el banco, ha sentido la necesidad de llevar su espíritu solidarista más allá, de estructurar su organización de una forma técnica y fundamentada en las expectativas de sus partes interesadas, así como en las áreas más relevantes de su gestión, lo que permitirá priorizar el uso de los recursos en las acciones más relevantes que garanticen la permanencia de la organización en el tiempo y se convierta en una entidad clave para sus partes interesadas. Para las personas asociadas esto se traduce en una Asociación más sólida, con un uso más eficiente de los recursos y que garantice la búsqueda de la mejora continua. Por lo tanto, un proceso de construcción de su estrategia de sostenibilidad se convierte en el mecanismo idóneo para lograr ese fin último o propósito empresarial: generar valor económico, social y ambiental para los miembros de la asociación solidarista, sus familias, comunidades y la sociedad en general.

## **D. Antecedentes y motivaciones**

El solidarismo surge en Costa Rica en 1947 como un modelo que reúne a trabajadores y patronos en un Plan de Ahorro y Capitalización para garantizar la armonía obrero-patronal. Es concebido por el licenciado Alberto Martén, quien toma las ideas del solidarismo francés y las lleva a la práctica. A finales de la década de los 40, existían únicamente dos asociaciones solidaristas de empleados (Chavarría, 1997, p.19); sin embargo, para 1961 se habían conformado aproximadamente 92 asociaciones (Chavarría, 1997, p.32); en 1981 había 216 (Blanco y Navarro, 1984, p.99); en el 2016 existían 1477 (Gamboa et al., 2019, p.1), y para el año 2021, hay 1414 asociaciones solidaristas activas (S. Vargas, comunicación personal, 31 de mayo de 2021).

ASEDAVIVIENDA se constituye legalmente el 22 de julio de 1985 por los empleados del entonces Banco Banex. Actualmente, cuenta con 743 personas asociadas y contempla dentro de sus valores el solidarismo, mejoramiento continuo, trabajo en equipo, armonía y responsabilidad social (Asociación Solidarista de Empleados de Corporación Davivienda [ASEDAVIVIENDA], s.f.a). Los principales motivadores que presenta la organización para la implementación de una estrategia de sostenibilidad son el incremento del número de asociados, la mejora de la calidad de vida de las personas asociadas y sus familias, así como la disminución de los impactos negativos en el ambiente y la sociedad (ASEDAVIVIENDA, s.f.).

## **E. Objetivos del estudio**

### ***Objetivo general***

Diseñar la estrategia de sostenibilidad para la Asociación Solidarista de Empleados de Davivienda (ASEDAVIVIENDA), con el fin de orientar sus acciones hacia el logro de sus

objetivos estratégicos, de forma sistemática, priorizada y tomando en cuenta las expectativas de sus partes interesadas.

### ***Objetivos específicos***

1. Realizar el análisis del contexto organizacional y un *benchmarking* de sostenibilidad para contar con una base de comparación relacionada a las mejores prácticas del sector solidarista.
2. Priorizar los impactos ambientales, sociales y económicos en la gestión de ASEDAVIVIENDA, para tener conocimiento del impacto positivo y negativo de los procesos de la asociación en su entorno y asumir la responsabilidad de su gestión.
3. Identificar las expectativas de las principales partes interesadas de la asociación, para tomarlas en cuenta al establecer los planes de acción dentro de la estrategia de sostenibilidad.
4. Determinar los asuntos materiales para priorizar los planes de acción dentro de la estrategia de sostenibilidad, basados en lo que es más relevante para la empresa y para las principales partes interesadas, de acuerdo con los hallazgos de los objetivos específicos anteriores.
5. Definir la estrategia de sostenibilidad de la asociación, basada en los asuntos materiales y alineada a su estrategia de negocio, para lograr su propósito empresarial de forma eficiente, oportuna y sostenible.

### **F. Alcances y limitaciones**

El alcance de la estrategia por proponer se limita a la organización Asociación Solidarista de Empleados de Davivienda (ASEDAVIVIENDA), cuyas oficinas se ubican en el Oficentro Malinche en San Rafael de Escazú. Por su parte, las principales limitaciones que

se presentaron en el desarrollo de las actividades fueron el recurso del tiempo y la virtualidad a causa de la pandemia por COVID-19, lo que no permitió llevar a cabo talleres presenciales que facilitaran la profundización de los temas abordados, tanto con la organización como con las partes interesadas.

## 1. Capítulo I. Marco teórico

Este capítulo incluye el contexto histórico del solidarismo, que abarca sus orígenes ideológicos en la Francia del siglo XIX, así como su desarrollo en Costa Rica, con el fin de esclarecer su relevancia en términos sociales. Seguidamente se enfatiza en la sostenibilidad y la importancia de una implementación formal dentro de las organizaciones y se muestra un resumen de la estructura interna de la asociación, su quehacer actual y los primeros pasos en materia de sostenibilidad.

### 1.1 El solidarismo

#### *1.1.1 El solidarismo contractual francés*

El solidarismo puesto en práctica en Costa Rica desde mediados del siglo XX toma su fundamento de la corriente ideológica inicialmente expuesta a finales del siglo XIX por un grupo de filósofos franceses que retaba a los principios y valores del liberalismo clásico. Entre otros valores, el liberalismo promovía el individualismo; los “economistas liberales afirmaban que el sentimiento principal que movía a los hombres era el egoísmo. Si el mundo no se convertía en un combate universal de individuos, ello se debía a la armonía providencial de todas las voluntades individuales” (Giner, 1982, p.342). Lo anterior en el marco del Código Civil Francés o Código Napoleónico, publicado originalmente en 1804. El código estimulaba la libertad contractual, es decir, que las partes tenían la autonomía para definir los términos de los contratos, lo que derivó en un individualismo contractual y el subsecuente abuso de los contratantes que se encontraban en una posición de ventaja o poder (Pérez, 2016, p.9).

Dentro del grupo de filósofos y sociólogos opuestos al liberalismo, se encuentra Durkheim (2000), quien propuso el solidarismo contractual en su obra *Lecciones de*

*Sociología*. Durkheim (2000) expuso en la decimoctava lección, *La Moral Contractual*, que, aunque la justicia no llegase nunca a ser perfecta, debía ser exigida en los contratos con el fin de que estos colocaran en igual nivel a ambas partes involucradas (Durkheim, 2000, p.476).

El contrato, como instrumento social, debe establecer los recursos necesarios para permitir a las partes poder ejecutarlo justamente. Lo anterior con el fin de que medie la justicia y la transacción suceda “de manera equilibrada, equivalente. Lo que uno recibirá equivaldrá a lo que dará, y así recíprocamente. En el caso contrario, el contratante privilegiado podrá servirse de la superioridad por la que está favorecido para imponer su voluntad al otro” (Durkheim, 2000, pp.478-479). El solidarismo contractual es una crítica aguda y reacción directa a un liberalismo que amenaza con volcar a los unos contra los otros en un campo de batalla desigual, como lo era la sociedad del siglo XIX y aún en la actualidad. Bernal-Fandiño (2007) resume la situación de manera precisa, cuando dice que:

El solidarismo contractual cuestiona el dogma de la autonomía de la voluntad según la cual el individuo es el mejor defensor de sus intereses. Pone en duda la idea de que las partes sean las únicas que deban establecer la oportunidad del contrato, y que el hecho de que este sea negociado implique necesariamente que sea equilibrado, y que sea imposible intervenir en él en aras de la seguridad jurídica. Esta doctrina busca conciliar los imperativos clásicos de la estabilidad y la seguridad jurídica con principios como la solidaridad, la proporcionalidad, la coherencia, entre otros. (p.17)

Como consecuencia, surge la ley solidarista, la cual limita la libertad contractual para evitar las cláusulas leoninas, al dar potestad a los jueces de sancionar abusos e incluso renegociar

contratos. Es necesario, en este punto, acotar el concepto de contrato. Según Pérez (2016), se define “como aquel acuerdo de voluntades encaminadas a crear derechos y obligaciones entre las partes legalmente capaces. Por esta razón es considerado la fuente principal de las relaciones obligatorias, de carácter bilateral en la medida que crea vínculos jurídicos específicos” (p.5). Esto se debe a que el ser humano requiere relacionarse con otras personas para el intercambio de bienes o servicios, dado que no puede satisfacer sus necesidades por sí solo (Valencia y Ortiz, 2011, citados por Pérez, 2016, p.5). El contrato, formal o de palabra, es un modo ineludible de interactuar, es la culminación de una negociación entre dos partes que llegan a un punto de encuentro.

El solidarismo ha sido denominado históricamente como una filosofía, principio, teoría e incluso un derecho. Sin embargo, “independientemente de su naturaleza, su cometido es el de abogar por la aplicación de comportamientos solidarios en el relacionar jurídico cotidiano, lo que, a su turno, supone defender la cooperación, el civismo y la colaboración entre los sujetos negociales” (Pico y Rojas, 2012, p.16).

De tal modo que trasladar el concepto de solidarismo a todo tipo de contratos sociales, como los llevados a cabo entre patronos y trabajadores, resulta un ejercicio que vale la pena explorar. Eso es precisamente lo que hizo un costarricense, quien recibió parte de su educación en Francia en un período convulso para el mundo, los años de la Primera Guerra Mundial.

### ***1.1.2 El Movimiento Solidarista costarricense***

Según la Confederación Nacional de Asociaciones Solidaristas y Movimiento Solidarista Costarricense (CONASOL y MSC, 2017), Alberto Martén Chavarría nació en Costa Rica en 1909. Hizo sus estudios de primaria en Francia, cursó la secundaria en el Colegio Seminario y el Liceo de Costa Rica y egresó como licenciado de la Escuela de Derecho de



Costa Rica en 1933. De acuerdo con el historiador Vladimir de la Cruz, Martén estuvo activamente involucrado en la política nacional y, a partir de 1947, empezó a concebir una visión de organización social de trabajadores, de empresarios, un proyecto donde ambos se reunían para trabajar por propósitos de bienestar común, el cual involucraba un fondo de capital que se reinvertía en una gran cantidad de beneficios sociales y al que los trabajadores tenían acceso cuando se retiraban del trabajo (CONASOL y MSC, 2017).

Martén fue ministro de Economía, Industria y Comercio durante el gobierno de la Junta Fundadora de la Segunda República (1948-1949). Esto le permitió impulsar su Plan de Ahorro y Capitalización, el cual había presentado ante la Junta Directiva de la Cámara de Agricultura en 1947, y afianzar los principios del solidarismo, los cuales había expuesto en el periódico La Nación, en una serie de artículos llamados *Solidarismo y Racionalización, un sistema de garantías económicas*. Estos artículos, publicados del 22 de enero al 22 de febrero de 1948 con una frecuencia casi diaria, exponen no solo la teoría del solidarismo como la importa Martén desde Francia, sino que también permiten tener claro el contexto mundial y nacional en que la desarrolla (CONASOL y MSC, 2017).

Es un momento histórico en que el comunismo se consolida luego de la Segunda Guerra Mundial, el sindicalismo es el movimiento obrero por excelencia y las garantías sociales no han cumplido diez años de ser promulgadas por el gobierno de Rafael Ángel Calderón Guardia (1940-1944). En el discurso solidarista, el movimiento surge como un tercer sistema económico e ideológico intermedio, una propuesta alternativa al comunismo y al liberalismo (Blanco y Navarro, 1984, p.246). La idea es facilitar el aumento de la productividad del país, al tiempo que se garantiza la justicia social, porque se erradica la lucha de clases y su intrínseca *mística de la pobreza*. De esta última, dice Martén (citado por Blanco y Navarro, 1984) que es “una deformación de la conciencia de las personas

tendiente a justificar en todo sentido a los trabajadores, en su calidad de explotados, y a descalificar a los empresarios, en su calidad de explotadores” (p.254).

La siguiente tabla es una selección de las ideas planteadas por Martén (1948) en *Solidarismo y Racionalización*, tal como se publicaron, como una forma de exponer el origen del Movimiento Solidarista en palabras de su gestor (las palabras resaltadas no están de esta forma en el texto original).

*Tabla 1 Selección de ideas expuestas en Solidarismo y Racionalización, un sistema de garantías económicas*

<b>Cita</b>	<b>Título del artículo</b>	<b>Fecha de publicación</b>
“En efecto, el grado de civilización de un pueblo puede medirse exactamente, no por la altura de sus edificios, el poderío de sus ejércitos o la cuantía de sus depósitos de oro, sino por la proporción en que sus habitantes logran ponerse de acuerdo para alcanzar finalidades de bien público, es decir, por el grado en que <b>la incomprensión y el egoísmo ceden a la cooperación altruista</b> [énfasis añadido]” (Martén, 1948a).	Solidarismo y Racionalización I	22 de enero, 1948
“Las garantías sociales tales como están y especialmente tales como se manejan las instituciones que las administran, acabarán con la prosperidad de la nación, y <b>sin prosperidad la justicia es un concepto vano</b> [énfasis añadido]” (Martén, 1948b).	Solidarismo y Racionalización III	24 de enero, 1948
“Este proyecto no es, por consiguiente, patronal. Es un plan económico, es decir, integral. Busca <b>la eficiencia y la cooperación</b> . Como resultado de ambos, la <b>riqueza</b> . Por medio de la distribución equitativa de ésta, la <b>justicia social</b> [énfasis añadido]” (Martén, 1948b).	Solidarismo y Racionalización III	24 de enero, 1948
“1) El objetivo común fundamental es el aumento de la producción, para su <b>distribución equitativa</b> , mediante la organización y dirección de las fuerzas económicas del país [énfasis añadido]” (Martén, 1948c).	Solidarismo y Racionalización IV	25 de enero, 1948
“El socialismo racionalizado está tan cerca del capitalismo como el capitalismo racionalizado lo está del socialismo. En este punto de equilibrio ambos extremos dejan de serlo y se convierten en <b>un nuevo sistema eficiente, justo y humano</b> , en el tercer sistema: el SOLIDARISMO [énfasis añadido]” (Martén, 1948d).	Solidarismo y Racionalización X	1 de febrero, 1948
“El Solidarismo tiene el respaldo de la ciencia experimental y de la religión revelada. Condena la <b>lucha de clases</b> y propugna la <b>armonía social</b> basada en la <b>justicia</b> [énfasis añadido]” (Martén, 1948e).	Solidarismo y Racionalización XVIII	18 de febrero, 1948

Cita	Título del artículo	Fecha de publicación
“Para alcanzar el <b>óptimo social</b> [...] Se requiere de previo la armonía social, el estado de ánimo propicio, la voluntad de <b>cooperación</b> para producir y de justicia para distribuir, el sentido de <b>solidaridad social entre ricos y pobres</b> , patronos y obreros [énfasis añadido]” (Martén, 1948f).	Solidarismo y Racionalización XIX	20 de febrero, 1948
“El régimen ideal que une a patronos y trabajadores en un esfuerzo solidario por arrancarle a la naturaleza los tesoros de la abundancia se llama SOLIDARISMO” (Martén, 1948g).	Solidarismo y Racionalización Recapitulación	22 de febrero, 1948

Fuente: elaboración propia con base en los artículos de la colección *Solidarismo y Racionalización Recapitulación* de Martén publicados por el periódico La Nación durante 1948.

Dadas las condiciones sociales y políticas, la Costa Rica de mediados del siglo pasado resultaría un terreno fértil para el desarrollo de la propuesta de Martén. Aunque su expansión fue inicialmente lenta y, al finalizar el año 1949, solo existían dos asociaciones solidaristas de empleados (Chavarría, 1997, p.19); para 1961 se habían conformado aproximadamente 92 asociaciones (Chavarría, 1997, p.32); en 1981 había 216 (Blanco y Navarro, 1984, p.99) y en el 2016 existían 1477 (Gamboa et al., 2019, p.1). Las primeras asociaciones conformadas provenían de empresas distintas dentro del sector comercial y productivo.

Las primeras personas en disfrutar los beneficios de una asociación solidarista fueron empleadas de la Librería López y el Gallito Industrial (organizadas en agosto y septiembre de 1949 respectivamente), Librería Trejos (en 1950), Tienda La Gloria, Salchichería Camacho, Álvarez y Cía. Ltda., Almacén Francisco Llobet, Finca La Rueda, Hacienda Pilas, Cafetalera San Cristóbal y Productos de Concreto Ltda.; estas últimas adoptaron el plan solidarista a lo largo de 1952 (Blanco y Navarro, 1984, p.343).

En el libro *Memoria del Solidarismo Costarricense 1947-1997*, editado en conmemoración del quincuagésimo aniversario del Movimiento Solidarista, Chavarría (1997) establece una línea de tiempo que divide su historia en siete etapas. La primera, llamada *La Gestación*, cubre de septiembre de 1947 a enero de 1948; la segunda etapa, *El Receso*, inicia en febrero de 1948 y termina en enero de 1949. *La Promoción* finaliza en abril de 1961; *El Cuestionamiento* es la siguiente etapa, que va de 1961 a 1962 y *El Estancamiento* termina en diciembre de 1971. La sexta etapa, *El Resurgimiento y Crecimiento*, acaba en 1997.

Durante este periodo, en 1984 se firma la Ley de Asociaciones Solidaristas (Ley 6970) en la administración de Luis Alberto Monge, en gran parte gracias al esfuerzo de la Escuela Social Juan XXIII y la Unión Solidarista Costarricense. En el primer artículo de la ley, se hace referencia a que este tipo de agrupaciones contemplan una inclinación humanista, “por medio de la cual el hombre se identifica con las necesidades y aspiraciones de sus semejantes, comprometiendo el aporte de sus recursos y esfuerzos para satisfacer esas necesidades y aspiraciones de manera justa y pacífica” (Asamblea Legislativa de Costa Rica, 1984, art. 1). En el segundo artículo, se establecen los tres fines primordiales de las asociaciones solidaristas: “procurar la justicia y la paz social, la armonía obrero-patronal y el desarrollo integral de sus asociados” (Asamblea Legislativa de Costa Rica, 1984, art. 2). Otro apartado significativo es el cuarto artículo de la Ley 6970, ya que delimita la esencia de estas organizaciones sociales y el alcance de las actividades que pueden desarrollar:

Las asociaciones solidaristas son entidades de duración indefinida, con personalidad jurídica propia, que, para lograr sus objetivos, podrán adquirir toda clase de bienes, celebrar contratos de toda índole y realizar toda especie de operaciones lícitas encaminadas al mejoramiento socioeconómico de sus afiliados,

en procura de dignificar y elevar su nivel de vida. En tal sentido podrán efectuar operaciones de ahorro, de crédito y de inversión, así como cualesquiera otras que sean rentables. Asimismo, podrán desarrollar programas de vivienda, científicos, deportivos, artísticos, educativos y recreativos, culturales, espirituales, sociales, económicos, lo mismo que cualquier otro que lícitamente fomente los vínculos de unión y cooperación entre los trabajadores, y entre estos y sus patronos. (Asamblea Legislativa de Costa Rica, 1984, art. 4)

Finalmente, Chavarría (1997) propone que, a partir de septiembre de 1997, se inicia la etapa de *La Reorientación*, con la cual el movimiento busca mantenerse vigente. Ese mismo año tiene lugar el Primer Foro Nacional Solidarista. El foro es organizado, entre otras, por las agrupaciones de empleados del Instituto Nacional de Aprendizaje (INA), la Caja Costarricense del Seguro Social (CCSS) y la Compañía Nacional de Fuerza y Luz (CNFL) y cuenta con la participación del licenciado Alberto Martén, quien ofrece un discurso inaugural. Se rescatan algunas conclusiones por parte de los participantes luego de dos días de charlas, entre ellas:

También se denota poca presencia en la vida del país, a pesar del gran aporte que hace el Solidarismo para su bienestar ... Aunque los principios solidaristas están vigentes, la aplicación de éstos se enfoca en gran medida, hacia la parte económica y de servicios. (Chavarría, 1997, p.126)

Los comentarios anteriores son relevantes para el desarrollo de este trabajo de graduación, ya que permiten entender el estado de las asociaciones solidaristas 50 años luego de la propuesta inicial y permiten vislumbrar su eje de influencia al iniciar el siglo XXI. De

acuerdo con la señora Sara Vargas (una comunicación personal del 16 de junio de 2021), del Departamento de Organizaciones Sociales del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, desde el 2015 ha sucedido un descenso en el número de inscripciones de asociaciones solidaristas. Este departamento, encargado de llevar el registro desde 1971, inscribió 65 nuevas asociaciones solidaristas en el 2015, 61 en el 2016, 54 en el 2017, 41 en el 2018, 28 en el 2019 y solamente 13 durante el 2020. Si bien se puede inferir que esta última cifra se debe al carácter anómalo del año 2020, lo cierto es que la marcada tendencia a la baja viene de años previos a la pandemia por COVID-19. Es evidente que el Movimiento Solidarista requiere de innovación para mantenerse vigente y contribuir al desarrollo del país.

### ***1.1.3 Galardón Solidarista Alberto Martén***

Surge en el año 2016 como parte del plan estratégico 2016-2019, con la finalidad de buscar la excelencia al premiar las buenas prácticas de gestión (CONASOL y MSC, 2019). El galardón se entrega anualmente el 7 de noviembre como parte de las celebraciones del Día Nacional del Solidarismo y “representa una hoja de ruta para la transformación para su asociación. Participar es una evidencia del compromiso por el proceso de mejora continua” (CONASOL y MSC, 2021a, párr. 1). Los objetivos específicos que se pretenden alcanzar al otorgar el premio son:

1. Sensibilizar y capacitar a las asociaciones solidaristas en la importancia de medir su desarrollo organizacional.
2. Promover un proceso de mejora continua en el que las asociaciones solidaristas puedan identificar sus áreas de mejora.

3. Reconocer a las asociaciones solidaristas que han aplicado las mejores prácticas de desarrollo organizacional. (CONASOL y MSC, 2021a, párr. 2)

En la actualidad, existen tres modalidades, a través de las cuales las organizaciones pueden realizar su participación:

- Mención por pilar: dirigida a asociaciones solidaristas que cuenten con sistemas y procesos en desarrollo y que se sometan a la evaluación individual de uno o más pilares del modelo.
- Medalla por categoría: dirigida a aquellas asociaciones que cuenten con sistemas y procesos en desarrollo y que se sometan a la evaluación individual de una o más categorías del modelo.
- Galardón Solidarista (General a las Buenas Prácticas Solidaristas): esta modalidad de participación está dirigida a las asociaciones que tengan sistemas y procesos maduros y que se sometan a una evaluación en todas las categorías, pilares e indicadores del modelo.

El siguiente cuadro resume las categorías, pilares e indicadores por evaluar, de los cuales sobresalen, para efectos de este trabajo, el pilar de impacto social, con 14 indicadores; impacto ambiental, con 9 indicadores e impacto económico con 5 indicadores, dentro de la categoría de Responsabilidad Social.

*Tabla 2 Categorías, pilares e indicadores del Galardón Solidarista*

<b>Categoría</b>	<b>Pilar</b>	<b>Número de indicadores</b>
Gobernanza	Dirección estratégica	20
	Deberes y derechos de los asociados	13

<b>Categoría</b>	<b>Pilar</b>	<b>Número de indicadores</b>
Gestión administrativa y financiera	Administración y finanzas	15
	Talento Humano	8
	Tecnología de la información	8
Servicio al asociado	Información y comunicación al asociado	6
	Productos y servicios	6
	Satisfacción del asociado	6
	Innovación	5
Responsabilidad Social	Impacto social	14
	Impacto ambiental	9
	Impacto económico	5

Fuente: elaboración propia con base en CONASOL y MSC (2021a).

En el Anexo 1, se muestra el cuestionario utilizado por el Movimiento Solidarista para evaluar la categoría de responsabilidad social, el cual incluye preguntas relativas al eje social, por ejemplo, la existencia de políticas de crédito que aseguren la liquidez del asociado, mecanismos formales para el diálogo con partes interesadas, políticas de no discriminación, y otras; el eje ambiental, que aborda identificación y mitigación de impactos, existencia de política ambiental, procesos de sensibilización, compras sostenibles y otros; y el eje económico, con preguntas relacionadas a indicadores de desempeño, presupuesto y su control, rentabilidad financiera y generación de excedentes de forma sostenible (CONASOL y MSC, 2021b).

Algunas asociaciones que fueron seleccionadas en el 2018 como ganadoras durante la segunda edición de la ceremonia de entrega del galardón fueron la Asociación Solidarista de Empleados de Sylvania (ASESYL) (ganadora por pilar Impacto ambiental), la Asociación Solidarista de Empleados de EVERTEC (ASEVERTEC) (ganadora por pilar



Administración y finanzas), la Asociación Solidarista de Empleados de Grupo Financiero Citibank de Costa Rica (ASDECITI) (ganadora por categoría Gobernanza), la Asociación Solidarista de Empleados de Florida Ice and Farm Company S.A. y afines (ASOFLORIDA), la Asociación Solidarista de Empleados de PANDUIT de Costa Rica Ltda. y afines (ASEPANDUIT), la Asociación Solidarista de Empleados del Banco de Costa Rica y Afines (ASOBANCOSTA), la Asociación Solidarista de Empleados del Gallo más Gallo de Alajuela (ASEGOLLO) y la Asociación Solidarista de Empleados de Samtec Interconnect Assem (ASAMTEC); estas últimas ganadoras del Galardón Solidarista o Galardón General a las Buenas Prácticas Solidaristas.

## **1.2 La sostenibilidad y responsabilidad social en las organizaciones**

Los conceptos de sostenibilidad y responsabilidad social se han utilizado en el contexto empresarial desde hace muchos años y se han desarrollado como procesos en constante evolución. Las primeras acciones catalogadas como responsabilidad social empresarial tenían un enfoque filantrópico, en el cual las organizaciones destinaban parte de sus recursos para escuelas, comunidades u organizaciones no gubernamentales, con el fin de apoyar acciones de bien social o ambiental. Desde 2010, la Norma ISO 26000 pone de forma ampliamente consensuada a nivel mundial, una definición que implica que la responsabilidad social es la forma de operar responsable de una empresa, dejando las acciones de bien social como temas importantes y en ocasiones necesarios, pero que tienen un enfoque filantrópico (Organización Internacional de Normalización [ISO], 2010).

Existe una estrecha relación entre la responsabilidad social como es entendida en la Norma ISO 26000 y la sostenibilidad. El desarrollo sostenible, de acuerdo con su definición original en el documento titulado *Nuestro Futuro Común* (conocido como Informe

Brundtland de 1987), es aquel “que satisfaga las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las futuras generaciones para satisfacer las propias” (Naciones Unidas, 1987, p. 23). En este sentido, la Norma ISO 26000 dice que el desarrollo sostenible tiene tres dimensiones interdependientes: económica, social y ambiental, además, que el objetivo del desarrollo sostenible es “alcanzar la sostenibilidad de la sociedad en su conjunto y del planeta” (ISO, 2010, p. 11).

Por otra parte, en la Norma ISO 26000 se indica lo siguiente en cuanto a la responsabilidad social:

Tiene a la organización como su centro de interés y concierne a las responsabilidades de una organización respecto de la sociedad y el medio ambiente ... Como el Desarrollo Sostenible se refiere a objetivos económicos, sociales y ambientales comunes a todas las personas, se puede utilizar como una forma de resumir las más amplias expectativas de la sociedad que necesitan ser tomadas en cuenta por las organizaciones que buscan actuar responsablemente. Por tanto, el objetivo primordial de una organización socialmente responsable debería ser contribuir al Desarrollo Sostenible. (ISO, 2010, p. 10)

La ISO 26000 establece que, si una empresa quiere ser socialmente responsable, debe reorientar sus acciones hacia la contribución al desarrollo sostenible y para ello, incluye siete materias fundamentales que cubren los impactos más probables, de tipo económico, ambiental y social, que puede generar una organización (ISO, 2010).

Para cada materia fundamental, una organización debería identificar y abordar todos aquellos asuntos que son pertinentes o significativos para sus decisiones y actividades. Al

evaluar la relevancia de un asunto, se deberían considerar los objetivos a corto y largo plazo (ISO, 2010).

En cuanto a la aplicación de la responsabilidad social en el país, en 2017 el Club de Excelencia en Sostenibilidad, una asociación española compuesta por un grupo de grandes empresas que promueven el crecimiento sostenible desde el punto de vista económico, social y medioambiental, realizó un estudio multisectorial sobre el estado de la responsabilidad social empresarial para Costa Rica (Consejo Consultivo Nacional de Responsabilidad Social [CCNRS], 2017). Para la elaboración del estudio en el que participaron 481 organizaciones (66 gran empresa, 395 PYMES y 20 ONG), se establecieron 36 preguntas sobre la gestión de la responsabilidad social (RS), grupos de interés y comunicación, ética, cumplimiento y gobierno corporativo, dimensión ambiental y dimensión social.

Dentro de las conclusiones principales de la investigación realizada, se indica que la mayoría de las empresas grandes cuentan con alguna estructura, planes y estrategias para gestionar la responsabilidad social, sin embargo, ese porcentaje, en el caso de las pymes y las organizaciones de la sociedad civil, es menor, por lo tanto, recomiendan, entre otras, promover la gestión de la RS en las pequeñas y medianas empresas, así como generalizar la práctica de la materialidad para poder enfocar dicha gestión (CCNRS, 2017).

### ***1.2.1 Gestión de riesgos ASG en las entidades financieras***

La identificación y manejo de los riesgos en temas ambientales, sociales y de gobernanza se ha asociado comúnmente a la banca, donde se busca disminuir las posibilidades de realizar inversiones que no retornan capital, al no ser sostenibles en el tiempo, o que generan crisis reputacionales en tiempos en que el control y vigilancia en el sector financiero es la norma. Además, cada año existe mayor interés por parte de clientes e

inversores respecto a la responsabilidad extendida de bancos, fondos fiduciarios y, en general, entidades financieras.

La importancia de la gestión de los riesgos ASG en el sector bancario se ha acrecentado producto de la pandemia. Ernst & Young Associates LLP (EY, 2020) expone que, antes de COVID-19, los factores ASG a menudo se consideraban una opción entre los rendimientos de impacto positivo y los objetivos de inversión. Durante la pandemia, los fondos con ASG en realidad superaron a los índices clásicos y los factores ASG emergieron como los principales indicadores de resiliencia en esta crisis. La crisis ha ofrecido al sector financiero la oportunidad de gestionar los riesgos, mejorar los rendimientos y construir una economía resiliente para una creación de valor a largo plazo resistente a las crisis (EY, 2020, p.35).

La sociedad y el medio ambiente son igualmente importantes para que las empresas prosperen y, para seguir adelante, todos los riesgos ambientales, sociales y de gobierno corporativo (ASG) deberán gestionarse con el fin de generar resiliencia en el sistema, para lo cual ningún sector está mejor situado para impulsar esta transición hacia una economía sostenible y un futuro estable que el propio sector financiero (EY, 2020, p.5). Hoy, como nunca, se tiene claro el vínculo entre producción sostenible y la salud del ecosistema en que se desarrolla esa producción, así como la influencia de las organizaciones que administran capital económico en el cambio que requiere la sociedad para garantizar el balance en el vínculo producción-planeta.

El mismo impulso por mantener una economía sana debe ponerse en marcha cuando se trata de lograr una sociedad y ambiente sanos, para lo cual la gestión de riesgos ASG, en el sector banca y finanzas, resulta esencial. No obstante, existen retos que pueden desgastar los esfuerzos de las entidades financieras en la implementación de un enfoque ASG. Janssen (s.f.), socia de Sostenibilidad en PwC Países Bajos, en el artículo *Seis retos para*

las instituciones financieras al tratar los riesgos ASG, expone obstáculos actuales que, de ser abordados de forma correcta, pueden no solo mover a este tipo de organizaciones hacia el cumplimiento de regulación ASG, sino también hacia la creación de valor a largo plazo. El artículo es un valioso aporte a la discusión, ya que propone buenas prácticas que se pueden adoptar para afrontar cada reto. La siguiente tabla resume las ideas de Janssen (s.f.).

*Tabla 3 Retos y buenas prácticas al implementar un enfoque ASG en entidades financieras*

<b>Reto clave</b>	<b>Buena práctica</b>
Lograr el equilibrio adecuado: anticiparse adecuadamente a los riesgos relevantes	Ver más allá de la etiqueta ASG y abordar los problemas: cuando se tiene un entendimiento de los temas que son materiales, las instituciones financieras enfocan su tiempo, energía y recursos en menos problemas, pero en los que son más impactantes.
Traducir la estrategia ASG al ecosistema de la organización	Integración de ASG en el ciclo de crédito o inversión: incorporar la gestión de riesgos a procesos existentes es más eficiente que crear controles paralelos.
Adaptar la gestión de las partes interesadas y difundir el conocimiento ASG internamente	Capacitar a los equipos de inversión en el compromiso efectivo de ASG con una diversidad de empresas: las personas involucradas en el proceso de debida diligencia y manejo de riesgos deben tener acceso a información que permita mejorar sus habilidades.
Recopilación, gestión y uso de datos ASG para el modelado de riesgos	Uso de prácticas “Conozca a su Cliente” para la recopilación de datos ASG: eliminará la necesidad de diseñar e implementar nuevos canales y sistemas para llegar a los clientes.
Cumplir y comunicar los compromisos ASG	Comunicar los compromisos: permite mostrar por qué y cómo la entidad se ha ocupado de sus riesgos ASG y si logró aprovechar las oportunidades.
Incorporación de ASG en las prácticas de riesgo existentes	Integración de ASG en el marco de gestión de riesgos: integrar un enfoque holístico al interactuar con expertos en sostenibilidad para mantenerse informado sobre el desarrollo de políticas.

Fuente: elaboración propia con base en Janssen (s.f.).

Por su parte, la firma consultora EY (2020) sugiere que el sector financiero debe emplear un enfoque ASG de la siguiente forma:

- Mejorar la estrategia y las metodologías de ASG para las decisiones de inversión.

- Con factores ASG y métodos mejorados de riesgo climático dentro del proceso de debida diligencia de inversión, procesos de gestión de riesgos, prueba de resistencia y evaluación de impacto de la cartera.
- Mantenerse a la vanguardia en materia de regulación y prepararse para los próximos plazos, mientras que las normas y especificaciones técnicas críticas aún se están debatiendo y aún no se han finalizado.
- Inculcar disciplina en los procesos y controles de informes no financieros para generar confianza en sus partes interesadas.

Como administradoras de capital económico, las entidades financieras tienen una gran responsabilidad e influencia para lograr que otras organizaciones, dentro y fuera de su cartera de negocio, evolucionen hacia una estrategia corporativa que integre la sostenibilidad. El cambio, sin embargo, inicia a lo interno y las instituciones financieras deben dar el ejemplo incorporando el enfoque ASG en sus procesos productivos.

### ***1.2.2 Política Nacional de Responsabilidad Social 2017-2030***

Durante el mandato de Luis Guillermo Solís, se conformó una comisión interinstitucional liderada por el Ministerio de Economía, Industria y Comercio (MEIC), para desarrollar una Política Nacional de Responsabilidad Social de Costa Rica, como un compromiso “para la construcción de un país sustentable, que lidera con el ejemplo y promueve modelos de gestión responsable” para el periodo 2017-2030 (Gobierno de Costa Rica, 2017, p.7).

La entonces ministra de Economía, Industria y Comercio, Geanina Dinarte, en el preámbulo de dicha política, hace un llamado al trabajo colaborativo entre Estado, sector privado, academia y sociedad civil, para maximizar los recursos y esfuerzos en la búsqueda de la sostenibilidad, e indica que, si bien en Costa Rica existe legislación que ha permitido una

importante protección ambiental y social, los aportes de las empresas requieren mayor visibilidad y una ampliación en la cantidad de organizaciones con modelos de gestión de responsabilidad social (Gobierno de Costa Rica, 2017, p.5).

Se determina en el texto de la política que el objetivo de esta es promover la responsabilidad social entre las empresas y organizaciones públicas y privadas para que las buenas prácticas vayan aflorando y se generalicen, a la vez que se involucra y sensibiliza a la población sobre su importancia (Gobierno de Costa Rica, 2017, p.8).

El marco estratégico de la política señala factores relevantes para fomentar la responsabilidad social dentro de organizaciones de todos los tamaños, tipos y sectores (Gobierno de Costa Rica, 2017, pp.16-20), algunos de ellos son:

- El impacto de la RS en la gestión responsable y sostenible de las empresas.
- La mayor competitividad de las empresas con una gestión correcta de temas sociales, ambientales y de buen gobierno, lo que ayuda a forjar un crecimiento económico sostenible.
- La inclusión social y lucha contra la pobreza que se logra cuando la RS impacta positivamente.
- La protección del medio ambiente, mitigación y adaptación ante el cambio climático, ya que la RS aspira a que las empresas y organizaciones ejecuten sus operaciones de forma ambientalmente responsable y fomenten la innovación en busca de impactos ambientales positivos.
- La transparencia en la gestión pública y privada, así como la rendición de cuentas, que es uno de los principios de la RS y busca mejorar la confianza entre los actores, además de la posibilidad de trabajos conjuntos para lograr escalabilidad y mayor impacto.

### ***1.2.3 La estrategia de sostenibilidad y el análisis de materialidad***

De acuerdo con Raufflet et al. (2012), “la dirección de la empresa responsable moralmente no puede nunca ser entendida como un programa o una actuación pasajera, sino debe incluirse en el corazón de su gestión, es decir, en la toma de las decisiones empresariales” (p.95). Esto implica que no se trata de incluir acciones aisladas dentro de la gestión organizacional, sino transformar la gestión organizacional de forma que integre los temas relevantes en materia económica, social y ambiental.

Moret (2016) también identifica como relevante la creciente adopción de criterios ambientales, sociales y de gobernanza (ASG) para entender los riesgos y oportunidades de las empresas, lo que puede significar ventajas competitivas para estas y la posibilidad real de creación de valor a largo plazo.

Para orientar esta gestión responsable e integrada y que sus acciones contribuyan significativamente al desarrollo sostenible, es necesario contar con una estrategia que tome en cuenta sus acciones, sus impactos, las expectativas de sus partes interesadas y que permita hacer una integración de esos criterios ASG en la toma de decisiones; además, para que esa estrategia sea más eficiente y oportuna, su construcción debería realizarse a partir de la identificación de los asuntos o temas que son verdaderamente relevantes para la organización y para sus partes interesadas, es decir, aquellos temas materiales, por lo tanto, este análisis debe basarse en dos pilares fundamentales:

- a. Expectativas de las partes interesadas: la identificación y subsecuente priorización de partes interesadas para la inclusión de sus puntos de vista.



Siguiendo la teoría de Partes Interesadas propuesta por Freeman (1984), se asume la relevancia de tomar en cuenta a las partes interesadas con las que se relaciona la organización, para establecer sus preocupaciones y expectativas, y relacionarlas con los planes de acción de la organización, con el objetivo de lograr la cocreación de valor más allá del eje económico. De acuerdo con Argandoña (2011):

Si en la empresa no se crea un solo tipo de valor, sino varios, es posible encontrar mejores vías para una creación sostenida de valores, económicos y no económicos, de modo que todos los stakeholders que participan en la creación de esos valores, participen también en su disfrute, aunque de maneras diferentes y cambiantes en el tiempo. (p.10)

La variedad mencionada de valores no económicos por cocrear incluye valores psicológicos, inmateriales, de aprendizaje y externalidades que, a la larga, contribuirán a la sostenibilidad de la organización.

- b. Factores para el éxito de la organización: la determinación de prioridades de la estrategia operativa y evaluación de los temas materiales por parte de la alta dirección.

Se incorporan criterios relacionados con la estrategia operativa y la percepción de la organización en cuanto a la relevancia de los temas materiales, de modo que se establezca una asociación entre los riesgos actuales y potenciales de la asociación y la gestión eficiente de esta. Al administrar la organización, no se puede separar de la visión estratégica la reducción de impactos negativos y el incremento de los impactos positivos.

El producto final debe ser un análisis de materialidad que responda a las expectativas de los grupos de interés, haga un aporte significativo a la estrategia de la organización y, en consecuencia, permita su crecimiento y su sostenibilidad. Mababu (2010) lo sintetiza de la siguiente manera:

El desarrollo de prácticas de RSC, de un comportamiento socialmente responsable por parte de la empresa, es un signo de madurez empresarial. Es un indicio de que la empresa comprende cuáles son las claves para un crecimiento sano y sostenible a largo plazo. (p.102)

Se puede resumir que el análisis de materialidad es la información que refleja los impactos en todos los ejes (económico, social, ambiental y de gobernanza) que sean más relevantes para la organización y que influya de forma más significativa en sus partes interesadas (RobecoSAM y Global Reporting Initiative, 2015).

### **1.3 Asociación Solidarista de Empleados de Davivienda**

ASEDAVIVIENDA se constituye legalmente el 22 de julio de 1985 por los empleados del entonces Banco Banex; posteriormente, su nombre pasó a ser ASEHSBC con la adquisición de las operaciones de Banex por parte de esa otra entidad financiera y, a partir de 2012, con el cambio de empleador a Banco Davivienda, se constituyó como la Asociación Solidarista de Empleados de Davivienda (ASEDAVIVIENDA, s.f.).

#### ***1.3.1 Estructura organizacional***

La estructura organizacional de ASEDAVIVIENDA es jerárquica, donde la “Asamblea General legalmente convocada es el órgano supremo de la asociación y expresa la voluntad colectiva en las materias de su competencia” (Asamblea Legislativa de Costa Rica, 1984,

art. 26); tal como se indica Ley 6970, a noviembre del 2021, la Asamblea General está constituida por 743 asociados que representan cerca del 80% de los colaboradores de Davivienda (C. Moya, comunicación personal, 2021).

ASEDAVIVIENDA cuenta con una Junta Directiva elegida democráticamente por la Asamblea General en febrero 2021 y, tal como se expresa en el artículo 14 de la Ley 6970, la conforman únicamente empleados que no son representantes patronales, es decir, no son directores, gerentes, auditores, administradores o apoderados de la empresa (Asamblea Legislativa de Costa Rica, 1984). La actual Junta Directiva tiene la mitad de los miembros cuyo nombramiento debe renovarse o sustituirse en 2022 y la otra mitad en 2023.

Según C. Moya (comunicación personal, 2021), administradora de la ASEDAVIVIENDA, para operar, la asociación cuenta con una administración que incluye una persona administradora, dos personas en Contabilidad, una persona en Tesorería y una persona en Servicio al cliente.

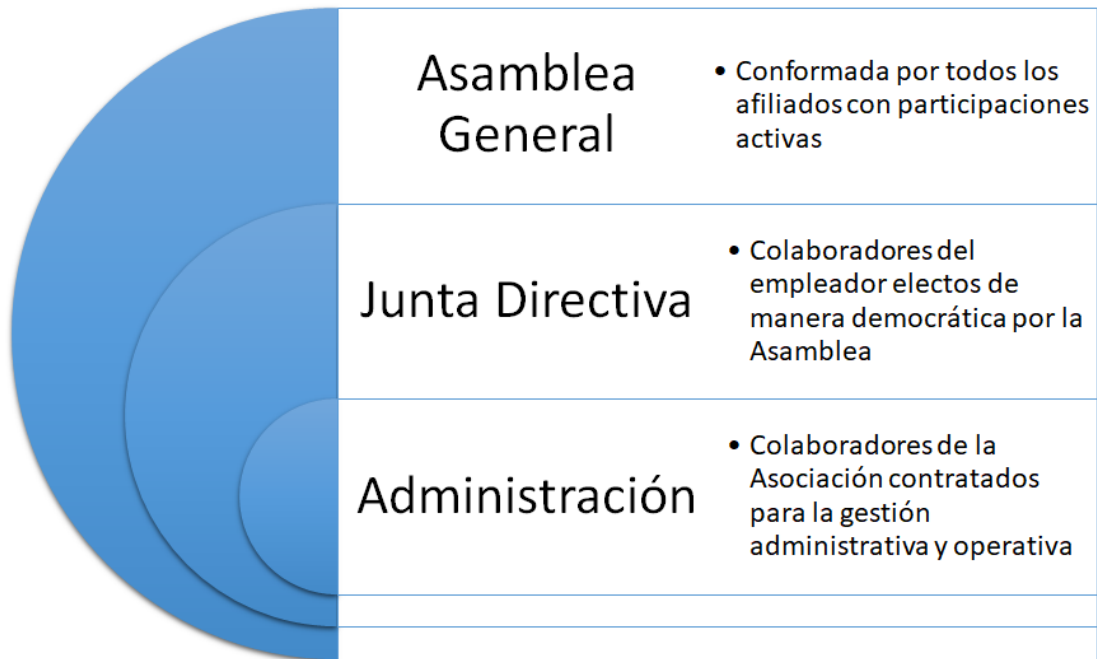


Figura 1 Estructura organizacional ASEDAVIVIENDA (C. Moya, comunicación personal, 2021)

### 1.3.2 Cartera de servicios

La oferta de servicios de ASEDAVIVIENDA para sus asociados es amplia y en todo momento busca brindar apoyo para mejorar sus condiciones de vida. Esta oferta incluye opciones de crédito, ahorros especiales, opciones de inversión en certificados de depósito; convenios de salud, educación, turismo, aplicación de descuentos en tiendas, *rent a car* y otros comercios; realización de ferias virtuales y presenciales para adquisición de productos varios, acceso al servicio de cafetería en los edificios principales del banco y beneficios como seguro colectivo de vida, participación en rifas y posibilidad de aplicar a un fondo solidario en caso de situaciones de emergencia. Los servicios de ASEDAVIVIENDA se pueden acceder de forma virtual a través del sistema de gestión en línea o por correo electrónico con los miembros de la Administración.

### ***1.3.3 Primeros pasos en responsabilidad social***

ASEDAVIVIENDA define en 2019 su propósito empresarial como “Generar valor económico, social y ambiental para los miembros de la asociación solidarista, sus familias, comunidades y la sociedad”. Este propósito incorpora conceptos de responsabilidad social y sostenibilidad. La Junta Directiva está conformada por profesionales con una fuerte orientación hacia la responsabilidad social que buscan la transformación de esta para lograr mayores impactos positivos.

Debido a que ASEDAVIVIENDA desarrolla sus actividades productivas bajo los preceptos del solidarismo, las acciones ordinarias de la Asociación ya tienen una connotación de responsabilidad social, buscando mejorar la calidad de vida de sus asociados a través de su cartera de servicios. Adicionalmente, como uno de los elementos de apoyo social, crearon el fondo solidario para atender emergencias. Por otra parte, ASEDAVIVIENDA realiza toda su gestión con el menor uso de papel, lo que implica que uno de los principales impactos ambientales potenciales de una organización de servicios ha sido reducido. Finalmente, la Junta Directiva ha nombrado un Comité de Responsabilidad Social y está preparando una Política de Responsabilidad Social, con el objetivo de reorientar las acciones filantrópicas que se tienen proyectadas e incorporar acciones estratégicas para la sostenibilidad.

Todo lo anterior muestra una organización madura, preparada para ir más allá y con interés en implementar una gestión que equilibre lo económico, ambiental y social; lo que representa el escenario ideal para construir e implementar una estrategia de sostenibilidad.

## 2. Capítulo II. Marco metodológico

En esta sección, se deja planteado el tipo de investigación, las acciones y las metodologías utilizadas para el logro de los objetivos. Se hace una explicación detallada para cada objetivo específico, además, se muestra la matriz de congruencia y la Estructura Detallada del Trabajo (EDT).

El trabajo de investigación se considera una investigación aplicada, ya que se enfoca en resolver el problema planteado en la introducción: ¿cómo puede la Asociación Solidarista de Empleados de Davivienda implementar acciones relevantes de sostenibilidad que estén en plena concordancia con sus objetivos estratégicos organizacionales y su propósito empresarial? Para su ejecución, se requiere poner en práctica diversas estrategias y realizar varias actividades que están entrelazadas y que dependen del proceso anterior en cierta medida, sin que esto signifique que se deba llevar un proceso lineal en el sentido estricto (ver cronograma de trabajo en el Anexo 2). Debido a lo anterior, fue imperativo avanzar apegándose al calendario de trabajo establecido. El método desarrollado fue el deductivo, ya que, en primera instancia, se hizo énfasis en la teoría que fue la base de la investigación, lo cual dio como resultado conocimiento práctico, para luego proceder a la recolección de datos y desarrollo de conclusiones pertinentes a la resolución del problema.

El enfoque fue cualitativo, porque distintas realidades de carácter subjetivo se analizaron y, como se mencionó anteriormente, no fue un proceso completamente lineal. Por ejemplo, fue necesario devolverse en los pasos anteriores para incorporar información previamente desconocida o que recién adquirió un carácter relevante, a medida que el proyecto se acercó a su etapa de cierre. De acuerdo con Hernández et al. (2014), la investigación cualitativa es

apropiada cuando “el propósito es examinar la forma en que los individuos perciben y experimentan los fenómenos que los rodean, profundizando en sus puntos de vista, interpretaciones y significados” (p.358). La opinión informada y los puntos de vista profesionales de las personas participantes, ya sean parte de ASEDAVIVIENDA o de sus partes interesadas, fue primordial como insumo para la construcción participativa de la estrategia de sostenibilidad, que resuelve el problema planteado en este trabajo académico.

Para obtener información, se consultaron tanto de fuentes primarias como secundarias. Las principales fuentes de información primaria fueron talleres participativos, reuniones virtuales, realización de encuestas electrónicas y sesiones de trabajo con miembros de la administración de ASEDAVIVIENDA, su Comité de Responsabilidad Social y a las partes interesadas que se determinaron como prioritarias.

Las fuentes secundarias consultadas fueron la Norma Internacional ISO 26000, el Informe de sostenibilidad del patrono de la Asociación, Banco Davivienda, informes de gestión de diversas asociaciones solidaristas y los temas de materialidad para el sector Banca, diversas finanzas y seguros (Global Reporting Initiative [GRI], 2013). Algunos otros documentos consultados fueron las Normas de desempeño de la Corporación Financiera Internacional (IFC), la Política Nacional de Responsabilidad Social del Ministerio de Economía Industria y Comercio (MEIC), la Ley 6970 de Asociaciones Solidaristas (Asamblea Legislativa de Costa Rica, 1984) y documentos internos proporcionados por ASEDAVIVIENDA.

La figura 2 muestra la Estructura Detallada de Trabajo donde se incluyen las acciones realizadas para lograr los cinco objetivos específicos planteados:

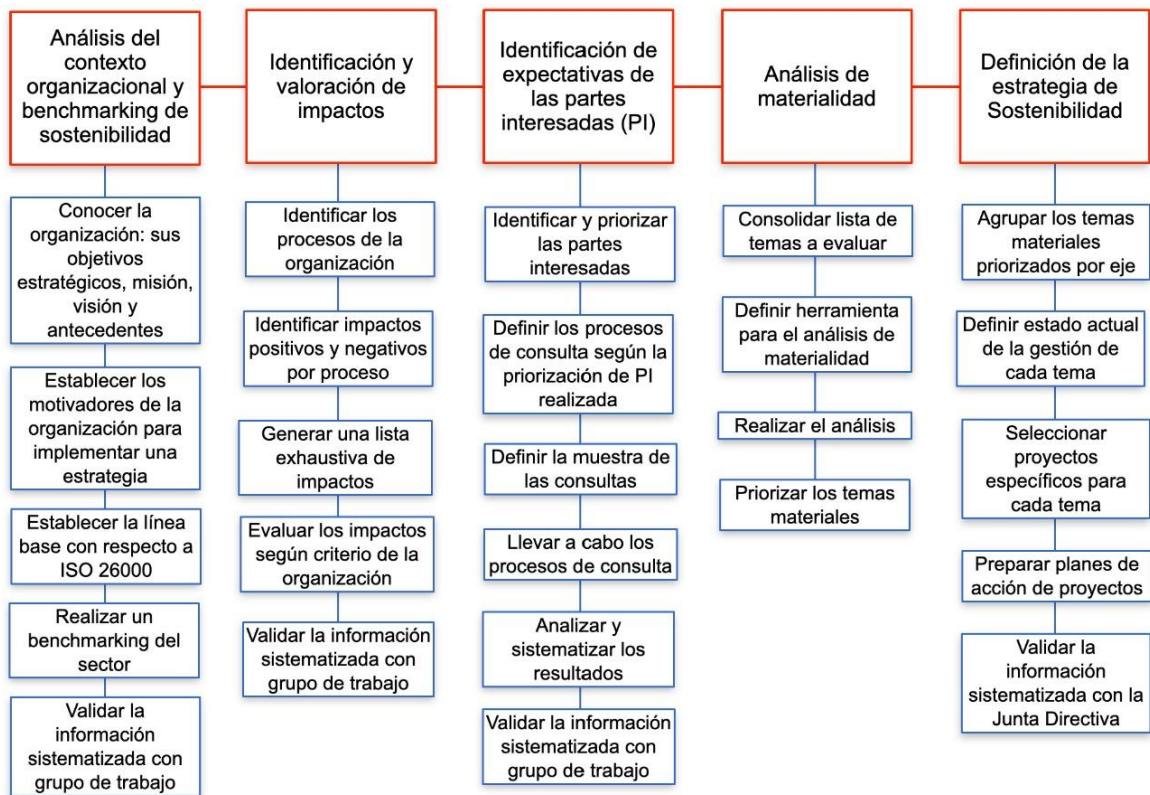


Figura 2 Estructura Detallada de Trabajo

En el Anexo 3, se puede encontrar la matriz de congruencia de la investigación aplicada como un insumo que complementa la propuesta de trabajo y permite presentar de forma esquemática un marco conceptual y metodológico, así como mantener claridad en la consecución de los objetivos.

Para alcanzar el objetivo específico 1: “Realizar el análisis del contexto organizacional y un *benchmarking* de sostenibilidad para contar con una base de comparación relacionada a las mejores prácticas del sector solidarista”, se llevaron a cabo los siguientes pasos:

1. Una investigación a través de fuentes primarias y secundarias para conocer la organización. Para esto, se realizaron entrevistas con los miembros de la Junta Directiva y su equipo administrador, así como una revisión documental que incluyó



los estatutos de la Asociación, informes de presidencia y tesorería de 2020 (ASEDAVIVIENDA, 2021a; ASEDAVIVIENDA;2021b), política de crédito, normativa de ahorros (ASEDAVIVIENDA, 2020c), Reglamento interno de la Junta Directiva (ASEDAVIVIENDA, 2019b), el manual descriptivo de puestos e informes de auditorías independientes.

2. El 26 de abril de 2021 se realizó un taller participativo con 5 miembros de la asociación (equipo administrador, Junta Directiva y servicio de mensajería) utilizando la plataforma de Google Meet. El objetivo del taller fue establecer los motivadores que tiene la organización para implementar una estrategia de sostenibilidad. Para lograr este resultado, se utilizó una adaptación de la *Caja de Herramientas de Cadena de Valor* (Alianza Empresarial para el Desarrollo [AED], 2020), mediante la cual se establecieron el compromiso, equipo de trabajo, objetivos estratégicos y motivadores.
3. La administradora de la organización completó un autodiagnóstico para determinar la línea base en materia de responsabilidad social, a través de la herramienta IndicarRSE PYME (AED, 2021), la cual es una herramienta de evaluación de las prácticas y políticas de RSE, basada en la siete materias fundamentales de la Norma ISO 26000 (ISO, 2010), que permite identificar los aspectos más relevantes de la ISO 26000 que ya están siendo abordados por la organización y con ellos, orientar y desarrollar nuevos esfuerzos de RSE, con el fin de abarcar aquellos donde existen opciones de mejora, o que del todo no se han contemplado en la gestión empresarial. Para realizar este proceso, se solicitó a la asociación completar la herramienta en el formato Excel. Posteriormente, se revisaron las respuestas en conjunto con los estudiantes de la Maestría. Para garantizar la efectividad de las respuestas, se generó

un proceso de reflexión con el fin de identificar cuáles mecanismos y procedimientos existen que respalden las respuestas afirmativas.

4. Se realizó un proceso de recopilación de información de organizaciones referentes en materia de sostenibilidad, así como de otras asociaciones solidaristas, para tener los insumos para crear una matriz de comparación de las diferentes temáticas ASG. Para la elaboración de este *benchmarking* se realizó el análisis de informes de gestión e informes anuales de otras asociaciones solidaristas, así como el Informe de Sostenibilidad del Banco Davivienda como patrono de la Asociación, para identificar temas relevantes. Además, se hizo una revisión detallada de fuentes secundarias como *Sustainability Topics for Sectors* (GRI, 2013), Normas de desempeño de IFC (Corporación Financiera Internacional, 2012), las Líneas Directrices para empresas multinacionales (OECD, 2013), la Política Nacional de Responsabilidad Social (Ministerio de Economía, Industria y Comercio, 2017) y la Ley de Asociaciones Solidaristas (Ley 6970, 1984), para completar la visión del entorno.
5. Un resumen de los hallazgos se hizo llegar al Comité de Sostenibilidad de la organización, en un documento de PowerPoint, con el fin de validar la información.

Para lograr el objetivo específico 2: “Priorizar los impactos ambientales, sociales y económicos en la gestión de ASEDAVIVIENDA, para tener conocimiento del impacto positivo y negativo de los procesos de la asociación en su entorno y asumir la responsabilidad de su gestión”, se ejecutaron las siguientes acciones:

1. Durante el taller virtual participativo que se llevó a cabo el 26 de abril con 5 miembros del equipo administrador, de la Junta Directiva y del servicio de

mensajería, utilizando la plataforma de Google Meet, se llevaron a cabo actividades grupales de lluvia de ideas, se definieron los procesos principales y los subprocesos que desarrolla la asociación.

2. Se realizó otro taller participativo el 12 de agosto, utilizando la plataforma de Google Meet, con 5 miembros del equipo administrador, de la Junta Directiva y del servicio de mensajería, en el cual se aplicó una metodología participativa para la identificación de los impactos positivos y negativos por proceso y considerando el eje económico, de gobernanza, social y ambiental. Esta identificación se realizó a través de la técnica de lluvia de ideas y se sistematizó mediante un documento de Excel.
3. Se generó una lista de impactos o temas relevantes a partir de los identificados en el taller. Para lograr exhaustividad, esta lista se relacionó con los temas identificados como relevantes en el análisis de referentes realizado en el *benchmarking* y los temas resultantes se fusionaron por afinidad para lograr la lista final de temas por evaluar.
4. Se realizó un taller participativo virtual el 26 de agosto, utilizando la plataforma de Google Meet, con 5 miembros del equipo administrador, de la Junta Directiva y del servicio de mensajería, donde se calificaron los impactos o temas relevantes de la lista final. Para esta evaluación, se adaptó la herramienta de materialidad de (AED, s.f.). Con esta evaluación se pudo ordenar los impactos identificados de acuerdo con la escala numérica y se determinó el rango de los impactos por considerar como prioritarios para la organización: verde para los de baja importancia, amarillo para moderada y rojo para alta importancia.
5. Un resumen de los resultados de la evaluación se presentó en una reunión virtual al

Comité de Responsabilidad Social para su correspondiente validación.

Para alcanzar el objetivo específico 3: “Identificar las expectativas de las principales partes interesadas de la asociación, para tomarlas en cuenta al establecer los planes de acción dentro de la Estrategia de Sostenibilidad”, se llevaron a cabo las siguientes actividades:

1. Identificación y priorización de las partes interesadas de ASEDAVIVIENDA por medio de un taller participativo virtual el 3 de junio mediante la plataforma de Google Meet, en el que también se determinaron los criterios para calificar a las partes y determinar su importancia. Al taller virtual asistieron 4 miembros del equipo administrador, de la Junta Directiva y del servicio de mensajería. Durante el taller, se utilizó una versión adaptada de la Caja de Herramientas de Cadena de Valor (AED, 2020). Se procedió a dividir a las personas participantes del taller en dos grupos, cada uno acompañado de un estudiante de la Maestría, de forma tal que el primer grupo enlistara las partes interesadas para los procesos Ahorro y Crédito, Realización de ferias virtuales y Mensajería. El segundo grupo hizo una lluvia de ideas de partes interesadas para los procesos de Inversiones, Administración de comedores, Realización de ferias presenciales y Administración de la asociación solidaria. Cuando cada grupo finalizó su propuesta, se reunió a los participantes para validar las listas y aportar otras partes interesadas que podrían no haber sido mencionadas. Los dos criterios utilizados para priorizar a las partes interesadas fueron:

- **Influencia:** entendida como el grado en que las partes interesadas cuentan con poder para revocar, otorgar o influenciar el otorgamiento de licencias de operación; restringir el acceso a recursos, plantas operativas o capital

intelectual; dañar o mejorar la reputación de ASEDAVIVIENDA; contribuir u obstaculizar la capacidad de la organización para innovar; restringir o proveer el acceso a fondos de inversión; alertar de forma anticipada sobre la existencia de temas emergentes y riesgos o generar distracciones para desviar la atención y el tiempo de la gerencia de las actividades principales.

- Interés: definido como el grado en que las partes se encuentran interesadas en la gestión y el desempeño de ASEDAVIVIENDA. El interés puede deberse a que la gestión de la asociación solidarista les afecta directamente en temas ambientales, sociales o económicos. Para ambos criterios, se utilizó una escala para medirlos como bajo, medio, alto o muy alto.
2. Los métodos de consulta utilizados fueron encuestas en línea, talleres participativos y reuniones virtuales. La encuesta utilizada puede verse en el Anexo 4.
  3. Para cada parte interesada consultada, se establecieron las muestras de la siguiente manera:
    - Personas asociadas: se definió una muestra de al menos 30 personas asociadas.
    - Representante del Departamento de Talento Humano de Banco Davivienda: una persona.
    - Comité de inversión: tres personas.
    - Proveedor Quarzo: una persona.
  4. Los procesos de consulta se llevaron a cabo de acuerdo con los siguientes pasos:
    - Personas asociadas: el abordaje a esta muestra se realizó de dos formas: por una parte, con un taller virtual llevado a cabo el 16 de setiembre de 2021 la plataforma de Google Meet, con un grupo pequeño de personas asociadas seleccionadas al azar. Durante la actividad con este grupo, se explicó el

proceso que está desarrollando la asociación solidarista para diseñar una estrategia de sostenibilidad, se expusieron los principales conceptos de sostenibilidad y se les solicitó a las personas participantes que ofrecieran su opinión informada acerca de los impactos de la asociación solidarista, con el fin de obtener la importancia de estos. La escala utilizada para esta evaluación fue: mucha, media o poca. Además, se consultó si existía algún tema que no había sido presentado, que pudiera ser considerado relevante. Por otra parte, para tomar en cuenta la opinión del resto de la muestra de personas asociadas, se realizaron subgrupos con el fin de que cada uno evaluara una fracción de los temas y así se pudiera cubrir la lista total. A cada subgrupo se le envió una encuesta virtual por medio de Google Forms que contemplaba el mismo criterio (importancia) y la misma escala (Mucha, Media o Poca). La encuesta estuvo abierta por dos semanas y al final de la primera se envió un recordatorio para completarla.

- Para las otras partes interesadas se realizaron reuniones virtuales por medio de la herramienta Google Meet para explicar el proceso que se estaba llevando a cabo y solicitar la colaboración para responder un cuestionario, las reuniones se llevaron a cabo los días 9 de setiembre con el representante de Talento Humano de Banco Davivienda y el 10 de setiembre con los miembros del comité de inversiones. La encuesta enviada a estas partes interesadas se realizó por medio del Google Forms (Anexo 4) y contenía tanto preguntas abiertas como cerradas y estuvo disponible por un periodo de tres semanas en el mes de setiembre 2021, durante el cual se enviaron recordatorios constantes para asegurar la mayor participación posible. La

calificación se hizo con una escala de mucha, media o poca y una pregunta final para que propusieran temas no incluidos en la encuesta.

5. Para el análisis y sistematización de los resultados, se promediaron las respuestas obtenidas de los dos tipos de consulta a las partes interesadas (taller participativo y encuesta virtual). Se asignó un valor para las posibles respuestas con una escala de 1 a 10: Poca importancia tuvo un peso de 3,33; Media, 6,66 y Mucha importancia, 9,99.
6. La validación de los resultados se realizó con una reunión virtual, donde participaron miembros de la administración y de la Junta Directiva. Se presentaron cuadros con la evaluación de importancia para cada uno de los temas, así como las respuestas a las preguntas abiertas con el objetivo de valorar su trascendencia para los próximos pasos en la construcción de la estrategia.

Con el fin de completar el objetivo específico 4: “Determinar los asuntos materiales para priorizar los planes de acción dentro de la estrategia de sostenibilidad basados en lo que es más relevante para la empresa y para las principales partes interesadas”, se ejecutaron las siguientes acciones:

1. Los temas por determinar como materiales se consolidaron en un listado ordenado según los ejes ambientales, sociales, económicos y de gobernanza.
2. La herramienta que se utilizó para el análisis de materialidad parte de la combinación de la evaluación de impactos por parte de ASEDVIVIENDA y los resultados de la consulta. Debido a que los temas e impactos evaluados por las partes interesadas se calificaron de 1 a 10 y los que calificó la organización tenían

otra escala, estas calificaciones se transformaron aplicando regla de tres, con el fin de permitir el uso de ambas variables en la herramienta.

3. En el análisis de materialidad, se generó un gráfico de dispersión con las dos evaluaciones de impactos, la de la organización y la realizada por las partes interesadas consultadas. Este gráfico se generó con la herramienta hojas de cálculo de Google. Para fines visuales dentro de la gráfica, los temas e impactos se nombraron con un identificador (ID) alfabético.
4. El gráfico de dispersión con todos los temas se sometió a análisis por parte de miembros de la Junta Directiva y de la administración en un taller virtual realizado el 14 de octubre de 2021, mediante la herramienta Google Meet. El equipo de trabajo tomó la decisión de priorizar temas para cada uno de los ejes ambiental, social y de gobernanza, para lo cual los temas se renombraron con un ID basado en las letras A, S, G y se generaron gráficos individuales para cada eje, utilizando la herramienta hojas de cálculo de Google. Lo anterior permitió una visualización más clara para realizar la priorización de temas por tomar en cuenta en la estrategia de sostenibilidad.

El objetivo específico 5: “Definir la estrategia de sostenibilidad de la asociación, basada en los asuntos materiales y alineada a su estrategia de negocio, para lograr su propósito empresarial de forma eficiente, oportuna y sostenible” incluye la realización de las siguientes actividades:

1. Los temas materiales seleccionados como prioritarios en la materialidad se agruparon por eje.



2. De acuerdo con el diagnóstico inicial producto del resultado del cuestionario IndicaRSE PYME (AED, 2021), para cada tema material se estableció el estado actual de la gestión.
3. Se llevó a cabo una sesión virtual con miembros de la Junta Directiva y de la administración el 11 de noviembre de 2021, en la que se analizó el estado actual de cada tema, con el fin de proponer proyectos y acciones para mejorar su gestión. Para cada tema material priorizado, se realizó una vinculación sobre el Objetivo de Desarrollo Sostenible (ODS) y sus metas asociadas, que sería positivamente impactado por la Asociación.
4. En dicha sesión se solicitó a la Junta Directiva de ASEDAVIVIENDA que seleccionara proyectos de los propuestos, a fin de preparar planes de acción que incluyan objetivos, metas, plazos, presupuesto, responsables e indicadores de seguimiento, con el fin de entregar una guía para que puedan desarrollar a futuro, todos los proyectos enlistados.
5. La correspondiente validación de la propuesta de estrategia de sostenibilidad se realizó por medio de una reunión virtual con la Junta Directiva de ASEDAVIVIENDA, utilizando una presentación de PowerPoint que resumió los principales hallazgos del trabajo de investigación y los proyectos por implementar en los siguientes dos años.

## 3. Capítulo III. Contexto organizacional y benchmarking de sostenibilidad

Este capítulo responde al primer objetivo específico del trabajo de investigación, al exponer el contexto interno, que incluye la organización interna, la misión, visión y valores que los rigen, los objetivos que persigue la asociación, así como una revisión de los instrumentos de gestión proporcionados por la organización y el contexto externo en el que ASEDAVIVIENDA desarrolla sus actividades productivas, a través del *benchmarking* de sostenibilidad, para contar con una base de comparación con relación a las mejores prácticas. Este proceso de comparación incluyó la revisión de referentes como *Sustainability Topics for Sectors* (Temas materiales para el sector Banca, diversas finanzas y seguros), las Líneas directrices de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos, las Normas de desempeño sobre sostenibilidad ambiental y social de la Corporación Financiera Internacional, la Política Nacional de Responsabilidad Social 2017-2030 del Ministerio de Economía Industria y Comercio, el Banco Davivienda como patrono de la asociación y diversas asociaciones solidaristas del país.

### 3.1 Contexto organizacional

#### 3.1.1 Organización interna

La estructura organizacional de ASEDAVIVIENDA es jerárquica, donde la “Asamblea General legalmente convocada es el órgano supremo de la asociación y expresa la voluntad colectiva en las materias de su competencia” (Asamblea Legislativa de Costa Rica, 1984, art. 26), tal como se indica Ley 6970, a junio del 2021, la Asamblea General está constituida por 743 asociados que representan cerca del 80% de los colaboradores de Davivienda.

ASEDAVIVIENDA cuenta con una Junta Directiva elegida democráticamente por la Asamblea General en febrero 2021 y, tal como se expresa en el artículo 14 de la Ley 6970, la conforman solo empleados que no son representantes patronales, es decir, no son directores, gerentes, auditores, administradores o apoderados de la empresa (Asamblea Legislativa de Costa Rica, 1984). La actual Junta Directiva tiene la mitad de los miembros cuyo nombramiento debe renovarse o sustituirse en 2022 y la otra mitad en 2023.

La gestión operativa de la asociación se lleva a cabo a través de la administración que incluye una persona administradora, dos personas en Contabilidad, una persona en Tesorería y una persona en Servicio al cliente. Además, como parte de sus procesos más recientes, a partir de 2018 cuenta con un equipo de mensajeros que brindan el servicio de mensajería al Banco Davivienda, como fuente adicional para la generación de ingresos.

Para apoyar la gestión, se han creado diferentes comités que se encargan de analizar y realizar las recomendaciones técnicas a la Junta Directiva, estos comités están conformados por miembros de la Junta Directiva, miembros de la administración y asociados. Al mes de agosto 2021, se cuenta con los siguientes comités:

- Comité de vigilancia y auditoría
- Comité de ética
- Comité de inversiones
- Comité de crédito y cobro
- Comité de elecciones
- Comité de Responsabilidad Social

### ***3.1.2 Misión, visión y valores***

Como parte de la estrategia para orientar las acciones hacia el logro de dicho propósito, la Junta Directiva definió su misión, visión y valores corporativos:

**Misión:** “Somos una asociación solidarista que brinda soluciones efectivas a las necesidades de sus asociados, mediante diversos servicios destinados al mejoramiento de la calidad de vida integral de todos sus afiliados” (ASEDAVIVIENDA, s.f., sección Misión).

**Visión:** “Impulsar nuestra Asociación Solidarista con programas de desarrollo integral, fortaleciendo el patrimonio de sus productos con altos estándares de seguridad y que permitan un equilibrio entre los beneficios sociales y económicos que satisfagan sus necesidades” (ASEDAVIVIENDA, s.f., sección Visión).

**Valores:**

1. Solidarismo
2. Mejora Continua
3. Trabajo en Equipo
4. Armonía
5. Responsabilidad Social (ASEDAVIVIENDA, s.f., sección Valores)

### ***3.1.3 Objetivos de ASEDAVIVIENDA***

Del informe de auditoría externa realizado por la firma Despacho Carvajal y Asociados (2020), se desprende que:

ASEDAVIVIENDA es una organización social al servicio de los funcionarios de Davivienda Costa Rica y Afines, con un alto espíritu de colaboración, desarrollando

con responsabilidad y efectividad una serie de acciones hacia el asociado, con el compromiso de velar por los mejores resultados de sus inversiones y propiciar el mejor acceso a diferentes bienes y servicios. La Asociación es propiedad total de los funcionarios afiliados de Davivienda Costa Rica y Afines. (p.12)

Lo anterior refuerza la idea de que la asociación se ha convertido con el paso de los años en una herramienta de transformación social y económica. ASEDAVIVIENDA se constituye legalmente el 22 de julio de 1985 por los empleados del entonces Banco Banex; después, su nombre pasó a ser ASEHSBC con la adquisición de las operaciones de Banex por parte de esa otra entidad financiera y a partir de 2012, con el cambio de empleador a Banco Davivienda, se constituyó como la Asociación Solidarista de Empleados de Davivienda Costa Rica.

Los fines que persigue la organización son los siguientes:

- Alcanzar la justicia y la paz social, la armonía obrero-patronal y el desarrollo integral de sus asociados, así como seguir, cumplir, defender y divulgar los postulados del solidarismo.
- Fomentar la armonía, los vínculos de unión y la cooperación solidaria entre los empleados; y entre estos y la empresa
- Plantear, realizar y difundir todo tipo de programas de interés para sus asociados; y que contribuyan a fomentar la solidaridad entre sus asociados y sus familias.
- Defender los intereses socioeconómicos del trabajador asociado, a fin de procurar un estatus de vida digno y decoroso, haciéndole partícipe de los servicios y beneficios que le brinde la asociación o la empresa a través de esta.

- Desarrollar campañas publicitarias dentro de la empresa; cursos y seminarios, así como editar folletos que llevarán como objetivo principal informar a sus afiliados sobre las actividades de la empresa, del solidarismo, la doctrina que los inspira.

#### ***3.1.4 Revisión documental***

Se procedió a realizar una revisión de los documentos actuales referentes a políticas y procedimientos internos, así como informes de auditorías independientes, con el fin de conocer a fondo a la organización y su desempeño. Los documentos facilitados por la administración de ASEDVIVIENDA fueron los siguientes: Estados Financieros y Opinión de los Auditores Independientes, al 31 de diciembre del 2020; Estatutos de la asociación solidarista; Informe de la presidencia, período octubre 2019 - diciembre 2020; Informe de la tesorería, período octubre 2019 - diciembre 2020 (período extraordinario para adaptarse a lo estipulado por la Ley N° 9635 Fortalecimiento de las Finanzas Públicas); Política de crédito (ASEDAVIVIENDA, 2019a); Normativa de ahorros y el Reglamento interno de la Junta Directiva (ASEDAVIVIENDA, 2020c).

Primeramente, esta revisión permitió determinar que la asociación ofrece varias modalidades de ahorro: de plazo definido, como lo son Navideño, Vacacional, Marchamo, Escolar y ASEDVI JR. (dirigido a hijos e hijas de las personas asociadas); ahorro a la vista y de plazo variable o ahorro a plazo. Esta última modalidad establece como plazo 3, 6, 9 o 12 meses.

De los documentos, se desprende que la organización falla en presentar sus estados financieros siguiendo las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF) de la International Accounting Standards Board (IASB). Las NIIF son una serie de parámetros

que permiten estandarizar el registro contable y uniformar la presentación de los estados de las entidades financieras. Dada la relevancia de esta normativa, la administración ha indicado que, para diciembre del 2021, se habrá completado el proceso para implementarlas.

Se destaca el esfuerzo de ASEDVIVIENDA por reducir el consumo de papel, en la actualidad toda la documentación relacionada a los créditos, compra de saldos y liquidaciones de los asociados está en su respectivo expediente digital en la nube.

Un cuarto punto derivado de la revisión documental es la gestión de riesgos por parte de la asociación solidaria. A continuación, se hace un resumen:

- Riesgo de liquidez: se da seguimiento diario a la posición de liquidez, manteniendo activos líquidos mayores que los pasivos líquidos, considerando el vencimiento de sus activos financieros y efectuando periódicamente proyecciones de flujos de efectivo, con el objeto de detectar oportunamente los potenciales faltantes o excesos de efectivo para soportar sus operaciones. Además, el efectivo y las inversiones en valores se mantienen con instituciones financieras consolidadas. Se mantiene valores negociables, los cuales con gran facilidad se pueden convertir en efectivo, pueden ser redimidos a la vista, lo cual minimiza el riesgo de liquidez.
- Riesgo de tasa de interés: existen pasivos importantes, los cuales son obligaciones por pagar a asociados y exasociados, sujetos a variaciones en las tasas de interés. Este riesgo se gestiona evaluando constantemente la evolución de las tasas de interés de mercado nacional, con el fin de determinar con un buen grado de certeza los riesgos asociados al costo financiero de los pasivos y, hasta donde las circunstancias se lo permitan, minimizar los efectos de este riesgo.

- Riesgo de crédito: en general, no existe concentración de riesgo crediticio con respecto a las cuentas por cobrar. No obstante, la exposición al riesgo crediticio es vigilada constantemente de acuerdo con el comportamiento de pago de los deudores. Con respecto al riesgo de crédito relacionado con otros activos financieros, la exposición máxima a este riesgo está representada por los saldos registrados para cada activo financiero. Se han establecido políticas para el otorgamiento de crédito en las que se considera tanto el historial de cada asociado como su capacidad de pago.

Otro punto sobresaliente es la existencia de un Fondo de Solidaridad, el cual corresponde a una retención del 0.5% del ingreso mensual y dispone de cerca de 23 millones de colones. Este fondo será eventualmente destinado a fines solidarios, en otras palabras, para tener la capacidad de colaborar con las personas asociadas y sus familiares directos, en caso de que afronten situaciones adversas.

No se evidencia, en la versión más reciente de la Política de crédito, un tope máximo del endeudamiento permitido sobre el salario de las personas asociadas. Lo anterior como una forma de gestionar el sobreendeudamiento. La administración de ASEDAVIVIENDA indicó que el tope en la actualidad es del 60%.

Actualmente, no se incluyen estipulaciones en el Reglamento interno de la Junta Directiva dirigidas a conseguir la paridad de género al constituirla. En la práctica, lo que hace la asociación es que, si una mujer ocupa el cargo de presidenta, el vicepresidente es hombre y en el siguiente período de gestión, una mujer será la vicepresidenta, para que un hombre ejerza como presidente.



Por último, se destaca el efecto que ha tenido la emergencia sanitaria por COVID-19 en la asociación tanto para el 2020 como para el año 2021. Las empresas a nivel mundial han tenido que modificar y adaptar la forma en que ofrecen sus servicios, gestionan sus recursos humanos, así como los efectos económicos y financieros. Como es de esperar, ASEDAVIVIENDA se vio impactada en varias áreas de su operación tanto por la pandemia en sí como por las medidas replegadas desde el gobierno para contenerla. Un ejemplo claro es la operación de las dos cafeterías que administra en el edificio de San José centro y en Torre Davivienda en Escazú. El banco implementó el trabajo remoto para las personas colaboradoras primero 3 días por semana, y poco después todos los días en los puestos que fuera posible adherirse a la modalidad de teletrabajo. Desde el inicio de la pandemia, en el primer trimestre del 2020, los ingresos económicos por esta operación prácticamente desaparecieron, afectando de manera drástica el balance financiero al reducirse este ingreso un 58% de septiembre del 2019 a diciembre del 2020. Sin embargo, en un informe de auditoría independiente, se establece que no se identifican elementos a nivel interno o externo que pongan en duda la capacidad de la entidad para mantenerse en operación. Justamente al confinarse las personas ciudadanas en sus casas, el servicio de mensajería repuntó. El ingreso por este proceso corresponde a un nuevo negocio que inició la Asociación en julio del 2018, brindando motorizados a Davivienda. A noviembre 2021, se contaba con 19 mensajeros motorizados, quienes son empleados de ASEDAVIVIENDA. Se cobra un monto mensual al banco y, de septiembre del 2019 a diciembre del 2020, este flujo de dinero aumentó un 28%. La asociación solidarista tenía planes para el 2020 de iniciar un nuevo negocio y se discutían las opciones (un gimnasio, un lavacar o el alquiler de propiedades), pero en última instancia se decidió congelar estos proyectos.

### ***3.1.5 Motivadores de la organización para la implementación de una estrategia de sostenibilidad***

El caso de negocio que justifica una eventual implementación de una estrategia de sostenibilidad para ASEDAVIVIENDA se basa en los valores de mejora continua, trabajo en equipo y la responsabilidad social. Existen tres motivadores u objetivos, los cuales incluyen acciones específicas para llevarlos a cabo:

- Incremento del número de asociados: para lo cual se busca mejorar las buenas prácticas de la asociación con el fin de atraer y mantener a las personas asociadas.
- Mejora de la calidad de vida de las personas asociadas y sus familias: este motivador incluye dos acciones por realizar: generar programas, charlas enfocadas en mejorar la calidad de vida y, segundo, realizar apoyos económicos a los asociados de acuerdo con el reglamento vigente.
- Disminución de los impactos negativos en el ambiente y la sociedad: con tres acciones, primeramente, concientizar acerca del uso de los recursos (principalmente: agua y energía eléctrica); segundo, disminuir los gastos por el pago de servicios públicos y, por último, identificar alianzas estratégicas con proveedores y el patrono.

### ***3.1.6 Línea base con respecto a Norma ISO 26.000: IndicaRSE PYME***

Durante el mes de junio del 2021, la vicepresidenta y la administradora de ASEDAVIVIENDA completaron la versión pyme del autodiagnóstico de Indicadores Centroamericanos de RSE, IndicaRSE. Esta herramienta facilitada por la Alianza

Empresarial para el Desarrollo (AED) permitió determinar el avance de la organización en relación con las siete materias fundamentales establecidas en el capítulo 6 de la Norma ISO 26000: Gobernanza de la organización, Derechos Humanos, Prácticas laborales, Medio ambiente, Prácticas justas de operación, Asuntos de los consumidores y Participación activa y desarrollo de la comunidad.

El siguiente cuadro muestra un resumen de los principales hallazgos obtenidos tras revisar las respuestas brindadas por las representantes de ASED VIVIENDA:

*Tabla 4 Principales hallazgos de la herramienta Indicarse PYME*

<b>Materia Fundamental</b>	<b>Hallazgo</b>
Gobernanza de la organización	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cada dos años se cambia la entidad que realiza la auditoría interna.</li> <li>- La comunicación a lo interno de la empresa acerca de lo que engloba el concepto de RS se encuentra en proceso.</li> <li>- El Código de ética está en proceso de elaboración.</li> <li>- Se conoce y cumple con las leyes y regulaciones aplicables y el grado de cumplimiento se revisa periódicamente.</li> </ul>
Derechos Humanos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Se detecta la necesidad de un código de proveedores.</li> <li>- No se cuenta con mecanismos para que las partes interesadas denuncien abusos contra sus DD.HH., ni mecanismos de resolución de reclamaciones para sus partes interesadas.</li> <li>- Se respeta la igualdad de oportunidades laborales para las mujeres.</li> <li>- Existe un reglamento interno de trabajo.</li> </ul>
Prácticas laborales	<ul style="list-style-type: none"> <li>- En la medición de clima laboral que se hace actualmente, no se consideran los aspectos de incentivos y reconocimientos, balance entre tiempo de trabajo y tiempo libre o ambiente laboral.</li> <li>- Las condiciones de trabajo cumplen las leyes y regulaciones nacionales y son coherentes con las normas laborales internacionales aplicables.</li> <li>- Ausencia de una política de salud y seguridad ocupacional.</li> <li>- Ausencia de un programa formal de inducción y desarrollo profesional para colaboradores.</li> </ul>
Medio ambiente	<ul style="list-style-type: none"> <li>- No hay una política de gestión ambiental.</li> <li>- Ausencia de un programa de reciclaje.</li> <li>- Se tiene conocimiento de los impactos, tanto positivos como negativos, que puede tener el cambio climático en la organización.</li> <li>- No hay un programa relacionado a la disminución de gases de efecto invernadero.</li> </ul>

Materia Fundamental	Hallazgo
Prácticas justas de operación	<ul style="list-style-type: none"> <li>- No existen mecanismos o procedimientos para evitar la anti-competencia.</li> <li>- No hay una política de compras sostenibles (con criterios éticos, ambientales, de igualdad de género o sociales).</li> <li>- Se cumple con las leyes y regulaciones en materia de competencia justa y se coopera con las autoridades competentes.</li> <li>- Se hacen las investigaciones apropiadas para asegurarse de que se cuenta con el título legal para hacer uso o disponer de una propiedad.</li> </ul>
Asuntos de consumidores	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Existe potencial para desarrollar programas de educación y seguridad financiera (se han desarrollado en el pasado).</li> <li>- No hay una política de salud y seguridad de los consumidores.</li> <li>- Se realizan encuestas para saber el grado de satisfacción de los clientes al menos dos veces al año.</li> <li>- Ausencia de una política de garantías sobre los productos o servicios ofrecidos.</li> </ul>
Participación activa y desarrollo de la comunidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>- No participa en asociaciones locales con el fin de contribuir al bien público y al desarrollo de las comunidades.</li> <li>- No se analiza el impacto de las decisiones de inversión sobre la creación de empleo.</li> <li>- Para realizar inversión social no se toma en cuenta la Política Nacional de RS.</li> <li>- Ausencia de un programa de voluntariado.</li> </ul>

Fuente: elaboración propia con base en las respuestas de ASEDAVIVIENDA al cuestionario IndicaRSE PYME (2021).

### 3.2 Benchmarking

#### 3.2.1 Global Reporting Initiative (GRI)

Se procedió a realizar una revisión del documento elaborado por GRI (2013) titulado *Sustainability Topics for Sectors: What Stakeholders want to know?* En el reporte se identifican 42 temas materiales para el sector Banca, diversas finanzas y seguros. A continuación, se presentan los temas que resultan más pertinentes para el contexto y gestión de ASEDAVIVIENDA:

*Tabla 5 Temas para el sector Banca, diversas finanzas y seguros*

<b>Categoría de sostenibilidad</b>	<b>Tema material</b>
Económica	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Inversiones en la comunidad</li> <li>- Inversión socialmente responsable y desarrollo local</li> </ul>
Ambiental	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Emisiones de Gases de Efecto Invernadero (GEI)</li> <li>- Abastecimiento de materiales</li> <li>- Impactos ambientales de las inversiones</li> </ul>
Social	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Prácticas de empleo y diversidad</li> <li>- Condiciones laborales</li> <li>- Riesgos de seguridad ocupacional</li> <li>- Educación y desarrollo del talento humano</li> <li>- Información de productos y servicios financieros para los consumidores</li> <li>- Inclusión financiera y accesibilidad</li> <li>- Educación financiera</li> </ul>
Otra	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Debida diligencia para riesgos ambientales y sociales</li> <li>- Evaluación de riesgos ambientales, sociales y de gobernanza</li> <li>- Inversiones en actividades forestales</li> <li>- Modelo de negocio para la creación de valor a corto y largo plazo</li> <li>- Controles y regulaciones internas</li> <li>- Gobernanza corporativa y manejo de riesgos</li> <li>- Afectación de la crisis climática al negocio</li> <li>- Cambios demográficos que afecten al negocio</li> <li>- Desastres que afecten al negocio</li> </ul>

Fuente: elaboración propia con base en GRI (2013).

### ***3.2.2 Líneas Directrices de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos***

De acuerdo con las Líneas Directrices de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE, 2013) para empresas multinacionales, las empresas deben acatar principios y normas esperadas para una conducta empresarial responsable, con el fin de fortalecer la base de confianza mutua entre las empresas y las sociedades para potenciar el desarrollo sostenible. Las líneas incluyen nueve temas que se pueden resumir en la siguiente tabla:

*Tabla 6 Temas incluidos en las Líneas Directrices*

Tema	Aspectos relevantes
Divulgación de la información	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cumplimiento de plazos</li> <li>- Exactitud de los datos</li> <li>- Accesibilidad</li> <li>- Relevancia de la información que se divulga</li> </ul>
Derechos Humanos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- No vulneración de Derechos Humanos</li> <li>- Hacer frente a los impactos que generen con sus acciones</li> <li>- Realizar la debida diligencia acorde al tamaño, naturaleza y contexto de sus actividades</li> </ul>
Empleo y relaciones laborales	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Respeto de los derechos</li> <li>- Abolir el trabajo infantil y forzoso y ofrecer adecuadas condiciones de trabajo</li> <li>- Generar igualdad de oportunidades</li> <li>- Apoyar los procesos de convenios colectivos</li> <li>- Promover cooperación entre empresas, trabajadores y sus representantes</li> <li>- Atenuar los efectos de decisiones de cierre o cambios de estructura</li> </ul>
Medio ambiente	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Establecer metas cuantificables sobre uso de recursos</li> <li>- Evitar impactos previsibles y adoptar medidas para prevenir daños ambientales</li> <li>- Mejorar resultados medioambientales</li> <li>- Capacitar a sus empleados en materia de medio ambiente, salud y seguridad, procedimientos para la gestión ambiental</li> </ul>
Lucha contra la corrupción y otras formas de extorsión	<ul style="list-style-type: none"> <li>- No deberán ofrecer, prometer, dar ni solicitar, directa o indirectamente, pagos ilícitos u otras ventajas indebidas</li> <li>- Rechazar cualquier soborno y otras formas de extorsión</li> <li>- Deberán elaborar y adoptar mecanismos de control interno y programas o medidas de ética y cumplimiento de normas apropiados para prevenir y detectar actos de corrupción</li> </ul>
Intereses de los consumidores	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Adoptar todas las medidas razonables para garantizar la calidad y la fiabilidad de los bienes y servicios que proporcionan</li> <li>- Facilitar acceso a procesos alternos de resolución de conflictos</li> <li>- Educar a los consumidores en los campos relacionados con sus actividades</li> <li>- Considerar las necesidades de consumidores en vulnerabilidad</li> </ul>
Ciencia y tecnología	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Contribuir al desarrollo de la capacidad innovadora local y nacional</li> <li>- Adoptar prácticas que permitan la transferencia de las tecnologías y del conocimiento</li> <li>- Proteger los derechos de propiedad intelectual</li> </ul>
Competencia	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Abstenerse de celebrar o concluir acuerdos contrarios a la competencia</li> <li>- Sensibilizar a sus empleados y directivos sobre la importancia del respeto de todas las leyes y regulaciones en materia de competencia</li> </ul>
Cuestiones tributarias	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cumpliendo puntualmente con sus obligaciones tributarias</li> <li>- Adoptar estrategias de gestión del riesgo tributario que permitan identificar y evaluar plenamente los riesgos financieros, reglamentarios y de reputación asociados con la tributación</li> </ul>

Fuente: elaboración propia con base en las Líneas Directrices de la OCDE (2013) para empresas multinacionales.

### 3.2.3 Normas de desempeño sobre sostenibilidad ambiental y social

Al revisar las Normas de desempeño de la Corporación Financiera Internacional (CFI, 2012), se hace énfasis en aquellas con injerencia en la administración propia de una asociación solidaria. El siguiente cuadro hace un resumen de los puntos destacados:

*Tabla 7 Normas de desempeño de la Corporación Financiera Internacional*

<b>Norma de desempeño</b>	<b>Requisitos</b>
Evaluación y gestión de los riesgos e impactos ambientales y sociales	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sistema de evaluación y gestión ambiental y social (SGAS) que contenga la política, identificación de riesgos e impactos, programas de gestión, preparación y respuesta ante situaciones de emergencia, seguimiento y evaluación.</li> <li>- Participación de los actores sociales</li> <li>- Mecanismos de queja</li> </ul>
Trabajo y condiciones laborales	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Políticas y procedimientos de recursos humanos</li> <li>- No discriminación e igualdad de oportunidades</li> <li>- Trabajo infantil en la cadena de abastecimiento</li> <li>- Salud y seguridad en el trabajo</li> </ul>
Eficiencia del uso de los recursos y prevención de la contaminación	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Eficiencia en el uso de los recursos</li> <li>- Reducción de las emisiones de GEI</li> <li>- Consumo de agua</li> <li>- Prevención de la contaminación</li> </ul>
Salud y seguridad de la comunidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Servicios que prestan los ecosistemas</li> <li>- Preparación y respuesta a emergencias</li> </ul>
Adquisición de tierras y reasentamiento involuntario	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Participación comunitaria</li> <li>- Mecanismo de atención de quejas</li> </ul>
Conservación de la biodiversidad y gestión sostenible de los recursos naturales	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Protección y conservación de la biodiversidad</li> <li>- Conservación de la biodiversidad en la cadena de abastecimiento</li> </ul>
Pueblos indígenas	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Evitar impactos adversos</li> <li>- Participación y consentimiento</li> <li>- Mitigación y beneficios del desarrollo</li> </ul>
Patrimonio cultural	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Protección del patrimonio cultural en el diseño y ejecución de los proyectos</li> <li>- Procedimientos en casos de hallazgos fortuitos</li> </ul>

Fuente: elaboración propia con base en las Normas de desempeño sobre sostenibilidad ambiental y social de la CFI (2012).

### 3.2.4 Política Nacional de Responsabilidad Social 2017-2030

La Política Nacional de Responsabilidad Social incorpora nueve ejes de política, dentro de los cuales se destacan acciones por realizar que están priorizadas según el criterio del equipo que elaboró dicha política. La prioridad está expresada como Alta (A), Media (M) y Baja (B) y se muestra en la tercera columna de la siguiente tabla:

*Tabla 8 Ejes de la Política Nacional de Responsabilidad Social*

<b>Eje</b>	<b>Resumen</b>	<b>Prioridad</b>
Promoción de la RS	Sensibilizar sobre el alcance, valores y modelos de gestión de la RS	A
	Reconocer buenas prácticas de gestión responsable	A
	Integrar la RS en la educación, formación e investigación	A
	Fomentar la investigación y desarrollo e innovación	A
	Fomentar la inversión con criterios ambientales, sociales y de buen gobierno	A
Transparencia y buen gobierno	Luchas contra la corrupción, fraude y soborno	A
	Fomentar la fiscalidad responsable	A
	Promover y proteger derechos humanos	M
	Promover la publicación de informes de RS	A
	Impulsar prácticas de buen gobierno y transparencia	A
Articulación y participación social y lucha contra la pobreza	Promover modelos de gestión del impacto social	A
	Fomentar alianzas público-privadas y privadas-privadas para el desarrollo	A
	Activar economías y sociedades a nivel local	A
Gestión de las personas y fomento del empleo	Promover el trabajo digno, formal y seguro	A
	Estimular la igualdad, diversidad e inclusión	A
	Fomentar el bienestar de los trabajadores	M
	Impulsar conciliación de la vida laboral, personal y familiar	M
	Invertir en la formación y capacitación	A
	Promover la empleabilidad y empleo joven	A



<b>Eje</b>	<b>Resumen</b>	<b>Prioridad</b>
Respeto al medio ambiente, mitigación y adaptación al cambio climático	Vincular con iniciativas existentes	A
	Fomentar el uso responsable del suelo, aire y agua y evitar la contaminación	A
	Proteger la biodiversidad	M
	Promover la mitigación y adaptación al cambio climático y la eficiencia energética	A
	Gestionar los residuos desde una visión de circularidad	M
Gestión integral de la cadena de valor: consumidores y proveedores	Promover mecanismos de protección de datos y respeto de privacidad	A
	Fomentar la publicidad responsable	M
	Facilitar modelos de consumo responsable	B
	Articular etiquetado responsable	B
	Fomentar la incorporación de criterios de buen gobierno en las licitaciones y compras	M
	Trasladar principios y prácticas de RS a lo largo de la cadena de valor	B
RS en las relaciones exteriores	Vincular la RS con acuerdos comerciales y cooperación	M
	Tener la sostenibilidad como parte de la propuesta de valor del país para atracción de inversión extranjera	M
	Promover la RS en empresas y productos costarricenses en el exterior	M

Fuente: elaboración propia con base en la Política Nacional de Responsabilidad Social del Gobierno de Costa Rica (2017).

### **3.2.5 Banco Davivienda**

Banco Davivienda presenta su informe de gestión integrado de manera grupal, abarcando todas las operaciones tanto en casa matriz como en los países de Centroamérica donde tiene presencia. El reporte integrado de 2020 fue elaborado bajo estándares GRI y fue verificado por un tercero independiente.

Los asuntos materiales y los temas que se abordan para cada asunto se muestran en la siguiente tabla:

*Tabla 9 Asuntos materiales para Banco Davivienda*

<b>Categoría</b>	<b>Asunto material</b>
Innovación y transformación digital	Fomento del desarrollo y mejora de productos y servicios.
	Ofrecer nuevos productos y servicios a través de canales digitales
Gobierno corporativo, ética y transparencia	Seguimiento la Junta Directiva a la estrategia de Sostenibilidad
	Proceso de reclamaciones sobre el incumplimiento del Código de Buen Gobierno del Banco.
	Mecanismo de control de corrupción y sanciones
	Mecanismo de control de competencia desleal
	Diversidad de órganos de gobierno y empleados
	Mecanismo de definición de contribuciones políticas por país y destinatario
Grupos de interés	Identificación y selección de grupos de interés con los que la organización se relaciona.
	Enfoques y canales para el diálogo con grupos de interés
	Principales preocupaciones y temas de interés que hayan surgido a través de los diálogos con los grupos de interés
	Desempeño económico: Valor económico directo generado y distribuido
	Porcentaje de la cartera para las líneas de negocio según la región, la dimensión (microempresas/Pymes/grandes) y el sector
	Valor monetario de los productos y servicios sostenibles (diseñados para proporcionar un beneficio social específico)
Gestión de riesgos corporativos	Resultados de la gestión de riesgos corporativos
Gestión del cliente y servicio	Resultados de encuestas midiendo la satisfacción del cliente.
Gestión de la cadena de valor	Prácticas de adquisición: Proporción de gastos en proveedores locales en lugares donde se desarrollen operaciones significativas.
	Evaluación de proveedores a través del Sistema de Administración de Riesgo Ambiental y Social (SARAS), el cual incorpora criterios ambientales, laborales, derechos humanos y comunidad.
	Evaluación de riesgos operativos en la cadena de abastecimiento

<b>Categoría</b>	<b>Asunto material</b>
	Evaluación de proveedores en criterios como calidad, cumplimiento y el servicio post venta.
	Programas de capacitación y desarrollo para proveedores
Ecoeficiencia	Consumo de energía en la organización.
	Consumo total de agua
	Generación de gases efecto invernadero (Alcance 1).
	Generación de gases de efecto invernadero (Alcance 2).
	Otras emisiones indirectas de gases efecto invernadero (Alcance 3).
	Peso total de residuos, por tipo y método de disposición.
	Consumo de papel
	Cantidad de toneladas de papel reciclado
	Iniciativas que fomentan la construcción sostenible
	Iniciativas que promuevan la movilidad
Sistema de Administración del Riesgo Ambiental y Social (SARAS)	Capacitación a colaboradores para implementación de evaluaciones SARAS
	Resultado de la evaluación de criterios ambientales y sociales en la evaluación de inversiones.
	Procedimientos para la evaluación y el control de riesgos sociales y medioambientales en las líneas de negocio.
	Procesos para monitorear la implementación por parte de los clientes los requisitos sociales y medioambientales incluidos en contratos o transacciones.
Productos y programas con beneficio ambiental	Valor monetario de los productos y servicios sostenibles (diseñados para proporcionar un beneficio medioambiental específico)
	Programas ambientales que se apoyan desde el negocio
Gestión del talento humano	Rotación de empleados desagregado por edad, género y región
	Beneficios para los empleados de jornada completa
	Ratio de salario de Davivienda respecto al mercado
	Sistema de gestión de la salud y la seguridad en el trabajo de acuerdo con requerimientos legales u otras directrices conocidas
	Formación para trabajadores sobre salud y seguridad en el trabajo
	Acceso de los trabajadores a servicios médicos y de cuidado de la salud no relacionados con el trabajo
	Número y la tasa de lesiones por accidentes laborales junto a los principales causas y casos relacionados al ausentismo laboral debido a los accidentes laborales

<b>Categoría</b>	<b>Asunto material</b>
	Dolencias y enfermedades laborales: número de fallecimientos resultantes de una enfermedad laboral; número de casos de dolencias y enfermedades laborales registrables; los principales tipos de dolencias y enfermedades laborales.
	Promedio de horas de capacitación anuales por empleado, desglosado por sexo y por categoría laboral.
	Programas de gestión de habilidades y de formación continua que fomenten la empleabilidad de los trabajadores y que les apoyen en la gestión del final de sus carreras profesionales.
	Calificación de la encuesta de clima organizacional
Inclusión financiera	Accesibilidad en zonas de baja densidad de población o lugares desfavorecidos.
	Iniciativas para mejorar el acceso a los servicios financieros a personas desfavorecidas.
	Iniciativas para mejorar el servicio y la calidad del producto
Educación financiera	Cantidad de interacciones a programas de educación financiera
Filantropía estratégica	Inversión en desarrollo social
	Programas desarrollados y administrados por la Organización que generen desarrollo social

Fuente: elaboración propia con base en la revisión del informe integrado de Banco Davivienda 2020

(Banco Davivienda, 2021).

### ***3.2.6 Asociaciones solidaristas***

Se realizó un análisis de los informes de gestión e informes de presidencia de varias asociaciones solidaristas, para identificar sus prácticas de responsabilidad social y compararlas con las prácticas usuales de ASEDVIVIENDA, a fin de determinar si tiene opciones de mejora. Se presentan los aspectos de interés de los informes de gestión de diferentes asociaciones solidaristas en la siguiente tabla y la comparación con ASEDVIVIENDA:

*Tabla 10 Comparación de prácticas entre asociaciones solidaristas y ASEDAVIVIENDA*

Asociación solidarista	Práctica de Asociaciones	ASEDAVIVIENDA
<p>ASEBACCOM. Asociación Solidarista de Empleados de Credomatic de Costa Rica S.A. y Afines Informe de estados financieros del periodo 2018</p>	<p>Servicio de ahorro extraordinario con un mínimo de US\$5000</p>	<p>Para hacer ahorros extraordinarios, no hay un monto mínimo. Si son Certificados a Plazo, el monto mínimo es de 100 mil colones.</p>
	<p>Los ahorros extraordinarios son depositados por el asociado</p>	<p>Los ahorros extraordinarios son deducidos automáticamente de la planilla y los ahorros a plazo son depositados por el asociado.</p>
	<p>Capitalizan el 50% o más de los excedentes</p>	<p>El 100% de excedentes se entrega a los asociados, en cada asamblea se presenta la opción de capitalizar o entregar su totalidad, pero la asamblea vota por entregarse en su totalidad.</p>
	<p>Los estados financieros se preparan de conformidad con las normas NIIF</p>	<p>La implementación de las NIIF en los Estados Financieros inicia en diciembre 2021.</p>
<p>ASDECITI. Asociación Solidarista de Empleados de Grupo Financiero Citibank Costa Rica S.A. Informe Junta Directiva y fiscalía 2019-2020</p>	<p>Cuentan con perfiles de puestos para los colaboradores de la Administración, evaluaciones de desempeño, hoja de ruta para capacitaciones y plan de beneficios</p>	<p>Se cuenta con perfiles de puestos para colaboradores de la administración, pero no evaluación de desempeño. Sí se reciben capacitaciones, pero no se cuenta con un mecanismo de detección de necesidades de capacitación. Sí se cuenta con un plan de beneficios.</p>
<p>ASECCSS. Asociación Solidarista de Empleados de la Caja Costarricense de Seguro Social Informe de Gestión 2013-2014</p>	<p>Definen la responsabilidad social como los beneficios que se otorgan a asociados bajo la dirección de la Unidad de Inversión Social. Incluye ayudas desde el fondo de emergencias, becas socioeconómicas, reconocimientos de excelencia académica, ayudas de sepelio, fallecimiento y pensión por invalidez, apoyo por desastre natural y talleres de educación financiera</p>	<p>Se está en proceso de definir la estrategia</p>

Asociación solidarista	Práctica de Asociaciones	ASEDAVIVIENDA
Asociación Solidarista de Empleados del Instituto Tecnológico de Costa Rica (ASETEC, 2020)  <i>Informe anual de actividades 2020</i>	Alianza solidarista: unión de varias asociaciones solidaristas de las universidades estatales y la Academia Solidarista Alberto Martén Chavarría, en conjunto con otras federaciones solidaristas y confederaciones.	ASEDAVIVIENDA forma parte de CONASOL.
	Kakao Market: plataforma digital tipo <i>marketplace</i> que integra la librería, cafetería y soda. Se valora usar el formato de Economía Social Solidaria para el servicio exprés por medio de estudiantes.	No cuenta con plataforma de ventas en línea.
Asociación Solidarista de Empleados de St. Jude Medical Costa Rica (ASESJM, 2015)  Informe de gestión 2014-2015	67% de las transacciones de crédito y ahorro se realizan mediante el mensaje de texto.	
	Se capacitó a la Junta Directiva, Administración y algunos colaboradores de las comisiones con respecto al manejo y administración de Asociaciones Solidaristas.	
ASOFLORIDA ASESYL ASEPANDUIT ASEGOLLO ASAMTEC	Sus informes de gestión no son de acceso público	Los informes de ASEDAVIVIENDA son públicos

Fuente: elaboración propia con base en la revisión de los informes de gestión de Asociaciones Solidaristas (2021).

### 3.3 Validación de la información sistematizada

Para validar la información con miembros de la Junta Directiva y de la administración, se procedió a enviar por correo electrónico una presentación de PowerPoint que incluyó los hallazgos de la revisión documental, los resultados de IndicaRSE PYME (AED, 2021) y los principales temas señalados por los referentes consultados: otras asociaciones

solidaristas y organismos internacionales. Adicionalmente, se aclaró que la información permitió elaborar una lista con 43 temas por ser considerados en el siguiente paso del diseño de la estrategia de sostenibilidad. La administradora de ASEDVIVIENDA acusó recibo y confirmó su aprobación del contenido de la presentación.

La definición del entorno interno y externo de la organización es fundamental para contar con conocimiento que sirva como línea base. A partir de esta, se ejecutarán los siguientes pasos del proceso de diseñar la estrategia de sostenibilidad. Para ASEDVIVIENDA, este primer paso incluyó una revisión de documentos internos, la realización de la autoevaluación IndicaRSE PYME con el fin de determinar la madurez de la organización en temas de sostenibilidad, y una verificación de expectativas de instituciones referentes como Global Reporting Initiative, la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos y la Corporación Financiera Internacional; así como un *benchmarking* de los programas e iniciativas llevados a cabo por asociaciones solidaristas en Costa Rica. Una vez concluida esta definición del entorno, se tiene claridad de las materias fundamentales de responsabilidad social en las que ASEDVIVIENDA tiene trabajo avanzado y aquellas en las que muestra puntos de mejora. Asimismo, se han delimitado temas que ayudarán a guiar la identificación y priorización de sus impactos, sobre lo cual se entrará en detalle en el siguiente capítulo.

## 4. Capítulo IV. Identificación y valoración de impactos de la organización

En este apartado, se presenta el proceso de identificación y valoración de impactos por parte de la organización, que se completó para alcanzar el segundo objetivo específico: Priorizar los impactos sociales, ambientales, económicos y de gobernanza en la gestión de ASEDAVIVIENDA, para tener conocimiento del impacto positivo y negativo de los procesos de la asociación en su entorno y asumir la responsabilidad de su gestión.

### 4.1 Identificación de los procesos de la organización

La gestión de ASEDAVIVIENDA cuenta con siete procesos principales. En la siguiente tabla, se muestran estos procesos y los correspondientes subprocesos:

*Tabla 11 Procesos que realiza ASEDAVIVIENDA*

Proceso	Subprocesos			
<b>Administración</b>	Gestión contable	Gestión del talento	Gestión operativa	Vinculación de proveedores
	Servicio al cliente			
<b>Ahorro y crédito</b>	Asociado ingresa al sistema	Tesorería lo revisa	JD aprueba o no	Tesorería desembolsa
	Asociado autoriza deducción para ahorro especial	Deducción quincenal		
<b>Realización de ferias virtuales</b>	Seleccionar proveedores	Evaluación de requisitos	Generar publicidad	Realización feria virtual
	Entrega de productos	Coordinar con Banco para entrega en sucursales	Deducción quincenal	Pago a proveedores
<b>Mensajería</b>	Ingreso de boleta por parte de usuario	Entregas a sucursales foráneas	Entregas a sucursales en GAM	Entrega a clientes (personas, empresas, SUGEF, BCCR, INS, ICE)
	Coordinación con personal de Banco para atender rutas	Reportes de accidentes laborales		
<b>Inversiones</b>	Análisis de opciones en mercado	Selección de inversiones		



<b>Administración de Comedores</b>	Seleccionar proveedor	Contrato con proveedor	Establecer menú y precios	Realizar la venta
	Realizar la deducción de planilla	Realizar el pago al proveedor		
<b>Realizar ferias presenciales</b>	Seleccionar proveedores	Evaluación de requisitos	Generar publicidad	Coordinar con administración edificios
	Realización de la feria	Deducción quincenal	Pago a proveedores	

Fuente: elaboración propia a partir de taller participativo realizado el 26 de abril de 2021 con miembros de la Asociación (2021).

#### 4.2 Identificación de impactos por proceso

Para identificar los impactos que se presentan o se pueden presentar en la gestión de ASEDAVIVIENDA, se realizó un proceso por etapas; en primera instancia, el día 26 de abril, tuvo lugar un taller participativo con la vicepresidenta, la fiscal, la administradora, una representante de Servicio al Cliente y un colaborador del equipo de mensajeros. En el taller se identificaron siete procesos prioritarios y cada uno se subdividió en subprocesos, con el fin de tener mayor claridad de las acciones que se realizan en cada línea de gestión (Tabla 11). En un segundo taller realizado el 12 de agosto, que contó con la participación de la vicepresidenta, el protesorero, la prosecretaria, la administradora y la representante de Servicio al Cliente, se generó una lluvia de ideas a partir de la subdivisión de los procesos, para identificar los impactos que se presentan o que tienen potencial de presentarse, con lo cual se pudo identificar 31 impactos (Tabla 12).

*Tabla 12 Impactos identificados por cada proceso*

<b>Procesos</b>	<b>Impacto</b>	<b>Tipo de impacto</b>	<b>Parte interesada</b>
Administración	Diversificación de emprendedores	Económico	Proveedores
	Oferta más económica de productos	Económico	Asociados
	No hay promoción de equidad, o inclusión en proveedores	Económico	Proveedores

<b>Procesos</b>	<b>Impacto</b>	<b>Tipo de impacto</b>	<b>Parte interesada</b>
	Cubrir necesidades de compra	Económico	Asociados
	No hay procesos de formación y desarrollo del personal	Social	Colaboradores
Ahorro y Crédito	Falta de acceso al crédito por aumento de tasa	Económico	Asociados
	Mejora en calidad de vida por ahorro y aporte patronal	Económico	Asociados
	Se digitalizó el proceso, no hay uso de papel	Ambiental	Medio Ambiente
Realizar ferias virtuales	Falta de acceso de los asociados del recurso tecnológico	Social	Asociados
	Disminución en ventas ya que no hay una apertura del comprador de manera digital	Económico	Proveedores
	Emisiones de gases del transporte de productos	Ambiental	Medio Ambiente
Mensajería	Emisiones de gases de las motos	Ambiental	Medio Ambiente
	Los términos del contrato con relación al pago de la gasolina afectan sus ingresos	Económico	Colaboradores
	Incumplimiento de legislación de tránsito	Social	Colaboradores
	Afectación en salud ocupacional	Social	Colaboradores
Inversiones	Estabilidad laboral por buen desempeño económico de inversiones	Económico	Colaboradores
	Disminuir rendimientos por mal desempeño de inversiones se puede	Económico	Asociados
	Incrementar rendimientos por buen desempeño de inversiones se puede	Económico	Asociados
	Disminuir ingresos por problema en venta de casas	Económico	Asociados
	Incremento en riesgo de seguridad por casas no vendidas	Social	Comunidad
Administración de comedores	Incremento de ingresos por la administración de comedores	Económico	Asociados
	Acceso a alimentación saludable, económica y fácil	Social	Asociados
	Mal manejo de residuos de comedor	Ambiental	Ambiente
	Generación de empleo por contratación de catering	Social	Proveedores

Procesos	Impacto	Tipo de impacto	Parte interesada
	Afectación en la salud por mala manipulación de alimentos	Social	Asociados
	Afectación a Asociados por mala actitud en servicio del personal del catering	Social	Asociados
	Poca variedad de productos desanima compras	Social	Asociados
Ferias presenciales	Diversificación de oferta y mayor control de calidad del producto	Económico	Asociados
	Gasto combustible de parte de proveedores	Ambiental	Ambiente
	Mayor ganancia en proveedores	Económico	Proveedores
	No hay promoción de equidad, o inclusión en proveedores	Económico	Proveedores

Fuente: elaboración propia a partir de taller participativo realizado el 12 de agosto de 2021 con miembros de la Asociación (2021).

#### 4.2.1 Relación de impactos con temas materiales de ISO 26000 y otros referentes

Con base en el análisis realizado en el *benchmarking*, se identificaron los temas relevantes para los referentes en materia de sostenibilidad, que se resumen en la siguiente tabla.

Tabla 13 Asuntos materiales para los referentes

Eje	Tema	ISO 26000	GRI	GRI Finanzas	Davivienda	OCDE	IFC	Política
Gobernanza y transparencia	Procedimientos y estructura de la toma de decisiones	X		X	X			X
Gobernanza y transparencia	Divulgar información relevante para los diferentes públicos y de forma transparente					X	X	X
Gobernanza y transparencia	Cumplir con obligaciones tributarias			X	X	X		
Gobernanza y transparencia	Lucha contra la corrupción y evitar complicidad	X	X	X	X	X		X
Gobernanza y transparencia	Participación política responsable	X						

Eje	Tema	ISO 26000	GRI	GRI Finanzas	Davivie nda	OCDE	IFC	Política
Gobernanza y transparencia	Competencia justa	X				X		
Gobernanza y transparencia	Promover la responsabilidad social en la cadena de valor	X	X		X		X	X
Gobernanza y transparencia	Respeto a los derechos de propiedad	X				X		
Económico	Inversiones en la comunidad	X						
Económico	Contribuir al desarrollo de la innovación				X	X		
Económico	Gestión de riesgos ASG			X	X		X	X
Ambiental	Uso y fuente de materiales (insumos de oficina, de limpieza, combustible)	X	X	X	X		X	
Ambiental	Consumo de energía		X	X	X	X		
Ambiental	Consumo de agua		X	X	X	X	X	X
Ambiental	Afectación a biodiversidad		X	X	X	X	X	X
Ambiental	Emisiones de CO2 y cambio climático	X	X	X	X	X	X	X
Ambiental	Vertidos y residuos que se generan	X	X	X	X	X	X	X
Ambiental	Oferta de productos y servicios verdes		X					
Ambiental	Cumplimiento de normas		X					
Ambiental	Tipo e intensidad de transporte		X					
Ambiental	Mecanismos de quejas ambiental		X				X	
Ambiental	Capacitar a colaboradores en temas ambientales					X		
Social: Prácticas laborales y trabajo Decente	Generación de empleo digno y con protección social	X	X	X	X			X

Eje	Tema	ISO 26000	GRI	GRI Finanzas	Davivie nda	OCDE	IFC	Política
Social: Prácticas laborales y trabajo Decente	Respeto a los derechos laborales	X	X		X	X		
Social: Prácticas laborales y trabajo Decente	Salud y seguridad ocupacional	X	X	X	X		X	
Social: Prácticas laborales y trabajo Decente	Capacitación y educación a empleados	X	X	X	X			X
Social: Prácticas laborales y trabajo Decente	Diálogo social	X						
Social: Prácticas laborales y trabajo Decente	Diversidad e igualdad de oportunidades		X		X	X	X	X
Social: Prácticas laborales y trabajo Decente	Fomentar equilibrio vida trabajo y clima laboral				X			X
Social: Prácticas laborales y trabajo Decente	Mecanismos de reclamo para prácticas laborales		X		X			
Social: Prácticas laborales y trabajo Decente	Acceso de trabajadores a servicios médicos				X			
Social: Prácticas laborales y trabajo Decente	Atenuar efectos de cierre o cambio de estructura					X		

Eje	Tema	ISO 26000	GRI	GRI Finanzas	Davivie nda	OCDE	IFC	Política
Social: Derechos Humanos	Evitar las prácticas discriminatorias (género, creencias, estatus social, etc.)	X	X	X	X	X		X
Social: Derechos Humanos	Libertad de asociación y de negociación colectiva	X	X			X		X
Social: Derechos Humanos	Eliminar toda práctica de trabajo infantil o forzoso en cadena de valor	X	X			X	X	X
Social: Derechos Humanos	Respeto a los derechos indígenas y de minorías	X	X	X	X	X	X	X
Social: Derechos Humanos	Contar con mecanismos de reclamo en derechos humanos	X	X			X	X	
Social: Sociedad	Apoyo a comunidades locales	X	X					
Social: Sociedad	Activar economías a nivel local	X						X
Social: Sociedad	Apoyo a formulación de política pública		X					
Social: Sociedad	Cumplimiento legal y de comportamiento		X					
Social: Sociedad	Mecanismos de reclamo para el impacto en la sociedad		X				X	
Social: Sociedad	Adoptar prácticas para transferencia de las tecnologías y del conocimiento	X				X		X
Social: Sociedad	Adquisición de tierras y reasentamiento involuntario						X	
Social: Sociedad	Protección del patrimonio cultural						X	
Social: Sociedad	Preparación y respuesta a emergencias						X	
Social: Responsabilidad del Producto	Salud y seguridad del cliente	X	X			X		

Eje	Tema	ISO 26000	GRI	GRI Finanzas	Davivienda	OCDE	IFC	Política
Social: Responsabilidad del Producto	Comunicaciones de mercadeo responsable	X	X			X		X
Social: Responsabilidad del Producto	Privacidad del cliente	X	X					X
Social: Responsabilidad del Producto	Información sobre los productos y servicios		X	X	X	X		X
Social: Responsabilidad del Producto	Inclusión financiera y accesibilidad			X	X			
Social: Responsabilidad del Producto	Promover consumo responsable (incluye Educación Financiera)	X		X	X			X
Social: Responsabilidad del Producto	Atención al cliente, apoyo y resolución de quejas y controversias	X						

Fuente: elaboración propia (2021).

### 4.3 Lista exhaustiva de temas o impactos relevantes

Con base en la identificación de impactos realizada en el taller con la Asociación y con los asuntos relevantes para cuatro o más de los referentes identificados en el *benchmarking*, se generó una lista exhaustiva de 43 temas o impactos relevantes en los ejes ambiental, social, económico y gobernanza.

El listado exhaustivo se sometió a un análisis en el grupo de trabajo y se decidió fusionar varios de los impactos por su similitud, así como eliminar aquellos que no resultaban de interés para la asociación, por ejemplo, el tema de ganancias de los proveedores.

Tabla 14 Fusión de temas o impactos relevantes

Categoría	Temas	Observación
Gobernanza y transparencia	Procedimientos y estructura de la toma de decisiones para buscar el bienestar social	
Económico	Disminución de ingresos de mensajeros por términos del contrato con relación al pago de la gasolina	Incluido en procedimientos
Gobernanza y transparencia	Lucha contra la corrupción y evitar complicidad	
Gobernanza y transparencia	Promover la responsabilidad social en la cadena de valor	
Gobernanza y transparencia	Gestión de riesgos Ambientales Sociales y de Gobierno	
Económico	Falta de acceso al crédito por aumento de tasa	Incluido en procedimientos
Social	Incremento en riesgo de seguridad por casas no vendidas	Incluido en riesgos ASG
Económico	Mejora en calidad de vida de asociados	Incluido en diversificar oferta
Económico	Estabilidad laboral de colaboradores de la Asociación por buen desempeño económico de inversiones	Incluido en generación de empleo
Económico	Afectación de rendimientos por desempeño de inversiones	
Económico	Incremento en rendimientos por buen desempeño de inversiones	Incluido en afectación de rendimientos
Económico	Disminución en rendimiento por atrasos en venta de casas	Incluido en afectación de rendimientos
Económico	Mayor ganancia en proveedores en ferias presenciales	Eliminar por no ser de relevancia para la organización
Económico	Apoyo a la diversificación de emprendedores por ferias y catering	
Económico	Oferta más económica de productos en ferias	Incluido en diversificar oferta
Económico	Ayudar a cubrir necesidades de compra de Asociados	
Económico	Poca variedad de productos en ferias virtuales desanimar compras	Incluido en diversificar oferta



<b>Categoría</b>	<b>Temas</b>	<b>Observación</b>
Ambiental	Uso y fuente de materiales (insumos de oficina, de limpieza, combustible)	
Ambiental	Consumo de energía	
Ambiental	Consumo de agua	
Ambiental	Afectación a biodiversidad	
Ambiental	Emisiones de CO2 por mensajería y entrega de pedidos a asociados	
Ambiental	Vertidos y residuos que se generan	Se fusiona con afectación a la biodiversidad
Ambiental	Gasto combustible de parte de proveedores en ferias	Incluido en emisiones
Social: Prácticas laborales y trabajo Decente	Generación de empleo digno y con protección social	
Social: Prácticas laborales y trabajo Decente	Respeto a los derechos laborales	
Social: Prácticas laborales y trabajo Decente	Salud y seguridad ocupacional	
Social	Incumplimiento de legislación de tránsito por colaboradores de mensajería	Incluido en Salud Ocupacional
Social: Prácticas laborales y trabajo Decente	Capacitación y educación a empleados	
Social: Prácticas laborales y trabajo Decente	Diversidad e igualdad de oportunidades	
Social: Derechos Humanos	Evitar las prácticas discriminatorias (género, creencias, estatus social, etc.)	
Social: Derechos Humanos	Libertad de asociación y de negociación colectiva	
Social: Derechos Humanos	Eliminar toda práctica de trabajo infantil o forzoso en cadena de valor	
Social: Derechos Humanos	Respeto a los derechos indígenas y de minorías	
Social: Derechos Humanos	Contar con mecanismos de reclamo en derechos humanos	
Social: Responsabilidad del Producto	Comunicaciones de mercadeo responsable	

<b>Categoría</b>	<b>Temas</b>	<b>Observación</b>
Social: Responsabilidad del Producto	Información sobre productos y servicios	
Social: Responsabilidad del Producto	Falta de acceso de los asociados del recurso tecnológico	Incluido en información sobre productos
Social: Responsabilidad del Producto	Promover consumo responsable (incluye Educación Financiera)	
Social: Responsabilidad del Producto	Acceso a alimentación saludable, económica y fácil	Incluido en promover consumo responsable
Social: Responsabilidad del Producto	Afectación en la salud por mala manipulación de alimentos	Incluido en promover consumo responsable
Social: Responsabilidad del Producto	Afectación a asociados por mala actitud en servicio del personal del catering	Incluido en promover consumo responsable
Social: Responsabilidad del Producto	Diversificar oferta para cubrir necesidades de asociados	

Fuente: elaboración propia (2021).

#### **4.4 Evaluación de impactos o temas relevantes**

Con las eliminaciones y fusiones indicadas en la consulta con el grupo de trabajo de la asociación, se obtuvo un listado final de 26 temas o impactos (cuatro del eje gobernanza, tres del eje económico, cinco del eje ambiental y 14 del eje social) que fueron los que se sometieron al proceso de evaluación. Se incluye una columna con anotaciones sobre cada tema para lograr un mejor entendimiento en el proceso de calificación.

*Tabla 15 Listado final de temas o impactos identificados que pasan al proceso de calificación*

<b>Eje</b>	<b>Tema</b>	<b>Observaciones</b>
Gobernanza	Procedimientos y estructura de la toma de decisiones para buscar el bienestar social	Se refiere a la forma en que se toman las decisiones, la existencia de procedimientos y que haya una estrategia a seguir.

Eje	Tema	Observaciones
Gobernanza	Lucha contra la corrupción y evitar complicidad	Se refiere a cómo desde la organización se puede evitar corrupción por omisión o directamente por falta de controles, ejemplos: recibir dádivas, compra de propiedades a conocidos, omitir requisitos. No gestionarlo afecta la confianza. Actualmente, la asociación cuenta con una persona fiscal y se realizan auditorías externas al menos una vez al año.
Gobernanza	Promover la responsabilidad social en la cadena de valor	Se refiere a las acciones que realiza la Asociación para que proveedores, asociados, distribuidores y quienes participan en su cadena de valor, apliquen los principios de RSE, código de ética y de proveedores.
Gobernanza	Gestión de riesgos ambientales sociales y de gobierno	Se refiere a si se cuenta con mecanismos formales para identificar riesgos, por ejemplo, si al comprar una casa se evalúa el riesgo de deslizamiento, delincuencia, inundación, no venta. Si a los asociados se les evalúa riesgos de endeudamiento; si en las relaciones con proveedores o inversiones analizan la afectación legal o reputacional, etc.
Económico	Mejora en calidad de vida de los asociados	Se refiere a si las acciones que la Asociación realiza contribuyen al bienestar general del asociado.
Económico	Afectación de rendimientos por desempeño de inversiones	Se refiere a la gestión que realizan para evaluar el desempeño de las inversiones. Actualmente, cuentan con acompañamiento de puestos de bolsa y comité de inversiones.
Económico	Apoyo a la diversificación de emprendedores y pymes	Se refiere a si la organización cuenta con mecanismos para apoyar de forma proactiva a emprendedores y pymes. Actualmente, cuentan con proveedores grandes y pequeños, no hay una dependencia y, principalmente, se seleccionan por tipo de productos y precios ofrecidos para asociados.
Económico	Diversificar oferta para cubrir necesidades de asociados	Se refiere al tipo de programas, convenios y facilidades que se ofrece a los asociados. Actualmente, incluye créditos y condiciones especiales para adquirir bienes para el hogar, salud, educación, necesidades vacacionales, mejoras en las viviendas y otros.

<b>Eje</b>	<b>Tema</b>	<b>Observaciones</b>
Ambiental	Uso y fuente de materiales (insumos de oficina, de limpieza, combustible)	Se refiere al uso de productos como insumos de oficina, productos de limpieza y otros. Actualmente, el uso de insumos es bajo, el combustible lo aportan los mensajeros.
Ambiental	Consumo de energía	Se refiere a la cantidad de energía (KW/h) consumidos dentro y fuera de la oficina por el contexto de la pandemia. Actualmente, el consumo y facturación son bajos, pero no se hace un seguimiento estricto. No hay metas, no hay aire acondicionado y la oficina tiene buena iluminación.
Ambiental	Consumo de agua	Se refiere a la cantidad de agua consumida dentro y fuera de la oficina por el contexto de la pandemia. Actualmente, el consumo y facturación son bajos, pero no se hace un seguimiento estricto. No hay metas.
Ambiental	Afectación a biodiversidad	Se refiere a si las acciones y decisiones de la Asociación afectan vida silvestre, zonas boscosas, ríos, etc.
Ambiental	Emisiones de CO2	Se refiere a las emisiones generadas en el proceso de mensajería y entrega de pedidos a asociados. Actualmente no se contabiliza.
Social	Generación de empleo digno, estable y con protección social	Se refiere a la capacidad de la Asociación de generar empleo estable, y a las oportunidades que ofrece como patrono.
Social	Respeto a los derechos laborales	Se refiere al cumplimiento de horarios, vacaciones, cesantía, aguinaldo, seguro, etc.
Social	Salud y seguridad ocupacional	Se refiere a las acciones que toma la organización para promover y garantizar temas de cumplimiento de seguridad para los motociclistas y trabajadores de oficina como acceso y uso de buenos equipos de seguridad, conducción segura, acciones para asegurar integridad de colaboradores, ergonomía, respeto de velocidad, cinta reflectiva, bioseguridad, etc.
Social	Capacitación y educación a empleados	Se refiere al acceso a capacitación en procesos, evaluación de destrezas y conocimiento, análisis de necesidades de todos los trabajadores de la Asociación

<b>Eje</b>	<b>Tema</b>	<b>Observaciones</b>
Social	Diversidad e igualdad de oportunidades	Se refiere a oportunidades a lo interno (colaboradores), Tanto hombres como mujeres sin importar su orientación sexual, igualdad, por ejemplo, para personas transgénero o con discapacidad.
Social	Evitar las prácticas discriminatorias (género, creencias, estatus social, etc.)	Se refiere a acciones a lo externo, en general dentro de la cadena de valor.
Social	Libertad de asociación y de negociación colectiva	Se refiere a las posibilidades que se ofrece a los colaboradores de asociarse, eventualmente crear una asociación, o a la posibilidad de negociar mejoras a través de un representante.
Social	Eliminar toda práctica de trabajo infantil o forzoso en cadena de valor	Se refiere a si realizan acciones para identificar esta práctica en proveedores, clientes, distribuidores. Controles y monitoreo (ej. requerir planilla a proveedores).
Social	Respeto a los derechos indígenas y de minorías	Se refiere a si cuenta con acciones proactivas para respetar derechos de comunidad LGTBIQ+, personas con discapacidad, personas analfabetas, personas sin acceso a internet.
Social	Contar con mecanismos de reclamo en derechos humanos	Se refiere a si cuenta con mecanismos para que se comuniquen prácticas que afectan la dignidad humana, violación de los DD. HH. Mecanismos como acudir al fiscal o encuestas. Mecanismos para recibir reclamos de personas externas y comunicar su existencia.
Social	Comunicaciones de Mercadeo responsable	Se refiere a las acciones que se realizan para evitar de forma consciente, faltas a la verdad e incluso no comunicar asuntos relevantes de su oferta comercial.
Social	Información sobre productos y servicios	Se refiere a informar ampliamente sobre productos crediticios, prevenir el sobreendeudamiento, tipo de convenios, tipo de productos de ferias, etc..
Social	Promover consumo responsable (incluye Educación Financiera)	Se refiere al tipo de acciones que realiza la Asociación para promover un consumo responsable. Incluye educación financiera, promoción de ahorro, de gastos inteligentes, etc..

Fuente: elaboración propia (2021).

Como se indicó en la metodología, para la calificación de estos temas o impactos, se realizó un taller participativo el 12 de agosto de 2021 con la participación de la vicepresidenta, el protesorero, la prosecretaria, la administradora y una representante de Servicio al Cliente, en el cual se siguieron los pasos indicados a continuación:

1. Se explicó al equipo de la Asociación los 10 criterios de evaluación propuestos en la Herramienta de Materialidad de AED (s.f.) y se sometió a su análisis para determinar cuáles de esos criterios se iban a utilizar para la calificación. La selección realizada se muestra en la siguiente tabla con color verde.

*Tabla 16 Criterios sugeridos por AED en su herramienta de materialidad*

<b>Selección</b>	<b>Criterios</b>	<b>Calificador</b>
1	Este tema impacta directamente la rentabilidad del negocio, en el corto o mediano plazo	Bajo
		Medio
		Alto
2	Existencia de un requisito legal	Sí
		No
3	Las partes interesadas con las que usted se relaciona han mostrado preocupación por este tema	Poco
		Medio
		Mucho
4	No gestionar este tema podría afectar negativamente la imagen y la reputación de la empresa	Poco
		Medio
		Mucho
5	¿Es vital para cumplir con los valores corporativos y políticas empresariales?	Poco
		Medio
		Mucho
6	No gestionar este tema podría generar un impacto negativo en la sociedad o el medio ambiente	Sí
		No
7	El alcance de este impacto es:	Bajo: afecta a un solo público de interés

Selección	Criterios	Calificador
		Medio: afecta a varios públicos de interés de la empresa
		Alto: alcance nacional
8	La probabilidad de que este impacto ocurra es:	Baja: el impacto sucede solo en circunstancias excepcionales, no hay precedentes conocidos
		Media: ha ocurrido algunas veces, pero no de forma regular
		Alta: el impacto ocurre reiteradamente
9	De no hacerse responsables sobre este tema, la gravedad del impacto sería:	Bajo: es reversible de forma inmediata al suspender la actividad
		Medio: es reversible en el mediano plazo y mediante la ejecución de un plan de acción
		Alto: causa daños irreversibles en la sociedad o el medio ambiente
10	La capacidad de detección del impacto es:	Baja: mínimo conocimiento sobre la existencia del impacto y no se cuenta con ningún mecanismo para detectarlo y monitorearlo
		Media: se cuenta con conocimiento sobre el impacto, cuenta con mecanismos de detección, pero no se realizan monitoreos periódicos
		Alta: es un impacto conocido, se cuenta con mecanismos formales de detección y monitoreo periódico

Fuente: elaboración propia (2021).

- Una vez seleccionados los tres criterios por utilizar, se realizó de manera conjunta la calificación con los tres criterios, para cada uno de los 26 temas o impactos. Las calificaciones posibles con esos tres criterios y siguiendo los valores propuestos en la herramienta de AED indicada oscilan entre 6 y 18, por lo que se estableció que los impactos con calificación entre 6 y 9 son de importancia baja, entre 10 y 14 de importancia moderada y entre 15 y 18 de importancia alta. Para representar esa importancia, se utilizó la escala de colores verde, amarillo y rojo respectivamente.

El resultado de esta calificación se muestra en la tabla 17 e indica que, para la organización, se tienen siete temas o impactos muy importantes, ocho de moderada importancia y 11 que pueden considerarse de baja importancia.

*Tabla 17 Evaluación de impactos por parte de la organización*

<b>Eje</b>	<b>Tema</b>	<b>Total</b>
Social	Salud y seguridad ocupacional	18
Gobernanza	Lucha contra la corrupción y evitar complicidad	16
Económico	Mejora en calidad de vida de los asociados	16
Económico	Afectación de rendimientos por desempeño de inversiones	16
Social	Respeto a los derechos laborales	16
Gobernanza	Procedimientos y estructura de la toma de decisiones para buscar el bienestar social	15
Gobernanza	Gestión de riesgos ambientales sociales y de gobierno	15
Económico	Diversificar oferta para cubrir necesidades de asociados	15
Social	Generación de empleo digno, estable y con protección social	14
Ambiental	Emisiones de CO2	12
Social	Capacitación y educación a empleados	12
Gobernanza	Promover la responsabilidad social en la cadena de valor	12
Social	Promover consumo responsable (incluye educación financiera)	11
Social	Diversidad e igualdad de oportunidades	10
Social	Evitar las prácticas discriminatorias (género, creencias, estatus social, etc.)	10
Social	Comunicaciones de mercadeo responsable	9
Social	Información sobre productos y servicios	9
Social	Eliminar prácticas de trabajo infantil o forzoso en CdV	8
Social	Respeto a los derechos indígenas y de minorías	8
Económico	Apoyo a la diversificación de emprendedores y pymes	7
Ambiental	Uso y fuente de materiales (insumos de oficina, de limpieza, combustible)	7
Ambiental	Consumo de energía	7



<b>Eje</b>	<b>Tema</b>	<b>Total</b>
Ambiental	Consumo de agua	7
Social	Contar con mecanismos de reclamo en derechos humanos	7
Social	Libertad de asociación y de negociación colectiva	7
Ambiental	Afectación a biodiversidad	6

Fuente: elaboración propia a partir de taller participativo realizado el 12 de agosto con miembros de la Asociación (2021).

#### **4.5 Validación de la información sistematizada**

En reunión virtual el 14 de octubre, en la que participaron la vicepresidenta, la prosecretaria, el protesorero, la administradora y una representante de Servicio al Cliente, se hizo la validación final del proceso de identificación y evaluación de impactos, mediante la presentación de PowerPoint que incluyó la lista de impactos calificados y priorizados.

Las acciones realizadas, para poder identificar, organizar y evaluar los impactos negativos y positivos que la gestión de ASEDVIVIENDA genera o tiene el potencial de generar, permite conocer con profundidad su potencial de influencia en los ejes económicos, de gobernanza, social y ambiental. Haber realizado procesos participativos con miembros de la organización les da una visión más completa de los efectos de las acciones diarias, que pueden pasar desapercibidos en ausencia de procesos de reflexión como los que este trabajo ha generado. Estos resultados son fundamentales para priorizar las acciones que se incluirán en la estrategia de sostenibilidad, lo que le dará mayor solidez, por provenir de un proceso estructurado y objetivo de análisis interno.

## 5. Capítulo V. Identificación de las expectativas de las partes interesadas

El presente capítulo expone el producto de la puesta en práctica de la metodología que permitió lograr el tercer objetivo específico. Por lo tanto, se identifican las principales partes interesadas ligadas a los procesos de ASEDAVIVIENDA, así como la importancia que le otorgan a los impactos de la asociación. Lo anterior permitirá determinar cuáles serán tomados en cuenta al establecer los planes de acción que estarán contenidos en la estrategia de sostenibilidad.

### 5.1 Identificación y priorización de partes interesadas

Para identificar a las partes interesadas de la asociación solidarista, se utilizó la lista de procesos de la asociación (Tabla 11. Procesos que realiza ASEDAVIVIENDA), la cual se había definido en un taller virtual previo. En el taller del día 3 de junio, en el que participaron la vicepresidenta, la administradora, una representante de Servicio al Cliente y un mensajero, mediante un proceso de lluvia de ideas, se anotaron todas las personas, instituciones y otros grupos que tuvieran relación con cada uno de los procesos. La siguiente tabla expone las partes interesadas involucradas en cada uno de los siete procesos.

*Tabla 18 Partes interesadas identificadas por proceso*

Ahorro y Crédito	Realización de ferias virtuales	Mensajería	Inversiones	Administración de comedores	Realizar ferias presenciales	Administración de la asociación
Personas asociadas	Proveedores	Mensajeros	Sector financiero	Proveedores de catering	Proveedores	Propietario del edificio

Junta Directiva	Otros oferentes de ferias virtuales	Cientes internos del Banco	Comité de inversiones	Banco Davivienda	Administración de edificios	Empresas de servicios públicos
Administración	Personas asociadas	Cientes externos del Banco	Banco Davivienda	Colaboradores	Empresa Quarzo Innovación	Movimiento Solidarista
Banco Davivienda	Administración	Banco Davivienda	Administración	Administración		Banco Davivienda
Banco Scotia	Junta Directiva	Cientes de Garantías	Junta Directiva	Empresas de servicios públicos		Junta Directiva
Empresa Quarzo Innovación	Personas no asociadas	Cientes de tarjetas	Personas asociadas			Empresa Quarzo Innovación
Empresas de internet	Talento Humano Davivienda	Empresa Condor	BCCR			Colaboradores (as) de la Asociación
Familiares de Asociados(as)	Empresa Quarzo Innovación	Área de compras Davivienda	Instituciones públicas			Personas no asociadas
Otras entidades financieras		Casa matriz de Banco Davivienda	Banco Improsa			Asedavi Jr.
Talento Humano Davivienda			Mercado de Valores			Sugef
			Empresas de Bienes Raíces			Dirección General de Tributación Directa
						Personas ex-asociadas
						Ministerio de Trabajo

						Federación de Asociaciones Solidaristas del Sector Privado (Fecaspri)
--	--	--	--	--	--	---

Fuente: elaboración propia a partir de taller participativo realizado el 3 de junio con miembros de la Asociación (2021).

Una vez eliminados los duplicados de aquellas partes interesadas que tienen relación con dos o más procesos, se obtuvo una lista consolidada de 38 partes interesadas. Se procedió a calificarlas junto con el grupo de trabajo de ASEDAVIVIENDA tomando en cuenta los criterios descritos en la metodología (influencia e interés). La siguiente tabla muestra el resultado de la priorización de las 38 partes interesadas a las que la asociación solidarista deberá realizar una consulta en un siguiente paso.

*Tabla 19 Priorización de partes interesadas*

		<b>Influencia de las partes interesadas</b>			
		Baja influencia	Media influencia	Alta influencia	Muy alta influencia
<b>Interés de la parte interesada</b>	Muy alto interés			Junta Directiva	Personas asociadas Administración
	Alto interés		Mensajeros Área de compras Davivienda	Comité de inversiones Talento Humano Davivienda Empresa Quarzo Innovación	

	Medio interés	Asedavi Jr. Empresas de Bienes Raíces Movimiento Solidarista Proveedores catering Familiares de asociados(as)	Cientes de garantías Clientes externos del banco Proveedores ferias Propietario edificio BCCR Clientes tarjetas	Banco Davivienda Clientes internos del banco	
	Bajo Interés	Admin. edificios Empresa Condor Inst. públicas Otras entidades financieras Otros oferentes ferias virtuales Fecaspri / Scotiabank	Colaboradores no asociados Personas ex-asociadas Empresas de servicios públicos	Casa matriz de Banco Davivienda Banco Improsa Min. Trabajo Direcc. Gral. Tributac. Directa SUGEF Empresas de internet	Mercado de Valores

Fuente: elaboración propia a partir de taller participativo elaborado el 3 de junio de 2021 con miembros de la Asociación (2021).

Como se aprecia en la tabla, las partes interesadas con mayor prioridad para la asociación solidarista son las personas asociadas, la administración de ASEDAVIVIENDA, su Junta Directiva, el Comité de inversiones del Banco Davivienda, el Departamento de Talento Humano del Banco Davivienda y Quarzo Innovación que es la empresa proveedora de *software*.

## 5.2 Definición de los procesos de consulta

Tomando en cuenta que, en el proceso que se ha venido realizando para establecer la estrategia de sostenibilidad, se ha contado con amplia participación de miembros de la Junta Directiva y de la administración, se tomó la decisión de realizar el proceso de consulta exceptuando a la Junta Directiva y la administración de la asociación.

Dado lo anterior, el proceso de consulta se realizó de la siguiente manera para cada parte interesada:

- Personas asociadas: se realizó un taller virtual con personas seleccionadas al azar en el cual se evaluaron los 26 impactos. Al resto de la muestra se hizo envío de una encuesta virtual fraccionada como se explicó en metodología.
- Comité de inversiones: se realizó una reunión virtual y el posterior envío de la encuesta virtual completa.
- Departamento de Talento Humano del Banco Davivienda: se efectuó una reunión virtual y posterior envío de la encuesta virtual completa.
- Quarzo Innovación: envío de una encuesta virtual completa.

### **5.3 Definición de la muestra**

La muestra definida para cada parte interesada fue la siguiente:

- Personas asociadas: la muestra inicialmente definida eran 30 personas asociadas. Siete personas participaron en un taller virtual llevado a cabo el 16 de septiembre y 25 personas asociadas recibieron la encuesta virtual, de las cuales se recabaron 19 respuestas. El total de personas asociadas que respondieron la consulta fue de 26.
- Comité de inversiones: se definió que se tomaría en cuenta la opinión de los tres miembros del comité, sin embargo, se logró recoger la opinión de dos personas.
- Departamento de Talento Humano del Banco Davivienda: se estableció que la consulta se haría con la persona representante del patrono por parte de Talento Humano del Banco.
- Quarzo Innovación: se estableció que la opinión del proveedor sería recabada con un representante, seleccionado directamente por la administración de esa empresa.

Un total de 30 personas respondieron el proceso de consulta llevado a cabo en las tres primeras semanas de septiembre.

#### 5.4 Análisis y sistematización de resultados

La siguiente tabla muestra los resultados promediados obtenidos de la consulta a partes interesadas y resalta en rojo los temas cuyo promedio fue el más alto (a partir de 9), en amarillo aquellos temas a los que se les asignó una importancia media (con un promedio de 8 a 9) y en verde los de baja importancia (menos de 8).

*Tabla 20 Respuestas promediadas de la consulta a partes interesadas*

<b>Tema</b>	<b>Personas asociadas focus group</b>	<b>Personas asociadas encuesta</b>	<b>Comité de Inversiones</b>	<b>TH Davivienda</b>	<b>Quarzo Innovación</b>	<b>Promedio Final</b>
Gestión de riesgos ambientales sociales y de gobierno	8,08	9,99	9,99	9,99	9,99	9,60
Mejora en calidad de vida de los asociados	9,5	9,99	8,32	9,99	9,99	9,55
Respeto a los derechos laborales	7,61	9,99	9,99	9,99	9,99	9,51
Salud y seguridad ocupacional	7,61	9,99	9,99	9,99	9,99	9,51
Afectación de rendimientos por desempeño de inversiones	9,99	9,99	9,99	9,99	6,66	9,32
Diversidad e igualdad de oportunidades	8,08	9,99	8,32	9,99	9,99	9,27
Promover consumo responsable (incluye educación financiera)	7,61	9,99	8,32	9,99	9,99	9,18

<b>Tema</b>	<b>Personas asociadas <i>focus group</i></b>	<b>Personas asociadas encuesta</b>	<b>Comité de Inversiones</b>	<b>TH Davivienda</b>	<b>Quarzo Innovación</b>	<b>Promedio Final</b>
Procedimientos y estructura de la toma de decisiones para buscar el bienestar social	8,56	9,99	6,66	9,99	9,99	9,03
Lucha contra la corrupción y evitar complicidad	9,03	8,88	9,99	9,99	6,66	8,91
Evitar las prácticas discriminatorias (género, creencias, estatus social, etc.)	7,13	9,99	6,66	9,99	9,99	8,75
Libertad de asociación y de negociación colectiva	7,13	9,99	6,66	9,99	9,99	8,75
Promover la responsabilidad social en la cadena de valor	6,66	9,99	6,66	9,99	9,99	8,65
Apoyo a la diversificación de emprendedores y pymes	8,08	9,99	4,99	9,99	9,99	8,60
Información sobre productos y servicios	8,08	7,77	6,66	9,99	9,99	8,45
Generación de empleo digno, estable y con protección social	6,66	9,32	8,32	9,99	6,66	8,19
Diversificar oferta para cubrir necesidades de asociados	7,61	9,99	9,99	6,66	6,66	8,18
Eliminar toda práctica de trabajo infantil o forzoso en cadena de valor	5,70	9,99	8,32	9,99	6,66	8,13
Comunicaciones de Mercadeo responsable	6,66	6,66	6,66	9,99	9,99	7,99



Tema	Personas asociadas <i>focus group</i>	Personas asociadas encuestada	Comité de Inversiones	TH Davivienda	Quarzo Innovación	Promedio Final
Consumo de agua	6,66	8,88	6,66	6,66	9,99	7,77
Consumo de energía	6,18	8,88	6,66	6,66	9,99	7,67
Afectación a biodiversidad	7,13	9,3	8,32	6,66	6,66	7,61
Capacitación y educación a empleados	6,66	7,99	6,66	3,33	9,99	6,92
Contar con mecanismos de reclamo en derechos humanos	6,18	7,77	6,66	9,99	3,33	6,78
Uso y fuente de materiales (insumos de oficina, de limpieza, combustible)	7,13	8,88	3,33	9,99	3,33	6,53
Emisiones de CO2	6,66	8,65	6,66	6,66	3,33	6,39
Respeto a los derechos indígenas y de minorías	6,66	6,66	6,66	3,33	3,33	5,32

Fuente: elaboración propia a partir de las respuestas de la consulta a partes interesadas (2021).

De la pregunta abierta: “¿Qué otro tema que no se mencionó en la pregunta anterior considera que debe ser importante para ASEDVIVIENDA?”, con la que terminaban las encuestas, se recopilaron diversos comentarios. Algunas respuestas se referían de forma positiva a la gestión de la asociación y otras aportaron recomendaciones para la mejora. En la siguiente tabla, se esquematizan los comentarios más relevantes (las palabras resaltadas no están de esta forma en el texto original).

Tabla 21 Respuestas a pregunta abierta

Parte interesada	Respuesta
Persona asociada	En relación con el comercio, servicios y turismo nacional, no tienen ninguna ventaja especial; me refiero a los mismos o incluso más altos precios, en <b>convenios</b> cero beneficios. Solo me sirve para ahorrar.
Persona asociada	<b>Charlas</b> de sustentabilidad
Persona asociada	Incluir la <b>entrega</b> de desayunos o sorpresas <b>a domicilio</b> , puede generar alguna ganancia a la Asociación.
Persona asociada	Ayuda a Fundaciones de <b>bienestar animal</b>
Persona asociada	Temas de educación para <b>superación profesional</b> .
Persona asociada	Que se conozca la <b>bolsa de empleo</b> en la misma.
Comité de inversiones	Ofrecer beneficios en temas que permitan el <b>desarrollo profesional</b> (cursos, carreras)
Quarzo Innovación	Tal vez promocionar la <b>igualdad de género</b> , pero me parece que están abarcando bastante y muy buenos temas.

Fuente: elaboración propia a partir de la consulta a partes interesadas (2021).

De la consulta a las partes interesadas de ASEDAVIVIENDA surgieron tres temas prioritarios para el eje de gobernanza, dos para el económico y seis para el social. El tema “Gestión de riesgos ambientales sociales y de gobierno” obtuvo el mayor promedio, lo que puede reflejar un interés de las partes interesadas por la sostenibilidad de la asociación y justifica el esfuerzo por implementar una estrategia que aborde sus impactos, tanto positivos como negativos. El segundo tema con mayor puntuación, “Mejora en calidad de vida de los asociados”, supone que aún se pueden desarrollar acciones encaminadas a ofrecer beneficios y convenios más allá de los que actualmente brinda. Se puede asumir que, por el tamaño y giro de negocio de la organización, las personas consultadas relegaron los aspectos ambientales detrás de aquellos propios del área económica y de prácticas laborales.

## **5.5 Validación de la información sistematizada**

La comunicación a ASEDAVIVIENDA de los resultados de la consulta a partes interesadas se realizó por medio de una reunión virtual el 14 de octubre. Se presentaron cuadros que resumieron los hallazgos de las encuestas y el taller participativo, de forma tal que se logró preparar el terreno para el análisis de materialidad y la definición de los proyectos por ser incluidos en la estrategia de sostenibilidad.

El equipo de trabajo concordó en que se debe hacer un mayor esfuerzo por comunicar las acciones que realiza la asociación para algunos de los temas evaluados, principalmente, los convenios que se ofrecen en la actualidad.

Los hallazgos de este crítico paso permitieron establecer con claridad la importancia que le dan las personas asociadas y representantes de las otras partes interesadas priorizadas, a la gestión por parte de ASEDAVIVIENDA de sus impactos, tanto positivos como negativos. El ejercicio de materialidad que se pondrá en práctica en el siguiente capítulo permitirá obtener un panorama más completo de la evaluación de los impactos realizada por las partes interesadas, ya que su aporte será integrado al punto de vista de la organización.

## 6. Capítulo VI. Análisis de materialidad

En este capítulo, se desarrolla el cuarto objetivo específico propuesto: Determinar los asuntos materiales para priorizar los planes de acción basados en lo que es más relevante para la empresa y para las principales partes interesadas de acuerdo con lo recabado en los capítulos anteriores. Se presenta la consolidación de los temas materiales por considerar, la herramienta de materialidad y la representación gráfica de los temas con su priorización.

### 6.1 Lista consolidada de temas por evaluar

Luego del proceso de consulta, no se incorporaron nuevos temas, ya que las respuestas abiertas de las partes interesadas no ampliaron los temas que se venían evaluando, por lo que se somete a análisis de materialidad la misma lista de 26 temas o impactos que se analizaron en los capítulos anteriores y que se incluyen en la Tabla 15 del Capítulo IV.

### 6.2 Herramienta para análisis de materialidad

Como se indicó en la metodología, la materialidad se define utilizando una herramienta que combina la relevancia de los temas e impactos para la organización y la importancia expresada sobre esos mismos temas e impactos por las partes interesadas.

Del capítulo de evaluación de impactos, se tomaron los temas e impactos que fueron calificados por la organización. En ese capítulo, se indicó que la calificación se hizo usando tres criterios (afectación a la rentabilidad, gravedad del efecto y capacidad de detección). La combinación de esos criterios otorgó valores que van de los 6 puntos a los 18 puntos.

Por otra parte, del capítulo de expectativas de partes interesadas, se obtiene la importancia que le asignaron las partes interesadas a los mismos 26 temas o impactos. Esta calificación se realizó asignando valores de 1 a 10.

Para aplicar la herramienta de materialidad, se requiere que ambas variables estén en la misma escala, por lo cual los impactos y temas que fueron evaluados por la organización se llevaron a la misma escala de calificación que se utilizó en el proceso de consulta a partes interesadas, es decir, una escala de 1 a 10, mediante la aplicación de una regla de 3, donde 18 que es el valor máximo asume el valor de 10. Además, todos los temas fueron nombrados con un identificador alfabético (ID) para tener mejor visualización dentro de la figura de materialidad.

### **6.3 Análisis de materialidad**

Al cruzar en un gráfico de dispersión los temas relevantes para la organización junto con los temas relevantes para las partes interesadas, se observa la relevancia de estos, siendo que aquellos temas más cercanos al vértice de la gráfica son los menos relevantes para ambas partes y aquellos que se ubican hacia la esquina superior derecha son los más relevantes. Ese tipo de gráfico de dispersión ayuda a identificar las prioridades, como se muestra en la siguiente figura.

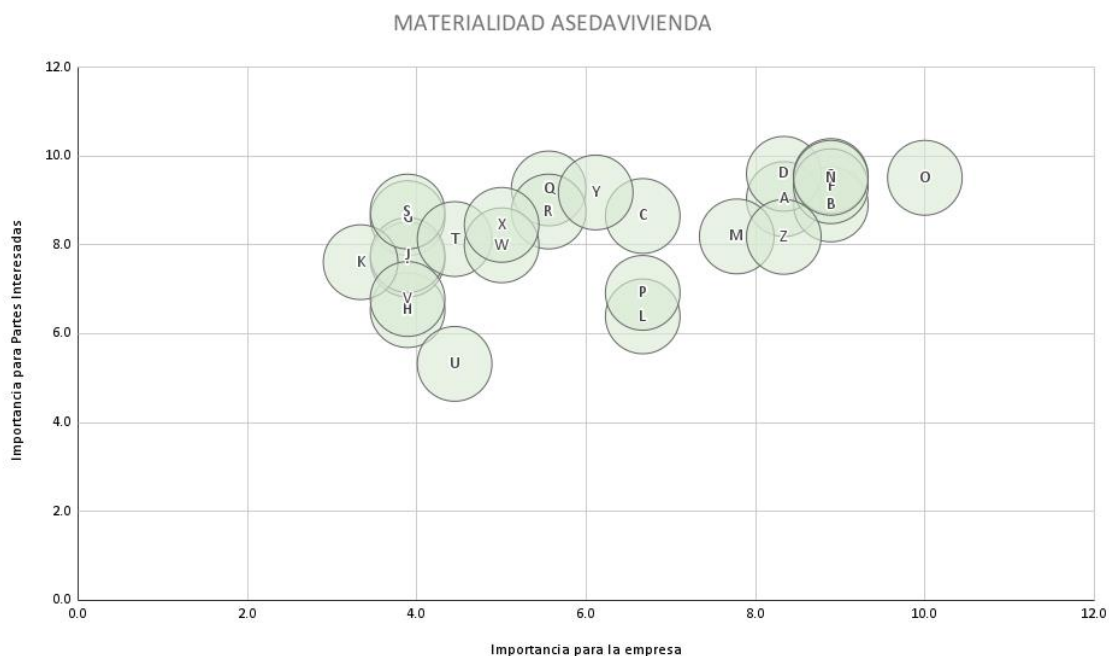


Figura 3 Materialidad ASEDVIVIENDA

En la tabla 22, se muestran todos los temas de acuerdo con el orden recibido en la matriz de materialidad, en la tercera columna se muestra el identificador alfabético para la respectiva ubicación dentro de la figura 3.

Tabla 22 Temas materiales según orden de relevancia

Eje	Asunto Material	ID
Social	Salud y seguridad ocupacional	<b>O</b>
Social	Respeto a los derechos laborales	<b>N</b>
Económico	Mejora en calidad de vida de los asociados	<b>E</b>
Económico	Afectación de rendimientos por desempeño de inversiones	<b>F</b>
Gobernanza	Lucha contra la corrupción y evitar complicidad	<b>B</b>
Gobernanza	Gestión de riesgos ambientales sociales y de gobierno	<b>D</b>

<b>Eje</b>	<b>Asunto Material</b>	<b>ID</b>
Gobernanza	Procedimientos y estructura de la toma de decisiones para buscar el bienestar social	<b>A</b>
Económico	Diversificar oferta para cubrir necesidades de asociados	<b>Z</b>
Social	Generación de empleo digno, estable y con protección social	<b>M</b>
Gobernanza	Promover la responsabilidad social en la cadena de valor	<b>C</b>
Social	Capacitación y educación a empleados	<b>P</b>
Ambiental	Emisiones de CO2	<b>L</b>
Social	Promover consumo responsable (incluye Educación Financiera)	<b>Y</b>
Social	Diversidad e igualdad de oportunidades	<b>Q</b>
Social	Evitar las prácticas discriminatorias (género, creencias, estatus social, etc.)	<b>R</b>
Social	Información sobre productos y servicios	<b>X</b>
Social	Comunicaciones de mercadeo responsable	<b>W</b>
Social	Eliminar toda práctica de trabajo infantil o forzoso en cadena de valor	<b>T</b>
Social	Respeto a los derechos indígenas y de minorías	<b>U</b>
Social	Libertad de asociación y de negociación colectiva	<b>S</b>
Económico	Apoyo a la diversificación de emprendedores y pymes	<b>G</b>
Ambiental	Consumo de agua	<b>J</b>
Ambiental	Consumo de energía	<b>I</b>
Ambiental	Afectación a biodiversidad	<b>K</b>
Social	Contar con mecanismos de reclamo en derechos humanos	<b>V</b>
Ambiental	Uso y fuente de materiales (insumos de oficina, de limpieza, combustible)	<b>H</b>

Fuente: elaboración propia a partir taller de materialidad (2021).

## 6.4 Temas materiales priorizados

En el taller de materialidad, los representantes de la asociación decidieron unificar los ejes gobernanza y económico. Adicionalmente, y a pesar de que los temas ambientales no calificaron dentro de los 10 primeros, la organización tomó la decisión de priorizar temas en los tres ejes de gestión: ambiental, social y gobernanza. Con el fin de obtener una mejor visualización de la priorización, se muestran de forma independiente los gráficos de dispersión para cada uno de los ejes y los temas materiales se renombraron de acuerdo con el eje al que pertenecen (Ambiental: A1, A2..., Social: S1, S2... y Gobernanza: G1, G2...). Para hacer evidente la selección de temas por priorizar, se incluye en cada figura una pieza del logo de la organización.

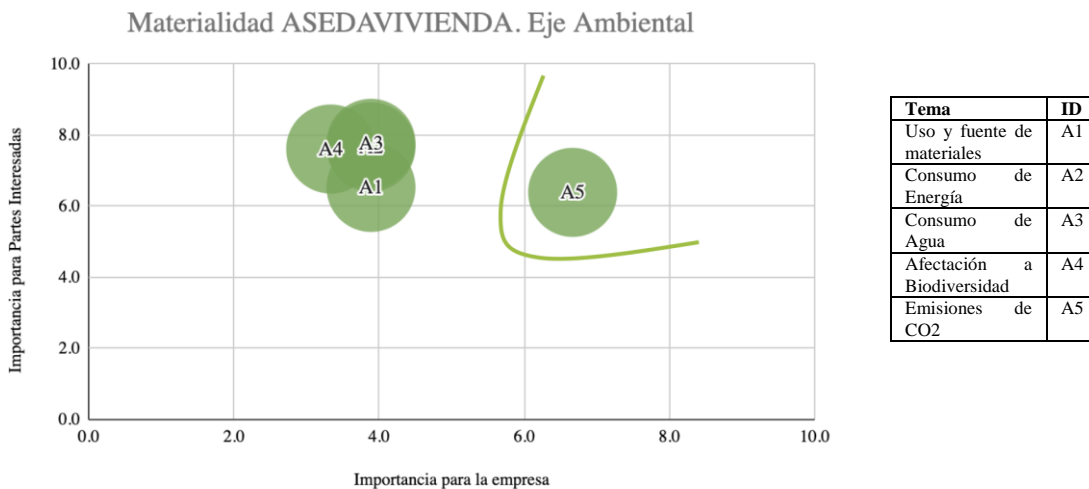
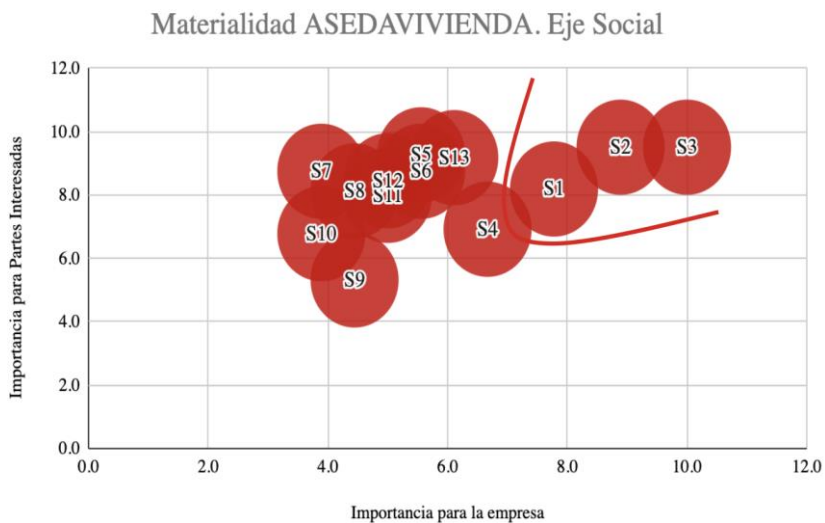


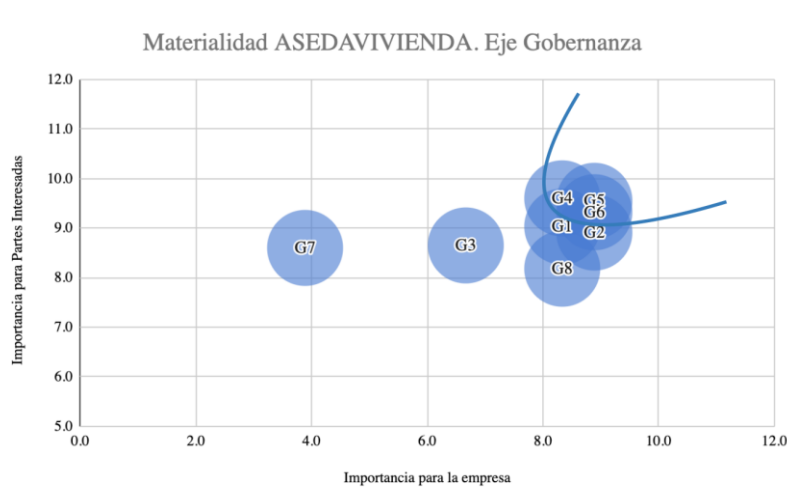
Figura 4 Materialidad ASEDAVIVIENDA. Eje ambiental





Tema	ID
Generación de empleo digno	S1
Respeto a derechos laborales	S2
Salud y Seguridad Ocupacional	S3
Capacitación y educación a empleados	S4
Diversidad e igualdad	S5
Evitar la discriminación	S6
Libertad de asociación	S7
Eliminar trabajo infantil	S8
Respeto a minorías	S9
Mecanismos de reclamo	S10
Mercadeo responsable	S11
Información sobre productos	S12
Promover consumo responsable	S13

*Figura 5 Materialidad ASEDVIVIENDA. Eje social*



Tema	ID
Procedimientos	G1
Lucha contra corrupción	G2
RS en CdV	G3
Gestión de riesgos ASG	G4
Mejora en calidad de vida de las personas asociadas	G5
Afectación de rendimientos	G6
Apoyo emprendedores	G7
Diversificar oferta	G8

*Figura 6 Materialidad ASEDVIVIENDA. Eje gobernanza*

Tomando en cuenta las figuras anteriores, la priorización de temas materiales resultante se muestra en la siguiente tabla, que muestra en la tercera columna las observaciones que se incluyeron anteriormente en la descripción de temas e impactos del Capítulo IV.

*Tabla 23 Temas materiales priorizados*

<b>Eje</b>	<b>Tema</b>	<b>Observación</b>
Ambiental	Emisiones de CO2	Se refiere a las emisiones generadas en el proceso de mensajería y entrega de pedidos a asociados. Actualmente no se contabiliza.
Social	Salud y Seguridad Ocupacional	Se refiere a las acciones que toma la organización para promover y garantizar temas de cumplimiento de seguridad para los motociclistas y trabajadores de oficina como acceso y uso de buenos equipos de seguridad, conducción segura, acciones para asegurar integridad de colaboradores, ergonomía, respeto de velocidad, cinta reflectiva, bioseguridad, etc.
	Respeto a derechos laborales	Se refiere al cumplimiento de horarios, vacaciones, cesantía, aguinaldo, seguro, etc.
	Generación de empleo digno	Se refiere a la capacidad de la Asociación de generar empleo estable, y a las oportunidades que ofrece como patrono.
Gobernanza	Mejora en calidad de vida de asociados	Se refiere a si las acciones que la Asociación realiza contribuyen al bienestar general del asociado.
	Afectación de rendimientos	Se refiere a la gestión que realizan para evaluar el desempeño de las inversiones. Actualmente cuentan con acompañamiento de puestos de bolsa y comité de inversiones.
	Gestión de riesgos ASG	Se refiere a si se cuenta con mecanismos formales para identificar riesgos, por ejemplo, si al comprar una casa se evalúa el riesgo de deslizamiento, delincuencia, inundación, no venta. Si a los asociados se les evalúa riesgos de endeudamiento; si en las relaciones con proveedores o inversiones analizan la afectación legal o reputacional, etc.

Fuente: elaboración propia a partir de taller de materialidad realizado el 14 de octubre de 2021 (2021).

Esta priorización por eje fue construida en conjunto con los representantes de la organización, por lo que no fue necesaria una validación adicional de este capítulo. La selección de temas materiales realizada dará lugar a la base para desarrollar la estrategia de sostenibilidad para ASEDAVIVIENDA, con la cual se orientará su gestión operativa hacia la sostenibilidad, tomando en cuenta los criterios ambientales, sociales y de gobernanza, prioritarios tanto para la organización como para sus principales partes interesadas.

## 7. Capítulo VII. Definición de la estrategia de sostenibilidad

Este capítulo agrupa los temas materiales por eje de gestión que, por lo tanto, orientan la estrategia. Además, presenta la selección de proyectos que gestionarán estos temas y los resultados de la validación de la estrategia de sostenibilidad realizada con la Junta Directiva de ASEDAVIVIENDA.

### 7.1 Ejes de acción de la estrategia

Los ejes de acción que serán los pilares de la estrategia de sostenibilidad se definieron como ambiental, social y gobernanza. Durante el taller de materialidad, se determinó que, para la organización, resulta conveniente que el eje económico sea fusionado con el eje gobernanza, ya que hay temas que pueden traslapar uno u otro. El principal ejemplo de lo anterior es el tema considerado como prioritario: “Mejora en la calidad de vida de las personas asociadas”, el cual inicialmente fue considerado un impacto positivo del eje económico. Sin embargo, el grupo de trabajo consideró que la eficacia al gestionarlo puede verse afectada por aspectos internos de la operación de la asociación, por lo que tiene sentido para la organización que sea adoptado como un impacto positivo surgido de su gobernanza.

Los ejes de la estrategia mantienen los tres mencionados anteriormente, para que, en palabras de la vicepresidenta de la asociación, Katherine Rodríguez: “quien tenga acceso a la información, tenga bien claro de que se trata”. Esto también permitirá mantener uniformidad en el nombre de los conceptos, dado que, como se explicó en el marco teórico, la fiscalización y evaluación de la gestión de una organización con tintes de servicio crediticio e inversión están enfocadas en los riesgos ASG.

## 7.2 Temas materiales priorizados agrupados por eje

Una vez definidos los ejes que serían los pilares de la estrategia de sostenibilidad, se agruparon los siete temas resultantes del proceso de materialidad. El tema ambiental abarcaría un tema, y el social y gobernanza tres temas cada uno. La siguiente tabla presenta los temas surgidos del proceso de materialidad agrupados por eje.

*Tabla 24 Agrupación de temas materiales*

<b>Eje</b>	<b>Tema</b>
Ambiental	Emisiones de CO2
Social	Salud y Seguridad Ocupacional
	Respeto a los derechos laborales
	Generación de empleo digno, estable y con protección social
Gobernanza	Mejora en calidad de vida de las personas asociadas
	Gestión de riesgos ambientales, sociales y de gobernanza
	Afectación de rendimientos por desempeño de las inversiones

Fuente: elaboración propia a partir de taller participativo llevado a cabo el 14 de octubre de 2021 (2021).

## 7.3 Selección de proyectos para abordar temas materiales

Previo a la reunión con el equipo de trabajo de ASEDVIVIENDA, se recabaron los resultados del autodiagnóstico IndicaRSE PYME (Alianza Empresarial para el Desarrollo, 2021), los cuales fueron considerados como el estado de la sostenibilidad de la organización para cada uno de los temas materiales priorizados. En la reunión llevada a cabo el 14 de octubre con el grupo de trabajo, se presentaron los resultados del autodiagnóstico relativos a los temas materiales. Lo anterior se hizo con la finalidad no solo de proveer contexto al momento de realizar el taller participativo, sino

también para partir de la línea base establecida, lo que facilitó proponer proyectos factibles y oportunos. La tabla, a continuación, expone un resumen de los resultados de IndicaRSE PYME (Alianza Empresarial para el Desarrollo, 2021).

*Tabla 25 Resultados de Indicarse PYME relevantes para los temas materiales*

<b>Tema</b>	<b>Estado actual según autoevaluación</b>
Emisiones de CO2	Actualmente no se realiza una medición.
Salud y Seguridad Ocupacional	Actualmente no se gestiona y no existe una política.
Respeto a los derechos laborales	Se encuentra acorde a la legislación.
Generación de empleo digno, estable y con protección social	No existen planes de equilibrio vida-trabajo. No se realiza una evaluación del clima laboral.
Mejora en calidad de vida de las personas asociadas	No existen procesos de control de calidad de productos, una oferta concreta de productos amigables (social o ambiental), promoción del consumo responsable, ni capacitación en uso responsable de créditos.
Gestión de riesgos ambientales, sociales y de gobernanza	No hay mecanismos de identificación y gestión de riesgos ASG en relación con proveedores, con inversiones ni con operación.
Afectación de rendimientos por desempeño de las inversiones	En la actualidad, se realizan inversiones analizando riesgos de crédito, de liquidez y de tasa de interés. Se cuenta con comité de inversiones.

Fuente: elaboración propia a partir de IndicaRSE PYME (2021).

Se procedió, entonces, a realizar una discusión para cada uno de los temas materiales, con el fin de acordar proyectos viables. Como se mencionó en capítulos anteriores, los temas ambientales no fueron considerados prioritarios a lo interno de la asociación ni para las partes interesadas, sin embargo, el grupo de trabajo de ASEDVIVIENDA decidió agregar un tema en el que empezó a trabajar en el 2021 al inscribirse en el programa Bandera Azul Ecológica: la ecoeficiencia. Para el resto de los temas, se propusieron acciones específicas, las cuales se presentan en la siguiente tabla.

Adicionalmente, la tabla muestra la relación de cada proyecto con los ODS y sus metas asociadas, con el fin de iniciar un proceso de evaluación del impacto positivo que estas acciones pueden generar en las metas país.

*Tabla 26 Resumen de proyectos y acciones para abordar los temas materiales priorizados por ASEDAVIVIENDA*

<b>Tema</b>	<b>Proyectos y acciones de la estrategia</b>	<b>Relación con ODS</b>
Emisiones de CO2	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Proceso de sensibilización y capacitación sobre conducción eficiente.</li> <li>- Recolección de datos sobre consumo de combustible o kilometraje recorrido para hacer una estimación de la generación de CO2.</li> <li>- Análisis de la viabilidad de adquisición y oferta de motos eléctricas</li> </ul>	<p>ODS 11 Ciudades Sostenibles Metas: 11.2</p> <p>ODS 13 Acción por el clima Metas: 13.1, 13.3</p>
Ecoeficiencia	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Bandera Azul Ecológica</li> </ul>	<p>ODS 11 Ciudades Sostenibles Metas: 11.6</p> <p>ODS 13 Acción por el clima Metas: 13.3</p>
Salud y Seguridad Ocupacional	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Contratación de persona consultora para levantar línea base sobre SSO y establecer planes de acción.</li> <li>- Dotación a mensajeros de equipo de protección.</li> <li>- Proceso de sensibilización y capacitación en SSO (personal administrativo y de mensajería).</li> </ul>	<p>ODS 8 Trabajo decente y crecimiento económico Metas: 8.8</p>
Respeto a los derechos laborales	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Continuo proceder de acuerdo con la legislación vigente.</li> <li>- Evaluación del tema en auditorías internas y externas.</li> </ul>	<p>ODS 8 Trabajo decente y crecimiento económico Metas: 8.8</p>
Generación de empleo digno, estable y con protección social	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Evaluación periódica de clima laboral.</li> <li>- Promoción de balance vida-trabajo</li> <li>- Establecimiento de planes de desarrollo profesional para la Junta Directiva, personal administrativo y de mensajería.</li> </ul>	<p>ODS 4 Educación de calidad Metas: 4.3</p> <p>ODS 8 Trabajo decente y crecimiento económico Metas: 8.5, 8.8</p>

Tema	Proyectos y acciones de la estrategia	Relación con ODS
Mejora en calidad de vida de las personas asociadas	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Procesos de control de calidad de productos que se ofrecen a las personas asociadas.</li> <li>- Diversificación de la oferta de productos amigables y que generan bienestar.</li> <li>- Promoción del consumo responsable (social o ambiental).</li> <li>- Apoyo al programa de Índice de Pobreza Multidimensional Empresarial (IPMe) del patrono.</li> </ul>	ODS 12 Producción y consumo responsable Metas: 12.8
Gestión de riesgos ambientales, sociales y de gobernanza	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Creación de los procedimientos para los aspectos destacados en IndicaRSE.</li> <li>- Lineamientos para contratación de proveedores que considera ASG (ej. cumplimiento de CCSS, gestión de residuos, no trabajo infantil, etc.).</li> <li>- Creación y divulgación de mecanismo de quejas para asociados y personas externas.</li> </ul>	ODS 12 Producción y consumo sostenible Metas: 12.2, 12.6, 12.8
Afectación de rendimientos por desempeño de las inversiones	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fortalecimiento del comité de inversiones por medio de capacitación que incluya análisis ASG en inversiones.</li> </ul>	ODS 12 Producción y consumo sostenible Metas: 12.6

Fuente: elaboración propia (2021).

La figura 7 esquematiza la estrategia de sostenibilidad de ASEDVIVIENDA, concebida de forma participativa, para orientar sus acciones hacia el logro de su propósito empresarial, de forma sistemática, priorizada y tomando en cuenta las expectativas de sus partes interesadas.



Figura 7 Estrategia de sostenibilidad de ASED VIVIENDA

Como parte del proceso de comunicación que se realizará para divulgar la estrategia de sostenibilidad, ASED VIVIENDA desarrolló la siguiente figura, que esquematiza estrategia y la vincula con su imagen organizacional:





*Figura 8 Presentación esquemática de la estrategia de sostenibilidad de ASEDVIVIENDA para el periodo 2022-2024*

#### **7.4 Plan de acción para proyectos**

Con el fin de facilitar la implementación de los proyectos y acciones para cada tema material, se desarrollaron fichas para tres de los proyectos propuestos. Estas fichas incluyen metas específicas, acciones concretar, plazos e indicadores de seguimiento. Las fichas quedan como herramientas de trabajo que la Asociación deberá utilizar y actualizar de acuerdo con sus propios avances y que sirven como guía para desarrollar los otros proyectos propuestos dentro de la estrategia. Los documentos completos para los tres proyectos se pueden ver en el Anexo 5.

## **7.5 Validación de la información sistematizada**

La última validación de información y resultados se realizó el 11 de noviembre. En la reunión virtual, se expuso ante la Junta Directiva de ASEDAVIVIENDA el proceso que se ha realizado con el equipo de trabajo interno, así como el resultado: la primera estrategia de sostenibilidad de la asociación solidarista. En la reunión se recabaron comentarios y sugerencias que fueron incorporadas en el documento para que sea atinente a la organización.

La Junta Directiva emitió acuerdo en el acta #661, en su reunión del día 20 de noviembre de 2021, en el cual da como aceptada la propuesta contenida en este trabajo final de graduación.

## 8. Capítulo VIII. Conclusiones y recomendaciones

La responsabilidad social es un modo de trabajo, se trata de que las empresas y organizaciones entiendan cuál es su impacto en la sociedad y medio ambiente, y definan cómo pueden hacerse cargo de este, reduciendo lo negativo y potenciando lo positivo. La responsabilidad social, dentro de las organizaciones, es la vía para lograr la sostenibilidad y será únicamente cuando todas las organizaciones incorporen criterios ambientales, sociales y de gobernanza en su toma de decisiones diaria, que se logre avanzar de manera firme hacia la sostenibilidad.

El Movimiento Solidarista Costarricense inició a mediados del siglo XX gracias al esfuerzo y visión del señor Alberto Martén. Si bien fueron concebidas como plataformas de cambio social, en la actualidad las asociaciones solidaristas son generalmente percibidas como cajas de crédito con limitadas oportunidades para contribuir al desarrollo sostenible.

ASEDAVIVIENDA, como organización con ese enfoque social establecido desde los fundamentos de su creación, ha concentrado sus esfuerzos principalmente en satisfacer las necesidades de las personas asociadas. Sin embargo, tiene la posibilidad de hacer cumplir su propósito empresarial, el cual incluye a otras partes interesadas que no están siendo abordadas en la gestión actual.

Tomando en cuenta el reto que representa su propósito empresarial, publicado en 2019, que es “generar valor económico, social y ambiental para los miembros de la asociación solidarista, sus familias, comunidades y la sociedad”, la organización decidió realizar un proceso estructurado que le permitiera definir sus prioridades de acción.

Con este trabajo, fue posible identificar los siete principales procesos que realiza la organización, para tener un mejor entendimiento de los 26 impactos negativos y positivos que la gestión de la Asociación puede ocasionar. Se identificaron y priorizaron las principales partes interesadas para

poder realizar una consulta sobre sus expectativas a los primeros cuatro grupos, que fueron los Asociados, el representante del patrono, el comité de inversión y el proveedor de sistemas tecnológicos operativos.

Ese proceso de consulta, junto con la priorización de temas por parte de la organización y un proceso de reflexión realizado por el Comité de Responsabilidad Social, permitió establecer los ocho temas que se abordarán en la estrategia de sostenibilidad para el periodo 2022-2024.

Todos los temas priorizados tienen un enfoque interno, lo que indica que es necesario fortalecer procesos hacia lo interno, antes de llevar las acciones de responsabilidad social a otras partes interesadas con menor grado de vinculación.

Para la evaluación integral de la estrategia, se recomienda analizar la efectividad en la ejecución de todos los temas materiales establecidos en este proceso y determinar si se requiere su continuidad o si es posible actualizar el enfoque hacia otros temas no priorizados en la presente estrategia. Adicionalmente, el *benchmarking* realizado, así como el proceso de consulta, permitieron identificar las siguientes opciones de mejora, que se establecen como recomendaciones adicionales a la implementación de los planes y proyectos de la estrategia de sostenibilidad expuesta en el último capítulo:

- Completar y formalizar el código de ética que se ha empezado a redactar.
- Dar una definición amplia a cada uno de los valores que ha establecido la Asociación, con el fin de que todos comprendan de qué se trata cada uno de ellos.
- Oficializar el Comité de Responsabilidad Social y asignarle la tarea de dar seguimiento a la ejecución de los planes de acción que incluye esta estrategia de sostenibilidad.

- En la actualidad, toda la documentación relacionada a los créditos, compra de saldos y liquidaciones de los asociados está en su respectivo expediente digital en la nube. Es recomendable hacer una revisión de las medidas de seguridad para un resguardo digital eficaz.
- No se evidencia en la versión más reciente de la Política de crédito un tope máximo del endeudamiento permitido sobre el salario de las personas asociadas. Lo anterior como una forma de gestionar el sobreendeudamiento. ASEDVIVIENDA indicó que el tope en la actualidad es del 60%. Es recomendable incluir esta información para la total certeza de quienes consulten la política. Además, las mejores prácticas recomiendan que el nivel de endeudamiento sea menor, por lo que se recomienda realizar una revisión del tope establecido.
- En la práctica, al elegir a las personas que conformarán la Junta Directiva, se alternan los puestos por género, de forma tal que, si una mujer ocupa el cargo de presidenta, el vicepresidente es hombre y en el siguiente período de gestión, una mujer será la vicepresidenta, para que un hombre ejerza como presidente; sin embargo, esta buena práctica no está definida de manera escrita y oficial en un documento. Se recomienda actualizar la documentación pública para agregar estipulaciones al reglamento interno de la Junta Directiva, con el fin de que esta alternancia esté garantizada en la medida de lo posible.
- Hacer una revisión a nivel interno de los impactos de la asociación una vez al año y realizar una evaluación integral de la estrategia que incluya la consulta a las partes interesadas prioritarias cada 2 años.

- Evaluar el avance de las acciones y proyectos de la estrategia de sostenibilidad cada 3 meses, presentar los resultados a la Junta Directiva dos veces al año y a la Asamblea de manera anual, incluyendo metas, logros y retos.
- Preparar una estrategia de relacionamiento con partes interesadas que incluya los mecanismos de comunicación que se formalizarán para cada parte según la priorización realizada. Para las partes interesadas prioritarias se recomienda iniciar la comunicación por medio de cápsulas informativas, posteriormente se recomienda abrir un diálogo constante de forma estructurada para poder recibir realimentación sobre los avances en la ejecución de las acciones. Para partes interesadas no priorizadas, se recomienda mantener un proceso de información con contenido en la página web y redes sociales y dar a conocer un canal formal para recibir consultas y observaciones.

La aplicación de estas recomendaciones y la implementación de los proyectos incluidos en la estrategia de sostenibilidad realizada permitirán a ASEDAVIVIENDA generar mayor impacto positivo en los grupos de interés prioritarios, garantizando el cumplimiento de su propósito superior y las expectativas de sus partes interesadas.

## 9. Anexos

### Anexo 1. Cuestionario del Movimiento Solidarista

Categoría 4: RESPONSABILIDAD SOCIAL (PUNTAJE TOTAL 49)										
TOTAL RESPONSABILIDAD SOCIAL							Puntaje Gestión		Porcentaje de la Categoría	
							Puntaje Resultados			
GESTIÓN DE LA CATEGORÍA (39 puntos)										
Pilar	Indicador	CALIFICACIÓN							OBSERVACIONES	
		No hay (0%)	Está documentado (25%)	Se aplica (50%)	Se ha revisado y mejorado (75%)	Se alinea con la estrategia de la organización (100%)	Porcentaje de cumplimiento	Puntaje Final		
4.1. Impacto Social	1	¿Tiene la asociación una política de responsabilidad social?								
	2	¿Cuenta la asociación con proyectos, iniciativas o acciones de responsabilidad social? -¿Cuáles se están desarrollando y cuáles se han desarrollado?								
	3	¿Cuenta con mecanismos que le permitan evaluar la condición socioeconómica de los asociados?								
	4									

	<p><b>¿Ha desarrollado acciones para apoyar y mejorar la condición socioeconómica de sus asociados?</b> -Mostrar ejemplos.</p>							
5	<p>¿La organización mide el nivel de endeudamiento de los afiliados?</p>							
6	<p><b>¿Ha brindado capacitación en manejo de finanzas personales para sus asociados?</b> -Mostrar ejemplos de capacitaciones. -¿Qué porcentaje de los asociados ha recibido esta capacitación?</p>							
7	<p>¿Tiene políticas de crédito que aseguran la liquidez del asociado?</p>							
8	<p><b>¿Ha identificado y apoyado grupos comunitarios en temas clave como educación, salud, deporte u otros?</b> -¿Cómo se realizó esta identificación?</p>							
9	<p>¿Cuenta con mecanismos formales o informales para fomentar el diálogo con estos grupos y realimentar las acciones desarrolladas e identificar nuevas expectativas?</p>							
10	<p><b>¿Promueve la participación voluntaria del asociado en acciones de apoyo a grupos comunitarios de interés?</b> -¿Cómo se realiza la promoción? -Mostrar ejemplos de acciones de</p>							



	participación voluntaria.								
11	<p><b>¿Se fomenta la participación y el impacto en el núcleo familiar del asociado por medio de las actividades de responsabilidad social desarrolladas por la asociación?</b></p> <p>-¿Cómo se realiza la promoción? -Mostrar ejemplos de acciones de participación voluntaria.</p>								
12	<p>¿Se promueven servicios con algún enfoque de apoyo al desarrollo del colaborador, por ejemplo, préstamos o becas para educación, emprendedurismo o similares?</p>								
13	<p><b>¿Cuenta la asociación con políticas claras en materia de no discriminación por etnia, religión, orientación sexual, ideología política, edad, sexo, estado civil, discapacidad, etc.?</b></p>								
14	<p><b>¿Se encuentra la asociación al día en el pago de las cargas sociales correspondientes a su operación?</b></p> <p>-¿De qué manera se aseguran del cumplimiento?</p>								
<b>TOTAL 4.1 IMPACTO SOCIAL (Puntaje Total: 19)</b>								<b>0.00</b>	
<b>Porcentaje del Pilar</b>								<b>0%</b>	

<b>4.2. Impacto Ambiental</b>	<b>1.</b>	<p><b>¿Tiene la asociación una política ambiental?</b> -¿Cómo se estableció esta política?</p>							
	<b>2.</b>	<p><b>¿La asociación conoce y ha analizado sus impactos ambientales?</b> -¿Cómo se realiza el análisis de impactos ambientales? -¿Cómo se asegura su actualización?</p>							
	<b>3.</b>	<p><b>¿Cuenta la asociación con acciones para mitigar sus principales impactos ambientales?</b> -¿Cuáles acciones se han implementado para lograr la mitigación? -¿La empresa o la institución tiene indicadores y los mide?</p>							
	<b>4.</b>	<p><b>¿Se realiza sensibilización a los colaboradores y asociados en materia ambiental?</b> -¿De qué manera se sensibiliza? -¿Qué temas han abordado?</p>							
	<b>5.</b>	<p><b>¿Se promueve entre sus colaboradores y asociados las buenas prácticas en consumo moderado de agua?</b> -¿Cómo se realiza esta promoción?</p>							
	<b>6.</b>	<p><b>¿Se promueve entre sus colaboradores y asociados las buenas prácticas en uso eficiente de</b></p>							

	energía? -¿Cómo se realiza esta promoción?								
	7. ¿Se promueve entre sus colaboradores y asociados las buenas prácticas en gestión integral de residuos? -¿Cómo se realiza esta promoción?								
	8. ¿La asociación participa en algún programa ambiental reconocido (Por ejemplo: Carbono Neutralidad, Bandera Azul, otro)? -¿En cuáles programas participa? -¿En cuáles espera participar en el futuro? ¿Por qué?								
	9. ¿Existe una política o programa de compras sostenibles, evitando el uso de materiales que generen un alto impacto para el ambiente? -¿En qué consiste este programa de compras sostenibles?								
<b>TOTAL 4.2 IMPACTO AMBIENTAL (Puntaje Total: 12)</b>								<b>0.00</b>	
<b>Porcentaje del Pilar</b>								<b>0%</b>	
<b>4.3. Impacto Económico</b>	1. ¿Se cuenta con políticas, indicadores y metas de desempeño financiero? -¿Con cuáles indicadores se cuenta?								
	2. ¿Cuenta la asociación con un presupuesto anual de ingresos y gastos asociado a sus operaciones y								

	proyectos estratégicos?							
3.	<b>¿Se da seguimiento y evalúa el cumplimiento del presupuesto?</b> -¿Cómo se realiza el seguimiento al cumplimiento del presupuesto?							
4.	<b>¿Se cuenta con procesos orientados a garantizar el balance entre el riesgo de la inversión y su rentabilidad financiera?</b> -¿Cómo se gestiona el riesgo?							
5.	<b>¿La asociación genera excedentes económicos en forma sostenible, tomando en consideración sus impactos sociales y ambientales?</b> -¿De qué manera se contemplan criterios sociales y ambientes en la generación de excedentes económicos?							
<b>TOTAL 4.3 IMPACTO ECONÓMICO (Puntaje Total: 8)</b>							0.00	
<b>Porcentaje del Pilar</b>							0%	
<b>RESULTADOS DE LA CATEGORÍA (Puntaje 10)</b>								
<b>Descripción</b>				<b>CALIFICACIÓN</b>				

	No hay indicadores (0%)	Hay indicadores (25%)	Se cumple con la meta de al menos el 50% de los indicadores (50%)	Se cumple con la meta de al menos el 75% de los indicadores (75%)	Muestra mejora respecto al año anterior (100%)	Porcentaje de cumplimiento	Puntaje Final	OBSERVACIONES (Puede presentar otros indicadores adicionales, si cuenta con ellos)
<p><b>¿Cuáles son los indicadores que permiten medir el desempeño de la Categoría de Responsabilidad Social?</b></p> <p><u>Presente resultados relacionados con lo siguiente:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Cantidad de proyectos o acciones de responsabilidad social desarrolladas</li> <li>-Mejoramiento en la condición socioeconómica de los socios</li> <li>-Nivel de endeudamiento</li> <li>-Reducción en consumo de agua</li> <li>-Reducción en consumo de energía</li> <li>-Porcentaje de reducción de residuos generados</li> </ul>								

**Anexo 2. Plan de trabajo y cronograma**

Plan de trabajo y cronograma																																											
F a s e	Acti v i d a d e s	Respon sa b l e	Esta d o (no ini c i a d o, en pro c e s o, con c l u i d o)	Cronograma																																							
				may.				jun.				jul.				ago.				sep.				oct.				nov.				dic.				ene.				feb.			
				1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4				
F a s e 1	<b>1. Formulación del anteproyecto</b>																																										
	Concre tar compr omiso de la organiz ación	Estudiante /empresa	Con cluid o																																								
	Definir tema, alcance y abordaje	Estudiante /MG1	Con cluid o																																								
	Diseña r la EDT	Estudiante /MG1	Con cluid o																																								
	Definir justific ación, objetiv os, matriz de congru encia y marco referen cial	Estudiante /MG1	Con cluid o																																								
	Determ inar diseño metodo lógico, plan de trabajo y cronog rama	Estudiante /MG1	Con cluid o																																								
	Elabora r present ación de antepro yecto	Estudiante	No ini c i a d o																																								

	Exponer el anteproyecto	Estudiante	No iniciado																																						
	Aprobar el anteproyecto	CGA	No iniciado																																						
Fases 2	<b>2. Análisis de contexto organizacional</b>																																								
	Conocer objetivos estratégicos, misión, visión y antecedentes de la organización	Estudiante /MG2/Tutor	Concluido																																						
	Establecer los motivos de la organización para implementar una estrategia	Estudiante /MG2/Tutor	Concluido																																						
	Establecer la línea base con respecto a ISO 26000	Estudiante /MG2/Tutor	En proceso																																						
	Realizar un benchmarking del sector	Estudiante /MG2/Tutor	En proceso																																						
	Validar con Comisión de RSE de la asociación	Estudiante /empresa	No iniciado																																						
	<b>3. Identificación y valoración de impactos</b>																																								











### Anexo 3. Matriz de congruencia

<b>MATRIZ DE CONGRUENCIA</b>		
<b>Tema:</b> Propuesta de estrategia de sostenibilidad para ASEDAVIVIENDA		
<b>Introducción</b>	Pregunta de investigación	¿Cómo puede la Asociación Solidarista implementar acciones relevantes de sostenibilidad que estén en plena concordancia con sus objetivos estratégicos organizacionales?
	Objetivo general	Diseñar la estrategia de sostenibilidad para la Asociación Solidarista de Empleados de Davivienda (ASEDAVIVIENDA), con el fin de orientar sus acciones hacia el logro de su propósito empresarial, de forma sistemática, priorizada y tomando en cuenta las expectativas de sus partes interesadas.
	Objetivos específicos	<p><b>OE1:</b> Realizar el análisis del contexto organizacional y un <i>benchmarking</i> de sostenibilidad para contar con una base de comparación relacionada a las mejores prácticas del sector solidarista.</p> <p><b>OE2:</b> Priorizar los impactos ambientales, sociales y económicos en la gestión de ASEDAVIVIENDA, para tener conocimiento del impacto positivo y negativo de los procesos de la asociación en su entorno y asumir la responsabilidad de su gestión.</p> <p><b>OE3:</b> Identificar las expectativas de las principales partes interesadas de la Asociación, para tomarlas en cuenta al establecer los planes de acción dentro de la estrategia de sostenibilidad.</p> <p><b>OE4:</b> Determinar los asuntos materiales para priorizar los planes de acción dentro de la estrategia de sostenibilidad basados en lo que es más relevante para la empresa y para las principales partes interesadas.</p> <p><b>OE5:</b> Definir la estrategia de sostenibilidad de la Asociación, basada en los asuntos materiales y alineada a su estrategia de negocio para lograr su propósito empresarial de forma eficiente, oportuna y sostenible.</p>

<p><b>Conceptual</b></p>	<p>Conceptos teóricos principales</p>	<p><b>Liberalismo:</b> promueve el individualismo. El sentimiento principal que mueve a los hombres es el egoísmo (Salvador Giner).</p> <p><b>Solidarismo contractual francés:</b> la justicia debe estar presente en todos los contratos para que ambas partes estén al mismo nivel (Émile Durkheim).</p> <p><b>Solidarismo costarricense:</b> el socialismo racionalizado está tan cerca del capitalismo como el capitalismo racionalizado lo está del socialismo. En este punto de equilibrio, ambos extremos dejan de serlo y se convierten en el solidarismo, un nuevo sistema eficiente, justo y humano (Alberto Martén Ch., Gustavo Blanco, Orlando Navarro, Oscar Chavarría, José Chavarría).</p> <p><b>Galardón Solidarista:</b> modelo de buenas prácticas solidaristas que promueve la mejora continua en la gestión directiva y administrativa de las asociaciones solidaristas, a partir de la evaluación de la gestión mediante criterios de evaluación (Movimiento Solidarista Costarricense, Confederación Nacional de Asociaciones Solidaristas).</p> <p><b>Responsabilidad social:</b> 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: a) contribuya al Desarrollo Sostenible, incluyendo la salud y el bienestar de la sociedad; b) tome en consideración las expectativas de sus partes interesadas (2.20); c) cumpla con la legislación aplicable y sea coherente con la normativa internacional de comportamiento; y d) esté integrada en toda la organización y se lleve a la práctica en sus relaciones (ISO 26000).</p> <p><b>Desarrollo sostenible:</b> desarrollo que satisfaga las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las futuras generaciones para satisfacer las propias (Informe Brundtland).</p> <p><b>Estrategia de sostenibilidad:</b> forma de integrar la RS con la estrategia organizacional con una asignación de responsabilidades y rendición de cuentas en todos los niveles adecuados de la organización para que se refleje en su toma de decisiones y se tenga en cuenta en la implementación de actividades (ISO 26000).</p>
<p><b>Metodológico</b></p>	<p>Método, enfoque y alcance</p>	<p><b>Método:</b> deductivo</p> <p><b>Enfoque:</b> cualitativo. El proceso no será necesariamente secuencial y se analizarán múltiples realidades subjetivas.</p> <p><b>Tipo de investigación (alcance):</b> investigación aplicada</p>

	Sujetos y fuentes de información	<p><b>Sujetos:</b>  Administración de ASEDAVIVIENDA  Comisión de RSE de ASEDAVIVIENDA  Partes interesadas de ASEDAVIVIENDA</p> <p><b>Fuentes:</b>  Primarias:  Entrevistas a administración de ASEDAVIVIENDA, Comisión de Responsabilidad Social y a las partes interesadas.</p> <p><b>Secundarias:</b>  Norma ISO 26 000 (ISO, 2010)  Informes de Sostenibilidad de asociaciones solidaristas y entidades financieras.  Sustainability Topics for Sectors (GRI, 2013)  Sustainability Disclosure Database (GRI, s.f.)  Normas de desempeño (IFC, 2012).  Política Nacional de Responsabilidad Social (Gobierno de Costa Rica, 2017)  Ley 6970, Asociaciones Solidaristas (Asamblea Legislativa de Costa Rica, 1984)  Informes de la Asamblea General de ASEDAVIVIENDA 2021  Actas de asambleas anteriores al 2021  Tesis y trabajos finales de graduación</p>
	Técnica e Instrumento	<p><b>OE1:</b>  Técnica: revisión bibliográfica  Instrumento: repositorios de tesis y trabajos finales de graduación, Google Books, sitios web</p> <p><b>OE2:</b>  Técnica: talleres y entrevistas virtuales con representantes de la asociación solidarista.  Análisis de referentes.  Instrumento: cuestionario IndicaRSE, Matriz de Valoración de impactos</p> <p><b>OE3:</b>  Técnica: taller virtual con la comisión de RS de la asociación, consulta a partes interesadas y focus group con partes interesadas prioritarias de acuerdo con su categorización.  Instrumento: matriz de priorización de partes interesadas, cuestionario en línea, Matriz de Valoración de impactos</p> <p><b>OE4:</b>  Técnica: análisis de resultados de los objetivos específicos 2 y 3  Instrumento: Matriz de Materialidad</p> <p><b>OE5:</b>  Técnica: taller de definición de la estrategia y priorización de planes  Instrumento: reuniones virtuales</p>

#### Anexo 4. Instrumento de consulta a partes interesadas

##### Evaluación de temas de sostenibilidad

La sostenibilidad es una forma de alcanzar el desarrollo sostenible porque abarca las áreas ambiental, social y económica. Hoy más que nunca las empresas deben hacerse cargo de las consecuencias de sus acciones y decisiones en estas tres áreas.

ASEDAVIVIENDA ha iniciado el proceso para crear su primera estrategia de sostenibilidad. Con esta breve encuesta quiere saber lo que piensan sus asociados y asociadas. Desde ya, le agradecemos su participación, la cual nos ayudará a mejorar.

¿Qué tan importante es para usted que ASEDAVIVIENDA tome acciones acerca de los siguientes temas?

	Mucho	Medio	Poco
Tener procedimientos para buscar el bienestar social			
Lucha contra la corrupción			
Promover la Sostenibilidad con sus socios comerciales			
Gestión de riesgos de todo tipo			
Acciones para mejorar la calidad de vida de asociados(as)			
Afectación de rendimientos por desempeño de inversiones			
Apoyo a la diversificación de emprendedores y pymes			
Uso de materiales (insumos de oficina, de limpieza, combustible)			
Consumo de energía			
Consumo de agua			
Afectación a la biodiversidad			
Emisiones de dióxido de carbono (CO2)			

Generación de empleo digno, estable y con protección social			
Respeto a los derechos laborales			
Salud y seguridad ocupacional de sus empleados (mensajeros y administrativos)			
Capacitación a empleados(as) de la asociación			
Diversidad e igualdad de oportunidades para sus empleados			
Evitar prácticas discriminatorias tanto a lo interno como externo			
Libertad de asociación y negociación colectiva para sus empleados			
Eliminar el trabajo infantil y/o forzoso en sus socios comerciales			
Respeto a los derechos indígenas y de minorías			
Contar con mecanismos de reclamo acerca de derechos humanos			
Comunicaciones de mercadeo responsable			
Brindar información sobre productos y servicios			
Promover consumo responsable y la educación financiera			
Diversificar oferta para cubrir necesidades de asociados			

¿Qué otro tema que no se mencionó en la pregunta anterior considera que debe ser importante para ASEDAVIVIENDA?



## Anexo 5. Planes de acción para proyectos

PLAN DE ACCIÓN N.º: 1					
Fecha	20/11/21				
Nombre del plan	Plan de Salud y Seguridad Ocupacional para colaboradores de ASEDAVIVIENDA				
Materia fundamental	Salud y Seguridad Ocupacional (SSO)				
Impacto real o potencial	Riesgos sin evaluar ni gestionar sus efectos reales				
Objetivo asociado	Mejorar las condiciones de SSO para el personal contratado por ASEDAVIVIENDA con el fin de disminuir riesgos laborales e incrementar nivel de satisfacción laboral.				
Responsable	Por definir				
Objetivos específicos del plan	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificar riesgos por puesto de trabajo.</li> <li>• Definir acciones para mitigar cada riesgo.</li> <li>• Recomendar técnicas sobre técnicas y equipo de protección personal (EPP) por utilizar.</li> <li>• Establecer un plan de capacitación anual para administrativos y mensajería.</li> <li>• Recomendar técnicas para análisis de eficiencia de medidas (incluyendo indicadores de monitoreo).</li> </ul>				
Indicador 1	Número de riesgos identificados	Meta	Al menos uno en cada puesto de trabajo	Plazo	Segundo trimestre 2022
Indicador 2	Número de recomendaciones a ejecutar	Meta	Al menos una recomendación sobre técnicas y una recomendación sobre EPP por puestos de trabajo	Plazo	Segundo trimestre 2022

Indicador 3	Número de acciones de monitoreo	Meta	Explicación de al menos 4 indicadores de monitoreo para determinar la efectividad de las acciones	Plazo	Segundo trimestre 2022
-------------	---------------------------------	------	---	-------	------------------------

	Descripción de las Actividades	Responsable	Inicio	Término	Grado de Avance trimestral			
					30/3/2022	30/6/2022	30/9/2022	30/12/2022
Actividades del Plan de Acción	Proceso de selección y contratación del consultor	Por definir	Enero 2022	Febrero 2022				
	Elaboración del estudio por parte del consultor	Consultor contratado	Marzo 2022	Abril 2022				
	Analizar y definir recomendaciones del estudio por ser implementadas	Por definir	Mayo 2022	Junio 2022				
	Ejecutar acciones recomendadas	Por definir	Julio 2022	Julio 2024				

	Hacer seguimiento de efectividad de las medidas implementadas en la mejora de riesgos laborales y en la mejora de satisfacción del colaborador y rectificar en caso necesario	Por definir	Julio 2022	Julio 2024				
Inversiones	Contratación del consultor Equipo de protección personal Otras según resultados del estudio							
Recursos para la ejecución US\$	Por definir		Prioridad del plan	Inmediata				

CIERRE DEL PLAN DE ACCIÓN					
Evidencias de superación del impacto real o potencial detectado					
Fecha de inicio real		Fecha de cierre		Firma del responsable	

## PLAN DE ACCIÓN N.º: 2

Fecha	20/11/21
Nombre del plan	Plan de desarrollo profesional para la Junta Directiva, personal administrativo y de mensajería
Materia fundamental	Generación de empleo digno, estable y con protección social
Impacto real o potencial	Riesgo de presencia de brechas en los conocimientos y capacidades para guiar, administrar y operar la asociación
Objetivo asociado	Mejorar los conocimientos y capacidades para ejercer los diferentes puestos de trabajo y los procesos de sucesión.
Responsable	Por definir
Objetivos específicos del plan	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Definir el programa de capacitación para la Junta Directiva.</li> <li>• Definir el programa de capacitación para personal administrativo.</li> <li>• Definir el programa de capacitación para equipo de mensajería.</li> </ul>

Indicador 1	Número de brechas identificadas	Meta	Al menos una en cada puesto de trabajo	Plazo	segundo trimestre 2022
Indicador 2	Número de capacitaciones a ejecutar	Meta	Al menos un tipo de capacitación para cada puesto de trabajo	Plazo	tercer trimestre 2022

Actividad del	Descripción de las actividades	Responsable	Inicio	Término	Grado de avance trimestral			
					30/3/2022	30/6/2022	30/9/2022	30/12/2022

Plan de Acción	Elaborar manuales de puesto y sus requerimientos específicos	Por definir	Marzo 2022	Abril 2022				
	Identificar las brechas de conocimiento para cada colaborador	Por definir	Mayo 2022	Julio 2022				
	Analizar la oferta académica para solventar las brechas identificadas	Por definir	Julio 2022	Agosto 2022				
	Elaborar un cronograma de capacitación para cada puesto de trabajo	Por definir	Setiembre 2022	Setiembre 2022				
Inversiones	Programa de capacitación							
Recursos para la ejecución US\$	Por definir		Prioridad del plan	Corto plazo				

CIERRE DEL PLAN DE ACCIÓN	
Evidencias de superación del impacto real o potencial detectado	

Fecha de inicio real		Fecha de cierre		Firma del responsable	
----------------------	--	-----------------	--	-----------------------	--

### PLAN DE ACCIÓN N.º: 3

Fecha	20/11/21
Nombre del plan	Plan de inclusión de criterios ASG para la contratación de proveedores
Materia fundamental	Gestión de riesgos ASG
Impacto real o potencial	Riesgo de favorecer proveedores que no incorporan la sostenibilidad en su gestión
Objetivo asociado	Promover la inclusión de criterios ASG en la cadena de valor para favorecer de forma proactiva a proveedores cada vez más sostenibles.
Responsable	Por definir
Objetivos específicos del plan	<ul style="list-style-type: none"> <li>Definir la política para contratación de proveedores con lineamientos de acatamiento obligatorio y con plazos de cumplimiento.</li> <li>Establecer un plan de comunicación y sensibilización para proveedores actuales.</li> <li>Definir un plan de acompañamiento por parte de la asociación, para guiar en el cumplimiento de los criterios establecidos.</li> <li>Ejecutar un procedimiento de análisis y evaluación de los proveedores actuales y nuevos.</li> </ul>

Indicador 1	Número de requerimientos establecidos	Meta	Al menos uno en cada eje ASG	Plazo	primer trimestre 2023
Indicador 2	Número de acciones de acompañamiento	Meta	Al menos una acción por año	Plazo	Segundo trimestre 2023

			Inicio	Término	Grado de avance trimestral
--	--	--	--------	---------	----------------------------

Actividades del Plan de Acción	Descripción de las actividades	Responsable			30/3/2022	30/6/2022	30/9/2022	30/12/2022
	Establecer los requerimientos mínimos que deben cumplir los proveedores	Por definir	Enero 2022	Febrero 2022				
	Elaborar y aprobar la política	Por definir	Marzo 2022	Abril 2022				
	Ejecutar un proceso de comunicación de la política, con los plazos para su cumplimiento	Por definir	Mayo 2022	Mayo 2022				
	Establecer las acciones de acompañamiento para facilitar a los proveedores el acatamiento de los lineamientos	Por definir	Julio 2022	Diciembre 2022				
	Ejecutar el proceso de análisis y evaluación de los proveedores vinculados y por vincular	Por definir	Julio 2022	permanente				
Inversiones	Contratación del consultor para recibir acompañamiento en todo el proceso (Se propone AED a través de la relación con el patrono)							
Recursos para la ejecución US\$	Por definir		Prioridad del plan		Mediano plazo			

CIERRE DEL PLAN DE ACCIÓN					
Evidencias de superación del impacto real o potencial detectado					
Fecha de inicio real		Fecha de cierre		Firma del responsable	



## 10. Referencias

- Alianza Empresarial para el Desarrollo. (2020a). *Caja de Herramientas de Cadena de Valor* [taller].
- Alianza Empresarial para el Desarrollo. (5 de julio de 2021). *Indicadores Centroamericanos de RSE para PYME*. IndicaRSE PYME. Recuperado el 10 de diciembre de 2022 de <http://www.indicarse-pymes.com/Index.aspx?pais=1>
- Alianza Empresarial para el Desarrollo. (s.f.). *Herramienta de Materialidad* [Taller].
- Argandoña, A. (2011). La teoría de los stakeholders y la creación de valor. En *Transformar el mundo humanizar la técnica ética, responsabilidad social e innovación*. EBEN. <https://upcommons.upc.edu/handle/2099/13379?show=full>
- Asamblea Legislativa de Costa Rica. (1984). *Ley 6970: Ley de Asociaciones Solidaristas*. Sistema Costarricense de información Jurídica. [http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm\\_texto\\_completo.aspx?nValor1=1&nValor2=35047](http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?nValor1=1&nValor2=35047)
- Asociación Solidarista de Empleados de Corporación Davivienda. (2019a). *PO-CO01-002 Política de crédito* [versión 2]. ASEDAVIVIENDA.
- Asociación Solidarista de Empleados de Corporación Davivienda. (2019b). *Reglamento interno de la Junta Directiva*. ASEDAVIVIENDA.
- Asociación Solidarista de Empleados de Corporación Davivienda. (2021a). *Informe de presidencia, período octubre 2019 – diciembre 2020*. ASEDAVIVIENDA
- Asociación Solidarista de Empleados de Corporación Davivienda. (2021b). *Informe de tesorería, período octubre 2019 – diciembre 2020*. ASEDAVIVIENDA
- Asociación Solidarista de Empleados de Corporación Davivienda. (2020c). *Normativa de ahorros* [versión 2]. ASEDAVIVIENDA

- Asociación Solidarista de Empleados de Corporación Davivienda. (s.f.a). *Quiénes somos*. Recuperado el 12 de enero de 2021 de <https://asedavivienda.co/quienes-somos/>
- Asociación Solidarista de Empleados de Corporación Davivienda. (s.f.b). *Estatutos de la Asociación Solidarista de Empleados de Davivienda*. ASEDVIVIENDA
- Asociación Solidarista de Empleados de St. Jude Medical Costa Rica. (2015). *Informe de Gestión 2014-2015*. ASESJM
- Asociación Solidarista de Empleados del Instituto Tecnológico de Costa Rica (2020). *Informe Anual de Actividades en contexto de Pandemia*. ASETEC.
- Banco Davivienda. (2021). *Informe integrado de Banco Davivienda 2020*. <https://sostenibilidad.davivienda.com/wp-content/uploads/2021/03/Banco-Davivienda-Informe-Anual-2020.pdf>
- Bernal-Fandiño, M. (2007). El solidarismo contractual —especial referencia al derecho francés. *Vniversitas*, 56(114), 15-30. <https://revistas.javeriana.edu.co/index.php/vnijuri/article/view/14588>
- Blanco, G. y Navarro, O. (1984). *El Solidarismo: pensamiento y dinámica social de un movimiento obrero patronal*. Editorial Costa Rica.
- Chavarría, O. (1997). *Memoria del Solidarismo Costarricense... en su 50 aniversario*. Asesores y Consultores Solidaristas.
- Confederación Nacional de Asociaciones Solidaristas y Movimiento Solidarista Costarricense. (17 de noviembre de 2017). *70 años ininterrumpidos del Solidarismo en Costa Rica* [Video]. YouTube. <https://youtu.be/vYwJpC2B1OY>
- Confederación Nacional de Asociaciones Solidaristas y Movimiento Solidarista Costarricense. (5 de marzo de 2019). *Galardón Solidarista Alberto Martín II Edición* [Video]. YouTube. <https://youtu.be/bpeDnGr3LuA>

Confederación Nacional de Asociaciones Solidaristas y Movimiento Solidarista Costarricense. (18 de junio del 2021). *Galardón Solidarista Alberto Martén*. Recuperado el 11 de enero de 2022 de <https://conasol.cr/galardon-solidarista-alberto-marten>

Confederación Nacional de Asociaciones Solidaristas y Movimiento Solidarista Costarricense. (2021b). *Criterio de Evaluación* [Sin publicar].

Consejo Consultivo Nacional de Responsabilidad Social. (2017). *Estudio multisectorial sobre el estado de la responsabilidad social en Costa Rica*. San José, Costa Rica.

Corporación Financiera Internacional. (2012). *Normas de Desempeño sobre Sostenibilidad Ambiental y Social*. [https://www.ifc.org/wps/wcm/connect/55d37e804a5b586a908b9f8969adcc27/PS\\_Spanish\\_2012\\_Full-Document.pdf?MOD=AJPER ES](https://www.ifc.org/wps/wcm/connect/55d37e804a5b586a908b9f8969adcc27/PS_Spanish_2012_Full-Document.pdf?MOD=AJPER ES)

Despacho Carvajal y Asociados. (2021). *Estados Financieros y Opinión de los Auditores Independientes, Asociación solidarista de empleados de Corporación Davivienda (Costa Rica) Afines (Asedavivienda)*.

Durkheim, E. (2000). *Lecciones de Sociología*. Ediciones elaleph.com. <https://www.elaleph.com/libro/Lecciones-de-sociologia-de-Emile-Durkheim/112065/>

Ernst & Young Associates LLP. (2020). *Risk, Returns and Resilience: Integrating ESG in the Financial Sector*. [https://assets.ey.com/content/dam/ey-sites/ey-com/en\\_in/topics/climate-change/2020/ey-risk-returns-and-resilience-integrating-esg-in-the-financial-sector.pdf](https://assets.ey.com/content/dam/ey-sites/ey-com/en_in/topics/climate-change/2020/ey-risk-returns-and-resilience-integrating-esg-in-the-financial-sector.pdf)

Freeman, E. (1984). *Strategic Management- A. Stakeholder Approach*. Cambridge University Press.

- Gamboa, Y., Raabe, I. y Steinvorth, V. (2019). *Propuesta de una estrategia de Responsabilidad Social para la Asociación Solidarista del Instituto Costarricense de Turismo* [Tesis de maestría, Universidad Nacional de Costa Rica, Costa Rica]. Repositorio Institucional de la UNA. <https://repositorio.una.ac.cr/bitstream/handle/11056/15298/MRSS.%20Propuesta%20de%20Estrategia%20de%20RS%20para%20ASOICT.pdf>
- Giner, S. (1982). *Historia del pensamiento social*. Editorial Ariel.
- Global Reporting Initiative. (2013). *Sustainability Topics for Sectors: What do stakeholders want to know?* PDF4PRO. Recuperado el 10 de enero de 2022 de <https://pdf4pro.com/view/sustainability-topics-for-sectors-470b7a.html>
- Global Reporting Initiative. (s. f.). *Sustainability Disclosure Database—GRI Database*. Recuperado el 5 de julio de 2021, de <https://database.globalreporting.org/>
- Gobierno de Costa Rica. (2017). *Política Nacional de Responsabilidad Social 2017-2030*. Ministerio de Economía, Industria y Comercio. [https://www.meic.go.cr/meic/documentos/8qt7vsn4p/PN\\_ResponsaSocialCR181217.pdf](https://www.meic.go.cr/meic/documentos/8qt7vsn4p/PN_ResponsaSocialCR181217.pdf)
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista P. (2014). *Metodología de la Investigación* (6ta ed.). McGraw Hill Education.
- Janssen, J. (s.f.). *Six key challenges for financial institutions to deal with ESG risks*. PWC. Recuperado el 10 de enero de 2022 de <https://www.pwc.nl/en/insights-and-publications/services-and-industries/financial-sector/six-key-challenges-for-financial-institutions-to-deal-with-ESG-risks.html>
- Mababu, R. (2010). Actitudes de los Empresarios y Directivos hacia la Responsabilidad Social Corporativa. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 26(2), 101-114. <https://doi.org/10.5093/tr2010v26n2a2>
- Martén, A. (22 de enero de 1948a). Solidarismo y Racionalización I. En La Nación (Ed.), *Solidarismo y Racionalización, un sistema de garantías económicas*.

- Martén, A. (24 de enero de 1948b). Solidarismo y Racionalización III. En La Nación (Ed.), *Solidarismo y Racionalización, un sistema de garantías económicas*.
- Martén, A. (25 de enero de 1948c). Solidarismo y Racionalización IV. En La Nación (Ed.), *Solidarismo y Racionalización, un sistema de garantías económicas*.
- Martén, A. (1 de febrero de 1948d). Solidarismo y Racionalización X. En La Nación (Ed.), *Solidarismo y Racionalización, un sistema de garantías económicas*.
- Martén, A. (18 de febrero de 1948e). Solidarismo y Racionalización XVIII. En La Nación (Ed.), *Solidarismo y Racionalización, un sistema de garantías económicas*.
- Martén, A. (20 de febrero de 1948f). Solidarismo y Racionalización XIX. En La Nación (Ed.), *Solidarismo y Racionalización, un sistema de garantías económicas*.
- Martén, A. (22 de febrero de 1948g). Solidarismo y Racionalización Recapitulación. En La Nación (Ed.), *Solidarismo y Racionalización, un sistema de garantías económicas*.
- Moret, J. (2016). *Un enfoque integrado para la gestión de los riesgos y oportunidades*. ASG. Franklin Templeton Investments. Recuperado el 10 de enero de 2022 de <https://global.beyondbullsandbears.com/es/2016/04/11/un-enfoque-integrado-para-la-gestion-de-los-riesgos-y-oportunidades-asg/>
- Naciones Unidas. (1987). *Informe de la Comisión Mundial sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo "Nuestro futuro común"*». <https://undocs.org/es/A/42/427>
- Organización Internacional de Normalización. (2010). *Norma ISO 26000: Guía de Responsabilidad Social*. <https://www.iso.org/obp/ui#iso:std:iso:26000:ed-1:v1:es>
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos. (2013). *Líneas Directrices de la OCDE para Empresas Multinacionales*. OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/9789264202436-es>.

- Pérez, D. (2016). El solidarismo contractual desde el análisis económico del derecho. *Revista de Derecho Privado*, (56), 1-18. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=360055998006>
- Pico, F. y Rojas, S. (2012). *Solidarismo contractual: El deber de cooperación y su repercusión en la responsabilidad civil* [Trabajo de grado para obtener el Título de Abogado, Pontificia Universidad Javeriana, Colombia]. Repositorio de la Pontificia Universidad Javeriana. <https://repository.javeriana.edu.co/bitstream/handle/10554/10116/PicoZunigaFernandoAndres2012.pdf>
- Raufflet, E., Lozano, J. F., Barrera, E., García de la Torre, C. (2012). *Responsabilidad Social Empresarial*. Pearson Educación
- RobecoSAM y Global Reporting Initiative. (2015). *Definición de materialidad: Lo que preparadores e inversores tienen en cuenta. Hardware, equipos tecnológicos, banca y finanzas*. GRI.