

UNIVERSIDAD DE COSTA RICA
SEDE DE OCCIDENTE
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

Escuela de Administración de Negocios

Dirección de Empresas



**“Propuesta de un modelo de planificación estratégica del presupuesto plurianual para
COOPESIBA R.L.”**

Integrantes

María Gabriela Alpízar Argüello, B40213

Ericka Fernández Villalobos, B52715

Diane González Briceño, B63002

María Jesús Salazar Quesada, B66513

Yoselyn Solís Corrales, B57020

Gabriela Sotelo Morales, B67035

**Trabajo Final de Graduación para optar por el grado académico de Licenciatura en
Dirección de Empresas**

Ciudad Universitaria Carlos Monge Alfaro

2022

Trabajo Final de Graduación sometido a consideración de la Escuela de Administración de Negocios de la Universidad de Costa Rica, para optar por el grado de Licenciatura en Dirección de Empresas.

“Propuesta de un modelo de planificación estratégica del presupuesto plurianual para COOPESIBA R.L.”

Sustentantes:

Gabriela Alpizar A.

María Gabriela Alpizar Argüello

Ericka Fernández

Ericka Fernández Villalobos

DB

Diane González Briceño

MJS

María Jesús Salazar Quesada

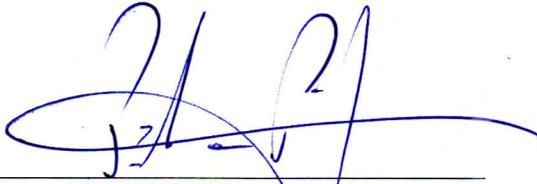
YSC

Yoselyn Solís Corrales

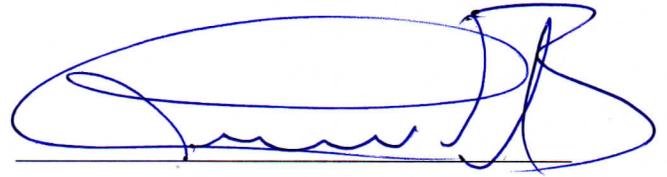
GSM

Gabriela Sotelo Morales

Tribunal Evaluador:



MBA. Petra Petry
Presidenta Tribunal Examinador



MBA. Juan Carlos López Barquero
Miembro Tribunal Examinador



MBA. Jesús Orozco Delgado
Tutor



MBA. Edward Castro Gutiérrez
Lector



MBA. Álvaro González Mora
Lector

Derechos de Propiedad Intelectual

Esta obra está protegida por los derechos de propiedad intelectual que confiere la Ley sobre Derechos de Autor y Derechos Conexos No. 6683 y su Reglamento, así como las modificaciones y reformas de esa Legislación.

Se prohíbe su reproducción parcial o total sin contar con la respectiva autorización de los autores.

Sin embargo, se otorga a la Universidad de Costa Rica (UCR) el derecho exclusivo de utilizar esta obra para los fines propios de la Institución y de reproducir la misma sin ánimo de lucro, con el único objetivo de ponerla a disposición del público interesado.

Dedicatorias

A mi familia, quiénes siempre me han apoyado.

María Gabriela Alpizar Argüello

Primeramente, quiero dedicar este título y darle gracias infinitas a Dios me ayudó a culminar este proceso, que me mantuvo serena y confiada en su gracia y misericordia, y que a pesar de las diversas circunstancias nunca me abandonó y a través de mis seres queridos y equipo de trabajo manifestó las palabras de aliento necesarias para continuar.

También quiero agradecer y dedicarle este título a mis padres, que han sido incondicionales, a mi papá, Oscar que ha estado apoyándome en todos los procesos de mi vida, que cree fielmente en mí y me alienta a perseguir y a alcanzar las metas que me he propuesto, a mi mamá, Ligia, que, a pesar de sus miedos por irme muy joven a estudiar lejos de casa, siempre ha permanecido junto a mi como una fiel compañera animándome en mis caídas y festejando mis logros. A mi hermana, María José, que desde que recuerdo ha estado orgullosa de mí, que me ha motivado, e impulsado cuando creo que ya no puedo más, que celebra mis logros como suyos y me ha brindado su ayuda cuando lo he necesitado.

A mi novio, Mauricio, que desde que lo conocí se convirtió en mi mejor amigo y fiel compañero, que me ha demostrado su amor, comprensión y apoyo incondicional, que me ha abrazado en mis momentos de tristeza y felicidad, y me externa su admiración constantemente.

A mis familiares, amigos, conocidos, compañeros de estudio y profesores que han contribuido de una u otra forma con mi crecimiento personal y profesional.

Por último, quiero dedicarlo y agradecerles a mis compañeras de proyecto, las cuales son seres humanos increíbles y estudiantes excelentes, gracias totales por compartir esta etapa conmigo, sin su perseverancia, dedicación y disciplina no hubiese sido posible.

En fin, gracias a todas esas personas que fueron y son responsables de que las etapas personales y profesionales en mi vida sean aún más hermosas con su compañía, con mucho cariño:

Ericka Fernández Villalobos

Llena de mucha gratitud, alegría y amor doy infinitas gracias a Dios por permitirme culminar uno de los anhelos más grandes de toda mi vida, el poder formarme profesionalmente. Por permitirme llegar hasta aquí con una familia y con salud. Sin él nada de esto sería posible.

Primeramente, dedico este gran logro a mis padres, mi mamá Giussephina Briceño que ha sido un motor para mí y mis hermanos, por enseñarnos las bases para ser grandes seres humanos y enseñarnos lo que se puede lograr con mucho amor, fuerza y voluntad. Gracias por ser siempre ese motor en mi vida y no dejarme caer nunca.

A mi padre Johnny González que me ha enseñado que soy capaz de lograr todo lo que me proponga en la vida, por creer fielmente en mí y alentarme en cada cosa que decido hacer. Por ser ese amigo y confidente.

De manera muy especial a dos grandes pilares de mi vida, mis abuelos Alba Jiménez y Gerardo González que me han acogido de manera incondicional, única y especial. Por ser los testigos cercanos de este proceso. Gracias por todo su apoyo y por enseñarme desde la espiritualidad y el amor que soy capaz de grandes cosas.

A mis hermanos John y Valerie, mi familia, compañeros y amigos que estuvieron presentes, infinitas gracias, hoy son parte fundamental de este sueño.

Asimismo, a mi equipo de trabajo, que son excelentes personas, sin ellas esto no sería posible. A los profesores y especialmente a mi amada Universidad de Costa Rica, por formarme profesionalmente y por brindarme experiencias y personas inolvidables.

Finalmente, gracias a mí, que con mucha perseverancia, dedicación y esfuerzo he llegado hasta aquí, por enseñarle a esa niña interior que los sueños requieren mucho trabajo, pero nada es demasiado grande cuando el corazón lo anhela.

Diane González Briceño

Con el corazón totalmente agradecido, dedico nuestro Trabajo Final de Graduación en primer lugar a Dios, que siempre mueve el universo para venir en mi ayuda y que sin Él no sería posible vivir mi presente.

A mi madre Vera Quesada, que con su fuente inagotable de amor siempre ha estado para inspirarme, apoyarme y aconsejarme. A mis hermanos Felipe y Tomás, quienes son parte importante de mi vida he iluminan mis días.

Además, de manera especial a mi abuela Manena y mi abuelo Papalejo, grandes pilares en mi vida, que me han enseñado sobre la autenticidad del amor, la transparencia de las acciones y el vivir para servir.

A Fray Javier Alpízar Lobo, mi guía espiritual, que con su sabiduría me ha ayudado a esclarecer mi día a día y me ha enseñado a abrazar quien fui, soy y seré.

Finalmente, a mi querida Universidad de Costa Rica, por formarme profesionalmente y regalarme momentos y personas extraordinarias, de las que tengo gratos recuerdos, sigo aprendiendo y me llevo una parte de su ser y saber.

María Jesús Salazar Quesada

En estos momentos de realización personal y profesional, primeramente, quiero agradecer a Dios por darme la sabiduría, discernimiento, salud y motivación para alcanzar esta meta. Sin él no lo hubiese logrado.

A mi familia, la cual representa la mayor de las motivaciones, mi madre Xinia Corrales Ugalde que con su amor y motivación en las noches oscuras me lograba mostrar que todo se alcanza si uno lo quiere y lo desea de corazón. Igual a mi padre, Rodolfo Solís Arce, que, con su amor y disposición a siempre quererme ayudar, estuvo ahí de diferentes maneras.

Agradezco a mis padres, que sin ellos no sería lo que soy hoy día y ni alcanzado lo que he logrado; eternamente agradecida y orgullosa de tener padres admirables; les dedico cada una de las palabras que redacte en este documento.

A mi hermano José Daniel Solís Corrales y su hermosa familia; Grettel Acuña Jiménez y mi sobrino José Rodolfo Solís Acuña. Quienes con su amor y motivación me han deseado de corazón el éxito de mis logros. Y a mi sobrino, dedico estas palabras y este trabajo para que sirvan de inspiración y superación cuando tenga que alcanzar cada una de sus metas que él se proponga.

Y por último a la Universidad de Costa Rica que todos los días me hace sentirme orgullosa de formar parte de una gran institución, que aporta y da grandes oportunidades a todas las personas que hemos sido egresadas de la UCR. Y a mis profesores que, con su experiencia y vocación, me han compartido conocimiento y que más allá de ser profesionales; hay que ser personas.

Me siento feliz y orgullosa de lo que he logrado e infinitamente agradecida con cada una de las personas que he mencionado en esta dedicatoria.

Yoselyn Solís Corrales

Primeramente, le dedico este logro a Dios, ya que sin Él a mi lado no hubiera sido posible llegar a este momento, pues me brindó la fortaleza que en muchos momentos necesité para seguir adelante y no rendirme en el proceso.

También dedico este logro a mi madre, Sara Sotelo, por su amor incondicional y su apoyo constante a lo largo de este proceso, porque siempre confió en mí y en mi capacidad de seguir adelante a pesar de las circunstancias, porque ha sido la principal testigo de mi esfuerzo y dedicación.

A mis hermanos Keilyn, Ingrid y Jimmy, que siempre han estado a mi lado brindándome su cariño y apoyo día a día. A mi sobrina Victoria, la niña que me ha dado las mejores sonrisas y que espero algún día cumpla sus metas al igual que yo hoy día.

Finalmente, a la Universidad de Costa Rica por brindarme la oportunidad de cumplir mi sueño y hoy poder decir que soy egresada de una de las mejores universidades. A mis profesores y compañeros, de los cuales solo me llevo grandes momentos y hermosos recuerdos que siempre llevaré en mi corazón.

Gabriela Sotelo Morales

Prefacio

El objetivo principal de esta investigación es demostrar que contar con un presupuesto es vital para todo tipo de organización. Es una herramienta que permite brindar a la organización un panorama financiero actualizado y real que facilite la toma de decisiones y fomente el crecimiento de esta. Además, prepara a las empresas para hacerle frente a los posibles cambios que puedan surgir en el tiempo, como lo que hace poco vivimos y que sin duda la gran mayoría de las empresas no tenían contemplados: una pandemia.

La elaboración de esta tesis ha sido posible por el apoyo y soporte académico de la Universidad de Costa Rica en alianza con la Cooperativa Autogestionaria de Servicios Integrales de Salud de Barva (COOPESIBA). Con la identificación de una clara necesidad que la Cooperativa presenta y es el hecho de la importancia de promover una cultura de planificación y contar con un presupuesto; herramientas que favorecen el adaptarse a posibles cambios que acontecen durante una gestión financiera y que sin duda marca nuevas líneas de acción.

Por lo que este trabajo final de graduación constituye un proceso de aprendizaje, donde se requiere el apoyo de todos los involucrados. Pero lo más importante es mantener una apertura y adaptación al cambio, ya que estos son necesarios para crecer en un mundo cambiante y acelerado, donde lo que hoy es seguro, mañana puede ser impredecible.

Agradecimientos

Damos gracias a Dios, primeramente, por permitirnos experimentar este proceso de enriquecimiento personal y formación profesional. Darnos la capacidad, sabiduría y discernimiento que se requiere para lograr una meta más en nuestras vidas.

A la Universidad de Costa Rica, nuestra alma mater; por formarnos, enseñarnos y demostrarnos que ningún desafío o reto es imposible de alcanzar. Que con esfuerzo y esmero somos capaces de lograrlo. Además, acompañadas de grandes profesionales que más allá de ser nuestros profesores, son seres humanos con vocación, entrega y ante todo siempre recordándonos que una actitud de superación es lo determinante en todo proceso.

Gracias, profesores por ser nuestra guía y siempre por ese consejo sabio que teníamos que escuchar en todo momento que se nos ocultaba la luz.

También agradecemos la dedicación y el esfuerzo de nuestro tutor MBA. Jesús Orozco Delgado y lectores MBA. Edward Castro Gutiérrez y MBA. Álvaro González Mora, quienes nos brindaron su apoyo y guía incondicional en cada uno de los eslabones por los que transitamos en este camino.

Además, agradecemos a COOPESIBA R.L. no solo por abrirnos las puertas y dejarnos realizar nuestro trabajo final de graduación, sino también por el soporte brindado en el camino.

Finalmente, agradecemos a cada una de las personas que han estado en el proceso y principalmente a cada una de nuestras familias, que nos han acompañado y han estado ahí en todo momento. Dándonos el amor sincero, la motivación y externándonos que creen en nosotras y que sin duda esto ha contribuido a concluir una meta más.

Debemos sentirnos muy orgullosas y agradecidas por lo alcanzado, sin embargo, aquí no se acaba. Es el inicio de nuevas y grandes oportunidades que enfrentaremos con la misma entrega que nos ha permitido hacer este sueño realidad.

Índice General

RESUMEN EJECUTIVO	XXIV
INTRODUCCIÓN	XXV
JUSTIFICACIÓN	XXVIII
OBJETIVOS	XXX
Objetivo General	XXX
Objetivos Específicos	XXX
ALCANCES Y LIMITACIONES	XXXI
Alcances	XXXI
Limitaciones	XXXI
CAPÍTULO I: APROXIMACIÓN AL MARCO TEÓRICO Y CONTEXTUALIZACIÓN DE LA INDUSTRIA	1
1.1 Generalidades y antecedentes sobre la planificación estratégica	1
1.1.1 Definición de la planificación estratégica	3
1.1.2 Beneficios y limitaciones	4
1.1.3 Errores comunes del plan estratégico	6
1.1.4 Componentes de la planificación estratégica	8
1.1.5 Etapas de la planificación estratégica	8
1.1.5.1 Desarrollar el marco estratégico	9
1.1.5.2 Establecer objetivos estratégicos	10
1.1.5.3 Diseñar una estrategia	10
1.1.5.4 Ejecutar la estrategia	11
1.1.5.5 Controlar los avances y evaluar el desempeño	12
1.2 El presupuesto dentro de la planificación estratégica	14
1.2.1 Presupuesto plurianual	15
1.2.2 Importancia del presupuesto plurianual	15
1.2.3 Etapas del presupuesto plurianual	16
1.2.3.1 Programación	16
1.2.3.2 Aprobación	17
1.2.3.3 Actualización	18
1.2.3.4 Ejecución	20
1.2.3.5 Evaluación	20
1.3 El Cuadro de Mando Integral	21
1.3.1 Principales elementos	21
	XIII

1.3.2	Objetivos y principios	22
1.3.3	Perspectivas	22
1.3.4	Importancia, ventajas y desventajas	23
1.4	La cooperativa	24
1.4.1	Principios y valores	26
1.5	Contextualización de la industria de salud	27
1.6	Contextualización del modelo de tercerización	29
CAPÍTULO II: DESCRIPCIÓN DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE COOPESIBA R.L.		32
2.1	Antecedentes, plan estratégico y contextualización	32
2.1.1	Reseña histórica de COOPESIBA	32
2.1.2	Tercerización de los servicios de salud de la CCSS a COOPESIBA R.L.	34
2.1.2.1	Cómo funciona el proceso licitatorio	35
2.1.2.2	Poblaciones que cubre	37
2.1.3	Plan estratégico de COOPESIBA R.L.	39
2.1.3.1	Filosofía organizacional	40
2.1.3.2	Análisis del entorno	41
2.1.3.3	Orientadores estratégicos	42
2.1.3.4	Implementación de la estrategia	43
2.1.3.5	Evaluación de la estrategia	43
2.1.3.6	Presentación y análisis de la información obtenida	44
2.1.4	Contextualización de la cooperativa	44
2.1.5	Estructura organizacional actual	45
2.1.6	Oferta de servicio	48
2.1.7	Funciones y competencias de la cooperativa	49
2.1.8	Descripción del software CODISA NAF utilizado por la cooperativa	50
2.2	Gestión actual de los recursos económicos	51
2.2.1	Actividades de Programación	55
2.2.2	Actividades de Aprobación	61
2.2.3	Actividades de Actualización	62
2.2.4	Actividades de Ejecución	65
2.2.5	Actividades de Evaluación	66
2.3	Alianzas y vinculaciones actuales	67
2.3.2	Aspectos positivos de las alianzas	67
		XIV

2.4 Descripción de la transición de las metodologías tradicionales a las ágiles	68
2.4.1 Descripción de las metodologías ágiles	69
2.4.1.1 SCRUM	70
2.4.1.2 KANBAN	71
2.4.1.3 EXTREME PROGRAMMING O XP	73
2.4.1.4 AGILE INCEPTION	74
2.4.1.5 DESIGN SPRINT	75
2.4.1.6 LEAN	75
CAPÍTULO III: ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE COOPESIBA	76
3.1 Marco metodológico	76
3.1.1 Paradigma en que se apoya la investigación	76
3.1.2 Enfoque de la investigación	76
3.1.3 Tipo de investigación	78
3.1.4 Definición de preguntas de investigación	79
3.1.5 Definición de variables	79
3.1.6 Definición de la población de interés y unidades de información	81
3.1.7 Fuentes de información	81
3.1.8 Propuesta inicial de la metodología de recolección de información	81
3.1.9 Criterios de rigurosidad científica	82
3.2 Análisis de la planificación estratégica y sus resultados	83
3.2.1 Formulación de la estrategia	84
3.2.2 Implementación de la estrategia	85
3.2.3 Evaluación de la estrategia, objetivos, metas e indicadores	86
3.2.4 Presentación y análisis de la información obtenida	86
3.3 Análisis de la gestión actual de los recursos económicos y sus resultados	87
3.3.1 Actividades de Programación	90
3.3.2 Actividades de Aprobación	92
3.3.3 Actividades de Actualización	93
3.3.4 Actividades de Ejecución	94
3.3.5 Actividades de Evaluación	96
3.4 Análisis de la transición de las metodologías tradicionales a las ágiles	97
CAPÍTULO IV: PROPUESTA DE UN MODELO DE PLANIFICACIÓN	
ESTRATÉGICA DEL PRESUPUESTO PLURIANUAL PARA COOPESIBA R.L.	102
4.1 Objetivos de la propuesta	102
	XV

4.2 Vinculación con plan estratégico de la empresa	102
4.3 Identificación de los diferentes actores en el sistema de presupuesto	105
4.4 Normas técnicas generales del proceso de presupuesto	107
4.5 Definición de las metas a alcanzar	109
4.6 Modelo de planificación estratégica del presupuesto plurianual	110
4.6.1 Etapa de Programación	112
4.6.1.1 Concepto	112
4.6.1.2 Alcance	112
4.6.1.3 Fundamentos a tomar en cuenta	112
4.6.1.4 Elaboración de programación presupuestaria	144
4.6.1.5 Parámetros para la medición de resultados	145
4.6.1.6 Producto final de la etapa de programación presupuestaria	145
4.6.1.7 Proyecto de presupuesto sobre base de efectivo mensual (año 0)	146
4.6.1.8 Presupuesto plurianual sobre base de efectivo (bases para las proyecciones del año 0 al año 5)	148
4.6.2 Etapa de Aprobación	153
4.6.2.1 Concepto	153
4.6.2.2 Alcance	153
4.6.2.3 Proceso de aprobación	153
4.6.2.4 Fundamentos a tomar en cuenta	154
4.6.2.5 Plazos de aprobación	157
4.6.2.6 Producto final de la etapa de aprobación presupuestaria	159
4.6.3 Etapa de Ejecución	160
4.6.3.1 Concepto	160
4.6.3.2 Alcance	160
4.6.3.3 Elementos a tomar en cuenta	160
4.6.3.4 Producto final de la etapa de ejecución presupuestaria	170
4.6.4 Etapa de Actualización	170
4.6.4.1 Concepto	170
4.6.4.2 Alcance	170
4.6.4.3 Fundamentos a tomar en cuenta	170
4.6.4.4 Producto final de la etapa de actualización presupuestaria	175
4.6.5 Etapa de Evaluación	175
4.6.5.1 Concepto	175

4.6.5.2 Alcance	175
4.6.5.3 Fundamentos a tomar en cuenta	175
4.6.5.4 Propuesta de Indicadores (KPI's)	179
4.6.5.5 Producto final de la etapa de evaluación presupuestaria	186
4.7 Identificación de procedimientos para trabajar las metas propuestas	186
4.8 Desarrollo de mecanismos para el seguimiento de los cambios propuestos	187
CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	190
5.1 Conclusiones	190
5.2 Recomendaciones	192
ANEXOS	194
Anexo 1. Análisis FODA	194
Anexo 2. Análisis de las 5 Fuerzas de Porter	195
Anexo 3. Entrevista a profundidad con la asesora en comunicación y gestión estratégica	196
Anexo 4. Entrevista a profundidad con Gerente General, Contador y personas clave de la cooperativa	197
REFERENCIAS	201

Índice de Tablas

Tabla 1. Porcentajes de partidas del Área de Salud de Barva y San Pablo de Heredia	37
Tabla 2. Cantidad de población que cubre COOPESIBA R.L. según localidad y sexo	38
Tabla 3. Filosofía organizacional de COOPESIBA R.L.....	40
Tabla 4. Análisis del entorno interno: Actividades primarias y de apoyo	41
Tabla 5. Líneas de Acción	42
Tabla 6. Balanza mensual de COOPESIBA del período de noviembre a diciembre del 20XX	52
Tabla 7. Extracto de flujo neto de efectivo proyectado de julio a octubre del 20XX.....	56
Tabla 8. Extracto de flujo neto de efectivo proyectado de julio a octubre del 20XX.....	56
Tabla 9. Distribución de las partidas mensual en colones y términos porcentuales	57
Tabla 10. Estructura de utilidad mensual en colones y términos porcentuales	61
Tabla 11. Normas sobre el marco del presupuesto	108
Tabla 12. Evaluación del Conocimiento	113
Tabla 13. Matriz de objetivos y resultados estratégicos para el presupuesto, en relación con el plan estratégico de COOPESIBA	115
Tabla 14. Matriz de asignación de responsabilidades para el presupuesto financiero.....	121
Tabla 15. Evolución de los principales índices.....	122
Tabla 16. Matriz de Identificación de Riesgos	125
Tabla 17. Presupuesto de planificación financiera	129
Tabla 18. Ejemplo de cronograma de elaboración de presupuesto financiero	134
Tabla 19. Pautas de capacitación	142
Tabla 20. Ejemplo de Plan Operativo	144
Tabla 21. Presupuesto Mensual COOPESIBA (año 0).....	146
Tabla 22. Presupuesto Plurianual COOPESIBA (año 0 - 5).....	151
Tabla 23. Contenidos del documento presupuestario	154
Tabla 24. Ejemplo de cronograma de proceso de aprobación	157
Tabla 25. Presupuesto Anual COOPESIBA	161
Tabla 26. Presupuesto mensual proyectado versus el actual	163
Tabla 27. Cronograma de fechas de ajuste extraordinario interno o externo	169
Tabla 28. Actualización del presupuesto extraordinario (Interno y externo)	172
Tabla 29. Matriz de objetivos y resultados estratégicos con indicadores de evaluación.....	177
Tabla 30. Propuesta de indicadores de modificación presupuestaria	179
Tabla 31. Propuesta de interpretación de los indicadores.....	184

Tabla 32. Matriz de planificación para el seguimiento de los cambios propuestos..... 188

Índice de Figuras

Figura 1. Estructura organizacional de una cooperativa.....	26
Figura 2. Pirámide Poblacional del Área de Salud de Barva de Heredia	38
Figura 3. Pirámide Poblacional del Área de Salud de San Pablo de Heredia	39
Figura 4. Estructura Organizacional de COOPESIBA	47
Figura 5. Expresión algebraica	63
Figura 6. Ejemplo de Tablero Kanban	72
Figura 7. Ejemplo de Tablero Kanban con cuello de botella.....	73
Figura 8. Eje 3 del plan estratégico de COOPESIBA.....	103
Figura 9. Líneas de acción del Eje 3 Gestión sostenible de modelos de negocio.....	103
Figura 11. Conocimientos de los actores	119
Figura 12. Puntos racionales	120
Figura 13. Objetivos de los actores.....	120
Figura 14. Matriz de impacto y probabilidad de riesgos	124

Índice de Plantillas

Plantilla 1. Requerimientos presupuestarios	127
Plantilla 2. Resumen de resultados de evaluación de años anteriores	128
Plantilla 3. Aprobación Presupuesto Anual	155
Plantilla 4. Aprobación Presupuesto Anual por Comité Administrativo	156
Plantilla 5. Aprobación de Modificación del Presupuesto	158
Plantilla 6. Justificación de gastos	159
Plantilla 7. Informe de resultados al cierre mensual	166
Plantilla 8. Informe de control	174
Plantilla 9. Informe sobre la evaluación presupuestaria	185

Abreviaturas

ACI: Alianza Cooperativa Internacional.

ASEMECO: Asociación de Servicios Médicos Costarricenses.

BCCR: Banco Central de Costa Rica.

CCSS: Caja Costarricense de Seguro Social.

CEO: Chief Executive Officer, que significa director ejecutivo.

CEPAL: Comisión Económica para América Latina.

CICOPA: Organización Internacional de las Cooperativas en la Industria y los Servicios.

CMI: Cuadro de Mando Integral.

CONACCOOP: Consejo Nacional de Cooperativas.

COOPESALUD R.L.: Cooperativa Autogestionaria de Servicios Integrales de Salud.

COOPESAIN R.L.: Cooperativa Autogestionaria de Servidores para la Salud Integral.

COOPESANA R.L.: Cooperativa Cogestionaria de Salud de Santa Ana.

COOPESIBA R.L.: Cooperativa Autogestionaria de Servicios Integrales de Salud de Barva.

Covid-19: Enfermedad respiratoria causada por el virus SARS-CoV-2., conocida como Coronavirus del año 2019.

CPCA: Comisión Permanente de Cooperativas de Autogestión.

EBAIS: Equipos Básicos de Atención Integral en Salud.

EDUS: Expediente Digital Único en Salud.

ERP: Enterprise Resource Planning, que significa sistema de planificación de recursos empresariales.

FODA: Acrónimo de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.

INA: Instituto Nacional de Aprendizaje.

INEC: Instituto Nacional de Estadística y Censos.

INFOCOOP: Instituto Nacional de Fomento Cooperativo.

INS: Instituto Nacional de Seguros.

IPC: Índice de precios al consumidor.

IPCA: Índice de precios al consumidor de alquileres.

IPP-Man: Índice de precios al productor de la manufactura.

ISMN: Índice de salarios mínimos nominales.

KPI: Key Performance Indicator, que significa Indicador Clave de Rendimiento.

LSD: Lean Software Development, que significa Desarrollo de Software Lean.

MEDICOOP: Cooperativa Nacional de Servicios Múltiples de los Medios.

MTSS: Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.

N/A: No aplica.

ODS: Objetivo de Desarrollo Sostenible.

OIT: Organización Internacional del Trabajo.

ONU: Organización de las Naciones Unidas.

OMS: Organización Mundial de la Salud.

OPS: Organización Panamericana de la Salud.

PESTEL: Acrónimo de Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos, Ambientales y Jurídicos.

PIB: Producto Interno Bruto.

R.R.H.H.: Recursos Humanos.

SCIJ: Sistema Costarricense de Información Jurídica.

UCR: Universidad de Costa Rica.

UNIBE: Universidad de Iberoamérica.

XP: Extreme Programing, que significa Programación Extrema.

RESUMEN EJECUTIVO

La Cooperativa Autogestionaria de Servicios Integrales de Salud de Barva es una cooperativa autogestionada que labora dentro del sector salud como parte de la estrategia de tercerización de la Caja Costarricense de Seguro Social (CCSS). La institución enfoca sus labores en las zonas de Barva y San Pablo de Heredia, ofreciendo servicios como atención primaria, farmacia, varias especialidades, entre otros. Por su modelo de trabajo, la institución recibe de la CCSS anualmente una cantidad de fondos previamente estipuladas en un contrato, que luego debe redireccionar para suplir las diferentes necesidades de sus labores diarias.

Tradicionalmente, se utiliza un flujo de caja entregando recursos financieros a los departamentos según surjan las necesidades, y si bien esto tiene la ventaja de darle flexibilidad a la hora de funcionar, no les permite realmente planear cómo se desea utilizar ese dinero, ni estar verdaderamente preparados ante potenciales necesidades no previstas. Especialmente siendo que, si bien se tiene un plan estratégico institucional, en este no se incluyen concretamente perspectivas financieras.

Para esto se propone un Modelo de Presupuestación Plurianual dividido en cinco etapas: programación, aprobación, actualización, ejecución, y evaluación. Un presupuesto es una herramienta financiera que incluye los ingresos y gastos percibidos en una organización en un período determinado, pero la creación apropiada del mismo comprende una serie de acciones que se extienden a lo largo del año y que aseguran que el instrumento se adecúa a las necesidades y objetivos de la institución.

En este sentido, con cada fase se propone un conjunto de tareas a realizar para completar todo el ciclo de creación del presupuesto. En las mismas se incluyen instrucciones detalladas de los pasos a seguir y plantillas de los documentos necesarios para facilitar el proceso.

Con esto lo que se busca es crear una guía de fácil aplicación que la cooperativa pueda emplear para darle un mejor seguimiento a la utilización de sus recursos económicos, que a la vez le permita planear y prepararse para los períodos futuros.

INTRODUCCIÓN

Desde los inicios de la CCSS, la institución se ha propuesto implementar diferentes modalidades en su administración con el objetivo de contar con otras alternativas de prestación de servicios de salud; un claro ejemplo, la estrategia de la tercerización brindada en su gran mayoría por las Cooperativas de la Salud.

Esto con el fin de hacerle frente a los continuos retos que tiene la institución como lo son: los cambios en la tecnología, el proceso de globalización, las crecientes restricciones presupuestarias, los cambios en el patrón epidemiológico y demográfico que implican cambios cualitativos y cuantitativos en la demanda de servicios de salud. Así también, las nuevas necesidades de inversión, que constituyen uno de los puntos determinantes que demandan la necesidad de que la institución focalice sus actividades estratégicas y de alto valor agregado para el cliente, como lo es la tercerización. (Arce, 1998)

La tercerización es una estrategia que se presenta de diferentes formas y en diversos espacios, tales como la salud, el mantenimiento y la seguridad. Pero en este caso en específico, se profundizará en la tercerización de servicios de salud que la CCSS ha implementado, mediante la contratación de proveedores externos para la prestación de los servicios en diferentes Áreas de Salud de la región central. (Bermúdez y Umaña, 2013)

COOPESIBA es una cooperativa autogestionada situada en Heredia que atiende a la población de Barva y San Pablo del mismo cantón. Desde 1998 la institución trabaja con esta modalidad diferenciándose de las demás por la calidad de su servicio, sin embargo, a través de los años una de sus debilidades ha sido el manejo financiero, puesto que no se cuenta con una estructura formal para la distribución previa de estos recursos. Siendo esta área una de las más importantes para el funcionamiento apropiado de cualquier organización, se decide realizar un Trabajo Final de Graduación que se enfoque en sanar esta necesidad de la cooperativa. Especialmente para ayudarle a mantener el importante papel social que desempeña en su cantón.

Así las cosas, como objetivo de la presente investigación, se desarrolla un modelo de planificación estratégica plurianual del presupuesto que especifica los pasos a seguir en cada una de las etapas del presupuesto. La investigación fue realizada de forma tanto presencial en Heredia, como virtual. A la vez, como categoría de análisis se manejan principalmente dos grandes temas, como lo son todo lo relativo con la planificación y la planificación estratégica que se entiende como las acciones que se llevan a cabo para llegar a cumplir los objetivos

organizacionales, y lo relacionado con el presupuesto plurianual y su creación, o sea, el proceso de dividir los recursos financieros según las necesidades de la organización y demás procesos y tareas relacionados con esto. Pero también se maneja el tema de las licitaciones y lo que esto conlleva, a saber, el proceso en el que la cooperativa le vende sus labores a la CCSS.

En este sentido se entrega una propuesta de modelo presupuestario plurianual en disposición con el plan estratégico de la institución y las líneas de acción y objetivos dispuestos en el mismo, que servirá para alcanzar un uso óptimo y eficiente de los recursos financieros de la institución. Ahora bien, es importante mencionar que este trabajo se enfoca exclusivamente en la creación de un modelo de planificación presupuestario, por lo que no se tratan temas numéricos relativos a las cantidades en que se deberían dividir los recursos, puesto que además de que se sale del alcance del proyecto, no se tuvo acceso a información considerada sensible por la cooperativa.

Como metodología de investigación se utilizó principalmente la revisión de documentos bibliográficos como libros, artículos y revistas en línea para desarrollar los capítulos que lo requerían y complementar la propuesta. Así mismo, se realizaron varias entrevistas virtuales y presenciales a personas que podían aportar un punto de vista importante, como el gerente de la Cooperativa, el encargado del departamento de finanzas y el departamento de contabilidad, así como integrantes de diferentes departamentos. Esto para tener la mayor cantidad de perspectivas posibles sobre el manejo financiero en la institución.

De este modo, la presente investigación está compuesta por cinco apartados. En el primer capítulo se realiza una recopilación bibliográfica de conceptos pertinentes para la investigación como lo son la planificación estratégica, el presupuesto y temas relacionados, el Cuadro de Mando Integral, el cooperativismo y las cooperativas, y se realiza una contextualización de la industria de salud en Costa Rica y del modelo de tercerización en el país.

En el segundo capítulo se describe información relevante de la empresa como su historia, servicios, estructura, alianzas, y población que atiende. Adicionalmente, en este capítulo se cubre el proceso de licitación que lleva a cabo la cooperativa, se adentra en la planificación estratégica de la institución, y se describe la gestión de los recursos financieros, y de varias metodologías ágiles.

Por su parte, en el tercer capítulo se desarrolla el marco metodológico y se realiza un análisis de la planificación estratégica y de la gestión de recursos financieros que se mencionaron en el

capítulo anterior. Así mismo, en el cuarto capítulo se encuentra el cuerpo de la propuesta con sus objetivos, y diferentes etapas. Para terminar, en el quinto capítulo se dan las conclusiones y recomendaciones que se obtuvieron conforme se progresa en la investigación.

JUSTIFICACIÓN

COOPESIBA es una cooperativa de autogestión en el área de la salud, que inició sus operaciones en 1998; su misión es contribuir a mejorar la salud integral de sus clientes, impulsados por los principios cooperativos, en un ambiente de bienestar. Además, su visión es ser líder en la prestación de servicios de salud integral, basados en la doctrina cooperativa para mejorar la calidad de vida de sus clientes, considerando la innovación y la mejora continua. (COOPESIBA, 2020)

Actualmente, brinda servicios en Barva y San Pablo de Heredia, cuenta con más de 200 colaboradores y 124 asociados (existen tanto trabajadores asociados como no asociados, los asociados forman parte de la Asamblea General) y atiende a más de 80.000 personas anuales en ambas sedes (COOPESIBA, 2020). Para poder ejecutar sus operaciones, realiza un contrato con la CCSS, por medio de una licitación que se renueva cada 10 años, para obtener una tarifa presupuestaria la cual tiene como finalidad cubrir las necesidades de la cooperativa tanto a nivel administrativo como operativo.

De acuerdo con colaboradores de la cooperativa (Comunicación personal, 2021), la tarifa estipulada en el contrato solventa cinco partidas clave dentro de la cooperativa, que son las siguientes: mano de obra, materiales y suministros, alquileres, gastos indirectos y una porción excedente para mejorar los servicios (utilidad). Asimismo, nunca se ha elaborado un presupuesto financiero arraigado con las metas y objetivos de la empresa. Actualmente, les ingresa el dinero de la tarifa presupuestaria y se trabaja con un flujo de efectivo, lo cual trae como consecuencia un control a corto plazo, pero muy poca visión a largo plazo; imposibilitando la estrategia financiera y posible mitigación de riesgos a largo plazo. Por lo tanto, determinar posibles gastos y solvencia de la empresa a futuro imposibilita la correcta estimación y uso de las partidas presupuestarias.

En concordancia con lo anterior, la cooperativa tiene la necesidad de un instrumento de presupuestación para mejorar la competitividad, de cara a las nuevas licitaciones y procesos concursales. Permitiendo a su vez, una oportunidad de mejora en la elaboración de una propuesta de un modelo de planificación estratégica del presupuesto plurianual para COOPESIBA. Esto con la finalidad de que exista una mejor administración de sus recursos financieros, mitigación de riesgos, uso óptimo y eficiente de los recursos.

Para la elaboración del proyecto, se parte del plan estratégico existente, con el objetivo de crear el modelo del presupuesto plurianual. Este será un insumo esencial para crear una metodología clara que permita cuantificar los planes y traducirlos en términos monetarios; que a su vez se pueda utilizar como medio de evaluación para la toma de decisiones gerenciales. De igual forma, no se puede pensar en un modelo de presupuesto sin planificación estratégica, por lo que se van a tomar en consideración todas las variables que conforman la planificación estratégica, tales como: la misión, visión, metas, estrategias, planes de acción (Bojórquez y Pérez, 2013), ya que de esta forma se estaría presentando una propuesta integral, que toma en cuenta los elementos de importancia para la elaboración y el control del presupuesto financiero.

La importancia del tema radica en el impacto favorable que tiene la cooperativa en el sector salud y la relevancia que tiene la tercerización de los servicios de atención primaria por parte de la CCSS. Se considera sumamente importante que dentro de la cooperativa exista una vinculación entre las metas y los recursos, que permitan una ejecución eficaz y eficiente.

En este TFG se pretende plantear un modelo presupuestario no solo que atienda las necesidades de corto plazo, sino que abarque el mediano y largo plazo, acorde con la planificación. En este sentido, “el presupuesto plurianual se convierte en un instrumento de gestión que permite la asignación de los recursos económicos para el logro de los objetivos, indicadores y metas, (...) con una visión de mediano y largo plazo” (Instituto Nacional de Aprendizaje, 2015, p. 4). Con este enfoque “se crea una visión integral del horizonte económico de la institución, que busca la estabilidad y equilibrio financiero” (Instituto Nacional de Aprendizaje, 2015, p. 4); siendo primordial realizar las proyecciones de forma realista.

OBJETIVOS

Objetivo General

Diseñar un Modelo de Planificación Estratégica del Presupuesto Plurianual para COOPESIBA R.L., acompañado de una propuesta de KPI's, que contribuya a una gestión óptima de los recursos financieros.

Objetivos Específicos

1. Contextualizar el entorno sectorial de las cooperativas en el área de la salud de Costa Rica, así como los aportes teóricos y conceptuales en torno al diseño de un modelo de planificación estratégica.
2. Describir los antecedentes, la situación actual y el contexto estratégico de COOPESIBA, así como su planificación presupuestaria anual.
3. Analizar las características y estrategias utilizadas actualmente para la gestión de recursos en COOPESIBA, identificando sus fortalezas y áreas de mejora en la planificación del presupuesto.
4. Elaborar un modelo de planificación estratégica del presupuesto plurianual para COOPESIBA, incorporando KPI's, que permita la gestión óptima de los recursos financieros.
5. Brindar las conclusiones y recomendaciones pertinentes que contribuyan a la competitividad de COOPESIBA en el área financiera.

ALCANCES Y LIMITACIONES

Alcances

1. La investigación se llevará a cabo en COOPESIBA, por lo cual estará orientada a todas las áreas de la organización que tengan destinado presupuesto y manejo de los recursos financieros.
2. Se pretende analizar cómo ha sido la planificación estratégica de la cooperativa durante los últimos tres años.
3. Se incluye un modelo de planificación estratégica del presupuesto, que permita un control y seguimiento a futuro, de acuerdo con las partidas presupuestarias en las cuales se debe de cumplir el contrato firmado con la CCSS.
4. Las herramientas brindadas de control y seguimiento del uso de los recursos financieros se desarrollarán únicamente a nivel de propuesta para la compañía, su validación e implementación será responsable de la misma.

Limitaciones

1. Los datos numéricos de la cooperativa y el plan estratégico actual, son considerados como información privada y confidencial. Por lo tanto, no se exponen los números reales en las tablas y se realiza una descripción parcial del plan estratégico; esto con el fin de salvaguardar la información estratégica y privada de la compañía.
2. La identidad de las personas que se les aplicó la entrevista se mantiene bajo anonimato, con el objetivo de velar por su privacidad.
3. La recopilación de datos puede verse afectada temporalmente por el efecto de la pandemia que se vive actualmente provocada por el COVID-19. Esto debido a que las visitas a la cooperativa para la recolección de información pueden ser restringidas.

CAPÍTULO I: APROXIMACIÓN AL MARCO TEÓRICO Y CONTEXTUALIZACIÓN DE LA INDUSTRIA

El presente apartado pretende establecer los principales fundamentos teóricos en torno a la investigación. Por ende, en los siguientes subcapítulos se proveerán explicaciones conceptuales que están ligados entre sí. Para facilitar la comprensión de este, se divide en las siguientes seis secciones: en la primera se abordan los conceptos sobre planificación estratégica, en la segunda lo relacionado con el presupuesto, en la tercera el Cuadro de Mando Integral, en la cuarta lo relativo a las cooperativas, en la quinta la contextualización de la industria de salud y en la sexta la contextualización del modelo de tercerización.

1.1 Generalidades y antecedentes sobre la planificación estratégica

En primer lugar, es importante conocer la conceptualización de los modelos, dado que son utilizados en diferentes áreas del quehacer humano para representar y explicar teorías o realidades. Según Villaplana (2013), “cotidianamente suele hablarse de modelo como un objeto que se reproduce al imitarlo; por ejemplo, un patrón de costura o un bordado” (p. 8). Para entenderlo mejor, se puede estudiar el significado etimológico de la palabra, señala el autor, pues el término “modelo” engloba conceptos tales como a) medida, cantidad o proporción, b) ejemplar o prototipo, y c) un algo proporcionado de otra cosa (p. 8).

Ahora bien, existen varios tipos de modelos: el icónico, que “se asemeja directamente a una propiedad o conjunto de propiedades de un hecho, proceso, sistema, entre otros” (Villaplana, 2013, p. 11) como mapas, dibujos, o planos. El modelo analógico por su parte “se construye a partir de la representación por analogía: a) un conjunto de cualidades o elementos, b) una estructura y c) un proceso, un fenómeno o sistema que se estudia” (Villaplana, 2013, p. 11). Por otro lado, el modelo topológico se enfoca en “la colocación de elementos en un plano de tal forma que se ordenan los elementos del sistema que se intenta representar” (Villaplana, 2013, p. 11), tales como diagramas, cuadros, o esquemas. El modelo simbólico tiene que ver con la fórmula o representación, por medio de símbolos del sistema, proceso o fenómeno que se estudia, señala Bisquera (2013, como se citó en Villaplana, 2013). Por último, los modelos matemáticos son representaciones matemáticas, como ecuaciones o algoritmos (Villaplana, 2013, p. 12).

En segundo lugar, la planificación estratégica es un concepto que se ha mantenido presente en la historia a lo largo de los años, pero que ha evolucionado con el paso del tiempo, señala

Barreiros (2012). Esto puesto que, en las antiguas civilizaciones, este se utilizaba más que todo en contextos de tácticas de guerras, la autora añade que,

Cuando Aníbal planeaba conquistar Roma se inició con la definición de la misión de su reino, luego formuló las estrategias, analizó los factores del medio ambiente y los comparó y combinó con sus propios recursos para determinar las tácticas, proyectos y pasos a seguir (Barreiros, 2012, p. 20).

No fue sino hasta años después que el término empezó a surgir formalmente dentro de la esfera empresarial. Según Ortiz-Díaz (2017), el término fue acogido a inicios del siglo XX por “Taylor y Fayol, según refiere Azocar, quienes buscaban suplantar el empirismo que había en las empresas por un método científico en el que la planificación fungirá como instrumento de dirección” (p. 190).

Además, alrededor de 1950 se introdujo el concepto en algunas empresas comerciales donde “principalmente desarrollaron sistemas de planeación estratégica formal o, como también se les denominó, sistemas de planeación a largo plazo” (Ortiz-Díaz, 2017, p. 191). En dicha época subyace el concepto tradicional, enfocado en un plan de acciones futuras que se caracterizaba por ser rígido e inflexible. Sin embargo, gracias al entorno cambiante y al proceso de globalización surge el concepto contemporáneo, el cual aporta una visión más holística y adaptable (Ortiz-Díaz, 2017).

El término toma aún más fuerza con la publicación del libro “Estrategias Corporativas”, en el año 1965 por parte de Igor Ansoff, quien es conocido como el padre de la gerencia estratégica (Barreiros, 2012, p. 21). Desde su introducción la planificación estratégica ha pasado por varias fases en el contexto empresarial, según Barreiros (2012):

- Década de los 60’s: planeación para un período de estabilidad y crecimiento.
- Década de los 70’s: planeación para empresas en situación de ataque.
- Principios de los 80’s: planeación para recortes y racionalización.
- Década de los 90’s: planeación para crecimiento rentable, desnormalización y privatización, y mercados mundiales.
- Última década: actualmente este es el proceso mediante el que una empresa define su visión a largo plazo y las estrategias para alcanzarlas a partir del análisis de sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.

Como bien dice Barreiros (2012), “la planeación estratégica no es un fin en sí misma, sino que es el medio para concertar esfuerzos bajo un marco referencial consensado, que motive y movilice a todos los integrantes de la organización” (p. 22).

1.1.1 Definición de la planificación estratégica

La planeación es la “primera función administrativa ya que sirve de base para las demás funciones (organización, coordinación y control). (...) permite organizar mejor las áreas y recursos de la empresa, coordinar mejor las tareas y actividades, y controlar y evaluar mejor los resultados” (Crece Negocios, 2015). En segundo lugar, la estrategia engloba las decisiones sobre los negocios en donde se compite, delimita el entorno específico de la empresa y fijan los límites de esta; la estrategia persigue adaptar la empresa a su entorno (Castro, 2010).

Por su parte Castro (2010), define la estrategia como “el patrón de los principales objetivos, propósitos o metas y las políticas y planes esenciales para la consecución de dichas metas, establecidos de tal manera que definan en qué clase de negocio la empresa está o quiere estar y qué clase de empresa es o quiere ser” (p. 3).

La interrelación de ambos conceptos mencionados anteriormente se conoce como planeación estratégica, definida como:

(...) un proceso que se inicia con el establecimiento de metas organizacionales define estrategias y políticas para lograr estas metas, y desarrolla planes detallados para asegurar la implantación de las estrategias y así obtener los fines buscados. También es un proceso para decidir de antemano qué tipo de esfuerzos de planeación debe hacerse, cuándo y cómo debe realizarse, quién lo llevará a cabo, y qué se hará con los resultados. La planeación estratégica es sistemática en el sentido de que es organizada y conducida con base en una realidad entendida. (Steiner, 1998, p. 20)

En términos más sencillos, Fernández (2010), cita que “la planificación estratégica nos indica las acciones a emprender para conseguir los fines, teniendo en cuenta la posición competitiva relativa, y las previsiones e hipótesis sobre el futuro” (p. 9). Así las cosas, se puede afirmar que esta es una herramienta utilizada por las empresas para asistir en el proceso del desarrollo de los planes y la posterior implementación de estos.

Ahora bien, tal como indica Fernández (2010), este término forma parte de un concepto mucho más grande al que ha llamado “dirección estratégica” (p. 9), el cual engloba además del

anterior, a los programas y planes de acción, los presupuestos, y los sistemas de información y control de la entidad. De esta manera la misma sirve como un mapa que indicará los pasos a seguir y cómo debe actuar la organización de forma global.

Hasta aquí se puede apreciar que el proceso de planificación es de gran valor para las organizaciones, puesto que cumple un papel preponderante en el proceso de la toma de decisiones con miras a alcanzar las metas propuestas; esto puede suceder a corto o largo plazo. El corto plazo está principalmente enlazado con planificación táctica, proceso que se enfoca en “distintas operaciones que se ejecutan concretamente para llevar a cabo los combates de acuerdo con el plan estratégico” (Harnecker y Uribe, 1986, p. 5). La planificación a largo plazo, por su parte, se relaciona con la planificación estratégica, dado que esta se desenvuelve a lo largo de varios años y claramente concerniente para esta investigación.

Con todo esto, se puede observar que este se trata de un proceso sumamente delicado y minucioso en el que se pueden resaltar algunos puntos clave como, formar un equipo que participe en el proceso, considerar los recursos que facilitarán la ejecución del plan, utilizar una metodología en todo el proceso, por último, establecer indicadores y dar seguimiento a lo implementado (Anell, 2020).

1.1.2 Beneficios y limitaciones

“Sócrates en la Grecia antigua comparó las actividades de un empresario con las de un general al señalar que en toda tarea quienes la ejecutan debidamente tienen que hacer planes y mover recursos para alcanzar los objetivos” (Barreiros, 2012, p. 20). Se puede observar entonces la razón de la amplia aceptación que tiene esta herramienta en la esfera de los negocios, puesto que sus beneficios han sido estudiados a través de los años por distintos autores.

Según Stratec (2019), algunas de las ventajas de la planificación estratégica son:

- Organizaciones proactivas y no reactivas
- Establecer un sentido de dirección
- Aumento de la eficiencia operativa
- Aumentar la cuota de mercado y la rentabilidad
- Mayor durabilidad empresarial

Así también, dentro los beneficios de aplicar un adecuado plan estratégico se encuentran el cumplir con las responsabilidades de la alta dirección, formular y contestar preguntas

importantes para una empresa, introduce un conjunto de fuerzas decisivas en un negocio y brinda beneficios conductuales en diferentes áreas (Bojórquez y Pérez, 2013, p. 14).

Fernández (2010), aporta desde su punto de vista al decir que existe una necesidad de planificar a largo plazo por varias razones, entre ellas porque “hay que pensar en las consecuencias futuras de las decisiones de hoy. La inversión que realicemos hoy puede responder a las necesidades de hoy, pero no necesariamente a las necesidades que surgirán el día de mañana” (p. 11). Continúa diciendo que,

Hay que estar preparado ante las expectativas y las contingencias. La eficacia de la reacción ante un suceso grave e inesperado es función de la preparación que se haga de esta reacción, del análisis de los indicadores de alerta y de las señales de alarma. (Fernández, 2010, p. 11)

A esto el autor agrega que,

(...) el único medio de desarrollar una mentalidad estratégica es empezando por un sistema formal. Es cierto que puede haber líderes con una clara mentalidad estratégica que pueden formular estrategias eficaces, sin someterse a los requisitos de un plan formal. Pero el plan estratégico tiene también un componente didáctico: haciendo el plan, se crea un enfoque estratégico en la organización. (Fernández, 2010, p. 12)

Termina añadiendo que la creación de este pensamiento estratégico en el líder puede llevar a la creación de un equipo que también comparta este tipo de pensamiento estratégico. Aun así, también existe una porción de personas que se oponen a esta forma de laborar. Entre algunos de los puntos que ellos contraponen se encuentra que: “No podemos adivinar el futuro, no tenemos el don de profecía (...). Es grave tomar decisiones importantes basándonos en predicciones que carecen de fundamentos sólidos” (Fernández, 2010, p. 13). Así mismo, “los problemas de largo plazo distraen la atención de los problemas urgentes en un entorno fuertemente competitivo. Se deja de pensar en lo que es urgente para dedicar tiempo a lo que es aparentemente importante” (Fernández, 2010, p. 13). A esto añaden que “es más importante la capacidad de reacción que la reflexión sistemática” (Fernández, 2010, p. 13).

Sin embargo, el correcto funcionamiento de la planificación estratégica también se puede ver afectado por el accionar de los directivos y por factores que se desprenden de la naturaleza de las organizaciones. Stratec (2019), menciona que dentro de las principales desventajas de la planificación estratégica se encuentran tres:

1. Dificultades de aplicación
2. Proceso que requiere mucho tiempo
3. Alto costo para las pequeñas y medianas empresas

Por su parte, Barreiros (2012), señala que a veces los “ejecutivos no le dan importancia, lo estructuran, lo aprueban, y lo archivan (p. 19). A esto se le añade la posible renuncia de parte de los actores de la planificación estratégica, posible resguardo y confidencialidad de los datos utilizados en la planificación, y el predominio de deseos sobre posibilidades” (Barreiros, 2012, p. 20).

Aunado a lo anterior, según Burin (2018):

La formulación de la estrategia puede ser excelente, pero esta puede fracasar si no es ejecutada correctamente; por tal motivo, su ejecución debe ser gestionada con la misma orientación estratégica por quienes conducen la empresa. Se debe pasar del pensamiento estratégico hacia la acción estratégica de una manera entendible (p. 16).

1.1.3 Errores comunes del plan estratégico

El proceso de planificación estratégica debe llevarse a cabo con un alto nivel de precaución y meticulosidad, puesto que cualquier traspie puede llegar a tener un efecto negativo en el resultado final de todo el proceso. Según Banco Finandina (2019), algunos de los principales errores que suelen cometerse en este proceso son los siguientes:

- Confundir estrategia con planeación: “Es vital comprender, formular y ejecutar un plan de acción; a su vez, se debe conocer cómo crear la estrategia que seguirá la organización en conjunto con la planeación” (Banco Finandina, 2019, párr. 3).
- Formular las estrategias eludiendo su revisión: es importante que desde la alta gerencia exista un interés en el seguimiento, monitoreo y ajuste de los resultados, indica el Banco. “Si se quiere garantizar el éxito, es necesario exponer de forma periódica los resultados que esté generando el plan estratégico, ya que, de lo contrario, no se detectarían errores o atrasos” (Banco Finandina, 2019, párr. 7).
- Fallas en la comunicación a los involucrados en la estrategia: “Los resultados del plan de estrategia no solo deben ser anunciados constantemente, sino que se deben transmitir por los medios más eficaces” (Banco Finandina, 2019, párr. 8).

- Llevar a cabo la estrategia sin incluir indicadores: de acuerdo con la institución financiera, la implementación de indicadores ayuda a evitar desvíos y retrasos innecesarios a la hora de desarrollar la estrategia. (Banco Finandina, 2019, párr. 9)
- No examinar la estrategia de forma constante: “Analizar la estrategia puede dar como resultado una optimización de los pasos y del tiempo empleado y permite descubrir fallas y redundancias que habían pasado desapercibidas” (Banco Finandina, 2019, párr. 10).
- Desvincular el acuerdo entre la misión y la visión: es primordial para el éxito de la planificación que la empresa dirija toda su energía en la misma dirección, indica el Banco.

Sobre este mismo tema, la revista empresarial Forbes (2016), publica un artículo en el que varios de sus colaboradores dan su opinión; Cathy McCullough de McCullough Group LLC, señala que algunos CEO’s pueden errar al perder de vista las “mayores prioridades”. De acuerdo con McCullough muchos directivos subestiman el valor estratégico de la “focalización” en lugar de perseguir todas las oportunidades. La clave aquí es identificar las métricas del éxito, establecer prioridades para impulsar las principales prioridades, y mantener un ritmo de reuniones que permita conversaciones estratégicas continuamente, para realizar los ajustes necesarios (párr. 6).

Así mismo Dough Torpe de Headway Exec (como se citó en Forbes, 2016) comparte que realizar estrategias solamente desde la “burbuja” de los altos directivos puede desencadenar suposiciones falsas que condenan el plan al fracaso mucho antes de que comience (párr. 9). Para eso, señala Torpe (2016), que se debe recibir retroalimentación de todo el equipo, y de esta forma eliminar las suposiciones antes de que se utilicen para ejecutar el plan. Mary Anne Gillespie de Red Apple Coaching, por su parte añade que un pilar fundamental en este proceso es el que llama la “Regla de oro de la planificación”, la cual declara que todo plan debe tener en cuenta la manera en la que éste ayuda a la gente de la compañía a ir a donde cada uno desea llegar. Si la empresa ayuda a los colaboradores a llegar a donde ellos buscan llegar, entonces ellos ayudarán a la empresa a llegar a donde ella desea llegar (Forbes, 2016, párr. 12).

Por otro lado, Ogliastri (2019), comparte que en este tipo de procesos la herramienta que suele ser más utilizada es el método FODA, dado a que es uno de los más sencillos. La institución comparte que uno de los principales errores que se suelen cometer es basar los planes de acción futura en solamente cuatro listas de factores: las oportunidades, amenazas, fortalezas, y debilidades. Así mismo, se menciona “identificar las oportunidades y amenazas directamente relacionadas con la situación actual de la propia empresa” (Ogliastri, 2019, párr. 4), el error

aquí radica en que el análisis debe realizarse sobre las oportunidades y amenazas a las que podrían enfrentarse cualquier empresa en el sector.

Como tercer punto, se señala que un error puede ser “analizar las fortalezas y debilidades internas de la empresa sin entender que debe hacerse comparativamente con las empresas de la competencia, por ejemplo, si todas son fuertes en finanzas esta no es una fortaleza para basar la estrategia” (Ogliastri, 2019, párr. 5).

Así las cosas, Isaac (2013), señala que las tres áreas que clarifican lo que la planificación no es se puede resumir en: 1) la planificación estratégica no es pronosticar el futuro, sino que es un enfoque necesario de la toma de decisiones en respuesta a la naturaleza incierta del ambiente, 2) el planeamiento estratégico no solamente debe tratar con el futuro, también debe ocuparse de decisiones pasadas que han afectado a la institución, 3) el planeamiento estratégico no elimina el riesgo, ayuda a los líderes institucionales a evaluar los riesgos que se deben tomar para así elegir las más provechosos. (Isaac, 2013, párr. 10)

1.1.4 Componentes de la planificación estratégica

Según Bojórquez y Pérez (2013), la planificación estratégica se compone de seis elementos básicos; estos son crear una misión, crear una visión, establecer metas, identificar estrategias, crear planes de acción, dar seguimiento al plan y actualizarlo (p. 10). Por su parte, Valenzuela (2016), explica a grandes rasgos que “el proceso de dirección estratégica presenta tres etapas: la formulación de la estrategia, implementación de la estrategia y evaluación de la estrategia” (p. 17).

Además de esto, se debe tener en cuenta que tal como señala Basurto-Zambrano (2016), tanto factores internos como externos influyen en este proceso. Por dicha razón es importante realizar un análisis de estos, desde el punto de vista externo es importante estudiar el sector en el que la organización se desenvuelve, así como los productos y los mercados relevantes, indica Fernández (2010). Desde la óptica interna es significativo evaluar temas intrínsecos de la organización, que generalmente pueden ser controlados por la misma, como es el caso del factor humano (Basurto-Zambrano, 2016, p. 6).

1.1.5 Etapas de la planificación estratégica

Como se ha mencionado anteriormente, la planificación estratégica se trata de un proceso sistematizado, por lo que está compuesto por varias etapas. El número de estas suele variar un

poco según distintos autores, Valenzuela (2016) por su parte, expone una estructura conformada por seis apartados, que son los siguientes (p. 18):

- a) La etapa de fijación de objetivos
- b) La etapa de verificación externa
- c) La etapa de verificación interna
- d) La etapa de evaluación de estrategias
- e) La etapa de puesta en operación de la estrategia
- f) Fijar plazos para todo el proceso

Por su parte, Alvarado (2015), resume la estructura en cinco apartados de gran relevancia que se muestran y desarrollan a continuación:

1. Desarrollar un marco estratégico.
2. Establecer objetivos estratégicos.
3. Diseñar una estrategia para alcanzar los objetivos de la visión y llevar a cabo el plan de acción.
4. Ejecutar la estrategia seleccionada.
5. Controlar los avances, evaluar el desempeño y promover medidas correctivas.

1.1.5.1 Desarrollar el marco estratégico

Según Iglesias y Arriola (2004), en esta etapa se cubre la misión, que “aporta el marco general dentro del cual la organización debería operar, lo que no implica poder hacer cualquier cosa, sino por el contrario, deja en forma muy clara un mandato de acción que refleja la búsqueda del interés general como aspecto prioritario” (p. 5); la visión, que se puede entender como “conocer claramente el lugar que la organización quiere ocupar en la mente de los actores críticos” (Iglesias y Arriola, 2004, p. 7). En esta etapa también se deben definir los valores que tendrá la organización, que “definen de pies a cabeza los principios éticos, morales y empresariales de la organización, sumado a dejar muy claro la identidad corporativa, junto con la misión y visión de esta” (Lisboa, 2019, p. 2).

1.1.5.2 Establecer objetivos estratégicos

La siguiente etapa se enfoca en validar los puntos desarrollados en el paso anterior. Kong (2020), comparte que “la finalidad de los objetivos estratégicos es ofrecer directrices o pautas de actuación encaminadas a la mejora de la actividad y el rendimiento de una organización” (p. 2). Estos se enfocan en lo que la empresa debe cumplir para alcanzar su visión, menciona Kong (2020), “de modo que el cumplimiento de los objetivos estará en función de las estrategias, actividades, indicadores, metas y responsables, las cuales deberán estar perfectamente alineadas para tener la mayor eficiencia y eficacia” (p. 5).

1.1.5.3 Diseñar una estrategia

De acuerdo con Pümpin y Echeverría (1993), el tipo de administración enfocado en la creación e implementación de estrategias eficaces se conoce como dirección estratégica, y tiene como objetivo principal “provocar un desarrollo empresarial eficaz, con el fin de incrementar de manera importante y duradera la utilidad de la empresa para los grupos de referencia” (p. 4). Conforme a su punto de vista este tipo de dirección considera algunos pilares básicos que narra a continuación (p. 5):

1. La dirección estratégica debe construirse sobre una serie de conocimientos relevantes que provienen tanto de conocimientos empresariales, obtenidos por medio de estudios empíricos e investigaciones, y de principios estratégicos generales.
2. Solamente las empresas que se planteen las cuestiones estratégicas relevantes y que sean capaces, al mismo tiempo, de obtener una respuesta eficaz a través de la información disponible, podrán asegurar el éxito futuro.
3. La formulación de la estrategia no se debe sólo a consideraciones lógicas derivadas del análisis de la información, sino también de la intuición y a la creatividad.

Parra (2016) por su parte, señala que toda estrategia está compuesta por cuatro fases: el análisis de la situación, el diagnóstico, la línea estratégica y el plan de acción. El primer punto consiste en describir el punto de partida, indica el autor. Aquí se deben hacer las preguntas de ¿cómo hemos llegado hasta aquí? y ¿qué hemos hecho hasta ahora para solucionar nuestro problema?, de aquí se podrá determinar cuál es la necesidad y el objetivo por conseguir. (Parra, 2016)

Seguido de esto, se deben identificar las fortalezas, debilidades, oportunidades, y amenazas, que usualmente se hace con un análisis FODA, señala el autor. Como tercer paso, se llega al

punto donde se empieza a trazar la línea estratégica, tomar decisiones de ¿cómo puedes aprovechar las oportunidades?, ¿cómo se pueden minimizar las amenazas?, ¿cómo potenciar las fortalezas? y ¿cómo corregir las debilidades?, añade Parra (2016). El último paso trata de pensar en las acciones concretas, es decir, las tácticas que se utilizarán para implementar la estrategia diseñada en el punto anterior (párr., 2016).

1.1.5.4 Ejecutar la estrategia

La implementación de la estrategia, así como lo menciona Wheelen y Hunger (2013):

(...) es la suma total de actividades y opciones requeridas para ejecutar un plan estratégico. Es el proceso por medio del cual los objetivos, las estrategias y las políticas se ejecutan a través del desarrollo de programas, presupuestos y procedimientos. Aunque la implementación se contempla generalmente después de que la estrategia ha sido formulada, constituye una parte clave de la administración estratégica. (p. 215)

Para realizar una buena implementación es fundamental tener en cuenta las siguientes consideraciones:

- ¿Quiénes son las personas que ejecutarán el plan estratégico?
- ¿Qué se debe hacer para alinear las operaciones de la empresa con la nueva dirección deseada?
- ¿Cómo trabajarán todos juntos para hacer lo que se requiere?

Dichas cuestiones deben ser definidas antes de empezar a implementar la estrategia, desde el momento en que se definan las ventajas y desventajas de la implementación. Aunado a lo anterior, existen dos preguntas claves y fundamentales que se deben responder según el autor antes citado; estas son las siguientes:

- ¿Quién implanta la estrategia?: De acuerdo con la forma en que esté organizada una corporación, las personas que implementan la estrategia integran probablemente un grupo mucho más diverso que aquellas que la formulan. En la mayoría de las grandes corporaciones que participan en múltiples industrias, los encargados de implementar la estrategia son todas las personas de la organización. (Wheelen y Hunger, 2013, p. 215)
- ¿Qué debemos hacer?: Los administradores de divisiones y áreas funcionales trabajan con sus colegas para desarrollar programas, presupuestos y procedimientos para

implementar la estrategia. También trabajan para lograr sinergia entre las divisiones y áreas funcionales con el fin de establecer y mantener la competencia distintiva de una empresa. (Wheelen y Hunger, 2013, p. 216)

1.1.5.5 Controlar los avances y evaluar el desempeño

Una primera definición de control es aquella que consiste en verificar si todo ocurre de conformidad con el plan adoptado, las instrucciones impartidas y los principios establecidos. Tiene por objeto señalar las debilidades y los errores para rectificarlos y evitar que vuelvan a ocurrir. Opera en todo, cosas, gente, acciones (Fayol, 1947).

El control, según lo menciona el autor Durán (2015), debe de cumplir con una serie de requisitos:

- Debe reflejar la naturaleza y las necesidades de la actividad. Todos los sistemas de control deben reflejar el oficio que van a desarrollar. Los controles del departamento de ventas difieren de aquellos del departamento financiero y de los controles del departamento de compras.
- Debe reportar prontamente las desviaciones. El sistema ideal de control detecta las desviaciones proyectadas antes de que ellas ocurran realmente. En cualquier caso, la información debe llegar en el momento preciso, para poder corregir los errores.
- Debe mirar hacia adelante. Aunque el control ideal es instantáneo, puede existir un lapso de tiempo entre la desviación y la acción correctora, por lo que la tarea de control es detectar las desviaciones potenciales o reales de los planes con suficiente anticipación para permitir una acción correctiva efectiva.
- Debe señalar las excepciones a los puntos críticos. Algunas desviaciones de las normas tienen poco significado y otras tienen mucho, pero pequeñas excepciones en ciertas áreas tienen mayor significado que grandes desviaciones en otras, por lo que hay que prestar atención a las áreas clave.
- Debe ser objetivo. No puede ser subjetivo, ya que puede influir en los juicios del desempeño imperfectamente. El control objetivo debe ser definitivo y determinable en una forma clara y positiva.

- Debe ser flexible. El sistema de control debe proporcionar los errores y debe contener suficientes elementos de flexibilidad para mantener el control de las operaciones a pesar de tales errores.
- Debe reflejar el patrón de la organización. La estructura de la organización es el principal vehículo para coordinar el trabajo de la gente, también es un medio importante para mantener el control, ya que en cada área de control no se hace bien sin saber qué cosas están marchando mal, a menos que se conozca dónde está ocurriendo la desviación de la estructura de la organización.
- Debe ser económico. El control tiene un coste, aunque la economía es relativa, puesto que los beneficios varían con la importancia de la actividad, el tamaño de la operación, el gasto en que se habría podido incurrir en la ausencia del control, y la contribución que puede hacer el sistema.
- Debe conducir a la acción correctiva. Un sistema de control que detecta las desviaciones con respecto a los planes será poco más que un ejercicio interesante si no muestra la manera para llegar a la acción correctora.

Por su parte, también existen una serie de indicadores para evaluar la estrategia. Los indicadores de gestión según lo menciona Da Silva (2021), son “la expresión cuantitativa del comportamiento y desempeño de un proceso, cuya magnitud, al ser comparada con algún nivel de referencia, puede estar señalando una desviación sobre la cual se toman acciones correctivas o preventivas según el caso” (párr. 7). Si bien un indicador aislado revela la condición o estado de un proceso en un momento específico, un conjunto de indicadores bien definidos y analizados revela la situación general de la organización y permite predecir su proyección futura.

La función principal de los indicadores de gestión es evaluar el éxito de la implementación de la planeación estratégica. Revelan cómo va la implementación de la misión y la visión, pero también el cumplimiento de los objetivos individuales de los colaboradores (Da Silva, 2021). Así también Da Silva (2021), expone que existen 3 motivos para implementar indicadores de gestión:

1. Los indicadores de gestión contribuyen de forma decisiva a la toma de decisiones.

2. Los indicadores de gestión revelan la eficiencia de las acciones y de la empresa en su conjunto.
3. Facilitan la identificación de problemas actuales y potenciales.

Los indicadores de gestión, se dividen en varios tipos, los cuales van a ser explicados en el siguiente apartado según Da Silva (2021):

- Externos: son los KPI que miden el impacto de la empresa en la audiencia externa.
- Internos: son aquellos relacionados con los procesos internos de la empresa.
- Cuantitativos: este se encarga de medir el rendimiento por medio de los números, ejemplo las ventas mensuales.
- Cualitativos: estos miden percepciones subjetivas acerca del funcionamiento de la empresa, por ejemplo, la calificación de la calidad del servicio.
- Eficacia: los KPI que miden el funcionamiento objetivo de la organización. Un ejemplo sería la cantidad de productos fabricados en el mes.
- Eficiencia: permiten apreciar cómo la empresa utiliza de manera racional los recursos disponibles para obtener resultados superiores a los planificados.

1.2 El presupuesto dentro de la planificación estratégica

De acuerdo con Ramírez (2011), el presupuesto es un “plan integrador y coordinador que se expresa en términos financieros respecto a las operaciones y recursos que forman parte de una empresa para un periodo determinado, con el fin de lograr los objetivos fijados por la alta gerencia” (p. 74). De igual manera CEAC (2014), establece que el presupuesto es “la expresión cuantitativa formal de los objetivos que se propone alcanzar la dirección de una empresa” (párr. 3).

Dado lo mencionado anteriormente, el presupuesto se vincula directamente con la planificación estratégica puesto que a mediano y largo plazo existe una estrecha relación entre el “establecimiento de las metas, visión, objetivos estratégicos y principales líneas de acción, con la asignación de fondos para su ejecución y los resultados e impactos esperados a partir de las definiciones previas” (Bonari y Gasparin, 2014, p. 13). Además, cabe mencionar que el presupuesto se incluye dentro del plan estratégico como culminación del desarrollo de la planificación estratégica (CEAC, 2014). Por lo tanto, no se puede pensar en presupuesto sin la existencia tangible de la planificación estratégica.

1.2.1 Presupuesto plurianual

El presupuesto plurianual según Bolívar (2000), es “la aplicación sistemática de métodos de pronósticos relacionados con el proceso de presupuestación, más allá del año fiscal” (p. 77). Dentro de las principales características de un presupuesto público plurianual se encuentran las siguientes (Bolívar, 2000, p. 77):

- Una política fiscal que señale a mediano plazo la senda de los agregados públicos.
- Pronósticos macroeconómicos de mediano plazo.
- Un proceso de preparación del presupuesto que incluye provisiones para los ejercicios futuros.
- La asignación de recursos a las áreas cubre varios años, se compatibiliza globalmente y es punto de partida de presupuestos futuros.

Por su parte, el Instituto Nacional de Aprendizaje (2015), lo define de la siguiente forma:

El Presupuesto Plurianual es una herramienta que sirve de guía a la política presupuestaria de corto y mediano plazo. En él se incorporan los egresos e ingresos proyectados a nivel institucional para varios años, siendo el presupuesto anual la base o punto de referencia para las proyecciones futuras, cumpliendo con un programa de planificación. (p. 4)

1.2.2 Importancia del presupuesto plurianual

De acuerdo con Martirene (2007), el presupuesto plurianual pretende “superar las limitaciones que tiene el presupuesto anual” (p. 13). La realización de un presupuesto, incluso si este es anual, es de gran importancia dentro de una empresa, según CEAC (2014), “la elaboración de un presupuesto obliga a los directivos de la empresa a pensar en el futuro” (párr. 6).

La importancia del presupuesto plurianual radica en que le permite a la alta gerencia tomar mejores decisiones sobre “los recursos económicos que utilizará la institución en el corto y mediano plazo. Mediante las estimaciones de los egresos e ingresos, se crea una visión integral del horizonte económico de la institución, que busca la estabilidad y equilibrio financiero” (Instituto Nacional de Aprendizaje, 2015, p. 4). Incluso, confiere analizar diferentes comportamientos de las variables en el marco de distintos escenarios y proyecciones, además de “su nivel de crecimiento y su relación con el presupuesto institucional” (Instituto Nacional de Aprendizaje, 2015, p. 4).

1.2.3 Etapas del presupuesto plurianual

Según Martirene (2007), el presupuesto plurianual:

(...) puede ser diferenciado en las etapas de programación, aprobación, actualización, ejecución y evaluación. Si bien se trata de las etapas clásicas del ciclo presupuestario, en el caso del Presupuesto Plurianual no se dan todas las transacciones y operaciones que se realizan normalmente durante el transcurso del ciclo convencional, sobre todo en lo que se refiere a la ejecución y el control. (p. 37)

1.2.3.1 Programación

Según explica Martner (2004), la principal idea que acuerva a la planificación es la racionalidad, la cual dicta que dado a la diversidad de caminos que las empresas o personas puedan tomar, lo más inteligente es decidir de manera racional cuál es la mejor opción para seguir. Es en este contexto que la planificación ayuda a reducir el número de posibilidades para así quedar con las que más se adapten a las necesidades. En este sentido, el proceso de programación se relaciona con las acciones de “coordinar”, “prever”, “anticiparse al futuro”, “determinar una conducta a seguir”, señala el autor. Así las cosas, viendo desde la óptica del resultado de la programación, se tiene que “planificar es la actividad de hacer planes de acción para el futuro”. (Martner, 2004, p. 9)

Dicho lo anterior, la etapa de programación “es la etapa inicial del Proceso Presupuestario en el que la entidad estima los gastos a ser ejecutados en el año fiscal siguiente, en función a los servicios que presta y para el logro de resultados” (Vásquez, 2011, p. 11).

De acuerdo con Martirene (2007), la programación comprende cuatro actividades principales que son las siguientes: planeamiento y programación presupuestaria global de mediano plazo, actividades de capacitación, formulación del anteproyecto de presupuesto anual y del anteproyecto de presupuesto plurianual y, la preparación del proyecto de presupuesto plurianual.

La primera actividad relacionada con el planeamiento y programación presupuestaria global de mediano plazo tiene como objetivo “elaborar una serie de directivas programáticas y financieras de carácter global, la matriz de objetivos y resultados estratégicos, el marco de variables macroeconómicas, límites financieros multianuales y demás recaudos necesarios para que las instituciones ejecutoras puedan elaborar los anteproyectos” (Martirene, 2007, p. 38).

De dichos requerimientos se desprende un documento con lineamientos e instrucciones que son la base para las etapas posteriores.

En cuanto a la segunda tarea que engloba las actividades de capacitación, debe realizarse de forma organizada y coordinada con el fin de “garantizar el adecuado conocimiento de los objetivos, métodos, técnicas y procedimientos que es necesario conocer para elaborar el próximo presupuesto y el presupuesto plurianual, procurando además que dichos conocimientos sean convenientemente interpretados e internalizados” (Martirene, 2007, p. 44).

Con respecto a la tercera labor que corresponde a la formulación del anteproyecto de presupuesto anual y del anteproyecto de presupuesto plurianual, cabe indicar que debe incluir lo siguiente (Martirene, 2007, p. 45):

- Formulación o actualización del plan estratégico.
- Formulación de la versión preliminar del plan operativo anual.
- Elaboración de los anteproyectos de presupuesto anual y plurianual, ajustado a los topes financieros que le fueron comunicados.
- Presentación oficial a las autoridades de los anteproyectos de presupuesto anual y plurianual.

Finalmente, la cuarta actividad concerniente a la preparación del proyecto de presupuesto plurianual se “trata de un proceso ascendente que (...) tiene su base en las oficinas de presupuesto quienes asumen la responsabilidad de recibir la documentación correspondiente a los anteproyectos institucionales con el objeto de revisarlos, analizarlos y compatibilizarlos con las políticas presupuestarias” (Martirene, 2007, p. 52).

1.2.3.2 Aprobación

Una vez que el presupuesto plurianual es aprobado, se recomienda que sea de conocimiento en las diferentes áreas de la cooperativa; como lo indica Martirene (2007), “es importante que el mismo sea puesto además a conocimiento” (Martirene, 2007, p. 54).

La Contraloría General de la República (2012), por su parte señala que esta fase “comprende el conjunto de normas y procedimientos técnicos, legales y administrativos, mediante la cual la autoridad competente conoce, estudia y se pronuncia por medio de acto administrativo sobre el presupuesto formulado y sus variaciones” (p. 19).

1.2.3.3 Actualización

Según Fagilde (2009):

Una vez aprobado el presupuesto es necesario llevar a cabo un seguimiento o un control de la evolución de cada una de las variables que lo han configurado y comparar con las previsiones. Este seguimiento permitirá corregir las situaciones y actuaciones desfavorables, y fijar las nuevas previsiones que pudieran derivarse del nuevo contexto. (p. 9).

En la fase de actualización del presupuesto plurianual, se “debe seguir una lógica diferente a la que rige para el presupuesto anual” (Martirene, 2007, p. 54). Dicha lógica parte de que en el presupuesto anual existe un “registro exacto de los créditos originales de las partidas y de sus modificaciones” (Martirene, 2007, p. 54); sin embargo, en el presupuesto plurianual Martirene (2007) cita que es necesario “mantener hasta su finalización su condición de ser un instrumento que muestra los grandes números (...) y por lo tanto no debe ser modificado a causa de los cambios que no modifican sustancialmente el perfil de dichas cuentas” (p. 54).

Por su parte, a nivel nacional Costa Rica cuenta con indicadores macroeconómicos, los cuales pueden afectar el presupuesto de manera directa. Es por ello y por la naturaleza de la Cooperativa que se eligen los siguientes tres a considerar: Índice de precios al productor de la manufactura, Índice de salarios mínimos nominales, Índice de precios al consumidor e Índice de precios al consumidor de alquileres.

El IPP-Man (Índice de precios al productor de la manufactura): El IPP-Man conocido como el Índice de precios al productor de la manufactura, se encarga de “medir el cambio promedio en los precios de los bienes manufacturados en el país, en su primera etapa de venta. Los precios al productor, también llamados “precios en la puerta de la fábrica”, no incluyen los impuestos sobre los productos ni los márgenes de transporte y tampoco los márgenes de comercio” (BCCR, 2018, p. 1).

Ahora bien, la importancia de este según lo mencionado por el BCCR (2018), radica en que este índice es tomado como un indicador general de inflación del mercado correspondiente, esto con la finalidad de indexar precios y contratos, así como insumo en investigaciones. Así mismo, este índice es actualizado de forma mensual por la entidad bancaria mencionada anteriormente.

El ISMN (Índice de salarios mínimos nominales): El salario nominal son todos los componentes del salario correspondientes al trabajador por el desempeño de su labor en un puesto. El índice de salarios mínimos nominal (ISMN) permite medir las variaciones en las remuneraciones mínimas que los trabajadores perciben por sus funciones en un puesto. El Banco Central de Costa Rica es el encargado de presentar las cifras mensuales, según los datos del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.

En Costa Rica, el Consejo Nacional de Salarios es el órgano encargado de la fijación y revisión de los salarios mínimos para todas las actividades del sector privado (Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, 2022). El mismo está compuesto por nueve miembros propietarios y tres suplentes que representan igualmente a los patronos, los trabajadores y al Estado, indica el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (2022).

Para el cálculo del aumento se toma en cuenta el costo de la vida, que a su vez engloba un ajuste por la inflación proyectada para el año según la meta de inflación del Banco Central, y un ajuste por la diferencia entre la inflación real y la meta de inflación antes mencionada (Chacón, 2022); y el crecimiento del PIB real per cápita.

El Consejo puede llamar a revisión los salarios mínimos en el mes de junio cuando la inflación acumulada a mayo iguala o supera a la meta de inflación establecida por el Banco Central (Chacón, 2022). Es importante, sin embargo, mencionar que este ajuste solamente es compulsivo para aquellos trabajadores que ganen por debajo del salario mínimo, en el caso de quienes tienen salarios superiores a este mínimo, se rige según las políticas internas de cada institución.

El IPC (Índice de precios al consumidor): El índice de precios al consumidor es un “indicador estadístico que mide la evolución de los precios, a lo largo del tiempo, de un conjunto de bienes y servicios representativos del consumo de los hogares” (INEC, 2022, p. 7). Además, su objetivo en Costa Rica es “ser el indicador macroeconómico de la inflación, entendida esta como el incremento continuo y generalizado del nivel de precios de los bienes y servicios de una economía, en un período determinado” (INEC, 2022, p. 7). A su vez INEC (2022), indica los siguientes usos del IPC:

- Formulación y evaluación de la política monetaria y metas de inflación.
- Coeficiente de reajuste de prestaciones sociales, como salarios y pensiones.
- Coeficiente de reajuste de contratos de alquiler de viviendas y de otras edificaciones.

- Deflactor de las cuentas nacionales.
- Análisis del cambio en el poder adquisitivo de los hogares.

El Índice de precios al consumidor de alquileres: El índice de precios al consumidor de alquileres es un subgrupo del índice de precios al consumidor, utilizado con el nombre de alquiler y servicios de la vivienda (INEC, 2022, p. 10). Se utiliza para reajuste de contratos de alquiler de viviendas y de otras edificaciones.

1.2.3.4 Ejecución

Según lo indica la Contraloría General de la República (2012), esta es la fase del proceso presupuestario que,

Comprende el conjunto de normas y procedimientos sistemáticos y ordenados de carácter técnico, legal y administrativo que, partiendo del presupuesto institucional aprobado, se aplican para la recaudación o recibo de los recursos estimados en ese presupuesto, con el propósito de obtener bienes y servicios y ejecutar cualquier otro gasto, en cantidad, calidad y oportunidad necesarios para el cumplimiento eficiente, efectivo y económico de los objetivos y metas establecidos en los planes y programas presupuestarios. (p. 33)

De acuerdo con Martirene (2007), existiendo un presupuesto anual no es necesario que se desarrolle un sistema que registre la ejecución del presupuesto plurianual; por lo tanto, “en la medida que empiece a cumplirse el período plurianual, siempre habrá una parte ejecutada y otra por ejecutar, en donde la primera será la misma para ambos instrumentos” (p. 54). Aunado a lo anterior, se considera preponderante que una vez transcurrido el primer año se registren las diferencias entre lo programado y lo realizado, con el fin de reconocer las discrepancias y tener un control adecuado.

1.2.3.5 Evaluación

El presupuesto plurianual es un instrumento que puede ser materia de evaluación y seguimiento. Además, Martirene (2007) indica lo siguiente:

Cuando la ejecución del presupuesto ordinario tiene adosado un sistema de seguimiento y evaluación, que comprende los aspectos reales y financieros, tanto generales como micro administrativos, es posible ampliar el alcance de dicho sistema incorporándole la

información de carácter plurianual, pese a que, como sucede con la ejecución, haya zonas comunes o de superposición entre el presupuesto anual y el plurianual. (p. 54)

La Contraloría General de la República (2012), define esta fase como la que,

Comprende el conjunto de normas y procedimientos sistemáticos y ordenados de carácter técnico, legal y administrativo, mediante los cuales se analiza y valora en forma sistemática, objetiva y oportuna los resultados físicos y financieros de la administración de los ingresos y ejecución de los programas presupuestarios. Todo lo anterior de acuerdo con la planificación, la programación y las estimaciones contenidas en el presupuesto institucional aprobado. (p. 45)

Dicho lo anterior, se enlistan las siguientes actividades de evaluación según Martirene (2007):

- Identificación y análisis de las causas de los desvíos entre la ejecución y las proyecciones, globales y sectoriales.
- Evaluación, realizada por un ente externo, sobre la calidad de las proyecciones y supuestos plurianuales, globales y sectoriales.
- Evaluación externa del Presupuesto Plurianual en lo que se refiere a la coherencia existente, durante el período plurianual, entre la cadena de relaciones entre objetivos y resultados estratégicos.
- Identificación, análisis y evaluación del grado de cumplimiento de las metas de resultados de maduración plurianual.

1.3 El Cuadro de Mando Integral

El Cuadro de Mando Integral o Balanced Scorecard es una metodología de gestión estratégica creada por Robert Kaplan y David Norton. Esta metodología es utilizada para definir la estrategia de una organización, dado que permite estructurar los objetivos estratégicos de manera dinámica, además facilita las acciones de seguimiento, puesto que se establecen una serie de indicadores que evalúan el desempeño (Roncancio, 2018).

1.3.1 Principales elementos

Para la elaboración del Cuadro de Mando Integral (CMI) intervienen seis elementos importantes: objetivos estratégicos, perspectivas (financiera, de cliente, de procesos internos, de aprendizaje y conocimiento), indicadores, metas, mapas y proyectos estratégicos (Suárez, 2010).

1.3.2 Objetivos y principios

Los objetivos estratégicos se fundamentan en una serie de acciones a ejecutar y principios previamente establecidos, que reflejarán cuál será el foco de la organización en cada una de las cuatro perspectivas que componen esta herramienta (Monise, 2018).

De los principios se derivan los objetivos, por lo tanto, es necesario que los objetivos logren orientar a la empresa en el alcance de la visión. Esto se logra, involucrando a los miembros del equipo para hacer la definición integral de los objetivos estratégicos; el compromiso de las personas y comprensión de estos será la clave para alcanzar lo propuesto (Monise, 2018). La herramienta propone el uso de tres a cuatro objetivos en cada perspectiva, dependiendo del alcance propuesto y de los principios establecidos.

1.3.3 Perspectivas

Respecto a las perspectivas, son los cuatro puntos de vista que componen el CMI y de los cuales se recopila la información que será medida posteriormente. Estas cuatro perspectivas son: financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje y crecimiento (Logicalis, 2017). A continuación, se detallan cada una de las perspectivas:

1. Perspectiva financiera

En primera instancia se encuentra la perspectiva financiera, la cual se constituye por los objetivos estratégicos que reflejan cómo la organización pretende promover el crecimiento de los valores financieros. Los cuales estarán vinculados al crecimiento del ingreso y la productividad.

Como lo señala Monise (2018), son todos los objetivos que tratan de disminuir costos y aumentar ingresos, los cuales estarán vinculados a indicadores que reflejen los resultados financieros de la organización.

2. Perspectiva clientes

Seguidamente, se define la perspectiva cliente, la cual determina que el consumidor es el principal componente para el éxito financiero. Es por esta razón que este tipo de herramienta permite trabajar para satisfacer las necesidades de los clientes y garantizar su fidelidad con la empresa.

Lo que debe resaltar esta perspectiva, es el objetivo de proponer las estrategias necesarias para que el cliente alcance la plenitud y satisfacción que desea. Y esto se logra, transformando los objetivos estratégicos y vinculados a indicadores que midan el grado de valoración y percepción de los clientes (Monise, 2018).

3. Perspectiva de procesos internos

Todas las perspectivas resultan indispensables para la herramienta, no obstante, hay una que resulta aún más determinante que las demás, este es el caso de la perspectiva de procesos internos. Como lo señala Monise (2018), esta permite desarrollar nuevos productos, innovar, ganar eficiencia, garantizar la presencia, mantener buenas relaciones y garantizar estándares altos de calidad.

4. Perspectiva de aprendizaje y crecimiento

Por último, se encuentra la perspectiva que comprende el factor del aprendizaje y crecimiento. Lo más interesante de esta perspectiva como lo resalta Monise (2018), es que para definir los objetivos de ella es necesario mirar hacia los objetivos de las otras perspectivas, esto con el fin de aprender de los grandes desafíos para conquistar los objetivos financieros, clientes y mejorar los procesos.

1.3.4 Importancia, ventajas y desventajas

El CMI es una herramienta útil e importante para cualquier empresa, sirve como un medio para comunicar la estrategia de la empresa. Los resultados que se obtienen a través de los indicadores permiten evaluar si existe la necesidad de cambiar el modelo de negocio o bien la estrategia (Romero, 2014).

La implementación del CMI representa algunas ventajas para la empresa, en este sentido Romero (2014), expone algunas ventajas de la ejecución de esta herramienta, entre ellas se encuentran las siguientes: proporciona una visión integral de la organización, permite mirar hacia delante de forma proactiva, influye en el comportamiento de las personas claves y permite conocer en detalle la situación de la empresa.

Sin embargo, a pesar de los beneficios que trae consigo la implementación del CMI, esta metodología también presenta algunas desventajas que deben ser consideradas antes de iniciar con su elaboración. Entre las desventajas se pueden mencionar las siguientes: requiere de un alto nivel de compromiso por parte de los líderes y que no existe una plantilla única del CMI,

por lo cual cada empresa puede crear su propia plantilla basado en sus necesidades; otra desventaja es que, existe mucha información sobre el tema, lo cual puede ser abrumador al momento de iniciar con su aplicación y la metodología puede ser muy rígida por su estructura. (Roncancio, 2018)

1.4 La cooperativa

La Ley de Asociaciones Cooperativas (1968), se refiere a las cooperativas en su artículo 2 como,

Asociaciones voluntarias de personas y no de capitales, con plena personalidad jurídica, de duración indefinida y de responsabilidad limitada, en las que los individuos se organizan democráticamente a fin de satisfacer sus necesidades y promover su mejoramiento económico y social, como un medio de superar su condición humana y su formación individual, y en las cuáles el motivo del trabajo y de la producción, de la distribución y el consumo, es el servicio y no el lucro. (Ley de Asociaciones Cooperativas, 1968)

A nivel mundial, la Alianza Cooperativa Internacional (ACI) es la principal autoridad del movimiento, puesto que “es el organismo federativo que representa a las cooperativas y proporciona una voz global y un foro de conocimiento, experiencia y acción coordinada para los 3 millones de cooperativas que se estima hay en el planeta” (ACI, s.f.). En Costa Rica por otro lado, existen cuatro instituciones que respaldan al movimiento:

- Consejo Nacional de Cooperativas (CONACCOOP), que es el órgano rector del movimiento cooperativo costarricense. Se encarga de representar y defender el sector, además se encarga de dictar los lineamientos con los que se debe regir el cooperativismo en el país (INFOCOOP, 2019).
- Centro de Estudios y Capacitación Cooperativa (CENECOOP), es una organización cooperativa especializada y sin fines de lucro que investiga, educa y capacita para el desarrollo del recurso humano de las empresas cooperativas (INFOCOOP, 2019).
- Comisión Permanente de Cooperativas de Autogestión (CPCA), se trata de una instancia inscrita al CONACCOOP que trabaja por la defensa y representación del sector autogestionario. Adicionalmente, define las políticas de administración del Fondo

Nacional de Cooperativas de Autogestión, que es el mismo con el que se les brindan créditos a las cooperativas (INFOCOOP, 2019).

- Instituto Nacional de Fomento Cooperativo (INFOCOOP), es una institución pública encargada del fomento y desarrollo del cooperativismo en Costa Rica (INFOCOOP, 2019).

En términos históricos, el movimiento cooperativista nace en Europa durante la Revolución Industrial, cuando algunos ciudadanos realizaron esfuerzos por mejorar la distribución de ganancias entre los trabajadores y proponiendo sistemas económicos y sociales orientados a la generación de empleo, sin fines de lucro (INFOCOOP, 2019). Pero no fue sino hasta 1844 en Rochdale, Inglaterra que se da el que es considerado el primer gran logro del movimiento, el cual consistió en la constitución de una cooperativa textil fundada por 28 obreros (INFOCOOP, 2019). Esta experiencia sirvió de motivación para otros trabajadores del lugar para crear iniciativas similares, y además asentó las bases del cooperativismo actual (INFOCOOP, 2019).

En la región latinoamericana la primera cooperativa fue creada en México en el año 1873 con el llamado “Círculo Obrero de México”, y más tarde en 1879 en Argentina se funda la cooperativa “El Progreso Agrario” (INFOCOOP, 2019), creando así las bases para la incursión de este modelo en el resto de la región.

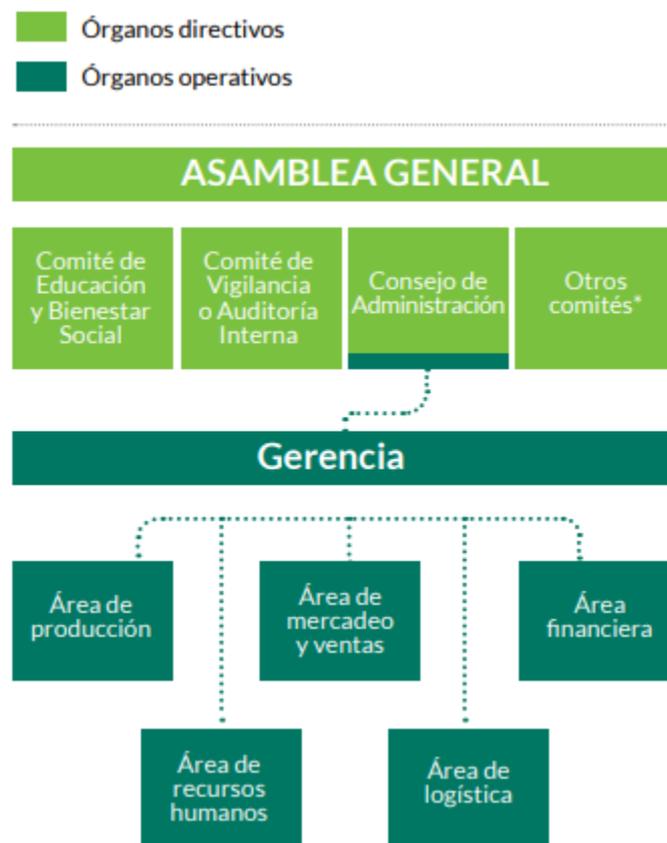
Ya en Costa Rica, no era indiferente ni eran desconocidas las ideas surgidas en Europa durante la época, dice Huaylupo (2003). Aquí el movimiento fue inicialmente un fenómeno urbano, en donde se difundían las nuevas ideas y se gestaban las nuevas relaciones productivas y laborales (Huaylupo, 2003). Para 1907 se crea una de las primeras organizaciones cooperativas conformada por un grupo de artesanos inquietos por la comercialización de los artículos básicos de consumo, a la que llamaron “Sociedad Obrera Cooperativa” (INFOCOOP, 2019). En 1943 se escribe la primera legislación a favor del cooperativismo en el país y para 1949 se incluye en la Constitución Política, normativa para potenciar el crecimiento del sector (INFOCOOP, 2019).

Según el Censo Nacional Cooperativo realizado por INFOCOOP en el 2012, para ese año en el país existían 594 cooperativas, con alrededor de 887.335 personas asociadas. Ahora bien, según el Instituto Nacional de Fomento Cooperativo (INFOCOOP), en el país existen 12 tipos diferentes de modalidades cooperativas. COOPESIBA por su parte corresponde a la modalidad de cooperativa autogestionada. Este tipo de cooperativas se caracterizan porque son sus mismos

asociados los que tienen el control de los medios de producción en su calidad de propietarios y a la vez, son trabajadores de la empresa. Así, llevan a cabo la producción de bienes y servicios y participan de la distribución de los frutos de su esfuerzo (INFOCOOP, 2019).

Por su parte, según información del INFOCOOP (2017), las cooperativas deben de cumplir con la siguiente estructura organizacional:

Figura 1. Estructura organizacional de una cooperativa



Fuente: INFOCOOP (2017).

1.4.1 Principios y valores

Según INFOCOOP (2017), los principios cooperativos son lineamientos por medio de los cuales, las cooperativas ponen en práctica los valores cooperativos. De acuerdo con esta institución el primero y más importante es la *membresía abierta y voluntaria*, que dice que las cooperativas son abiertas para quienes quieran utilizar sus servicios y aceptar responsabilidades, así mismo, la adhesión a una cooperativa es voluntaria. Le sigue el principio del *control democrático de los asociados*, que indica que estas asociaciones son controladas

por sus asociados. El principio de *participación económica* de los asociados indica que estos contribuyen y aportan de forma igualitaria en el capital de la cooperativa.

Continúa indicando que, el principio de *autonomía e independencia* dicta que estas organizaciones son autónomas y controladas por sus asociados y asociadas. El principio de *educación, capacitación e información* les permite educar y capacitar a sus asociados. El de *cooperación entre cooperativas*, indica que estas funcionan mejor de forma conjunta por medio de estructuras locales, nacionales, regionales e internacionales. Por último, el principio de *compromiso con la comunidad* exterioriza que las cooperativas trabajan para el desarrollo sostenible de la comunidad.

Por otro lado, sus valores son: la ayuda mutua, responsabilidad, democracia, igualdad, equidad, solidaridad, honestidad, transparencia, responsabilidad social, y preocupación por los demás (INFOCOOP, 2017). Adicionalmente, las cooperativas se preocupan por las comunidades y el medio ambiente.

1.5 Contextualización de la industria de salud

La Organización Mundial de la Salud (OMS), es el organismo internacional del sistema de las Naciones Unidas responsable en temas de salud. Sus expertos elaboran directrices, normas sanitarias y ayudan a los países a abordar las cuestiones de salud pública. La OMS también apoya y promueve las investigaciones sanitarias. Por mediación de la OMS, los gobiernos pueden afrontar conjuntamente los problemas sanitarios mundiales y mejorar el bienestar de las personas (OMS, 2006, p. 4).

Costa Rica ha mantenido un vínculo permanente con la organización desde sus inicios; fue uno de los 11 países que, en 1902, durante la Primera Convención Sanitaria Internacional General de las Repúblicas Americanas fundaron la OPS, representada en aquel momento por el Dr. Juan Ulloa (OPS, 2016). Costa Rica es Estado Miembro de la OPS desde el 2 de octubre de 1947, fecha en que adoptó la Constitución de la Organización y de la OMS, desde 1948 (OPS, 2016).

Cabe mencionar, que todas las instituciones relacionadas con el sector salud, se ven influenciadas por la OMS, ya que deben cumplir con el seguimiento de las directrices y normas sanitarias establecidas por dicho ente. De igual manera, las mismas, se van a ver afectadas por diversos factores externos, tales como: políticos, socioculturales, económicos y tecnológicos; un ejemplo claro de esto es la situación actual a nivel mundial, en donde el COVID-19 se ha encargado de perjudicar a cada una de las áreas mencionadas.

A tal punto, que la Organización Internacional del Trabajo (OIT) estima una pérdida del 6,7% de las horas trabajadas, equivalente a 230 millones de trabajadores a tiempo completo, en el segundo trimestre del año debido a la pandemia y a un aumento previsto del desempleo mundial durante 2020. Esto último dependerá principalmente de la evolución futura y de las medidas políticas, según la OIT. (Organización Internacional de las Cooperativas en la Industria y los Servicios, 2020)

A nivel económico, el desempleo es uno de los factores que más impacta a la economía, lo que se refleja en la seguridad social del país. En Costa Rica para el 2018 el desempleo se vio afectado en un aumento del 8,6% y para el 2019 en un 11,9%, según datos del INEC, que resumió además que más de 1 millón de trabajadores se encuentran en condición de informalidad. Por lo que al ser las contribuciones sociales la principal fuente de ingreso tanto del Seguro de Enfermedad y Maternidad y de Invalidez Vejez y Muerte se ve sumamente afectado. (Valverde, 2019)

Por su parte, ante esta situación y como lo menciona la Organización Internacional de las Cooperativas en la Industria y los Servicios (2020), las cooperativas de trabajo asociado y las cooperativas sociales siguen haciendo lo que siempre hacen: proteger a sus trabajadores y trabajadoras, responder a las necesidades de la sociedad y actuar a nivel local.

Además, el factor político juega un papel fundamental en la afectación del desempeño de una institución pública tan importante como la CCSS, esto se debe a diversas causas. Como lo menciona Castillo (2000), “el principal motivo, es la pérdida de autonomía política y económica de la institución, debido a la ausencia de una política coherente que se encargue de establecer las prioridades básicas y que definan los programas y acciones indispensables para resolver de urgencia los principales problemas que aquejan a la institución” (p. 1). Cabe resaltar, que, si la institución principal posee diversas debilidades en este aspecto, va a perjudicar de manera directa a sus socios en el sector salud.

Cabe mencionar, que el aspecto sociocultural afecta de forma directa al funcionamiento de las organizaciones médicas, un claro ejemplo de esto es la llegada de la pandemia por COVID-19. Esta ha afectado a todos los países alrededor del mundo, al punto de que si un país fronterizo no toma las medidas necesarias y no hace las cosas de la mejor manera posible, va a afectar de forma directa a los países vecinos, ya que las personas al ver la situación actual del país van a preferir trasladarse a otro país en donde este tenga la enfermedad más controlada, en el cual las

condiciones de salud sean más accesibles y humanitarias tal como se menciona en el informe de la ONU sobre las migraciones del 2020.

Lo mencionado anteriormente, es lo que se vive entre Costa Rica y Nicaragua, debido a la situación actual del país del norte, como lo menciona la OPS (2020), “dice que el Coronavirus en Nicaragua es insostenible y que está en etapa de transmisión comunitaria” por tal motivo, los nicaragüenses prefieren migrar en búsqueda de una mejor condición de vida, en la cual si llegaran a contraer el virus los mismos sean atendidos como se debe sin arriesgar su vida por la falta de condiciones. Esto afecta directamente al sector salud, ya que no solamente tiene que poseer recursos para la población del país, sino que también debe hacerle frente a la llegada de los vecinos del norte.

Por otra parte, como aspecto tecnológico la CCSS implementó el sistema EDUS, que como lo menciona Guillén (2020), su importancia está en:

(...) llevar un monitoreo digital de los pacientes asegurados ante esta entidad, mediante una digitalización de su expediente médico. Es decir, el expediente físico es escaneado en su totalidad y almacenado en una base de datos que resguarda dicha información, la cual, además, puede ser actualizada constantemente por los médicos de acuerdo con los resultados obtenidos en exámenes previamente realizados, o bien, por la actualización de síntomas o malestares por parte de los pacientes mediante la aplicación. (párr. 2)

Así también, menciona que “este tipo de herramientas benefician a todas las partes involucradas, tanto médicos como pacientes, en situaciones como la actual con la pandemia del COVID-19, cuando la convivencia entre personas resulta sumamente peligrosa, ya que para recibir los diagnósticos o realizar el seguimiento de pacientes se utiliza la aplicación y el proceso se vuelve meramente digital” (Guillén, 2020).

1.6 Contextualización del modelo de tercerización

Como lo menciona Polo, Zeitoune, Lisboa y Vásquez, (2017):

La tercerización puede ser entendida como la técnica innovadora de administración, que consiste en la transferencia a terceros de ciertos procesos complementarios que no forman parte del giro principal del negocio, permitiendo la concentración de los esfuerzos en las actividades esenciales a fin de obtener competitividad y resultados tangibles. Esta técnica se fundamenta en un proceso de gestión que implica cambios

estructurales de la empresa en aspectos fundamentales tales como la cultura, procedimientos, sistemas, controles y tecnología cuyo objetivo es obtener mejores resultados concentrando todos los esfuerzos y energía de la empresa en la actividad principal. (p. 4)

Es decir, este modelo permite sacar al exterior de una organización procesos de trabajo que tradicionalmente se desarrollan en el interior de la misma. Con lo mencionado anteriormente, queda claro que la tercerización, externalización u outsourcing, forma parte de la delegación de tareas que no son claves para el curso del negocio, es decir, se va a permitir que una empresa completamente ajena se encargue de llevar a cabo procesos específicos. De igual manera, contribuye a facilitar y aliviar la carga laboral con la que ya cuentan los trabajadores, de este modo se van a poder concentrar en otras áreas de mayor relevancia para la misma.

Al mismo tiempo, esto contribuye con la eficiencia de las labores realizadas y a un ahorro a nivel económico, ya que se brinda un presupuesto y la tercera parte debe organizarse estratégicamente para poder cumplir con todas sus obligaciones dentro del mismo.

Ahora bien, haciendo énfasis en la institución de interés, la Caja Costarricense de Seguro Social (CCSS), ésta forma parte de esas empresas que tercerizan sus servicios; al respecto Cordero (2020), indica lo siguiente:

Desde el 2000, la CCSS ha ido regulando el tema de la contratación de servicios a terceros. En el 2013, la Junta Directiva de la CCSS acordó que se consolida una sola política de servicios ofrecidos por terceros, que integre no solamente la adquisición de servicios de salud, sino también otro tipo de servicios que se tercerizan (párr. 14).

Aunado a lo anterior, cabe resaltar que la CCSS cuando propone tercerizar un servicio, debe llevar a cabo un plan de acción para poder brindar dicho servicio en el futuro y dejar de depender de la tercera parte, no obstante, “para el directivo de la CCSS, Mario Devandas, existe un claro incumplimiento de la institución en cuanto al reglamento, esto se debe, a que desde un inicio del contrato con las cooperativas “se debieron tomar las medidas para que la CCSS lo asumiera, pero eso no se ha hecho” (Cordero, 2020, párr. 23).

Por otra parte, es sabido que cualquier decisión tomada en una empresa, trae consigo una serie de ventajas y desventajas que se pueden presentar a lo largo del camino, lo mismo sucede con la tercerización; en el siguiente apartado se van a mencionar aquellas variables más relevantes a considerar según Ponce (2013).

Como parte de las ventajas se encuentran:

- Permite a la empresa tomar ventaja de sus fortalezas.
- Ayuda a responder con rapidez a los cambios del entorno.
- Aumento en la competitividad y eficiencia de la empresa.
- Aplicación del talento y los recursos de la organización a las áreas claves.
- Menores costos laborales

No obstante, también existen algunos puntos negativos, tales como:

- Inestabilidad laboral para los trabajadores.
- El costo ahorrado con el uso de outsourcing puede que no sea el esperado.
- Trabajadores menos capacitados y dedicados a su trabajo.
- La calidad y productividad pueden verse gravemente afectadas.
- Pérdida de control sobre dicho servicio.

Teniendo esto en cuenta, se debe analizar muy cuidadosamente cuando se quiere contar con este servicio, ya que una mala negociación puede costarle muy caro a la empresa, no solamente en el aspecto económico, sino también en tiempos de entrenamientos y demás aspectos de gran relevancia.

CAPÍTULO II: DESCRIPCIÓN DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE COOPESIBA R.L.

En este capítulo se describe y contextualiza COOPESIBA, se incluyen los antecedentes, lo relativo a la tercerización, el plan estratégico, sus funciones, estructura organizacional, la oferta de servicios, la gestión actual de los recursos y las alianzas actuales. El mismo está dividido en cuatro apartados principales; el primero de ellos hace referencia los antecedentes, el plan estratégico y la contextualización, la segunda gira en torno a la gestión actual de los recursos económicos, el tercero engloba las alianzas y vinculaciones actuales y el cuarto la transición desde las metodologías tradicionales hacia otras más ágiles.

2.1 Antecedentes, plan estratégico y contextualización

En el siguiente apartado se desarrollarán temas importantes referentes a la contextualización tanto de la organización como del medio en el que se encuentra.

2.1.1 Reseña histórica de COOPESIBA

La salud pública en Costa Rica se desarrolla dentro de un contexto en el cual el Estado tenía la necesidad de expandir la cobertura de este servicio en el marco de una serie de restricciones financieras que afectaron a la seguridad social en los años ochenta, señalan Rodríguez y Bustelo (2008). Primeramente, la Ley de Universalización de la Salud, la cual transfirió a la CCSS la responsabilidad de gestionar todos los hospitales públicos en los años sesenta, y luego la crisis externa que sufrió el país a principios de los años ochenta, que, entre otras consecuencias, causó que el gobierno central fijara un tope de gasto a la CCSS y le limitó la creación de plazas (Rodríguez y Bustelo, 2008). Así las cosas, la creación de contratos con entidades externas para la provisión de servicios de salud permitió evadir este tope establecido por el gobierno.

El modelo de cooperativismo en la salud nace de tres experiencias anteriores; la primera, en el Hospital Dr. Carlos Luis Valverde Vega, en San Ramón, con el programa “Hospital sin paredes”, en el que médicos y enfermeras se trasladaban hacia lugares alejados, donde realizan visitas médicas y llevaban medicamentos (Rodríguez y Bustelo, 2008). El segundo antecedente se dio en el año 1988 con el programa de medicina familiar de la Clínica de Colorado, que consistía en dividir a la población atendida por la institución en sectores de salud y asignar un equipo básico liderado por un médico de familia, para cada sector. (Rodríguez y Bustelo, 2008).

Por último, en el año 1987 la CCSS y el Ministerio de Salud toman el primer paso hacia la contratación de entidades externas para ofrecer el servicio de salud, indica Rodríguez (2006).

En Barva de Heredia se crea la asociación ACEPROME; en este modelo la CCSS pagaba a la asociación los servicios de los médicos per cápita y la asociación pagaba a los médicos en función de los servicios prestados a los pacientes (Rodríguez, 2006). La institución y el Ministerio de Salud también aportaban el local, así como el resto del personal necesario, añade el autor. Sin embargo, tiempo después debido a descontento comunal y errores en la gestión del servicio se llega al acuerdo de disolver la asociación (Bermúdez y Umaña, 2013).

Ya para 1992, luego del éxito que habían experimentado COOPESALUD en Pavas y COOPESAIN en Tibás, se funda MEDICOOP en Barva con un modelo similar al de las cooperativas antes mencionadas, sin embargo, se topa con el mismo destino que su predecesora en la región, dicen Bermúdez y Umaña (2013). Años más tarde, en febrero de 1998 nace la Cooperativa de Autogestión de Servicios Integrados de Salud de Barva, COOPESIBA R.L. para prestar servicios de salud a la comunidad de Barva de Heredia. Actualmente cuentan con 220 colaboradores y atienden a más de 72.000 personas en sus dos recintos en Barva y San Pablo (COOPESIBA, s.f.). Así mismo, Barva destaca como la mejor área de salud del país y San Pablo por su parte, como la cuarta (Méndez, 2018).

Cabe mencionar que desde 1998, “han sido tratados 6 proveedores externos de servicios de atención ambulatoria” (Rodríguez y Bustelo, 2008, p. 26), estas son cuatro cooperativas (COOPESALUD, COOPESAIN, COOPESIBA y COOPESANA), una asociación privada sin fines de lucro (ASEMECO) y una universidad pública (UCR). Para el año 2020, las áreas de salud tercerizadas son administradas por las cuatro cooperativas antes mencionadas, ASEMECO y UNIBE.

Aunado a lo anterior, es importante indicar que uno de los principales motivos para contratar proveedores externos fue “crear un espacio de experimentación donde la seguridad social pudiera poner a prueba innovaciones, tanto en el campo del modelo de atención como en el campo de la gestión” (Rodríguez y Bustelo, 2008, p. 26); en gran medida gracias a las denominadas externalidades positivas. En el caso específico de COOPESIBA y en la rama del modelo atención, Rodríguez y Bustelo (2008), citan lo siguiente:

En COOPESIBA desde el año 2000 funciona una Asociación de Hipertensos que en el 2001 se extendió a diabéticos y un programa de obesidad que ha logrado que hasta un 20% de los participantes recuperen su peso ideal y lo mantengan, y tiene un programa dirigido a los adultos mayores que incluye paseos, charlas y educación a los familiares de los adultos mayores. (p. 27)

Por otro lado, en relación con los aportes al modelo de gestión “COOPESIBA ha logrado reducir a diez minutos la entrega de medicamentos en farmacia a través de una plataforma de servicios que permite acelerar la entrega de las medicinas” (Rodríguez y Bustelo, 2008, p. 28); lo que deja en evidencia cómo a través de los años la cooperativa innova interna y externamente en sus servicios y gestiones.

2.1.2 Tercerización de los servicios de salud de la CCSS a COOPESIBA R.L.

Desde el principio, la compra de servicios a entes privados ha sido muy importante para el funcionamiento de la CCSS. La institución ha concebido e implementado diferentes modalidades que buscan la introducción de nuevos agentes en la prestación de los servicios de la salud, señala Arce (1998). Actualmente en el país existen tres cooperativas además de COOPESIBA que realizan esta tarea: COOPESALUD, COOPESANA y COOPESAIN.

COOPESALUD R.L. abrió sus puertas el 30 de agosto de 1988 en la provincia de San José y actualmente maneja las Áreas de Salud de Pavas, que consta de tres centros de atención y Desamparados, con seis centros de atención (COOPESALUD, 2021). Así mismo, ofrece servicios de medicina general, educación física, enfermería, farmacia, laboratorio, nutrición, odontología, por mencionar algunos (COOPESALUD, 2021).

Por otra parte, COOPESANA administra las Áreas de Salud de Escazú, San Francisco de Dos Ríos - San Antonio de Desamparados y la de Santa Ana, las cuales están formadas por 35 EBAIS (COOPESANA, 2021). Esta cooperativa ofrece servicios de farmacia, laboratorio, urgencias, odontología, nutrición, trabajo social, medicina general, psicología, entre otros (COOPESANA, 2021).

Finalmente, COOPESAIN se encuentra ubicada en San Juan de Tibás, y cubre la población de este mismo cantón (COOPESAIN, s.f.). Ofrece servicios de trabajo social, laboratorio, enfermería, radiología, psicología clínica, odontología, nutrición, farmacia, consulta externa, y de cirugía mayor ambulatoria, indica la cooperativa en su página web.

Ahora bien, se debe mencionar que esta tercerización de servicios de salud se lleva a cabo por medio de un proceso de licitación, el cual da inicio cuando la Caja Costarricense de Seguro Social saca a concurso una licitación pública para las áreas de salud. Se participa realizando una oferta al cartel de licitación, que luego será evaluada y valorada por la CCSS, con el fin de determinar si será adjudicada o no a quién realiza la oferta, indica el gerente de COOPESIBA.

2.1.2.1 Cómo funciona el proceso licitatorio

Como se mencionó anteriormente, el proceso licitatorio inicia cuando la CCSS saca a concurso una licitación pública para las áreas de salud correspondientes. Según el Reglamento a la Ley de Contratación Administrativa (2006):

La invitación a participar, las modificaciones al cartel y el acto de adjudicación, así como los demás actos propios del procedimiento, se publicarán en el Sistema Integrado de Compras Públicas (SICOP), sin perjuicio de publicación facultativa en el diario oficial La Gaceta y/o en los medios de circulación nacional que la Administración considere oportuna. (Art. 93)

En el cartel de licitación se establece toda la información referente a la contratación, los términos y condiciones. El cartel de la Licitación Pública 2008LN-000013-1142 (2008), establecía los siguientes requisitos de participación:

- a. Contar con personería jurídica y domicilio en el país.
- b. Contar con tres años de experiencia en el país en la prestación de servicios de atención integral en salud.
- c. Contar con solvencia financiera.

Cabe mencionar que la CCSS cada 10 años lanza un cartel licitatorio, permitiendo que tanto cooperativas de salud como otras empresas que así lo deseen, concursen por la adjudicación de la prestación de servicios de las zonas de su preferencia. En el caso de COOPESIBA, participa por los ítems 9 y 10 del cartel, los cuales se mencionan a continuación:

Ítem 9: Prestación de Servicios Integrales de Salud en Primer Nivel de Atención Reforzado para el Área de Salud San Pablo, con concesión de infraestructura sin equipamiento de la Caja Costarricense de Seguro Social, así como aplicando Opción de Compra sobre el equipamiento y bienes inmuebles propiedad del proveedor.

Ítem 10: Prestación de Servicios Integrales de Salud en Primer Nivel de Atención Reforzado para el Área de Salud Barva, con opción de compra sobre los bienes inmuebles y equipamiento propiedad del proveedor.

Es importante indicar que el último proceso licitatorio mediante el cual COOPESIBA se adjudicó la prestación de servicios para las áreas de salud de San Pablo y Barva de Heredia, se

llevó a cabo en el año 2008, bajo la Licitación Pública 2008LN-000013-1142 (2008), COOPESIBA ganó este puesto desde el 2008 y lo ha mantenido hasta la fecha.

De acuerdo con colaboradores de la cooperativa (Comunicación personal, 2021), el último contrato firmado se venció en el año 2020. A consecuencia de la pandemia que atraviesa el país a raíz del COVID-19, el contrato se ha extendido consecutivamente mediante un contrato temporal de nueve meses, hasta que lancen nuevamente el contrato oficial.

De manera análoga, se menciona textualmente en el Contrato Adicional C-000112-2020 (CCSS y COOPESIBA R.L., 2020), lo siguiente:

La Administración del contrato se realizará de acuerdo con lo establecido en la cláusula tercera del Contrato 5827-2009, no obstante, la operativización de la administración y fiscalización contractual se realizará de acuerdo con las potestades de imperio de la Caja Costarricense de Seguro Social, en relación con sus competencias y con lo establecido en la resolución GM-ADJ-19720-2016 de fecha 6 de octubre del 2016, suscrito por la Gerencia Médica.

Además, dentro del contrato se establecen las siguientes cláusulas:

- Cláusula primera: objeto del contrato adicional.
- Cláusula segunda: notificaciones al contratista.
- Cláusula tercera: de la administración del contrato.
- Cláusula cuarta: del pago.

Es importante mencionar que “el monto mensual del contrato para la Áreas de Salud San Pablo y Barva es de ₡342.028.515,84 (trescientos cuarenta y dos millones veintiocho mil quinientos quince colones con ochenta y cuatro céntimos)” (CCSS y COOPESIBA R.L., 2020, p.5).

- Cláusula quinta: de las obligaciones del contratista.
- Cláusula sexta: de las obligaciones de la caja.
- Cláusula séptima: equilibrio económico.

Dentro de esta última cláusula (séptima) se toman en cuenta las partidas presupuestarias, de acuerdo con el criterio del Área de Contabilidad de Costos mediante el oficio No. ACC-0381-

2016 (CCSS y COOPESIBA R.L., 2020); aquí se indica la cantidad del recurso financiero que representa cada partida en relación con la totalidad del pago mensual, como se muestra a continuación:

Tabla 1. Porcentajes de partidas del Área de Salud de Barva y San Pablo de Heredia

Descripción	Área de Salud de Barva	Área de Salud de San Pablo
MO=Mano de Obra	56.77%	77.32%
MS=Materiales y Suministros	11.43%	06.56%
GI=Gastos Indirectos	28.38%	08.47%
AI=Alquiler Inmuebles	00.17%	04.39%
U=Unidad	03.25%	03.26%
PRECIO	100.00%	100.00%

Fuente: CCSS y COOPESIBA R.L. (2020).

- Cláusula octava: garantía de cumplimiento.
- Cláusula novena: del régimen de responsabilidades.
- Cláusula décima: vigencia.

La Caja se reserva la potestad unilateral de rescindir el contrato, por razones de interés público caso fortuito o fuerza mayor, debidamente acreditadas, de conformidad con lo dispuesto por el artículo 11 de la Ley de Contratación Administrativa en concordancia con el numeral 214 de su reglamento.

- Cláusula undécima: de la cesión del contrato.

2.1.2.2 Poblaciones que cubre

En primera instancia, es importante mencionar que la cooperativa está enfocada en la prestación de servicios integrales de salud en primer nivel de atención reforzado, para el Área de salud de San Pablo y Barva de Heredia.

Con respecto a la población que cubre, esta abarca desde los niños hasta los adultos mayores que soliciten los servicios que presta la institución, así mismo, se atienden diversas patologías

tales como diabetes, hipertensión y también el control prenatal, entre otros requerimientos que soliciten los clientes.

En la siguiente tabla resumen, se puede observar el número de pacientes a los cuales le ofrece sus servicios COOPESIBA R.L.:

Tabla 2. Cantidad de población que cubre COOPESIBA R.L. según localidad y sexo

Área de Salud	Sexo		Población 2021
	Hombre	Mujer	Total
Localidad			
Área de salud Barva	22.797	22.669	45.466
Área de salud San Pablo	14.570	14.949	29.518

Fuente: COOPESIBA R.L. (Comunicación personal, 2021).

Adicionalmente, en la siguiente pirámide poblacional se pueden observar los principales rangos de edades a los cuales se les brinda atención en el área de salud de Barva:

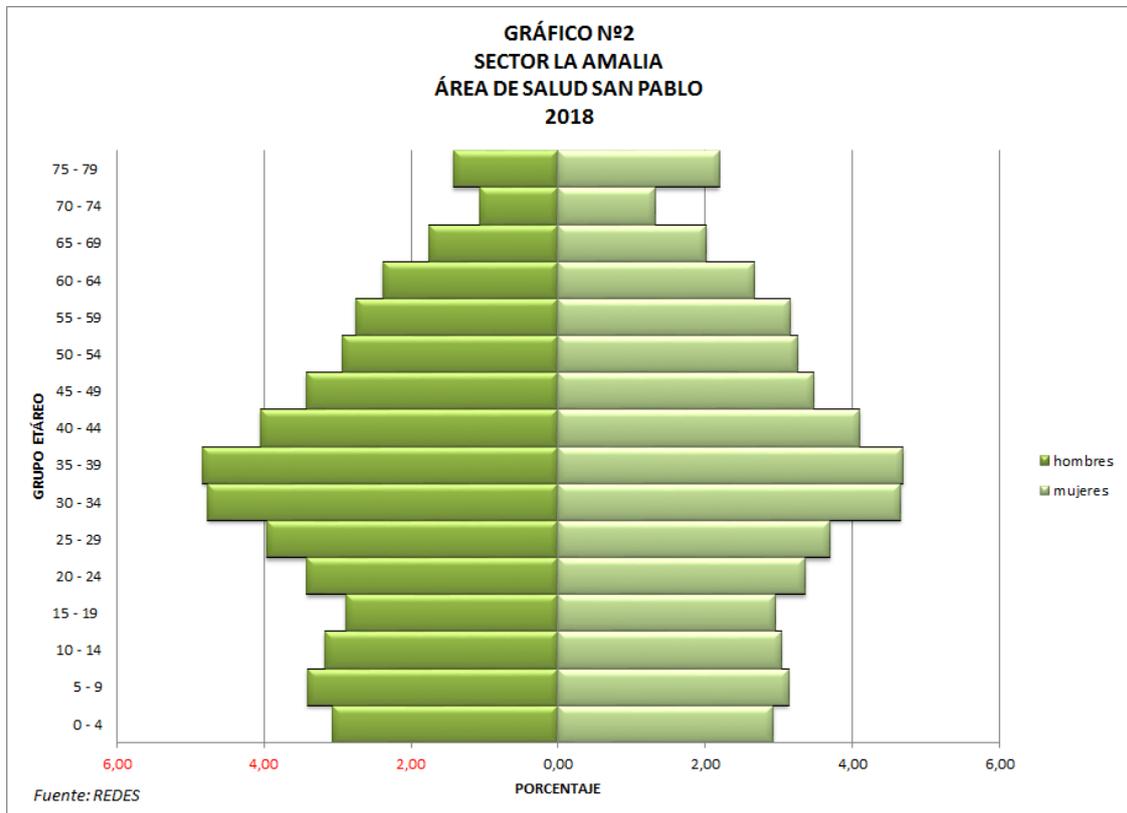
Figura 2. Pirámide Poblacional del Área de Salud de Barva de Heredia



Fuente: CCSS (2021).

Igualmente, en la siguiente pirámide poblacional se pueden observar los principales rangos de edades a los cuales se les brinda atención en el área de salud de San Pablo:

Figura 3. Pirámide Poblacional del Área de Salud de San Pablo de Heredia



Fuente: CCSS (2021).

2.1.3 Plan estratégico de COOPESIBA R.L.

De acuerdo con colaboradores de la cooperativa (Comunicación personal, 2021), el plan estratégico de COOPESIBA R.L. fue dirigido y documentado recientemente por una asesora en comunicación y gestión estratégica. La construcción de este se efectuó en el año 2021; para su construcción se utilizaron métodos participativos y basados en el coaching y la generación de ideas que permitieran la visualización del futuro de COOPESIBA en concordancia con las necesidades actuales y futuras de sus usuarios.

Además, de acuerdo con la asesora en el proceso se tomaron en cuenta elementos tanto presentes como futuros, como insumo para la reflexión sobre la filosofía organizacional y el replanteamiento de la misión, la visión y los valores. Del mismo modo, con el análisis de la persona usuaria se construyó la esencia organizacional.

Teniendo en cuenta lo anterior, se ejecutó el análisis del entorno por medio de herramientas facilitadoras identificando fortalezas, amenazas, limitantes y oportunidades. Por consiguiente, se identificaron orientadores estratégicos donde surgió la identificación de ejes estratégicos y la sistematización del resultado estratégico pretendido en el periodo, para la posterior definición de los objetivos y líneas de acción. Este plan incluye la identificación de aquellos Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) con los que se pretende colaborar con el trabajo que se realizará en el período.

2.1.3.1 Filosofía organizacional

En la siguiente tabla se describe la filosofía organizacional de COOPESIBA R.L., donde se incluye la descripción, la esencia, la misión, la visión y los valores principales de la cooperativa.

Tabla 3. Filosofía organizacional de COOPESIBA R.L.

Filosofía organizacional				
Descripción	Esencia	Misión	Visión	Valores
Somos una cooperativa que ofrece servicios médicos de calidad, con personal preparado para brindar la mejor atención a nuestros usuarios. Trabajamos en la prevención de la enfermedad y en la formación de entornos y hábitos que nos permitan tener una mejor calidad de vida.	Servicio humano, eficiente y comprometido con su salud.	Somos un equipo calificado, guiado por los principios cooperativos, que trabaja con pasión e innovación para satisfacer las necesidades de nuestros clientes permitiéndoles mejorar su salud en forma integral.	Ser reflejo de compromiso como líderes en la prestación de servicios integrales de salud, garantizando calidez y eficiencia para la promoción de comunidades saludables.	-Trabajo en equipo -Empatía -Identidad con la cooperativa -Solidaridad -Transparencia

Fuente: Elaboración propia, con base en Plan Estratégico de COOPESIBA. (Comunicación personal, 2021).

2.1.3.2 Análisis del entorno

Con respecto al análisis del entorno, se toma en cuenta tanto el interno como el externo. Para el entorno interno se consideran un conjunto de actividades primarias y actividades de apoyo, como se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 4. Análisis del entorno interno: Actividades primarias y de apoyo

Análisis del Entorno Interno	
Actividades Primarias	Actividades de Apoyo
<ul style="list-style-type: none">•Consulta preconsulta, curación, rehabilitación, servicios de farmacia y laboratorio.•Evaluación del servicio.•Promoción de la salud.•Prevención de la enfermedad.•Adscripción e identificación admisión, afiliación, validación y verificación de datos.•Trabajo Comunal para el desarrollo local•Relaciones públicas y mercadeo.	<ul style="list-style-type: none">•Abastecimiento.•Infraestructura.•Gestión del Talento Humano.•Gestión organizacional.•Tecnología aplicada a la gestión y al servicio.•Investigación.

Fuente: Elaboración propia, con base en Plan Estratégico de COOPESIBA. (Comunicación personal, 2021).

Luego, para cada actividad primaria y de apoyo se identificaron una serie de criterios que fueron asignados como fortaleza o limitante. Por otro lado, para el entorno externo se realizó un análisis, en donde se tomaron consideraciones de hallazgos sobre factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales, legales y de mercadeo. A su vez, por cada factor se determinaron criterios que fueron catalogados como oportunidad o amenaza.

Con el resultado de dicho análisis, se logran identificar áreas prioritarias de trabajo que orientan el accionar estratégico y operativo de COOPESIBA, para garantizar la sostenibilidad del negocio y la calidad del servicio para clientes internos y externos.

Del análisis del entorno integrado, se desprenden una serie de premisas las cuales fueron bases con las que se abordó la construcción de los ejes estratégicos y sus respectivos resultados y objetivos.

2.1.3.3 Orientadores estratégicos

De acuerdo con los colaboradores de la cooperativa, una vez realizados los respectivos análisis de los entornos y basados en los hallazgos que se lograron identificar, se procede a establecer cuatro ejes que orientarán el trabajo de COOPESIBA durante los próximos años. Estos ejes están orientados de manera general a los siguientes puntos:

- Innovación
- Calidad
- Gestión
- Promoción

Se plantea a su vez, que con el seguimiento de los anteriores ejes se obtendrán resultados determinados, los cuales se alinean con varias de las metas establecidas por los objetivos de desarrollo sostenible (ODS) definidos por la Organización de las Naciones Unidas en el 2015. Las mismas fueron creadas con el fin de alcanzar un equilibrio a nivel medioambiental, económico y social, para así “poner fin a la pobreza, proteger al planeta y garantizar que todas las personas gocen de paz y prosperidad para 2030” (ONU, s.f., párr. 1).

Según Deloitte (s.f.), la importancia de estas metas para las empresas radica en que los ODS son una guía que permite a las organizaciones identificar el tipo de efecto que su labor tiene en las tres áreas anteriormente mencionadas, y así verificar si aporta valor a la sociedad, lo que fortalecerá su reputación y su relación con grupos de interés. Así las cosas, en el caso del primer eje se cumplen con los objetivos 3 y 5, los cuáles se interesan por la salud y bienestar, y la igualdad de género respectivamente.

Así también, como parte de los orientadores estratégicos, se establecieron distintas líneas de acción de acuerdo con cada uno de los cuatro ejes estratégicos planteados anteriormente, definiendo así, el camino que debe seguir COOPESIBA para lograr la implementación de su estrategia. A continuación, se mencionan en términos generales las líneas de acción.

Tabla 5. Líneas de Acción

Ejes	Líneas de Acción
Eje N°1:	Las líneas de acción de este eje van orientadas al fortalecimiento de vínculos, fortalecimiento de medios de comunicación, educación.
Eje N°2:	Hace alusión a fortalecimiento de políticas, competencias, satisfacción del

	usuario, fortalecimiento del diálogo.
Eje N°3:	Este eje busca proveer de agilidad a la cooperativa en procesos de gestión administrativa, atención de usuarios, y cadena de abastecimiento.
Eje N °4:	Finalmente, en último eje las líneas de acción se enfocan en conocimiento de las doctrinas, convivencia, participación y generación de actores responsables contribuyendo a la doctrina social.

Fuente: Elaboración propia, con base en Plan Estratégico de COOPESIBA. (Comunicación personal, 2021).

2.1.3.4 Implementación de la estrategia

La implementación del Plan Estratégico se da posterior a su aprobación por parte del Consejo Administrativo. En COOPESIBA el proceso de implementación inició en el año 2022 y en este proceso participan miembros de la Administración y las Direcciones Médicas. Como parte de la implementación se compartió el plan con los colaboradores de la cooperativa, esto con la finalidad de que cada departamento esté alineado al plan estratégico. El plan estratégico fue compartido por medio del boletín mensual, el cual contiene las noticias más importantes de la cooperativa, de las cuales todos los colaboradores deben estar informados. No obstante, la cooperativa no cuenta con copias ni machotes formales de los boletines.

Como parte de la implementación, se llevó a cabo una primera reunión, en la cual se estudió el Plan Estratégico, se visualizó como formular los proyectos que permitirán el cumplimiento de los objetivos, ya que para cada una de las líneas de acción se irán desarrollando una serie de proyectos o actividades. Asimismo, en esta primera reunión se estableció quienes serán los responsables de cada una de las líneas de acción, así como los equipos que se harán cargo de desarrollar los proyectos.

Aproximadamente, un grupo de nueve personas son los responsables del desarrollo de los proyectos que se irán formulando, así como de hacer partícipes a cada uno de los colaboradores de la cooperativa.

2.1.3.5 Evaluación de la estrategia

Actualmente COOPESIBA no cuenta con indicadores que le permitan evaluar cada uno de los proyectos que se encuentran en desarrollo, por lo cual, aún no se puede medir el cumplimiento de los objetivos. Sin embargo, según comentó un colaborador de la cooperativa (Comunicación personal, 2021), se tiene planeado diseñar un indicador para cada uno de los proyectos que

lleva a cabo la cooperativa, ya que actualmente los únicos indicadores con los que cuenta la cooperativa están relacionados a la gestión operativa, los cuales son los que solicita la CCSS para medir el cumplimiento del contrato.

Según comentó la persona, para diseñar estos indicadores será necesario realizar un análisis de lo que se desea medir en cada uno de los proyectos y la frecuencia con la que los resultados serán evaluados, por lo que el planteamiento de estos se llevará a cabo cada vez que se desee desarrollar un nuevo proyecto o actividad. Además, es importante mencionar que también se utilizarán metodologías ágiles como parte del seguimiento y evaluación de estos proyectos; no se utiliza una metodología en específico, con el fin de ser más productivos.

2.1.3.6 Presentación y análisis de la información obtenida

Como parte del seguimiento de los proyectos, se tiene planificado que cada equipo responsable de un proyecto se reúna semanalmente con el responsable de la línea de acción a la que se vincula el proyecto, esto para estudiar el avance de este y determinar los pasos a seguir. Así mismo estos equipos se deben reunir con la persona consultora una vez al mes para que ella les brinde acompañamiento. Adicionalmente, se debe realizar una reunión trimestralmente para informar el avance de cada uno de los proyectos, ya que como se mencionó anteriormente, el cumplimiento de estos determina el alcance de los objetivos. En esta reunión participan el Gerente General, la consultora y los distintos equipos.

Aún no se cuenta con un tipo de informe, minuta o documento que respalde lo que se acuerda en cada reunión. Por lo tanto, tampoco se cuenta con un registro de avance de cada proyecto propuesto para lograr la ejecución del Plan Estratégico.

2.1.4 Contextualización de la cooperativa

Como se ha indicado anteriormente, COOPESIBA es una cooperativa que se desarrolla en el sector de la prestación de servicios de salud para sus asociados, y como cooperativa, es del tipo autogestionada, lo que significa que todos los trabajadores son asociados de la misma.

Cabe mencionar, que esta institución se caracteriza por ser uno de los centros de salud más destacados del país, hecho que se acopla con su misión: Somos un equipo calificado, guiado por los principios cooperativos, que trabaja con pasión e innovación para satisfacer las necesidades de nuestros clientes permitiéndoles mejorar su salud en forma integral.

Ahora bien, como ya se ha mencionado, la cooperativa trabaja bajo un modelo de licitación con la CCSS, esto significa que dicha institución les otorga una cantidad determinada de recursos financieros con los que debe solventar sus funciones. Actualmente en el país existen otras tres cooperativas que funcionan bajo este mismo modelo: COOPESALUD, COOPESANA y COOPESAIN.

De acuerdo con el gerente de la institución, si bien esto es favorable pues les permite tener solvencia financiera y personal capacitado, también puede resultar rígido, puesto que están limitados en las especialidades que se pueden ofrecer. Esto también significa que la competencia y sustitutos a los que se enfrentan son muchos, además de las restantes cooperativas del sector como competidores, se tiene a la Asociación de Servicios Médicos Costarricenses (ASEMECO), clínicas privadas que ofrecen los mismos servicios, y a la misma CCSS.

Laborar bajo este modelo también presenta otras dos particularidades muy importantes, por un lado, la CCSS es el único cliente de la institución, si bien es cierto la cooperativa tiene dos sedes en las que se atiende a personas de diferentes lugares de Heredia, por motivo de su modelo de trabajo el poder de negociación como cliente que tiene la CCSS es absoluto. Por otro lado, debido al motivo anterior, esta misma institución se constituye como el principal proveedor de la cooperativa, representando el 99% de las compras que se realizan según indica el gerente. Se puede apreciar entonces que el nivel de dependencia por parte de la cooperativa hacia la CCSS es bastante alto.

Claramente, una de las principales amenazas citadas por el gerente es la posibilidad de que la CCSS decida prestar estos servicios por cuenta propia, por las razones antes mencionadas. A esto se le une la posibilidad del retiro del apoyo de la comunidad en la que la cooperativa se encuentra, como ya ha ocurrido en el pasado. Aun así, la cooperativa cuenta con grandes ventajas y oportunidades a su favor como lo es toda la experiencia obtenida en sus más de 20 años de existencia, infraestructura propia, acceso a tecnologías de innovación para la prestación de servicios, entre otras.

2.1.5 Estructura organizacional actual

La cooperativa cuenta con más de 200 colaboradores distribuidos a lo largo de toda su organización, conformada por diferentes comités y jefaturas. La estructura actual de la cooperativa se detalla a continuación (COOPESIBA R.L., comunicación personal, 2021):

En primer lugar, se encuentra la Asamblea General, en segundo lugar, se encuentran:

- El Comité de Vigilancia
- El Consejo de Administración
- El Comité de Educación y Bienestar Social

En tercer lugar, están los siguientes rangos:

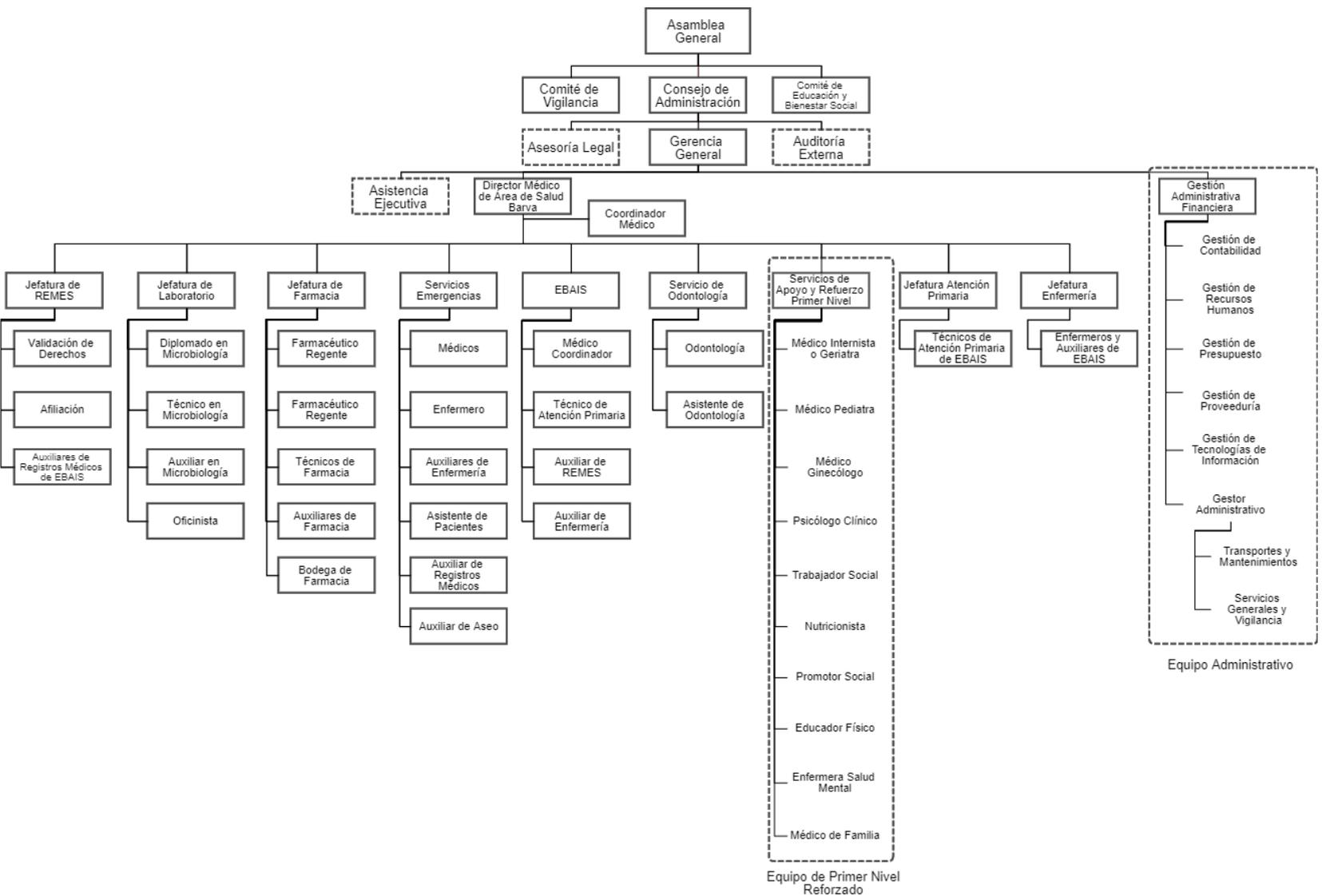
- Asesoría Legal
- Gerencia General
- Auditoría Externa (servicios contratados)

En el cuarto lugar se ubican:

- La asistencia ejecutiva
- El director médico del área de salud de Barva y San Pablo de Heredia
- El coordinador médico
- Gestión administrativa financiera

Seguidamente, se encuentran los otros rangos que componen la Cooperativa, los cuales se pueden ver con más detalle en el siguiente organigrama:

Figura 4. Estructura Organizacional de COOPESIBA



Fuente: COOPESIBA R.L. (Comunicación personal, 2020).

2.1.6 Oferta de servicio

COOPESIBA ofrece servicios de atención primaria a las comunidades de Barva y San Pablo de Heredia, algunos de estos servicios son: consulta externa, farmacia, laboratorio, odontología, primer nivel reforzado (ginecología, nutrición, psicología y medicina familiar), así como programas de atención, entre los cuales se pueden mencionar: crecimiento y desarrollo de niños, programa adolescente, atención integral al adulto mayor, entre otros (COOPESIBA, 2020). Los servicios primordiales se describen a continuación (COOPESIBA, 2020):

- Atención primaria: el Programa de Atención Primaria en Salud que desarrolla COOPESIBA, permite llevar al día el estado de salud de los habitantes de San Pablo y Barva de Heredia, para prevenir enfermedades y garantizar su calidad de vida.
- Médicos: es la atención regular impartida por un profesional en medicina en la consulta externa, se puede subdividir en consulta médica general y consulta médica especializada, dependiendo del profesional que brinde la atención.
- Enfermería: es la atención regular impartida por un profesional en enfermería, su enfoque es preventivo.
- Farmacia: entrega de recetas y retiro de medicamentos en la farmacia, para lo cual se necesita el carné y cédula al día.
- Laboratorio: servicios de citas prenatales y exámenes de laboratorio.
- Registros médicos: responsable del sistema de información de los servicios de salud del establecimiento. Entre sus funciones se encuentra administrar los registros de salud, brindar apoyo directo a la atención y elaborar las estadísticas de salud. Es además responsable del manejo, control, custodia y conservación de los expedientes y demás documentos de salud derivados de la atención de los pacientes, que el establecimiento mantiene en forma centralizada.

De igual forma, es la dependencia técnica-administrativa del primer nivel de atención, encargada de adscribir a las personas potencialmente usuarias de los servicios de salud.

- Especialidades: incluye ginecología y medicina interna.
- Odontología: atención de la salud bucodental.
- Equipo de apoyo: servicios complementarios como medicina familiar, trabajo social, promoción social, educación física.

- Administración: corresponde a las áreas de recursos humanos, contabilidad, tesorería, proveeduría, gestión de las tecnologías de información, servicios generales (aseo, transporte, vigilancia) y mantenimiento.
- Emergencias: servicio de atención de emergencia, donde laboran médicos enfermeros y cuenta la parte de registro médicos.

Debido a la situación que atraviesa el país a causa del Covid-19, COOPESIBA ha tenido que duplicar los esfuerzos para continuar brindando los servicios de salud a los asegurados con la misma calidad de siempre. Según comentó el gerente general de COOPESIBA (Comunicación personal, 2020), se aplica la tele consulta, así también, para aquellos asegurados que necesiten asistir al EBAIS tienen la opción de enviar a un tercero con una autorización para darle seguimiento a su caso.

2.1.7 Funciones y competencias de la cooperativa

La CCSS tiene encomendadas distintas funciones, las cuales son: financiamiento, aseguramiento, compra de servicios y prestación de servicios. Al contratar proveedores externos para brindar los servicios de salud, estos proveedores adquieren funciones importantes. La principal función de COOPESIBA es la prestación de servicios, lo cual incluye servicios de promoción, previsión, curación y rehabilitación, estos según los estándares de calidad establecidos por la CCSS. (Rodríguez y Bustelo, 2008)

Respecto a las competencias de la cooperativa, esta atiende diecisiete EBAIS y según el Informe de Resultados de Evaluación de Prestación de Servicios de la CCSS, estos alcanzaron notas superiores a 90. El Gerente General de COOPESIBA expresó que estas altas calificaciones se traducen en que los procedimientos que se están llevando a cabo se realizan con el más estricto control de calidad. (INFOCOOP, 2019)

Por su parte Rodríguez y Bustelo (2008), mencionan que los proveedores externos como COOPESIBA brindan aportes al modelo de atención y al modelo de gestión. En relación con el modelo de atención, uno de los principales aportes es “haber inaugurado de manera experimental la organización de la prevención en programas específicos para diferentes poblaciones meta y la constitución de los equipos de atención integral” (p. 27).

Respecto al modelo de gestión, los autores mencionan que uno de los aportes más importantes ha sido el uso de la interconsulta, lo cual eleva la capacidad resolutoria de los médicos generales.

Otro aporte es el expediente electrónico, el cual ha sido un sistema de información que permite una mayor comunicación entre el Área de Salud y los EBAIS (Rodríguez y Bustelo, 2008).

Los proveedores externos de la CCSS cuentan con un mayor grado de flexibilidad para operar, estos son capaces de establecer un conjunto de innovaciones, lo cual ha significado aportes importantes al desarrollo del sistema público de salud (Rodríguez y Bustelo, 2008). Así también INFOCOOP (2019) expresa que además de ofrecer soporte de primer nivel, las cooperativas de salud brindan servicios adicionales y valores agregados, involucran en sus campañas y proyectos de mejoramiento de salud a escuelas, programas vecinales y municipales, esto con la finalidad de mejorar la calidad de vida de las comunidades.

2.1.8 Descripción del software CODISA NAF utilizado por la cooperativa

CODISA NAF (2022), es un software administrativo financiero, el cual fue creado por la empresa CODISA y se puede disponer de dos formas: realizando la compra o alquilando el programa; la implantación de este se hace por cliente servidor o entorno web.

Este software es modular y parametrizable, cabe resaltar, que el mismo está conformado por varias aplicaciones totalmente integradas y desarrolladas sobre la plataforma ORACLE; las mismas, pueden adquirirse e instalarse de forma modular, dependiendo de las necesidades de información de cada empresa.

Cabe mencionar, que las soluciones modulares de CODISA NAF son comprobadas y brindan los resultados deseados por las empresas a muy corto plazo, lo cual genera un ahorro significativo de tiempo y dinero. Entre los módulos que componen CODISA NAF (2022), se encuentran:

- Contabilidad General
- Distribución
- Cuentas por Cobrar
- Facturación
- Inventarios
- Compras e Importaciones
- Consolidación de Estados Financieros
- Cuentas por Pagar
- Activos Fijos
- Nómina
- Bancos

En términos generales la Cooperativa no ejecuta todos los módulos debido a que algunos de ellos no son relevantes en términos prácticos.

De igual manera, existen varios sistemas que brindan servicios similares, entre ellos se encuentra:

- LANTEK
- OfiPro ERP
- eXpertis
- Exact Online
- SAP

Hasta la fecha NAF ha sido un sistema orientado a brindar información de reporte, la cual es una herramienta fundamental para obtener información primaria.

2.2 Gestión actual de los recursos económicos

De acuerdo con colaboradores de la cooperativa (Comunicación personal, 2021), actualmente, COOPESIBA realiza un contrato con la CCSS cada 10 años (6 años estipulados más 4 años de prórroga), por medio de un proceso de licitación. En el 2010 se ganó la licitación, la cual dio inicio en el 2011, con ella se logra obtener una tarifa presupuestaria con la que cubren las necesidades de la cooperativa tanto a nivel administrativo como operativo; en el 2016 se hizo la prórroga de la licitación (por los 4 años). Posteriormente, en el 2021 se hizo una prórroga complementaria, dado que la licitación ya estaba vencida (venció el 31 de diciembre del 2020), con un contrato adicional (por 9 meses) debido a la situación de la pandemia (llega hasta el 30 de septiembre del 2021).

A partir del 01 de octubre del 2021 inicia una nueva contratación directa por un año que va hasta el 30 de septiembre del 2022; esa es la que se encuentra vigente. Actualmente, ya están en el nuevo proceso de licitación, sin embargo, debido a los plazos licitatorios es posible que la contratación directa se extienda un tiempo prudencial mientras la CCSS ejecuta el nuevo proceso de adjudicación. Por ende, la cooperativa debe participar nuevamente en el concurso de licitación, presentando los requisitos necesarios.

Cabe mencionar que COOPESIBA R.L. es una cooperativa dentro de la rama de las empresas de economía social solidaria; por lo tanto, no es un ente público y no se apega a la normativa presupuestaria emitida por la Contraloría General de la República.

Es importante mencionar que los proyectos que se desarrollan deben alinearse con los objetivos y metas de la empresa. Colaboradores de la cooperativa señalan que actualmente se plantean

con base en el plan estratégico. En efecto, son importantes porque de eso depende la continuidad de la cooperativa, es fundamental una buena gestión y un excelente manejo de los recursos. También es relevante señalar que, al responder a un contrato, se deben mantener detalles de la ejecución de los fondos, debido a que son de gestión pública.

A continuación, se muestran las partidas presupuestarias en las cuales está destinado el presupuesto de COOPESIBA:

- Mano de obra
- Materiales y suministros
- Gastos indirectos
- Alquiler inmueble
- Utilidad

De acuerdo con colaboradores de la cooperativa (Comunicación personal, 2021), dentro de las partidas con mayor prioridad, debido al tipo de servicio que presta COOPESIBA, están materiales y suministros y gastos indirectos; esto debido a que estas son las partidas que más control conllevan, por el tipo de negocio.

La cooperativa maneja un flujo de caja que es actualizado conforme se van utilizando los recursos económicos, las actualizaciones son cada seis meses y no se cuenta con un presupuesto como tal.

Así mismo, se maneja una Balanza Mensual donde se registran las salidas mensuales de cada cuenta, y también se describe la variación porcentual y en números enteros, entre un mes y el otro. A continuación, a manera de ejemplo se mostrarán los meses de noviembre y diciembre del 2020:

Tabla 6. Balanza mensual de COOPESIBA del período de noviembre a diciembre del 20XX

CUENTA	DETALLE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	HORIZONTAL		NIVEL
		MONTO	MONTO	Variación ¢	%	
5-0-00-00-00-00	Gastos	¢113 421 747,87	¢105 307 045,29	-¢8 114 702,58	-7,15%	00-00
5-1-00-00-00-00	Gastos Operativos	¢103 563 223,20	¢98 978 508,35	-¢4 584 714,85	-4,43%	00-00
5-1-01-00-00-00	Remuneraciones	¢69 478 644,14	¢67 367 320,56	-¢2 111 323,58	-3,04%	00-00

5-1-01-01-00-00	Remuneraciones Básicas	€46 792 256,11	€47 024 745,41	€232 489,30	0,50%	00-00
5-1-01-02-00-00	Remuneraciones eventuales	€2 632 513,85	€2 815 500,06	€182 986,21	6,95%	00-00
5-1-01-03-00-00	Incentivos salariales	€8 886 225,83	€6 980 426,34	-€1 905 799,49	-21,45%	00-00
5-1-01-04-00-00	Contribuciones patronales al desarrollo	€6 103 249,69	€5 746 481,60	-€356 768,09	-5,85%	00-00
5-1-01-05-00-00	Contribuciones patronales a fondos	€5 064 398,67	€4 800 167,15	-€264 231,52	-5,22%	00-00
5-1-02-00-00-00	Servicios	€25 439 862,19	€27 530 752,63	€2 090 890,44	8,22%	00-00
5-1-02-01-00-00	Alquileres y derechos sobre bienes	€1 567 150,97	€2 388 897,00	€821 746,03	52,44%	00-00
5-1-02-02-00-00	Servicios básicos	€5 036 538,26	€4 208 146,07	-€828 392,19	-16,45%	00-00
5-1-02-03-00-00	Servicios comerciales y financieros	€234 696,67	€1 644 456,56	€1 409 759,89	600,67%	00-00
5-1-02-04-00-00	Servicios de gestión y apoyo	€8 975 035,55	€10 780 580,52	€1 805 544,97	20,12%	00-00
5-1-02-05-00-00	Gastos de Viaje y Transporte	€951 646,19	€1 241 471,35	€289 825,16	30,46%	00-00
5-1-02-06-00-00	Seguros y otras obligaciones	€675 593,45	€1 409 095,89	€733 502,44	108,57%	00-00
5-1-02-07-00-00	Capacitación y Protocolos	€70 456,67	€39 723,33	-€30 733,33	-43,62%	00-00
5-1-02-08-00-00	Mantenimiento y Reparaciones	€5 710 027,27	€4 776 641,91	-€933 385,36	-16,35%	00-00
5-1-02-09-00-00	Otros Servicios	€2 218 717,16	€1 041 739,99	-€1 176 977,17	-53,05%	00-00
5-1-03-00-00-00	Materiales y Suministros	€8 644 716,87	€4 080 435,16	-€4 564 281,71	-52,80%	00-00
5-1-03-01-00-00	Productos químicos y conexos	€426 514,55	€140 925,37	-€285 589,18	-66,96%	00-00
5-1-03-02-00-00	Alimentos y bebidas	€1 334 109,52	€230 081,82	-€1 104 027,70	-82,75%	00-00
5-1-03-03-00-00	Materiales y productos de uso en la	€919 722,52	€415 253,77	-€504 468,75	-54,85%	00-00

5-1-03-04-00-00	Herramientas, repuestos y accesorio	€237 705,56	€903 308,86	€665 603,30	280,01%	00-00
5-1-03-05-00-00	Útiles, materiales y suministros di	€5 726 664,71	€2 390 865,34	-€3 335 799,37	-58,25%	00-00
5-2-00-00-00-00	Gastos financieros	€1 521 402,40	€1 591 296,64	€69 894,24	4,59%	00-00
5-2-01-00-00-00	Intereses sobre endeudamiento	€1 521 402,40	€1 553 941,08	€32 538,68	2,14%	00-00
5-2-01-01-00-00	Intereses sobre préstamos entidades	€1 521 402,40	€1 553 941,08	€32 538,68	2,14%	00-00
5-2-02-00-00-00	Otros gastos financieros	€0,00	€37 355,56	€37 355,56		00-00
5-2-02-01-00-00	Intereses por documentos por pagar	€0,00	€0,00	€0,00		00-00
5-2-02-02-00-00	Otros gastos financieros	€0,00	€37 355,56	€37 355,56		00-00
5-3-00-00-00-00	Transferencias Corrientes	€8 337 122,27	€4 737 240,30	-€3 599 881,97	-43,18%	00-00
5-3-01-00-00-00	Transferencias corrientes	€8 337 122,27	€4 737 240,30	-€3 599 881,97	-43,18%	00-00
5-3-01-01-00-00	Transferencias corrientes internas	€8 337 122,27	€4 737 240,30	-€3 599 881,97	-43,18%	00-00
6-0-00-00-00-00	Gastos de Depreciación y Amortización	€3 084 721,94	€3 166 478,55	€81 756,61	2,65%	00-00
6-1-00-00-00-00	Gastos de Depreciación y Amortización	€3 084 721,94	€3 166 478,55	€81 756,61	2,65%	00-00
6-1-01-00-00-00	Gastos de Depreciación y Amortización	€3 084 721,94	€3 166 478,55	€81 756,61	2,65%	00-00
6-1-01-01-00-00	Gastos de Depreciación y Amortización	€3 084 721,94	€3 166 478,55	€81 756,61	2,65%	00-00
7-0-00-00-00-00	Ajustes Periodos Anteriores	€0,00	€0,00	€0,00	0,00%	00-00
7-1-00-00-00-00	Ajustes Periodos Anteriores	€0,00	€0,00	€0,00	0,00%	00-00
7-1-01-00-00-00	Ajustes Periodos	€0,00	€0,00	€0,00	0,00%	00-00

	Anteriores					
7-1-01-01-00-00	Ajustes Periodos Anteriores	€0,00	€0,00	€0,00	0,00%	00-00

Fuente: Basado en COOPESIBA R.L., con la utilización de números ficticios.

Como complemento y para una mejor comprensión del manejo de los recursos actuales, a continuación, se detallan las actividades realizadas en cada una de las etapas de un presupuesto, facilitando el análisis del capítulo siguiente.

2.2.1 Actividades de Programación

Como se menciona en el apartado 1.2.3.1, la programación comprende cuatro actividades principales que son las siguientes: planeamiento y programación presupuestaria global de mediano plazo, actividades de capacitación, formulación del anteproyecto de presupuesto anual y del anteproyecto de presupuesto plurianual y, la preparación del proyecto de presupuesto plurianual.

La cooperativa solo lleva a cabo de forma parcial la actividad de planeamiento y programación presupuestaria global de mediano plazo, pues como se mencionó anteriormente, no tienen planificación presupuestaria, no se emiten lineamientos presupuestarios y por ende no pueden ejecutar las otras tres actividades dentro de la programación (actividades de capacitación, formulación anteproyecto del presupuesto y preparación del proyecto de presupuesto).

Cabe mencionar que colaboradores de la cooperativa, indican que, en la primera etapa (planeamiento y programación del presupuesto), se plantean objetivos y estrategias a seguir, para alcanzar las metas financieras. Para la elaboración de esta se basan en una proyección de los flujos anualmente y luego trimestralmente, seguidamente, se verifica la estructura tarifaria de cada partida y posteriormente se utiliza un histórico de consumo. A continuación, se muestran extractos del flujo neto de efectivo proyectado:

Tabla 7. Extracto de flujo neto de efectivo proyectado de julio a octubre del 20XX

	Julio	Agosto	Setiembre	Octubre
Ingresos				
(+) Saldo Anterior	239,175,961.41	184,969,919.77	199,991,549.55	211,680,500.09
(+) Ajuste Saldo BNCR	0.00	0.00	0.00	0.00
(+) Reclamo Administrativo	0.00	0.00	0.00	0.00
(+) Financiamiento Interno (Reservas)	0.00	0.00	0.00	0.00
(+) Financiamiento Externo	0.00	0.00	0.00	0.00
(+) Ingresos SIBASALUD	741,125.00	741,125.00	741,125.00	741,125.00
(+) Retención Impuesto al Valor Agregado	0.00	0.00	0.00	0.00
(+) Ingresos de Operación	335,449,980.13	335,449,980.13	335,449,980.13	335,449,980.13
Total Ingresos	575,367,066.54	521,161,024.90	536,182,654.68	547,871,605.22
Egresos				
5-1-01. Remuneraciones				
(-) Nómina Neta	184,000,000.00	113,000,000.00	113,000,000.00	113,000,000.00
(-) Cargas Sociales	54,000,000.00	54,000,000.00	54,000,000.00	54,000,000.00
(-) Retenciones Empleados por pagar	27,500,000.00	27,500,000.00	27,500,000.00	27,500,000.00
	0.00	0.00	0.00	0.00
Total Remuneraciones	265,500,000.00	194,500,000.00	194,500,000.00	194,500,000.00
5-1-02. Servicios				
(-) Alquiler de Edificios	1,130,000.00	1,130,000.00	1,130,000.00	1,130,000.00
(-) Servicios Públicos	9,750,000.00	9,750,000.00	9,750,000.00	9,750,000.00
(-) Servicios Bancarios	150,000.00	150,000.00	150,000.00	150,000.00
(-) Proveedores (Servicios)	50,500,000.00	50,500,000.00	50,500,000.00	50,500,000.00
(-) Kilometraje y Viáticos	1,000,000.00	1,000,000.00	1,000,000.00	1,000,000.00
(-) Servicio de Transporte	3,750,000.00	3,750,000.00	3,750,000.00	3,750,000.00
(-) Seguros	0.00	0.00	0.00	0.00
(-) Impuestos bienes inmuebles y acreditaciones	0.00	0.00	0.00	0.00
(-) Actividades Sociales y Comunales	375,000.00	375,000.00	375,000.00	375,000.00
(-) Otros Servicios	1,500,000.00	1,500,000.00	1,500,000.00	1,500,000.00
	0.00	0.00	1.00	2.00
Total Servicios	68,155,000.00	68,155,000.00	68,155,001.00	68,155,002.00
5-1-03. Materiales y Suministros				
(-) Proveedores (M & S)	14,000,000.00	14,000,000.00	14,000,000.00	14,000,000.00
(-) Cajas chicas	1,000,000.00	1,000,000.00	1,000,000.00	1,000,000.00
(-) Alimentos y bebidas	250,000.00	250,000.00	250,000.00	250,000.00
(-) Suministros de Construcción y Ferreteria	1,750,000.00	750,000.00	750,000.00	750,000.00
(-) Repuestos, Instrumental y M&S Médicos	50,000.00	50,000.00	50,000.00	50,000.00
(-) Otros Útiles y M&S	150,000.00	150,000.00	150,000.00	150,000.00
	0.00	0.00	0.00	0.00
Total Materiales y Suministros	17,200,000.00	16,200,000.00	16,200,000.00	16,200,000.00
5-2. Gastos Financieros				
(-) Intereses sobre endeudamiento	7,300,000.00	7,300,000.00	7,300,000.00	7,000,000.00
	0.00	0.00	0.00	0.00
Total Gastos Financieros	7,300,000.00	7,300,000.00	7,300,000.00	7,000,000.00

Fuente: Extracto real de flujo neto de COOPESIBA R.L.

Tabla 8. Extracto de flujo neto de efectivo proyectado de julio a octubre del 20XX

5-3. Transferencias corrientes						
(-) Prestaciones Legales	0.00	4,000,000.00	4,000,000.00	4,000,000.00	4,000,000.00	4,000,000.00
	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Total Transferencias corrientes	0.00	4,000,000.00	4,000,000.00	4,000,000.00	4,000,000.00	4,000,000.00
Inversiones en Activos - Pasivos y CEBs						
(-) Inversión en Activos	1,500,000.00	1,500,000.00	4,500,000.00	4,500,000.00	4,500,000.00	4,500,000.00
(-) Pasivos Financieros	6,700,000.00	6,700,000.00	6,700,000.00	6,700,000.00	6,700,000.00	6,700,000.00
(-) Devolución de Capital Social por pagar	3,162,501.77	2,434,830.35	2,267,508.59	2,267,508.59	0.00	0.00
(-) Cargas Parafiscales	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
(-) Retención Impuesto al Valor Agregado	29,645.00	29,645.00	29,645.00	29,645.00	29,645.00	29,645.00
(-) Aguinaldo por pagar	350,000.00	350,000.00	350,000.00	350,000.00	0.00	150,000,000.00
(-) Gastos CEBs	1,500,000.00	1,500,000.00	1,500,000.00	1,500,000.00	1,500,000.00	1,500,000.00
	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Total Inversión en Activos y Pasivos	13,242,146.77	12,514,475.35	15,347,153.59	15,347,153.59	12,729,645.00	162,729,645.00
Total Egresos	371,397,146.77	302,669,475.35	305,502,154.59	305,202,155.59	311,184,649.00	523,834,645.00
(=) Disponibilidad de Efectivo antes de Encajes	203,869,919.77	218,491,549.55	230,680,500.05	242,669,449.63	398,675,906.76	207,032,366.89
(-) Reserva Aguinaldo	15,000,000.00	15,000,000.00	15,000,000.00	15,000,000.00	0.00	0.00
(-) Reserva Contingencia Legal	2,000,000.00	1,500,000.00	2,000,000.00	2,000,000.00	2,000,000.00	2,000,000.00
(-) Reserva CEBs	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
(-) Reserva III Catorceena	2,000,000.00	2,000,000.00	2,000,000.00	2,000,000.00	2,000,000.00	2,000,000.00
(-) Reserva Proveedores	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
(=) Disponibilidad de Efectivo Neto	184,969,919.77	199,991,549.55	211,680,500.05	223,669,449.63	394,675,906.76	203,032,366.89

Fuente: Extracto real de flujo neto de COOPESIBA R.L.

De acuerdo con el comportamiento se establece la proyección del flujo, de igual manera, se aplica un leve crecimiento como lo hacen con la solicitud de ajuste tarifario, esto se hace para

ajustarlo con la realidad. El objetivo principal es buscar ser eficientes en el proceso y maximizar los recursos; asimismo, es relevante recalcar que las decisiones financieras en la mayoría de los casos se alinean con las metas deseadas para no perder el enfoque y alcanzarlas al final de cada periodo.

Ahora bien, como se menciona al inicio del apartado 2.2 la tarifa anual estipulada en el contrato solventa cinco partidas clave dentro de la cooperativa, que son las siguientes: mano de obra, materiales y suministros, alquileres, gastos indirectos y una porción excedente para mejorar los servicios.

Cabe mencionar que la institución realiza aumentos interanuales de acuerdo con variables macroeconómicas, esto con el fin de ajustar la tarifa salarial anual. De acuerdo con colaboradores de la cooperativa (Comunicación personal, 2021), en el año 2021 solo se realizó un ajuste en el salario, producto de que los aumentos mínimos de ley a nivel salarial se están realizando una vez al año; siendo este el índice que más marca la diferencia en la estructura tarifaria. Además, si observan que el comportamiento a mitad semestral tiende a un crecimiento en los índices, aplican el otro aumento interanual cuando lo consideran pertinente.

Así también, la partida de mano de obra se asocia al aumento mínimo de ley que decreta el gobierno a través del Ministerio de Trabajo, lo cual es indicado por el Banco Central de Costa Rica en los salarios mínimos nominales.

Por otra parte, los ajustes económicos de materiales y suministros están basados en el índice de precios al productor industrial (IPP-MAN) que lo establece el Banco Central de Costa Rica. En el caso de los alquileres, su modificación se fundamenta en el índice de prestación de servicios, específicamente en el subgrupo de alquileres y viviendas. Dicha partida tiene la particularidad de que se aplica una vez al año por política institucional y está sujeta a la nueva ley de arrendamiento. Por último, los gastos indirectos están sujetos al índice de prestación de servicios general.

A continuación, se detalla la distribución de las partidas a nivel general de COOPESIBA:

Tabla 9. Distribución de las partidas mensual en colones y términos porcentuales

Descripción de la partida	Colones Mensual	Porcentaje
MO: Mano de Obra	¢214.294.114,89	62.71%

MS: Materiales y Suministros	₡34.277.292,75	10.02%
GI: Gastos Indirectos	₡77.376.144,30	22.62%
AI: Alquiler, Inmuebles	₡4.755.146,85	1.39%
U: Utilidad	₡11.125.817,05	3.25%
TOTAL	₡342.028.515,85	100%

Fuente: COOPESIBA R.L. (Comunicación personal, 2021).

Se logra identificar en el cuadro de las partidas presupuestarias que el monto total mensual del contrato para las áreas de Salud de San Pablo y Barva es de ₡342.028.515,85 (trescientos cuarenta y dos millones veintiocho mil quinientos quince colones con ochenta y cinco céntimos).

Dicho costo se distribuye mensualmente de forma independiente por cada área de salud. Para el área de salud de Barva es de ₡243.125.710,75 (doscientos cuarenta y tres millones ciento veinticinco mil setecientos diez colones con setenta y cinco céntimos) y para el Área de Salud de San Pablo corresponde el pago mensual de ₡98.902.805,09 (noventa y ocho millones novecientos dos mil ochocientos cinco colones con nueve céntimos), lo anterior, con base en el último reajuste de precios aprobado por el Área de Contabilidad de Costos según oficio ACC-0676-2020 / SACCI-0714-2020 de fecha 27 de mayo del 2020. (CCSS y COOPESIBA R.L., 2020, p. 5)

Ahora bien, cada partida toma en consideración los aspectos más importantes para cumplir con los objetivos propuestos, dentro de las cuales se encuentra:

A. Materiales y suministros

En este apartado se han considerado las subpartidas que se requieren para llevar a cabo las metas y objetivos en la prestación de los servicios de salud. Una de las partidas más importantes y que asciende a los ₡517.567.084,37 (quinientos diecisiete millones quinientos sesenta y siete mil ochenta y cuatro colones con treinta y siete céntimos) anuales, se distribuye de la siguiente manera: medicamentos (productos medicinales y farmacéuticos, envases y empaques médicos), productos químicos y de laboratorio (productos químicos y conexos, instrumental médico y de laboratorio, otros, productos de papel, cartón, impresos y otro).

Es importante mencionar que esta partida se define por el costo histórico y comportamiento de consumo, que permite calcular un promedio de la demanda de los servicios prestados e insumos que se utilizan en los servicios. Además, se contemplan variaciones macroeconómicas, tipo de atención y la cantidad de usuarios e insumos que conlleva cada servicio.

Aunado a lo anterior, se señala que este tipo de partidas generales se ajustan de manera anual; por fórmula de la contraloría, contemplando el factor inflacionario y variaciones de tipo de cambio (proveedores internacionales) por lo que se hacen previsiones y se debe jugar con la tarifa establecida, la cual se basa en la estructura aprobada, por lo que muchas veces se logra racionalizando otras partidas.

B. Alquileres

En esta partida, se toma en consideración el monto del contrato de alquiler o el detalle de los locales arrendados. Actualmente, el monto total de arrendamiento es de ₡103.420.397.00 (ciento tres millones cuatrocientos veinte mil trescientos noventa y siete colones) anuales.

Considerando lo anterior, se cuenta con dos tipos de estructura; la propia que pertenece a la CCSS (no representa ninguna salida de dinero) y por otro lado la estructura privada (representa pago de alquiler). En el caso de la estructura privada, se realiza por contrato, en el cual se deben de acatar las normas establecidas por los propietarios.

Actualmente en Barva hay 10 centros de servicios 2 alquilados y los otros 8 son infraestructura propia (tres se concentran en la sede de Barva específicamente y los otros cinco si son propiedad de la CSS localizados en los otros distritos de Barva). San Pablo posee 6 alquileres en total 2 de infraestructura pertenecientes a la CCSS, y los otros 4 en infraestructura de la cooperativa por medio de financiamiento para la compra de instalaciones.

C. Mano de obra

Esta partida comprende el tema de asignación y la cantidad de funcionarios encargados de atender las necesidades del Área de Salud, el cual se resume de la siguiente forma: equipo del EBAIS 38 plazas (equipo de cada núcleo de EBAIS: médico, enfermero, asistente técnico de atención primaria y auxiliar de registros médicos), equipo de apoyo técnico y primer nivel reforzado 38 plazas, equipo administrativo constituido por 20 plazas y por último el equipo de emergencias el cual se constituye por 16 plazas.

De esta manera se van calculando los costos, permitiendo integrar todo para contemplar la estructura de mano de obra. La parte de mano de obra se caracteriza por ser una partida muy estructurada, más que todo la parte técnica, en cambio lo administrativo es más flexible y se oferta lo que indica el cartel.

A su vez, en esta partida se desglosan las cargas sociales, para el Seguro de Salud, Seguro de Pensiones, Banco Popular, INA, Asignaciones Familiares, Fondo de Capitalización Laboral y Fondo de Pensiones Complementarias. Además, Aportes Patronales tales como, Vacaciones, Aguinaldo, Cesantía y Seguro de Riesgos Profesionales del INS.

La partida se limita de acuerdo con la cantidad de usuarios e historial de volumen de demanda en la prestación de los servicios, esta es la estrategia con la que se define el recurso humano. A su vez, el mismo cartel define la cantidad de usuarios totales que puede ser atendido por EBAIS (4000 a 4500) sobrepasado este parámetro se debe abrir otro EBAIS, por ende, otro equipo de atención. Es de esta manera, como dicha partida se debe a la demanda de los servicios y cantidad de usuarios.

D. Gastos indirectos

Los gastos indirectos se calculan con datos históricos y se realizan leves incrementos cuando corresponde. Los gastos indirectos contemplados en COOPESIBA son los siguientes: Actividades de capacitación, Actividad social y comunal, Comisión por despachos CCSS, Comisión por servicios bancarios, Contratos de auditoría consultoría y otros, Contratos por servicios periodísticos, Contratos servicios de ingeniería, Contratos de servicios jurídicos, Cuotas parafiscales, Depreciación, Fotocopiado, Impresión, encuadernación y otros, Impuestos pago de acreditación, Especies fiscales, Información publicidad y educación, Juntas de salud, Kilometraje-Empleados, Mantenimiento y reparación de otros equipos, Mantenimiento y reparación de equipo de cómputo y sistemas de información, Mantenimiento y reparación de equipo y mobiliario de oficina, Mantenimiento y reparación equipo de transporte, Mantenimiento de instalaciones y otras obras, Mantenimiento de edificios y locales, Mantenimiento y reparación de equipo odontológico, Mantenimiento y reparación de equipo médico, otros alquileres, otros servicios básicos, otros servicios no personales, pago de honorarios, Seguros, otros servicios, transporte y fletes, viáticos.

E. Utilidad

La distribución según lo indican en el cartel de licitación para San Pablo y para Barva de Heredia se expresa en términos absoluto y relativo de la siguiente forma:

Tabla 10. Estructura de utilidad mensual en colones y términos porcentuales

ESTRUCTURA ACC - 864 - 2016 / SACCI - 916 - 2016				
Descripción	Área de Salud de Barva		Área de Salud de San Pablo	
MO: Mano de Obra	56.77%	₡138,022,466	77.32%	₡76,471,648.90
MS: Materiales y Suministros	11.43%	₡27,789,268.74	6.56%	₡6,488,024.01
GI: Gastos Indirectos	28.38%	₡68,999,076.71	8.47%	₡8,377,067.59
AI: Alquiler, Inmuebles	0.17%	₡413,313.71	4.39%	₡4,341,833.14
U: Utilidad	3.25%	₡7,901,585.60	3.26%	₡3,224,231.45
Total	100%	₡243,125,710.75	100%	₡98,902,805.09

Fuente: COOPESIBA R.L. (Comunicación personal, 2021).

Según colaboradores de la cooperativa, a pesar de que COOPESIBA no es una empresa enfocada en proyectos a nivel empresarial, sí se trabajan distintos proyectos a largo plazo. Actualmente, se está a punto de desarrollar un proyecto de Educación Continua a nivel asociativo para fortalecer bases en materia biológica de la cooperativa; con el objetivo de formar a los asociados y que cuando lleguen a cuerpos directivos, es decir, al Consejo de Administración, puedan tener las herramientas necesarias y puedan tomar decisiones más objetivas. Además, cuentan con proyectos basados en alianzas estratégicas y convenios con otras cooperativas. Sin embargo, los proyectos a nivel del contrato son bastante difíciles, ya que es un objeto contractual muy cerrado.

2.2.2 Actividades de Aprobación

Como se mencionó en otros apartados, COOPESIBA solo lleva a cabo parcialmente la actividad de planeamiento y programación, lo que vendría siendo un flujo de caja, ya que actualmente no cuentan con un presupuesto planificado y definido.

En la etapa de aprobación, es fundamental que el presupuesto plurianual sea aprobado, además que sea un tema de conocimiento de todas las áreas de la cooperativa, como lo indica Martirene

(2007). Pero en este caso, COOPESIBA no cuenta con una proyección adecuada del flujo de caja, dado que se desvincula de la planeación estratégica del mismo. Por lo tanto, esta etapa de aprobación aún no se cumple en la cooperativa.

En el caso específico de COOPESIBA se realiza un contrato con la CCSS cada 10 años, por medio de un concurso de licitación, en la cual se logra obtener una tarifa presupuestaria; con la finalidad de cubrir las necesidades de la cooperativa tanto a nivel administrativo como operativo. Pero en la actualidad, como se explicó anteriormente, la cooperativa al no contar con planificación presupuestaria a corto y largo plazo carece de un plan de comunicación del presupuesto.

La única actividad que llevan a cabo como medio para la comunicación de inquietudes y solicitudes de cada área, son las reuniones mensuales donde participan las personas claves de cada departamento. En dichas reuniones cada persona clave de cada área comunica las necesidades y con base a ello la gestión financiera y administrativa tiene la potestad de aprobar o denegar dicha solicitud. Por lo tanto, no se le informa a cada departamento de cuánto dinero disponen durante el año para que puedan realizar la asignación de los recursos.

2.2.3 Actividades de Actualización

Las partidas presupuestarias de COOPESIBA llevan un cálculo promedio de acuerdo con los datos históricos, dependiendo de cada partida en específico. Esto se detalla en cada uno de los apartados. Es importante mencionar que así mismo va distribuido con base en las sedes que tiene cada área y la población que se atiende. Aun así, tal como se indica en párrafos anteriores, la cooperativa realiza ajustes en las partidas generales tomando en cuenta la inflación y las variaciones en el tipo de cambio, así como también se ejecuta un par de aumentos interanuales en su tarifa.

No obstante, existe una limitante y es que la CCSS se basa en la estructura aprobada, si fuese el caso de requerir un cambio se debe llevar a cabo un proceso de reclamo administrativo que pasa por un aval regional, que debe contar con todas las aprobaciones, elevarlo a costos hospitalarios y gerencia médica. La aceptación de estos cambios puede tardar más de un año y si se procede a hacerlo asumiendo los cargos, puede que no se acepten y que COOPESIBA deba asumirlos con la utilidad que genera o con préstamos financieros. Cabe recalcar, que la estructura depende de lo establecido en el cartel, donde se indican los términos estratégicos y logísticos.

Según entrevistas realizadas al gerente de la cooperativa, el hecho de que se deba seguir una fórmula previamente establecida para los ajustes de las partidas en el proceso licitatorio, no se considera una limitante, puesto que según lo indica, el cartel presenta lo justo y necesario. Sobre este mismo tema, el encargado de las finanzas de la organización comparte una opinión diferente, puesto que señala que afecta tanto a la cooperativa como a los proveedores principalmente por el movimiento disimilar de los indicadores tomados en cuenta por la fórmula, así como que los cambios reportados de los mismos por el Banco Central de Costa Rica suelen no alinearse con los del mercado.

Figura 5. Expresión algebraica

$$P_v = PC \left[MO \left(\frac{iMO_{tm}}{iMO_{tc}} \right) + MS \left(\frac{iMSti}{iMStc} \right) + GI \left(\frac{iGI_{tg}}{iGI_{tc}} \right) + AI \left(\frac{iAI_{pg}}{iAI_{pc}} \right) + U \right]$$

Donde:

- PV = Precio Variado
 PC = Precio de Cotización, cuando la fórmula se aplica por primera vez y como precio últimamente revisado en posteriores aplicaciones.
 MO = Porcentaje de mano de obra del precio de cotización.
 MS = Porcentaje de materiales y suministros del precio de cotización.
 GI = Porcentaje de gastos indirectos del precio de cotización.
 AI = Porcentaje de alquiler de inmueble del precio de cotización.
 U = Porcentaje de utilidad del precio de cotización.
 iMO_{tm} = Índice de costos de la mano de obra en el momento de la variación.
 iMO_{tc} = Índice de costo de la mano de obra en el momento de la cotización, cuando la fórmula se aplica por primera vez y como vigente al momento de la última revisión en posteriores aplicaciones.
 iMSti = Índice de costo de materiales y suministros en el momento de la variación.
 iMStc = Índice de costo de materiales y suministros en el momento de la cotización, cuando la fórmula se aplica por primera vez y como vigente el momento de la última revisión en posteriores aplicaciones.
 iGI_{tg} = Índice del costo de gastos indirectos en el momento de la variación.
 iGI_{tc} = Índice del costo de gastos indirectos en el momento de cotización, cuando la fórmula se aplica por primera vez y como vigente al momento de la última revisión en posteriores aplicaciones.
 iAI_{pc} = índice del costo de alquiler de inmueble en el momento de la cotización, cuando la fórmula se aplica por primera vez y como vigente al momento de la última variación en posteriores aplicaciones.

Nota:

- La aplicación del índice de alquiler **se hará en forma anual**, tomando como referencia la fecha de 01 de diciembre 2015, por tanto, el primer incremento se aplicará hasta el 01 de diciembre 2016.

Aun así, ambos coinciden en la opinión de que los factores que se toman en cuenta en la fórmula son los adecuados, esto es importante porque son estas variaciones las que se usan para determinar si existe la necesidad de realizar un ajuste en la tarifa. Según los entrevistados, la fórmula analiza la condición macroeconómica del país, que son las que juegan un papel determinante y la misma solo se utiliza en la preparación del cartel de licitación.

En este orden de asuntos, es relevante señalar que cada sede tiene un manejo diferenciado de las partidas, si bien se utilizan los mismos indicadores, tal como lo comparte el encargado de las finanzas, las tarifas se adaptan a los cambios individuales de cada área, esto se debe principalmente a la cantidad de usuarios de cada una, comparte el gerente. Por otro lado, a la hora de definir cuáles son las partidas que presentan mayor cantidad de actualizaciones, se indica que todas tienden a moverse juntas obedeciendo a los indicadores, sin embargo, la nómina del personal, por razón de los ajustes de los salarios mínimos, suele destacar. Estas actualizaciones se llevan a cabo una o dos veces al año, según sea necesario.

En el tema de qué tipo de necesidad significaría un cambio en la estructura aprobada, se indica que la estructura de la cooperativa va cambiando según la modalidad que la misma adquiera, o sea, según cambios en la gestión, actividades, entre otros. Actualmente, la necesidad de introducir mayor tecnología es la que ha obligado a actualizar la estructura, esto por razón de las máquinas, personas capacitadas para el manejo de estas, nuevos tipos de suministros, entre otros.

Así también, los índices macroeconómicos afectan a COOPESIBA debido a la naturaleza del negocio, por lo que a continuación se menciona el impacto que los índices citados en el punto 1.2.3.3 Actualización, tiene en la cooperativa, pero visto en la aplicación.

El IPP-Man (Índice de precios al productor de la manufactura): Este índice influye en la partida relacionada con materiales y suministros, la cooperativa la aplica de forma anual o semestral, dependiendo de los ajustes en el ISMN.

El ISMN (Índice de salarios mínimos nominales): Como es de conocimiento público, el último incremento registrado por el MTSS fue de 2,09% a los salarios mínimos de todas las categorías salariales del sector privado costarricense a partir del 01 de enero de 2022 (Murillo, 2021). Además, se aplicaron los siguientes incrementos a los salarios mínimos de las categorías abajo mencionadas:

1. Servicio Doméstico Mensual un 2,33962%.
2. Trabajador Semi calificado Mensual un 0,3986390%.
3. Trabajador Calificado por Jornada un 0,3955514%.
4. Trabajador Especializado Mensual un 0,5562880%.

El aumento en los salarios mínimos rigió a partir del 1° de enero de 2022, que fue de aplicación obligatoria para todos los salarios mínimos, de la escala salarial del sector privado. Cabe mencionar, que estos aumentos suceden cada vez que el MTSS hace un enunciado oficial y la cooperativa se apega a ello como ente privado.

Así también, estos índices están supuestos a aumentar todos los años cada semestre, apegados a los variaciones y cambios que puedan darse a nivel macroeconómico del país; COOPESIBA está sujeta a un aumento por año.

El IPC (Índice de precios al consumidor): El índice de precios al consumidor es un indicador macroeconómico de la inflación del país, específicamente en el incremento del nivel de precios de los bienes y servicios; por lo tanto, en la cooperativa influye directamente en la partida de los gastos indirectos, por lo que dicha partida se ajusta de forma anual o semestral dependiendo de los ajustes en el ISMN.

El IPCA (Índice de precios al consumidor de alquileres): El índice de precios al consumidor de alquileres interviene en toda la temática del reajuste de contratos de alquiler por las edificaciones privadas que alquila la cooperativa, siendo esta de aplicación anual o semestral dependiendo de los ajustes en el ISMN.

2.2.4 Actividades de Ejecución

La ejecución de las partidas se da de forma mensual en todos los departamentos de la cooperativa, a nivel de contratación de servicios. Cuando se trata de presupuesto de inversión para sustitución de activos, en ocasiones se establece un periodo de tiempo de ejecución, esto mediante una programación generalmente trimestral; en esta programación se determina dependiendo del tipo de activo y la prioridad para ser sustituido, habitualmente el activo de mayor prioridad es el equipo médico. Así también, el servicio de mantenimiento se ajusta a una programación debido a que algunos de estos servicios se tienen que realizar en meses específicos del año.

En caso de que el dinero otorgado no se haya ejecutado de acuerdo con lo programado, este se reprograma para que sea ejecutado posteriormente, sin embargo, debe de existir una justificación del porqué no se ejecutó en el tiempo establecido inicialmente. Debido a que la cooperativa utiliza flujos de efectivo, cuenta con flexibilidad al momento de ejecutar sus recursos económicos.

Así mismo, la cooperativa no emite informes que reflejen la ejecución del flujo del efectivo, eventualmente se hacen cortes mensuales, cierres de Estados Financieros, ejecución de gastos y, posteriormente se realiza una comparación contra la estructura tarifaria, esto con la finalidad de poder determinar cómo ha sido el desempeño mensual.

Adicionalmente, de acuerdo con lo expuesto por el contador de la cooperativa en la entrevista realizada, a los diferentes departamentos no se les informa sobre el monto con el que cuentan para ejecutar durante determinado periodo; sin embargo, los departamentos conocen el aproximado de lo que pueden llegar a gastar, esto según datos históricos.

2.2.5 Actividades de Evaluación

Según la entrevista realizada a un colaborador de la cooperativa (Comunicación personal, 2021), al finalizar el año se estudia lo que presentó cada departamento a inicios del año y se evalúa, para determinar si se cumplió de forma satisfactoria o no. Se analizan los costos del año en comparación con los costos históricos del periodo anterior, de esta manera se extraen conclusiones acerca de si es necesario aumentar o no las tarifas.

Como se mencionó anteriormente, el control de gastos es mensual, el contador debe presentar los estados financieros actualizados a final de cada mes al Comité de Vigilancia, Consejo de Administración y a la Gerencia General. Al mismo tiempo, el contador realiza un análisis de las cuentas (los movimientos del mes) y da consejos para tomar mejores decisiones.

Uno de los aspectos más relevantes de la evaluación son los términos de riesgo que la cooperativa está desarrollando. Actualmente, se cuenta con un plan de riesgos donde se determinan los riesgos que pueden afectar a nivel financiero la cooperativa, tanto la liquidez como factores políticos.

Como parte de la evaluación de las tareas desempeñadas en cada una de las áreas de la cooperativa, se cuentan con reuniones mensuales donde se revisa el cumplimiento de los

objetivos. A su vez, se mide a nivel operativo trimestralmente, para revisar los cumplimientos contractuales.

Actualmente no hay un proceso de medición de las partidas, sino que se va efectuando el gasto según los acuerdos contractuales. A nivel presupuestario no tienen indicadores, los indicadores que se utilizan para evaluarse a nivel de estructura de flujo y de estructura tarifaria es lo que establece la estructura a nivel de porcentajes. De tal manera que se establece una correlación de lo que está en la estructura versus la realidad.

A nivel de control de gastos se controla mensualmente y se le da seguimiento; dentro de las partidas la mano de obra sería el gasto más estático, todos los demás varían en diferentes magnitudes.

2.3 Alianzas y vinculaciones actuales

La doctrina cooperativa con la que se rigen todas las cooperativas, sin importar su tipo o fin, está conformada por una serie de valores y principios. Dentro de estos se encuentra el principio de Cooperación entre cooperativas, el cual indica que “éstas sirven a sus asociados más eficazmente y fortalecen el movimiento cooperativo, trabajando de manera conjunta por medio de estructuras locales, nacionales, regionales e internacionales”, según el INFOCOOP (2017).

Actualmente COOPESIBA R.L. (Comunicación personal, 2021), cuenta con distintas alianzas con otras cooperativas. En primer lugar, se encuentran, algunas cooperativas de ahorro y crédito, a las cuales se le vende el servicio médico de la empresa, pero esta alianza no solo implica la venta del servicio, sino también que los asociados de COOPESIBA tienen acceso a los servicios que brindan dichas cooperativas.

Además, tiene una alianza estratégica con otra cooperativa, la cual consiste en que COOPESIBA administra una clínica la cual tiene como finalidad brindar el servicio médico a los asociados de dicha institución.

2.3.2 Aspectos positivos de las alianzas

Según COOPESIBA R.L. (Comunicación personal, 2021), las alianzas con las que cuenta la institución son muy positivas para ambas partes, ya que la cooperativa que recibe el servicio cuenta con la oportunidad de ofrecerles un servicio médico de calidad, eficiente y de menor costo a sus trabajadores; lo que resulta en un factor de diferenciación importante para las cooperativas financieras.

Cabe mencionar, que las alianzas han beneficiado al cantón en temas de diversificación, expansión y oferta laboral. Además, existen proyectos con estas alianzas tutelados por COOPESIBA.

2.4 Descripción de la transición de las metodologías tradicionales a las ágiles

Desde el año 2006 hasta el año 2020, COOPESIBA utilizó el Cuadro de Mando Integral como herramienta para medir el progreso y los resultados de la organización; facilitando la toma de decisiones y la definición de las estrategias en los años consecutivos. Los objetivos del mismo eran definidos en la planeación estratégica; para posteriormente, medir el desempeño de los colaboradores. La evaluación de estos iba enfocada en las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando Integral (financiera, clientes, procesos internos, aprendizaje y crecimiento). Además, la cooperativa utilizaba el FODA como medio de análisis de los objetivos y alcances de la empresa.

Con base en los resultados de ese cuadro de evaluación, se planteaban las estrategias, metas y mapa estratégico fundamental para el desarrollo y crecimiento de la cooperativa para los años futuros. Dicha estrategia se fundamentaba en un tablero de control delimitado de la siguiente manera: perspectiva, objetivo estratégico, meta, indicador, proyectos, responsables y sus respectivos pesos.

Es importante señalar que el Cuadro de Mando Integral era utilizado para medir y controlar el desempeño de los objetivos estratégicos. En el 2006 cuando se inició la tercerización con la CCSS, se decidió implementar debido a que era una herramienta que la mayoría del personal conocía, puesto que en la CCSS se utilizaba para controlar y medir el plan estratégico y presupuestario.

Dicha herramienta se revisaba y evaluaba cada 6 meses, con el objetivo de preparar el siguiente semestre tomando en consideración los cambios y modificaciones del plan. De acuerdo con colaboradores de la cooperativa (Comunicación personal, 2021), el mismo estaba a cargo de una sola persona, la cual no necesariamente era remunerada por esta labor, solo se le asignó como una tarea más.

Posteriormente, en el año 2020 con el vencimiento del primer contrato, COOPESIBA enfrenta una realidad muy diferente a la del 2006, encontrándose con los siguientes aspectos:

- Ambiente de mayor incertidumbre, donde se discute a nivel país sobre la tercerización de los servicios de salud.
- El país se enfrentaba a un cambio de gobierno con mucha incertidumbre.
- Surgen herramientas que le permiten a las empresas poder ejecutar de manera más eficiente y rápida sus labores.

Con base en los puntos anteriores, la cooperativa es impulsada a la actualización en herramientas, metodologías ágiles e indicadores. Se pasa de una herramienta que se basa en un tablero de control, como lo es el Cuadro de Mando Integral, a una herramienta que define pilares estratégicos y líneas de acción, utilizando como base una mezcla de metodologías ágiles adaptadas a COOPESIBA.

De tal forma que en el año 2020 se opta por contratar a una especialista en metodología ágiles para que brinde sus servicios a la cooperativa y dé el soporte de formulación, seguimiento y control de las metodologías aplicadas a proyectos. Por lo tanto, como parte fundamental de la teoría es importante conocer qué se entiende por metodologías tradicionales y metodologías ágiles.

Las metodologías tradicionales según menciona Deemer, Benefield, Larman y Vodd (2012), han marcado un hito en la historia debido a su gran trayectoria y dado que han sido perfeccionadas con el pasar de los años de acuerdo con la experiencia de los clientes; del mismo modo, existen certificaciones para aquellas personas que demuestren el manejo experto de las mismas. Las dos metodologías tradicionales de mayor trayectoria son PMP y Prince-2. (Deemer et al., 2012)

Por otro lado, las metodologías ágiles han tomado fuerza por su flexibilidad en el manejo de los proyectos y por su velocidad, que permite avanzar sin dedicar mucho tiempo en la planeación, siendo esta una metodología abierta a los cambios y enfocada a trabajar con equipos de personas motivadas. La metodología “Agile” es la pionera de las metodologías ágiles y surgió para cubrir necesidades de proyectos de desarrollo de software en los que, si se aplican metodologías tradicionales, pueden ser muy robustas para proyectos (Dallos et al., 2019).

2.4.1 Descripción de las metodologías ágiles

Dentro de las metodologías ágiles más populares se encuentran: Scrum, Kanban, XP, Agile Inception, Design Sprint y Lean, las cuales se explicarán en el siguiente apartado. Su relevancia

radica en que pueden ser aplicables en la cooperativa y así mejorar considerablemente sus gestiones.

2.4.1.1 SCRUM

Scrum es un marco de trabajo ágil que ayuda a los equipos a colaborar y realizar un trabajo de alto impacto. La metodología Scrum proporciona un plan de valores, roles y pautas para ayudar a un equipo a concentrarse en la iteración y la mejora continua en proyectos complejos (Martins, 2021).

Así también Martins (2021), menciona que tradicionalmente, un Scrum se ejecuta durante un Sprint, que generalmente son sesiones de trabajo de dos semanas con entregas específicas que deben realizarse al final. Hay dos eventos adicionales relacionados con Scrum, las reuniones diarias de actualización, como su nombre indica, se dan una vez al día. El segundo evento, el análisis retrospectivo del Sprint, tiene lugar al final de cada sesión.

Ventajas de Scrum:

- Es más eficaz para los equipos que necesitan construir y entregar con frecuencia, ya sean “productos” tradicionales como código o nuevas funciones, o “productos” Scrum menos comunes como campañas de marketing o activos creativos (Martins, 2021).
- Brinda más agilidad y flexibilidad porque el proceso Scrum puede ayudar a aumentar el trabajo en equipo y alcanzar los objetivos de manera más efectiva. Además, los equipos Scrum siempre saben exactamente en qué están trabajando, ya que están extrayendo tareas de la lista de trabajo pendiente del producto, y tienen claro cuáles son sus objetivos, ya que todos están en sintonía en relación con lo que significa “terminado” (Martins, 2021).

Limitaciones de Scrum:

- Con frecuencia, los proyectos Scrum pueden sufrir de corrupción del alcance porque el proceso Scrum acepta y fomenta el cambio. Si realizan demasiados cambios o reciben demasiados comentarios discordantes de los clientes, es posible que estén iterando una y otra vez sin resultados reales (Martins, 2021).

2.4.1.2 KANBAN

En primera instancia, cabe mencionar que Kanban es conocida por ser una metodología de gestión de proyectos, la misma proviene del japonés, en donde se entiende como Kan a la parte visual y Ban como una insignia, por lo que su nombre completo se puede traducir a una insignia visual (Bahit, 2011).

Esta fue desarrollada por Taiichi Ohno, de Toyota, a principios de los años 40, con el fin de asegurar la organización, productividad y eficiencia de los procesos, ya que se basa en el trabajo en equipo y en el flujo de tareas permanente. Según lo mencionado por Bahit (2011), Kanban cuenta con tres reglas:

1. Mostrar el proceso:

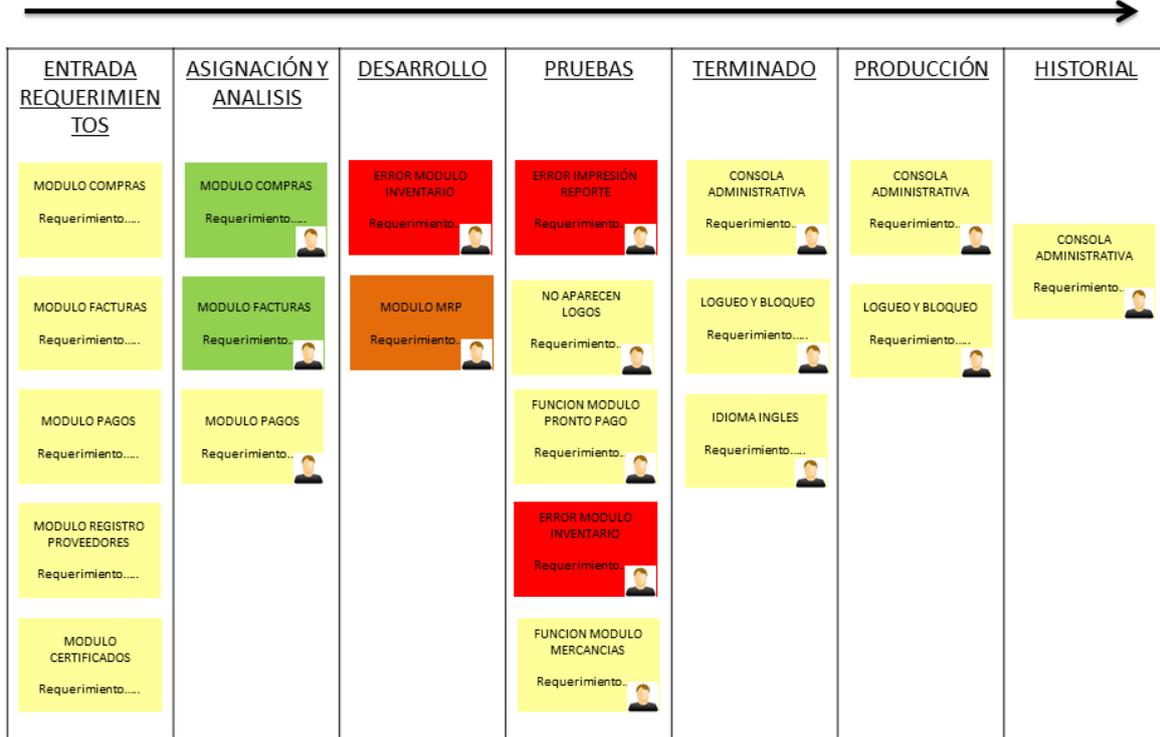
Se busca que las personas comprendan a la perfección el proceso del trabajo a realizar, que puedan anticipar los posibles problemas para tomar decisiones, con el fin de darle solución a los mismos y que exista una buena comunicación entre los involucrados.

Una de las formas utilizadas para mostrar el proceso es mediante un tablero físico, el cual debe estar en una zona de fácil acceso para todos los colaboradores. Por ejemplo, entre las columnas del tablero se pueden encontrar: la cola de entrada, el análisis, el desarrollo, las pruebas, el deploy y la producción; no obstante, estas pueden cambiar según las necesidades de los proyectos.

Cabe resaltar que el tablero se puede dividir por colores, esto dependiendo de la importancia de las tareas, las cuales se le asignan a una persona para que la pueda completar. En la misma se establecen los detalles de fecha y hora de inicio, fecha y hora de finalización, el detalle del requerimiento y observaciones en general (Alpala, 2016).

Figura 6. Ejemplo de Tablero Kanban

El flujo siempre avanza de izquierda a derecha



Fuente: Alpala (2016).

2. *Limitar el trabajo en curso:*

Con esta regla, lo que se busca es establecer los límites de cada una de las columnas, para identificar los posibles cuellos de botella que puedan detener el flujo de trabajo. En la siguiente imagen se puede observar fácilmente que el estancamiento de las tareas sucede en la etapa de las pruebas, ya que la etapa de deploy está completamente libre; es de suma importancia tenerlos identificados para tomar las medidas necesarias y continuar el flujo de forma fluida.

Figura 7. Ejemplo de Tablero Kanban con cuello de botella



Fuente: Bahit (2011).

3. Optimizar el flujo de trabajo:

Con esta última regla, se espera tener una producción estable, continua y previsible, esto se logra midiendo el tiempo que se toma para completar el ciclo y tener el proyecto terminado. Lo que se busca con las reglas anteriores es poder minimizar el tiempo de trabajo y aumentar la cantidad de tareas por equipo, con el objetivo de finalizar los proyectos de la forma más rápida y eficiente que se pueda.

Ahora bien, según Gaete, Villarroel, Figueroa, Cornide-Reyes y Muñoz (2021), la principal ventaja de utilizar la metodología Kanban es que otorga información siempre actualizada sobre el estado actual del proyecto y permite saber en todo momento quién está trabajando en qué, lo que favorece la organización y distribución de las tareas a realizar. Asimismo, como principal desventaja, menciona que, debido a la propiedad de limitación del trabajo en curso, pueden producirse cuellos de botella durante las etapas de desarrollo.

2.4.1.3 EXTREME PROGRAMMING O XP

La Programación Extrema o Extreme Programming, es un enfoque de la ingeniería de software formulado por Kent Beck, se considera el más destacado de los procesos ágiles de desarrollo de software (Meléndez, Gaitán y Pérez, 2016). Al igual que estos, la programación extrema se diferencia de los métodos tradicionales principalmente en que, presenta más énfasis en la

adaptabilidad que en la previsibilidad (Bautista, 2012, como se citó en Meléndez, Gaitán y Pérez, 2016). Dentro de sus características más dominantes se encuentran:

- Metodología basada en prueba y error para obtener un software que funcione realmente.
- Fundamentada en principios.
- Está orientada hacia quien produce y usa software (el cliente participa muy activamente).
- Reduce el coste del cambio en todas las etapas del ciclo de vida del sistema.
- Combina las que han demostrado ser las mejores prácticas para desarrollar software y las lleva al extremo.
- Cliente bien definido.
- Los requisitos pueden cambiar.
- Grupo pequeño y muy integrado (2-12 personas).
- Equipo con formación elevada y capacidad de aprender.

2.4.1.4 AGILE INCEPTION

Esta metodología está enfocada en la gestión de proyectos, la misma adapta el trabajo en función de las necesidades finales del cliente y de las expectativas del usuario. De esta manera, se consigue flexibilidad e inmediatez a la hora de adaptar el proyecto. Otra de las características principales de este método es que trata de transformar los entornos de trabajo para conseguir que los profesionales estén motivados y comprometidos a la hora de realizar sus labores. (Digital Talent Agency, 2018)

En síntesis, se puede decir que Agile permite mejorar la satisfacción del cliente, ahorrar costes en tareas tediosas y absurdas, hallar errores rápidamente, potenciar la eficiencia de los equipos y motivar a los profesionales implicados, cosa que se traduce en un producto de alta calidad (Digital Talent Agency, 2018). Además, Agile posee cuatro grandes ideas:

- Individuos e interacciones por encima de procesos y herramientas.
- Software funcional por encima de documentación extensiva.
- Colaboración con el cliente por encima de negociación contractual.
- Respuesta ante el cambio por encima de seguir un plan.

2.4.1.5 DESIGN SPRINT

El Design Sprint es un método desarrollado por Google Ventures cuya metodología permite prototipar y validar ideas con usuarios finales de manera rápida, con el fin de definir el roadmap de un producto en 5 fases: entender y analizar el problema, bocetar ideas, decidir la solución, prototipar el producto y testar en usuarios (Ruiz, 2019).

2.4.1.6 LEAN

Lean o mejor conocido como Lean Software Development (LSD), tiene como objetivo la eliminación de desperdicios, amplificar el aprendizaje, decidir lo más tarde posible, entregar lo más rápido posible, potenciar al equipo, establecer integridad y visualizar siempre todo el proceso, poniendo en práctica las entrega justo a tiempo. Ahora bien, como desventaja, este enfoque es más complejo de implementar que Scrum, ya que se encarga de entregar recomendaciones, no instrucciones específicas, por lo cual queda abierto a la subjetividad y a la interpretación de cada equipo de trabajo (Gaete et al., 2021).

No obstante, se nivela con la gran versatilidad y la posibilidad de crear software más económico y en menor tiempo, asimismo, contribuye a tener una relación más cercana con el cliente gracias a las constantes entregas y generación de valor (Gaete et al., 2021).

CAPÍTULO III: ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE COOPESIBA

En el presente capítulo se analiza la situación actual de la cooperativa; se incluye el marco metodológico, el análisis de la planificación estratégica y sus resultados, de la gestión actual de los recursos económicos y sus resultados, y finalmente, de la transición de las metodologías tradicionales a las ágiles.

3.1 Marco metodológico

A continuación, se describe el marco metodológico donde se desarrollan aspectos como el paradigma en que se apoya la investigación, el enfoque, el tipo, la definición preguntas de investigación, las variables, la población de interés y unidades de información, las fuentes de información, la metodología de recolección de información y los criterios de rigurosidad científica.

3.1.1 Paradigma en que se apoya la investigación

El concepto de paradigma según García (1996), es “una sólida red de compromisos conceptuales, teóricos, instrumentales y metodológicos” (p. 457). Incluye un cuerpo implícito de creencias teóricas y metodológicas entrelazadas que permiten la selección, evaluación y crítica.

De acuerdo con lo anterior, la presente investigación se clasifica con un paradigma sociocrítico, el cual según Alvarado y García (2008), se introduce como,

(...) la ideología de forma explícita y la autorreflexión crítica en los procesos del conocimiento. Su finalidad es la transformación de la estructura de las relaciones sociales y dar respuesta a determinados problemas generados por éstas, partiendo de la acción reflexión de los integrantes de la comunidad (p. 4).

3.1.2 Enfoque de la investigación

El enfoque de la investigación es cualitativo debido a que la recopilación de datos será por medio de la revisión documental, entrevistas y las propias observaciones en la organización. Dentro de la definición teórica de investigación cualitativa se encuentra la siguiente:

El término diseño en el marco de una investigación cualitativa se refiere al abordaje general que se utiliza en el proceso de investigación, es más flexible y abierto, y el curso de las acciones se rige por el campo (los participantes y la evolución de los

acontecimientos), de este modo, el diseño se va ajustando a las condiciones del escenario o ambiente. (Salgado, 2007, p. 3)

Por su parte, como lo comenta Quecedo y Castaño (2002), “en la investigación cualitativa, procede entrar a analizar (texto, observar, recoger un hecho, un episodio) con un marco general teórico. Supone acudir a los contextos o a los textos a analizar, con unas categorías previas (no categorías de análisis)” (p. 10).

Dentro del constructivismo que se le otorga a la investigación cualitativa según Salgado (2007), se mencionan las siguientes características:

- El reconocimiento de que el investigador necesita encuadrar en los estudios, los puntos de vista de los participantes.
- La necesidad de inquirir cuestiones abiertas.
- Dado que el contexto cultural es fundamental, los datos deben recolectarse en los lugares donde las personas realizan sus actividades cotidianas.
- La investigación debe ser útil para mejorar la forma en que viven los individuos.
- Más que variables “exactas” lo que se estudia son conceptos, cuya esencia no solamente se captura a través de mediciones.

Es importante destacar que la presente investigación es cualitativa y no cuantitativa dado que como lo menciona Fernández (2002), la gran diferencia entre estas dos variables es que,

La investigación cualitativa trata de identificar la naturaleza profunda de las realidades, su sistema de relaciones, su estructura dinámica. La investigación cuantitativa trata de determinar la fuerza de asociación o correlación entre variables, la generalización y objetivación de los resultados a través de una muestra para hacer inferencia a una población de la cual toda muestra procede. (párr. 3)

A pesar de que se analizan datos numéricos por ser un proyecto perteneciente al área financiera, en el ámbito de investigación esto no necesariamente quiere decir que la investigación desarrollada sea cuantitativa. Debido a que la misma se enfoca en la recolección de datos directamente con herramientas cualitativas, enfocadas en entrevistas a personas clave.

3.1.3 Tipo de investigación

En relación con el tipo de investigación, según su finalidad esta es una investigación aplicada, pues tiene como objetivo resolver un problema práctico. De acuerdo con Vargas (2009), la investigación aplicada se caracteriza porque "busca la aplicación o utilización de los conocimientos adquiridos, a la vez que se adquieren otros, después de implementar y sistematizar la práctica basada en investigación" (p. 159).

La utilidad de este tipo de investigación radica en que permite ver el problema en cuestión de una forma más real siempre siguiendo los pasos de la ciencia, puesto que "la investigación aplicada constituye un enlace importante entre la ciencia y la sociedad. Con ella los conocimientos son devueltos a las áreas de demanda, ubicadas en el contexto, donde se da la situación que será intervenida, mejorada o transformada", añade Vargas (2009, p.163).

En relación con lo anterior, Vargas (2009) indica que "la investigación aplicada se encuentra estrechamente vinculada con la investigación básica, pues depende de los principios científicos de esta para su ejecución." (p. 160), lo que según la autora queda claro con la necesidad que tiene toda investigación de tipo aplicada de tener un marco teórico, donde se exponen "los conceptos centrales y sus rasgos contextuales acordes a la situación problema identificada" (Vargas, 2009, p. 161).

Ahora bien, según la profundidad u objetivo, la investigación es descriptiva y explicativa. De acuerdo con Abreu (2012), la investigación descriptiva "consiste en la recopilación de datos que describen los acontecimientos y luego organiza, tabula, representa y describe la recopilación de datos". Por su parte, Abreu (2012), expone que este tipo de investigación responde a las preguntas quién, qué, cómo, cuándo y dónde.

Morales (2012), por su parte indica que "el objetivo de la investigación descriptiva consiste en llegar a conocer las situaciones costumbres y actitudes predominantes a través de la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos y personas" (p. 2). Pero no se limita solo a esto, sino que también busca realizar predicciones e identificar las diferentes relaciones que puedan existir entre dos o más variables, añade Morales. Sin embargo, es importante tener en cuenta que la razón de ser de estudios descriptivos se limita a estudiar las variables, y no se ocupa de estudiar los lazos entre las mismas. Sobre esto Grajales (2000), indica que,

El énfasis está en el estudio independiente de cada característica, es posible que de alguna manera se integren las mediciones de dos o más características con el fin de

determinar cómo es o cómo se manifiesta el fenómeno. Pero en ningún momento se pretende establecer la forma de relación entre estas características (p. 2).

En cuanto a la investigación explicativa, esta tiene como objetivo responder a la pregunta ¿por qué?, busca reconocer las causas reales del problema, por lo cual el investigador explicativo está interesado en las razones detrás de los hechos. Así también este tipo de investigación trata de explicar las cosas en detalle y no solo informar (Abreu, 2012).

Este tipo de investigación está compuesta por dos elementos, aclara Morales (2012): lo que se quiere explicar que “se trata del objeto, hecho o fenómeno que ha de explicarse” y lo que se explica, “que se deduce que un conjunto de premisas compuesto por leyes, generalizaciones y otros enunciados que expresan regularidades que tienen que acontecer” (p.5).

La relación entre la investigación descriptiva y la explicativa radica en que, la primera pretende determinar cuál es el problema y la segunda tiene como objetivo identificar cuáles son las causas de dicho problema para tratar de brindar una solución. Ese es el caso de la presente investigación, por lo cual aplican ambos tipos de investigación, según su profundidad u objetivo.

3.1.4 Definición de preguntas de investigación

En el caso de COOPESIBA, entre las preguntas de investigación para desarrollar el proyecto se encuentran las siguientes:

¿Es adecuado el plan estratégico utilizado actualmente en COOPESIBA?

¿Existe alguna técnica que pueda facilitar la creación de un modelo de planificación del presupuesto para la cooperativa?

3.1.5 Definición de variables

Para el desarrollo del trabajo de investigación, se procede con la división de este en cinco capítulos, en los cuales se manejan diversas variables, cabe mencionar que las mismas son de índole cualitativo. En el siguiente apartado se pueden observar las variables establecidas por capítulo:

Capítulo 1. Aproximación al marco teórico y contextualización de la industria

En este capítulo se tratan diversas variables tales como conceptos, definiciones, modelos y teorías sobre los términos más relevantes para la investigación, como lo son la planificación estratégica, el presupuesto, el Cuadro de Mando Integral, lo relativo a las cooperativas y la contextualización de la industria, entre otros.

Cabe mencionar que la instrumentalización se basa en la revisión documental y fundamentos bibliográficos, esto con la finalidad de garantizar la veracidad de la información utilizada.

Capítulo 2. Descripción de la situación actual de COOPESIBA

Lo que se pretende lograr con el desarrollo de este capítulo, es conocer la contextualización completa del entorno que rodea la cooperativa, por lo tanto, es pertinente analizar variables como temas legales, económicos, socioculturales y tecnológicos, no obstante, es fundamental analizar variables internas, tales como la historia, la estructura organizacional, las funciones, los clientes, los proveedores, sustitutos, entrantes, recursos financieros y su gestión actual de los recursos.

Las herramientas empleadas para dicho apartado corresponden a la revisión documental, a nivel interno de la información que posee la cooperativa y a la búsqueda de fuentes externas, que contengan datos relacionados con la situación actual del entorno en el que opera COOPESIBA y que puedan influir en la misma.

Capítulo 3. Análisis de la situación actual de COOPESIBA

Este capítulo se enfoca en los objetivos planteados y las preguntas generadoras. La instrumentalización empleada para la ejecución de este son herramientas cualitativas, debido a que se realizará la recopilación de información mediante técnicas de observación, tales como las entrevistas a profundidad, las cuales se aplicarán tanto a los colaboradores de diversas áreas de la institución, como a los directivos.

Capítulo 4. Propuesta de modelo de planificación estratégica del presupuesto plurianual para COOPESIBA y Capítulo 5. Conclusiones y recomendaciones

En estos dos capítulos, se analiza toda la información recolectada a lo largo de la investigación, esto con la finalidad de comprender la causa raíz del problema actual y poder realizar una propuesta que cuente con todos los requerimientos necesarios para poder darle solución al mismo, con esto se estaría generando valor a la cooperativa ya que se contribuirá con la mejora de las funciones financieras de la misma.

3.1.6 Definición de la población de interés y unidades de información

Para el desarrollo de la investigación, la población de interés está conformada por la Asamblea General, Comité de Vigilancia, Consejo General y Gerencia General, también se tomarán en cuenta los departamentos de administración financiera y gestión de recursos.

Por su parte las unidades o sujetos de información están conformados por el mismo personal de la cooperativa y personas expertas en el tema.

3.1.7 Fuentes de información

En el trabajo se utilizan fuentes de información de tipo primaria, secundaria y terciaria. Las fuentes primarias están conformadas por las propias observaciones y entrevistas que se aplican a la población de interés. En cuanto a la información secundaria, está constituida por libros de texto y revistas relacionados con planificación estratégica y finanzas, leyes y reglamentos pertinentes al trabajo de las cooperativas que se desarrollan en el sector salud, también se cuenta con los estudios que puedan existir basados en información recolectados por los datos primarios. Además de información generada por la propia empresa tales como documentos, informes, reportes, base de datos y sistemas de información, que se utilizan para conocer mejor la cooperativa. Con todo esto se espera obtener un conocimiento más profundo de los principales conceptos relacionados con los temas a desarrollar en el trabajo.

Por último, la información terciaria (elaborados con fuentes secundarias) se obtendrá de directorios de información, catálogos y demás artículos o noticias relacionados con la cooperativa en estudio, el sector del cooperativismo de salud, o del sector salud nacional en general, con el objetivo de comprender mejor el sector y el contexto en el que se desarrolla la cooperativa en estudio.

3.1.8 Propuesta inicial de la metodología de recolección de información

La metodología de recolección de información se divide en dos fases; en primer lugar, se ejecuta la revisión de documentos de fuentes secundarias y terciarias. En segundo lugar, se realizan las entrevistas como fuente primaria de indagación.

Es importante recalcar que la principal técnica de búsqueda de información que se van a utilizar en este proyecto es la bibliografía analítica; que “no se trata solamente de una recopilación de datos contenidos en libros, sino que se centra, más bien, en la reflexión innovadora y crítica

sobre determinados textos y los conceptos que plantean” (Campos, 2009, p. 55). Por su parte, los instrumentos de recolección de información son las entrevistas.

Cabe mencionar que una entrevista según Bravo, et al., (2013), se conoce como,

Un instrumento técnico que adopta la forma de un diálogo coloquial. Canales la define como “la comunicación interpersonal establecida entre el investigador y el sujeto de estudio, a fin de obtener respuestas verbales a las interrogantes planteadas sobre el problema propuesto” (p. 2).

Esta se les realizará a los directivos de cada uno de los departamentos de COOPESIBA, con el objetivo de recolectar información relevante para la investigación.

3.1.9 Criterios de rigurosidad científica

De acuerdo con Noreña, Alcaraz-Moreno, Guillermo y Rebolledo-Malpica (2012), los criterios de rigurosidad científica son credibilidad, transferibilidad, confirmabilidad y dependencia. El criterio de credibilidad “se refiere a la aproximación que los resultados de una investigación deben tener en relación con el fenómeno observado, así el investigador evita realizar conjeturas a priori sobre la realidad estudiada” (Noreña, et al., 2012, p. 267).

Por otro lado, el criterio de transferibilidad “consiste en poder transferir los resultados de la investigación a otros contextos” (Noreña, et al., 2012, p. 267). Por lo tanto, los resultados de la presente investigación no pueden ser transferibles de forma completa a otros contextos, dado el enfoque específico que se da a la organización en cuestión.

Con respecto al criterio de confirmabilidad, se hace hincapié en que “los resultados de la investigación deben garantizar la veracidad de las descripciones realizadas por los participantes. (...) permite conocer el papel del investigador durante el trabajo de campo e identificar sus alcances y limitaciones” (Noreña, et al., 2012, p. 267). En consecuencia, la investigación se realizará bajo altos estándares éticos con el fin de obtener la neutralidad necesaria en la recolección de los datos y que los mismos logren cumplir con los objetivos de la investigación.

Por otra parte, el criterio de dependencia hace énfasis en la estabilidad de los datos. Cabe mencionar que en la investigación cualitativa “la estabilidad de los datos no está asegurada, como tampoco es posible la replicabilidad exacta de un estudio realizado bajo este paradigma debido a la amplia diversidad de situaciones o realidades analizadas por el investigador”

(Noreña, et al., 2012, p. 268). Por lo que se ha determinado que la presente investigación no podrá ser replicable de manera exacta, considerando que la misma será desarrollada en un entorno específico de COOPESIBA. Se utilizará como principal estrategia para lograr consistencia en los datos, las descripciones detalladas del proceso de recolección de los datos, análisis e interpretación de estos; además, estrategias de comparación con otras teorías u otras investigaciones previas.

Es importante recalcar, que en toda investigación se debe tomar en cuenta los siguientes principios fundamentales, con el objetivo de respetar los procesos de recolección de información:

- Independencia de criterios y objetividad
- Prioridades claramente establecidas
- Transparencia durante el proceso de investigación
- Construcción positiva y real de la información
- Propositivo, mediante la emisión de recomendaciones viables y factibles

Por último, para seguir con los principios éticos investigativos, se seguirá lo citado por Salazar, Icaza y Alejo (2018, p. 306):

- El sujeto experimental debe dar su consentimiento libre a la investigación.
- Los investigados tienen el derecho de decidir las condiciones en las cuales participarán.
- Los datos recolectados no serán utilizados fuera de los fines investigativos dispuestos.
- El proceso que se aplicará llegará a alcanzar un mejor estándar ético entre los investigadores.

3.2 Análisis de la planificación estratégica y sus resultados

La planeación estratégica constituye una de las herramientas más útiles que una empresa puede tener, puesto que le permite analizar su entorno y establecer líneas de acción según sea necesario. En la siguiente sección se analizará el manejo de este tema en la cooperativa.

3.2.1 Formulación de la estrategia

Como se mencionó en el capítulo anterior, fue entre marzo y julio del 2021 que COOPESIBA llevó a cabo la elaboración del plan estratégico con el que cuentan actualmente y el cual tiene una vigencia de cuatro años (desde el 2022 hasta el 2026). Según consta en el documento, en el desarrollo del plan participaron catorce personas, lo cual indica que se tomaron en cuenta diferentes puntos de vista, así también demuestra el nivel de participación y compromiso de los colaboradores.

Para la formulación de la estrategia, el equipo de trabajo inició definiendo la filosofía organizacional, que incluye una descripción de la cooperativa, la esencia, la misión, la visión y los valores. La descripción expone claramente los servicios y fortalezas de la cooperativa, siendo los servicios médicos de calidad, el personal preparado y la mejora en la calidad de vida sus principales atributos. En cuanto a la esencia, la misión, la visión y los valores, se consideran adecuadamente redactados y pertinentes para COOPESIBA. Además, se considera que no requieren ningún ajuste y son fundamentación relevante para el modelo de planificación estratégica del presupuesto.

Posteriormente, se realizó un análisis del entorno, en donde se tomaron en consideración las actividades primarias y de apoyo. Se utilizó el análisis de la cadena de valor y PESTEL, logrando así determinar las fortalezas, limitaciones, oportunidades y amenazas de la cooperativa. En el documento se detallan cada uno de los hallazgos de las actividades consideradas en el análisis.

Es importante mencionar que, en el análisis interno, en los hallazgos de la actividad de apoyo “Gestión Organizacional”, no se considera como criterio la falta de planificación presupuestaria, lo cual es una limitación, pues como ya se ha mencionado con anterioridad, es un proceso que no se lleva a cabo. Se puede considerar que lo más cercano al tema de presupuesto es el criterio que indica la falta de indicadores de la gestión administrativa, la cual se catalogó como una limitación.

Los hallazgos resultantes de dicho análisis dieron paso a la formulación de cuatro ejes estratégicos y, posteriormente a la definición de resultados y objetivos estratégicos. Finalmente se establecen las líneas de acción para cada uno de los ejes. Cabe mencionar que, el plan incluye la identificación de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), con los cuales la cooperativa espera colaborar de acuerdo con los objetivos estratégicos que se ha planteado.

Las líneas de acción se consideran uno de los seis elementos básicos de la planificación estratégica. En este caso la cooperativa logró concretar de forma detallada el plan de acción que se debe llevar a cabo para lograr cumplir con los objetivos y de esta forma obtener los resultados esperados.

Es importante recalcar que, el plan se enfoca principalmente en estrategias de mejora a nivel operativo, sin embargo, no se contemplan temas asociados a la planificación presupuestario, como mencionó en el capítulo anterior, no existe una vinculación entre el plan estratégico y la planificación del presupuesto, este último se va vinculando con cada uno de los proyectos que se desarrollen.

3.2.2 Implementación de la estrategia

Primeramente, una planificación estratégica como lo señala Mendoza, López y Salas (2016), constituye un instrumento valioso, de tal manera que permite a toda empresa alcanzar sus objetivos y resolver problemas dentro de un marco contextual concreto. Por lo tanto, se caracteriza por ser una metodología de carácter documental, con apoyo bibliográfico y análisis con personas claves de la organización.

Como punto a favor para la cooperativa se realizan reuniones, en las cuales se estudia el Plan Estratégico que se define, se analiza cómo se puede llevar a cabo lo planificado a través de los proyectos que permitirán el cumplimiento de los objetivos. Además, se estableció quienes serán los responsables de cada una de las líneas de acción, así como los equipos que se encargarán de desarrollar los proyectos. En el caso de COOPESIBA, están involucrados los miembros de la administración y las direcciones médicas.

Es importante mencionar, que la comunicación de la estrategia se lleva a cabo por medio de informes mensuales que se formulan de las reuniones con las personas claves y directrices médicas, que, a su vez, toda la información se comparte en los boletines informativos. Por lo tanto, es punto fuerte el hecho que todos los colaboradores tienen acceso a la información. Sin embargo, al solicitar ejemplos de los informes o boletines, la cooperativa indica que no cuenta con copias ni machotes formales de los mismos.

A su vez, actualmente, se está iniciando con la implementación del Plan Estratégico por lo que no se cuenta con una vinculación directa al tema de presupuesto. Pero la idea es que, con la implementación del plan, poco a poco y de la mano de los proyectos se vaya incluyendo ese punto que, sin duda, representa una debilidad.

3.2.3 Evaluación de la estrategia, objetivos, metas e indicadores

El cumplimiento de los objetivos que se establecen en el plan estratégico se medirá de acuerdo con el desarrollo de cada uno de los proyectos que se formulen para cada una de las líneas de acción, las cuales, como se ha mencionado anteriormente, están vinculadas a los objetivos y a los resultados esperados.

A pesar de que no se cuenta con un indicador que permita evaluar el plan estratégico, cada uno de los proyectos tendrá un indicador que se diseñará de acuerdo con los que se desea medir. Además, como parte de la evaluación, a cada uno de los proyectos se les dará un seguimiento mensual a través de reuniones que permitan determinar el avance de cada uno de ellos, lo cual es de suma importancia, ya que estas reuniones garantizarían el avance de los objetivos a través del cumplimiento de los proyectos.

Sin embargo, como señalan Chirino, Rivera, Goyo, Méndez y Figueredo (2008), es importante recalcar que es necesario contar con un sistema de indicadores. Los cuales, se definen como herramientas que resultan fundamentales en procesos de toma de decisiones; ya que transmiten información técnica, que permite transformar una decisión en una acción.

Por lo tanto, sin duda alguna será necesario determinar indicadores que permitan medir el cumplimiento y avance de la estrategia.

3.2.4 Presentación y análisis de la información obtenida

De forma semestral se lleva a cabo una reunión en la cual participan el Gerente General, la consultora y los equipos encargados de cada proyecto, reunión en la cual estos últimos presentan el avance de cada uno de los proyectos que se están ejecutando y los resultados obtenidos hasta el momento.

Estas reuniones son de suma importancia, ya que entre las personas involucradas se logra analizar la información obtenida y determinar el paso a seguir de cada uno de los proyectos; el aporte a la realización de cada una de las líneas de acción y por ende al cumplimiento de los objetivos. Así mismo, ayudan a establecer cuáles serán los siguientes proyectos que se pondrán en marcha para continuar con la ejecución del Plan Estratégico.

Por lo tanto, estas reuniones permiten medir el avance de los proyectos para el cumplimiento de los objetivos. Aun así, actualmente no se está llevando ningún tipo de documento o minuta que permita llevar el control, registro y avance de dichos proyectos.

Como punto débil, al no contar con indicadores y que las reuniones mensuales no cuenten con un tipo de minuta o documento que respalde el actuar y cumplimiento de los proyectos; sin duda resta credibilidad e impide que exista el control adecuado y mucho menos claridad en los avances del alcance de lo propuesto.

Se considera que toda organización sin importar su tamaño, actividad, debe de disponer de una herramienta que permita ejercer control y tomar las determinaciones sobre el cumplimiento de proyectos propuestos.

Es por esto, que para COOPESIBA es fundamental determinar indicadores y al menos redactar un documento en cada reunión que permita medir el avance de lo propuesto y es de esta manera como la cooperativa podrá poner en marcha de forma eficaz la ejecución del Plan Estratégico y todo lo que conlleva para su alcance.

3.3 Análisis de la gestión actual de los recursos económicos y sus resultados

Con base en lo descrito en el capítulo anterior, se determina que COOPESIBA tiene actividades que se alinean con los objetivos y metas de la empresa; sin embargo, están desalineadas en cuanto al tema de presupuesto. Actualmente, lo que existe es un flujo de caja que se va actualizando conforme se utilizan los recursos económicos; contenido que se puede mejorar a cabalidad de manera que la cooperativa sea más competente en futuros procesos licitatorios y frente a la competencia.

Por otro lado, La Balanza Mensual de la Cooperativa está compuesta por tres grandes cuentas (COOPESIBA R.L., comunicación personal, 2021): Gastos Operativos, Gastos Financieros, y Transferencias Corrientes. De las tres principales cuentas sin duda la más significativa es la de Gastos Operativos, puesto que los egresos de efectivos mensuales totales de la misma superan con creces los de las otras dos. Esta última está constituida por otras tres cuentas: Remuneraciones, Materiales y Suministros, y Servicios, estas a su vez se desenvuelven en otras cuentas aún más específicas.

Realizando un análisis de la Balanza queda en plena evidencia que las obligaciones más significativas para la Cooperativa es la paga por la labor de sus colaboradores. Siendo esto así, el pago de las remuneraciones básicas, incentivos salariales, y contribuciones patronales representan la mayor salida de efectivo para la institución, de forma sostenida por los meses incluidos en el estudio. En total esta cuenta representa un egreso superior a los doscientos

millones de colones mensuales, aunque se debe mencionar que las oscilaciones de los montos no son tan acentuadas entre los meses. De hecho, como se puede observar en el análisis de variaciones las cuentas de Remuneraciones tienden a ser de las que menos cambian.

De esto hay que tomar en cuenta ciertos puntos importantes. Por un lado, según lo mencionado por trabajadores en entrevistas realizadas, en el tiempo estas cuentas sí tienden a variar, específicamente por ajustes de ley en los salarios básicos, pero esto se da cada uno o dos años según sea necesario, señalan. También hay que recordar que, según lo estipulado por el contrato con la CCSS, la cantidad de trabajadores a contratar está dispuesto por la demanda, por lo que, en el caso de un hipotético incremento en esta, la Cooperativa se verá en la obligación de aumentar su planilla, y por ende también sus gastos en esta rúbrica. Se ve así que las variaciones en este ámbito tienden a ser principalmente a largo plazo, lo que es positivo pues da espacio para una planificación adecuada, aun así, no se le puede perder el ritmo a la cuenta, por el volumen de esta.

Debido a la importancia en relación con el total, a la cuenta de Gastos Operativos le sigue la de Servicios. De esta sección los servicios por gestión y apoyo, mantenimiento y reparaciones, y servicios básicos, en este respectivo orden, se llevan el gordo de los recursos económicos. Generalmente, la cuenta de Servicios se mantiene por debajo de los ochenta y cinco millones mensuales, y no presenta oscilaciones demasiado pronunciadas. Sin embargo, llama la atención cómo en comparación con los Gastos Operativos, presenta mayores variaciones en sus montos. Esto se podría deber a la naturaleza de lo manejado en cada cuenta, en el caso de Remuneraciones siempre y cuando las condiciones se mantengan iguales, la cantidad de trabajadores debería ser la misma o muy similar, por lo que la salida de efectivo siempre va a ser relativamente igual. La cuenta de Servicios por su parte incluye sujetos como los servicios básicos, alquileres, servicios comerciales, gastos de viajes, seguros, entre otros. Estos tienen la particularidad de ser muy afectados por los cambios macroeconómicos, que suelen ocurrir con mayor frecuencia. Esto para decir que, si bien los montos que se manejan en la cuenta no son tan voluminosos como los de la primera, esta sí es muy susceptible a los cambios bruscos del mercado, por lo que también se debe manejar con gran cuidado.

Por último, la cuenta de Materiales y Suministros generalmente representa menos de veinte millones de colones mensuales; siendo los útiles, materiales y suministros diarios, los materiales y productos de uso, y las herramientas, repuestos y accesorios, los más importantes. Aquí se presenta el mismo fenómeno del que se habló en el párrafo anterior: las cuentas, están

sumamente susceptibles a los cambios económicos globales. De hecho, al realizar un análisis de variación se puede notar que cuentas como “Útiles, materiales y suministros diversos”, “Materiales y productos de uso”, “Productos químicos” y “Alimentos y bebidas” mostraron un incremento importante especialmente hacia el final del período, es posible que esto se deba a las condiciones macroeconómicas que se presentaron durante el año 2020, que como ya se sabe, fue un año plagado de singularidades en diferentes áreas de la sociedad, incluyendo al económico. Por la particularidad del tipo de productos que se manejan en estas cuentas que son de gran importancia para el funcionamiento adecuado de la Cooperativa, no es fácil prescindir de estos, lo que deja en evidencia qué tan vulnerable están las finanzas a los cambios económicos que se puedan presentar.

En resumidas cuentas, Remuneraciones Básicas, Servicios de Gestión y Apoyo, Útiles, materiales y suministros diarios, se mantienen consistentemente a través de los meses como los principales responsables de la salida de dinero de la Cooperativa. A raíz de esto, si bien es importante planificar según los posibles cambios macroeconómicos, también podría ser buena idea seguir el crecimiento poblacional de las regiones en donde se encuentran las sedes, porque esto podría llevar a un aumento de la demanda. Inclusive se podría estudiar la importancia de las campañas de información que fomenten el autocuidado y prevención de enfermedades como una posible forma de manejar la demanda de servicios en las instalaciones, en caso de que sea necesario.

Sobre las restantes cuentas, se debe decir que generalmente se mantienen bastante estables. Los gastos financieros responden principalmente al pago de intereses por préstamos a entidades financieras, los movimientos en la cuenta de otros gastos son muy bajos y solamente se dan durante el último mes del período en estudio. Vale la pena mencionar que el monto pagado en estas cuentas presentó un leve decrecimiento durante los últimos meses del año, lo que puede significar que las deudas de la cooperativa están más cerca de madurar lo que puede ser positivo, por la implicación de menos dinero saliendo de las arcas de la institución. En caso de que esta situación lleve a la adquisición de deuda nueva se debe tener precaución porque podrían verse perjudicados por posibles ajustes en las tasas.

Las transferencias corrientes por su parte tienen un comportamiento algo más errático que los otros. El mes de septiembre se presentó una caída bastante pronunciada en los egresos relacionado con estas cuentas, esta misma fue seguida por aumentos también bastante pronunciados que superan inclusive a los dos meses anteriores a la caída mencionada. No se

tiene detalle de qué se trata en esta cuenta de forma específica, pero es claro que un comportamiento tan irregular implica que se están generando movimientos importantes, de los que no se puede perder el rastro.

En cuanto a los gastos por depreciación y amortizaciones, los montos no presentan mayor variación que llamen la atención. Lo mismo sucede con los ajustes de período anteriores, puesto que la mayoría del período se mantuvieron en cero colones.

Cabe mencionar que, la entidad identifica las partidas de mayor importancia siendo materiales y suministros junto con los gastos indirectos las de prioridad, dado el control estricto que conlleva cada una de ellas. En los siguientes apartados se analizan las actividades que se desarrollan en cada etapa de un presupuesto, señalando los aspectos positivos y negativos que efectúa la cooperativa:

3.3.1 Actividades de Programación

Martirene (2007), cita que la programación engloba cuatro actividades que son las siguientes: planeamiento y programación presupuestaria global de mediano plazo, actividades de capacitación, formulación del anteproyecto de presupuesto anual y del anteproyecto de presupuesto plurianual y, la preparación del proyecto de presupuesto plurianual. En el caso de COOPESIBA, realiza parcialmente actividades que caben dentro del planeamiento y programación presupuestaria global de mediano plazo, esto debido a que no cuentan formalmente con un presupuesto; por ende, carece de las otras actividades dentro de la programación.

Dicha actividad teóricamente comprende directivas programáticas y financieras, objetivos y resultados estratégicos, variables macroeconómicas, límites financieros, entre otros; de lo cual emerge un documento con lineamientos e instrucciones. Dicho lo anterior, se identifica que la cooperativa se plantea objetivos y estrategias a seguir para alcanzar las metas financieras; pero, no existe documento formal que las respalde, se hacen en función de las necesidades que surgen día con día y no existe programación a largo plazo. Por lo que se puede afirmar que son inexistentes las directivas programáticas, los límites financieros y finalmente un documento con lineamientos e instrucciones.

Las actividades que se hallan congruentes en este apartado son la proyección de los flujos, la verificación de la estructura tarifaria de cada partida y posteriormente el uso de un histórico de

consumo. Además, que de acuerdo con el comportamiento se establece la proyección del flujo y se aplica un leve crecimiento para ajustarlo con la realidad. De tal manera que, la tarifa anual estipulada en el contrato solventa cinco partidas clave dentro de la cooperativa (mano de obra, materiales y suministros, alquileres, gastos indirectos y una porción excedente para mejorar los servicios), facturada de forma independiente por cada área de salud.

En general, se puede decir que las principales partidas tienen un manejo un tanto limitado, puesto que estas dependen de los índices macroeconómicos, de los términos contractualmente acordados, y de la población atendida y demanda de servicios, esencialmente.

A continuación, se hablará de algunos puntos a recalcar por cada partida en específico:

- **Materiales y suministros:** es en esta partida que se incluyen todos los insumos desde los instrumentos, hasta medicinas y material de oficina que cada departamento precisa para realizar su rutina diaria. Esta se define según los costos históricos y comportamiento del consumo lo que, según entrevistados, les permite calcular el promedio de demanda. Así las cosas, es importante siempre tener en cuenta el movimiento de las variables macroeconómicas y la cantidad de usuarios e insumos que se necesita para dar el servicio. Estos factores, principalmente los de corte económico, pueden ser muy cambiantes lo que potencialmente representa una amenaza a la sanidad financiera de la entidad.
- **Alquileres:** un tema muy positivo es que parte de los edificios utilizados para la prestación de los servicios le pertenecen a la CCSS, por lo que la cooperativa se ahorra dinero que puede invertir en otras necesidades. Sin embargo, existe la amenaza de que con el aumento de los usuarios surja la necesidad de abrir más EBAIS. La CCSS establece una cantidad determinada de usuarios que puede atender cada establecimiento, si ese número se llega a sobrepasar se deben abrir más localidades para atender al público. Esto en un marco económico, como el actual, significa una salida muy fuerte de dinero, tanto si se desea comprar el activo como si se prefiere alquilar, máxime que, según los lineamientos, los edificios que se usen para dar servicio deben adecuarse según las necesidades de la población. Con todo esto en mente es preponderante hacer seguimiento de la evolución de la población atendida, y realizar provisiones según sea necesario.
- **Mano de obra:** esta partida se define según la cantidad de usuarios y el historial de volumen de la demanda, e incluye el personal médico y administrativo. Aquí también

existe la amenaza señalada en el apartado anterior, con un aumento en la demanda, surgirá la necesidad de más personal, lo que aumentaría los gastos aún más. Un punto importante es que, esta partida es muy estructurada puesto que el cartel de licitación establece cómo se debe manejar, por ejemplo, se especifica cuánto personal se debe tener según la cantidad de usuarios. Esto es bueno porque la vuelve predecible, en el sentido de que, los egresos por razones de mano de obra siempre serán similares, sin embargo, está sujeta a los aumentos salariales mínimos establecidos por el Ministerio de Trabajo, por lo que varía según lo determine la Ley. Con todo, esta es la partida más grande de las cinco principales, por lo que su evolución se debe seguir de cerca.

- **Gastos indirectos:** aquí se incluyen diferentes actividades de corte social y de capacitación del personal, mantenimiento y reparaciones, y demás salidas de efectivo pequeñas que se deben realizar a lo largo del período. El importe correspondiente se determina de acuerdo con los datos históricos y se ajusta según sea necesario. Es posible que, por la naturaleza de la partida, los gastos aumenten de forma excesiva, por lo que es importante dar seguimiento a las salidas por razón de las actividades anteriormente señaladas. Un punto a favor es que, con base en lo señalado por los entrevistados, existe un plan en el cual se establecen las frecuencias de las tareas relacionadas con la partida. A esto se suma que ésta junto con la partida de materiales y suministros, son las que tienen prioridad en lo relativo al control, indican los mismos.
- **Utilidades:** la cooperativa cuenta con una utilidad razonable para una empresa en el área de responsabilidad social, comparten los entrevistados. El manejo de este dinero se menciona en algunos apartados más adelante.

3.3.2 Actividades de Aprobación

Como lo señala Martirene (2007), una vez que el presupuesto es aprobado debe ser expuesto a conocimiento de las partes interesadas. Con base en lo anterior y de acuerdo con la información recopilada en el capítulo II, se determina que COOPESIBA no lleva a cabo actividades dentro de la etapa de aprobación dado que no cuentan con un presupuesto.

Además, no posee un plan de comunicación del presupuesto y los departamentos no tienen claro con cuánto dinero disponen durante el año. Cuando cada departamento requiere hacer alguna compra, tienen que solicitarla por escrito y posteriormente ser aprobada por el gerente dado que no se presupuesta con anticipación.

Por otro lado, dentro de los aspectos positivos se identifica que la única actividad que llevan a cabo como medio para la comunicación de inquietudes y solicitudes de cada área, son las reuniones mensuales donde participan las personas claves de los departamentos. Estas reuniones se efectúan para alinear las decisiones de la gerencia, no obstante, no se considera a los administrativos, solo a las jefaturas, lo cual entorpece un poco el proceso ya que no todos están debidamente informados. Cabe señalar que, según las entrevistas, en dichas reuniones se enfatizan temas operativos más no financieros.

Por consiguiente, es preciso señalar que no existe un proceso de aprobación del presupuesto dado que no cuentan con presupuesto. Las actividades más significativas en esta etapa son las reuniones donde se comunican las necesidades y con base a ello la gestión financiera y administrativa tiene la potestad de aprobar o denegar dicha solicitud según su importancia. En general, la cooperativa tiene debilidades en esta etapa.

3.3.3 Actividades de Actualización

Con respecto a las actividades de actualización, Fagilde (2009), señala que después de que un presupuesto es aprobado se debe proceder con el seguimiento de la evolución de las variables que lo componen y consecuentemente compararlas con las previsiones.

Dicho lo anterior, se identifica que dentro de los aspectos positivos que realiza la cooperativa, se encuentran los ajustes en las partidas generales según lo establecido por la contraloría, tomando en cuenta la inflación, los índices (IPP-Man, ISMN, IPC e Índice de precios al consumidor de alquileres) y las variaciones en el tipo de cambio; ahora bien, después de analizados meticulosamente los índices anteriores, se procede a solicitar los ajustes correspondientes a la CCSS, en caso de que el resultado del análisis demuestre que sea favorable, seguidamente se ejecuta la solicitud para los dos aumentos interanuales en la tarifa si así lo requiere.

De manera análoga, al basarse en la estructura aprobada por la CCSS, si se necesita hacer un cambio se realiza un proceso de reclamo administrativo. Sin embargo, dicho proceso puede tardar más de lo previsto y generar cargos que son asumidos por la cooperativa, ya sea con la utilidad que genera o con préstamos financieros.

Por el contrario, se detectan debilidades como la carencia de reuniones en las cuales los departamentos puedan dar a conocer sus inquietudes o sugerencias con respecto al flujo de efectivo que se maneja; ya que solamente personas clave de las gerencias tienen acceso a las

reuniones para exponer cambios, necesidades y por ende actualizaciones. Asimismo, los cambios que se hacen no son planeados ni presupuestados, se realizan porque son necesarios y ya no pueden seguir trabajando solo con lo que se tiene en el momento que se identificaron esas actualizaciones.

Además, si surge alguna situación en particular que se considere urgente, se habla con el gerente, el contador y el gestor administrativo para tomar una decisión rápida al respecto. No obstante, son inexistentes las actualizaciones del monto estimado para cada departamento; lo cual es una situación crítica dado que no se están considerando planes de mitigación del riesgo a largo plazo para situaciones específicas como la pandemia, que cambió la situación financiera de la cooperativa. En este punto es preponderante mencionar que algunos gastos como las entregas a domicilio no estaban contempladas previo a la pandemia, por lo que es necesario visitar lo relacionado con imprevistos.

Como se ha mostrado, la cooperativa no da un seguimiento de la evolución de las variables y consecuentemente tampoco cuenta con previsiones con las cuales compararlas. La institución se aferra a lo indicado en el cartel de licitación y realiza cambios según el entorno económico y las necesidades que van emergiendo en el momento.

3.3.4 Actividades de Ejecución

De acuerdo con lo señalado por Martirene (2007), la existencia de un presupuesto anual es la base de la contabilidad presupuestaria y es de este que se desprende el presupuesto plurianual. Con base en esta declaración, se puede afirmar que el principal problema que afecta a la cooperativa en esta etapa es la carencia de esta misma herramienta. De hecho, se puede identificar que debido a esto se desglosan algunas prácticas poco sanas como lo es el hecho de que según lo que comparten los colaboradores, no se les comunican los montos disponibles que tienen para ejecutar las labores, sino que se les proporciona los fondos según cada departamento lo solicite.

No se puede afirmar que la cooperativa inicia los períodos anuales sin saber cuáles serán algunas de sus responsabilidades monetarias a lo largo de los doce meses. Existen servicios de mantenimiento que se deben realizar en meses específicos del año, por ejemplo. Además, los departamentos manejan planes anuales de actividades que se realizan cada año; esto parece señalar que, si bien no se trata de algo formal, la cooperativa si mantiene algún tipo de “programación” de tareas que significarán un egreso de efectivo. Para pronosticar los costos

que estas actividades pueden significar, se usan los precios históricos de las mismas, lo que puede no resultar una práctica apropiada a la hora de planear puesto a que como incluso ellos lo indican, los índices macroeconómicos del país varían mucho, lo que puede llegar a afectar el precio de los artículos de gran manera.

Otro punto importante es que la cooperativa trabaja con flujos de efectivo, por lo que puede ser muy flexible a la hora de ejecutar las tareas necesarias. Sin embargo, esto puede resultar una práctica contraproducente, especialmente cuando no se lleva un orden previamente establecido de lo que cada departamento puede absorber. Inclusive, se indica que debido a la gran fluctuación de los índices antes mencionados es muy difícil establecer rangos de variación de las partidas, por lo que parece que puede ser muy fácil proporcionar demasiados recursos a una parte y dejar a la otra corta sin saberlo.

Por otra parte, si bien habiendo un presupuesto anual no es necesario llevar un registro de ejecución del presupuesto plurianual, indica Martirene (2007), sí es imprescindible que se realice un análisis comparativo entre lo “programado y lo realizado, y entre las anteriores y las nuevas proyecciones” (p. 54); así como especificar las desviaciones dentro del documento del nuevo presupuesto plurianual, añade. Desde esta óptica, se puede advertir una buena práctica de la institución que es la de hacer cortes mensuales y estudiar la evolución financiera durante el mes para determinar el desempeño mensual; no obstante, también se indica que no se emiten informes que reflejen la ejecución de los recursos, lo que se aparta a lo señalado por el autor.

Ahora bien, también existen algunos otros puntos rescatables del funcionamiento actual de la cooperativa. Por un lado, se maneja un sistema de priorización de las necesidades que deben suplirse, de esta forma logran cerciorarse de que los temas primordiales sean resueltos. Por otro lado, cuando se otorgan recursos económicos para alguna actividad y estos no son utilizados en su totalidad, estos son devueltos a las arcas y utilizados en otras necesidades que puedan existir, o se realizan inversiones de bajo riesgo.

Considerándolo todo, se puede decir que la principal flaqueza en este punto es la falta de un planeamiento formal a-priori que les permita tener claro a dónde irá cada parte del dinero que se les deposita. La parte provechosa es que dado a la naturaleza de su funcionamiento con el contrato que tiene con la CCSS, que les otorga un monto uniforme cada mes, se podría facilitar un poco la distribución de este recurso en un presupuesto. Una gran desventaja es sin duda, la variación de los índices macroeconómicos del país, que hace difícil saber a ciencia cierta qué se puede esperar del sector económico.

3.3.5 Actividades de Evaluación

El manejo de esta etapa es uno de los puntos más fuertes para la institución, es claro que se realizan esfuerzos por dar seguimiento a la evolución de las finanzas, aunque, siempre existen puntos de mejora.

Para iniciar, la cooperativa cuenta con un plan de riesgos reciente en el cual se determinan los riesgos a nivel financiero, de liquidez y de factores políticos. La institución se desarrolla dentro de un entorno altamente fluctuante, muy susceptible a los cambios macroeconómicos y políticos que puedan suceder a nivel nacional y hasta internacional, tal como lo explican los entrevistados, es bueno tener un panorama amplio para poder actuar de forma adecuada.

Otro punto a favor es que se realizan auditorías externas que les permite llevar un control de los diferentes departamentos, en especial del departamento de control de activos. Así mismo, se realizan reuniones mensuales en las que se evalúa el cumplimiento de objetivos en las diferentes áreas de la cooperativa, mientras que el nivel operativo es medido cada tres meses.

Un tema interesante es que las partes entrevistadas discrepan en cómo piensan que es el manejo del control de gastos. Por un lado, los colaboradores que se desarrollan en áreas ajenas a la contabilidad dicen que no se evalúa el control de los gastos, solamente se revisa que el departamento de control de activos y la contabilidad registren los mismos montos. Por el otro lado, el contador señala que de hecho sí existe un control mensual de los gastos, en un ERP se lleva una bitácora de las facturas, los proveedores y a qué departamento o persona se le entregan recursos y, además, se deben presentar los estados financieros actualizados al Comité de Vigilancia, Consejo de Administración y Gerencia General. Esto lo que puede significar es que no existe un flujo certero de información, por lo que algunos colaboradores no están al corriente de lo que ocurre en otras áreas de la cooperativa.

Algo en lo que sí concuerdan, es la falta de indicadores de evaluación financiera, se indica que cuentan con un programa computacional, pero que este necesita que los datos sean ingresados manualmente, por lo que se encuentra desactualizado y no se utiliza. Que este programa haya caído en desuso es una pena, pues podría ser una gran ayuda en la gestión del recurso financiero.

Así las cosas, se puede decir que la institución se interesa por seguir de cerca el desarrollo de los programas, el cumplimiento de sus metas y objetivos y, de conocer el desenvolvimiento financiero de los diferentes períodos del año. Si bien algunos de los métodos utilizados para tales fines podrían ser mejores, desde que estos se implementan significa que la institución está

consciente de la necesidad e importancia de la evaluación de los procesos. El hecho de que ya hayan utilizado programas de computación para el manejo financiero en el pasado, aunque actualmente no se utilice, puede ser positivo, porque señala que la institución está dispuesta a utilizar una herramienta como ésta siempre que se adapte a sus necesidades y que además posiblemente les será más fácil adaptarse a la misma. Dicho esto, la falta de indicadores de evaluación es una gran debilidad.

3.4 Análisis de la transición de las metodologías tradicionales a las ágiles

Como se menciona en el capítulo uno, el cuadro de mando integral es una metodología utilizada para definir la estrategia de una organización, estructurar los objetivos estratégicos de manera dinámica, definir acciones de seguimiento y establecer una serie de indicadores que ayudan a la evaluación del desempeño (Roncancio, 2018).

Anteriormente, COOPESIBA utilizaba el Cuadro de Mando Integral como metodología de gestión, sin embargo, como se detalla en capítulo dos, en el año 2020 toman la decisión de abandonar esta metodología y optar por la implementación de un conjunto de metodologías ágiles, las cuales son consideradas herramientas más eficientes y efectivas que las empleadas anteriormente, puesto que estas metodologías siguen un proceso iterativo en el que los proyectos se dividen en sprints de menor duración a diferencia del enfoque tradicional. Se gasta menos tiempo en la planificación y la priorización por adelantado, ya que el enfoque ágil es más flexible en cuanto a cambios respecto a los requerimientos iniciales (Rodelgo, 2019); esta es una de las razones por las cuales las empresas han decidido implementarlas.

Sin embargo, para una empresa como COOPESIBA, la cual tenía muchos años utilizando el cuadro de mando integral, migrar a estas metodologías ágiles no sería un proceso sencillo. Por lo cual, la decisión de contratar a un profesional en el tema para guiar la elaboración del plan estratégico, así como la formulación y seguimiento de los proyectos, se considera que fue una decisión acertada.

No obstante, es importante que la profesional capacite a un grupo de colaboradores sobre todo lo que conlleva la implementación de estas metodologías, las cuales son cruciales para medir el seguimiento y evaluar cada uno de los proyectos que se formularán para alcanzar los objetivos del plan estratégico. Lo anterior es importante debido a que si en un futuro la profesional no puede seguir brindando el acompañamiento que la cooperativa necesita, el

conocimiento se irá con ella, pues se debe considerar que dicho plan tiene un periodo de vigencia de cinco años y durante todo este periodo se deben ir desarrollando proyectos.

Además, es necesario considerar cómo estas metodologías permiten realizar una vinculación entre el plan estratégico y el presupuesto, ya que como se menciona en el capítulo anterior, no existe una vinculación directa, cada uno de los proyectos de manera individual se irá vinculando al presupuesto de acuerdo cómo estos se desarrollen. Es aquí donde se puede cuestionar esta metodología utilizada por la cooperativa.

Es importante recalcar que el método de seguimiento y control del plan estratégico lo están trabajando con una profesional en el área. La misma elaboró el plan estratégico por medio de sesiones de seguimiento con un equipo funcional. No obstante, esto podría tener pros y contras, como cualquier tipo de outsourcing implementado en una empresa.

Dentro de las ventajas que se observan son:

- Existe un profesional a cargo del seguimiento de las acciones.
- Se informa, educa y estructura a la compañía a seguir un proceso.
- Se pone orden en el desglose de las actividades.
- Suele ser más económico contratar un servicio que tener un puesto de trabajo interno.
- Posee una mayor flexibilidad de adaptación.

Por otra parte, una serie de desventajas son las siguientes:

- Se depende de un externo para que el proceso continúe.
- No hay alguien que dé seguimiento y control del detalle y mediciones de los resultados a nivel de métricas.
- La calidad de los proyectos puede verse comprometida.
- La posibilidad de que existan retrasos en las fechas pactadas es muy probable.
- La comunicación puede llegar a ser menos fluida entre las partes.
- No cuentan con un proyecto o plan enfocado al presupuesto.

Tomando en consideración los puntos anteriores, desde el criterio profesional, en cuestiones de outsourcing a pesar de las ventajas y desventajas que existan se debe buscar siempre lo más conveniente para una empresa, y en el caso de COOPESIBA decidieron que lo mejor era contratar a una especialista en las metodologías ágiles para que los ayudara con los planes y proyectos de esta, ya que no contaban con ningún trabajador que pudiera liderarlos.

Cabe mencionar, que hasta el momento les ha dado frutos, ya que han podido implementar varias acciones para la mejora de sus procesos, lo cual es muy beneficioso para la empresa. No obstante, desde el punto económico, más específico desde el plan de presupuesto nada ha cambiado, continúan sin tener uno; aquí es donde se puede observar la mayor desventaja de la contratación o la comunicación entre las partes, ya que ella no conoce de la deficiencia o la necesidad de un plan presupuestal como si lo sabe el gerente o el financiero. Este es el punto de enfoque principal para buscar una mejora y crear un proceso establecido para que se lleve a cabo la realización de un plan presupuestal sólido y eficiente para la cooperativa.

Por otra parte, es importante mencionar que la empresa no tiene un manual de cómo darle seguimiento al proceso de plan estratégico, por lo cual, si la profesional que brinda el actual servicio por alguna razón deja de darlo, alguien más tendría que retomar esto sin una guía que le indique como hacerlo.

Lo anterior puede ocurrir debido a que ella no cuenta con un plan metodológico específico para poner en práctica, si no que utiliza diversas metodologías ágiles según las vea útiles para lo que esté implementado; haciendo el proceso de transición más complejo, ya que otra persona primero se tendría que especializar en estas metodologías antes de poder hacerse cargo de sus funciones. Esta se podría ver como un desventaja a la hora de hacer cambio de funciones por la no utilización de una metodología específica que esté al conocimiento de todos los colaboradores, no obstante, si los mismos reciben una capacitación sobre las metodologías ágiles que se vayan a implementar sin importar si ella va a continuar o no con el proceso, va a facilitar el entendimiento y realización de las tareas de forma sustancial, lo cual es indispensable para que los proyectos se puedan realizar de forma correcta y exitosa.

Además, a pesar de que COOPESIBA realiza revisiones mensuales con el equipo, no hay una persona encargada de medir el control y ejecución de los resultados a nivel de presupuesto financiero; el plan estratégico está enfocado a cumplir los objetivos, pero no existe como tal un presupuesto y actualizaciones de este.

Es decir, el outsourcing se enfoca principalmente en el cumplimiento de las metas y objetivos de acuerdo con el flujo de efectivo con el que se cuenta en general, pero no necesariamente ese presupuesto se desglosa en los proyectos que se están ejecutando y se miden con exactitud las variaciones. Por lo que se puede afirmar que existe un monto general para gastar, pero no se controla cada uno de los gastos de forma específica, ni tampoco cuentan con un nivel de importancia de estos.

Por su parte, la importancia de un presupuesto financiero en una empresa es altísimo, ya que permite tener un mayor control de los ingresos y egresos, y por ende facilita el logro de las metas a corto, mediano y largo plazo. La ausencia de esta herramienta financiera no asegura el cumplimiento de las metas y objetivos, dado que no hay una vinculación entre las actividades y proyectos con los recursos disponibles para su ejecución. Esta falta de medición o control es bastante perjudicial para la salud financiera de la cooperativa y la toma de decisiones.

De acuerdo con lo que menciona Esan Business (2020), el principal objetivo de un presupuesto es brindar a la organización un panorama financiero actualizado que facilite la toma de decisiones y fomente el crecimiento de esta. Además, prepara a las empresas para hacerle frente a los posibles cambios que puedan surgir en el tiempo, por lo tanto, si una empresa no lo posee, está dejando muchos aspectos a la deriva sin un plan de acción para reaccionar según sean las condiciones del mercado, tal como sucedió con el caso de la pandemia mundial por COVID-19 y el impacto que dejó en COOPESIBA.

Lo anterior deja en evidencia la urgencia de un plan presupuestario para la cooperativa, debido a que con este se pueden obtener grandes beneficios para la misma que le pueden ayudar a afrontar momentos de incertidumbre o crisis financiera; entre las principales ventajas según Esan Business (2020), encuentran las siguientes:

- Mantener informada a la gerencia para definir los objetivos de la organización.
- Propiciar la utilización productiva de los insumos de la empresa.
- Generar la participación de las diferentes áreas de la organización hacia un mismo objetivo.
- Incentivar la creatividad y el criterio profesional enfocados en el crecimiento de la empresa.
- Minimizar el riesgo en las operaciones de la organización.
- Mantener el plan de acciones de la empresa dentro de los límites adecuados.
- Ayudar a mejorar la eficacia en las operaciones planteadas para alcanzar las metas.

Como se ha venido indicando a lo largo de este capítulo, la cooperativa carece de la mayoría de las ventajas señaladas anteriormente, ya que no cuenta con un plan enfocado en alcanzar las metas con un respaldo financiero, es aquí en donde se observa la mayor deficiencia de la empresa y la urgencia de un plan de acción para mejorar la situación actual de la misma. Por

su parte, se analiza que actualmente la cooperativa no posee indicadores definidos que le permitan evaluar la ejecución del presupuesto, siendo esto un punto de mejora.

CAPÍTULO IV: PROPUESTA DE UN MODELO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DEL PRESUPUESTO PLURIANUAL PARA COOPESIBA R.L.

En el siguiente capítulo se desarrolla la propuesta del modelo de planificación estratégica del presupuesto plurianual para COOPESIBA R.L. Se incluyen los objetivos de la propuesta, la fundamentación, la vinculación con el plan estratégico y el desarrollo de esta.

4.1 Objetivos de la propuesta

Objetivo General:

Diseñar un modelo de planificación estratégica del presupuesto plurianual para COOPESIBA R.L., acompañado de una propuesta de KPI's, que contribuya a una gestión óptima de los recursos financieros.

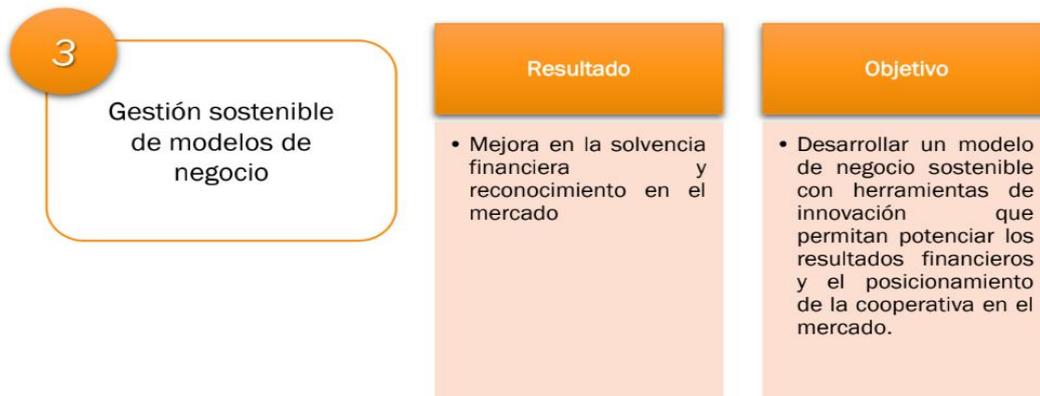
Objetivos Específicos:

- Vincular el presupuesto plurianual con el plan estratégico de COOPESIBA, por medio de las líneas de acción.
- Desarrollar el presupuesto plurianual por medio de las etapas de Programación, Aprobación, Actualización, Ejecución, y Evaluación, de forma que permita un uso eficiente y eficaz de la gestión de recursos de los COOPESIBA.
- Sugerir indicadores de control que facilite el seguimiento de la ejecución del presupuesto.

4.2 Vinculación con plan estratégico de la empresa

Como se afirmó en el capítulo dos, el plan estratégico de COOPESIBA R.L. fue dirigido y documentado por la asesora en comunicación y gestión estratégica. El mismo cuenta con ejes estratégicos, objetivos, líneas de acción y resultados; por lo tanto, la propuesta se fundamenta y se vincula con el plan estratégico directamente en el eje estratégico número tres denominado "Gestión sostenible de modelos de negocio".

Figura 8. Eje 3 del plan estratégico de COOPESIBA



Fuente: Plan estratégico de COOPESIBA.

Como se evidencia, la propuesta de esta investigación se relaciona con el eje 3, el cual como se muestra en la imagen cuenta con un resultado y un objetivo. Además, el eje cuenta con las siguientes 7 líneas de acción:

Figura 9. Líneas de acción del Eje 3 Gestión sostenible de modelos de negocio

- 3.1 Definición de nuevos negocios para la cooperativa con el fin de ampliar la generación de empleo y la sostenibilidad financiera de la empresa
- 3.2 Automatización de procesos para la agilidad y seguimiento de la cooperativa
- 3.3 Implementación de un sistema de medición de desempeño y de la gestión de la cooperativa por medio de indicadores para la optimización de los recursos institucionales
- 3.4 Fortalecimiento a la gestión de equipos para la promoción de alto desempeño
- 3.5 Fortalecimiento del sistema de gestión de la cadena de abastecimiento
- 3.6 Incorporación de metodologías de certificación en los procesos de gestión y atención al usuario
- 3.7 Fomento de vínculos con organizaciones públicas y privadas para mejorar el posicionamiento de la marca Coopesiba

Fuente: Plan estratégico de COOPESIBA.

De las 7 líneas de acción, la propuesta se alinea con 3 específicamente, las cuales se describen a continuación:

Línea de acción 3.2 Automatización de procesos para la agilidad y seguimiento de la cooperativa: con el modelo de planificación estratégica del presupuesto plurianual se busca que la cooperativa gestione de forma óptima y ágil los recursos financieros, por medio de la búsqueda de herramientas tecnológicas y recursos a los cuales la cooperativa se adapte. Esto por medio de un presupuesto con etapas definidas, ordenado y controlado por indicadores.

Al querer utilizar de forma eficiente los recursos propios existentes antes de optar por algo externo, se promueve la automatización y agilización de los procesos, puesto que se estaría evitando retrabajos y delegando funciones a cada departamento, de acuerdo con la estructura financiera propuesta.

A su vez, es importante que exista una comunicación asertiva e informativa entre los diferentes departamentos sobre la gestión de este, siempre con vistas a la transformación digital de la cooperativa.

Línea de acción 3.3 Implementación de un sistema de medición de desempeño y de la gestión de la cooperativa por medio de indicadores para la optimización de los recursos institucionales: al implementar la propuesta del modelo de planificación estratégica se implementa a su vez un sistema de medición de desempeño por medio de indicadores como herramienta de control. Esto para simplificar a la gerencia y a cada jefatura las labores de evaluación real de las actividades y de las metas planteadas.

Línea de acción 3.5 Fortalecimiento del sistema de gestión de la cadena de abastecimiento: al articular un plan de presupuesto, se fortalece el sistema de gestión de los recursos financieros, lo que indirectamente robustece los procesos de compra y aprovisionamiento de suministros. La planificación facilita la aproximación a estimaciones y la anticipación a circunstancias o escenarios importantes. Así mismo, facilita un apropiado planteamiento de las necesidades y exigencias, y propicia la existencia de un margen de tiempo adecuado para los procesos de consulta y compra, a la vez que se fortalece la administración interna y la capacitación del personal.

4.3 Identificación de los diferentes actores en el sistema de presupuesto

Formarán parte del subsistema de presupuesto el comité administrativo, gerente general, representante de finanzas y representantes de los diferentes servicios de la cooperativa.

Comité administrativo: da representación legal a la institución, tiene la potestad de dictar ciertas normas y tomar decisiones.

Dentro de algunas de sus funciones se encuentran:

- Realizar evaluaciones periódicas con el objetivo de ordenar convenientemente las correcciones pertinentes.
- Garantizar los recursos necesarios para el desarrollo de las actividades principales.
- Realizar evaluaciones periódicas para verificar y hacer las correcciones convenientes en caso de que se requieran.
- Aprobar el presupuesto inicial y cualquier cambio extraordinario, así como hacer las debidas retroalimentaciones y correcciones en los periodos que correspondan.

Gerente General de la Cooperativa: es responsabilidad del gerente procurar un ambiente de trabajo óptimo y un lugar donde se propicie una cultura financiera, para el desarrollo efectivo del subsistema de presupuesto institucional, por lo que debe comprenderse las medidas pertinentes para que se dé su debido mantenimiento, funcionamiento, control, perfeccionamiento y evaluación, de manera que se cumpla con los objetivos. Algunas de las funciones que se le otorgan son:

- Garantizar la aplicación efectiva de la normativa técnica que rige en general el proceso de presupuesto, y de una forma específica cada una de las fases del proceso presupuestario.
- Hacer cumplir las normas y procesos de las personas que están bajo su mando y que intervienen en el proceso de presupuesto.
- Presentar el presupuesto inicial para aprobación del comité administrativo, dentro de los plazos estipulados.
- Emitir los lineamientos y las políticas que orienten el establecimiento, mantenimiento, funcionamiento, control, mejoramiento y evaluación del proceso presupuestario.
- Determinar funcionarios responsables de cada uno de los servicios, que brinde la información necesaria y pertinente para la formulación del presupuesto financiero. Así como asignar un responsable de cada servicio, que brinde las estimaciones de los

ingresos y gastos que se generarán para el cumplimiento del plan estratégico de la institución.

- Brindar y aprobar los recursos para el cumplimiento del plan estratégico y financiero.
- Realizar evaluaciones periódicas con el objetivo de ordenar convenientemente las correcciones pertinentes.
- Atender debidamente las correcciones y retroalimentaciones brindadas por los superiores.
- Apegarse a la normativa del presupuesto y a lo estipulado en el contrato.
- Garantizar la transparencia de la institución.

Representante del área administrativa y financiera: En conformidad con las funciones y responsabilidades competentes dentro de la institución, este debe de manera oportuna, competente, efectiva y apegándose a las normas establecidas, realizar todas las acciones pertinentes para realizar las actividades y requerimientos de mantenimiento, funcionamiento, control, perfeccionismo y evaluación. Garantizando el debido flujo del proceso para el presupuesto financiero.

Algunas de sus funciones relevantes al proceso son:

- Atender la normativa técnica que rige en general el proceso de presupuesto, y de una forma específica cada una de las fases del proceso presupuestario.
- Divulgar y poner a disposición espacio para consultas y mantener actualizados los manuales de procedimientos y operación del proceso de planificación. Contemplando recursos, insumos, materiales y todos los procesos como tal que contemplen actividades ya sea de coordinación o información.
- Realizar evaluaciones periódicas con el objetivo de ordenar convenientemente las correcciones pertinentes.
- Mantener una debida comunicación y atender las necesidades de los responsables de cada servicio. Así como el análisis y priorización de las necesidades de la institución.
- Atender oportunamente las recomendaciones, disposiciones y observaciones del gerente general.
- Debida ejecución del presupuesto financiero.
- Transparencia en la ejecución del presupuesto.

Representante de los diferentes servicios: para la propuesta del modelo planificación estratégica del presupuesto plurianual, se determina que deben existir entes con roles enfocados a liderazgo en cada uno de los servicios brindados. Permitiendo que estos además de sus funciones cotidianas agreguen valor y brinden la información correspondiente para la ejecución del presupuesto. Actualmente, existen estas jefaturas en cada uno de los servicios, pero no necesariamente dentro de sus roles está el participar en temas financieros.

Dentro de lo que se propone es que en cada uno de los roles de jefatura de los servicios suministrados por COOPESIBA, se determinen las funciones adicionales a las labores que desempeñan actualmente.

Hay que recalcar que estas funciones no deberían estar generando ninguna clase de carga adicional, sino más bien que la labor que se realice sea materia prima para facilitar y optimizar algunos procesos, debido a que debe de ir alineado con el plan y objetivos de cada servicio.

Algunas de las funciones principales que deben de cumplir son las siguientes:

- Garantizar que los lineamientos y normas financieras se cumplan.
- Estar alineados con el plan estratégico y la dirección de la institución.
- Determinar e identificar si se cuenta con los insumos requeridos para la gestión óptima de las tareas.
- Identificar a nivel financiero las necesidades del área desempeñada.
- Atender los requerimientos y obligaciones del gerente general y financiero.
- Cumplir con los requerimientos solicitados para el proceso presupuestario.
- Atender las reuniones y espacios solicitados por los superiores para temas relacionados a presupuesto.
- Verificar y confirmar; con el objetivo de priorizar con el gerente financiero, las necesidades del departamento.
- Garantizar la correcta ejecución de los gastos presupuestados.
- Transparencia en la ejecución del presupuesto.

4.4 Normas técnicas generales del proceso de presupuesto

Una norma técnica, así como lo define López (2020):

Es un documento que establece, por consenso, y con la aprobación de un organismo reconocido, las condiciones mínimas que debe reunir un producto, proceso o servicio,

para que sirva al uso al que está destinado. Las normas son reglas y criterios no obligatorios (excepto algunas relacionadas con temas de seguridad), ya que son adoptadas voluntariamente por las partes interesadas. (párr. 2)

Por lo tanto, utilizando como base teórica las normas técnicas de la Contraloría General de la República de Costa Rica (2012), se propone para COOPESIBA las siguientes normas en relación con el presupuesto financiero:

Tabla 11. Normas sobre el marco del presupuesto

<p>1.1. Definición del proceso presupuestario y sus fases:</p>	<p>El proceso presupuestario se define como conjunto de fases continuas, dinámicas, participativas y flexibles. En el cual se formula, aprueba, ejecuta, controla y evalúa la gestión de la cooperativa, en sus dimensiones físicas y financieras, de conformidad con el bloque legal.</p> <p>Las fases que conforman el proceso presupuestario son: programación, aprobación, ejecución, control y evaluación presupuestarios. Los resultados obtenidos en cada fase serán de retroalimentación y rendición de cuentas.</p>
<p>1.2. La planificación institucional como base para el proceso presupuestario:</p>	<p>Es fundamental que el proceso presupuestario deberá apoyarse en la planificación de corto plazo. De todas las actividades, personas claves y demás niveles de la organización, quienes determinan los resultados que se esperan alcanzar en el término del ejercicio presupuestario, las acciones, los medios y los recursos necesarios para obtenerlos, considerando las orientaciones y regulaciones establecidas para el corto, mediano y largo plazo, de conformidad con la ciencia, la técnica y el marco jurídico y jurisprudencial aplicable.</p> <p>Será crucial que se cumpla con lo planificado y estipulado.</p>
<p>1.3. Sujeción al bloque de legalidad:</p>	<p>Cada una de las fases del proceso presupuestario deberá sujetarse al bloque de legalidad de tal manera que se garantice la gestión eficiente, eficaz, económica y de calidad de los recursos públicos. Las personas claves serán responsables por el cumplimiento del bloque de legalidad que regula cada fase y también lo que dispone el cartel.</p>

<p>1.4. Diseño y aprobación de manuales y emisión de directrices:</p>	<p>Las personas involucradas directamente, deberán preparar, divulgar y propiciar el conocimiento de manuales que contengan las normas que definan con claridad los procedimientos, la participación, la persona o unidad encargada de la coordinación general, las responsabilidades de los actores y las unidades que intervienen en el desarrollo coordinado e integrado del proceso presupuestario. De esta manera, se emitirán los manuales que rigen el proceso presupuestario en general y las directrices periódicas que se requieran para regular el desarrollo de las diferentes fases.</p>
<p>1.5. Asignación de recursos para la coordinación y definición del proceso presupuestario:</p>	<p>Las personas claves involucradas, deberán tomar las medidas necesarias para que la persona o las unidades encargadas de coordinar el desarrollo de las diferentes fases del proceso presupuestario y velar por el buen funcionamiento del subsistema de presupuesto (recursos, colaboradores, suministros y tecnológicos) para el cabal cumplimiento de sus funciones.</p>
<p>1.6. Documentación requerida para el proceso presupuestario:</p>	<p>Las actividades que se realicen en cada una de las fases del proceso presupuestario deberán ser debidamente respaldadas, documentadas y conservadas en expedientes administrativos elaborados de manera física o digital. Estos expedientes deberán estar disponibles y ser de fácil acceso para todos los sujetos interesados. La conformación, custodia y manejo de los citados expedientes es responsabilidad exclusiva de la administración como parte del control interno y cumplimiento de principios constitucionales de legalidad, transparencia, rendición de cuentas y evaluación de resultados.</p>

Fuente: Elaboración propia basados en la Contraloría General de la República de Costa Rica (2012).

4.5 Definición de las metas a alcanzar

A continuación, se definen las metas a alcanzar con la propuesta del modelo planificación estratégica del presupuesto plurianual; dichas metas se desprenden de los objetivos descritos en el punto 4.1.

- Integración de la planificación estratégica de la cooperativa con el presupuesto, por medio de las líneas de acción.

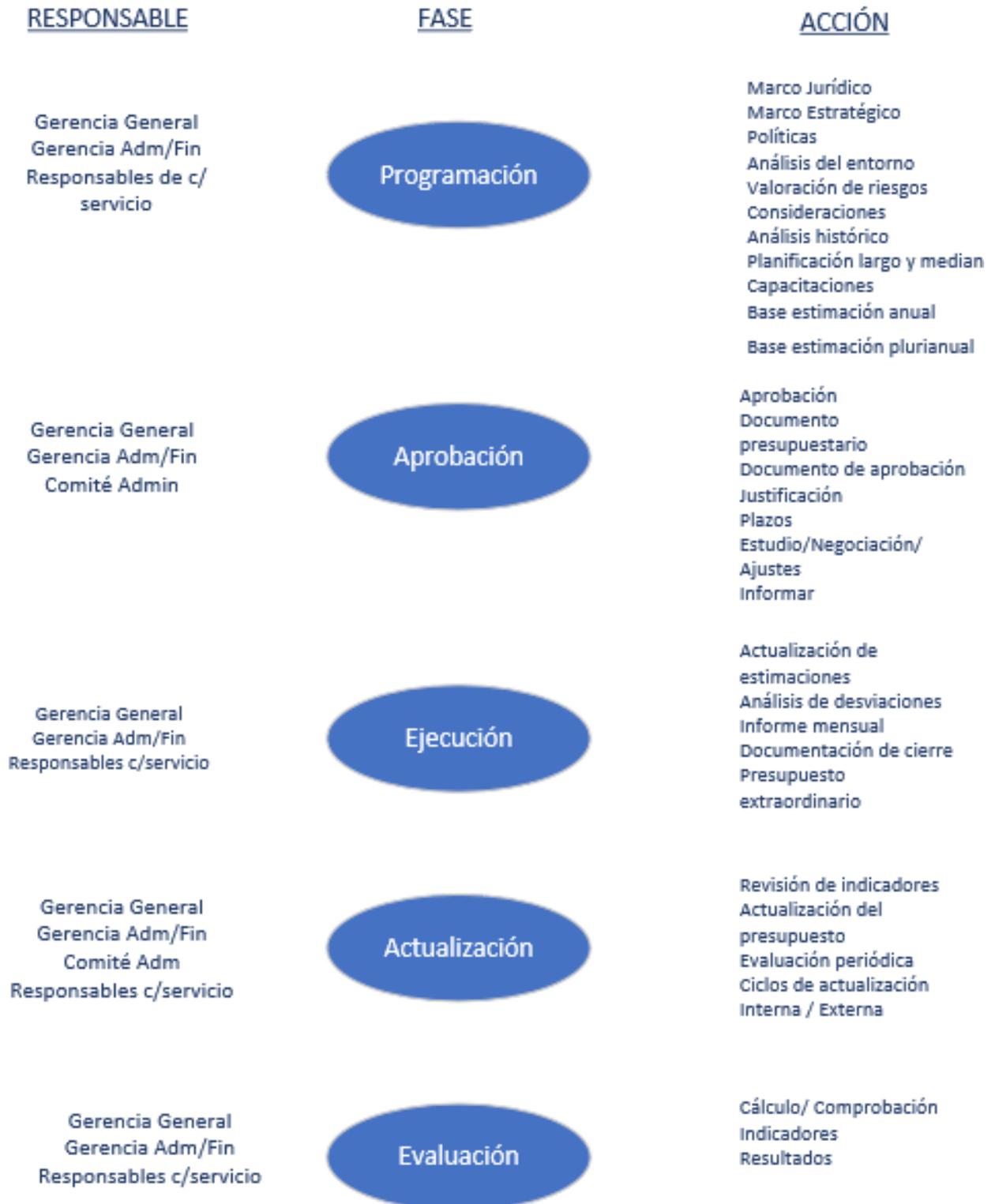
- Aplicación de un modelo de planificación estratégica del presupuesto, que describa los pasos a seguir en materia presupuestaria y sus etapas, siendo una guía para las actividades de la cooperativa, que a la vez contenga una propuesta de KPI's como herramienta de control.
- Distribución de las partidas presupuestarias en cada uno de los servicios brindados por COOPESIBA.
- Óptima ejecución del presupuesto e involucramiento de las personas en la migración del método de flujo de caja, a la planeación estratégica del presupuesto plurianual.

4.6 Modelo de planificación estratégica del presupuesto plurianual

En los siguientes apartados se desarrolla cada etapa del presupuesto, con el objetivo de que COOPESIBA posea un modelo con el paso a paso de cómo se debe planificar el presupuesto. Además, en la etapa de evaluación se incluye una propuesta de KPI's que servirán como medio para medición del desempeño y por ende herramienta de control.

En este punto es importante recalcar que, como parte de la propuesta se decide utilizar el siguiente orden en las etapas del presupuesto: programación, aprobación, ejecución, actualización y evaluación. Considerando este orden basado en la teoría y siendo el más lógico, debido a la naturaleza de la cooperativa.

Figura 10. Diagrama de las etapas del presupuesto



Fuente: Elaboración propia.

4.6.1 Etapa de Programación

4.6.1.1 Concepto

Este apartado comprende un conjunto de normas y procedimientos sistemáticos de carácter técnico y administrativo para la elaboración del presupuesto institucional.

La formulación del presupuesto debe contemplar los principios presupuestarios que son aplicados y garantizar que el presupuesto exprese la representación de los recursos disponibles. Atendiendo los requerimientos de la planificación institucional y satisfaciendo así, las necesidades que dieron origen a los objetivos y fines para los que fue creada la cooperativa.

4.6.1.2 Alcance

Formulación o actualización del plan estratégico, programación presupuestaria de ingresos y gastos del año. Para el proceso de ajuste de gastos se tomará en cuenta los topes financieros estipulados en el contrato y el contexto macroeconómico; así como otras variables del entorno que afectan el accionar de la cooperativa, la continuidad de la gestión, la visión plurianual y la demanda de bienes y servicios.

4.6.1.3 Fundamentos a tomar en cuenta

En la programación presupuestaria se deben de contemplar como mínimo los siguientes elementos:

- A. El marco jurídico institucional, en este caso el contrato de licitación y las cláusulas establecidas, que permita determinar claramente el giro del negocio, los fines institucionales, las obligaciones legales, las fuentes de financiamiento y el ámbito en el que desarrolla sus actividades.

Para efectos de esto, se propone la aplicación de un pequeño cuestionario para la gerencia y los responsables de cada departamento. En este, cada persona leerá la pregunta y marcará con una equis la opción que más se asemeje a su situación personal.

Tabla 12. Evaluación del Conocimiento

Plan Estratégico Institucional			
Pregunta:	Alto	Regular	Malo
1. ¿En qué grado diría usted que conoce el Plan Estratégico institucional?			
2. ¿Cómo calificaría su nivel de conocimiento de la misión institucional?			
3. ¿Cómo calificaría su nivel de conocimiento de la visión institucional?			
4. ¿Cómo calificaría su nivel de conocimiento de los valores institucionales?			
5. ¿Cómo calificaría su nivel de conocimiento de los ejes estratégicos de la institución (los ejes son parte del plan estratégico)?			
6. ¿Cómo calificaría su nivel de conocimiento de los objetivos institucionales expuestos en el plan estratégico?			
7. ¿Cómo calificaría su nivel de conocimiento de las líneas de acción para alcanzar esos objetivos?			
8. ¿En qué grado diría usted que se logra la difusión eficiente de la información importante entre los trabajadores?			
9. ¿En qué grado diría usted que se fomenta la participación de los trabajadores a la hora de formular el plan estratégico institucional?			
10. ¿En qué grado diría usted que los fondos otorgados a cada servicio son apropiados para el desarrollo efectivo de los planes estratégicos institucionales?			
Presupuesto Institucional			
11. ¿Cómo calificaría su nivel de conocimiento de las diferentes fases que integran la creación del presupuesto?			
12. ¿En qué grado diría usted que se fomenta la participación de los trabajadores a la hora de formular el presupuesto?			

13. ¿En qué grado diría usted que conoce los factores macroeconómicos que impactan el funcionamiento de la institución?			
14. ¿En qué grado diría usted que conoce las principales generalidades del sector de la salud en el país?			
15. ¿Cómo calificaría su nivel de conocimiento sobre las estipulaciones del contrato de licitación de la institución?			
16. ¿Cómo calificaría su nivel de conocimiento de las normas y políticas presupuestarias de la institución?			
17. ¿Qué tanto conocimiento tiene de los pasos que se deben seguir para la aprobación del presupuesto?			
18. ¿Cómo calificaría su nivel de conocimiento sobre el proceso de ejecución del presupuesto?			
19. ¿En qué grado diría usted que se fomenta la participación de los responsables de cada servicio en las reuniones de cierre de la ejecución del presupuesto?			
20. ¿Qué tan bien diría usted que conoce los pasos a seguir cuando surge la necesidad de presupuesto extraordinario por parte de los departamentos?			
21. ¿Cómo calificaría su nivel de conocimiento sobre los procesos de evaluación del presupuesto utilizados?			
22. ¿En qué grado diría usted que conoce los indicadores de desempeño de la institución?			
23. ¿Cómo calificaría su nivel de conocimiento sobre los procedimientos para trabajar las metas institucionales propuestas?			

Fuente: Elaboración propia.

La idea con la aplicación de este cuestionario es detectar los niveles de conocimiento de temas relevantes y las perspectivas que tienen las personas claves en el proceso presupuestario. Permitiendo encontrar puntos a mejorar, ya sea por falta de conocimiento, información o comunicación y así solventar de forma eficiente esos vacíos en el proceso.

B. Un marco estratégico, que comprenda, entre otros, la misión, visión, y objetivos estratégicos de la institución, planes institucionales de mediano y largo plazo, los

indicadores de resultados y de gestión, que tengan relación con los servicios de la institución, así como los fines críticos de éxito para el logro de los resultados.

A continuación, se amplían y ejemplifican algunos puntos mencionados:

B.1 Matriz de objetivos y resultados estratégicos

Una matriz se basa en el plan estratégico, donde se presenta una visión clara del desempeño que se espera tener a largo plazo. Por lo tanto, se propone como parte de la propuesta la siguiente matriz de objetivos y resultados estratégicos; la misma es adecuada y personalizada a la naturaleza de la entidad.

Dicha matriz identifica pautas para que posteriormente se pueda evaluar la estrategia definida en el plan estratégico. Para este caso específico de COOPESIBA, los indicadores se describen en la etapa de evaluación, siguiendo así el orden congruente de cada etapa (ver punto 4.6.4.4).

Los objetivos identificados en la matriz son creados a raíz de vincular el plan estratégico con la propuesta de la investigación presente y que serán base para la creación de la propuesta de indicadores.

Tabla 13. Matriz de objetivos y resultados estratégicos para el presupuesto, en relación con el plan estratégico de COOPESIBA

COOPESIBA R.L.	
Elementos del Plan Estratégico Existente	
Misión	Somos un equipo calificado, guiado por los principios cooperativos, que trabaja con pasión e innovación para satisfacer las necesidades de nuestros clientes permitiéndoles mejorar su salud en forma integral.
Visión	Ser reflejo de compromiso como líderes en la prestación de servicios integrales de salud, garantizando calidez y eficiencia para la promoción de comunidades saludables.
Eje Estratégico	Gestión sostenible de modelos de negocio.
Objetivo General	Desarrollar un modelo de negocio sostenible con herramientas de innovación que permitan potenciar los resultados financieros y el posicionamiento de la cooperativa en el mercado.

Resultado General	Mejora en la solvencia financiera y reconocimiento en el mercado.
Líneas de Acción	-Automatización de procesos para la agilidad y seguimiento de la cooperativa. -Implementación de un sistema de medición de desempeño y de la gestión de la cooperativa por medio de indicadores para la optimización de los recursos institucionales. -Fortalecimiento del sistema de gestión de la cadena de abastecimiento.
Matriz de objetivos y resultados estratégicos del presupuesto	
Objetivos Específicos¹	Resultados Estratégicos Específicos
1. Desarrollar un modelo de negocio sostenible con la ayuda de instrumentos que permitan optimizar los resultados financieros.	1. Mejora en la solvencia financiera y reconocimiento en el mercado.
2. Implementar un sistema de medición de desempeño por medio de indicadores.	2. Alcanzar el uso óptimo de los recursos de la institución.
3. Agilización de algunos procesos financieros.	3. Darle agilidad al desarrollo de algunas actividades importantes de gestión y toma de decisiones financieras.
4. Fortalecer el sistema de gestión de la cadena de abastecimiento.	4. Facilitar los procesos de abastecimiento mejorando a la vez la capacidad de reacción y el servicio dado a los usuarios.

Fuente: Elaboración propia con base en Plan Estratégico.

B.2 Indicadores de resultados

Los indicadores de resultados van a mostrar si la empresa está cumpliendo con sus objetivos y metas, esto con respecto al plan estratégico existente. Ahora bien, las personas más idóneas para definirlos son aquellas quienes tienen amplio conocimiento de los limitantes o procesos que se pueden cumplir o no debido a las diversas normas o políticas que rigen a la institución en lo interno y externo. Por lo tanto, en el punto 4.6.4.4 se muestra una propuesta de KPI's que la institución puede utilizar como base para medir el logro de sus objetivos y metas alcanzadas.

C. Políticas internas, en materia de presupuestación de ingresos y gastos

Es importante definir una serie de políticas e instrucciones programáticas y financieras. Dichas políticas son fundamentales para un apropiado manejo de las finanzas de cualquier

¹ Fuente: Con base en las líneas de acción contempladas en la fundamentación de la propuesta.

organización, puesto que éstas delimitan el comportamiento permitido. A continuación, se proponen algunas políticas para la gestión presupuestaria de COOPESIBA:

	Versión: 1.1
Política del Presupuesto de COOPESIBA	Fecha de aprobación:
Aprobado por: Gerencia General Puestos Involucrados:	FIRMA:

1. Objetivos de la Política

1.1. Establecer los lineamientos necesarios para una adecuada gestión de los recursos con los que cuenta COOPESIBA.

1.2. Optimizar el control presupuestario para una reducción de costos oportuna y una debida previsión de las partidas.

2. Alcance

Esta política es aplicable a las personas claves involucradas en la gestión del presupuesto.

3. Definiciones

Presupuesto: plan integrador y coordinador que se expresa en términos financieros respecto a las operaciones y recursos que forman parte de COOPESIBA R.L., para un período determinado, con el fin de lograr los objetivos fijados por la cooperativa.

4. Revisión de la política

Esta política será revisada cada vez que la Gerencia General o alguna de las personas involucradas así lo disponga.

5. Responsables de la revisión de la política

La Gerencia General y personas claves, serán las encargadas de realizar las revisiones necesarias.

6. Responsables de la aprobación de las políticas

La Gerencia General aprobará los cambios realizados.

7. Documentos anexos

Manual de presupuesto.

8. Política de Presupuesto

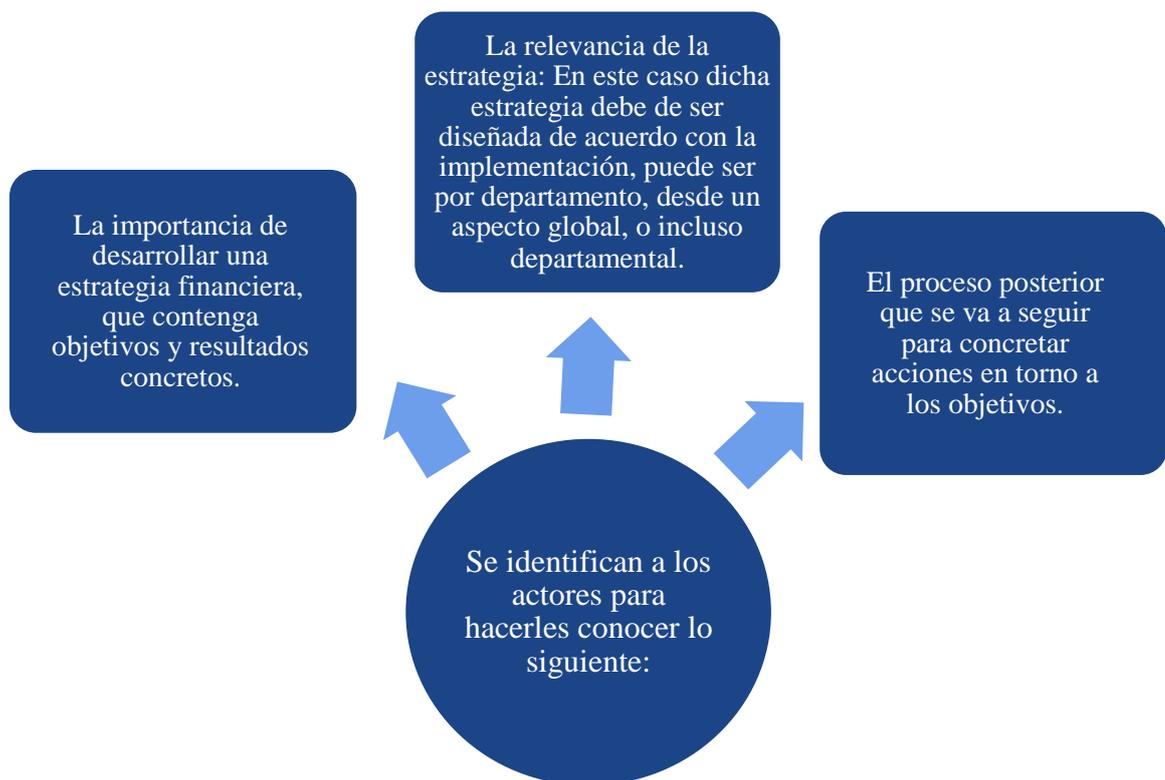
- Mediante la planificación estratégica la cooperativa realizará la formulación del presupuesto anual.
- El presupuesto planificado debe pasar por la etapa de aprobación antes de iniciar con la ejecución de este.
- Los encargados de cada departamento deben brindar a la administración la información necesaria sobre los gastos que son indispensables para el desempeño de sus labores y el cumplimiento de sus objetivos, éstos deben ser presentados de forma mensual, sumando la totalidad del monto que se requiere anualmente.
- La administración debe analizar los índices macroeconómicos para determinar si es necesario solicitar a la CCSS un ajuste en la tarifa.
- Los índices que se analizarán son el IPP-Man (Índice de precios al productor de la manufactura), el ISMN (Índice de salarios mínimos nominales), el IPC (Índice de precios al consumidor) y el Índice de precios al consumidor de alquileres.
- La administración realizará reasignaciones de recursos cuando lo considere necesario, con el fin de cumplir con los objetivos establecidos.
- La administración debe informar a los responsables de cada área el presupuesto con el que cuentan para solventar sus gastos.
- Los encargados de cada departamento son también responsables de realizar una adecuada gestión del presupuesto que le otorgan.
- La administración debe llevar un control mensual del gasto generado versus lo planificado.

→ La administración tomará las medidas que considere necesarias en caso de que el gasto supere al presupuesto planificado.

D. Representantes de cada departamento u área de trabajo: es primordial identificar los actores involucrados en los procesos que a su vez están relacionados a una condición de interés de un departamento o grupo. Cada uno de ellos serán los responsables de asumir tareas de análisis y de toma de decisiones que implica la programación presupuestaria.

En primera instancia, se identifican los conocimientos generales con los que debe de contar cada uno de los actores en el presupuesto, a continuación, se muestra un resumen de estos.

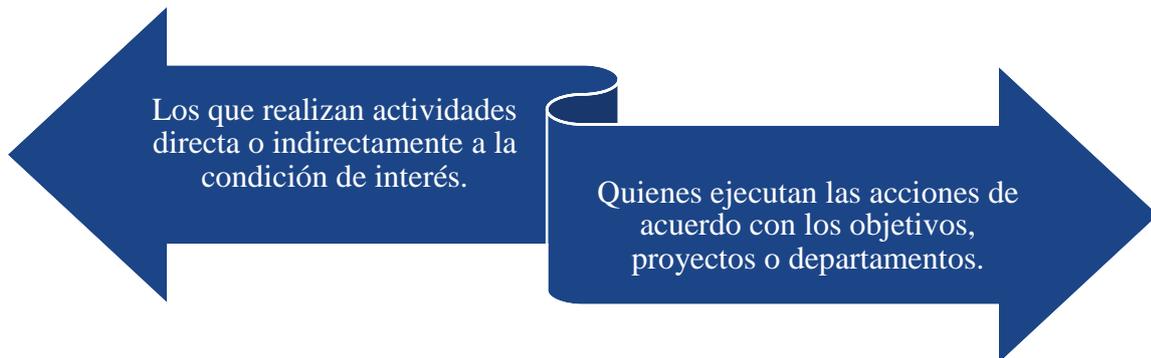
Figura 11. Conocimientos de los actores



Fuente: Elaboración propia.

Sin dejar de lado a los actores, se deben de tomar en consideración dos puntos racionales:

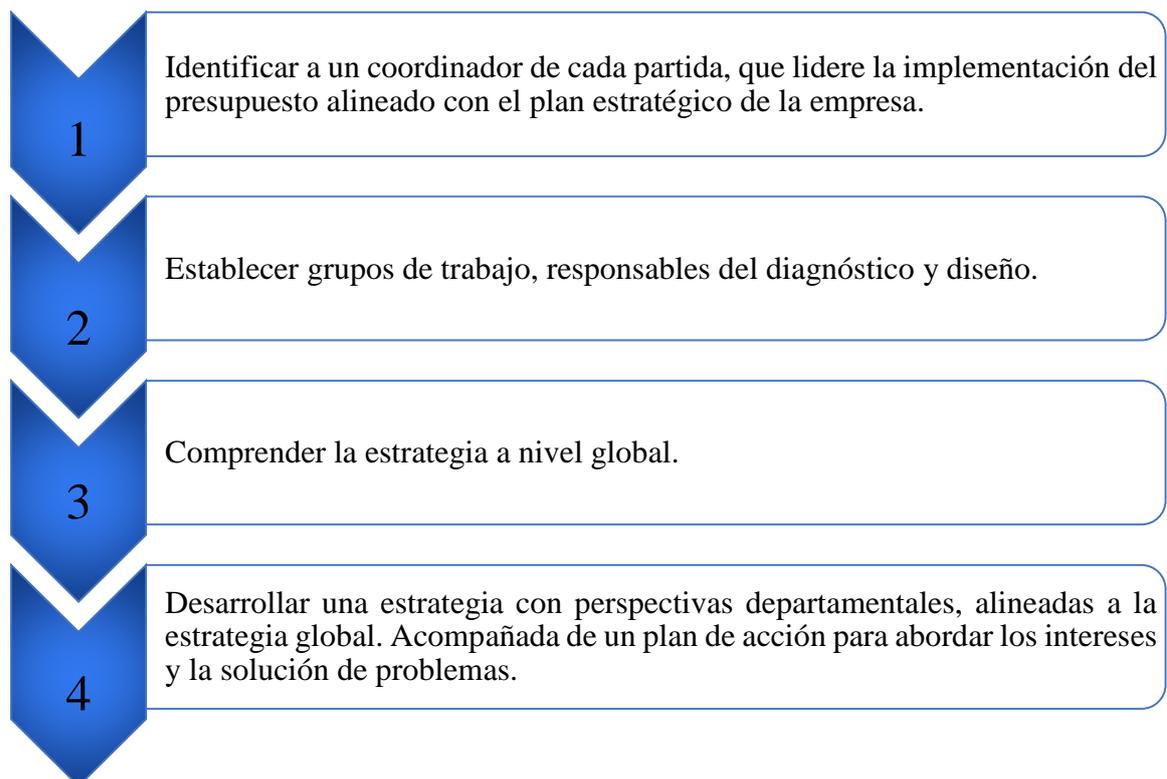
Figura 12. Puntos racionales



Fuente: Elaboración propia.

Con la búsqueda de actores se espera:

Figura 13. Objetivos de los actores



Fuente: Elaboración propia.

Por conocido lo anterior, se muestra a continuación un ejemplo de una matriz de distribución de funciones y responsables por departamento, en relación con la formulación del presupuesto financiero:

Tabla 14. Matriz de asignación de responsabilidades para el presupuesto financiero

ÁREA:	Reg. Méd.	Lab.	Farm.	Emerg.	EBAIS	Odont.	Apoyo y Refuerzo Primer Nivel	Atención Primaria	Enfermería	Adm. / Fin.
Encargado(a):										
TAREAS										
Recolectar la información del departamento de acuerdo con los objetivos planteados.	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	
Planificación de actividades de acuerdo con los objetivos.	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	
Determinar personal necesario para abastecer demanda del departamento de acuerdo con los servicios y actividades realizadas.	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	
Participar en las reuniones relevantes a presupuesto preaprobación y aprobación.	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Determinar los gastos para cada una de las partidas:	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
→ Mano de Obra	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	
→ Gastos Indirectos	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	
→ Alquileres	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
→ Materiales y suministros	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	

Controlar la ejecución de gastos con respecto a lo comprometido en el plan inicial.											✓
-------------------------------------------------------------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---

Fuente: Elaboración propia.

E. El análisis del entorno, dentro del cual se debe considerar los factores macroeconómicos que correspondan y de acuerdo con el orden jurídico aplicable. Se deben de atender los compromisos asumidos en el contrato y de acuerdo con el plan de desarrollo que tenga la institución. Deben de tomarse en cuenta cualquier factor que pueda afectar el orden a nivel de localidad y sector, de acuerdo con las necesidades locales y municipales.

E.1 Factores macroeconómicos

Para recordar lo que se mencionó algunos capítulos atrás, la cooperativa es influenciada por cuatro índices en particular:

1. Índice de precios al productor de la manufactura (IPP-Man), que mide el cambio mensual de los precios manufacturados en el país en su primera etapa de venta.
2. Índice de salarios mínimos nominales (ISMN), el cual mide los cambios mensuales de los salarios mínimos.
3. Índice de precios al consumidor (IPC), que se usa para seguir la evolución de los precios de una serie de bienes y servicios representativos del consumo de los hogares costarricenses.
4. Índice de precios al consumidor de alquileres, que es un subgrupo del índice anterior, en este caso utilizado con el nombre de alquiler y servicios de vivienda.

Con el objetivo de cumplir con lo dispuesto en el punto E.1, se propone el siguiente machote para controlar el progreso de los índices anteriores:

Tabla 15. Evolución de los principales índices

AÑO 20XX				
	IPP-Man	ISMN	IPC	Índice precio de alquileres
Enero				
Febrero				

Marzo				
Abril				
Mayo				
Junio				
Julio				
Agosto				
Setiembre				
Octubre				
Noviembre				
Diciembre				

Fuente: Elaboración propia.

Así mismo, se sugiere el mantenerse en contacto continuo con los poderes regionales con el fin de estar al corriente de diferentes afectaciones que podrían perjudicar la localidad, y por ende a la institución, así como para estar alineados con las necesidades locales y municipales.

F. Valoraciones de riesgos

Como lo comenta la Escuela Europea de Excelencia (2021), en un artículo: “La mitigación de riesgos es el proceso de desarrollo de opciones y acciones que, al ser implementadas, mejorarán las oportunidades y reducirán el impacto negativo o la probabilidad de ocurrencia de un evento en particular” (párr. 1). Lo que significa que el riesgo existe y se está expuesto a él, por lo que en un escenario controlado con las debidas precauciones este impacto podría ser menor.

Los pasos para hacer frente al riesgo, mencionados por el autor anterior son:

1. Identificar el riesgo: Señalarlos y expresar por qué tienen la capacidad de impedir el logro de un objetivo.
2. Evaluación de riesgo: Con una lista detallada de riesgos, el siguiente paso es evaluarlos y categorizarlos. Los factores que determinan la importancia de un riesgo son la probabilidad de ocurrencia y el nivel de impacto negativo que tenga sobre la operación o sobre el objetivo u objetivos evaluados.
3. Plan de mitigación: La evaluación de riesgos entregará básicamente cuatro categorías de riesgos, de acuerdo con la probabilidad y el impacto negativo. Estas son:

- Bajo impacto y baja probabilidad de ocurrencia.
 - Alto impacto y baja probabilidad de ocurrencia.
 - Alto impacto y alta probabilidad de ocurrencia.
 - Bajo impacto y alta probabilidad de ocurrencia.
4. Aceptar el riesgo, evitar o eliminar: los riesgos se aceptan cuando es más costoso mitigarlos o eliminarlo que el impacto de aceptarlos y darle continuidad a la actividad. En el caso de que este no vea impactado en gran magnitud las actividades y que el costo de aceptarlo sea mayor que el del impacto, se debe eliminar tomando las acciones pertinentes.
 5. Transferir: transferir o compartir el riesgo es una forma de mitigar. Existen dos formas de transferir un riesgo, subcontratar un proceso o tomar una póliza de seguros.
 6. Mitigar: el propósito es reducir la exposición, impacto o probabilidad, o toma acciones para afrontar las consecuencias con el menor impacto negativo posible.

Por supuesto, las acciones de mitigación no eliminarán el riesgo. De acuerdo con las características del evento, se puede obtener una reducción sustancial, pero también puede ser apenas perceptible. De una u otra forma, los riesgos sometidos a tratamiento en esta categoría, deben ser monitoreados o revisados constantemente.

Por lo cual, se propone una matriz de acción para toma de decisiones en caso de un riesgo potencialmente activo y de esta manera poder clasificarlo, a continuación, se detalla por la probabilidad e impacto:

Figura 14. Matriz de impacto y probabilidad de riesgos

Valoración		IMPACTO				
		INSIGNIFICANTE	MENOR	MODERADO	MAYOR	CATASTROFICO
		1	2	3	4	5
PROBABILIDAD	RARA VEZ	1	2	3	4	5
	IMPROBABLE	2	4	5	6	7
	POSIBLE	3	5	6	7	8
	PROBABLE	4	6	7	8	9
	CASI SEGURO	5	7	8	9	10

ZONA DE RIESGO	
RIESGO	Valoración del Riesgo
BAJA	2 y 3
MODERADA	4 y 5
ALTA	6 y 7
EXTREMA	8, 9 y 10

Fuente: Mora (2016).

Además, para que haya un correcto enfoque de identificación y clasificación de riesgos, se debe tomar en cuenta ciertos aspectos generales que se detallan en la siguiente tabla para una mejor identificación y calificación de riesgo.

Tabla 16. Matriz de Identificación de Riesgos

Servicio: _____								
#	Actividad	Riesgo	Consecuencia	Medidas de control existentes	Evaluación del Riesgo/Impacto		Medidas de control a implementar	Responsable
					Probabilidad	Impacto		

Fuente: Elaboración propia.

Se deben identificar aquellos riesgos más significativos, evaluando la probabilidad y cuantía de un posible impacto en los estados financieros. El desarrollo de una matriz de riesgos, desde un punto de vista generalista, tiene como objetivo simplificar la comprensión, clasificación y evaluación de los distintos riesgos a los que está sometido un sistema en este caso como la planificación del presupuesto.

Así, una matriz de riesgos debidamente desarrollada nos permite simplificar el entendimiento de los riesgos, focalizar los esfuerzos del equipo y resumir de forma gráfica los efectos de todo el proceso de minimización de riesgos.

G. Requerimientos de contenido presupuestario del año, en función de los aportes que se requieran para la gestión de ese año, para la continuidad y mejoramiento de los servicios.

Tal como se mencionó anteriormente, la cooperativa ofrece una cartera de servicios dividida por departamentos, los cuales absorben los requerimientos de recursos económicos anuales de la organización, los mismos son:

- Atención primaria
- Médicos, Enfermería
- Farmacia
- Laboratorio

- Registros Médicos
- Especialidades, Odontología
- Equipo de apoyo
- Administración
- Emergencias

En relación con el punto G, cada departamento está encabezado por una jefatura que cumple el papel de representante de su respectivo departamento, y como tal es el canal de información entre su división y el resto de la organización. A continuación, se muestra cómo se podría presentar esa información:

Plantilla 1. Requerimientos presupuestarios

REQUERIMIENTOS PRESUPUESTARIOS				
Fecha: _____				
Departamento: _____				
1. PRESENTACIÓN DE REQUERIMIENTOS				
Requerimientos	Monto de presupuesto (en colones)	Objetivos estratégicos de cumple	Indicadores de logro	Aprobada/Rechazada
Remuneraciones				
Servicios				
• Serv 1				
• Serv 2				
Materiales y suministros				
Otros				
Total de presupuesto (en colones)				
2. REVISIÓN				
En este espacio se hará una pequeña revisión de los requerimientos presentados, con observaciones y se indicará si la propuesta fue aprobada o rechazada, de ser necesario.				
_____		_____		
Nombre y Firma de quién lo presenta		Nombre y Firma de quién lo recibe		

Fuente: Elaboración propia.

H. Resultados de la ejecución y la evaluación física y financiera de la gestión años anteriores.

Con la finalidad de llevar un registro de los principales acontecimientos y asuntos relevantes de cada año para la realización de comparaciones y toma de decisiones, se propone el uso de una herramienta que resuma las cuestiones más importantes, la misma se presenta a continuación:

Plantilla 2. Resumen de resultados de evaluación de años anteriores

<p style="text-align: center;">RESUMEN DE RESULTADOS DE EVALUACIÓN DE AÑOS ANTERIORES</p> <p>Fecha: _____</p> <p>Periodo: _____</p> <p>ASUNTOS IMPORTANTES</p> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin: 10px 0;"><p>En este apartado se describen los principales acontecimientos en la ejecución del presupuesto del año anterior y el presente. Aquí se podrían describir los temas que se quieren resaltar, o inclusive incluir los datos numéricos que se desean visualizar.</p></div> <p>ANÁLISIS</p> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin: 10px 0;"><p>En este espacio se puede desarrollar un pequeño análisis de lo encontrado en evaluación.</p><ul style="list-style-type: none">• Resultados• Puntos positivos• Opciones de mejora• Posibles amenazas</div>

Fuente: Elaboración propia.

I. La planificación del período actual por presupuestar de largo y mediano plazo.

El documento que se utilizará para dar origen al presupuesto será el siguiente:

Tabla 17. Presupuesto de planificación financiera

	COOPESIBA R.L.												
	Presupuesto												
	Del 1 enero al 31 diciembre												
	Año 20XX												
	(Expresado en millones de colones)												
	Ene	Fe	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Total Año
INGRESOS													
Saldo anterior													
Ajuste Saldo BNCR													
Reclamo Administrativo													
Financiamiento Interno (Reservas)													
Financiamiento Externo													
Ingresos SIBA SALUD													
Retención e Impuestos al valor agregado													
Ingresos de Operación													
TOTAL, INGRESOS													
EGRESOS													
Remuneraciones													
Nómina meta													
Cargas Sociales													
Retenciones Empleados por pagar													
TOTAL, REMUNERACIONES													
Servicios													
Alquiler de Edificios													
Servicios Públicos													
Servicios Bancarios													
Proveedores (Servicios)													
Kilometraje y Viáticos													
Servicios de Transporte													
Seguros													
Impuestos bienes inmuebles y acreditaciones													
Actividades Sociales y Comunales													
Otros Servicios													
TOTAL, SERVICIOS													
Materiales y Suministro													
Proveedores													
Cajas Chicas													
Alimentos y bebidas													
Suministro de Construcción y Ferretería													
Repuestos, Instrumental y más Médicos													
Otros Útiles													
TOTAL, MATERIALES Y SUMINISTROS													
Gastos Financieros													
Intereses sobre endeudamiento													
TOTAL, GASTOS FINANCIEROS													
Transferencias Corrientes													

Prestaciones Legales														
TOTAL, TRANSFERENCIAS CORRIENTES														
Inversiones en Activos - Pasivos y CRBS														
Inversiones en Activos														
Pasivos Financieros														
Devolución de Capital Social por Pagar														
Cargas Parafiscales														
Retención Impuesto al Valor Agregado														
Aguinaldo por Pagar														
Gastos CEBS														
TOTAL, INVERSIONES ACTIVOS - PASIVOS														
TOTAL, EGRESOS														

Fuente: Elaboración propia.

En el mismo, se pueden observar los diferentes ingresos y egresos con los que cuenta la cooperativa, y un espacio en el cual el encargado de cada departamento pueda desglosar el gasto anual en los 12 meses del año. Asimismo, es fundamental darles seguimiento a aquellos proyectos de largo plazo, para contar con un estatus actualizado de los gastos a los que se ha incurrido y los pendientes por hacer.

- J. Las estimaciones financieras del año en vigencia del presupuesto, así como cualquier otra información que se derive de las proyecciones que se puedan realizar con base en los registros contables. Se debe de dar justificación general de su congruencia y del proyecto propuesto.

Es importante mencionar que, para el cálculo de los gastos, se van a tomar ciertas consideraciones pertinentes que van a impactar en el corto y largo plazo. Por su parte, hay que identificar cuáles van a ser los rubros financieros que tomarán relevancia en la propuesta. Es de conocimiento en el capítulo 2, que COOPESIBA ejecuta de acuerdo con 5 partidas y se mencionó también en el punto 2.1.6 los servicios en los cuales se ejecutan los gastos como tal.

Además, existe un criterio importante, los servicios y las partidas no están ligados entre sí, es decir, actualmente se desconoce cuánto se gasta específicamente de cada partida por servicio.

Por lo anterior, cada una de estas partidas tiene que tomar en cuenta ciertas consideraciones relevantes a la hora de tomar decisiones, las cuales se muestran a continuación (es importante mencionar que son consideraciones tomadas por la naturaleza del negocio y se deben de agregar extras si se requiere).

Materiales y Suministros:

Materiales y suministros contempla todo lo que se utiliza para productos químicos, alimentos, bebidas, materiales de uso diario, herramientas, repuestos, útiles, entre otros. Las consideraciones para tomar en cuenta son las siguientes:

- Cantidad y tipo de maquinaria, para identificar repuestos y mantenimientos requeridos al año. Por lo general se recomienda dos mantenimientos al año, en los cuales se estarán contemplando los repuestos que se requieran.
- Es importante llevar el registro de la vida útil de los equipos. Esto para considerar la depreciación.
- Considerar el tamaño de las instalaciones y contemplar el promedio de personas que laboran en cada área para así definir la cantidad de recursos de suministros de limpieza, oficina y equipo de trabajo.
- Cantidad de actividades extraordinarias internas y externas proyectadas, que requieran suministros de alimentación, transporte, materiales, entre otros; que incurran en un gasto.

Alquileres:

Los alquileres representan el gasto por arrendamiento de las instalaciones utilizadas para brindar los servicios médicos y de administración. Por lo tanto, la consideración en este caso será:

- Cantidad de infraestructura de propiedad privada que represente una salida de efectivo por pago de alquiler.
- Cantidad de metros cuadrados que cada servicio tiene asignado.

Para alquileres solo se contempla un gasto en general, no se recomienda dividir por servicio debido a que todos los servicios se encuentran bajo las mismas instalaciones. Sin embargo, si se desea desagregar por servicios, se puede tomar en cuenta la cantidad de metros cuadrados que cada servicio tiene asignado.

Mano de obra:

La partida de mano de obra representa el costo de producción o préstamo de servicio y muestra las estimaciones hechas con respecto al esfuerzo humano. Se elabora en función de los salarios

y demás retribuciones que cubrirán las exigencias del esfuerzo humano. Por lo tanto, las consideraciones pertinentes son las siguientes:

- Cantidad de personal que se necesitará para abastecer la demanda de pacientes en cada sede.
- Número de horas laborales, tanto ordinarias como extraordinarias, trabajadas en cada departamento.
- Delimitar las razones bajo las cuáles se asignan incentivos salariales y las personas que pueden ser beneficiadas.
- En el tema de incentivos salariales se deben tener en cuenta factores como el departamento en que la persona labora, así como grado profesional alcanzado, competitividad de su labor, entre otros.

Gastos indirectos:

Dentro de la partida de gastos indirectos entran todo lo que son servicios básicos, servicios comerciales y financieros, servicios de gestión y apoyo, transporte y viajes, capacitaciones, intereses de préstamos y documentos por pagar. Por lo tanto, las consideraciones contempladas son las siguientes:

- Promedio de personas a capacitar y recursos necesarios a esas capacitaciones, estas capacitaciones se pueden proyectar debido a que deben de estar alineadas con el plan estratégico de la empresa.
- Cantidad de fuentes de financiamiento y préstamos que posea la entidad, tomando en cuenta las tasas de interés, plazos de pago y a qué área pertenecen.
- Soporte externo o subcontratación que requieran para cumplir con los objetivos planteados.

Todas estas consideraciones asignadas a cada partida serán base para identificar el consumo de cada servicio de forma más precisa; para ver el peso de estos en cada una de las partidas asociadas al contrato. Por su parte, facilitará a nivel de evaluación identificar tanto mensual como anual, la variación de lo actual versus lo proyectado.

K. El marco normativo y técnico relacionado al proceso presupuestario en particular, entre otros: clasificadores presupuestarios, la estructura, principios presupuestarios y actividades relacionadas como tesorería, contabilidad y administración.

K.1 Marco normativo

En relación con el marco normativo, este se menciona en el apartado 4.4, el cual indica las normas que se deben de contemplar para el presupuesto financiero.

K.2 Clasificadores presupuestarios y estructura

La estructura y los clasificadores serán ingresos y gastos, así como otras salidas de efectivo que así lo requieran.

K.3 Actividades

En el punto 4.3 se desglosa el detalle de las personas que intervienen en las fases del presupuesto.

L. Los sistemas de información disponibles

Dentro de los sistemas que intervienen es de suma importancia conocer hasta qué punto cada uno de los usuarios tiene acceso al sistema de información de la compañía, el cual es NAFF. Esto se detalla en el capítulo 2, punto 2.1.8; en donde se explica el sistema de información con el que cuenta y los accesos que se tienen. En su mayoría quien tiene acceso a esto es el gerente financiero.

También como información adicional, se propone que existan reuniones por medio del sistema de conexión que la empresa tenga en donde se le calendarice un espacio a cada uno de los representantes para analizar:

1. Programación financiera.
2. Reporte de resultados de ejecución financiera.
3. Cualquier capacitación relacionada a conocimiento financiero.
4. Evaluación, retroalimentación y ajustes del presupuesto.

En el detalle del cronograma y de actividades de capacitación se ampliará más este tema.

M. Calendario de programación de actividades relacionadas con la gestión del presupuesto

Los responsables de llevar a cabo esta etapa de planificación son cada uno de los elegidos como coordinadores de partidas o departamentos, pasando por filtros de revisión, para lo cual habrá fechas específicas para cada una de ellas.

Por su parte, cada uno de los departamentos debe de conocer y agrupar sus equipos, para dar seguimiento al proceso correspondiente.

Cada periodo de programación debe verse inmerso en un cronograma en donde se vayan integrando todos los procesos de cada una de las diferentes áreas, la misma debe verse verificada y valorada por la autoridad superior (en este caso puede ser el gerente de la cooperativa o responsable). Se muestra a continuación, un ejemplo de un cronograma, el cual está elaborado con base en las etapas de un presupuesto.

Tabla 18. Ejemplo de cronograma de elaboración de presupuesto financiero

#	Tarea	Responsable	Progreso	Inicio	Final	Predecesor
Planeación Estratégica						
1	Revisar/reformular el plan estratégico de la Cooperativa		100%	8/5/23	8/6/23	
2	Reunión con el equipo para confirmar que estén alineados con los objetivos y metas		100%	12/6/23	12/6/23	1
3	Periodo para recibir cualquier cambio en el plan estratégico		100%	19/6/23	23/6/23	2
4	Confirmar el plan estratégico		100%	23/6/23	29/6/23	3
5	Reunión con todo el personal para mostrar el plan estratégico, objetivos, misión y visión de la compañía		100%	3/7/23	3/7/23	4
Fase 1 Programación						
6	Creación de matriz de objetivos y resultados estratégicos del presupuesto		0%	10/7/23	14/7/23	5
7	Revisar Políticas del Presupuesto		0%	17/7/23	21/7/23	6
8	Realizar cronograma de presupuesto y la matriz de asignación de responsabilidades		0%	24/7/23	28/7/23	7
9	Confirmar servicios y partidas / Confirmar con los responsables de cada servicio el presupuesto necesario de acuerdo con el plan estratégico de COOPESIBA		0%	28/7/23	11/8/23	8
10	Estudio comparativo de últimos 2 años para determinar porcentajes de cada uno de los servicios (Análisis Horizontal)		0%	7/8/23	11/8/23	7

#	Tarea	Responsable	Progreso	Inicio	Final	Predecesor
11	Ajustes del análisis horizontal de acuerdo con consideraciones (cantidad de personal, instalaciones, demanda, etc.)		0%	14/8/23	18/8/23	10
12	Capacitación con todo el personal para mostrar importancia del presupuesto, lineamientos y cómo está vinculado a la cooperativa		0%	21/8/23	25/8/23	11
13	Formulación del anteproyecto del presupuesto anual y plurianual (incluye plan operativo)		0%	21/8/23	8/9/23	12
14	Preparación del proyecto de presupuesto y reunión de todo el equipo para confirmar presupuesto, prioridades y necesidades		0%	11/9/23	29/9/23	13
Fase 2 Aprobación						
15	Enviar presupuesto para aprobación		0%	2/10/23	2/10/23	14
16	Fase de análisis por la gerencia		0%	2/10/23	13/10/23	15
17	Fase de presentación y análisis del consejo		0%	16/10/23	20/10/23	16
18	Aprobación final del presupuesto		0%	23/10/23	27/10/23	17
Fase 3 Ejecución						
19	Cierre mensual Enero		0%	31/1/24	7/2/24	18
20	Identificar variaciones		0%	1/2/24	1/2/24	
21	Plan de mitigación de riesgos y recapitulación del plan		0%	2/2/24	5/2/24	
22	Reunión mensual con los responsables de cada área		0%	6/2/24	6/2/24	
23	Cierre mensual Febrero		0%	29/2/24	7/3/24	19
24	Identificar variaciones		0%	1/3/24	1/3/24	

#	Tarea	Responsable	Progreso	Inicio	Final	Predecesor
25	Plan de mitigación de riesgos y recapitulación del plan		0%	4/3/24	5/3/24	
26	Reunión mensual con los responsables de cada área		0%	6/3/24	6/3/24	
27	Cierre mensual Marzo		0%	29/3/24	5/4/24	23
28	Identificar variaciones		0%	1/4/24	1/4/24	
29	Plan de mitigación de riesgos y recapitulación del plan		0%	2/4/24	3/4/24	
30	Reunión mensual con los responsables de cada área		0%	4/4/24	4/4/24	
31	Cierre mensual Abril		0%	30/4/24	7/5/24	27
32	Identificar variaciones		0%	1/5/24	1/5/24	
33	Plan de mitigación de riesgos y recapitulación del plan		0%	2/5/24	3/5/24	
34	Reunión mensual con los responsables de cada área		0%	6/5/24	6/5/24	
35	Cierre mensual Mayo		0%	31/5/24	7/6/24	31
36	Identificar variaciones		0%	3/6/24	3/6/24	
37	Plan de mitigación de riesgos y recapitulación del plan		0%	4/6/24	5/6/24	
38	Reunión mensual con los responsables de cada área		0%	6/6/24	6/6/24	
39	Cierre mensual Junio		0%	28/6/24	5/7/24	35
40	Identificar variaciones		0%	1/7/24	1/7/24	
41	Plan de mitigación de riesgos y recapitulación del plan		0%	2/7/24	3/7/24	
42	Reunión mensual con los responsables de cada área		0%	4/7/24	4/7/24	
43	Cierre mensual Julio		0%	31/7/24	7/8/24	39

#	Tarea	Responsable	Progreso	Inicio	Final	Predecesor
44	Identificar variaciones		0%	1/8/24	1/8/24	
45	Plan de mitigación de riesgos y recapitulación del plan		0%	2/8/24	5/8/24	
46	Reunión mensual con los responsables de cada área		0%	6/8/24	6/8/24	
47	Cierre mensual Agosto		0%	30/8/24	6/9/24	43
48	Identificar variaciones		0%	2/9/24	2/9/24	
49	Plan de mitigación de riesgos y recapitulación del plan		0%	3/9/24	4/9/24	
50	Reunión mensual con los responsables de cada área		0%	5/9/24	5/9/24	
51	Cierre mensual Setiembre		0%	30/9/24	7/10/24	47
52	Identificar variaciones		0%	1/10/24	1/10/24	
53	Plan de mitigación de riesgos y recapitulación del plan		0%	2/10/24	3/10/24	
54	Reunión mensual con los responsables de cada área		0%	4/10/24	4/10/24	
55	Cierre mensual Octubre		0%	31/10/24	7/11/24	51
56	Identificar variaciones		0%	1/11/24	1/11/24	
57	Plan de mitigación de riesgos y recapitulación del plan		0%	4/11/24	5/11/24	
58	Reunión mensual con los responsables de cada área		0%	6/11/24	6/11/24	
59	Cierre mensual Noviembre		0%	29/11/24	6/12/24	55
60	Identificar variaciones		0%	2/12/24	2/12/24	
61	Plan de mitigación de riesgos y recapitulación del plan		0%	3/12/24	4/12/24	
62	Reunión mensual con los responsables de cada área		0%	5/12/24	5/12/24	

#	Tarea	Responsable	Progreso	Inicio	Final	Predecesor
63	Cierre mensual Diciembre		0%	31/12/24	8/1/25	59
64	Identificar variaciones		0%	2/1/25	2/1/25	
65	Plan de mitigación de riesgos y recapitulación del plan		0%	3/1/25	6/1/25	
66	Reunión mensual con los responsables de cada área		0%	7/1/25	7/1/25	
Fase 4 Actualización						
Actualización 1 febrero						
67	Ajustar de acuerdo con impacto en índices macroeconómicos		0%	8/3/24	8/3/24	23
68	Reunión con el equipo (responsables) para identificar si hay alguna variable interna/externa que pueda modificar el presupuesto		0%	11/3/24	11/3/24	
69	Someter cambios a revisión		0%	12/3/24	13/3/24	
70	Aprobación de cambios		0%	14/3/24	14/3/24	
71	Reunión con el equipo para confirmar los cambios aprobados y ajustes en el presupuesto		0%	15/3/24	15/3/24	
Actualización 2 abril						
72	Ajustar de acuerdo con impacto en índices macroeconómicos		0%	8/5/24	8/5/24	31
73	Reunión con el equipo (responsables) para identificar si hay alguna variable interna/externa que pueda modificar el presupuesto		0%	9/5/24	9/5/24	
74	Someter cambios a revisión		0%	10/5/24	13/5/24	
75	Aprobación de cambios		0%	14/5/24	14/5/24	
76	Reunión con el equipo para confirmar los cambios aprobados y ajustes en el presupuesto		0%	15/5/24	15/5/24	

#	Tarea	Responsable	Progreso	Inicio	Final	Predecesor
Actualización 3 junio						
77	Ajustar de acuerdo con impacto en índices macroeconómicos		0%	8/7/24	8/7/24	39
78	Reunión con el equipo (responsables) para identificar si hay alguna variable interna/externa que pueda modificar el presupuesto		0%	9/7/24	9/7/24	
79	Someter cambios a revisión		0%	10/7/24	11/7/24	
80	Aprobación de cambios		0%	12/7/24	12/7/24	
81	Reunión con el equipo para confirmar los cambios aprobados y ajustes en el presupuesto		0%	15/7/24	15/7/24	
Actualización 4 agosto						
82	Ajustar de acuerdo con impacto en índices macroeconómicos		0%	9/9/24	9/9/24	47
83	Reunión con el equipo (responsables) para identificar si hay alguna variable interna/externa que pueda modificar el presupuesto		0%	10/9/24	10/9/24	
84	Someter cambios a revisión		0%	11/9/24	12/9/24	
85	Aprobación de cambios		0%	13/9/24	13/9/24	
86	Reunión con el equipo para confirmar los cambios aprobados y ajustes en el presupuesto		0%	16/9/24	16/9/24	
Actualización 5 octubre						
87	Ajustar de acuerdo con impacto en índices macroeconómicos		0%	8/11/24	8/11/24	55

#	Tarea	Responsable	Progreso	Inicio	Final	Predecesor
88	Reunión con el equipo (responsables) para identificar si hay alguna variable interna/externa que pueda modificar el presupuesto		0%	11/11/24	11/11/24	
89	Someter cambios a revisión		0%	12/11/24	13/11/24	
90	Aprobación de cambios		0%	14/11/24	14/11/24	
91	Reunión con el equipo para confirmar los cambios aprobados y ajustes en el presupuesto		0%	15/11/24	15/11/24	
Actualización 6 diciembre						
92	Ajustar de acuerdo con impacto en índices macroeconómicos		0%	9/1/25	9/1/25	63
93	Reunión con el equipo (responsables) para identificar si hay alguna variable interna/externa que pueda modificar el presupuesto		0%	10/1/25	10/1/25	
94	Someter cambios a revisión		0%	13/1/25	13/1/25	
95	Aprobación de cambios		0%	14/1/25	15/1/25	
96	Reunión con el equipo para confirmar los cambios aprobados y ajustes en el presupuesto		0%	16/1/25	16/1/25	
Fase 5 Evaluación						
97	Analizar ejecución (sobre ejecución/subejecución) y causas. Enero		0%	7/2/24	9/2/24	19
98	Analizar ejecución (sobre ejecución/subejecución) y causas. Febrero		0%	7/3/24	11/3/24	23
99	Analizar ejecución (sobre ejecución/subejecución) y causas. Marzo		0%	5/4/24	9/4/24	27

#	Tarea	Responsable	Progreso	Inicio	Final	Predecesor
100	Analizar ejecución (sobre ejecución/subejecución) y causas. Abril		0%	7/5/24	9/5/24	31
101	Analizar ejecución (sobre ejecución/subejecución) y causas. Mayo		0%	7/6/24	11/6/24	35
102	Analizar ejecución (sobre ejecución/subejecución) y causas. Junio		0%	5/7/24	9/7/24	39
103	Analizar ejecución (sobre ejecución/subejecución) y causas. Julio		0%	7/8/24	9/8/24	43
104	Analizar ejecución (sobre ejecución/subejecución) y causas. Agosto		0%	6/9/24	10/9/24	47
105	Analizar ejecución (sobre ejecución/subejecución) y causas. Setiembre		0%	7/10/24	9/10/24	51
106	Analizar ejecución (sobre ejecución/subejecución) y causas. Octubre		0%	7/11/24	11/11/24	55
107	Analizar ejecución (sobre ejecución/subejecución) y causas. Noviembre		0%	6/12/24	10/12/24	59
108	Analizar ejecución (sobre ejecución/subejecución) y causas. Diciembre		0%	8/1/25	10/1/25	63
109	Evaluación realizada por un experto externo sobre las proyecciones y supuestos plurianuales. Acorde con objetivos, metas e impactos macroeconómicos.		0%	13/1/25	17/1/25	108
110	Identificación, análisis y evaluación del grado de cumplimiento de las metas de resultados de maduración plurianual.		0%	20/1/25	24/1/25	109

Fuente: Elaboración propia.

Se sugiere que esta propuesta en términos de cronograma e instructivos se verifique cada año; que sea revisada por el responsable financiero y confirmada por el gerente general. Para unificar cada uno de los departamentos y responsables es fundamental que la oficina administrativa / financiera lleve la coordinación técnica, a su vez encargarse de las funciones

que le sean propias. Todo lo anterior con el fin de que los organismos no se desagreguen y hagan uso eficiente y eficaz de los recursos.

N. Actividades de Capacitación

Las actividades de capacitación son importantes para la cooperativa en la medida que se cambia la cultura organizacional y se instruye con nuevos conocimientos el talento humano, ya que las personas deben ir adaptándose a los cambios e ir entendiendo los nuevos conceptos y procesos.

En este caso específico, se recomienda capacitar desde dos perspectivas, en primer lugar, desde la conceptualización, importancia e impacto que tiene un presupuesto dentro de la cooperativa y, en segundo lugar, desde el modelo de planificación estratégica del presupuesto plurianual, con sus etapas, políticas, técnicas y procedimientos. A continuación, se describen ambas pautas de capacitación:

Tabla 19. Pautas de capacitación

Rubros para considerar en las capacitaciones:	Capacitación sobre Presupuesto	Capacitación sobre Planificación Estratégica del Presupuesto Plurianual
Objetivo	Que las personas comprendan el concepto, importancia e impacto que tiene el presupuesto en COOPESIBA.	Que las personas involucradas en la creación del presupuesto tengan clara información importante relacionada con el mismo, como sus etapas, las políticas y procedimientos a seguir.
Encargado(a)	Persona en el puesto de presupuesto en conjunto con el gerente.	Personal del departamento de finanzas y administración que están más empapados del tema.
Fecha / Duración	Al ser esta una capacitación general sobre el presupuesto se puede tomar una mañana o una tarde para realizarla. La misma puede constar de 2 a 3 horas.	Puesto a que se tratan temas un poco más a profundidad, las capacitaciones pueden llevarse a cabo durante tres días, cada día enfocándose en un tema en específico. Para esto se puede tomar entre 2 y 3 horas diarias, en horarios de mañana o tarde, según sea más conveniente.
Temas	-Conexión del plan estratégico con el plan de presupuesto. -Concepto. -Etapas. -Importancia. -Impacto que tiene en la cooperativa. -Relevancia que tiene el conocimiento del	1. Etapas del presupuesto. - Qué es un presupuesto plurianual. - En qué consiste cada etapa. - Importancia e impacto de cada etapa dentro del manejo del presupuesto. - Cómo se debe manejar cada etapa. 2. Políticas presupuestarias.

	presupuesto en todas las áreas de la cooperativa.	<ul style="list-style-type: none"> - Qué es una política presupuestaria. - Importancia e impacto de las políticas en la salud financiera de una organización. - Relación que debe existir entre el plan estratégico y el presupuesto financiero. - Qué se debe tener en cuenta al crear una política presupuestaria. <p>3. Procedimientos</p> <ul style="list-style-type: none"> - Desarrollar qué procedimientos se deben seguir para desarrollar el presupuesto de forma apropiada. - Darle énfasis a promover el seguimiento de las políticas presupuestarias entre los integrantes del departamento. - Importancia de delegar responsabilidades entre los integrantes del departamento. - Valor de motivar a los colaboradores.
Materiales	-Plan estratégico y presupuestario de la cooperativa. -Marco teórico del plan de presupuesto.	-Plan estratégico y presupuestario de la cooperativa. -Políticas presupuestarias de la Cooperativa. -Información sobre las etapas del presupuesto plurianual.
Población meta	Colaboradores de los diferentes departamentos de la cooperativa.	Colaboradores de los diferentes departamentos directamente relacionados con la creación del presupuesto.
Evaluación	Una vez realizada la capacitación, es importante conocer si la información ha sido interpretada correctamente e internalizada por parte de la población meta. Se sugiere aplicar un cuestionario pequeño con preguntas clave.	Para conocer si los participantes de la capacitación lograron retener la información de forma apropiada, se sugiere aplicar un cuestionario donde se toquen los temas clave.
Certificar la participación	Al finalizar la capacitación, es importante brindar un certificado de participación para motivar a los colaboradores de la cooperativa. Además, es una manera de aportar en su	Con el objetivo de motivar a los participantes se puede otorgar un certificado que avale su asistencia a la capacitación.

	crecimiento personal y profesional.	
--	-------------------------------------	--

Fuente: Elaboración propia.

4.6.1.4 Elaboración de programación presupuestaria

El titular de la institución debe brindar los mecanismos y las herramientas a cada una de las unidades del negocio o encargados de las áreas para que cada uno de ellos elabore el informe de la respectiva ejecución financiera y física del presupuesto, dando cabida a la base del insumo de formulación del presupuesto institucional.

Cada departamento debe de presentar como parte de la programación un plan operativo, que valide lo contemplado en el presupuesto. A continuación, se muestra una plantilla del plan operativo:

Tabla 20. Ejemplo de Plan Operativo

Plan Operativo de COOPESIBA 20XX					
Departamento²	Actividad	Objetivos estratégicos	Responsable	Fecha de inicio - Fecha de finalización	Total, de Gastos (Monto en colones)
Registros médicos					
Laboratorio					
Farmacia					
Servicio de emergencias					
EBAIS					
Servicio de odontología					
Servicios de Apoyo y					

² Fuente: Estructura Organizacional de COOPESIBA.

Refuerzo Primer Nivel					
Atención Primaria					
Enfermería					
Gestión Administrativa Financiera					

Fuente: Elaboración propia, con base en documentos de D.R Universidad Virtual del Tecnológico de Monterrey (2005).

A su vez, dentro del cronograma se propone que existan espacios entre gerente financiero y miembros representantes para revisar el plan operativo propuesto y, específicamente el presupuesto estimado para la continuidad de las labores.

Por su parte, se proponen espacios para revisiones y evaluaciones mensuales. Los miembros de los servicios tienen la responsabilidad de atender estos requerimientos y cualquier otro relacionado con la planificación financiera.

4.6.1.5 Parámetros para la medición de resultados

Los indicadores son una forma adecuada de medir los resultados de una organización. Estos deben crearse según las necesidades específicas de cada organización, guiándose por las metas y objetivos institucionales. En este sentido, el representante de finanzas y presupuesto, junto con el gerente deberán determinar cuáles son los indicadores de desempeño que más se adecúan a sus planes. En el punto 4.6.4.4 se presentan ejemplos de indicadores que se pueden utilizar en este caso.

Del mismo modo, el gerente por medio de los representantes de cada rama de servicio y reuniones deberá recordar y promover entre los colaboradores, el alcanzar estas metas estratégicas.

4.6.1.6 Producto final de la etapa de programación presupuestaria

Como parte del planeamiento y programación es fundamental que se contemplen una serie de instrucciones programáticas y financieras de carácter global, considerar las variables macroeconómicas, límites financieros, para que la institución pueda tener un marco sólido a

fin de elaborar los proyectos del presupuesto plurianual. Se debe tomar en cuenta que, los lineamientos e instrucciones generales destinadas a seguir, deben de ser enmarcadas en las normas, reglamentos y lineamientos vigentes aplicados en el contrato estipulado. Por lo tanto, el producto final de la presente etapa es el proyecto de presupuesto sobre base de efectivo, que incluya la documentación especificada en los puntos anteriores.

4.6.1.7 Proyecto de presupuesto sobre base de efectivo mensual (año 0)

En este apartado, el presupuesto que se recomienda para que la cooperativa ponga en práctica, es el de ingresos y egresos, ya que el mismo se puede ver reflejado en meses.

Cabe mencionar que, el modelo del propuesto elaborado tiene como agregado el poder visualizar la salud del negocio y facilita a su vez la toma de decisiones. Como se ha mencionado en los fundamentos de la base de programación, el presupuesto debe de considerar los ingresos y gastos.

Para el año se debe hacer un desglose mensual, el cual estará guiado con análisis horizontales históricos y respaldado con los supuestos y estimaciones. Estas estimaciones deben de ser cuantificadas y verificadas con la información histórica que se tenga.

Por su parte, debe de existir un balance entre los históricos, las estimaciones y lo solicitado en el plan operativo por cada uno de los servicios. A continuación, se muestra una tabla con el presupuesto mensual:

Tabla 21. Presupuesto Mensual COOPESIBA (año 0)

	COOPESIBA R.L.												
	Presupuesto												
	Del 1 enero al 31 diciembre												
	Año 20XX												
	(Expresado en millones de colones)												
	Ene	Fe	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Total, Año
INGRESOS													
Saldo anterior													
Ajuste Saldo BNCR													
Reclamo Administrativo													
Financiamiento Interno (Reservas)													
Financiamiento Externo													
Ingresos SIBA SALUD													
Retención e Impuestos al valor agregado													
Ingresos de Operación													
TOTAL, INGRESOS													

4.6.1.8 Presupuesto plurianual sobre base de efectivo (bases para las proyecciones del año 0 al año 5)

Concepto: el presupuesto plurianual se define como una estimación de las variables financieras en un periodo de 3 a 5 años. Su utilidad radica en la elaboración de una herramienta que facilite la conciliación entre los fines de la política económica, para disminuir las fluctuaciones económicas y contribuir a un mayor ordenamiento del gasto.

Alcance: se pretende alcanzar el periodo de 0 a 5 años; dentro de los cambios establecidos anuales se ajustan también los plurianuales, ambos deben someterse en los periodos establecidos en programación.

Fundamentos para tomar en cuenta:

- A. El departamento financiero actuará como fiscalizador y coordinador técnico del presupuesto plurianual en cada una de sus etapas y lo que estas requieran, como, por ejemplo: indicadores macroeconómicos, variables interanuales, entre otros.
- B. El mayor esfuerzo del departamento financiero debe estar concentrado en el proyecto del presupuesto anual y seguido el plurianual como tal, el cual se podrá elaborar una vez que esté firme la orientación y dirección de la compañía como tal.

Es fundamental considerar que este presupuesto debe de ir de la mano de la proyección anual, debido que existirán proyecciones que impacten a largo plazo y por medio de ellas se puede ir identificando el impacto que se tendrá en los años siguientes.

- C. En la preparación es fundamental que los responsables (coordinadores de cada departamento) cuenten con bases para analizar la información, permitiendo que estos puedan realizar las estimaciones, cálculos y cubrir los asuntos esenciales de las diferentes materias relativas al presupuesto. Es importante que cada coordinador conozca como mínimo los siguientes puntos (Elaboración propia, 2022):

Conocimientos básicos para el análisis del proyecto de la institución

1. Base legal de la institución.
2. Misión y visión.
3. Plan estratégico actualizado.
4. Organigrama actualizado.

5. Partidas presupuestarias estipuladas en el contrato.
6. Políticas de intervención pública adoptadas por la institución.
7. Tecnologías adaptadas por la institución en este caso NAFF.
8. Plan Operativo anual, incluyendo métricas, misión, visión objetivos, metas y resultados.
9. Estructura de ingresos y gastos contemplada en el proyecto y contrato.
10. Principales fortalezas y debilidad de la cooperativa a nivel operativo.
11. Comportamiento histórico de la ejecución de ingresos y egresos, con el detalle necesario para el proyecto.

Aspectos para tener en cuenta para el análisis plurianual

12. Información analizada en el proyecto plurianual, con el objetivo de identificar error en ingresos y egresos en el cálculo, ya sea de interpretación e inconsistencias en la información impartida.
13. Análisis del grado de relación existente entre los resultados esperados y las metas propuestas previstas, y entre éstas y los gastos presupuestados.
14. Análisis entre la coherencia de los resultados esperados, el contrato gubernamental y el plan estratégico.
15. Eventualidad que sucedan por medio de requerimientos del estado o por leyes que cambien alguna jurisdicción a nivel de contrato.
16. Análisis de los proyectos de inversión por medio de crédito y de los convenios y préstamos organizacionales.

D. Es fundamental que los analistas financieros, en quienes recae gran responsabilidad del proyecto, estén en total concordancia y alineación:

1. De las variables que afectan los presupuestos.
2. Los fundamentos y justificaciones del proyecto y el uso de las partidas.

Terminado el análisis, deben encontrarse en las condiciones de presentar las recomendaciones y valoraciones correspondientes, de lo propuesto por los demás colaboradores. En esta sección, deben participar y presentar sus conclusiones también los demás entes participantes.

E. La elaboración de un informe con todos los asuntos críticos y relevantes es fundamental para poder resolver cualquier conflicto técnico que se presente y pueda tener jurisdicción a nivel

gubernamental, ya que, a pesar de ser una entidad autónoma, se debe responder por la ejecución del presupuesto asignado.

F. El presupuesto sobre base de efectivo plurianual es un subproducto del presupuesto anual. El cual permite prever la futura disponibilidad del efectivo y, en base a ello, poder tomar decisiones. Ya que muestra el pronóstico de las futuras entradas y salidas en este caso de la cooperativa, para un periodo de tiempo determinado.

G. Con la proyección plurianual se espera tener un estimado del año 0 al año 5 y para ello se deben de tener ciertas consideraciones, las cuales se muestran a continuación:

- Posibles cambios en las tasas de interés cobrada por los bancos en sus préstamos, por motivos de cambios fuertes en el sector económico nacional o internacional.
- Variaciones en los precios de las materias primas y productos finalizados de diferente orden, que podrían llevar a cambios en los índices de manufactura y precios al consumidor (de acuerdo con el IPP - MAN / IPC).
- Eventuales cambios en el número de habitantes en las zonas de Barva y San Pablo de Heredia, que podría significar un aumento en la demanda de servicios, lo que según el contrato obligaría a aumentar la capacidad de instalaciones físicas donde brindar el servicio, que podría impactar las cuentas de alquileres (de acuerdo con el IPCA).
- En el mismo escenario anterior, un presumible crecimiento de la demanda afectaría en la necesidad de distintos suministros de farmacia, aseo, administración, personal médico, entre otros.
- Cambios en los salarios mínimos del sector privado para ajustarse a las variaciones del costo de la vida (de acuerdo con el ISMN).

H. Es importante que, para el cálculo de este, la empresa tenga estimado porcentajes de crecimiento de acuerdo con el plan estratégico, metas y objetivos planteados. Debido a que estos van a afectar las cifras en términos porcentuales. Por su parte, existen los índices macroeconómicos que serán parte fundamental para considerar la posible inflación en los gastos. La plantilla se muestra a continuación:

Tabla 22. Presupuesto Plurianual COOPESIBA (año 0 - 5)

	COOPESIBA R.L.						
	Presupuesto Plurianual						
	Del año 0 al año 5						
	(Expresado en millones de colones)						
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Total
INGRESOS							
Saldo anterior							
Ajuste Saldo BNCR							
Reclamo Administrativo							
Financiamiento Interno (Reservas)							
Financiamiento Externo							
Ingresos SIBA SALUD							
Retención e Impuestos al valor agregado							
Ingresos de Operación							
TOTAL, INGRESOS							
EGRESOS							
Remuneraciones							
Nómina meta							
Cargas Sociales							
Retenciones Empleados por pagar							
TOTAL, REMUNERACIONES							
Servicios							
Alquiler de Edificios							
Servicios Públicos							
Servicios Bancarios							
Proveedores (Servicios)							
Kilometraje y Viáticos							
Servicios de Transporte							
Seguros							
Impuestos bienes inmuebles y acreditaciones							
Actividades Sociales y Comunales							
Otros Servicios							
TOTAL, SERVICIOS							
Materiales y Suministro							
Proveedores							
Cajas Chicas							
Alimentos y bebidas							
Suministro de Construcción y Ferretería							
Repuestos, Instrumental y más Médicos							
Otros Útiles							
TOTAL, MATERIALES Y SUMINISTROS							
Gastos Financieros							
Intereses sobre endeudamiento							
TOTAL, GASTOS FINANCIEROS							
Transferencias Corrientes							

Prestaciones Legales							
TOTAL, TRANSFERENCIAS CORRIENTES							
Inversiones en Activos - Pasivos y CRBS							
Inversiones en Activos							
Pasivos Financieros							
Devolución de Capital Social por Pagar							
Cargas Parafiscales							
Retención Impuesto al Valor Agregado							
Aguinaldo por Pagar							
Gastos CEBS							
TOTAL, INVERSIONES ACTIVOS - PASIVOS							
TOTAL, EGRESOS							

Fuente: Elaboración propia.

- I. Deben de tomarse en cuenta las consideraciones por servicios en el ejercicio mencionado anteriormente y las proyecciones a largo plazo de los planes operativos de cada uno de los servicios. Mucha de la información debe de ser identificada por los encargados de cada servicio y compartida con el equipo en los periodos de actualización del presupuesto.

Consideraciones:

Es importante mencionar que, los supuestos de crecimiento deben de ir estrictamente fundamentados con la naturaleza del negocio, las necesidades y principalmente con los objetivos de la empresa a corto y largo plazo. El presupuesto debe de ser un espejo de lo que la cooperativa espera cumplir. Es por ello, que la parte de planificación estratégica es tan fuerte y fundamental a la hora de realizar el presupuesto plurianual.

Por ejemplo, si la empresa espera que su demanda crezca en un 2% por año, esto va a impactar en los gastos y por ende el resultado económico presupuestario también. Sin tomar en cuenta la inflación, la cual refleja un impacto en los gastos ya sea semestral o anual.

Para los índices macroeconómicos se seguirá trabajando de la misma forma a como lo realiza COOPESIBA actualmente, de 1 a 2 veces al año. De acuerdo principalmente al comportamiento del ISMN, que afecta directamente a los salarios.

A modo de ejemplo, si a nivel estatal se le asigna un aumento en el ISMN al año, los demás índices deben de actualizarse una vez al año, si se hace 2 veces al año, en este caso los demás se actualizan 2 veces. De no ser así, por determinación debe existir una actualización por año, debido a que algunos de los índices como el de IPC son mensuales.

Por último, las estimaciones del presupuesto para los años del 0 al 5 deben actualizarse, entendiendo que el año 0 sería el que se está presupuestando, es decir, el anual. Por ejemplo, si se está haciendo el presupuesto para el 2023, ese sería el año 0 y el 2024 sería el año 1. Así sucesivamente, dado que no es un proceso estático; por lo tanto, cuando se haga el presupuesto para el 2024 ese sería el año 0 y 2025 sería el año 1. En concordancia con lo anterior, todos los años se debe hacer la revisión para agregar el año siguiente y de la misma forma ajustarlo a las estimaciones.

4.6.2 Etapa de Aprobación

4.6.2.1 Concepto

Esta etapa considera todos los reglamentos y procedimientos relacionados con las actividades de conocimiento, análisis y aceptación del presupuesto por parte de las autoridades pertinentes. Todo esto dentro del marco institucional creado por la planificación estratégica y sus objetivos, otorgándole así la validez que el presupuesto requiere para su implementación.

4.6.2.2 Alcance

Esta etapa incluye el análisis y discusión del presupuesto o sus modificaciones, así como del acto de aprobación.

4.6.2.3 Proceso de aprobación

La aprobación del presupuesto debe de contar con dos aprobaciones:

- *Interna:* debe primeramente darse todo el proceso de elaboración, como se menciona en el punto I de la etapa de programación, donde el presupuesto debe estar validado por el gerente financiero con cada uno de los representantes de los servicios, cuando este se encuentre validado, se presenta a aprobación con el gerente general.

Es de primordial importancia para el gerente, durante el análisis del presupuesto, cerciorarse de que los recursos se estarán invirtiendo según lo dispuesto en el plan estratégico institucional y los objetivos de la organización, como requisito para su aprobación.

- *Externa:* el Consejo Administrativo será el encargado de revisar a nivel externo el presupuesto y validarlo de acuerdo con los objetivos y dirección del negocio. Este debe de identificar si hay puntos de mejora y brindar la debida retroalimentación del plan.

Aunado a lo anterior, se recomienda la creación de normativa interna que delimite claramente el accionar y las potestades de todos los involucrados en esta parte del proceso.

4.6.2.4 Fundamentos a tomar en cuenta

A. Documento presupuestario: para ser aprobado, el documento presupuestario debe constar de tres secciones, la Sección de Ingresos, la Sección de Gastos y la Sección de Información Complementaria; como se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 23. Contenidos del documento presupuestario

Sección de Ingresos	Los ingresos deben presentarse clasificados, en este caso, se conoce que el ingreso es la partida brindada por la CCSS e ingresos externos derivados de actividades internas de la Cooperativa.
Sección de Gastos	Los gastos presentes serán los correspondientes a los servicios, desglosados en las cuentas contables y otros derivados de la continuidad del negocio.
Sección de Información Complementaria	<ul style="list-style-type: none"> -Detalle de origen y aplicación de recursos -Impuestos, tasas y tarifas -Transferencias -Financiamiento interno y externo -Recursos de vigencias anteriores (superávit libre y específico) -Justificación de los gastos -Remuneraciones -Transferencias -Amortización e intereses de la deuda

Fuente: Elaboración propia.

B. Documento de aprobación: como se menciona, el proceso de aprobación debe de tener dos fases la a) aprobación interna y la b) aprobación externa. A continuación, se presenta un ejemplo de plantilla que se podrá utilizar para los debidos procesos de aprobación:

Plantilla 3. Aprobación Presupuesto Anual

APROBACIÓN DE PRESUPUESTO ANUAL

Heredia, (día) de (mes) de (año).

[Nombre completo del Gerente General]

Gerente General, COOPESIBA

Por medio de la presente, me permito notificar que el presupuesto del (año) cumple con los requisitos de contenido y forma necesario para su aprobación. En tal caso, con este documento la ejecución del mismo durante el año (año) queda autorizada.

La ejecución del presupuesto será responsabilidad del jerarca y de los directores de cada departamento, mientras que el representante de contabilidad realizará labores de fiscalización del uso de los recursos aprobados.

Firma del Gerente General

[Nombre completo del Gerente General]

Gerente General, COOPESIBA

Fuente: Elaboración propia.

Plantilla 4. Aprobación Presupuesto Anual por Comité Administrativo

APROBACIÓN DE PRESUPUESTO ANUAL

Heredia, (día) de (mes) de (año).

Comité Administrativo

COOPESIBA

Por medio de la presente, notificamos que el presupuesto del año (año) cumple satisfactoriamente con los requisitos de contenido y forma necesario para su aprobación. Por lo tanto, con este documento la ejecución del mismo durante el año (año) queda autorizada.

Firma

(Nombre completo)

Presidente del Comité Administrativo, COOPESIBA

Firma

(Nombre completo)

(Nombre del puesto)

Firma

(Nombre completo)

(Nombre del puesto)

Fuente: Elaboración propia.

4.6.2.5 Plazos de aprobación

Se propone que el presupuesto sea presentado ante el Gerente General. A partir del momento en que se entregue la primera propuesta de presupuesto el Gerente tendrá dos semanas para el análisis y las revisiones necesarias. Una vez que se haya llegado a una conclusión satisfactoria, el presupuesto revisado será presentado por el Gerente ante el Consejo Administrativo, quienes tendrán una semana para hacer sus revisiones y mejoras junto al gerente. La versión final del presupuesto deberá estar lista para ser formalmente aprobada antes de su ejecución. A continuación, se presenta un cronograma de cómo se vería este proceso:

Tabla 24. Ejemplo de cronograma de proceso de aprobación

Cronograma de aprobación					
Actividad	Meses:				
	Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4	Semana 5
Enviar presupuesto para aprobación					
Fase de análisis por la gerencia					
Fase de presentación y análisis del consejo					
Aprobación final del presupuesto					

Fuente: Elaboración propia.

En el contrato no se incluyen indicaciones de cuándo se deberían dar las variaciones en el presupuesto ordinario, sin embargo, por la naturaleza de la actividad, se podría pensar que estas pasan cuando se den las actualizaciones del presupuesto (esto se amplía en el punto 4.6.4). Para esto, la administración tendrá una semana para estudiar y aprobar los cambios.

Plantilla 5. Aprobación de Modificación del Presupuesto

APROBACIÓN DE MODIFICACIÓN DEL PRESUPUESTO

Heredia, (día) de (mes) de (año).

[Nombre completo del Gerente General]

Gerente General, COOPESIBA

Fundamentada en las justificaciones proporcionadas se aprueba la modificación por (monto) del presupuesto del año (año), la cual constituye la variación número (número) del presupuesto del mismo año.

La ejecución del presupuesto será responsabilidad del jerarca y de los directores de cada departamento, mientras que el representante de contabilidad realizará labores de fiscalización del uso de los recursos aprobados.

Firma del Gerente General

[Nombre completo del Gerente General]

Gerente General, COOPESIBA

Firma del encargado

[Nombre completo del encargado del presupuesto]

[Nombre del puesto]

Fuente: Elaboración propia.

En caso de presentarse, por alguna razón, un ajuste extraordinario por situaciones internas o externas (por ejemplo: apertura de plazas, cualquier tipo de incentivo, aumento salarial, remuneraciones, etc.); este debe estar debidamente justificado, esto será explicado en mayor detalle en el apartado de ejecución. Cualquier cambio que sea requerido de forma extraordinaria debe de ir acompañado por su debida plantilla de presupuesto ajustado y por una plantilla que muestre la debida justificación de esos gastos, como se muestra a continuación:

Plantilla 6. Justificación de gastos

INFORME DE JUSTIFICACIÓN DE GASTOS	
Fecha: _____	
Autor: _____	
JUSTIFICACIÓN	
<p>En este espacio se desarrollará la justificación de los gastos presentados para ser parte del presupuesto anual.</p> <ul style="list-style-type: none">- Concepto del gasto.- Objetivo.- Monto presupuestado del gasto.- Detalle de tareas a realizar.- Impacto en el área de la institución.	
_____	_____
Nombre y Firma de quién lo presenta	Nombre y Firma de quién lo recibe

Fuente: Elaboración propia.

4.6.2.6 Producto final de la etapa de aprobación presupuestaria

La etapa de aprobación implica, como su nombre lo sugiere, que todas las instancias relevantes le han dado el visto bueno al presupuesto financiero de un año determinado. En este caso estos son además del Gerente General, el Consejo Administrativo que por la constitución de la cooperativa tienen voto en las decisiones gerenciales.

Los documentos de aprobación deben ser presentados y archivados junto con el documento oficial de presupuesto financiero anual. Por medio de una reunión se les informará a los responsables de cada área, sobre la aprobación del presupuesto del año entrante, estos como

canal de comunicación entre su respectiva área y la gerencia, deberán compartir la información con el resto de su área de trabajo.

La etapa de aprobación termina con:

- Un presupuesto formulado tomando en consideración a todas las áreas de la institución, validado y aprobado a nivel interno y externo.
- Una reunión con responsables de cada área y comité para validar el presupuesto y las fechas correspondientes a ajustes u cualquier otro cambio.

4.6.3 Etapa de Ejecución

4.6.3.1 Concepto

Esta etapa se encuentra conformada por una serie de normas y procedimientos administrativos utilizados para la percepción de ingresos y organización de los gastos que fueren necesarios para el cumplimiento de las metas y objetivos organizacionales.

4.6.3.2 Alcance

Comprende todas las actividades administrativas y financieras encaminadas en la percepción de ingresos para posteriormente utilizarlos en los egresos necesarios para el cumplimiento de los planes anuales organizacionales, según sea determinado en un presupuesto previamente aprobado.

Los gastos deben estar debidamente ejecutados y apadrinados por las aprobaciones que fueron realizadas, sin exceder el presupuesto total de la empresa para el año en vigencia. Por su parte, los encargados y la administración financiera serán los responsables de ejecutar los gastos presupuestados, siempre bajo las normas y lineamientos estipulados.

4.6.3.3 Elementos a tomar en cuenta

- A. Responsables de la ejecución: como se menciona en el apartado 4.3 los responsables que forman parte del presupuesto serán gerente general, gerente administrativo y responsables de cada área de servicio. Los mencionados tendrán dentro de la etapa de ejecución las siguientes tareas:

1. Promover una transparencia en los resultados de la ejecución. Permitiendo que esta sirva para los reportes de ejecución y la rendición de cuentas. Promovido por los criterios de legalidad, economía, eficiencia, eficacia y calidad.
2. Considerar cada una de las partidas por las que fue formulado el presupuesto, independientemente de lo que recae en cada servicio debido a que al final se ve como un todo.
3. Mantener un sistema de contabilidad presupuestario que permita un registro exacto y oportuno de las transacciones y operaciones financieras.
4. Ejecutar los procedimientos internos oportunos para una correcta ejecución del presupuesto, siempre bajo las normas de legalidad y normas técnicas del presupuesto establecidos en la propuesta.

En este sentido, es obligación de los trabajadores y en especial de la cabeza de cada departamento, propiciar el uso adecuado de los recursos económicos y materiales con los que se cuenta para la realización de las actividades diarias habituales. Aquí entra la importancia de la utilización del presupuesto mensual en el que cada departamento indique las actividades a realizar durante todo el año y el monto para cada una, en la siguiente tabla, se puede observar cómo va a ser completado el presupuesto anual de COOPESIBA:

Tabla 25. Presupuesto Anual COOPESIBA

	COOPESIBA R.L.												
	Ejecución presupuestaria mensual												
	Del 1 enero al 31 diciembre												
	Año 20XX												
	(Expresado en millones de colones)												
	Ene	Fe	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Total Año
INGRESOS													
Saldo anterior													
Ajuste Saldo BNCR													
Reclamo Administrativo													
Financiamiento Interno (Reservas)													
Financiamiento Externo													
Ingresos SIBA SALUD													
Retención e Impuestos al valor agregado													
Ingresos de Operación													
TOTAL, INGRESOS													
EGRESOS													
Remuneraciones													
Nómina meta													
Cargas Sociales													

Retenciones Empleados por pagar																				
TOTAL, REMUNERACIONES																				
Servicios																				
Alquiler de Edificios																				
Servicios Públicos																				
Servicios Bancarios																				
Proveedores (Servicios)																				
Kilometraje y Viáticos																				
Servicios de Transporte																				
Seguros																				
Impuestos bienes inmuebles y acreditaciones																				
Actividades Sociales y Comunales																				
Otros Servicios																				
TOTAL, SERVICIOS																				
Materiales y Suministro																				
Proveedores																				
Cajas Chicas																				
Alimentos y bebidas																				
Suministro de Construcción y Ferretería																				
Repuestos, Instrumental y más Médicos																				
Otros Útiles																				
TOTAL, MATERIALES Y SUMINISTROS																				
Gastos Financieros																				
Intereses sobre endeudamiento																				
TOTAL, GASTOS FINANCIEROS																				
Transferencias Corrientes																				
Prestaciones Legales																				
TOTAL, TRANSFERENCIAS CORRIENTES																				
Inversiones en Activos - Pasivos y CRBS																				
Inversiones en Activos																				
Pasivos Financieros																				
Devolución de Capital Social por Pagar																				
Cargas Parafiscales																				
Retención Impuesto al Valor Agregado																				
Aguinaldo por Pagar																				
Gastos CEBS																				
TOTAL, INVERSIONES ACTIVOS - PASIVOS																				
TOTAL, EGRESOS																				

Fuente: Elaboración propia.

Así mismo, se propone la utilización de un plan operativo como el presentado en el punto 4.6.1.4 en el que cada departamento indique sus actividades a realizar en todo el año. Las mismas actividades deberán estar encaminadas en la obtención de los objetivos presentados en el Plan Estratégico Organizacional y será presentado por la persona encargada de cada

departamento para su aprobación al gerente general, quien deberá asegurarse de que esto sea así; y será responsabilidad del contador dar consentimiento de los gastos planteados en el plan según estos se lleguen a materializar, siempre dentro del marco del presupuesto previamente aprobado.

B. Variaciones presupuestarias

A su vez, el contador comparará a final de mes, cada cuenta del gasto real contra el presupuesto proyectado mensualmente que se presente en la cooperativa, con la finalidad de detectar, los ajustes cuantitativos o cualitativos pertinentes a realizar al presupuesto previamente aprobado. Se considera necesario que, una vez terminado cada mes, se realice un análisis de las diferencias entre las proyecciones y lo que en realidad sucedió durante el período, así como de las nuevas perspectivas procedentes de los cambios, ya sean internos o externos.

Dicho lo anterior, en el siguiente apartado se presenta una tabla del presupuesto de forma mensual, para llevar un control del presupuesto proyectado versus el gasto actual, de esta forma se van a detectar las principales diferencias y las posibles variaciones que se deben tomar en consideración para alcanzar las metas de la empresa.

Tabla 26. Presupuesto mensual proyectado versus el actual

	COOPESIBA R.L.			
	Ejecución Presupuestaria			
	Generado el mes #			
	Año 20XX			
	(Expresado en millones de colones)			
	Presupuesto Mes	Actualización Mes	Variación	Justificación
INGRESOS				
Saldo anterior				
Ajuste Saldo BNCR				
Reclamo Administrativo				
Financiamiento Interno (Reservas)				
Financiamiento Externo				
Ingresos SIBA SALUD				
Retención e Impuestos al valor agregado				
Ingresos de Operación				
TOTAL, INGRESOS				
EGRESOS				
Remuneraciones				
Nómina meta				
Cargas Sociales				

Retenciones Empleados por pagar				
TOTAL, REMUNERACIONES				
Servicios				
Alquiler de Edificios				
Servicios Públicos				
Servicios Bancarios				
Proveedores (Servicios)				
Kilometraje y Viáticos				
Servicios de Transporte				
Seguros				
Impuestos bienes inmuebles y acreditaciones				
Actividades Sociales y Comunales				
Otros Servicios				
TOTAL, SERVICIOS				
Materiales y Suministro				
Proveedores				
Cajas Chicas				
Alimentos y bebidas				
Suministro de Construcción y Ferretería				
Repuestos, Instrumental y más Médicos				
Otros Útiles				
TOTAL, MATERIALES Y SUMINISTROS				
Gastos Financieros				
Intereses sobre endeudamiento				
TOTAL, GASTOS FINANCIEROS				
Transferencias Corrientes				
Prestaciones Legales				
TOTAL, TRANSFERENCIAS CORRIENTES				
Inversiones en Activos - Pasivos y CRBS				
Inversiones en Activos				
Pasivos Financieros				
Devolución de Capital Social por Pagar				
Cargas Parafiscales				
Retención Impuesto al Valor Agregado				
Aguinaldo por Pagar				
Gastos CEBS				
TOTAL, INVERSIONES ACTIVOS - PASIVOS				
TOTAL, EGRESOS				

Fuente: Elaboración propia.

C. Justificación de las variaciones y vinculación con la planificación

Dicho lo anterior, cuando se requiera realizar una variación en el presupuesto, lo primero que se debe hacer, es hablar con la persona encargada del departamento que requiera el ajuste, esto para que pueda brindar las explicaciones y la justificación, en donde se especifique la relevancia de la misma y los cambios requeridos a llevar a cabo, ya que sin estas no es posible tomarlas en consideración, seguidamente, el gerente financiero debe describir las acciones que se tomarán para darle seguimiento a estas variaciones y las medidas de mitigación de riesgos cuando sea necesario.

Por lo cual, se considera necesaria la existencia de una reunión mensual de cierre en donde se discutan los principales acontecimientos relacionados con el presupuesto. Como complemento a la información presentada en el cuadro anterior, y a modo de material de apoyo en las reuniones propuestas, el contador puede presentar un documento como el que se muestra a continuación, en el cual, se muestran las principales variaciones del presupuesto al Gerente General y se pueda analizar la situación actual.

Plantilla 7. Informe de resultados al cierre mensual

INFORME DE RESULTADOS MENSUALES	
Fecha: _____	
Autor: _____	
ASPECTOS RELEVANTES	
En este apartado se describirá breve y claramente los principales acontecimientos en el aspecto financiero que se dieron en el mes.	
ACONTECIMIENTOS IMPORTANTES	
Describir los acontecimientos más relevantes que se dieron durante el mes, o temas a los que se les debería prestar especial atención. <ul style="list-style-type: none">- Aspectos positivos- Aspectos negativos- Temas relevantes	
VARIACIONES	
Detallar las variaciones encontradas entre los montos presentados y los proyectados de las cuentas del presupuesto, incluyendo la justificación de dichas variaciones y acciones a tomar para darle seguimiento a las mismas. <ul style="list-style-type: none">- Análisis de variaciones- Justificaciones- Acciones a tomar	
CONCLUSIONES	
En este apartado se hará un pequeño resumen de los principales temas desarrollados en el cuerpo del informe.	
_____	_____
Nombre y Firma de quién lo presenta	Nombre y Firma de Gerente General

Fuente: Elaboración propia.

D. Revaluación de la ejecución de acuerdo con variaciones

Ahora bien, después del análisis mencionado, en donde se solicita la variación de las partidas, ya sea con el fin de disminuir o aumentar los montos de algunas partidas o subpartidas ya aprobadas, todas estas modificaciones deberán ser presentadas por la dependencia de presupuesto o contabilidad para la aprobación por parte de la gerencia general y el comité administrativo, para que se pueda proceder con la revisión y ajuste del presupuesto.

Cabe mencionar, que existen dos tipos de modificaciones:

- Interna: A nivel interno se juega con el presupuesto estipulado para cada partida sin afectar el total de este. Se requiere la aprobación del gerente de finanzas y el gerente general. Implica cualquier cambio a nivel mensual de forma vertical, esto quiere decir hacer un movimiento justificado del uso de los recursos de una partida o cuenta en específico, pero variando el mes de la utilización, siempre y cuando esté debidamente justificado.
- Externa: Cuando se requiere un aumento en algunas de las partidas presupuestarias o servicios, por lo cual se requerirá la aprobación del consejo administrativo.

Se recomienda que el presupuesto sea modificado no más de dos veces al año a nivel externo, y que el monto máximo de recursos que se redistribuya sumando todas las modificaciones presupuestarias no excedan el 25% del monto total del presupuesto inicial más las modificaciones aprobadas. Sin embargo, el gerente de la institución junto con la dependencia de presupuesto debería crear una normativa interna que regule formalmente estas modificaciones según sean las necesidades de la organización; no obstante, en caso de que sea necesario otra actualización por motivos extraordinarios, se debe proceder con la misma.

E. Presupuestos extraordinarios

Para el concepto de presupuesto extraordinario se entenderá aquel presupuesto, como su palabra lo dice, que conlleve gastos o variaciones no previstas, pero alineadas con el plan estratégico propuesto. Por lo cual se identifican los tipos que se tienen de presupuestos extraordinarios y la frecuencia permitida de ellos:

E.1 Tipos y frecuencia de los presupuestos extraordinarios

- Interno

A nivel interno de la compañía cada uno de los servicios al cierre de cada mes brindara un informe y si existen variaciones por realizar, se analizan y si cabe la posibilidad se realizan a nivel interno, siempre y cuando (como se menciona en el punto anterior) se esté “jugando” con el mismo presupuesto, y esto no afecte el presupuesto asignado a cada servicio. Lo recomendable es que a nivel de cambios internos estos se den de forma bimensual, si es necesario.

- Externo

Este aplicará solamente cuando se requieran variaciones de carácter mayor, provocados principalmente por los índices macroeconómicos o por alguno de los siguientes motivos extraordinarios:

- a) Obligaciones legales imprevistas.
- b) Ingresos extraordinarios.
- c) Una situación de emergencia nacional.
- d) Si una vez alcanzados los límites fijados, se presentarán casos extraordinarios que pongan en riesgo la eficiente gestión institucional o el logro de las metas y objetivos previstos por la institución.

En estas condiciones, se propone el uso de un informe donde se detalle de forma clara, concreta y concisa la situación hallada y qué se espera a partir de la misma. Estos documentos deben ser realizados por el departamento de contabilidad y compartido con la Gerencia para su análisis, además de que se podrán archivar para darle seguimiento.

El presupuesto deberá pasar al igual que el presupuesto inicial, por un proceso de aprobación con el comité administrativo. El periodo para cambios extraordinarios se muestra a continuación, siempre y cuando se contemple las razones citadas anteriormente.

Para ambos casos se recomienda tener un cronograma con el detalle de las fechas estipuladas de los cambios. Por lo que a continuación, se muestra un ejemplo de este:

Tabla 27. Cronograma de fechas de ajuste extraordinario interno o externo

Cronograma de aprobación de ajustes extraordinarios internos o externos		
Actividad	<i>Mes:</i>	
	<i>Semana 1</i>	<i>Semana 2</i>
Enviar ajustes para aprobación		
Fase de análisis por la gerencia		
Fase de presentación y análisis del consejo		
Aprobación final de los ajustes del presupuesto		

Fuente: Elaboración propia.

F. Regulaciones a las modificaciones presupuestarias

A nivel general el gerente deberá emitir una serie de normas y fundamentos para regular las modificaciones. A continuación, se dan una serie de consideraciones:

1. Cantidad anual de modificaciones.
2. El procedimiento por seguir para las aprobaciones en carácter extraordinario.
3. Periodicidad y medios para someter las modificaciones.
4. Mecanismos que aseguren que las modificaciones se adapten a los objetivos y metas establecidas y a los principios y lineamientos de la institución.
5. Que cada una de las etapas y procesos genere confiabilidad y transparencia.
6. Adopción de medidas para que se asigne un orden lógico y cronológico para cualquier cambio.
7. Cualquier otro aspecto relevante, así como su debida justificación.

G. Documentación que debe acompañar el cierre mensual

1. Resultado de la ejecución financiera: comportamiento de ingresos y gastos.
2. Remuneraciones: plazas para cargos fijos indicando el número de plazas por categoría; el salario base o salario único de cada categoría, según sea el caso.
3. Amortización e intereses de las deudas.
4. Identificación de los principales ajustes a nivel presupuestario.

5. Estados financieros.
6. Cualquier otra información relevante.

4.6.3.4 Producto final de la etapa de ejecución presupuestaria

La etapa de ejecución presupuestaria termina cuando se realiza la liquidación presupuestaria, en la misma, se lleva a cabo, el cierre del ciclo anual contable, la cual se ejecuta una vez finalizado el periodo contable. Esto para garantizar que la tercerización de los servicios fue dada con una correcta y transparente ejecución.

Ahora bien, con esta fase, se logra obtener un resultado general de lo que fue la ejecución del presupuesto, permitiendo verlo desde el punto de vista financiero, en el cual se puede observar fácilmente si se contó con déficit o superávit, de igual manera, se puede corroborar si se alcanzaron los objetivos y metas previamente establecidos para cada uno de los programas presupuestarios.

Por lo tanto, se recomienda que exista un informe anual de cierre en el cual se especifique cómo fue la ejecución del presupuesto y sus resultados, si se lograron alcanzar las metas y objetivos establecidos y si no fue así las justificaciones del caso y medidas necesarias a tomar para el futuro. Asimismo, este deberá contar con un apartado en donde se anote si queda algún sobrante del presupuesto del año y el plan de acción para el mismo.

4.6.4 Etapa de Actualización

4.6.4.1 Concepto

Esta etapa toma en cuenta las normativas y procedimientos que se adopten para propiciar el cumplimiento apropiado del presupuesto aprobado, y los respectivos objetivos.

4.6.4.2 Alcance

Busca identificar y medir las desviaciones en la ejecución del presupuesto para que de esta forma se realicen los ajustes necesarios.

4.6.4.3 Fundamentos a tomar en cuenta

La etapa de actualización del presupuesto es continua a la etapa de aprobación y ejecución, su trascendencia radica en que, con las actualizaciones, se corrigen situaciones desfavorables y se fijan nuevas previsiones que provienen del nuevo contexto. En síntesis, en la etapa se

establecen las actualizaciones de ciertas variables que permitan la ejecución del presupuesto de la mejor forma posible. En este orden de asuntos, los pasos a seguir en esta etapa se pueden dividir en tres:

A. Modificaciones pertinentes

Dependerá directamente de que se haya controlado la ejecución del presupuesto, lo cual permitirá una adecuada mitigación de los riesgos a final de cada ciclo, logrando con precisión la ejecución del presupuesto como tal.

La actualización tiene un rol importante en este proceso, debido a que permite modificaciones por situaciones adversas (internas o externas), siempre y cuando estén ligadas a las normas y lineamientos establecidos.

Ahora bien, como se menciona en puntos anteriores pueden existir dos tipos de actualizaciones. Las internas que van a requerir una aprobación y negociación con los gerentes de la institución o la externa que aparte de la aprobación de gerentes, requerirá una aprobación del Comité Administrativo.

Para poder actualizar el presupuesto de COOPESIBA, se tienen que considerar aspectos tales como la inflación, los tipos de cambio y primordialmente los índices antes de efectuar el ajuste económico. A nivel externo se contemplarán los siguientes índices y esto implica la presentación de un presupuesto extraordinario en la mayoría de los casos o en algún caso de lo citado en el punto E de ejecución.

- El Índice de precios al productor de la manufactura (IPP-Man)
- El Índice de salarios mínimos nominales (ISMN)
- El Índice de precios al consumidor (IPC)
- El Índice de precios al consumidor de alquileres

Para ello se sugiere una plantilla con los porcentajes ajustados y acompañados de una debida justificación de la variación. Ahora bien, a nivel interno se propone que existan actualizaciones bimensuales, en el caso que así lo requiera; debido a que, al ser un servicio de la CCSS, este puede verse impactado a gran escala por la demanda que se reciba.

Por lo que se propone a continuación, una tabla que refleja la última actualización realizada en el último periodo versus la nueva actualización, así como una debida justificación del cambio.

Tabla 28. Actualización del presupuesto extraordinario (Interno y externo)

	COOPESIBA R.L.			
	Presupuesto Extraordinario (Para Modificaciones Internas/Externas)			
	Generado el mes #			
	(Expresado en millones de colones)			
	Presupuesto	Modificación	Presupuesto Ajustado	Justificación de la Modificación
INGRESOS				
Saldo anterior				
Ajuste Saldo BNCR				
Reclamo Administrativo				
Financiamiento Interno (Reservas)				
Financiamiento Externo				
Ingresos SIBA SALUD				
Retención e Impuestos al valor agregado				
Ingresos de Operación				
TOTAL, INGRESOS				
EGRESOS				
Remuneraciones				
Nómina meta				
Cargas Sociales				
Retenciones Empleados por pagar				
TOTAL, REMUNERACIONES				
Servicios				
Alquiler de Edificios				
Servicios Públicos				
Servicios Bancarios				
Proveedores (Servicios)				
Kilometraje y Viáticos				
Servicios de Transporte				
Seguros				
Impuestos bienes inmuebles y acreditaciones				
Actividades Sociales y Comunales				
Otros Servicios				
TOTAL, SERVICIOS				
Materiales y Suministro				
Proveedores				
Cajas Chicas				
Alimentos y bebidas				
Suministro de Construcción y Ferretería				

Repuestos, Instrumental y más Médicos				
Otros Útiles				
TOTAL, MATERIALES Y SUMINISTROS				
Gastos Financieros				
Intereses sobre endeudamiento				
TOTAL, GASTOS FINANCIEROS				
Transferencias Corrientes				
Prestaciones Legales				
TOTAL, TRANSFERENCIAS CORRIENTES				
Inversiones en Activos - Pasivos y CRBS				
Inversiones en Activos				
Pasivos Financieros				
Devolución de Capital Social por Pagar				
Cargas Parafiscales				
Retención Impuesto al Valor Agregado				
Aguinaldo por Pagar				
Gastos CEBS				
TOTAL, INVERSIONES ACTIVOS - PASIVOS				
TOTAL, EGRESOS				

Fuente: Elaboración propia.

Después de analizar los componentes de cada partida y ver si es favorable para la empresa pedir el ajuste, se procede con la solicitud de esta.

Según el enfoque de presupuesto de COOPESIBA, la etapa de actualización se recomienda que sea contemplada bimensualmente. De este modo, se puede tener una mayor apertura y visibilidad de todos los posibles cambios o impactos que han ocurrido durante el pasar de los meses y las medidas necesarias para evitar resultados desfavorables al final del año contable, además de proponer soluciones de mejora que puedan presentar beneficios para la cooperativa.

Para lo cual, el encargado de finanzas deberá entregar a la Gerencia un informe de lo encontrado. A continuación, se presenta un ejemplo de este documento:

Plantilla 8. Informe de control

INFORME DE CONTROL	
Fecha: _____	
Autor: _____	
JUSTIFICACIÓN	
<p>En este espacio se ahondará en los sucesos relevantes durante el período de estudio.</p> <ul style="list-style-type: none">- Situación encontrada- Medidas tomadas para sanear la situación- Oportunidades de mejora	
_____	_____
Nombre y Firma de quién lo presenta	Nombre y Firma de quién lo recibe

Fuente: Elaboración propia.

En resumen, la cooperativa posee dos tipos de actualización. La actualización interna de las partidas, donde se pueden movilizar excedentes monetarios de una a otra si se diera el caso siempre y cuando no altere el presupuesto establecido para cada cuenta; y el reajuste basado en la inflación, los tipos de cambio y los índices, así como las mencionadas variables macroeconómicas. Esta última en su mayoría podría requerir un aumento sobre el presupuesto brindado anteriormente por la CCSS.

B- Responsables del proceso

En este caso, los encargados de velar porque el presupuesto sea ejecutado según las disposiciones institucionales y el plan estratégico, serán las personas del departamento de finanzas y presupuesto, con el visto bueno del gerente, asimismo, ellos van a ser quienes

distribuyan entre cada partida el porcentaje aprobado de aumento, en caso de que así sea. Estos mismos funcionarios deberán aplicar los procedimientos necesarios, en caso de que los controles identifiquen alteraciones. Los encargados de cada servicio, por su parte, tendrán la obligación de proporcionar toda la información que les sea requerida para entender mejor la situación y tomar el mejor camino para solucionarla.

C. Evaluación periódica de los controles:

Las normas de actualización deben de ser evaluadas periódicamente para ajustarlas según sea necesario y así sean efectivos.

4.6.4.4 Producto final de la etapa de actualización presupuestaria

Al final de esta etapa se espera identificar los cambios requeridos y pasar por el debido proceso de actualización y aprobación. Los procesos y las fechas se proponen siempre ajustados a cambios y acoplamiento de la institución.

4.6.5 Etapa de Evaluación

4.6.5.1 Concepto

Es la fase del proyecto en donde se ve reflejado la aplicación de todas las normas y procedimientos anteriores. En esta, se analiza si la ejecución del presupuesto se realizó de forma eficiente y eficaz, de acuerdo con lo proyectado.

4.6.5.2 Alcance

Identifica y mide las desviaciones en la ejecución del presupuesto permitiendo que éstas identifiquen no solo el impacto nivel financiero sino también en el plan estratégico, a fin de lograr concordancia entre lo planeado y ejecutado. A su vez, permite hacer las correcciones pertinentes en un tiempo establecido y prudente, y, además, permite valorar el cumplimiento de los objetivos establecidos, las metas y los resultados esperados.

4.6.5.3 Fundamentos a tomar en cuenta

El desarrollo apropiado de esta etapa será responsabilidad principalmente del gerente de la institución y de personal del departamento de finanzas y presupuesto. Entre sus principales obligaciones se encuentran:

- Establecer los mecanismos necesarios para la realización de evaluaciones periódicas de la ejecución del presupuesto aprobado, y propiciar que este proceso de evaluación sea lo más participativo posible a lo largo de toda la organización.
- Consolidar apropiadamente esta fase del proceso, o sea, darle firmeza y dotarlo de la importancia que se merece dentro de los procesos usualmente realizados en la institución.
- Manejar con total transparencia la información recogida y los resultados obtenidos al final del proceso de evaluación. Así mismo, divulgar de la manera más eficiente posible la información obtenida en el proceso y que sea relevante, entre la organización.
- Utilizar la información obtenida en la fase de evaluación en los procesos de rendición de cuentas y toma de decisiones, esto siempre con el objetivo de mejorar la gestión organizacional.

Es indispensable que la empresa cuente con indicadores que permitan facilitar la toma de decisiones, para ello, se propone el uso de KPI's con el fin de evaluar el rendimiento en puntos clave de la Cooperativa. Un KPI, Key Performance Indicator o Indicador Clave de Rendimiento, son métricas que permiten medir el rendimiento de las operaciones de una institución (Bello, 2021).

Como lo señala Henderson (2020), cuando se mantienen KPI's sanos, las organizaciones pueden asegurarse de que cumplen con todos los pasivos obligatorios, al tiempo que perpetúan las ventas y los ingresos medios.

A su vez, los KPI's de presupuestos y pronósticos generan métricas que permiten tomar decisiones en cada fase de la gestión presupuestaria; porque permiten identificar si los departamentos están alcanzando los puntos de referencia necesarios para mantener las operaciones rentables. A continuación, se muestran indicadores propuestos para cada uno de los objetivos de la matriz mencionada en el punto 4.6.1.3.

Tabla 29. Matriz de objetivos y resultados estratégicos con indicadores de evaluación

COOPESIBA R.L.				
Elementos del Plan Estratégico				
Misión	Somos un equipo calificado, guiado por los principios cooperativos, que trabaja con pasión e innovación para satisfacer las necesidades de nuestros clientes permitiéndoles mejorar su salud en forma integral.			
Visión	Ser reflejo de compromiso como líderes en la prestación de servicios integrales de salud, garantizando calidez y eficiencia para la promoción de comunidades saludables.			
Eje Estratégico	Gestión sostenible de modelos de negocio.			
Objetivo General	Desarrollar un modelo de negocio sostenible con herramientas de innovación que permitan potenciar los resultados financieros y el posicionamiento de la cooperativa en el mercado.			
Resultado General	Mejora en la solvencia financiera y reconocimiento en el mercado.			
Líneas de Acción	<ul style="list-style-type: none"> -Automatización de procesos para la agilidad y seguimiento de la cooperativa. -Implementación de un sistema de medición de desempeño y de la gestión de la cooperativa por medio de indicadores para la optimización de los recursos institucionales. -Fortalecimiento del sistema de gestión de la cadena de abastecimiento. 			
Matriz de objetivos y resultados estratégicos del presupuesto con KPI				
Objetivo específico	Meta	Indicador	Seguimiento	Responsable directo
1. Desarrollar un modelo de negocio sostenible con la ayuda de instrumentos que permitan optimizar los resultados financieros.	1. Mejora en la solvencia financiera.	Indicador de Modificación Presupuestal Indicadores de Presupuesto de Ingresos Percibidos Indicadores de Presupuesto de Egresos Indicador de Ejecución por Servicios	Mensual / Anual	Gerente general / Gerente Financiero
2. Implementar un sistema de medición de desempeño	2. Alcanzar el uso óptimo de los	Indicador de Modificación	Mensual / Anual	Gerente general / Gerente

por medio de indicadores.	recursos de la institución.	Presupuestal Indicadores de Presupuesto de Ingresos Percibidos Indicadores de Presupuesto de Egresos Indicador de Ejecución por Servicios		Financiero
3. Agilización de algunos procesos financieros.	3. Darle agilidad al desarrollo de algunas actividades importantes de gestión y toma de decisiones financieras.	Indicador de Ejecución por Partidas	Mensual / Anual	Gerente general / Gerente Financiero
4. Fortalecer el sistema de gestión de la cadena de abastecimiento.	4. Facilitar los procesos de abastecimiento mejorando a la vez la capacidad de reacción y el servicio dado a los usuarios.	Indicador de Ejecución por Partidas Indicador de Ejecución por Servicios	Mensual / Anual	Gerente general / Gerente Financiero

Fuente: Elaboración propia.

La tabla anterior está conformada por los siguientes criterios:

- Objetivos: creados de acuerdo con el plan estratégico.
- Metas: estipuladas de acuerdo con cada objetivo.
- Indicadores: propuestos como herramienta de medición y control.
- Seguimiento: el periodo con el cual se le dará continuidad, este mismo será mensual para cada uno de objetivos propuestos y se evaluará en cada uno de los cierres mensuales, como parte de la etapa de ejecución. El análisis de estos será fundamental para la toma de decisiones al finalizar cada cierre, el mismo dará información primaria y consolidada para justificar cualquier cambio que se deba someter en aprobación.
- Responsable directo: el colaborador que dentro de sus funciones tiene llevar a cabo el cumplimiento de esos objetivos.

4.6.5.4 Propuesta de Indicadores (KPI's)

Como se muestra en la matriz anterior, se proponen indicadores para cada uno de los objetivos propuestos. Se debe recalcar que existen diferentes tipos de KPI's, dentro de los cuales están los de eficiencia. Estos, miden el funcionamiento objetivo de la organización. A continuación, se muestra una propuesta de cada uno de los indicadores mencionados en la tabla anterior.

Tabla 30. Propuesta de indicadores de modificación presupuestaria

Nombre del indicador	Indicador de Modificación Presupuestal				
Descripción	Mide las variaciones posteriores a la proyección inicial del presupuesto con lo que se presupuesta al final.				
Objetivo que controla	Objetivo 1. Desarrollar un modelo de negocio sostenible con la ayuda de instrumentos que permitan optimizar los resultados financieros. Objetivo 2. Implementar un sistema de medición de desempeño por medio de indicadores.				
Vinculación entre objetivo y presupuesto	Este indicador permite verificar el nivel de desviación del presupuesto inicial con el final, para asegurarse de que se está haciendo un uso óptimo de los recursos financieros.				
Interpretación	<p>Esto medirá el porcentaje de modificación del presupuesto. Ejemplo: Valor modificado (130-100) / Presupuesto inicial 100) * 100 = 30%. Quiere decir que, se estaría ejecutando el 30% más, de lo que se esperaba. Caso contrario: (Valor modificado (70-100) / Presupuesto inicial 100) * 100 = -30%. Quiere decir que, se estaría ejecutando el 30% menos, de lo que se esperaba.</p> <p>*Como se indica, el criterio de evaluación y de control aceptable debe identificarlo la compañía, así como su periodicidad. Si es mensual ambos datos deben de ser mensuales y si es anual, la suma de los meses que se lleve hasta la fecha.</p>				
Fórmula	Variables	Definición de la Variable	Fuente de Información	Unidad de Medida	Tipo de Indicador
(Valor modificado / Presupuesto inicial) x 100	Valor modificado	Diferencia del presupuesto final y el inicial.	Etapa de ejecución del presupuesto.	Porcentaje	Eficacia
	Presupuesto inicial	Sumatoria del presupuesto total, al iniciar un período.	Etapa de programación del presupuesto.		

Nombre del indicador	Indicadores de Presupuesto de Ingresos Percibidos				
Descripción	Mide la relación de los ingresos percibidos con el presupuesto total de ingresos.				
Objetivo que controla	Objetivo 1. Desarrollar un modelo de negocio sostenible con la ayuda de instrumentos que permitan optimizar los resultados financieros. Objetivo 2. Implementar un sistema de medición de desempeño por medio de indicadores.				
Vinculación entre objetivo y presupuesto	Posibilita determinar el peso que tienen los ingresos percibidos en relación con todo el presupuesto de ingresos que se maneja, para propiciar un mejor seguimiento de los montos que reciben y la utilización que se les da a los mismos.				
Interpretación	<p>Esto medirá si los ingresos fueron realmente los esperados, si este porcentaje fuera mayor al 100% quiere decir que se recibió más de lo proyectado y si es menos identifica que no se recibió lo esperado y marca el peso de lo que se recibió en términos porcentuales.</p> <p>Ejemplo: $(\text{Ingresos percibidos } 100 / \text{Presupuesto total de ingresos } 130) * 100 = 77\%$. Quiere decir que, se estaría recibiendo el 76% de lo que se esperaba. Habiendo un dato por debajo de lo esperado del 23%.</p> <p>Caso contrario: $(\text{Ingresos percibidos } 130 / \text{Presupuesto total de ingresos } 100) * 100 = 130\%$. Indicando que se completó al 100% lo que se esperaba recibir y además un 30% más de lo proyectado.</p> <p>Por otra parte, se identifica el peso que tiene cada egreso de las partidas presupuestarias ejecutadas entre los ingresos reales percibidos. Este indicador es para que la institución identifique dónde está el mayor peso de egresos con relación a los ingresos.</p> <p>Por ejemplo, al desarrollar el indicador podría saberse cuánto porcentaje hay de remuneraciones, gastos y suministros, entre otros.</p> <p>*Como se indica, el criterio de evaluación y de control aceptable debe identificarlo la compañía, así como su periodicidad. Si es mensual ambos datos deben de ser mensuales y si es anual, la suma de los meses que se lleve hasta la fecha.</p>				
Fórmula	VARIABLES	Definición de la Variable	Fuente de Información	Unidad de Medida	Tipo de Indicador
$(\text{Ingresos percibidos} / \text{Presupuesto total de ingresos}) * 100$	Ingresos percibidos	Sumatoria de los ingresos percibidos	Etapa de ejecución del presupuesto.	Porcentaje	Eficacia
	Presupuesto total de ingresos	Sumatoria del presupuesto total de ingresos	Etapa de programación del presupuesto.		
Nombre del indicador	Indicador de Presupuesto de Egresos				
Descripción	Mide el nivel de ejecución de los recursos financieros en cada una de las cuentas.				

Objetivo que controla	Objetivo 1. Desarrollar un modelo de negocio sostenible con la ayuda de instrumentos que permitan optimizar los resultados financieros. Objetivo 2. Implementar un sistema de medición de desempeño por medio de indicadores.				
Vinculación entre objetivo y presupuesto	Facilita determinar el porcentaje de variación de los egresos ejecutados, en relación con la totalidad del presupuesto de egresos, para darle mejor seguimiento a la utilización de los recursos financieros.				
Interpretación	<p>Esto medirá si los egresos fueron realmente los esperados, si este porcentaje fuera mayor al 100% quiere decir que se ejecutó más de lo proyectado y si es menos identifica que no se ejecutó lo esperado, marcando así, el peso de lo que se recibió en términos porcentuales.</p> <p>Ejemplo: $(\text{Egresos ejecutados } 100 / \text{Presupuesto de egresos } 130) * 100 = 77\%$. Quiere decir que se estaría ejecutando el 77% de lo que se esperaba. Habiendo un dato por debajo de lo esperado del 23%. Caso contrario: $(\text{Egresos ejecutados } 130 / \text{Presupuesto de egresos } 100) * 100 = 130\%$. Indicando que se completó al 100% lo que se esperaba egresar y además un 30% más de lo que se proyectó.</p> <p>*Como se indica, el criterio de evaluación y de control aceptable debe identificarlo la compañía, así como su periodicidad. Si es mensual ambos datos deben de ser mensuales y si es anual, la suma de los meses que se lleve hasta la fecha.</p>				
Fórmula	Variables	Definición de la Variable	Fuente de Información	Unidad de Medida	Tipo de Indicador
$(\text{Egresos ejecutados} / \text{Presupuesto de egresos}) * 100$	Egresos ejecutados	Sumatoria de los egresos ejecutados	Etapas de ejecución del presupuesto.	Porcentaje	Eficacia
	Presupuesto de egresos	Sumatoria del presupuesto total de egresos	Etapas de programación del presupuesto.		
Nombre del indicador	Indicador de Ejecución por Partidas				
Descripción	Este indicador mide el nivel de ejecución de cada partida, en relación con el presupuesto de modificado de cada una, para un periodo determinado.				
Objetivo que controla	Objetivo 3. Agilización de algunos procesos financieros. Objetivo 4. Fortalecer el sistema de gestión de la cadena de abastecimiento.				
Vinculación entre objetivo y presupuesto	El indicador favorece a la agilización del análisis financiero al mostrar el nivel de ejecución de cada partida, en relación con el presupuesto modificado para un periodo determinado.				
Interpretación	<p>Por su parte se identifica el peso que tiene cada egreso de las partidas ejecutadas entre los egresos por partida proyectados.</p> <p>Dando como resultado el detalle de qué tan preciso se está siendo de acuerdo con lo que se proyectó.</p> <p>Ejemplo: $(\text{Egreso de partida presupuestaria ejecutado } 100 / \text{Egreso de partida presupuestaria proyectada } 90) * 100 = 111\%$. Lo estaría indicando que se ejecutó el 100% y por encima se ejecutó más de un</p>				

	<p>11%.</p> <p>Caso contrario: (Egreso de partida presupuestaria ejecutado 90 / Egreso de partida presupuestaria proyectada 100) * 100 = 90%. Lo estaría indicando que se ejecutó el 90% y hubo un restante del 10% que no se ejecutó de acuerdo con el plan.</p> <p>*Como se indica, el criterio de evaluación y de control aceptable debe identificarlo la compañía, así como su periodicidad. Si es mensual ambos datos deben de ser mensuales y si es anual, la suma de los meses que se lleve hasta la fecha.</p>				
Fórmula	Variables	Definición de la Variable	Fuente de Información	Unidad de Medida	Tipo de Indicador
(Egreso de partida presupuestaria ejecutada / Egreso de partida presupuestaria proyectada) x 100	Egreso de partida presupuestaria ejecutada	Cualquier partida presupuestaria ejecutada	Etapa de ejecución del presupuesto.	Porcentaje	Eficacia
	Egreso de Partida presupuestaria proyectada	Cualquier partida presupuestaria proyectada	Etapa de programación del presupuesto.		
(Egresos de partida presupuestaria ejecutada/ Ingresos reales recibidos) x 100	Egresos de partida presupuestaria ejecutada	Total, de partida presupuestaria ejecutada	Etapa de ejecución del presupuesto.	Porcentaje	Eficacia
	Ingresos reales recibidos	Sumatoria de ingresos reales recibidos	Etapa de ejecución del presupuesto.		
Nombre del indicador	Indicador de Ejecución por Servicios				
Descripción	Con este indicador se mide el nivel de recursos financieros realmente ejecutados por cada servicio en relación con los recursos aprobados para cada servicio inicialmente.				
Objetivo que controla	Objetivo 1. Desarrollar un modelo de negocio sostenible con la ayuda de instrumentos que permitan optimizar los resultados financieros. Objetivo 2. Implementar un sistema de medición de desempeño por medio de indicadores. Objetivo 4. Fortalecer el sistema de gestión de la cadena de abastecimiento.				
Vinculación entre objetivo y presupuesto	El indicador permite verificar si la proyección realizada fue la correcta para cada servicio, o si al contrario se necesita dispensarles más recursos para su funcionamiento óptimo, facilitando a la vez el análisis del porqué se da esta situación y la toma de decisiones necesarias.				
Interpretación	Se identifica el peso que tiene cada egreso de cada uno de los servicios ejecutados entre los egresos por servicio reales percibidos. Informando que tan preciso se está siendo de acuerdo con lo que se proyectó. Ejemplo: (Egreso total de servicio ejecutado 100 / Egreso de servicio proyectado 90) * 100 = 111%. Lo estaría indicando que se ejecutó el 100% y por encima se ejecutó más de un 11%. Caso contrario:				

	<p>(Egreso total de servicio ejecutado 90 / Egreso de servicio proyectado 100) * 100 = 90%. Lo estaría indicando que se ejecutó el 90% y hubo un restante del 10% que no se ejecutó de acuerdo con el plan.</p> <p>Por su parte si se quiere ver en términos generales se puede realizar este mismo indicador, pero en términos del peso que cada uno de los servicios tiene en los egresos totales, o bien identificar el peso que tiene en el detalle de ingresos.</p> <p>Por ejemplo, se puede identificar con esto del 100% del egreso o de los ingresos, cuánto le corresponde a cada uno de los servicios y por ende identificar dónde está cayendo mayormente el ingreso o gasto.</p> <p>*Como se indica, el criterio de evaluación y de control aceptable debe identificarlo la compañía, así como su periodicidad. Si es mensual ambos datos deben de ser mensuales y si es anual, la suma de los meses que se lleve hasta la fecha.</p>				
Fórmula	Variables	Definición de la Variable	Fuente de Información	Unidad de Medida	Tipo de Indicador
(Egresos de cada servicio ejecutado / Egresos de cada servicio proyectado) x 100	Egresos de cada servicio ejecutado	Sumatoria de egresos ejecutados para cada servicio.	Etapa de ejecución del presupuesto.	Porcentaje	Eficacia
	Egresos de cada servicio proyectado	Sumatoria de recursos proyectados para cada servicio.	Etapa de programación del presupuesto proyectado.		
(Egresos de cada servicio ejecutado / Egresos totales ejecutados) x 100	Egresos de cada servicio ejecutado	Sumatoria de egresos ejecutados para cada servicio.	Etapa de ejecución del presupuesto.	Porcentaje	Eficacia
	Egresos totales ejecutados	Sumatoria de egresos totales.	Etapa de programación del presupuesto proyectado.		
(Ejecución por cada servicio / Ingresos reales totales) x 100	Egresos por cada servicio ejecutado	Sumatoria de recursos ejecutados por cada servicio.	Etapa de ejecución del presupuesto.	Porcentaje	Eficacia
	Ingresos reales totales	Ingresos reales totales.	Etapa de programación del presupuesto.		

Fuente: Elaboración propia, basado en Caicedo y Largacha (2018).

En concordancia con lo anterior, se adjunta una propuesta de interpretación de los indicadores, la cual se compone de metas, rangos de gestión y tendencias. Las metas deben ser fijadas por la Dirección Administrativa y Financiera, ya que son los que mejor conocen cómo se gestiona la cooperativa. Estos mismos deben proponer los rangos de gestión máximo, aceptable y mínimo para cada indicador, según sus necesidades particulares. En cuanto a la tendencia se plantean la ascendente y descendente.

Por su parte, los rangos de control deben ser críticamente evaluados por medio de un análisis histórico de comportamiento de la cooperativa y respaldados por el comportamiento de la industria. A su vez, es importante que cada una de las interpretaciones que se les den a los indicadores estén respaldadas por una debida justificación.

De la misma forma, en la propuesta se plantea una periodicidad de ejecución de los indicadores mensual y anual, pero debe de ser la institución quien establezca cuál opción les favorece más y si es necesario modificarla para adaptarla a sus necesidades.

Tabla 31. Propuesta de interpretación de los indicadores

Meta	Las metas deben ser fijadas por la Dirección Administrativa y Financiera, ya que ellos son los que conocen claramente los rangos de gestión con los que trabajan, para lo cual pueden utilizar información histórica y de la industria.	
Rango de gestión	Máximo	Se van cumpliendo los resultados propuestos en las metas.
	Aceptable	En riesgo el cumplimiento de los resultados propuestos en las metas, se debe instaurar acciones preventivas.
	Mínimo	No se están cumpliendo los resultados propuestos en las metas, se debe instaurar acciones correctivas.
Tendencia	Ascendente	Comportamiento creciente con el paso del tiempo.
	Descendente	Comportamiento decreciente con el paso del tiempo.

Fuente: Elaboración propia, basado en Caicedo y Largacha (2018).

Con la puesta en práctica de los indicadores clave de rendimiento en el presupuesto, se ayudará a la empresa a identificar de forma inmediata si está teniendo un desempeño adecuado y en caso de presentarse un rendimiento inadecuado, esta será la guía para buscar planes de acciones y las respectivas soluciones.

Se recomienda hacer la evaluación de forma mensual. Además, se recomienda una evaluación anual que sea realizada por un experto externo sobre las proyecciones y supuestos plurianuales, con el fin de que estos siempre sean acordes con objetivos, metas e impactos macroeconómicos. Asimismo, que al finalizar el año se haga una identificación, análisis y evaluación del grado de cumplimiento de las metas de maduración plurianual.

Como complemento, se recomienda efectuar un informe sobre la evaluación presupuestaria, que deberá ser elaborado por el encargado del departamento de finanzas y entregado al gerente de la institución para su estudio. A continuación, se presenta un ejemplo de dicho documento:

Plantilla 9. Informe sobre la evaluación presupuestaria

INFORME SOBRE EVALUACIÓN PRESUPUESTARIA	
Fecha: _____	
Autor: _____	
<p>En este apartado el autor deberá explayar sobre la información más relevante encontrada en la etapa de evaluación, incluyendo:</p> <ul style="list-style-type: none">• Avance en el cumplimiento de los objetivos institucionales.• Las desviaciones con respecto a lo aprobado de mayor importancia.• Análisis de desempeño institucional en términos de eficiencia, eficacia, economía, y calidad en el uso de recursos financieros.• Propuesta de medidas correctivas y acciones a realizar para fortalecer la gestión administrativa de la cooperativa.	
_____	_____
Nombre y Firma de quién lo presenta	Nombre y Firma de quién lo recibe

Fuente: Elaboración propia.

4.6.5.5 Producto final de la etapa de evaluación presupuestaria

Al terminar esta etapa se tendrán informes mensuales sobre los resultados de la ejecución del presupuesto, así como medidas correctivas y pasos a seguir para agilizar y mejorar la gestión institucional.

4.7 Identificación de procedimientos para trabajar las metas propuestas

Las empresas se pueden entender como ecosistemas formados por diferentes entidades trabajando todos por sus objetivos personales y también por objetivos organizacionales. Uno de los enfoques de la Teoría Organizacional, dicen Arteaga, Intriago y Mendoza (2016), es el Racional que según el autor “es una forma de trabajo social formalmente establecida cuyo propósito explícito es lograr ciertos objetivos” (p. 424). Así las cosas, las empresas deben tener una serie de procedimientos que seguir para asegurarse de que este ecosistema está trabajando como un todo en pos de alcanzar las metas organizacionales establecidas.

A continuación, se presentan algunos de esos pasos a seguir:

- Es primordial tener sumamente claro cuáles son los objetivos que se quieren alcanzar para así minimizar cualquier tipo de confusiones, redundancias, o demás inconvenientes que puedan surgir. De esta forma, se logrará la integración de la planificación estratégica de la cooperativa con el tema del presupuesto.
- También es de suma importancia asegurarse de que las metas organizacionales son conocidas por toda la organización, esto para que todos los integrantes estén al corriente de las metas organizacionales. Con este tipo de conocimiento se podrá realizar una correcta distribución de las partidas presupuestarias en los servicios brindados por COOPESIBA, ya que los interesados estarán informados de los procesos a seguir.
- Es importante también ser lo más claros y precisos a la hora de fijar las metas, así como en el momento de definir el rol que cada participante debe desarrollar en la globalidad de la organización; esto para alcanzar las metas en la planificación estratégica del presupuesto plurianual.
- Sería apropiado crear espacios para que los trabajadores se familiaricen con las metas organizacionales, como reuniones de personal o documentos informativos. Así mismo, se debe crear un espacio seguro en el que las personas sientan la libertad para compartir sus opiniones y sugerencias.
- Se debe seguir el cronograma de actividades establecido.

- Realizar un seguimiento continuo del proceso para detectar cómo se está desarrollando el proceso, y realizar cambios cuando sea necesario.
- Motivar a los colaboradores señalando la importancia de las metas organizacionales establecidas; esto ayudará en la migración del método de flujo de caja, a la planeación estratégica del presupuesto plurianual.

4.8 Desarrollo de mecanismos para el seguimiento de los cambios propuestos

De acuerdo con el Manual de planificación, seguimiento y evaluación de los resultados de desarrollo del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (2009), “una toma de decisiones eficaz y oportuna requiere disponer de información de actividades de seguimiento y evaluación regulares y planeadas” (p. 81). Además, dicho manual indica que poseer un marco de seguimiento aclara los siguientes puntos:

- Qué debe ser monitoreado y evaluado.
- Las actividades necesarias para ese seguimiento y para la evaluación.
- Quién es responsable de las actividades de seguimiento y de la evaluación.
- Cuando se planifican las actividades de seguimiento y evaluación (oportunidad).
- Cómo se lleva a cabo el seguimiento y la evaluación (métodos).
- Qué recursos se necesitan y dónde están asignados.

Por ende, en la siguiente tabla se propone una matriz de planificación para el seguimiento de la propuesta en general, que le ayudará a la cooperativa a monitorear y rastrear los cambios de la cultura organizacional en materia de presupuesto.

Un debido seguimiento es vital y necesario para toda propuesta de ejecución, como en este caso para COOPESIBA; debe ser continuo y debe centrarse en la evaluación del cumplimiento de los diversos aspectos de la ejecución, como la identificación de los recursos con los que se cuenta, evaluación, responsable a cargo, tareas completadas, lapso estipulado, así como el medio de verificación y entre otros aspectos más que se detallan en la tabla.

Tabla 32. Matriz de planificación para el seguimiento de los cambios propuestos

Matriz de planificación del seguimiento						
Metas	Método de evaluación	Evento de seguimiento	Tiempo	Responsable	Medios de verificación	Recursos
Integración de la planificación estratégica de la cooperativa con el presupuesto, por medio de las líneas de acción.	Identificar por medio de la aplicación del cuestionario (Tabla 12) los puntos en los cuales se pueden mejorar este enlace y por medio de ello identificar la resolución de estos puntos bajos.	Reuniones en donde participe el personal involucrado en la planificación estratégica. Capacitaciones a nivel general para comunicar el plan estratégico. Capacitaciones relacionadas a la importancia y pasos a seguir para la elaboración del presupuesto.	Anual	Gerente General Gerente Financiero Responsables de cada servicio	Realizar un análisis de los resultados reales para mejorar la eficacia de la planificación.	El plan de capacitación de la cooperativa.
Aplicación de un modelo de planificación estratégica del presupuesto, que describa los pasos a seguir en materia presupuestaria y sus etapas, siendo una guía para las actividades de la cooperativa, que a la vez contenga una propuesta de KPI's como herramienta de control.	Elaboración adecuada de los presupuestos financieros, contemplando cada una de las etapas y lineamientos presupuestarios.	Evaluación al cierre del año. Evaluación de un experto en el área que identifique por medio de una auditoría si se está realizando correctamente cada una de las etapas propuestas.	Anual	Gerente General Gerente Financiero Consultor externo	Reuniones mensuales durante el primer año de funcionamiento del modelo.	Modelo de planificación estratégica del presupuesto plurianual.
Distribución de las partidas presupuestaria	Por medio de la etapa de evaluación,	Revisiones formales de manera	Trimestral	Gerente General	Reporte del análisis realizado en las sesiones.	Documentación, indicadores, plantillas de

s en cada uno de los servicios brindados por COOPESIBA.	revisar que las partidas presupuestarias hayan sido correctamente distribuidas (se espera que con el pasar del primer año se tenga un panorama más preciso para asignar recursos).	periódica.		Gerente Financiero Responsables de cada servicio		ejecución y cierre. Plantillas de justificación de las variables.
Óptima ejecución del presupuesto e involucramiento de las personas en la migración del método de flujo de caja, a la planeación estratégica del presupuesto plurianual.	Adaptación de las personas al modelo, identificando esto por medio de un cuestionario que mida la adaptación y aceptación del modelo propuesto.	Fijar reuniones al final de cada etapa de ejecución del presupuesto y después, reuniones mensuales durante el primer año de ejecución del presupuesto.	Mensual	Gerente General Gerente Financiero Responsables de cada servicio	Reportes y minutas, de lo acordado en las sesiones.	Documentación, cuestionarios, reuniones.

Fuente: Elaboración propia, con base en el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (2009).

CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Este último capítulo incluye las conclusiones y recomendaciones pertinentes para COOPESIBA, luego de que en el capítulo uno se sustentará la base conceptual y teórica, en el capítulo dos se describiera la situación actual de COOPESIBA, en el capítulo tres se analizará el entorno de la cooperativa y en el cuarto se hiciera la propuesta del modelo de planificación estratégica del presupuesto plurianual.

5.1 Conclusiones

La propuesta elaborada para COOPESIBA R.L. y enfocada en un modelo de planificación estratégica del presupuesto plurianual, es considerada un proyecto clave para la institución ya que contribuye a una gestión óptima de los recursos. Además, se propone sentar las bases en materia presupuestaria dentro de la organización, por medio de una metodología basada en las etapas de un presupuesto, a saber: programación, aprobación, ejecución, actualización y evaluación, basados en los objetivos planteados durante el desarrollo de esta investigación y en los hallazgos encontrados durante el avance de esta. Por medio de lo anterior, se identifican las principales conclusiones de la investigación:

1. En suma, se cumple con los objetivos planteados; se contextualiza el entorno sectorial de las cooperativas en el área de la salud de Costa Rica, así como los aportes teóricos y conceptuales en torno al diseño de un modelo de planificación estratégica. Asimismo, se describen los antecedentes, la situación actual y el contexto estratégico de COOPESIBA, así como su planificación presupuestaria anual. Terminado lo anterior, se analizaron las características y estrategias utilizadas actualmente para la gestión de recursos, identificando sus fortalezas y áreas de mejora en la planificación del presupuesto. Para finalmente, proponer el modelo de planificación estratégica del presupuesto plurianual, incorporando ejemplos de indicadores con la finalidad de garantizar el adecuado control del presupuesto de la cooperativa.
2. Dicho modelo le permitirá a la cooperativa tomar mejores decisiones sobre los recursos económicos que utilizará la institución en el corto y mediano plazo. Contribuyendo así a la competitividad de COOPESIBA en el área financiera y en aras de mejorar los procesos licitatorios. En fin, en la medida que la organización empiece a cambiar su cultura organización y los colaboradores interpreten correctamente e internalicen todo el tema en materia de presupuesto, serán mayores los beneficios en los procesos internos, en el modelo de negocio y por ende en el servicio que brindan a sus clientes.

3. La cooperativa cuenta con un marco de planificación estratégica adecuado, este fue dirigido y documentado recientemente por una asesora en comunicación y gestión estratégica. Esta toma en consideración la filosofía organizacional, el análisis del entorno y orientadores estratégicos; dentro de estos últimos se establecen distintas líneas de acción, de acuerdo con cada uno de los ejes estratégicos.
4. La propuesta se logra vincular directamente con el eje estratégico denominado “Gestión sostenible de modelos de negocio”, lo cual es sumamente relevante debido a que no se puede entrar en materia presupuestaria sin antes tener planificación estratégica. Gracias a esto, el modelo se enlaza con tres líneas de acción inmersas en el documento del plan estratégico 2022-2026 de la cooperativa.
5. La cooperativa no elabora un presupuesto anual, debido a que trabajan por medio de un flujo de efectivo, por lo tanto, no existe un control ni seguimiento adecuado de los mismos, dificultando conocer las verdaderas razones del número al que se llega mensualmente. Asimismo, no se cuenta con respaldo de gasto presupuestal de años anteriores, por tal motivo, una proyección plurianual se haría sin ninguna base sólida que demuestre realmente lo que ha venido sucediendo en los años anteriores y el posible número para el año futuro.
6. Otro aspecto por mencionar es que, al no existir un plan presupuestal, los colaboradores no conocen cómo se debe desarrollar de forma correcta, considerando las cinco etapas que lo componen. Dado a lo anterior, se concluye que, con esta propuesta, terminando el primer año y cerrando ciclo contable, el personal tenga visibilidad total de las responsabilidades y de las funciones que le corresponde, los lineamientos, etapas y normas relacionadas a la elaboración del presupuesto financiero.
7. Se identifica que el cuadro de mando integral es una herramienta obsoleta que deja grandes ámbitos sin abarcar y no contempla aspectos a nivel financiero, por lo que se procede a realizar una propuesta de indicadores de desempeño, que serán base para medir y controlar el plan estratégico y el presupuesto financiero.
8. Se reconoce la ausencia del uso de indicadores o KPI 's, siendo este uno de los métodos de medición del desempeño que puede ayudar a la cooperativa en su tarea de lograr una mejora continua en su gestión administrativa. Dado lo anterior, la empresa actualmente no cuenta con un método de medición, que contribuya a evaluar el Plan Estratégico, medir el cumplimiento, avance de la estrategia y el desempeño financiero de la misma. Dicho esto, se elaboró una propuesta de indicadores que pueden medir diferentes

criterios para facilitar la toma de decisiones, identificando que estos serán clave para la toma de decisiones.

Lo anterior es una buena forma de lograr un sano nivel de transparencia en el presupuesto ejecutado, que le permitirá a la institución darle seguimiento de cómo se invierten sus recursos financieros, y de ahí realizar análisis y tomar las decisiones necesarias.

9. Con el modelo de plan estratégico se concluye que la cooperativa pueda contar con herramientas clave para la participación en el proceso licitatorio y que este sea relevante para obtener la renovación del contrato, debido a que un proceso consolidado y bien establecido de presupuesto, suma valor.
10. Finalmente, al estar alineados el plan estratégico y el presupuesto financiero, se espera que la institución ejecute de forma precisa sus funciones, brindado y asegurando que el servicio y atención sean siempre de calidad.

5.2 Recomendaciones

Sin duda alguna, este proceso de análisis e identificación de oportunidades de mejora en la gestión actual de COOPESIBA demuestra que el presupuesto es una herramienta esencial, la cual permite utilizar de manera eficiente los recursos disponibles para el cumplimiento de los objetivos y hacerles frente a las necesidades que tiene la cooperativa. En estas condiciones, se dan las siguientes recomendaciones:

- Inculcar una cultura de comunicación activa y de participación de todas las personas claves, esto con el fin de que se identifiquen las prioridades y se enfatice en los objetivos que se quieren alcanzar.
- Relacionado al plan estratégico de la cooperativa, se recomienda que, a pesar de que este es un proceso relativamente nuevo en el cual se está trabajado y que está creado por un ente externo, se elabore un plan de sucesión el cual describa el paso a paso a seguir para la creación de este, debido a que, si por alguna razón la persona encargada del plan estratégico llega a faltar, pueda delegarse sin problema a alguien más.
- El presupuesto, aparte de ser una herramienta vital en la gestión de toda empresa, deberá promover una mejora continua y una apertura constante al cambio. A su vez, se espera la vinculación de este con el plan estratégico de la cooperativa, permitiendo integrar todo el marco de lo que la cooperativa propone con la ejecución correcta y eficiente de

sus recursos. Su programación, ejecución y control, deberá ser adecuada y acorde con la actividad de la empresa y su plan estratégico; de lo contrario, perderá toda efectividad como instrumento de gestión y planificación.

- Es indiscutible que la aplicación de este modelo al ser totalmente nuevo requerirá una curva de aprendizaje, la cual podría ir de la mano de un especialista, es por ello por lo que una oportunidad sería contratar a un ente externo por lo menos el primer año que le dé seguimiento a este proceso.
- Crear una cultura con responsabilidad, promoviendo una actitud proactiva.
- Implementación, seguimiento y continuidad al plan de acción, debido a que esta herramienta ayuda a mantener una planificación del uso de los recursos con anterioridad a que estos se necesiten, pero se requiere que haya comprensión y una apertura al cambio por parte de todas las personas involucradas.
- Toda planificación estratégica, se deberá elaborar bajo un contexto de estrategia fija y clara. Deberá tener claro los objetivos por alcanzar, los responsables y la identificación de los planes de acción. Esto con el fin de superar las limitaciones que pueden surgir durante la ejecución.
- Se recomienda la implementación de los KPI's, ya que esta es esencial para poder controlar y darle seguimiento a todo el proceso que compone el presupuesto, lo cual contribuye a garantizar la calidad de este.
- Como parte de lo estipulado, se aconseja que se establezca dentro del contrato acordado entre la CCSS y COOPESIBA, la exigencia de aplicación del modelo presupuestario propuesto, estableciendo cada una de las etapas y la evaluación de este. Además, se considera necesario que sea una obligación presentar informes de seguimiento que les permita comprobar la transparencia y uso eficiente de los recursos brindados por dicha institución.

ANEXOS

Anexo 1. Análisis FODA

Fortalezas <ol style="list-style-type: none">1. Experiencia en atención primaria.2. Mejor evaluación en el índice de prestación de servicios de salud.3. Personal capacitado.4. Infraestructura propia.5. Solvencia financiera.	Debilidades <ol style="list-style-type: none">1. Evaluación del personal desactualizado.2. Poco manejo de las inversiones.3. Pocas especialidades médicas en la cooperativa.4. Obsolescencia tecnológica.5. Poco conocimiento en temas de contratación pública.
Oportunidades <ol style="list-style-type: none">1. Apertura del concurso para darle continuidad a la prestación de servicios.2. Acceso a tecnologías de innovación para prestación de servicios.3. Alianzas público - privadas.4. Necesidad de atención de poblaciones no atendidas.	Amenazas <ol style="list-style-type: none">1. Delimitación de especialidades de acuerdo con criterios de la CCSS.2. Presupuesto delimitado.3. Competencia en el sector privado que preste los mismos servicios.4. Que la CCSS preste servicios por cuenta propia.5. No apoyo de la comunidad.6. Aumento de costos de producción.

Anexo 2. Análisis de las 5 Fuerzas de Porter

Nuevos productos entrantes	Empresas privadas con el mismo modelo de servicio.
Poder de negociación con clientes	Absoluto, el único cliente es la CCSS.
Poder de negociación con proveedores	Muy alto, el 99% se le compra a la CCSS.
Productos sustitutos	La institucionalización de los servicios por parte de la CCSS.
Rivalidad entre competidores	4 cooperativas, ASEMECO, CCSS.

Anexo 3. Entrevista a profundidad con la asesora en comunicación y gestión estratégica

La información recolectada en la siguiente entrevista será confidencial y se utilizará con fines académicos. El objetivo de esta es recopilar información referente al plan estratégico que tiene actualmente COOPESIBA R.L. y elaborar una descripción clara del mismo.

- ¿Cómo beneficia la “Metodología Objetivos y Resultados Clave (OKR)” la elaboración del plan estratégico de COOPESIBA?
- ¿Quiénes estuvieron involucrados en la elaboración del plan estratégico?
- Cuando inició la elaboración del plan estratégico, ¿los colaboradores contaban con suficiente conocimiento sobre las metas y objetivos de la cooperativa?
- ¿De qué manera se llegaron a establecer los 4 ejes actuales?
- ¿Cuál fue la motivación para incluir los objetivos de desarrollo sostenible de la ONU en la estrategia de la cooperativa? ¿De qué forma se definieron los objetivos pertenecientes a cada eje?
- ¿Cree que el marco estratégico es base para plantear un correcto presupuesto financiero? ¿Por qué?
- ¿En qué aspectos contribuye una exitosa creación de un plan estratégico con la posterior elaboración del presupuesto?
- ¿De qué forma se puede esperar que los ejes, así como el objetivo correspondiente a cada uno de ellos inciden en el presupuesto de la cooperativa?
- ¿Cómo determinaron las actividades claves y de apoyo de la cadena de valor? ¿En qué se basaron?
- ¿En qué se basaron para definir las líneas de acción, que aspectos resultaron determinantes?
- ¿En qué consiste la sistematización de los resultados?
- Con base en su experiencia, ¿cuál podría ser una metodología que me permita identificar si el marco estratégico se enlaza con el presupuesto financiero?

Anexo 4. Entrevista a profundidad con Gerente General, Contador y personas clave de la cooperativa

La información recolectada en la siguiente entrevista será confidencial y se utilizará con fines académicos. El objetivo de esta es recopilar información referente a la estrategia financiera que tiene actualmente COOPESIBA R.L. y elaborar una descripción clara de la misma.

Parte I. Etapa de Programación

Preguntas dirigidas a: Gerente General y Contador	Preguntas dirigidas a: Personas Clave
<p>¿Se plantean objetivos o una estrategia a seguir? ¿Cuál es el proceso que siguen?</p> <p>¿Las decisiones financieras van asociadas a objetivos y metas estratégicas?</p> <p>¿Quiénes se reúnen para definir los aspectos importantes a considerar para tomar las decisiones financieras?</p> <p>De acuerdo con las partidas principales de la empresa (Materiales, Alquileres, Mano de obra, Gastos y Utilidades) ¿Existen personas que representen estas partidas o cada departamento?</p> <p>Con base a la pregunta anterior: ¿Involucran a las 5 personas que representan cada una de las partidas para toma de decisiones estratégicas?</p> <p>¿Las actividades propuestas se alinean con los objetivos y metas de la empresa?</p> <p>Visualizan proyectos a largo plazo (+ de un año).</p> <p><i>COMPLEMENTARIAS:</i></p> <p>¿Con base en cuáles variables realizan los dos aumentos interanuales? Esto con el fin de ajustar la tarifa anual.</p> <p>¿Los gastos indirectos también se calculan con datos históricos?</p>	<p>¿Conoce el marco estratégico de la empresa?</p> <p>¿Conoce los objetivos de la empresa?</p> <p>¿Recibe capacitaciones de acuerdo con el plan estratégico y metas de la empresa para que el desempeño realizado se alinee con esa dirección?</p> <p>¿Existen espacios donde puedo expresar las ideas y proyectos de mejora para la empresa?</p> <p>¿Tiene conocimiento de cómo es la asignación de los recursos para cada área de trabajo, con lo que cuenta la cooperativa?</p> <p>¿Participan en algún proceso de planificación estratégica, en donde se determine cómo utilizar el presupuesto con el que cuenta la cooperativa?</p>

Parte II. Etapa de Aprobación

Preguntas dirigidas a: Gerente General y Contador	Preguntas dirigidas a: Personas Clave
<p>¿Actualmente, la cooperativa cuenta con un plan de comunicación para el presupuesto?</p> <p>¿Actualmente, llevan a cabo alguna reunión o actividad donde las personas encargadas de cada área o departamento estén al tanto de las decisiones que toma la gerencia?</p> <p>¿Se le informa a cada departamento de cuánto dinero disponen durante el año para que puedan realizar la asignación de los recursos a las áreas requeridas?</p>	<p>¿Actualmente, la cooperativa cuenta con un plan de comunicación para el presupuesto?</p> <p>¿Actualmente, llevan a cabo alguna reunión o actividad donde las personas encargadas de cada área o departamento estén al tanto de las decisiones que toma la gerencia?</p> <p>¿Se le informa a cada departamento de cuánto dinero disponen durante el año para que puedan realizar la asignación de los recursos a las áreas requeridas?</p> <p>¿Participa en algún proceso de preaprobación del presupuesto?</p>

Parte III. Etapa de Actualización

Preguntas dirigidas a: Gerente General y Contador	Preguntas dirigidas a: Personas Clave
<p>Los ajustes a las partidas generales deben seguir una fórmula dada por la contraloría, ¿esto se puede considerar una limitante?, ¿de qué forma afecta?</p> <p>¿Cuáles otros factores son importantes a la hora de realizar actualizaciones además de los tomados en cuenta por la fórmula?</p> <p>¿La actualización de partidas se realiza de forma general, o cada sede tiene un manejo diferenciado?</p> <p>¿En cuáles de las partidas se da mayor cantidad de actualizaciones?</p> <p>¿Qué tipo de necesidad significaría un cambio en la estructura aprobada previamente?</p>	<p>¿Realizan algún tipo de encuesta o convivio donde cada área expone inquietudes, necesidades o sugerencias de mejora en la asignación de los recursos?</p> <p>¿Considera que existen grandes variaciones que hacen que el presupuesto deba ser actualizado?</p> <p>¿Qué tipo de necesidad significaría un cambio en la estructura aprobada previamente?</p> <p>¿Cree que el presupuesto deba modificarse durante el año?</p> <p>¿Cada cuánto considera que se debe visitar un plan presupuestario para adaptarlo a lo que esté sucediendo en la empresa?</p>

Parte IV. Etapa de Ejecución

Preguntas dirigidas a: Gerente General y Contador	Preguntas dirigidas a: Personas Clave
<p>¿Se ha establecido el periodo de tiempo que tiene un departamento para ejecutar el presupuesto asignado?</p> <p>¿Qué pasa con el presupuesto que no se ha ejecutado en determinado tiempo?</p> <p>¿Todos los departamentos tienen el mismo periodo de tiempo para ejecutar su presupuesto?</p> <p>¿Existe un rango en el cuál las partidas puedan variar y por ende actualizarse o modificarse?</p>	<p>¿Se le informa cuáles son los períodos, totales y montos exactos que tiene disponibles para ejecutar?</p> <p>¿Qué pasa con el presupuesto que no se ha ejecutado en determinado tiempo?</p> <p>¿Existe un rango en el cuál las partidas puedan variar y por ende actualizarse o modificarse?</p>

Parte V. Etapa de Evaluación

Preguntas dirigidas a: Gerente General y Contador	Preguntas dirigidas a: Personas Clave
<p>¿Se identifican los riesgos que afectan la proyección financiera?</p> <p>¿Se cuenta actualmente con un plan de mitigación de riesgos?</p> <p>¿Actualmente se evalúan las actividades ejecutadas en cada área (cuándo, cómo, dónde)?</p> <p>¿Tienen indicadores para evaluar?</p> <p>¿Tienen un control mensual de los gastos?</p> <p><i>COMPLEMENTARIAS:</i></p> <p>¿Cuáles son algunos de los factores que resultan determinantes en la variación de las partidas?</p> <p>¿Se realiza un análisis para la identificación de ejes estratégicos para el cumplimiento de los objetivos?</p>	<p>¿Actualmente se evalúan las actividades ejecutadas en cada área (cuándo, cómo, dónde)?</p> <p>¿Tienen indicadores para evaluar?</p> <p>¿Tienen un control mensual de los gastos?</p> <p>¿Los indicadores cuentan con una clasificación de rango, de acuerdo con su resultado?</p>

<p>¿Cuáles son algunos de los programas de proyección (indicados en el plan) con los que se cuentan actualmente?</p>	
----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--

REFERENCIAS

- Abreu, J. (2012). Hipótesis, Método y Diseño de Investigación. *Daena: International Journal of Good Conscience*, 7 (2), 187-197. Recuperado de [http://www.spentamexico.org/v7-n2/7\(2\)187-197.pdf](http://www.spentamexico.org/v7-n2/7(2)187-197.pdf)
- Alianza Cooperativa Internacional. (s.f.). Alianza Cooperativa Internacional. Recuperado de <https://www.ica.coop/es/quienes-somos/alianza-cooperativa-internacional>
- Alpala, C. (2016). Método Kanban. Recuperado de <http://metodokanbansoftwareagil.blogspot.com/2016/>
- Alvarado, G. (2015). Diseño de una propuesta de plan estratégico para la compañía Matelpa. Trabajo final de graduación sometido a la consideración de la Comisión del Programa de Estudios de Posgrado de Administración y Dirección de Empresas para optar al grado y título de Maestría Profesional en Gerencia. Recuperado de <http://www.kerwa.ucr.ac.cr/bitstream/handle/10669/27744/PF2547%20GAB%20Dise%c3%b1oPropuestaPlan%20150505%2002.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Alvarado, L. y García, M. (2008). Características más relevantes del paradigma sociocrítico: su aplicación en investigaciones de educación ambiental y de enseñanza de las ciencias realizadas en el Doctorado de Educación del Instituto Pedagógico de Caracas. *Revista Universitaria de Investigación*, 9 (2). Recuperado de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=41011837011>
- Anell, D. (2020). 7 puntos para lograr una planeación estratégica exitosa. TBM Consulting. Recuperado de <https://www.tbmcg.mx/recursos/blog/7-puntos-para-lograr-una-planeacion-estrategica-exitosa/>
- Arce, C. A. (1998). La externalización de bienes y servicios de salud y de apoyo al sector privado: la experiencia de la Caja Costarricense de Seguro Social, 1970-1997. *Revistas de Ciencias Administrativas y Financieras de la Seguridad Social*, 6 (1), 30-41. Recuperado de https://www.scielo.sa.cr/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1409-12591998000100003
- Arteaga, H., Intriago, D. y Mendoza, K. (2016). La Ciencia de la Administración de Empresas. *Dominio de las Ciencias*, 2(4), 421-431. Recuperado de <https://www.dominiodelasciencias.com/ojs/index.php/es/article/view/265>

- Bahit, E. (2011). Desarrollo Ágil con Kanban. Recuperado de <https://desarrolloweb.com/articulos/desarrollo-agil-kanban.html>
- Banco Central de Costa Rica. (2018). Índice de Precios al Productor de la Manufactura. Recuperado de [https://gee.bccr.fi.cr/indicadoreseconomicos/Documentos/DocumentosMetodologiasNotasTecnicas/Metodolog%C3%ADa%20Indicadores/Nota%20metodol%C3%B3gica%20IPP-MAN%20\(2018-05\).pdf](https://gee.bccr.fi.cr/indicadoreseconomicos/Documentos/DocumentosMetodologiasNotasTecnicas/Metodolog%C3%ADa%20Indicadores/Nota%20metodol%C3%B3gica%20IPP-MAN%20(2018-05).pdf)
- Banco Finandina. (2019). 7 errores comunes en la planeación estratégica y cómo evitarlos. Banco Finandina Recuperado de <https://www.bancofinandina.com/finanblog/noticias/2019/05/03/errores-comunes-en-la-planeacion-estrategica-y-como-evitarlos>
- Barreiros, A. E. (2012). Planificación estratégica como una herramienta de gestión para promover la competitividad en la empresa KAWA Motors. Universidad Central de Ecuador. Recuperado de <http://www.dspace.uce.edu.ec/handle/25000/176>
- Basurto-Zambrano, X. (2016). Un acercamiento de la planificación estratégica y las organizaciones sanitarias. *Dominio de las Ciencias*, 2 (3), 3-14. Recuperado de <https://www.dominiodelasciencias.com/ojs/index.php/es/article/view/109/102>
- Bello, E. (29 de septiembre de 2021). Qué son los KPI's y cómo funcionan. IEBS Digital School. Recuperado de <https://www.iebschool.com/blog/que-son-los-kpis-y-como-aplicarlos-a-tu-empresa-digital-business/>
- Bermúdez, M. y Umaña, A. (2013). Tercerización de los servicios de salud en la Caja Costarricense de Seguro Social, en el marco de la contrarreforma del Estado costarricense (1988-2012): un acercamiento a cuatro proveedores externos: COOPESANA, COOPESAIN, ASEMECO y PAÍS. Recuperado de <http://www.ts.ucr.ac.cr/binarios/tfglic/tfg-1-2013-08.pdf>
- Bolívar, M. (2000). El presupuesto público plurianual. Recuperado de <http://200.16.86.50/digital/33/revistas/blse/blse-bolivar34.pdf>
- Bravo, et al. (2013). Metodología de investigación en educación médica. Recuperado de <http://www.scielo.org.mx/pdf/iem/v2n7/v2n7a9.pdf>

- Bojórquez, M. y Pérez, A. (2013). La planeación estratégica: un pilar en la gestión empresarial. *Revista El Buzón de Pacioli*, 12 (81), 4-19. Recuperado de <https://www.itson.mx/publicaciones/pacioli/documents/81/pacioli-81.pdf>
- Bonari, D. y Gasparin, J. (2014). La vinculación entre la planificación y el presupuesto. Recomendaciones para su implementación. Recuperado de <https://www.cippecc.org/wp-content/uploads/2017/03/1348.pdf>
- Burin, D. (2018). Formulación, evaluación y ejecución de la estrategia. Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura – San José, C.R.: IICA. Recuperado de <http://repositorio.iica.int/bitstream/handle/11324/7044/BVE18040204e.pdf?sequence=1>
- Caja Costarricense de Seguro Social (CCSS). (2021). Estadísticas Actuariales. Recuperado de <https://www.ccss.sa.cr/estadisticas-actuariales>
- Caicedo, C. y Largacha, E. (2018). Indicadores de seguimiento que permitan medir y evaluar el desempeño de la ejecución presupuestal de la Universidad del Pacífico, como fortaleza de su gestión institucional. Recuperado de <https://bibliotecadigital.univalle.edu.co/bitstream/handle/10893/14328/CB-0597282.pdf?sequence=1>
- Caja Costarricense de Seguro Social (CCSS) y Cooperativa de Autogestión de Servicios Integrados de Salud de Barva R.L. (COOPESIBA R.L.). (2020). *Contrato Adicional C-000112-2020*. Licitación Pública 2008LN-000013-1142. Costa Rica.
- Campos, M. (2009). Métodos y técnicas de investigación académica. [Guía de Fundamentos de Investigación Bibliográfica]. Sede de Occidente San Ramón: Universidad de Costa Rica.
- Castillo, A. (2000). La Crisis de la Caja Costarricense de Seguro Social y la Reforma del Estado Costarricense. Recuperado de <https://revistas.ucr.ac.cr/index.php/anuario/article/view/1947>
- Castro, E. (2010). Las estrategias competitivas y su importancia en la buena gestión de las empresas. *Ciencias Económicas*, 28 (1), 247-276. ISSN: 0252-9521.
- CEAC. (2014). El Presupuesto en la planificación estratégica empresarial. Recuperado de <https://www.ceac.es/blog/el-presupuesto-en-la-planificacion-estrategica-empresarial>
- Chacón, K. (10 de julio de 2022). ¿Cómo se calcula el aumento de los salarios? Fórmula toma en cuenta la inflación. *El Financiero*. Recuperado de

<https://www.elfinancierocr.com/finanzas/como-se-calcula-el-aumento-de-los-salarios-formula/AIEDE23OBVEKHMAUOSPET47VAU/story/>

Chirino, E., Rivera, E., Goyo, A., Méndez, E. y Figueredo, C. (2008). Indicadores de gestión para medir la eficiencia hospitalaria. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/2875302.pdf>

CODISA NAF. (2022). Software. Recuperado de <https://www.codisa.com/soluciones/software>

Contraloría General de la República (CGR). (2012). Normas Técnicas de Presupuesto Público R-DC-24-2012. Recuperado de <http://ocu.ucr.ac.cr/images/ArchivosOCU/Leyes/NormasTecnicasPresupuestoPublico2021.pdf>

COOPESALUD. (2021). Áreas de salud. Recuperado de <https://www.coopesalud.org/>

COOPESAIN. (s.f.). Integración del Sector Salud y del Sistema Nacional de Salud. Recuperado de https://www.coopesain.sa.cr/inicio/images/documentos/medicinacomunitaria/Sistema_salud_en_Costa_Rica.pdf

COOPESAIN. (s.f.). Servicios de salud a la comunidad. Recuperado de <https://www.coopesain.sa.cr/inicio/index.php/servicios>

COOPESANA. (2021). Quiénes somos. Recuperado de <https://www.coopesana.com/inicio/quienes-somos/>

COOPESIBA R.L. (2020). Página principal. Recuperado de <https://www.COOPESIBA.com/>

COOPESIBA R.L. (2021). Plan Estratégico de COOPESIBA R.L. 2022-2026. Costa Rica: COOPESIBA R.L.

Cordero, M. (2020). Nueva propuesta amplía posibilidades de tercerización en la Caja. Semanario Universidad. Recuperado de <https://semanariouniversidad.com/pais/nueva-propuesta-amplia-posibilidades-de-tercerizacion-en-la-caja/>

Crece-Negocios. (2015). Concepto e importancia de la planeación. Recuperado de <https://www.crecenegocios.com/concepto-e-importancia-de-la-planeacion/>

- Da Silva, D. (2021). ¿Qué son los indicadores de gestión y cómo impactan en la atención al cliente? Recuperado de <https://www.zendesk.com.mx/blog/indicadores-gestion/#:~:text=Los%20indicadores%20de%20gesti%C3%B3n%20son,o%20preventivas%20seg%C3%BAn%20el%20caso>
- Deemer, P., Benefield, G., Larman, C. y Vodd, B. (2012). Una introducción básica a la teoría y práctica de Scrum. Recuperado de https://scrumprimer.org/primers/es_scrumprimer20.pdf
- Deloitte. (s.f.). La importancia de los ODS para las empresas. Deloitte. Recuperado de <https://www2.deloitte.com/es/es/pages/governance-risk-and-compliance/articles/importancia-ods-empresas.html>
- Digital Talent Agency. (2018). Metodologías de gestión de proyectos. Recuperado de https://www.dtagency.tech/cursos/metodologias_gestion_proyectos/tema_2-ModeloAgile.pdf
- D.R. Universidad Virtual del Tecnológico de Monterrey. (2005). Plan Operativo. Tecnológico de Monterrey. Recuperado de http://www.cca.org.mx/apoyos/ap066/apoyos/plan_operativo.pdf
- Durán, D. (2015). Management Estratégico. Su aplicación en la Gestión del Conocimiento y el Capital Humano. Recuperado de <http://diposit.ub.edu/dspace/handle/2445/63884>
- Esan Business. (2020). Importancia de realizar un presupuesto para alcanzar objetivos. Recuperado de <https://www.esan.edu.pe/conexion-esan/importancia-de-realizar-un-presupuesto-para-alcanzar-objetivos#:~:text=El%20principal%20objetivo%20de%20un,puedan%20surgir%20en%20el%20tiempo.>
- Escuela Europea de Excelencia. (2021). Mitigación de riesgos: proceso de 3 pasos para hacer frente al riesgo. Recuperado de <https://www.escuelaeuropeaexcelencia.com/2021/06/mitigacion-de-riesgos-proceso-de-3-pasos-para-hacer-frente-al-riesgo/>
- Fagilde, C. (2009). Presupuesto empresarial. Un enfoque Práctico para el Aula. Venezuela: Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales Ezequiel Zamora.

Fayol, H. (1947). General and industrial management. New York: Pitman Publishing Corporation.

Fernández, A. (2010). Dirección y planificación estratégica en las empresas y organizaciones. Ediciones Díaz de Santos. Recuperado de https://books.google.co.cr/books?hl=es&lr=&id=_LnnKTPZONgC&oi=fnd&pg=PR11&dq=planificacion+estrategica&ots=UI71k-tfqj&sig=4RmWyQi6a66vCeWXTQNRk5eytkY&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false

Fernández, P. (2002). Investigación Cualitativa y Cuantitativa. Recuperado de <https://www.fisterra.com/formacion/metodologia-investigacion/investigacion-cuantitativa-cualitativa/#:~:text=La%20investigaci%C3%B3n%20cualitativa%20evita%20la%20cuantificaci%C3%B3n.&text=La%20diferencia%20fundamental%20entre%20ambas,en%20con textos%20estructurales%20y%20situacionales>.

Forbes Coaches Council. (2016). 12 Common Mistakes CEOs Make When It Comes To Strategic Planning [12 Errores Comunes que los CEOs cometen cuando se trata de planificación estratégica]. Forbes. Recuperado de <https://www.forbes.com/sites/forbescoachescouncil/2016/12/15/12-common-mistakes-ceos-make-when-it-comes-to-strategic-planning/?sh=34a79d4f51f7>

Gaete, J., Villarroel, R., Figueroa, I., Cornide-Reyes, H. y Muñoz, R. (2021). Enfoque de aplicación ágil con Scrum, Lean y Kanban. Recuperado de <https://scielo.conicyt.cl/pdf/ingeniare/v29n1/0718-3305-ingeniare-29-01-141.pdf>

García, D. (2019). Principales ventajas y desventajas del outsourcing. Recuperado de <https://www.eumed.net/actas/19/desarrollo-empresarial/13-principales-ventajas-y-desventajas-del-outsourcing.pdf>

García, J. (1996). Paradigmas: ¿construcciones históricas? Recuperado de <http://www.inif.ucr.ac.cr/recursos/docs/Revista%20de%20Filosof%C3%ADa%20UCR/Vol.%20XXXIV/No.%2083-84/Paradigmas.pdf>

García, G., Gutiérrez, F., Valle, D. (2013). Tesis, “Evaluación de los recursos monetarios de la compañía Famade S.A. y su influencia sobre el presupuesto de efectivo en el periodo 2010-20122.Elaboración de un plan de presupuesto”. Recuperado de

<http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/13607/1/TESIS%20DE%20FAMADE%20S.A....pdf>

Grajales, T. (2000). Tipos de investigación. Recuperado de https://www.academia.edu/9373954/TIPOS_DE_INVESTIGACION_Por_Tevni_Grajales_G

Guillén, J. A. (2020). Programa EDUS: la tecnología para el rastreo y apoyo de las personas enfermas ya llegó. Recuperado de <https://delfino.cr/2020/09/programa-edus-la-tecnologia-para-el-rastreo-de-las-personas-enfermas-ya-llego>

Harnecker, M. y Uribe, G. (1986). Estrategia y táctica. Editorial Antarca. Recuperado de <https://elmayorportaldegerencia.com/Documentos/Estrategia/%5BPD%5D%20Documentos%20-%20Estrategia%20y%20Tactica.pdf>.

Henderson, C. (2020). KPI para presupuestación y previsión - Las 10 principales métricas para realizar un seguimiento: la importancia de los KPIS. Recuperado de <https://zipforecasting.com/es/predictive-analytics/kpi-for-budgeting-and-forecasting.html#la-importancia-de-los-kpi>.

Huaylupo Alcázar, J. A. (2003). La constitución social e histórica del cooperativismo en Costa Rica. Recuperado de <http://www.kerwa.ucr.ac.cr/bitstream/handle/10669/643/La%20constituci%C3%B3n%20social%20e%20hist%C3%B3rica%20del%20cooperativismo%20en%20Costa%20Rica%20JHA.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Iglesias, A., y Arriola, J. R. (2004). El planteamiento estratégico de las organizaciones públicas. Una visión desde la teoría del caos. Universidad Rey Juan Carlos. Madrid: Editorial Dykinson. Recuperado de <https://libros-revistas-derecho.vlex.es/vid/marco-estrategico-organizacion-244100#:~:text=3.3%20Marco%20estrat%C3%A9gico%20de%20la%20organizaci%C3%B3n&text=El%20marco%20estrat%C3%A9gico%20como%20puede,la%20idea%20de%20planificaci%C3%B3n%20estrat%C3%A9gica>.

Instituto Nacional de Aprendizaje (INA). (2015). Guía para la formulación del Presupuesto Plurianual. Recuperado de <https://www.ina.ac.cr/transparencia/Documentos%20compartidos/Planes%20Institucional>

es/Plurianual/GUIA%20DE%20PROYECCION%20DE%20PLURIANUALES%20VERSION%203%20FINAL.pdf

Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC). (2022). Índice de Precios al Consumidor. Recuperado de <https://admin.inec.cr/sites/default/files/media/reeconomipc082022-08.pdf>

Instituto Nacional de Fomento Cooperativo (INFOCOOP). (2012). Síntesis IV Censo Nacional Cooperativo. Recuperado de https://www.infocoop.go.cr/sites/default/files/2020-01/censo_cooperativo_cr2012.pdf

Instituto Nacional de Fomento Cooperativo (INFOCOOP). (2017). Estructura y funciones de las cooperativas. 3a ed. San José, Costa Rica. Recuperado de https://www.infocoop.go.cr/sites/default/files/2019-07/Estructura_%26_Funciones.pdf

Instituto Nacional de Fomento Cooperativo (INFOCOOP). (2017). Historia y filosofía del cooperativismo. 3a ed. San José, Costa Rica: INFOCOOP. Recuperado de https://www.infocoop.go.cr/sites/default/files/2019-07/Historia_%26_Filosofia.pdf

Instituto Nacional de Fomento Cooperativo (INFOCOOP). (2019). Página principal. Recuperado de <https://www.infocoop.go.cr/>

Isaac, J. T. (2013). Higher Education Planning: Five Most Common Strategic Planning Mistakes to Avoid. [Planificación de educación superior: los cinco errores de planificación estratégica más comunes que se deben evitar]. Academia. Recuperado de https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/34350645/Higher_Education_Planning_-_Five_Most_Common_Strategic_Planning_Mistakes_to_Avoid-with-cover-page-v2.pdf?Expires=1629330212&Signature=OAaebG40cz5QXIIItOe7Z5kKaxbilECfN31hyPdPPVNVw8X9B4daN7ROKNC6eEyaRHkNCgh9A9ww9VNttRGicdNF~9ZUoEZINK0q7odH0BvDdX56g~w9GoMlf9dm4SWW8hy~8iljJvOkEg~D9nPG7ktAmLz5XAVCEM4XiQIcVPAuR~XHtAFJ50iQmovqZjrjSaEyUEDKMDL96YeOPX1xRsB9S9Mmc7o87~~7VMFftIL-KztqeccwMprv5MYtbn25yoTdTJTWnC~4hYLAeav9Kv0HiXQ2qV0z3Wwk7W8asYoSYaG5rgmS0s~wCXTohli26Di~txpyIKy7Af0KE1CL24nA__&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA

Kaplan, Norton et al., (2004). Mapas estratégicos. Balanced Scorecard: convirtiendo activos intangibles en resultados tangibles. Rio de Janeiro: Elsevier.

- Kong, R. (2020). Objetivos estratégicos: características y tipos. Escuela de Negocios Europea de Barcelona. Recuperado de <https://claudioeneb.es/2020/06/26/objetivos-estrategicos-caracteristicas-y-tipos/>
- Ley No. 4179. Ley de Asociaciones Cooperativas. 22 de agosto de 1968. Recuperado de http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=32655&nValor3=85395&strTipM=TC
- Licitación Pública 2008LN-000013-1142. (2008). Prestación de servicios de atención integral en salud en primer nivel de atención reforzado, con concesión de bienes de la Caja Costarricense de Seguro Social y opción de compra sobre bienes inmuebles del proveedor. Costa Rica.
- Lisboa, R. (2019). ¿Qué son los valores de una empresa y cuáles son los principales? Rock Content. Recuperado de <https://rockcontent.com/es/blog/valores-de-una-empresa/#:~:text=%C2%BFQu%C3%A9%20son%20los%20valores%20de,y%20visi%C3%B3n%20de%20una%20empresa.>
- Logicalis. (2017). Cuadro de Mando Integral (CMI): todo lo que debes saber. Recuperado de <https://blog.es.logicalis.com/analytics/cuadro-de-mando-integral-todo-lo-que-debes-saber>
- López, M. (2020). Las Normas Técnicas, qué son y para qué sirven. Recuperado de <https://www.argentina.gob.ar/noticias/las-normas-tecnicas-que-son-y-para-que-sirven>
- Martins. (2021). Qué es la metodología Scrum, cómo funciona y cómo aplicarla a tu proyecto. Recuperado de https://asana.com/es/resources/what-is-scrum?gclid=CjwKCAjwrqqSBhBbEiwAlQeqGkqLuoKilZ5SpWY_Gf1I4-_KZPJaiKC1UrrUw-nxjSaPls7zeDeCRhoC2AQQAvD_BwE&gclidsrc=aw.ds
- Martirene, R. (2007). Manual de presupuesto plurianual. Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES). Recuperado de https://www.cepal.org/sites/default/files/publication/files/5497/S0701969_es.pdf
- Martner, G. (2004). Planificación y presupuesto por programas. Siglo XXI. Recuperado de https://books.google.co.cr/books?hl=es&lr=&id=UiedefaK9_4C&oi=fnd&pg=PA7&dq=planificacion+y+presupuesto+por+programas+gonzalo+martner+&ots=9ZdVo1J0HO&sig=owd3TpEJ-mH6BH-

QBVLzALpQA4k&redir_esc=y#v=onepage&q=planificacion%20y%20presupuesto%20por%20programas%20gonzalo%20martner&f=false

Méndez, M. (2018). COOPESIBA cumple 20 años de servir a los heredianos. La Nación. Recuperado de <https://www.nacion.com/somos-celebres/COOPESIBA-cumple-20-anos-de-servir-a-los/WWKXEFLOURCS3JIXMBU2S6JLOI/story/>

Mendoza, D., López, D. y Salas, E. (2016). Planificación estratégica de recursos humanos: Efectiva forma de identificar necesidades de personal. *Económicas CUC*, 37(1), 61-78.

Meléndez, S., Gaitán, M. y Pérez, N. (2016). Metodologías ágiles de desarrollo de software y desarrollo programación externa. Recuperado de <https://repositorio.unan.edu.ni/1365/1/62161.pdf>

Ministerio de Trabajo y Seguridad Social. (31 de marzo de 2022). Consejo Nacional de Salarios (CNS). Ministerio de Trabajo y Seguridad Social. Recuperado de <https://www.mtss.go.cr/elministerio/consejotripartitosydialogosocial/consejo-nacional-de-salarios/consejo-nacional-de-salarios.html>

Mora, L. (2016). “Guía práctica – Armado una precisa matriz de riesgos”. Recuperado de https://www.flexcompliance.com/repository/LUCIO_MORA_GUIA_PRACTICA_PARA_EL_ARMADO_DE_UNA_PRECISA_MATRIZ_DE_RIESGOS.pdf

Monise, C. (2018). Definiendo objetivos estratégicos con el BSC (Balanced Scorecard). Qualiex. Recuperado de <https://blogdelacalidad.com/definiendo-objetivos-estrategicos-con-el-bsc-balanced-scorecard/>

Morales, F. (2012). Conozca 3 tipos de investigación: Descriptiva, Exploratoria y Explicativa. Recuperado de <https://pdfslide.tips/documents/tipos-de-investigacion-por-frank-morales-existen-varios-tipos-de-.html?page=1>

Murillo, E. (25 de octubre de 2021) Acuerdan un 2% de aumento salarial para el sector privado. CRhoy.com. recuperado de: <https://www.crhoy.com/nacionales/acuerdan-un-2-de-aumento-salarial-para-el-sector-privado/>

Noreña, A., Alcaraz-Moreno, N., Guillermo, J. y Rebolledo-Malpica, D. (2012). Aplicabilidad de los criterios de rigor y éticos en la investigación cualitativa. *Aquichan*, 12, (3). Chía, Colombia.

- Ogliastri, E. (2019). Los errores comunes del plan estratégico. INCAE Business School. Recuperado de <https://www.incae.edu/es/blog/2019/09/27/los-errores-comunes-del-plan-estrategico.html>
- ONU. (2020). Informe Sobre las Migraciones en el Mundo 2020. Recuperado de https://publications.iom.int/system/files/pdf/wmr_2020_es.pdf
- ONU. (s.f.). Objetivos de Desarrollo Sostenible. Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. Recuperado de <https://www1.undp.org/content/undp/es/home/sustainable-development-goals.html>
- Organización Internacional de las Cooperativas en la Industria y los Servicios (CICOPA). (2020). COVID-19: Cómo responden a la crisis las cooperativas en los sectores de la industria y los servicios. Recuperado de <https://www.cicopa.coop/es/news/covid19-how-cooperatives-in-industry-and-services-are-responding-to-the-crisis/>
- Organización Mundial de la Salud. (2006). Trabajar en pro de la salud. Presentación de la Organización Mundial de la Salud. Recuperado de https://www.who.int/about/brochure_es.pdf?ua=1
- Organización Panamericana de la Salud (OPS). (2016). Costa Rica. Recuperado de <https://www.paho.org/es/costa-rica>
- Organización Panamericana de la Salud (OPS). (2020). Página principal. Recuperado de <https://www.paho.org/es>
- Ortiz-Díaz, M. (2017). Breve reseña acerca de la planeación estratégica. *Polo del Conocimiento*, 2 (4), 188-197.
- Parra, S. (2016). Cómo diseñar una estrategia para lograr cualquier objetivo. Samu Parra. Recuperado de <https://samuparra.com/estrategias-de-marketing/>
- Polo et al., (2017). El fenómeno de la tercerización del trabajo y su repercusión en la salud del trabajador de salud. In *Crescendo. Institucional*, 8 (1), 149-164.
- Ponce, D. (2013). “La Tercerización Laboral”. Daniel Ponce. Recuperado de <https://repositorio.uesiglo21.edu.ar/bitstream/handle/ues21/12077/Ponce%2c%20Daniel%20Alejandro.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. (2009). Manual de planificación, seguimiento y evaluación de los resultados de desarrollo. Recuperado de http://web.undp.org/evaluation/handbook/spanish/documents/manual_completo.pdf
- Pümpin, C., y Echevarría, S. (1993). Estrategia empresarial: cómo implementar la estrategia en la empresa. Ediciones Díaz de Santos. Recuperado de https://books.google.co.cr/books?hl=es&lr=&id=EpZUdB3APJ8C&oi=fnd&pg=PA1&dq=como+dise%C3%B1ar+una+estrategia+&ots=M-mxw1ZV4J&sig=MMUOo0pTaMSmV3zfAKJn43kFFfA&redir_esc=y#v=onepage&q=como%20dise%C3%B1ar%20una%20estrategia&f=false
- Quecedo, R. y Castaño, C. (2002). Introducción a la metodología de investigación cualitativa. *Revista de Psico-didáctica*, (14). Universidad del País Vasco/Euskal Herriko Unibertsitatea. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/175/17501402.pdf>
- Ramírez, C. (2011). Los presupuestos: sus objetivos e importancia. *Revista Cultural UNILIBRE*, Sede Cartagena. Recuperado de https://revistas.unilibre.edu.co/index.php/revista_cultural/article/view/3981
- Reglamento a la Ley de Contratación Administrativa. (2006). Decreto Ejecutivo No. 33411. 27 de septiembre de 2006. Recuperado de http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?nValor1=1&nValor2=58314
- Rodelgo, A. (2019). Gestión ágil vs gestión tradicional de proyectos ¿Cómo elegir? Recuperado de <https://www.escueladenegociosfedacom.com/blog/50-la-huella-de-nuestros-docentes/471-gestion-agil-vs-gestion-tradicional-de-proyectos-como-elegir#:~:text=%E2%80%9CAgile%E2%80%9D%20sigue%20un%20proceso%20iterativo,respecto%20a%20los%20requerimientos%20iniciales.>
- Rodríguez, A. (2006). *La reforma de salud en Costa Rica*. CEPAL. Recuperado de https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/3672/1/S2005093_es.pdf
- Rodríguez, A. y Bustelo, C. (2008). La compra de servicios de salud en Costa Rica. CEPAL. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/242196148_La_compra_de_servicios_de_salud_en_Costa_Rica

- Romero, D. (2014). Cuadro de Mando Integral: definiciones, importancia, características, ventajas, dificultades y proceso de elaboración. Recuperado de <https://davosromero.wordpress.com/2014/05/19/cuadro-de-mando-integral-definiciones-importancia-caracteristicas-ventajas-dificultades-y-proceso-de-elaboracion/>
- Roncancio, G. (2018). ¿Qué es el Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral? Un resumen. Pensemos. Recuperado de <https://gestion.pensemos.com/que-es-el-balanced-scorecard-o-cuadro-de-mando-integral-un-resumen>
- Ruiz, E. (2019). La metodología Design Sprint paso a paso. Recuperado de <https://medium.com/@elenaruizdiez/design-sprint-8982025f46c4>
- Salazar, M. B., Icaza, M. F., y Alejo, O. A. (2018). La importancia de la ética en la investigación. *Universidad y Sociedad*, 10 (1), 305-311. Recuperado de <http://scielo.sld.cu/pdf/rus/v10n1/2218-3620-rus-10-01-305.pdf>
- Salgado, A. C. (2007). Investigación cualitativa: diseños, evaluación del rigor metodológico y retos. *Revista de Psicología*, 13. Universidad de San Martín de Porres. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/686/68601309.pdf>
- Steiner, G. (1998). Planeación estratégica: lo que todo director debe saber. (3a ed.) México: CECOSA, 19-30. Recuperado de: http://blogs.fad.unam.mx/asignatura/sergio_koleff/wp-content/uploads/2015/08/7-Planeaci%C3%B3n-estrat%C3%A9gica-Steiner.pdf
- Stratec. (2019). ¿Cuáles son las ventajas y desventajas de la planificación estratégica? Recuperado de <https://www.stratecsoluciones.com/blog/cuales-son-las-ventajas-y-desventajas-de-la-planificacion-estrategica/>
- Suarez, M. (2010). Cuadro de Mando Integral. Recuperado de https://www.unioviado.es/cecodet/MDL08/docum/cuadro_mando_integral.pdf
- Valenzuela, C. (2016). Importancia de la planeación estratégica en las empresas. Recuperado de <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/15416/ValenzuelaArgotiCarlosErnesto2016.pdf.pdf;jsessionid=6A2DA72603391725A6EB799E62B2F29D?sequence=>

- Valverde, L. (2019). Desempleo ya golpea la seguridad social: hay menos cotizantes que hace un año en la CCSS. CRHOY. Recuperado de <https://www.crhoy.com/economia/desempleo-ya-golpea-la-seguridad-social-hay-menos-cotizantes-que-hace-un-ano-en-la-ccss/>
- Vargas, Z. (2009). La investigación aplicada: una forma de conocer las realidades con evidencia científica. *Revista Educación*, 33, 155-165. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/440/44015082010.pdf>
- Vásquez, M. (2011). El Sistema Nacional de Presupuesto. Dirección General del Presupuesto Público. Lima. Recuperado de https://www.academia.edu/31419114/El_Sistema_Nacional_de_Presupuesto?sm=b
- Villaplana, A. C. (2013). Teorías y modelos: formas de representación de la realidad. *Revista Comunicación*, 12 (1), 33-46. Recuperado de <https://revistas.tec.ac.cr/index.php/comunicacion/article/view/1212>
- Vital Consultorios Cooperativos. (2021). Catálogo. Recuperado de <https://coopesiba.com/VITAL-Catalogo.pdf>
- Wheelen, T. y Hunger, J. (2013). Administración estratégica y política de negocios. Recuperado de <http://recursosbiblio.url.edu.gt/Publi/Libros/ADMestrategicaypolitica/09.pdf>

12 de enero del 2023

San Ramón, Alajuela, Costa Rica

Señores(as)
MSc. Petra Petry
MBA. Edward Castro Gutiérrez
MBA. Alvaro González Mora
MBA. Juan Carlos López Barquero

Estimado comité examinador de trabajos finales de graduación

Reciban un cordial saludo, mediante la presente en mi calidad de tutor, les confirmo que todas las observaciones que fueron indicadas por este tribunal examinador en la defensa pública del trabajo final de graduación titulado; "Propuesta de un modelo de planificación estratégica del presupuesto plurianual para COOPESIBA R.L.", la cual fue realizada el pasado viernes 02 de diciembre del 2022, ya se incluyeron en el documento escrito por parte de los estudiantes a cargo: María Gabriela Alpízar Argüello B40213, Ericka Fernández Villalobos B52715, Diane González Briceño B63002, María Jesús Salazar Quesada B66513, Yoselyn Solís Corrales B57020, Gabriela Sotelo Morales B67035.

Sin mas por el momento, agradeciendo su atención

Atentamente

JESUS EDUARDO
OROZCO
DELGADO (FIRMA)

Firmado digitalmente por
JESUS EDUARDO OROZCO
DELGADO (FIRMA)
Fecha: 2023.01.12 07:24:08
-06'00'