

# 20 años de Sostenibilidad en Costa Rica

Reporte de Sostenibilidad 2017





Costa Rica Confianza

Medición Comunidad Liderazgo

Excelencia Desarrollo

Ciudadanía Transparencia Eficiencia Ambiente

Responsabilidad Pasión Articulación

**Sostenibilidad Impacto Colectivo**

Conocimiento Compromiso Social

Planeta Experiencia Innovación

Cambio Climático Inclusión Integridad Respeto

Alianza Sector Empresarial

Derechos Humanos

# General y PYME



# General y PYME



Intel and the Intel logo are trademarks of Intel Corporation in the U.S. and/or other countries.





# Corporativo



# Resumen de principales logros 2017

**143** empresas asociadas.

**17** personas en el staff técnico.

**825** millones de colones de ingresos por concepto de membresías, proyectos de empresas, servicios, eventos y otros ingresos.

Más de **66** sesiones de programas de capacitación.

**2143** personas capacitadas mediante la plataforma regional de E Learning.

Más de **70** diferentes tipos de productos y servicios brindados.

**456 PYMES** que han evaluado sus prácticas de sostenibilidad en los últimos 6 años.

Más de **20,78** millones de dólares ahorrados en agua, combustibles, papel y electricidad en el periodo 2012-2016 por el grupo de empresas asociadas galardonadas en PBAE.



# Índice

<b>1. Carta al presidente</b>	<b>11</b>	<b>4 . Estrategia organizacional</b>	<b>28</b>
<b>2. Sobre el Reporte 2017</b>	<b>13</b>	<b>4.1. Estrategia de Sostenibilidad</b>	<b>29</b>
<b>2.1. Contacto para asuntos relacionados con el reporte</b>	<b>13</b>	4.1.1. Consulta con partes interesadas	29
<b>3. Perfil Organizacional</b>	<b>14</b>	4.1.2. Proceso de materialidad	30
<b>3.1. Perfil organizacional</b>	<b>15</b>	4.1.2.1. Matriz de materialidad	32
3.1.1. Propósito de la organización	15	4.1.3. ¿Cómo creamos valor?	33
3.1.2. AED: 20 años de Sostenibilidad en Costa Rica	16	4.1.3.1. Cadena de valor	34
3.1.3. Nuestro fundador: Walter Kissling	19	4.1.4. ¿Nuestra oferta de valor	36
3.1.4. Estructura de la Organización	20	4.1.4.1. Nuestra membresía	36
3.1.4.1. Organigrama	21	4.1.4.1.1. General	36
3.1.4.2. Junta Directiva y Comités	22	4.1.4.1.2. PYME	36
3.1.5. Alianzas nacionales e internacionales	24	4.1.4.1.3. Corporativo	36
3.1.5.1. Alianzas Nacionales	24	4.1.4.2. Mejora continua para la empresa	36
3.1.5.2. Alianzas Internacionales	25	4.1.4.2.1. Proceso de acompañamiento a la empresa	36
<b>3.2. Cambios estratégicos 2017</b>	<b>26</b>	4.1.4.2.2. Formación	37
3.2.1. 20 aniversario: cambio de nombre e imagen	26	4.1.4.2.2.1. Charlas	37
3.2.2. Apuesta a los servicios especializados	26	4.1.4.2.2.2. Cursos Formación	37
3.2.3. Seguimiento a avance de empresas	6	4.1.4.2.2.3. Programas de Formación	38
3.2.4. Implementación del CRM	27	4.1.4.2.3. Servicios Especializados	38
3.2.5. Impacto Colectivo	27	4.1.5. Espacios de Articulación	38
3.2.6. Página web	27	4.1.6. Incidencia	38
		4.1.7. Impacto Colectivo	38

## 5. Nuestro alcance 2017 39

### 5.1. Sobre las empresas AED 40

### 5.2. Gestión Integral de la Sostenibilidad 42

5.2.1. Acompañamiento a la empresa y Plan de trabajo 42

5.2.2. Herramientas de diagnóstico 42

5.2.2.1. Herramienta de Medición del Nivel de Madurez 42

5.2.2.2. IndicaRSE 43

5.2.2.3. IndicaRSE PYME 44

5.2.3. Capacitación en Gestión Integral y Alineamiento 44

5.2.3.1. Programas de Capacitación 44

5.2.3.1.1. Alineamiento Estratégico para la Sostenibilidad 44

5.2.3.2. Cursos 45

5.2.3.2.1. Curso Intensivo en Sostenibilidad 45

5.2.3.2.2. Curso GRI 45

5.2.3.2.3. Plataforma E-Learning ISO 26000 46

5.2.3.3. Charlas y Talleres 46

5.2.3.4. Eventos y Publicaciones 47

5.2.3.4.1. Suplemento: Empresas por los ODS 47

5.2.3.4.2. Maestría Responsabilidad Social, Universidad Nacional 47

5.2.3.5. Servicios especializados 49

5.2.3.6. Secretaría Técnica de la Red de Pacto Global Costa Rica 50

## 5.3. Dimensión Ambiental 52

5.3.1. Descripción de dimensión y áreas de enfoque 52

5.3.2. Mejora Continua para la Empresa 52

5.3.2.1. Programas de Capacitación 52

5.3.2.1.1. Eco Eficiencia Empresarial 52

5.3.2.2. Charlas y Talleres 54

5.3.2.3. Eventos y Publicaciones 54

5.3.2.3.1. Benchmark de legislación ambiental 54

5.3.2.3.2. Análisis de la Contribución Nacional al Cambio Climático (NDC) 55

5.3.2.4. Servicios Especializados 55

5.3.2.4.1. Eco Eficiencia Empresarial In house 55

5.3.2.4.2. Riesgos Ambientales 55

5.3.2.4.3. Gestión Integral de Residuos 56

5.3.3. Proyectos de articulación e incidencia 54

5.3.3.1. Herramienta de Adaptación al Cambio Climático en Centros Educativos 54

5.3.3.2. PBAE 54

5.3.3.2.1. Comisión Nacional 57

5.3.3.2.2. Equipos técnicos de Cambio Climático y Hogares Sostenibles 57

5.3.3.2.3. Creación de categoría de Construcción Sostenible 57

5.3.3.2.4. Desarrollo de nueva página web 57

5.3.3.3. Comité Directivo de la Plataforma LEDS LAC 58

5.3.3.4. Red Costarricense de Análisis de Ciclo de Vida 58

5.3.3.5. Estrategia Nacional de Reciclaje 58

5.3.3.6. Comité Asesor de Gases de Efecto Invernadero del ECA 58



5.3.4. Gestión Interna de los Impactos Ambientales	59
5.3.4.1. Combustibles fósiles	60
5.3.4.2. Materiales y residuos	60
5.3.4.3. Agua	60
5.3.4.4. Energía eléctrica	61

## **5.4. Dimensión Social** **62**

5.4.1. Descripción de dimensión y áreas de enfoque	62
5.4.2. Mejora Continua para la Empresa	62
5.4.2.1. Programas de Capacitación	62
5.4.2.1.1. Empresas por Igualdad de Género	62
5.4.2.1.2. Bienestar en el Trabajo	63
5.4.2.1.3. Alianza de Empresas sin Pobreza Extrema	63
5.4.2.1.4. Red de Empresas Inclusivas	64
5.4.2.2. Charlas y Talleres	65
5.4.2.3. Eventos y Publicaciones	65
5.4.2.3.1. Costa Rica Incluye	65
5.4.2.3.2. Declaración de San José	66
5.4.2.4. Servicios Especializados	67
5.4.3. Proyectos de articulación e incidencia	67
5.4.3.1. Banco de Alimentos	67
5.4.3.2. Somos Familia	67
5.4.3.3. Recreando Valor	68
5.4.3.4. Bloque Empresarial LGBTI	69
5.4.3.5. Agua limpia para los Niños	70
5.4.3.6. Red Empresarial contra el Trabajo Infantil	71
5.4.4. Gestión Interna de los Impactos Sociales	71

## **5.5. Dimensión Económica** **73**

5.5.1. Descripción de dimensión y áreas de enfoque	73
5.5.2. Mejora Continua para la Empresa	73
5.5.2.1. Programas de Capacitación	73
5.5.2.1.1. Análisis de la Cadena de Valor	73
5.5.2.1.2. Cultura de Innovación para la Sostenibilidad	74
5.5.2.2. Charlas y Talleres	74
5.5.2.3. Servicios Especializados	75
5.5.2.3.1. Talleres de Galardón Economía Social Solidaria	75
5.5.2.3.2. Capacitación y acompañamiento en sostenibilidad a la cadena de proveedores, Tigo Costa Rica	76
5.5.2.3.3. Fortalecimiento de la Cadena de Valor, Banco Nacional	77
5.5.3. Proyectos de articulación e incidencia	77
5.5.3.1. Consejo de Innovación y Talento Humano	77
5.5.3.2. Formación Dual	77
5.5.3.3. Programa EMPLEATE	78
5.5.3.4. Ecosistema de Emprendimiento	78
5.5.3.5. Alianza Mujeres Empresarias	79
5.5.3.6. Fortalecimiento de PYMES agrícolas del sector azucarero	81
5.5.4. Gestión Interna de los Impactos Económicos	81

## **5.6. Impacto Colectivo** **84**

---

5.6.1. GAN: Red mundial de empleabilidad juvenil y aprendizaje para el empleo 85

---

5.6.2. Alianza por la Educación 85

---

5.6.3. Reforma de Matemática 85

---

5.6.4. Alianza Empresarial por el Cuido 87

---

## **6. Tabla de indicadores GRI** **88**

## **7. Carta de Auditoría de Estados Financieros** **111**



# 1. Carta del Presidente

G4-1, G4-2, G4-5

Hace veinte años, don Walter Kissling Gam, empresario nacional de gran prestigio, se planteó una inquietud... ¿cuál debería ser el rol del sector empresarial ante los retos y desafíos del desarrollo en el país? Se dio a la tarea de convocar el 5 de marzo de 1997, a un foro nacional llamado “Encuentro de Líderes Empresariales; Nuestro rol en la construcción del Futuro”, al que asistieron más de 270 participantes.

Entre los panelistas convocados para esa ocasión estuvieron: Álvaro Umaña presidente del Centro de Asuntos Ambientales y vicepresidente de la Fundación Arias para la Paz y el Progreso Humano, Tony Andersen de H.B. Fuller, Arturo Cruz historiador, sociólogo y profesor de INCAE, Francisco de Sola empresario salvadoreño, Juan Carlos Crespo director de Tiendas La Gloria y presidente de la Fundación Neotrópica, Eduardo Ulibarri director de La Nación y vicepresidente de la Fundación Paniamor, Bertha Carvahlo presidenta de la Asociación Costarricense de Liderazgo para la Mujer y vice presidenta Fundación Ayúdanos para Ayudar, Rodolfo Gurdíán presidente de Corporación Superior y presidente de la Asociación pro Educación Matemática, Jon Pratt director ejecutivo de Minnesota Council Non Profit y don Walter Kissling Gam CEO de HB Fuller entre otros reconocidos líderes empresariales nacionales.

Con gran visión y sentido de responsabilidad, analizaron temas entre los que destacan, la redefinición de los papeles tradicionales del estado, la sociedad civil y las empresas; la construcción de un modelo distinto para el desarrollo del país, la responsabilidad individual y la responsabilidad social de las empresas.

A raíz de esa reunión, 34 empresas se constituyeron en asociados fundadores de AED con la visión de involucrar al sector empresarial en el desarrollo humano, buscando promover una forma de relacionamiento diferente entre el sector empresarial y otros sectores de la sociedad como las ONGs y el Estado, convirtiéndose desde sus inicios en el capítulo local de United Way.

Diez años después, otro líder empresarial, Luis Javier Castro Lachner, asumió las riendas de la organización con el propósito de consolidarla aún más. Al lado de una Junta Directiva muy comprometida, contrataron a un equipo técnico de gran trayectoria y capacidad, buscando escalar el impacto y dar un giro importante al enfocar los esfuerzos en crear y fortalecer las capacidades del sector empresarial nacional para la gestión sostenible de negocios.

De la mano de tendencias globales, AED se incorporó a redes internacionales para la sostenibilidad como el Consejo Mundial para el Desarrollo Sostenible (WBCSD), la Integración Centroamericana por la Responsabilidad Social Empresarial (INTEGRARSE) y la Red Local de Pacto Global. Esto ha permitido a la organización acceso a conocimiento de punta y a un constante relacionamiento con organizaciones empresariales similares en distintos países que ha sido de gran utilidad para el fortalecimiento del equipo técnico y nuestra oferta de valor.

Como resultado de estos cambios, se pasó de programas e iniciativas muy puntuales a procesos de Alianza Público- Privada y más recientemente a impulsar una plataforma de Impacto Colectivo para mover agujas en temas prioritarios para el país.

Hace un año asumí la presidencia de AED, y hoy en el marco del inicio de la celebración de nuestro 20 aniversario, estoy seguro de que hemos logrado consolidar una organización madura, integrada y sólida.

El 2017 fue un año de muchos cambios: cambiamos de presidente después de un período de diez años de liderazgo de Luis Javier; cambiamos el modelo de atención a las empresas para buscar una mayor movilización del compromiso empresarial hacia la sostenibilidad; hicimos el lanzamiento de una nueva página web y de una plataforma de CRM para optimizar el seguimiento a nuestros asociados; consolidamos el Fondo de Impacto Colectivo como una iniciativa innovadora con miras al futuro de AED, pero quizás el cambio más significativo de todos fue el cambio de nombre de la organización.

Desde hace algún tiempo sentíamos que el nombre Asociación Empresarial para el Desarrollo se quedaba algo corto en cuanto al propósito actual de la organización. Queríamos un nombre que reflejara la esencia misma de lo que es hoy en día AED; un nombre que reflejara ese compromiso, esa conciencia y esa articulación de un sector empresarial convencido de la importancia de la sostenibilidad.

Hoy nos vemos como mucho más que una asociación, somos una alianza de más de 140 empresas, unidas bajo un propósito común: “contribuir a una sociedad próspera, inclusiva, digna y en armonía con el ambiente a través de un sector empresarial consciente, articulado y comprometido”. Somos la Alianza





Empresarial para el Desarrollo y este nuevo nombre e imagen gráfica buscan reflejar aún mejor ese camino que tenemos por delante, estos siguientes veinte años de trabajo por el bienestar de Costa Rica.

Agradezco en nombre de la Junta Directiva de AED, la dedicación y el compromiso de todas las personas que de una u otra forma han hecho grande esta organización. Empresas, aliados, miembros de todas las juntas directivas y el personal de la organización. Hoy celebramos veinte años de conocimiento que nos impulsan cada día a ser mejores empresas. Veinte años de compromiso con el desarrollo sostenible del país, mediante la formulación de alianzas con distintos sectores en proyectos como el PIAD, Eco Eficiencia Empresarial, el Reconocimiento Costa Rica Incluye, Empleate, la Alianza de Empresas sin Pobreza Extrema y el Fondo de Impacto Colectivo entre muchos otros más.

Cierro este mensaje de la presidencia con unas palabras de Don Walter Kissling en el foro nacional líderes empresariales; Nuestro rol en la construcción del Futuro, que veinte años después siguen vigentes y hoy más que nunca, hacen eco de la necesidad de involucramiento del sector empresarial y el futuro de esta organización:

*“Como costarricenses creemos firmemente que la democracia se fortalece cuando los ciudadanos participan activamente en las decisiones que afectan su propio destino. Creemos que los seres humanos y las comunidades deben ser sujetos de su propio desarrollo y por ende estamos conscientes del papel protagónico que las empresas unidas pueden jugar en la concepción, reestructuración e instrumentación del nuevo estado costarricense. Incorporémonos todos a un mejor ejercicio de la ciudadanía. ¡Aceptemos el reto que la historia nos presenta! ¡Construyamos juntos la Costa Rica del Futuro!”*

Walter Kissling, HB Fuller. Encuentro de Líderes Empresariales; Nuestro Rol en la Construcción del Futuro - 5 marzo, 1997.

**Manuel Zúñiga**  
Presidente AED

## 2. Sobre el reporte 2017

G4-13, G4-22, G4-23, G4-28, G4-29, G4-30, G4-31, G4-32, G4-33

Este documento incluye el desempeño y resultados de la organización durante el año 2017, incluyendo insumos de algunos procesos que se llevaron a cabo durante años anteriores. Se presenta de manera anual, en coincidencia con la realización de la Asamblea General de Asociados.

El reporte desarrolla los resultados ligados a la estrategia de sostenibilidad de la organización. Estrategia que nace de la construcción conjunta de todas las estructuras de toma de decisiones, desde la Junta Directiva hasta el equipo operativo e incluye, asimismo, las expectativas y recomendaciones de las partes interesadas, en particular de las empresas. El contenido se desarrolla en conjunto con el equipo técnico quienes, por área, definen los indicadores a presentar para mostrar el impacto y la contribución al desarrollo sostenible en lo social, ambiental y económico. Estos indicadores están asociados, no solo a la estrategia, sino a los aspectos materiales identificados mediante la consulta con partes interesadas (Ver proceso de materialidad).

Hubo algunas limitaciones durante la construcción del reporte, ya que no se ha logrado institucionalizar la gestión y medición de algunos indicadores y se sigue trabajando en su implementación.

La estructura del reporte se divide, principalmente, en dos. Por una parte, se desarrollan los resultados de impacto del trabajo con las empresas asociadas por medio de la oferta de productos y servicios. Por otro lado, se desarrollan los indicadores de gestión interna que responden, únicamente, a las huellas de AED como organización.

La Junta Directiva de la organización es el comité de mayor relevancia que revisa y aprueba la memoria de sostenibilidad. Además, se hace entrega de los resultados a las empresas asociadas, se emplea los resultados para rendir cuentas con las partes interesadas relacionadas con cada proyecto e iniciativa y se aprovechan los indicadores como herramienta de gestión que permita, año a año, mejorar el desempeño potenciando impactos positivos y reduciendo impactos negativos.

El contenido de la memoria se ha preparado con base a la versión G4 y que corresponde a la modalidad "CORE" de la misma. El reporte está referenciado a los Objetivos de Desarrollo Sostenible con la etiqueta ODS y a los principios del Pacto Global con la etiqueta PG.

La memoria, asimismo, está disponible a través de página web ([www.aedcr.com](http://www.aedcr.com)) y otros medios de comunicación para consulta pública.


### 2.1. Contacto para asuntos relacionados con la memoria

G4-5

#### Victor Castro Brenes COMUNICACIÓN

 victorcastro@aedcr.com

 +506 2231 2081 ext. 111

 Dirección: **AED**, Sabana Sur, Oficentro Ejecutivo La Sabana, edificio 6, segundo piso







# 3. Perfil organizacional





# 3.1. Perfil organizacional

G4-3 , G4-6, G4-7, G4-8

La Alianza Empresarial para el Desarrollo (AED) es una organización conformada por más de 140 empresas que busca la sostenibilidad y competitividad de Costa Rica, a través de la implementación de modelos sostenibles de negocios. AED guía al sector productivo a considerar principios de sostenibilidad y responsabilidad social como parte de su gestión, reduciendo impactos negativos y maximizando impactos positivos en la sociedad, el ambiente y la economía.

La Alianza lidera acciones de orientación práctica en sostenibilidad, instalación de capacidades, intercambio de buenas prácticas y conformación de alianzas en temas prioritarios para la Competitividad y el Desarrollo Sostenible del país.

Las empresas AED trabajan de forma coordinada con la sociedad civil y el Estado a través de alianzas público-privadas, lo cual, sumado a las buenas prácticas empresariales en las tres dimensiones del desarrollo sostenible: económica, social y ambiental, permite al sector productivo adquirir mayor competitividad y contribuir afirmativamente al desarrollo del país.

Desde su fundación en 1997, gracias a la visión del empresario Walter Kissling

Gam, AED se ha consolidado como la alianza referente en Costa Rica en temas de responsabilidad social y sostenibilidad y como la ventana a una nueva forma de hacer negocios para las empresas que desean impactar de forma positiva a las partes interesadas con las que se relacionan. AED es el capítulo costarricense de United Way y pertenece a organizaciones internacionales como el World Business Council for Sustainable Development, el Pacto Global de las Naciones Unidas y la Integración Centroamericana por la RSE (INTEGRARSE).

## 3.1.1. Propósito de la organización

**Contribuir a una sociedad próspera, inclusiva, digna y en armonía con el ambiente, a través de un sector empresarial consciente, articulado y comprometido.**





### 3.1.2. AED: 20 años de Sostenibilidad en Costa Rica



La Alianza Empresarial para el Desarrollo (AED) celebra 20 años de ser la organización referente en Costa Rica en temas de Responsabilidad Social y Sostenibilidad y como la brújula que ha guiado a muchas empresas en Costa Rica para gestionen sus negocios de forma responsable y sostenible.

AED nació en agosto de 1997 a raíz de la convocatoria de su fundador Walter Kissling Gam con el apoyo de Instituto Centroamericano de Administración de Empresas (INCAE) quienes convocaron el “Encuentro de Líderes Empresariales: Nuestro Rol en la Construcción del Futuro”. Es así como 34 empresas nacionales y multinacionales se constituyeron en asociados fundadores de AED con la visión de involucrar al sector empresarial en el desarrollo humano del país, buscando promover una forma de relacionamiento diferente entre el sector empresarial y otros sectores de la sociedad.

Inicialmente, se decidió concentrar los esfuerzos y recursos organizacionales a proyectos vinculados con educación, a través del patrocinio de iniciativas y programas de voluntariado. Con los años, este enfoque fue evolucionando de forma más estratégica en paralelo con la evolución de los nuevos conceptos de Responsabilidad Social Empresarial (RSE), Desarrollo Sostenible y Sostenibilidad.

A finales del 2004, AED da un paso trascendental presentando al país el Modelo de RSE para Costa Rica, con el desarrollo técnico de INCAE y el financiamiento de Hivos. El Modelo fue el resultado de un extenso proceso de investigación de las herramientas disponibles a nivel internacional. Los indicadores fueron validados con la participación de unos 250 representantes de diversos sectores. Parte del aporte de AED a la evolución de la RSE en las empresas costarricenses es la herramienta de auto evaluación que acompaña al Modelo. Esta herramienta

permite a las empresas medirse y compararse, con el fin de mejorar sus prácticas en RSE.

Con el paso de los años, y siguiendo la evolución de la temática de RS, AED se convirtió el capítulo costarricense de importantes organismos internacionales: United Way en el 2002, el World Business Council for Sustainable Development en el 2004 y en el 2006 de la Red Forum Empresa, que aglutina a nivel hemisférico las principales organizaciones empresariales que promueven la temática en el continente americano. Por medio de estas alianzas, AED ha contribuido de forma significativa al fortalecimiento de la sostenibilidad y la RS en el país mediante el desarrollo de foros, seminarios, talleres y el intercambio de conocimientos entre las mismas empresas asociadas.

Asimismo, los años permitieron que la organización se fortaleciera con las tendencias internacionales en sostenibilidad, con lo que AED consolidó el abordaje integral de la temática, posicionando la sostenibilidad, no como una acción aislada e independiente, sino como un modelo y una estrategia de gestión de negocios.

Durante el 2007, AED fortaleció sus alianzas público privadas, una de ellas fue el PIAD (Programa de Informatización para el Alto Desempeño), una alianza sin precedentes que reunía al sector empresarial representado en AED y la ANDE (sindicato de educadores), a la que luego se incorporó el Ministerio de Educación, buscando sistematizar los procesos administrativos en los centros educativos.

A partir de noviembre de 2008 en el marco de la Conferencia Centroamericana de RSE CONVERTIRSE, realizada en Costa Rica, AED asumió la coordinación por un período de dos años de la Red Centroamericana de RSE (INTEGRARSE)





lo que sirvió para fortalecer su papel como uno de los referentes en la RS y Sostenibilidad a nivel regional y contribuyendo así mismo a la consecución de importantes proyectos para las empresas de la región.

A partir del 2009, AED dio otro giro importante a su estrategia. Luego de la crisis financiera global en el 2008, fue notable que, para que las empresas se convirtieran en actores cada vez más relevantes en la sociedad, debían volcar primero la vista hacia adentro; debían convertirse en empresas responsables en su propia gestión. De tal forma, se definieron dos ámbitos prioritarios de acción para impulsar el desarrollo sostenible desde la esfera empresarial. Se establecieron dos áreas de enfoque: una de Desarrollo Empresarial, para trasladar a las empresas herramientas, metodologías y capacidad técnica que permitiera orientar su procesos de gestión responsable hacia adentro de la empresa y en su ámbito de operación y una de Inversión Social, que perseguía orientar los esfuerzos y la proyección de iniciativas y programas hacia afuera de la empresa con un enfoque que buscara la capacidad de escala mediante el impulso de Alianzas Público Privadas.

En 2010, la organización identifica el enorme potencial que representa la integración del esfuerzo y aporte del público interno en las estrategias de RS de las empresas, por lo que decide fortalecer el concepto de la Responsabilidad Individual. La iniciativa consiste en impulsar y facilitar el voluntariado operativo, profesional y de liderazgo creando una plataforma que permita a las empresas generar alianzas con organizaciones de la sociedad civil para el desarrollo de proyectos en conjunto con sus colaboradores.

Para el 2011, AED fortaleció su propuesta de valor con un nuevo modelo de mesas de trabajo que llevan a las empresas paso a paso, en sesiones de trabajo mensuales, para avanzar en temas específicos como parte de su gestión responsable de negocios, permitiéndoles articular un esfuerzo conjunto en temas prioritarios para el desarrollo del país.

Asimismo en 2011 la organización identifica una necesidad del sector empresarial por desarrollar procesos de medición, reducción y compensación de los impactos ambientales de sus operaciones, por lo que decide innovar impulsando una estrategia ambiental amigable, fácil y práctica para las organizaciones. Esta iniciativa a su vez fortalece la oferta de servicios para las empresas asociadas y contribuye a plasmar el liderazgo e incidencia de la organización en el área ambiental. El tema ambiental ahora es uno de los temas prioritarios y de mayor compromiso para AED.

Con la publicación en el 2010 de la Guía de Responsabilidad Social ISO26000, la herramienta de Autoevaluación IndiCARSE fue homologada a esta guía internacional para incorporar al enfoque de trabajo y acompañamiento a las empresas a este consenso validado a nivel mundial. De esta manera, a partir del proceso 2012, el acompañamiento y los resultados de la auto evaluación, se dan en función de las 7 materias fundamentales de la ISO26000, con un principal cambio en la inclusión de la materia de Derechos Humanos.

Durante el 2012, AED consolidó su papel de articulador y promotor de la RS al ser nombrado Organización de Utilidad Pública por el Gobierno de Costa Rica, con lo que se valida el aporte que AED y sus empresas aportan al Desarrollo Sostenible del país.

En esta línea, AED continuó con un papel de líder en la red regional INTEGRARSE y, como principales aportes, destacan el sistema de indicadores regionales para PYMES (INDICARSE PYME), la regionalización de la metodología, herramientas y procesos de las mesas de trabajo de Eco Eficiencia Empresarial, Alianza de Empresas sin Pobreza Extrema (2013) y para el 2013-14 la mesa de trabajo de Pacto Global.

Asimismo, durante el 2013, nació uno de los servicios estrella de AED. Se trata del programa de capacitación Alineamiento Estratégico para la Sostenibilidad. El objetivo del espacio es capacitar a las empresas en la elaboración de planes de mejora y sistemas de monitoreo para el alineamiento de la estrategia de negocios a la sostenibilidad. La metodología se diseñó para acompañar a las empresas a efectuar un mapeo e identificación de expectativas de partes interesadas, identificación de factibilidad para la implementación y desarrollo de planes de acción.

Para el 2014, en alineamiento a este enfoque integral de la sostenibilidad, la organización implementó una nueva estructura de atención a la empresa asociada para responder de mejor forma a sus necesidades. Así, se pasó del modelo de atención basado principalmente en dos áreas: Desarrollo Empresarial e Inversión Social, a un nuevo modelo basado en tres dimensiones.

El nuevo modelo de atención cuenta con tres dimensiones: Económica, Social y Ambiental, todas unidas por un núcleo común de gestión integral de la sostenibilidad, que se concentran en el desarrollo de conocimiento y capacidades, herramientas, metodologías, programas de capacitación, proyectos e iniciativas que apoyen a las empresas y las articulen en esfuerzos comunes para potenciar sus impactos positivos. Esta nueva estructura pretende orientar y articular el



trabajo e impacto de las empresas AED, apuntando a escalar la contribución de las empresas en la sociedad siendo su aliado estratégico en sostenibilidad.

Esta articulación empresarial se enfocó en iniciativas que agruparan empresas ya sea de forma temática, sectorial o geográfica. Definimos también una serie de iniciativas de incidencia que fueran más allá del ámbito empresarial para trabajar en crear consciencia de la relevancia de la sostenibilidad en cámaras empresariales, medios de comunicación, la academia y otros sectores.

Durante el ciclo de planificación estratégica 2015-2018, AED se planteó un nuevo propósito: “Contribuir una sociedad próspera, inclusiva, digna y en armonía con el ambiente, a través de un sector empresarial consciente, articulado y comprometido”. Se busca enfocar nuestros esfuerzos en escalar la contribución de las empresas en la sociedad siendo su aliado estratégico e impulsando la sostenibilidad como estrategia de desarrollo y las iniciativas de impacto colectivo como estrategia de articulación.

En esta línea, aunque el tema de Impacto Colectivo forma parte de la estrategia de AED desde el 2015, no fue hasta el 2016 que se consolidó el primer proyecto bajo esta óptica con el objetivo de lograr cambios verdaderamente transformadores, a través de una mayor y mejor coordinación intersectorial de todos los actores que pueden contribuir a mover un indicador compartido y una agenda común.

Se conformó de esta manera la primera mesa de Impacto Colectivo de Calidad de la Educación, como metáfora a los orígenes de AED. Con la participación activa de empresas y fundaciones, CRUSA, el

Ministerio de Educación Pública y múltiples actores trabajando con una agenda común, se consolidó el Proyecto de Reforma de la Educación de las Matemáticas con el objetivo de brindar a la ciudadanía mayores habilidades y competencias matemáticas para enfrentar los desafíos de la sociedad del conocimiento.

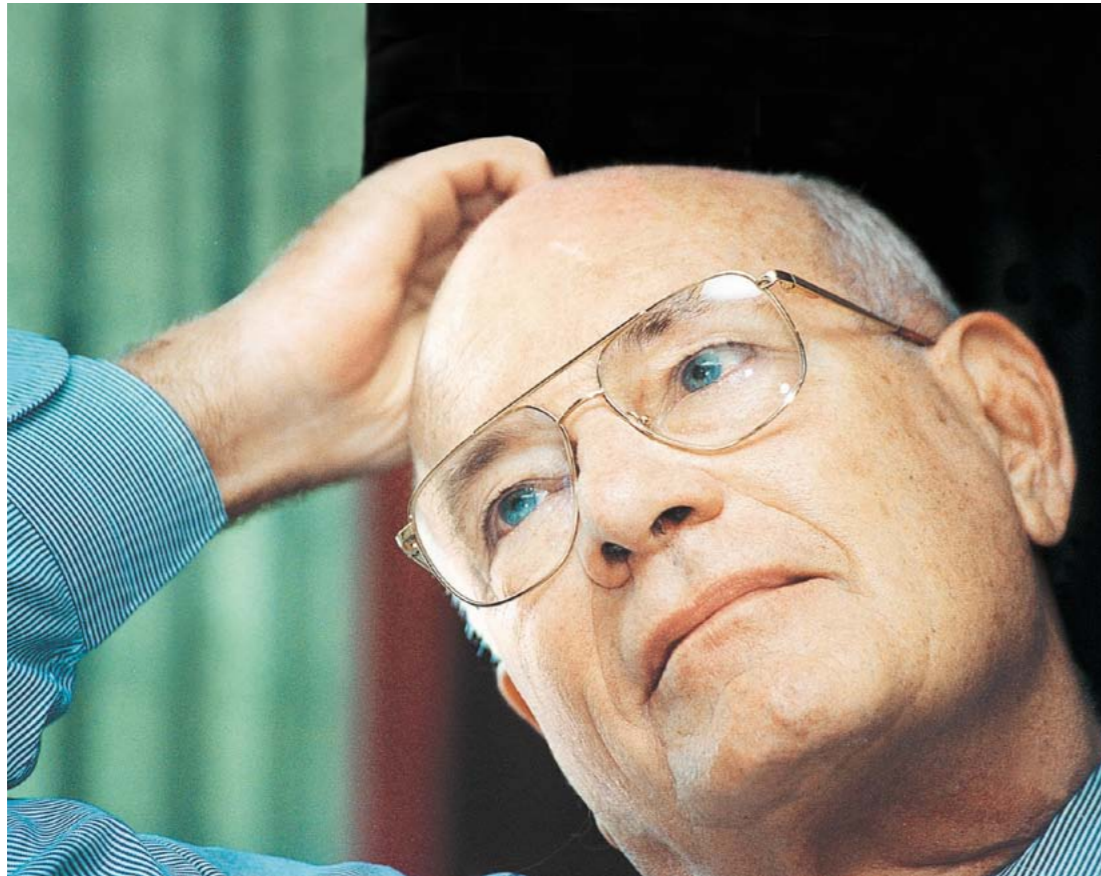
Así, nació la Plataforma de Impacto Colectivo que al lado de nuestra Plataforma Empresarial, buscará fortalecer los vínculos, crear las condiciones óptimas y las sinergias necesarias para esta nueva forma de articulación intersectorial por el desarrollo sostenible de nuestro país.

**“¿Cuántos de nosotros nacimos siendo exitosos empresarios?, muy pocos. ¿Cuántos de nosotros podemos serlo ahora porque vivimos y crecimos en un país de oportunidades? La gran mayoría de los presentes construimos lo que somos porque Costa Rica nos dio la oportunidad.”**

**Walter Kissling, HB Fuller.** Encuentro de Líderes Empresariales; Nuestro Rol en la Construcción del Futuro  
5 Marzo, 1997.



### 3.1.3. Nuestro fundador: Walter Kissling



Don Walter Kissling Gam fue un empresario costarricense nacido en Limón, Costa Rica, en 1931. Se convirtió en el primer centroamericano en liderar una empresa de la lista Fortune 500 y es ampliamente reconocido por tener un papel protagónico en la fundación del campus del INCAE en Costa Rica y ser el principal fundador de nuestra organización: la Alianza Empresarial para el Desarrollo (AED).

Don Walter se graduó del Colegio Seminario en 1948 y comenzó a trabajar, primero como vendedor de queso y luego como recepcionista en el Hotel Europa en el centro de San José. Ahí, conoció a un empresario que le dio la oportunidad de trabajar como representante de ventas de una empresa farmacéutica, Wyeth International, en la que trabajó durante 7 años.

Don Walter nunca fue a la Universidad y obtuvo todos sus logros profesionales gracias al trabajo duro y su perseverancia.

El señor Kissling se unió a la empresa Kativo Chemical en 1953, la cual producía las pinturas marca Protecto en un pequeño taller en Sabana Sur. Ahí trabajó durante 10 años y ayudó al crecimiento y expansión de la organización en el mercado centroamericano. Para 1967, la empresa fue adquirida por HB Fuller y don Walter fue nombrado presidente para Latinoamérica, mientras mantenía su papel como Gerente General de Kativo. El señor Kissling lideró la apertura de muchas plantas de manufactura de HB Fuller a lo largo de toda América Latina.

En 1984, Kissling ayudó a fundar el campus del INCAE en Costa Rica, ejerció como presidente y fue miembro de la Junta Directiva por 16 años.

Don Walter ocupó varias posiciones de liderazgo en HB Fuller hasta que en 1995 fue nombrado CEO hasta su retiro en 1998. Él formó parte de la Junta Directiva por 34 años. Este logro lo convirtió en uno de los pocos latinoamericanos a la cabeza de una de las 500 empresas más grandes de los Estados Unidos.

En 1997, don Walter, como visionario y empresario responsable, fundó la Alianza Empresarial para el Desarrollo y, con el apoyo de Instituto Centroamericano de Administración de Empresas INCAE, logró que 34 empresas nacionales y multinacionales se convirtieran en fundadoras y se comprometieran con el desarrollo sostenible del país, por medio de las alianzas público privadas.

“Si aumentamos la producción de este país, sin abandonar lo social, podemos satisfacer en mayor medida las necesidades de todos”, (Walter Kissling para El Financiero, 1998).

En ocasión de la inauguración de la AED dijo **“Démonos el permiso de soñar, démonos el permiso de romper los paradigmas del subdesarrollo y la pobreza. Pensemos en una Costa Rica solidaria, grande y moderna, tenemos el potencial, tenemos la gente, tenemos la energía y la capacidad. Nos falta la decisión, la entrega y un fuerte deseo de hacerlo...”**

Entre otros logros, el señor Kissling fue presidente de la Cámara de Industrias de Costa Rica y perteneció a la Junta Directiva de empresas como La Nación, Atlas Eléctrica, Banco Banex y Pentair Inc. y el Banco Central de Costa Rica.

Don Walter Kissling Gam murió en enero del 2002 a sus 70 años de edad.





### 3.1.4. Estructura de la organización

La estructura de la organización, así como el modelo de atención para las empresas AED, está diseñado en tres dimensiones: Económica, Social y Ambiental. Estas dimensiones de trabajo responden a las 3 dimensiones del desarrollo sostenible y se concentran en el desarrollo de programas de formación, herramientas y metodologías, servicios especializados, espacios de articulación e incidencia que apoyen a las empresas y las articulen en esfuerzos comunes con el fin de minimizar los impactos negativos y potenciar los positivos de la gestión empresarial.

Cada área trabaja con una serie de áreas de enfoque que buscan orientar la acción responsable de la empresa. Dentro de los principales temas a tratar por cada dimensión están:



#### Dimensión Ambiental

- Agua y Saneamiento
- Energía y Cambio Climático
- Biodiversidad
- Materiales y Residuos



#### Dimensión Social

- Derechos Humanos
- Prácticas Laborales
- Comunidad
- Inclusión Social



#### Dimensión Económica

- Gobernanza
- Empleo de calidad e inclusivo
- Encadenamientos Responsables
- Productos y Servicios Responsables

Cada área específica está enlazada a desafíos globales y nacionales prioritarios y conlleva ciertos compromisos necesarios por parte del sector empresarial en los siguientes años para maximizar la contribución al desarrollo sostenible.

El área de Gestión Integrada para la Sostenibilidad se encarga de velar por agrupar los avances en las tres dimensiones como parte de un modelo de gestión integral en las empresas. Esta área tiene a su cargo la atención y el seguimiento directo de las empresas asociadas. Actualmente, el área se desarrolla de manera transversal en todos los servicios e iniciativas que AED lidera y no tiene independencia como tal.



#### Gestión Integral para la Sostenibilidad

- Concepto de Sostenibilidad
- Reportes de sostenibilidad
- Estrategia de Sostenibilidad

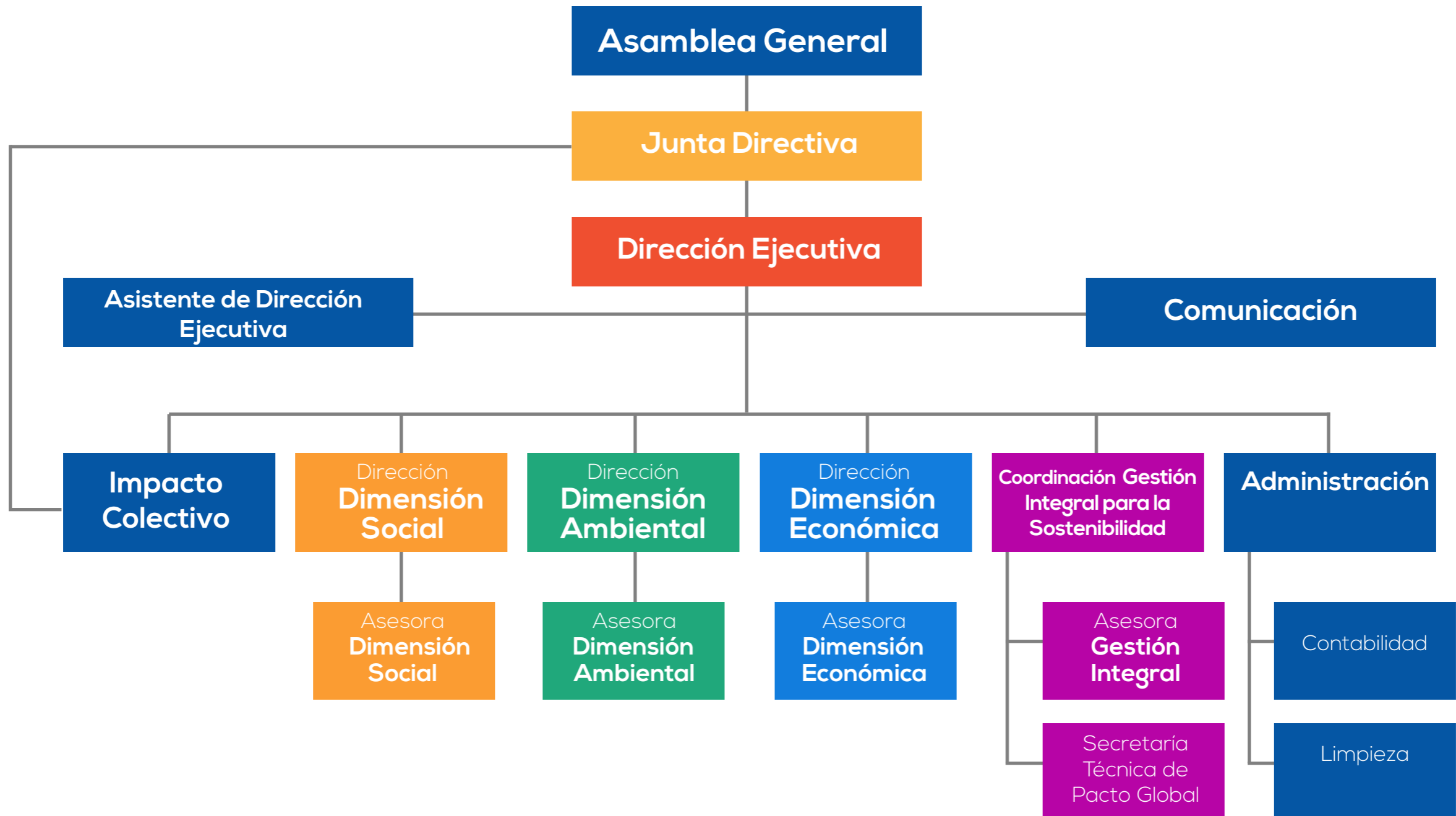
Asimismo, recientemente AED creó un área que se encarga de articular alianzas con un enfoque de impacto colectivo, de ahí recibe su nombre. El área de Impacto Colectivo trabaja con independencia de las otras áreas, pero se nutre de sus insumos para el diseño de iniciativas. Impacto Colectivo cuenta con un Consejo Consultivo, formado por las empresas que aportan a su sostenibilidad financiera y rinde cuentas directamente a la Junta Directiva de la organización.

Para implementar el modelo de atención para las empresas asociadas, AED está organizada en diferentes direcciones por cada dimensión de trabajo. Cada dimensión está a cargo de un director o directora que tiene a su vez uno o más asesores o asesoras a su cargo. Todas las direcciones responden a la Dirección Ejecutiva y reciben también el apoyo a modo de respaldo de los departamentos de Comunicación y Administración y Finanzas. De manera semanal, todas las direcciones se reúnen con la Dirección Ejecutiva para tomar decisiones sobre el trabajo operativo de la organización.



### 3.1.4.1. Organigrama

La estructura de la organización, entonces, se ve de la siguiente manera:



### 3.1.4.2. Junta Directiva y Comités

G4-34, G4-35, G4-36, G4-38, G4-39, G4-40

En relación con la gobernanza de la organización, toda la estructura interna de la Alianza y su equipo técnico, rinde cuentas a una Asamblea General de Asociados, conformada por los representantes de todas las empresas que forman AED. La Asamblea el órgano máximo de la Asociación.

La Asamblea General es convocada una vez al año para rendir cuentas a los y las asociadas. Esta rendición de cuentas incluye un informe de la presidencia que resume los principales logros y retos de la organización, así como el desempeño de las diferentes áreas estratégicas. Se incluye también una presentación por parte de la tesorería con respecto a los estados financieros, auditados anualmente y un informe del fiscal de la Junta Directiva. Todos los informes son sometidos a aprobación por parte de la Asamblea General de Asociados.

La Asamblea General elige cada dos años una Junta Directiva, compuesta por 18 representantes de las empresas asociadas, incluyendo presidentes, presidentas, gerentes, gerentas y ejecutivos o ejecutivas de las empresas asociadas.

La Junta Directiva está conformada por líderes de las empresas AED que, de manera voluntaria y no remunerada, postulan su nombre para formar parte de la gobernanza de la organización y guiarla en su toma de decisiones. La conformación de la Junta es sometida a votación ante la Asamblea General. La Junta Directiva debe contar con equidad de género que es requisito para las Asociaciones costarricenses según la ley.

Los deberes y responsabilidades de la Junta Directiva están normados por los estatutos de la organización. La Junta Directiva sesiona cada dos meses.

La Junta Directiva nombra entre sus integrantes una coordinadora o coordinador de comité para cada una de las áreas estratégicas de la organización. Se invita también a representantes de las empresas asociadas a formar parte de estos comités. La cantidad de integrantes varía pero se busca que no sea menor a tres participantes por comité. Los comités, que se reúnen mensualmente, lideran al equipo operativo de cada una de las áreas estratégicas, participan de la elaboración de los planes anuales, presupuesto y seguimiento del accionar de cada área.





Finalmente, los coordinadores de cada comité se reúnen de manera bimensual para conformar el Comité Ejecutivo.

La Dirección Ejecutiva y el equipo operativo de la organización elevan a la Junta Directiva las preocupaciones importantes por medio de las agendas tanto de Junta Directiva como de los comités. Actualmente no se cuenta con un mecanismo de medición y evaluación para las preocupaciones planteadas que contabilice la naturaleza y el número específico de preocupaciones presentadas. Sin embargo, se lleva registro de las preocupaciones elevadas a Junta Directiva por medio de las actas correspondientes a cada sesión.





## Junta Directiva 2017

- |   |  |  |
|---|--|--|
|  <b>Manuel Zúñiga</b> – Cuestamoras.<br>Presidente             |  <b>Oscar Hidalgo</b> – Coopeservidores.<br>Vocal   |  <b>Franco Pacheco</b> – FAPA.<br>Vocal                         |
|  <b>Silvia Lara</b> – AED.<br>Vice Presidenta                  |  <b>Mayela Rojas</b> - Grupo Mutual.<br>Vocal       |  <b>Tatiana Fishman</b> – Kapital Group.<br>Vocal               |
|  <b>Alexandra Kissling</b> – Rostipollos.<br>Secretaria        |  <b>Maybelle Alvarado</b> - Banco Popular.<br>Vocal |  <b>Alejandra Vargas</b> – Instituto Vargas Matamoros.<br>Vocal |
|  <b>Fernando Calderón</b> - Procter & Gamble.<br>Prosecretario |  <b>Silvia Chaves</b> – Florex.<br>Vocal            |  <b>Cecilia Mora</b> - Independiente.<br>Vocal                  |
|  <b>Alberto Borbón</b> – Hulera Costarricense.<br>Tesorero     |  <b>Elian Villegas</b> – Grupo INS.<br>Vocal        |  <b>Vivian Liberman</b> – BLP Abogados.<br>Vocal                |
|  <b>Philippe Garnier</b> – Garnier & Garnier.<br>Vocal         |  <b>Juan Martín Barrero</b> – HP.<br>Vocal          |  <b>Luis Gabriel Castro</b> – Porter Novelli.<br>Fiscal         |

## Comités

### Comité Social

- Mayela Rojas  
Grupo Mutual
- Alexandra Kissling  
Rostipollos
- Fernando Calderón  
P&G
- Mario Pérez  
Constructora MECO
- Roxana Víquez  
BAC Credomatic
- Vivian Liberman  
BLP Abogados

### Comité Ambiental

- Oscar Hidalgo  
Coopeservidores
- Anabelle Calderón  
Coopeservidores
- Catalina Mora  
Lafarge Holcim
- Ernesto Moreno  
YUXTA
- Manfred Kopper  
EY
- Carolina Arce  
BLP
- Rafael Gallo  
Ríos Tropicales
- José Dengo - CDG  
Environmental Advisors
- Gerardo Miranda  
FIFCO

### Comité Económico

- Philippe Garnier  
Garnier & Garnier
- Elian Villegas  
INS
- Franco Pacheco  
FAPA Consultores
- Silvia Gamboa  
APM Terminals
- Carlos Gallegos  
EY

### Comité Mercadeo y Ventas

- Carmen Montero  
Independiente
- Marie Lopardo  
República Independiente
- Cecilia Mora  
Consultora
- Luis Gabriel Castro  
Porter Novelli
- Tatiana Fishman  
The Kapital Group
- Luis Mastroeni  
BAC Credomatic

### Comité Administración y Finanzas

- Alberto Borbón Castro  
Hulera Costarricense
- Ingrid Guerra  
Independiente
- Silvia Pérez  
AutoMercado



## 3.1.5. Alianzas nacionales e internacionales

### 3.1.5.1. Alianzas nacionales

El principal modo de operar de AED son las alianzas. AED se ha aliado con diferentes instituciones públicas y organizaciones no gubernamentales para promover proyectos que permitan el desarrollo sostenible. En años recientes, la organización se ha movido hacia un enfoque de impacto colectivo en el que sienta a diferentes actores en la mesa para trabajar sobre agendas e indicadores comunes que permitan mover agujas. Algunas de esas alianzas son:

#### Instituciones públicas

- Comisión de Bandera Azul Ecológica, integrada por 12 organizaciones: AyA, ICT, CANATUR, MINAE, MEP, MINSA, RCRN, Grupo ICE, MAG, CO2.cr e IFAM
- COMEX
- Instituto Tecnológico de Costa Rica
- Despacho de la Segunda VicePresidencia de la República
- Dirección Nacional de Cambio Climático
- Dirección Nacional de CEN CINAI
- Ente Costarricense de Acreditación
- INTECO
- Instituto Costarricense de Acueductos y Alcantarillados Instituto Nacional de la Mujer
- MICITT
- Ministerio de Ambiente y Energía
- Ministerio de Economía, Industria y Comercio
- Ministerio de Trabajo y Seguridad Social
- Ministerio de Salud
- Ministerio de Educación Pública
- UNA

#### Organizaciones internacionales

- Banco Interamericano de Desarrollo
- Comité Consultivo de Turismo y Cambio Climático de la GIZ
- Embajada de los Países Bajos
- Fondo Canadiense para Iniciativas Locales (Embajada de Canadá)
- OIT
- Plataforma Climática Latinoamericana
- Sistema de Naciones Unidas Costa Rica
- The Climate and Development Knowledge Network

#### Organizaciones no gubernamentales

- Banco de Alimentos
- CINDE
- Consejo de Promoción de la Competitividad
- CANAPEP
- CEGESTI
- CORBANA
- CANAPEP
- Cámara de Cafetaleros
- Cámara Nacional de Exportadores de Productos Pesqueros
- Cámara de Exportadores de Plantas, Flores y Follajes
- CADEXCO
- Cámara Nacional de Agricultura y Agroindustria Cámara de Comercio
- FOS
- Fundación Costa Rica Estados Unidos para la Cooperación (CRUSA)
- Fundación Paniamor
- Fundecor
- INCAE / CLACDS
- Konrad Adenauer Stiftung
- SPI
- UCCAEP
- Viva Trust
- Yo Emprendedor





### 3.1.5.2. Alianzas internacionales

AED es el capítulo de Costa Rica de 4 reconocidos organismos internacionales:



World Business Council for Sustainable Development

**World Business Council for Sustainable Development:** [www.wbcsd.org](http://www.wbcsd.org)

El WBCSD es una organización global dirigida por los y las CEO de más de 200 empresas líderes que trabajan en conjunto para acelerar la transición hacia un mundo sostenible.



**United Way Worldwide:** [www.worldwide.unitedway.org](http://www.worldwide.unitedway.org)

United Way lucha por la salud, la educación y la estabilidad financiera de cada persona en cada comunidad. Con el apoyo de 2,8 millones de voluntarios, 9,8 millones de donantes en todo el mundo, y más de \$ 4.7 millones recaudados cada año, United Way es la ONG más grande sin fines de lucro con fondos privados del mundo.



**Integrarse:** [www.integrarse.org](http://www.integrarse.org)

La Integración Centroamericana por la Responsabilidad Social Empresarial (INTEGRARSE) es una alianza de las organizaciones promotoras de la Responsabilidad Empresarial y la Sostenibilidad en Centroamérica y el Caribe que busca promover en la comunidad empresarial de la región una cultura permanente de responsabilidad social empresarial y contribuir efectivamente al desarrollo sostenible y la integración regional.



Red Pacto Global Costa Rica

**Secretaría Técnica de la Red Local de Pacto Global:** [www.pactoglobalcostarica.com](http://www.pactoglobalcostarica.com)

Con el fin de acelerar el avance de la incorporación del Sector Empresarial Nacional a la Red Local de Pacto Global se designó a AED como la Secretaría Técnica de Pacto Global para Costa Rica. La secretaría debe coordinar las acciones y promoción del Pacto Global en el país, así como ser el vínculo con las demás Redes Internacionales.





## 3.2. Cambios estratégicos 2017

G4-13

### 3.2.1. 20 aniversario: cambio de nombre e imagen

Con el objetivo de transmitir mejor la esencia de AED a través de su nombre e imagen gráfica, durante el 2017 llevamos a cabo un proceso de cambio de nombre y logo. De Asociación Empresarial para el Desarrollo nos movimos a Alianza Empresarial para el Desarrollo.

La palabra Alianza es una palabra que usábamos frecuentemente como parte de nuestro discurso, sin embargo, debido a su fuerza y al enfoque de nuestra organización de crear puentes y sentar acuerdos en temas de desarrollo sostenible, decidimos darle aún más peso en nuestra comunicación.

La palabra Alianza, asimismo, nos permite representar la fuerza de las empresas que forman nuestra organización y que son nuestra razón de ser, ya que, gracias a sus estrategias de sostenibilidad, nos permiten impactar de forma positiva en el desarrollo sostenible del país.

Además, renovamos nuestro logo para que gráficamente comunique nuestra esencia y para revitalizar el trabajo que realizamos en alineamiento al cambio de nombre.



### 3.2.2. Apuesta a los Servicios Especializados

Como parte de los cambios más significativos en nuestro modelo de negocio, fortalecimos la colocación de servicios especializados, es decir, servicios hechos a la medida de cada empresa según sus necesidades. De esta manera, quisimos aportar a la sostenibilidad financiera de la organización diluyendo los ingresos percibidos, para depender no solo de las membresías, sino de otro tipo de entradas. Asimismo, esto nos permite visibilizar el conocimiento experto del equipo técnico y ampliar la experiencia organizacional en la implementación de estrategias y acciones de sostenibilidad.

### 3.2.3. Seguimiento a avance de empresas

Otro de los principales cambios y avances fue la implementación de una herramienta para conocer el estado de avance de nuestras empresas en relación con modelos de negocios sostenibles. La herramienta se llama ScoreCard y nos permite medir una serie de indicadores para poder categorizar a las empresas según su grado de avance y para dar seguimiento a su progreso en la mejora continua. La herramienta permite, además, compartir la información de la empresa entre el equipo técnico y mejorar la atención integral según cada caso.



### 3.2.4. Implementación del CRM

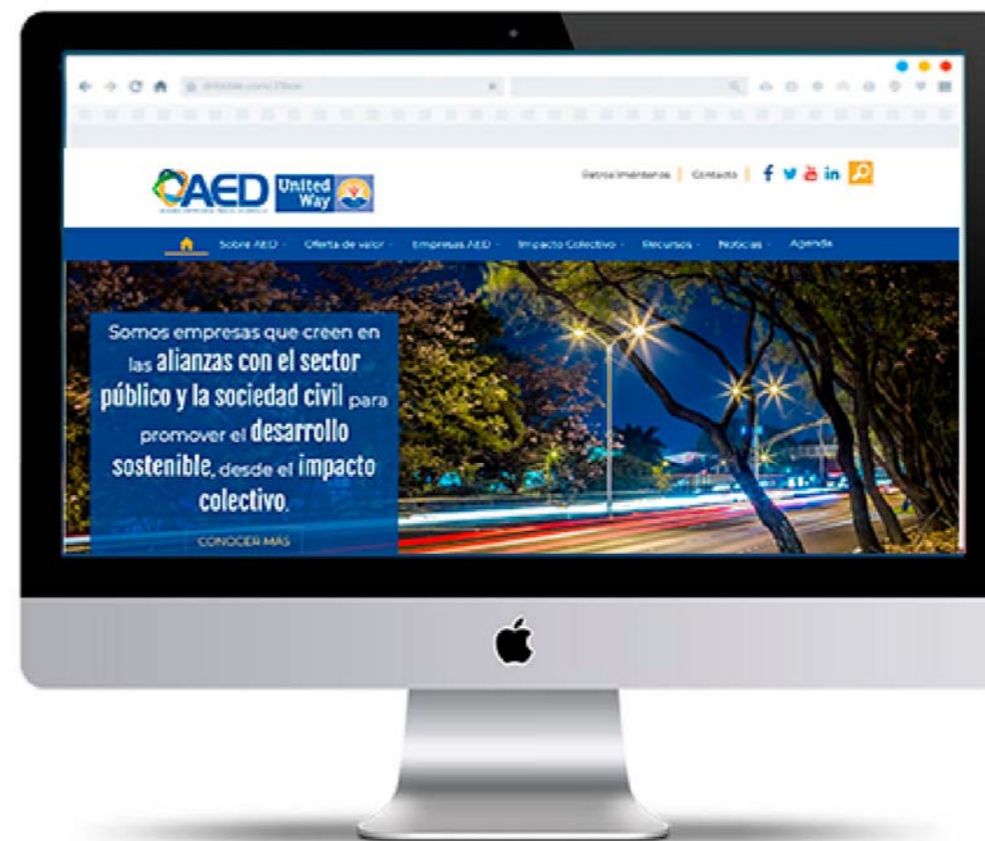
Durante el 2017, consolidamos la implementación de un CRM con el fin de mejorar el servicio y la atención a las empresas AED y coordinar el trabajo en equipo de la organización. Todo el equipo técnico fue capacitado y todos los equipos fueron adaptados para emplear la nueva herramienta. La herramienta nos permitirá compartir información y dar un seguimiento más eficiente a cada una de las empresas, mediante la información compartida por todas las áreas de la organización.

### 3.2.5. Impacto Colectivo

La plataforma de Impacto Colectivo se consolidó durante el 2017, para lo cual se trabajó en el alineamiento con las demás áreas de la organización. Además, se discutieron aspectos esenciales de su modelo de negocio, su oferta de valor y del enfoque con el que se desea impactar al país.

### 3.2.6. Página Web

Durante el 2017, además, lanzamos nuestro nuevo sitio web, una plataforma a la vanguardia que incluye, entre otras cosas, un directorio empresarial organizado por sector de actividad económica y localización geográfica que permite a los usuarios conocer más a fondo las acciones y estrategias en sostenibilidad de las más de 140 empresas AED. El sitio alberga recursos, publicaciones, videos, cajas de herramientas y casos de buenas prácticas en relación con modelos sostenibles de negocios. Puede ser consultado [aquí](#).







# 4. Estrategia organizacional





# 4.1. Estrategia de Sostenibilidad

## 4.1.1. Consulta con partes interesadas

G4-PR5, GR-PR8, G4-NGO-10

Una parte interesada es cualquier individuo o grupo que puede afectar o ser afectado por las actividades de una organización.

Durante el 2016, el equipo técnico de AED revisó y actualizó su mapeo de partes interesadas, ampliando la información sobre el estado de la relación con cada una, para garantizar que se tratara de un ejercicio exhaustivo que incluyera todos los actores que afectan o se ven afectados por nuestra operación. Así, las partes interesadas definidas como prioritarias se muestran en el siguiente gráfico:



Como parte del proceso de consulta y diálogo con partes interesadas, durante el 2016, se desarrolló un proceso de escucha de la parte interesada más importante para la organización: sus empresas asociadas. El proceso fue liderado por la empresa de investigación Instituto Ciudadano y estuvo enfocado en conocer las expectativas y necesidades de las empresas en relación con la oferta de valor de AED. Asimismo, el espacio se aprovechó para recopilar retroalimentación sobre el proceso de acompañamiento y asesoría a las empresas asociadas.

El espacio tuvo como principal herramienta metodológica los grupos focales y la microsociología y contó con la participación de 20 personas representantes de 19 empresas en 4 grupos focales.

Como principales hallazgos, se encontró:

- Las empresas reconocen el valor de AED como experto y guía en temas de sostenibilidad.
- La oferta de valor de AED es mucho mejor aprovechada cuando hay compromiso de la Alta Gerencia, para lo cual se requieren también mecanismos de sensibilización interna.
- Se reconoce a AED como la organización referente en Costa Rica en temas de Responsabilidad Social y Sostenibilidad.
- Se recomienda desarrollar una herramienta de medición del avance de las empresas en temas de implementación de modelos de negocio sostenibles.
- Se reconoce el valor del asesor o asesora y la importancia de garantizar su permanencia en el tiempo para velar por el avance de cada empresa. Asimismo, se rescata la necesidad de sistematizar la información de cada empresa en un perfil o expediente.

Adicionalmente a estos ejercicios y procesos de consulta específicos, debido a la naturaleza de la organización, todas las iniciativas y proyectos se crean y ejecutan con la participación de la parte interesadas involucradas en ellos. De esta manera, por ejemplo, el aprovechamiento de los productos y servicios de las empresas se hace por medio de un plan de trabajo en conjunto con la



contraparte, los proyectos en alianza público privada se crean considerando las propuestas de las instituciones públicas, a nivel interno hay espacio para que los y las colaboradoras retroalimenten las acciones que se llevan a cabo, tanto a nivel interno y externo, que los involucran; las organizaciones sin fines de lucro tienen poder de decisión sobre los proyectos en que apoyan. En general, la filosofía de la organización es crear proyectos mediante la construcción conjunta con todas las partes involucradas, a quienes se les da poder de decisión y con quienes se llega a acuerdos para satisfacer todas las expectativas.

## 4.1.2. Proceso de materialidad

G4-PR8, G4-NGO-10, G4-19, G4-20, G4-21, G4-EC8

Durante 2014, AED realizó un proceso inicial para determinar su materialidad. La motivación surgió, principalmente, debido a la inquietud de las empresas en trabajar en la identificación de sus temas materiales, para lo cual la organización decidió realizar el proceso a nivel interno para poder mejorar el acompañamiento a sus asociados. Además, como parte de uno de los proyectos regionales de la Red INTEGRARSE, se fortalecieron las capacidades de las organizaciones promotoras de la responsabilidad social en Centroamérica en el tema específico de reportes de sostenibilidad, por lo cual se identificó que una de las principales debilidades eran los procesos de materialidad internos.

De esta manera, AED llevó a cabo un proceso exhaustivo y participativo para identificar los temas críticos de su gestión en función de sus impactos ambientales, sociales y económicos.

Inicialmente, se desarrolló un ejercicio de diagnóstico e identificación, luego se pasó a una etapa de consulta y priorización, se desarrolló la validación de los temas que surgieron y, finalmente, se incorporaron como parte de la estrategia y, por ende, de la rendición de cuentas y la memoria de sostenibilidad.

Como parte de la etapa de diagnóstico, se aplicó una herramienta interna para medir la pertinencia de los temas y asuntos presentes en las 7 materias de la Norma internacional ISO 26000 de Responsabilidad Social. Además, se hizo una revisión profunda de los “Sustainability Topics” del sector de organizaciones sin fines de lucro y se realizó un ejercicio de benchmark con reportes de sostenibilidad de organizaciones similares a AED, con el objetivo de identificar tendencias y patrones en relación con la gestión responsable y la materialidad.

Como parte del diagnóstico, se revisó la estrategia de la organización a la luz de los principales impactos y partes interesadas involucradas en cada etapa de su cadena de valor con base en los insumos obtenidos de los primeros ejercicios de diagnóstico.

Finalmente, se identificaron los principales temas que se consideraron críticos para la gestión de AED, tanto interna como externa y se llevaron a consulta y validación con las partes interesadas definidas como prioritarias.

En la consulta, se realizaron un total de 59 encuestas a representantes de las diferentes partes interesadas externas como empresas asociadas, empresas no asociadas, cámaras empresariales, gobierno, academia y medios de comunicación. Además, se realizaron grupos focales específicos con empresas asociadas, Junta Directiva y comités y todos los y las colaboradores de la organización.

- 59 participantes en total
- Públicos Internos:
  - 37 participantes en sesiones de focus groups
    - a. 17 Representantes de Empresas Asociadas
    - b. 12 representantes del equipo ejecutor
    - c. 8 representantes de JD y Comités
- Públicos Externos:
  - 22 participantes consultados mediante entrevistas telefónicas
    - a. 7 Líderes de Opinión
    - b. 2 Representantes de Gobierno
    - c. 4 Empresas no asociadas (prospecto o que han dejado la organización)

Finalmente, se desarrolló una matriz que cruza los datos de priorización dados por las diferentes partes interesadas que participaron en el proceso y se validaron los temas a ser incluidos como parte de la estrategia de sostenibilidad de AED





## Impactos AED

### Sociales

¿Cuáles considera usted que son los dos principales impactos positivos de AED en el área social?

## → ECONOMICO

Positivo +    Negativo -

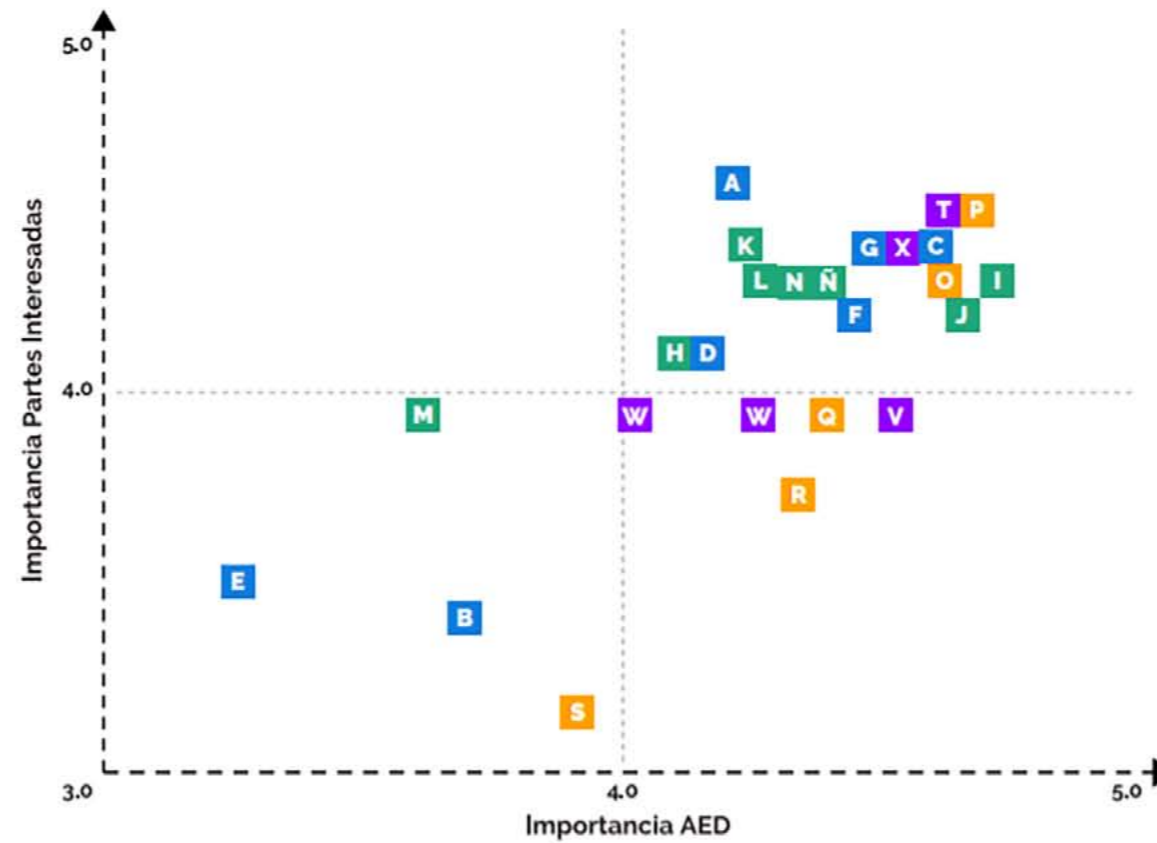
Handwritten notes and sticky notes on a whiteboard, including a table with 'Positivo +' and 'Negativo -' columns.

Handwritten notes on a wall, including the word 'AED' and various bullet points.

Clase de Internet  
septiembre 2013



### 4.1.2.1. Matriz de materialidad



#### ASPECTOS MATERIALES DISTRIBUIDOS POR DIMENSIÓN

##### Dimensión Económica

- A** Cadena de Suministros, RSE en cadena de Valor
- B** Desempeño económico, Valor generado y distribuido, impactos económicos Indirectos
- C** Ética y transparencia en la recaudación y asignación de fondos.
- D** Generación de empleo y empleabilidad
- E** Presencia de Mercado
- F** Inclusión económica y emprendimientos sociales
- G** Promoción de Inversión socialmente Responsable

##### Dimensión Ambiental

- H** Evaluación ambiental para proveedores (gestión a nivel interna y promoción para las empresas hacia afuera)
- I** Gestión Interna del impacto ambiental y uso sostenible de los recursos
- J** Consumo Sostenible, Mitigación de impactos de productos y servicios
- K** Energía y Cambio climático
- L** Agua y Saneamiento
- M** Biodiversidad
- N** Materiales y residuos
- Ñ** Prevención de la contaminación

##### Dimensión Social

- O** Participación en la comunidad (interno y externo)
- P** Derechos Humanos, Debida Diligencia
- Q** Prácticas Laborales
- R** Capacitación y desarrollo del personal
- S** Asuntos de consumidores

##### Transversal

- T** Relacionamiento con partes interesadas
- U** Mecanismo de quejas y retroalimentación.
- V** Incidencia en Política Públicas
- W** Monitoreo y evaluación de programas
- X** Educación y toma de conciencia



### 4.1.3. ¿Cómo creamos valor?

G4-12



Debido a que durante el 2014 por primera vez se comenzó a desarrollar y aplicar a nivel interno una metodología para determinar la materialidad de la organización, se detectó poca claridad en la forma en que funcionaban los procesos de entrada y salida de productos, servicios e información. Es decir, se desconocía la cadena de valor que conecta a todos los actores involucrados en el accionar de AED.

Uno de los principales avances de este periodo fue la definición de la cadena de valor de la organización, gracias a la participación y validación del equipo técnico, de la Junta Directiva y Comités y de los representantes de las empresas asociadas.

Partiendo de un esquema tradicional de cadena de valor, se planteó una propuesta que permitiera reflejar de manera adecuada la forma en que la organización crea valor tanto para las empresas asociadas como para las distintas partes interesadas y la sociedad en general. Se definió entonces que AED cuenta con una serie de recursos, no sólo financieros sino también humanos, alianzas locales e internacionales y otros recursos, que convierte en actividades claves que generan valor. Estas actividades claves se convierten en una serie de resultados principales que contemplan, no sólo la gestión interna de temas económicos, sociales y ambientales, sino también el avance en el compromiso de las empresas asociadas con la sostenibilidad. Se determinó que estos resultados principales de la organización también deben reflejar los alcances de los proyectos y programas desarrollados, así como la capacidad de incidencia de la organización en el avance de políticas públicas para la sostenibilidad, el desarrollo de temas desde los medios de comunicación y el fortalecimiento de la oferta académica y de las cámaras empresariales en temas de sostenibilidad. Estos principales resultados generarán a su vez beneficios para la sociedad al lograr escalar la contribución de las empresas a temas prioritarios económicos, sociales y ambientales.

La cadena de valor puede ser apreciada de manera gráfica de esta manera:



## Principales recursos

- Recurso humano
- Recursos financieros
- Aliados locales
- Aliados internacionales
- Proovedores
- Comunidad
- Medios de comunicación
- Consultores

## Actividades clave Generación de valor

### Dimensión Social

- Derechos Humanos
- Prácticas Laborales
- Comunidad
- Inclusión Social

### Dimensión Ambiental

- Energía y cambio climático
- Materiales y residuos
- Agua y saneamiento
- Biodiversidad

### Dimensión Económica

- Empleo de calidad e inclusivo
- Gobernanza
- Productos y servicios responsables
- Encadenamientos responsables

### Gestión Integral de la Sostenibilidad

- Concepto de sostenibilidad
- Estrategia de sostenibilidad
- Reportes de sostenibilidad

Programas de Capacitación  
Charlas, talleres y cursos  
Servicios Especializados  
Articulación  
Incidencia  
Impacto Colectivo

## Principales resultados

- Mejora continua para la empresa
- Proyectos y programas de articulación empresarial
- Capacidad de Incidencia:
  - Medios de Comunicación
  - Academia
  - Cámaras Empresariales
- Impacto Colectivo
- Gestión Interna del Impacto

## Beneficios a la sociedad

Contribuir a una sociedad próspera, inclusiva, digna y en armonía con el ambiente, a través de un sector empresarial consciente, articulado y comprometido.





De esta manera nuestra oferta de valor, se traduce en 4 áreas principales: mejora continua para la empresa, articulación, incidencia e impacto colectivo. Estas áreas pueden ser representadas gráficamente en la siguiente figura:



## 4.1.4. Nuestra oferta de valor

### 4.1.4.1. Nuestra membresía

G4-4

Ser parte de AED es asumir un compromiso con el desarrollo sostenible del país a través del esfuerzo coordinado del sector productivo en Costa Rica, mediante la sensibilización, implementación y ejecución de acciones de Sostenibilidad en la gestión de negocios, tomando en cuenta a las diferentes partes interesadas, y promoviendo la inversión social estratégica en proyectos de alianza público privada dirigidos a generar mayor inclusión y cohesión social.

De esta forma, las empresas AED conforman una alianza enfocada en la promoción de las buenas prácticas empresariales en las tres dimensiones del desarrollo sostenible: económica, social y ambiental; con el fin último de adquirir mayor competitividad y contribuir afirmativamente al desarrollo del país.

La organización ofrece 3 opciones de membresía que incluyen los siguientes productos y servicios:

#### 4.1.4.1.1. General

- 3 Programas de Capacitación
- 1 Herramienta de diagnóstico
- 1 Charla in house
- 1 Taller in house
- 15 horas acompañamiento de una ejecutiva
- Recursos de formación en línea

#### 4.1.4.1.2. PYME

- 1 Programa de Capacitación
- 1 Herramienta de diagnóstico
- 1 Charla in house
- 8 horas de acompañamiento de una ejecutiva
- Recursos de formación en línea

#### 4.1.4.1.3. Corporativo

- Mezcla de productos y servicios a la medida a la medida del grupo corporativo y las empresas que lo componen.
- Mínimo 1 empresa con productos y servicios de categoría General

### 4.1.4.2. Mejora continua para la empresa

Uno de los principales focos de AED es promover y acompañar procesos de mejora continua en sostenibilidad en sus empresas asociadas, ya que el mayor potencial de impacto, tanto positivo como negativo, reside en ellas. De esta manera, la promoción de las buenas prácticas ambientales en las 3 dimensiones del desarrollo sostenible (ambiental, social y económico) dentro de la gestión de nuestra membresía permite a AED minimizar su huella y potenciar su impacto positivo en el país.

#### 4.1.4.2.1. Proceso de acompañamiento a la empresa

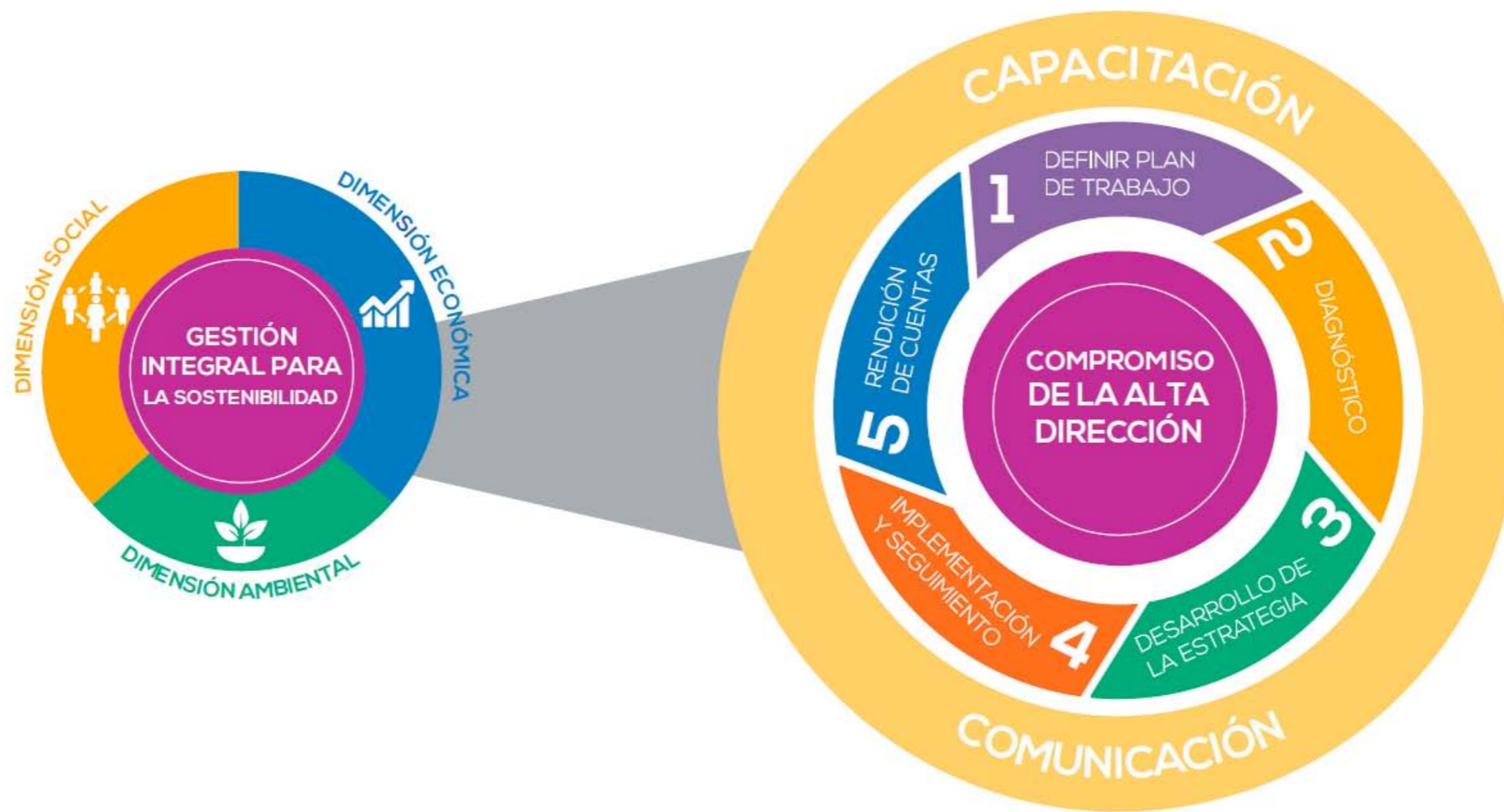
Al ingresar a AED, a cada empresa se le asigna una o un asesor en sostenibilidad para acompañar su proceso de alineamiento a la sostenibilidad. Este asesor o asesora es el principal contacto de la empresa con AED y tiene la responsabilidad de definir un plan de trabajo anual para asegurar el avance de la empresa y el aprovechamiento de su membresía.

Aunque la empresa cuenta con un asesor o asesora principal, el acompañamiento se puede brindar desde todas las dimensiones: económica, social y ambiental y el personal que las compone, siempre en función de las necesidades de la empresa.

El acompañamiento se basa en un proceso de mejora continua partiendo del compromiso de la Alta Dirección para la definición e implementación de una estrategia de sostenible de negocios.







#### 4.1.4.2.2. Formación

Los servicios de sensibilización y formación buscan orientar a las empresas a partir de talleres, charlas, cursos y programas de capacitación.

##### 4.1.4.2.2.1. Charlas y Talleres

Se trata de charlas de una hora y media de duración impartida por una persona experta, cuyo objetivo es sensibilizar a diversos tipos de población sobre temas relacionados con la sostenibilidad. En el caso de los talleres, se le enseña a los

y las representantes de empresa el uso de alguna herramienta, metodología o concepto de manera que pueda aplicarlo a su propio caso. El taller tiene una duración de tres horas.

##### 4.1.4.2.2.2. Cursos

Se trata de espacios con un desarrollo metodológico, pedagógico y académico más estricto y elaborado. Su duración es variable.



#### 4.1.4.2.2.3. Programas de Formación

Son espacios de capacitación en temas específicos dirigidos por organizaciones expertas, que se encargan de brindar los contenidos y herramientas a lo largo de varias sesiones. Además, las empresas avanzadas en cada tema tienen la posibilidad de compartir sus casos de éxito. Se trabaja en varias sesiones.

#### 4.1.4.2.3. Servicios Especializados

Se trata de servicios hechos a la medida que permiten a las empresas avanzar en la identificación, reducción y compensación de sus impactos ambientales, sociales y económicos.

### 4.1.5. Espacios de articulación

Son espacios de creación de valor que articulan los intereses y necesidades de múltiples actores, como Estado, sector empresarial y sociedad civil para aportar a desafíos comunes.

### 4.1.6. Incidencia

AED trabaja en sensibilizar y liderar procesos de incorporación de criterios de sostenibilidad en las diferentes partes interesadas, públicas y privadas, con que se relaciona, promover la comprensión del concepto y su urgencia como parte de la agenda de desarrollo del país.

### 4.1.6. Impacto Colectivo

AED está articulando a empresas entre sí y con otros sectores, en busca de lograr el cambio social a gran escala. Las articulaciones más avanzadas se están dando en materia de educación, cuidado y empleabilidad juvenil.

Todos los sectores involucrados en los procesos de impacto colectivo, están adquiriendo nuevas herramientas para la coordinación inter- sectorial: mejores habilidades para la toma de decisiones conjunta, un intercambio de información más hábil y mayor énfasis en la sostenibilidad de los procesos, especialmente mediante la innovación de las alianzas, las políticas empresariales y políticas públicas, entre otros. En los espacios de impacto colectivo facilitados por AED, cada sector puede reconocer las fortalezas ajenas y propias, para definir de forma conjunta los roles y responsabilidades para alcanzar los objetivos comunes.







# 5. Nuestro alcance 2017



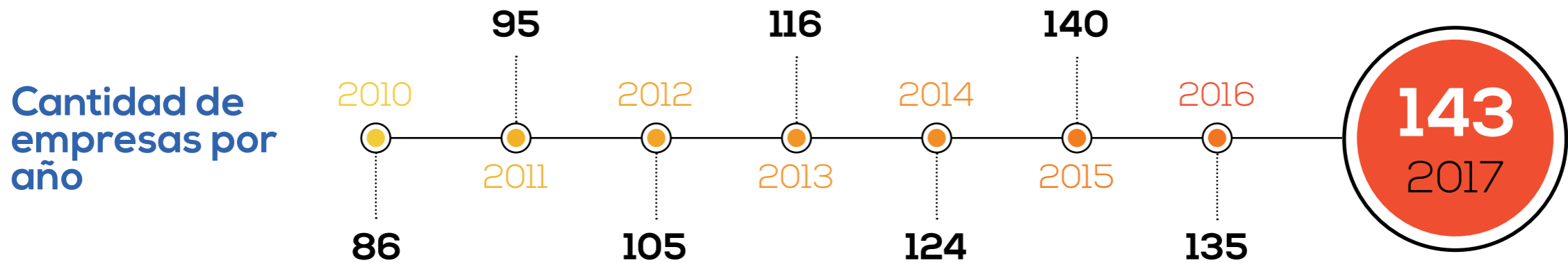


# 5.1. Sobre las Empresas AED

Dado que el fin de AED es “Contribuir a una sociedad próspera, inclusiva, digna y en armonía con el ambiente, a través de un sector empresarial consciente, articulado y comprometido”, se busca incorporar anualmente a más empresas y organizaciones que se responsabilicen de sus impactos y colaboren con el desarrollo sostenible del país al tiempo en que mejoran su competitividad.

Para ello, durante el 2017, nos fortalecimos con la entrada de 9 nuevas empresas, alcanzando un total de 143 empresas asociadas.

143 empresas que han trabajado para posicionar el concepto de sostenibilidad como eje de su gestión y como parte esencial de la agenda de desarrollo de Costa Rica.



## Empresas por categoría

Según su categoría de afiliación, la membresía estuvo compuesta durante 2016 por:

### Cantidad de Empresas asociadas por categoría de afiliación



Es importante señalar que, finalmente, durante el 2017 se logró mover a todas las empresas hacia el nuevo modelo de membresía que incluye solo 3. Anteriormente, se trabajaba con 4 categorías de afiliación.

### Empresas por procedencia geográfica

Las empresas de AED proceden de todo el territorio nacional. Sin embargo, hay una clara concentración en la Gran Área Metropolitana. Uno de los retos de la organización es fomentar la afiliación y atención de empresas en áreas periféricas del territorio nacional, con el fin de promover la implementación de modelos de negocios sostenibles y responsables en todas las regiones y sectores.



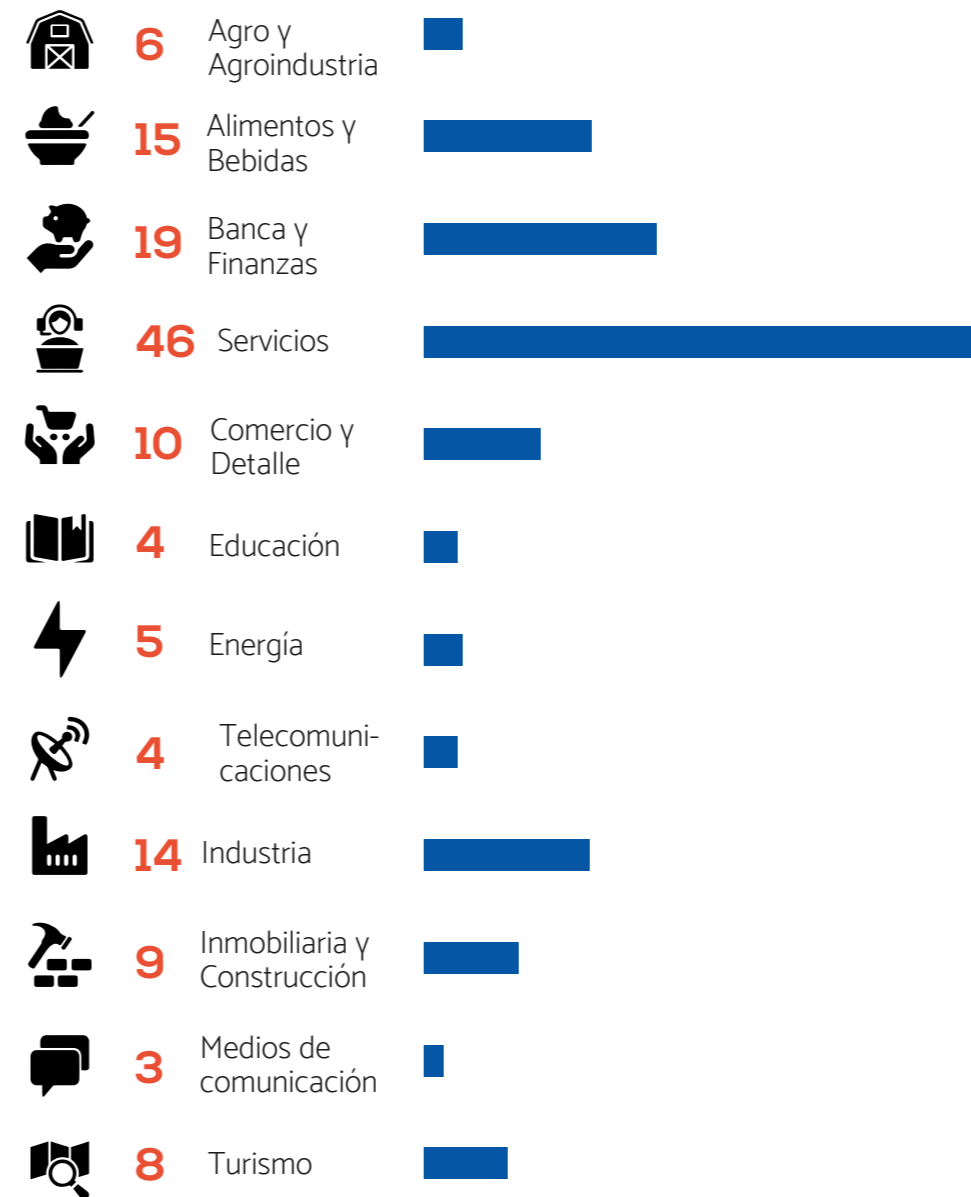
### Empresas pública

Una tendencia importante en la composición de la membresía es la incorporación creciente de empresas públicas interesadas en gestionar sus operaciones bajo principios de sostenibilidad. De esta manera, no solo se fomenta el aprendizaje organizacional sobre este tipo de organizaciones, sino que se genera incidencia sobre el resto de empresas e instituciones públicas para mejorar sus estrategias.



## Empresas por sector de actividad económica

Las empresas que forman parte de AED proceden de diversidad de sectores de actividad económica. Esta división se ha empleado como insumo para detectar tendencias por sectores, impactos comunes y posibles buenas prácticas que puedan ser replicables entre las empresas.



## 5.2. Gestión Integral de la Sostenibilidad



La Gestión Integral para la Sostenibilidad tiene el propósito de mantener la integralidad del concepto de sostenibilidad aprovechando el conocimiento, herramientas, metodologías y experticia desarrollado desde las Dimensiones Económica, Social y Ambiental de nuestra organización y la de nuestros aliados internacionales expertos en sostenibilidad.

Partiendo de herramientas y lineamientos internacionalmente reconocidos como los 10 Principios de Pacto Global, las Líneas directrices de la OCDE para empresas multinacionales, la ISO 26000 y los objetivos de desarrollo sostenibles, buscamos que las empresas incorporen consideraciones sociales y ambientales en su estrategia de negocios.

En Gestión Integral para la Sostenibilidad se trabaja con las siguientes áreas de enfoque:

- **Concepto de sostenibilidad:** El concepto integral de sostenibilidad implica la incorporación de consideraciones sociales y ambientales en la estrategia de negocios de la empresa para evitar que se vean los componentes de manera aislada o desarticulada.
- **Estrategia de sostenibilidad:** El concepto integral de sostenibilidad implica la incorporación de consideraciones sociales y ambientales en la estrategia de negocios de la empresa para evitar que se vean los componentes de manera aislada o desarticulada.
- **Reportes de sostenibilidad:** Es un documento o herramienta de uso voluntario que, mediante una serie de indicadores económicos, sociales y ambientales, hace de conocimiento público el rendimiento y el comportamiento de una empresa sin importar su tamaño o giro de negocio.

### 5.2.1. Acompañamiento a la empresa y Plan de trabajo

AED ofrece actualmente un servicio de acompañamiento que se ha venido depurando con los años, siempre producto de un proceso consciente de mejora continua. Un primer paso lo constituye la planificación para el acompañamiento

a las empresas, seguido de la prestación de servicios para el acompañamiento, la verificación de procesos y la revisión de resultados; finalizando con la ejecución de acciones preventivas y correctivas.

Unido a la anterior, se han creado una serie de herramientas que permiten conocer el estado actual de las empresas y medir periódicamente el avance y/o desarrollo logrado a través del tiempo.

Como parte de estas acciones, además, en conjunto con cada empresa se definen los temas en los que se desea trabajar y se establece un plan de trabajo que se compone, entre otras acciones, de programas de capacitación, talleres, charlas y herramientas de diagnóstico.

### 5.2.2. Herramientas de diagnóstico

Como se mencionó anteriormente, AED ha creado una serie de herramientas para medir el estado de cada una de las empresas y su nivel de avance en relación con la incorporación de principios de sostenibilidad en su gestión.

#### 5.2.2.1. Herramienta de Medición del Nivel de Madurez

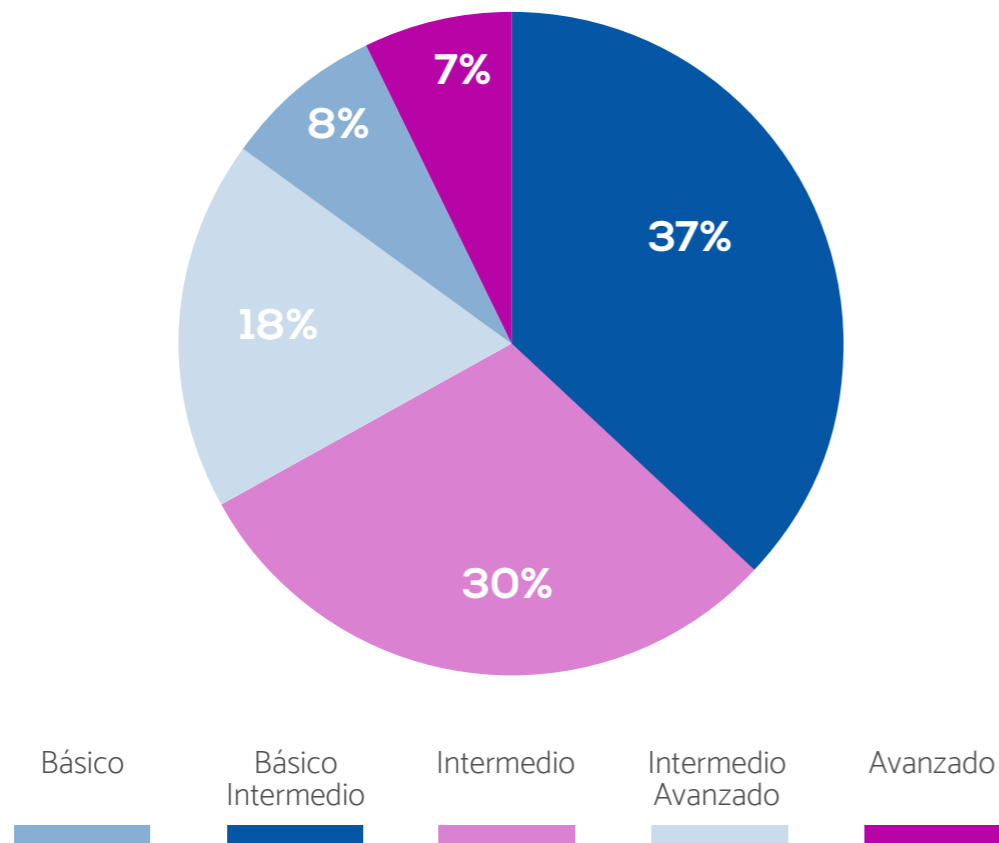
Durante el 2017 iniciamos con la aplicación de la Herramienta de Medición del Nivel de Madurez en Sostenibilidad para las empresas AED. Dicha herramienta





considera criterios de evaluación tales como el compromiso de la alta dirección con la sostenibilidad, estructura y responsabilidades que apoyen la gestión de sostenibilidad, identificación y relacionamiento con partes interesadas, identificación de temas materiales y su incorporación en la estrategia de sostenibilidad, desarrollo de programas Sociales, Ambientales y Económicos y la correspondiente sistematización y seguimientos de sus resultados, comunicación y rendición de Cuentas, entre otros.

Al cerrar el período, pudimos establecer un año base que nos permitirá seguir la evolución de nuestras empresas año con año. Logramos aplicar la herramienta a 87 de las empresas AED, lo cual representa un 60,84% de nuestra membresía y hemos podido determinar que un 25% de ellas se encuentra en un nivel entre avanzado e intermedio-avanzado y el 75% restante se compone de empresas con un nivel entre básico e intermedio. Posteriormente, estaremos en capacidad de separar las empresas de primer ingreso de aquellas con mayor permanencia en AED y así poder hacer una mejor valoración del aporte de la Alianza en su Gestión de Sostenibilidad.



### 5.2.2.2. IndicaRSE

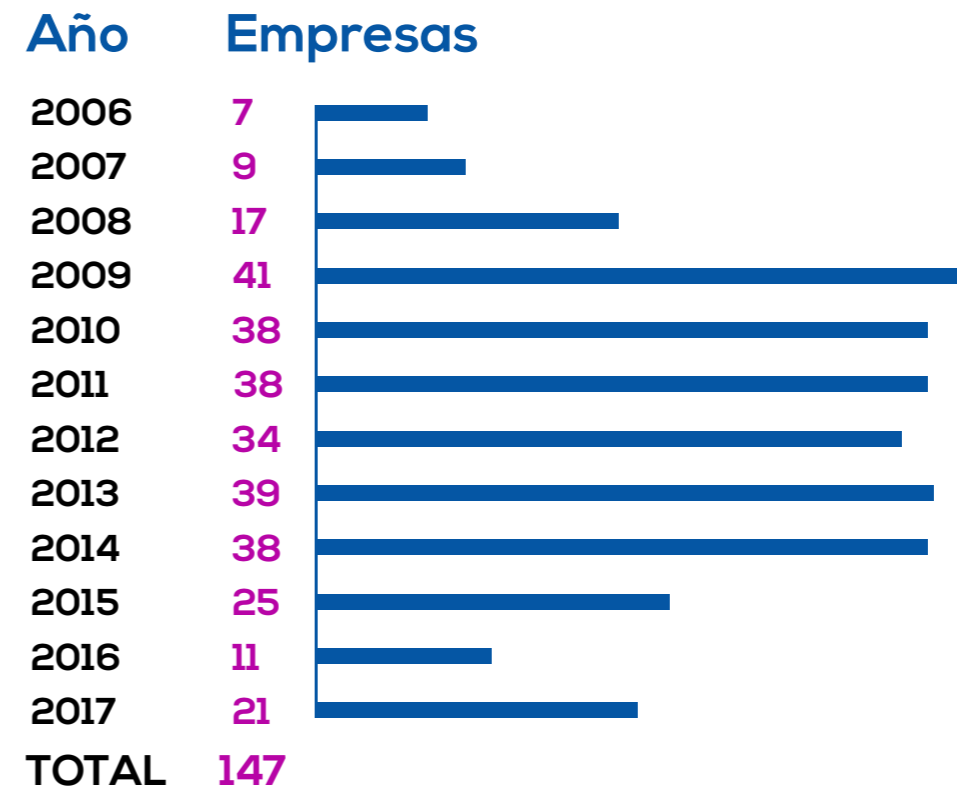


IndicaRSE es una herramienta que permite un proceso de reflexión interna y mejora continua en las empresas de manera medible, dotando de información valiosa sobre el desempeño de la RS en cada uno de las materias fundamentales a nivel interno y externo.

La auto-evaluación genera información fiable, documentada y sistematizada que puede utilizarse como insumo para formalizar procesos de RS no documentados, elaborar planes de mejora y medir el avance anual de estos planes mediante los reportes comparativos que genera.

Además, la herramienta se encuentra alineadas en todos los países de Centroamérica a la norma global de Responsabilidad Social: ISO 26000; de manera que se universalizan conceptos relacionados a la sostenibilidad e incluye integración con otros estándares internacionales como GRI y Pacto Global.

Para el 2017, 21 empresas realizaron el diagnóstico con la herramienta para un total de 147 empresas individuales que la han utilizado desde el año 2006.



### 5.2.2.3. IndicaRSE PYME

AED colocó a disposición de las PYMES nacionales y de la región centroamericana el uso de la herramienta de autoevaluación IndicaRSE PYME. La herramienta es de uso gratuito y tiene por objeto promover la mejora continua de este sector empresarial y fortalecer los procesos de diagnóstico hacia la cadena de valor de las empresas asociadas y promover alianzas con cámaras empresariales y Digepyme.

IndicaRSE PYME fue utilizada en este 2017 por 30 empresas y lleva un historial de aplicación de 456 empresas en Costa Rica en los 6 años de operación.

## 5.2.3. Capacitación en Gestión Integral y Alineamiento

### 5.2.3.1. Programas de Capacitación

#### 5.2.3.1.1 Alineamiento estratégico para la Sostenibilidad



ALINEAMIENTO  
ESTRATÉGICO  
PARA LA  
SOSTENIBILIDAD

El Programa de Capacitación Alineamiento Estratégico para la Sostenibilidad tiene como fin llevar a las empresas a integrar la sostenibilidad en su estrategia de negocios partiendo de la orientación brindada por la Norma Técnica Nacional INTE 35.01.01: Sistema de Gestión en Responsabilidad Social y de la nueva Guía de Integración de la RSE en la estrategia empresarial desarrollada por la red INTEGRARSE. Busca integrar los temas económicos, sociales y ambientales a la estrategia de negocios de todas nuestras empresas; pasando de acciones aisladas en distintas áreas de la Responsabilidad Social a lograr el alineamiento completo de la estrategia de negocios con la Sostenibilidad.

Durante el 2017, participaron 38 empresas, para un total de 123 empresas capacitadas desde que inició el programa en el 2013.

En esta edición, el programa se dividió en 2: Básico y Avanzado. Se realizaron 7 sesiones conjuntas y 4 específicas tanto de Básico como de Avanzado, para un total de 15 sesiones.

#### Empresas participantes 2017

Abbott Vascular Limitada - Andaz, Banco Nacional de Costa Rica - Cargill - CEFA, CEMEX - CNFL - Consortium Legal - COOPELESCA - EY- Fyffes - GBM - Gensler - Grupo Acón Grupo Roble - Hospital del Trauma - HP Inc. - INS - INS Inversiones SAFI - INS Seguros - INS Valores - INTEL - Marriott - Constructora MECO - MEDITEK - Mercado de Valores - MUCAP - Pedregal - Pollo Rey - Popular Seguros - POZUELO - Samtec - SCG Sófika - SUBWAY - Swiss Travel - ULACIT - UNICOMER.





## 5.2.3.2. Cursos

### 5.2.3.2.1 Curso Intensivo de Sostenibilidad

#### Curso Intensivo en Sostenibilidad 2017

AED ha desarrollado por once años consecutivos el Curso Intensivo en Sostenibilidad. El proceso impartido por la consultora Internacional Celina Pagani Tounisant, contó en 2017 con 28 nuevos participantes de 15 empresas, para un total de más de 366 personas que han sido capacitadas a lo largo del programa

### 5.2.3.2.2 Curso GRI



En el 2017, se llevó a cabo el Taller Certificado de Estándares de Global Reporting Initiative (GRI) impartido por nuestro aliado KPMG México. Participaron 27 representantes de 13 empresas tanto públicas como privadas.



11ava generación Curso Intensivo en Sostenibilidad.





### 5.2.3.2.3. Plataforma E-Learning ISO 26000

Con el propósito de acercar a las empresas y diferentes organizaciones a los conocimientos generales sobre Responsabilidad Social y Sostenibilidad, se creó la plataforma de capacitación virtual de la Red INTEGRARSE. Este tipo de formación es una apuesta a la capacitación virtual como elemento para masificar los conocimientos y sensibilizar a los equipos ejecutivos, técnicos y todo tipo de colaboradores y colaboradoras de las empresas.

Luego de tres años de operación, Costa Rica ha capacitado a un total de 2143 participantes de 75 empresas en el Curso Integración de ISO 26000 a la Estrategia de la Empresa y 124 participantes de 25 empresas para el Curso de Comunicación Estratégica y Creación de Valor.

Para este año se estarán incluyendo nuevos cursos en esta plataforma, específicamente para la sensibilización y capacitación en temas propios de la Dimensión Social, por ejemplo Legislación Laboral y Derechos Humanos.

Visite la plataforma en [www.integra-rse.com](http://www.integra-rse.com)

### 5.2.3.3. Charlas y Talleres

Durante el 2017, se impartieron 28 Charlas in House en las cuales se logró capacitar a 398 personas en temas tales como: Introducción a la Sostenibilidad, Norma ISO 26000, Identificación y Relacionamiento con Partes Interesadas, Comunicación Estratégica para la Sostenibilidad y Resultados IndicaRSE.

En lo que respecta a Talleres in House, se visitaron 29 empresas en los cuales se alcanzó un total de 242 colaboradores capacitándolos en los siguientes temas: Introducción a la Sostenibilidad, Identificación y Relacionamiento con Partes Interesadas, Reportes de Sostenibilidad, Análisis de Materialidad e Introducción a IndicaRSE.



## 5.2.3.4. Eventos y publicaciones

### 5.2.3.4.1. Suplemento: Empresas por los ODS

Finalizando el año, pusimos a disposición del país el Suplemento periodístico Empresas por los Objetivos de Desarrollo Sostenible, que retrata el estado de situación de la Agenda 2030 en el país y el aporte que están haciendo empresas y otros sectores en su cumplimiento. El mismo es un documento disponible de manera gratuita y pública que desarrolla lo que sucede en el país con esta agenda global de sostenibilidad y ejemplifica casos de alineamiento empresarial en algunos de los objetivos. El proyecto fue desarrollado con apoyo de la Red Local de Pacto Global Costa Rica y el equipo periodística de Punto y Aparte, un emprendimiento social que busca formar a nuevos periodistas sobre periodismo de calidad.

### 5.2.3.4.2. Maestría Responsabilidad Social, Universidad Nacional

Durante el 2017, iniciamos una nueva alianza con la Universidad Nacional de Costa Rica y la Escuela de Relaciones Internacionales específicamente. AED ofreció sus instalaciones físicas sin costo alguno para que 28 estudiantes de distintas empresas, tanto públicas como privadas, cursen la primera edición de la Maestría en Responsabilidad Social y Sostenibilidad. Además, se ha venido desarrollando una sinergia de trabajo con la que se busca hacer un aporte en materia de contenidos y tendencias de manera tal que se fortalezca progresivamente el plan de estudios. En mayo del 2018 se estará abriendo la segunda promoción de la maestría.



El documento puede ser descargado al dar en la imagen.







### 5.2.3.5. Servicios Especializados

Este año hemos reforzado la entrega de servicios especializados, llegando a un total de 11 servicios enfocados en Materialidad, Mapeo y Relacionamiento con Partes Interesadas y Alineamiento Estratégico para la Sostenibilidad. Para desarrollar estos servicios se aplicaron 40 talleres con la participación de 440 colaboradores. Las empresas participantes han sido tanto del sector público como privado. Para el desarrollo de todos estos servicios, ha sido necesario una participación muy activa de los colaboradores de AED que con sus aportes y la dirección de la organización han construido y fortalecido las bases para la creación de Estrategias de Negocio alineadas con la Sostenibilidad. El proceso mismo ha sido un proceso de sensibilización y capacitación de manera tal que su impacto es de gran valía para las organizaciones.

Las empresas que utilizaron nuestros servicios especializados fueron: Sykes, Cuestamoras, Purdy Motors, Banco Nacional de Costa Rica, Grupo Mutual y Banco Popular.

**Benjamín Vargas,**  
**Gerente De Sostenibilidad,**  
Cuestamoras

“Cuestamoras es una empresa con negocios en diferentes industrias y AED nos apoyó en un proceso riguroso para seleccionar los aspectos materiales en cada una de ellas. La metodología de AED permitió que nuestros equipos ejecutivos tuvieran discusiones rigurosas sobre los asuntos que gestionarán, procurando crear oportunidades para todos sobre la base de la innovación. La experiencia fue intensa y muy útil tanto para efectos de la estrategia como para la ejecución del alineamiento de los diferentes planes”



**Javier Quirós,**  
**Presidente,**  
Grupo Purdy Motors

“El año pasado nos apoyamos con AED para realizar una consulta de partes interesadas así como un estudio de materialidad. Nos acompañaron y guiaron en todo el proceso para garantizar los mejores resultados. Con base en eso, logramos replantear nuestra estrategia de sostenibilidad y tener la confianza de que estamos respondiendo a nuestras prioridades y las de nuestros grupos de interés”



### 5.2.3.6. Secretaría Técnica de la Red de Pacto Global Costa Rica



#### Red Pacto Global Costa Rica

Como parte del trabajo del área de Gestión Integral para la Sostenibilidad, se lidera el trabajo de Secretaría Técnica de la Red Local de Pacto Global Costa Rica.

El año 2017 fue un año de evolución y cambio para la red. A nivel global se ha implementado una nueva estrategia que ha incluido un nuevo modelo de negocio para las redes locales. Este nuevo modelo implica que la iniciativa deja de ser voluntaria para sus miembros. En el caso de la red local, se estableció que todos los miembros contribuyan con una cuota anual de membresía con el fin de poder continuar siendo miembro de Pacto Global y asumir los compromisos con los diez principios. Adicionalmente, la red local ha elaborado una propuesta de valor, que complementa a la propuesta ofrecida por Pacto Global, con el fin de tener una cercanía mayor a los miembros de la red y un soporte más personalizado.

La adaptación e interiorización de este modelo ha implicado una gran dedicación de las estructuras administrativas teniendo que desviar recursos de otras áreas para atender las demandas crecientes a nivel local y global.

En este sentido, las actividades de capacitación se vieron afectadas reduciendo su número al mínimo, no ocurrió lo mismo con la atención y soporte personalizado a miembros tanto a nivel e resolución de dudas e inquietudes en la aplicación de los diez principios como en la elaboración de los correspondientes reportes de progreso.

En el ámbito de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), las redes locales se establecieron como los socios nacionales para el sector empresarial en la ejecución de los ODS. Siguiendo este mandato de Naciones Unidas, la red local de Pacto Global en Costa Rica es uno de los miembros del Consejo Consultivo Nacional de los ODS en el que se asesora y ayuda al gobierno en la aplicación de la Agenda 2030 a nivel nacional junto con UCCAEP y AED en representación del sector empresarial nacional. La red local ha tenido un papel activo y participativo participando incluso en grupos de trabajo específicos para la elaboración de metodologías de definición de metas.



## Costa Rica: Construyendo una visión compartida del desarrollo sostenible

Reporte Nacional Voluntario de los Objetivos de Desarrollo Sostenible. Junio 2017



mideplan  
Ministerio de planificación nacional y política económica



Consulte el documento y otros recursos en: [www.ods.cr](http://www.ods.cr)





En septiembre de 2017, se celebró el Foro Nacional de los ODS en el que se hace seguimiento del estado de avance de la Agenda 2030 en el país, un año después de la firma del compromiso asumido por las partes en el Pacto Nacional de los ODS firmado en septiembre de 2016. En este caso, cada uno de los representantes de los firmantes presentó el estado de avance de la gestión de los ODS a lo interno de las instituciones y organizaciones.

En junio de 2017, Costa Rica presentó su reporte país voluntario sobre el estado de avance y ejecución de los ODS en el que Pacto Global, como parte de la representación del sector empresarial, colaboró en su elaboración.

La red local de Pacto Global, en colaboración con AED y la UCCAEP, desarrolló también una mesa de trabajo sobre los ODS invitando a todas las cámaras con el fin de elaborar un análisis sectorial sobre el impacto en los ODS. El objetivo es tener, a nivel de sector, una matriz de impacto que cada una de las cámaras pueda reproducir internamente y comunicar a sus respectivos asociados con el fin de asegurar que todas las organizaciones tienen en cuenta y conocen sus impactos para gestionarlos. Se entiende que sectorialmente los impactos son muy similares y las empresas pueden interiorizarlos mejor, incluso aquellas que no están familiarizadas con la gestión de la sostenibilidad.





## 5.3. Dimensión Ambiental



### 5.3.1. Descripción de dimensión y áreas de enfoque

El objetivo de la Dimensión Ambiental es fomentar y escalar la incorporación de prácticas ambientales sostenibles como parte de los modelos de negocios de las empresas, por medio de la generación de productos y servicios que fortalezcan la estrategia de la empresa.

Para ello se tienen 4 áreas de enfoque:

- **Energía y Cambio Climático:** La diversidad biológica y el papel primordial que desempeña en el mantenimiento de ecosistemas que prestan servicios esenciales, que son bases fundamentales para el desarrollo sostenible y el bienestar humano.
- **Materiales y Residuos:** La gestión racional, eficiente e integral de los materiales, los residuos, los productos químicos y, en especial, las sustancias peligrosas es fundamental para la protección de la salud humana y el medio ambiente, comprendiendo la importancia del ciclo de vida de los productos y su impacto en el tiempo.
- **Agua y Saneamiento:** El agua es un elemento fundamental para el bienestar humano y los procesos productivos, subrayamos la importancia decisiva del agua y el saneamiento para el desarrollo social, ambiental y económico. Por ende, la dimensión se enfoca en acciones para mejorar el uso eficiente de los recursos hídricos (medición, reducción y reutilización) y el mejoramiento de la calidad del agua.
- **Biodiversidad:** La diversidad biológica y el papel primordial que desempeña en el mantenimiento de ecosistemas que prestan servicios esenciales, que son bases fundamentales para el desarrollo sostenible y el bienestar humano.

### 5.3.2. Mejora en la empresa

#### 5.3.2.1. Programas de capacitación

##### 5.3.2.1.1. Eco Eficiencia Ambiental



Eco Eficiencia Empresarial es una iniciativa que nace a partir de la necesidad del sector empresarial de contar con una metodología práctica, amigable y sencilla para medir, gestionar y comprender su impacto ambiental. Existen herramientas reconocidas a nivel internacional que permiten desarrollar una gestión ambiental integral; sin embargo, por lo general son demasiado complejas de primera entrada, por lo que pueden abrumar a las empresas interesadas en responsabilizarse.

AED creó en el 2011 Eco Eficiencia Empresarial, una plataforma colaborativa con herramientas especializadas y reconocidas a nivel internacional para que las



empresas puedan gestionar sus impactos ambientales de una manera práctica, sencilla y amigable.

Desde el 2012 hasta el 2017, la plataforma ha permitido movilizar a 135 empresas asociadas de AED y más de 100 empresas en el resto de Centroamérica. En el 2017, las empresas de AED obtuvieron 203 galardones de un total de 405 premios otorgados y 753 organizaciones inscritas en la categoría de Cambio Climático del Programa Bandera Azul Ecológica.

Además, en el período 2012-2016 las empresas de AED ganadoras del reconocimiento lograron reducciones de 2490 toneladas de CO2e como consecuencia de una disminución en el consumo de electricidad y 35 mil toneladas de CO2e por la reducción de combustibles fósiles. Dichas empresas disminuyeron también su consumo de agua potable en 1.1 millones de m3 y su consumo de papel en 471 toneladas.

Durante el 2017, se realizaron 8 sesiones del programa.

### Empresas participantes 2017:

Aldesa Corporación de Inversiones S.A - Alimentos Pro Salud - AVON, Banco Nacional, Banco Popular - Bancrédito - Bomberos de Costa Rica - Cefa Fischel - Cemex - Compañía Nestlé de Costa Rica S.A - Consortium Laclé & Gutiérrez S.A - Corporación Rostipollos - Extralum - Farmagro S.A, Fusión Inmobiliaria - Garnier & Garnier GEESA - Gensler - Grupo Acón - Grupo Mutual - Grupo Nación - HP Inc Costa Rica Limitada - Hulera Costarricense LTDA - INS Servicios - Interamericana medios de Comunicación - Kimberly Clark - LAICA - Constructora MECO S.A, Meditek Services - Procter & Gamble, Prosana Food- Software & consulting Group S.A - Subway Costa Rica - TIGO y Yuxta Energy.



Consulte el resto de resultados en: [www.aedcr.com/oferta-de-valor/eco-eficiencia-empresarial](http://www.aedcr.com/oferta-de-valor/eco-eficiencia-empresarial)

### 5.3.2.2. Charlas y Talleres

Durante 2017 se llevaron a cabo 44 charlas y talleres in house, las cuales permitieron capacitar a 722 personas en 33 empresas asociadas distintas.

Los temas más relevantes en los que se ofrecieron dichas charlas y talleres fueron:

- Sensibilización ambiental
- Residuos Sólidos
- Carbono Neutralidad
- Hogares Sostenibles
- Continuidad del negocio ante el cambio climático

### 5.3.2.3. Eventos y Publicaciones

#### 5.3.2.3.1. Benchmark de legislación ambiental

Como parte de las acciones para apoyar al sector empresarial en su competitividad y sostenibilidad, AED coordina el grupo asesor productivo de Costa Rica del Acuerdo de Asociación entre Centroamérica y la Unión Europea (AACUE), espacio donde se identificó la necesidad de contar con un estudio de comparación de la legislación existente en países centroamericanos para controlar la gestión ambiental de las empresas.

Gracias al apoyo financiero de la Fundación Konrad Adenauer, en 2017 se publicó y se presentó un documento que analiza la rigurosidad de la legislación centroamericana en ocho temas ambientales e identifica brechas existentes entre los países de la región. El estudio pretende servir como punto de partida y apoyo a discusiones de las partes relacionadas con el Título VIII: Comercio y Desarrollo Sostenible del AACUE, con el fin de mejorar la construcción de política pública, generar mejores condiciones de desarrollo, e incrementar la competitividad de la región. El estudio puede ser descargado siguiendo [este enlace](#) o bien, dándole click a la imagen.





### 5.3.2.3.2. Análisis de la Contribución Nacional al Cambio Climático (NDC)

En el marco del Acuerdo de París sobre Cambio Climático, los países firmantes se comprometieron a preparar y presentar los planes con los que contribuirían a los esfuerzos internacionales para asegurar un futuro sostenible para todos, manteniendo el aumento de la temperatura global bastante por debajo de los 2 grados centígrados, con respecto a los niveles preindustriales, con una preferencia de que ese límite no supere los 1,5 grados.

En 2017, la Alianza Clima y Desarrollo (Climate and Development Knowledge Network, CDKN por sus siglas en inglés) publicó el documento: “Factores que afectan la implementación de las Contribuciones Nacionales en el sector agropecuario y forestal en América Latina: Un análisis en base a los informes de la Plataforma Climática Latinoamericana en 10 países de la región”. AED elaboró el capítulo correspondiente al análisis de Costa Rica. El documento puede ser descargado con solo [un click](#).

### 5.3.2.4. Servicios Especializados

#### 5.3.2.4.1. Eco Eficiencia Ambiental in house

En el 2017 se realizó el servicio especializado de Eco Eficiencia Empresarial para la empresa asociada Cefa, en el cual se creó capacidades en nueve farmacias Fischel para asumir sus impactos ambientales mediante el compromiso de medir, reducir, compensar y adaptarse al Cambio Climático. Para este período, se logró capacitar a cerca de 18 regentes de las farmacias participantes (dos por farmacia) que activamente participan del Programa Bandera Azul Ecológica y se comprometen a gestionar sus impactos ambientales.

#### 5.3.2.4.2. Riesgos ambientales

Se realizó un proceso en Grupo Mutual para fortalecer su sistema de gestión de riesgos mediante la incorporación de la dimensión ambiental en el mismo. Como resultado de dicho proceso, se añadieron criterios ambientales para clasificar el impacto, el alcance y la temporalidad de los riesgos desde un punto



### DOCUMENTO DE TRABAJO



#### Factores que afectan la implementación de las Contribuciones Nacionales en el sector agropecuario y forestal en América Latina

Un análisis en base a los informes de la Plataforma Climática Latinoamericana en 10 países de la región



Marzo 2017

de vista ambiental. Asimismo, se desarrolló una matriz para describir los diversos riesgos, sus causas y consecuencias. Este esfuerzo permite también mejorar el desempeño ambiental de Grupo Mutual y optar por una estrella adicional dentro del PBAE.

### 5.3.2.4.3. Gestión Integral de residuos

Se llevó a cabo un fortalecimiento de capacidades a colaboradores de Península Papagayo que consistió en dos sesiones de trabajo. Primero, se realizó una capacitación técnica en la correcta separación y gestión de los residuos sólidos, donde participaron 20 colaboradores de la organización. Segundo, se asesoró y capacitó a un grupo estratégico de personal administrativo y colaboradores que laboran directamente en la recolección de residuos en el tema de la gestión de residuos orgánicos y los procesos de compostaje.

## 5.3.3. Proyectos de articulación e incidencia

### 5.3.3.1. Herramienta de Adaptación al Cambio climático en Centros Educativos

En el 2017 finalizó el Proyecto denominado “Herramienta de Adaptación al Cambio Climático en Centros Educativos”. El proyecto fue financiado por Banco Davivienda, en alianza con AED, la Fundación para el Desarrollo de la Cordillera Volcánica Central (FUNDECOR) y el Ministerio de Educación Pública (MEP).

El proyecto contribuyó al fortalecimiento y creación de capacidades para la consolidación de centros educativos resilientes a los efectos del cambio climático, por medio de la construcción de una herramienta de adaptación que facilitará la identificación y ejecución de acciones concretas para la gestión del riesgo y la reducción de la vulnerabilidad ante las amenazas hidrometeorológicas producidas por el cambio climático.

- Al finalizar el proyecto se obtuvieron los siguientes resultados:
  - Un documento con la definición de las variables a considerar como elementos de riesgo climático.
- Un formulario de identificación de riesgos ante el cambio climático en el que se consideran los elementos de riesgo hidrometeorológico que enfrentan los

centros educativos establecidos en el documento de definición de variables, el cual se encuentra vinculado a la plataforma webmap construida por la Dirección de Infraestructura y Equipamiento Educativo del MEP, para la consulta y localización de centros educativos y sus respectivas amenazas inmediatas.

- Validación de la metodología con 27 centros educativos como casos de estudio, con el apoyo de la Dirección de Infraestructura y Equipamiento Educativo y el departamento de Control Interno y Gestión de Riesgo del MEP.



### 5.3.3.2. PBAE

Desde el 2011, AED participa activamente en el Programa Bandera Azul Ecológica (PBAE), tanto en la Comisión Nacional como en varios Equipos Técnicos. Durante el 2017, AED formó parte de los equipos técnicos de las categorías de Cambio Climático, Hogares Sostenibles y, la recién creada, Construcción Sostenible.



**Bandera Azul Ecológica**  
COSTA RICA



La incorporación y activo impulso de AED ha colaborado para un crecimiento exponencial del PBAE en sus diversas categorías. Dicho aumento ha sido de 1400 participantes en el 2011 a más de 5000 para 2016.

### 5.3.3.2.1. Comisión Nacional

La Comisión Nacional del PBAE está compuesta por 15 instituciones del sector público, privado y sociedad civil, que lideran el tema de la sostenibilidad ambiental a lo largo de todo el país. AED se incorporó a dicha Comisión desde el año 2011.

Actualmente, la Comisión Nacional está conformada por Instituto Costarricense de Acueductos y Alcantarillados (AyA), CO2.cr, Instituto Costarricense de Turismo (ICT), Ministerio de Salud, Cámara Nacional de Turismo (CANATUR), Ministerio de Educación Pública (MEP), Ministerio de Ambiente y Energía (MINAE), Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG), Instituto Costarricense de Electricidad (ICE), Caja Costarricense de Seguro Social (CCSS), Red Costarricense de Reservas Naturales, Instituto de Fomento y Asesoría Municipal (IFAM), Unión Nacional de Gobiernos Locales (UNGL), Colegio Federado de Ingenieros y Arquitectos (CFIA) y AED

### 5.3.3.2.2. Equipos técnicos de Cambio Climático y Hogares Sostenibles



**Bandera Azul Ecológica**  
COSTA RICA / CAMBIO CLIMÁTICO



**Bandera Azul Ecológica**  
COSTA RICA / HOGARES SOSTENIBLES

Para el 2017, AED continúa siendo parte del equipo técnico de la categoría de Cambio Climático donde aporta conocimiento técnico para la adecuada gestión. En esta categoría, las empresas participantes que están asociadas a AED representaron un 53% de los ganadores totales según los resultados del 2016.

Además, para este mismo período, AED realizó una transferencia de la coordinación de la categoría de Hogares Sostenibles al Instituto Costarricense de Acueductos y Alcantarillados, por medio de un proceso de capacitación y fortalecimiento al nuevo coordinador. Para esta categoría, se crearon también dos nuevos formatos de presentación de resultados, con el objetivo de que el 2017 se incremente el número de hogares participantes, por medio de una mayor facilidad en la revisión y presentación de acciones realizadas.

### 5.3.3.2.3. Creación de categoría de Construcción Sostenible



**Bandera Azul Ecológica**  
COSTA RICA / CONSTRUCCIÓN SOSTENIBLE

En el mes de octubre del 2017, se presentó en el Colegio Federado de Ingenieros y Arquitectos la XV categoría del programa bajo el nombre de Construcción Sostenible: un esfuerzo integrado entre la AED, el Instituto Costarricense de Acueductos y Alcantarillados, el Instituto Costarricense de Electricidad y el Colegio Federado de Ingenieros y Arquitectos.

Con esta nueva categoría, se pretende disminuir los impactos negativos ocasionados, en la sociedad y medio ambiente, mediante un estándar mínimo de buenas prácticas, económicas, sociales y ambientales, asociado a los procesos de diseño y construcción de infraestructuras.

### 5.3.3.2.4. Desarrollo de nueva página web

En el 2017, AED lideró la construcción de la nueva página web del PBAE, la cual se crea por medio de la alianza con el Parque La Libertad y estudiantes del último



año de la carrera de Diseño y Desarrollo Web del Centro de Tecnología y Artes Visuales (CETAV) de esta institución.

El proceso de creación fue desarrollado bajo la metodología Scope Canvas, una herramienta para el diseño y creación de páginas web. La elaboración de la página permitió renovar la visibilidad ante los usuarios, además de estandarizar los procedimientos para participar en las diferentes categorías. Puede visitar la página en: [www.banderaazulecologica.org](http://www.banderaazulecologica.org)

### 5.3.3.3. Comité Directivo de la Plataforma LEDS LAC



LEDS LAC (siglas para “Low Emission Development Strategies in Latin America and the Caribbean”) es una plataforma regional para representantes de gobiernos, agencias de cooperación, organizaciones no gubernamentales, academia y sector privado que trabajan en iniciativas de desarrollo resiliente y bajo en emisiones en América Latina y el Caribe. La plataforma cuenta con más de 1400 miembros activos en los distintos países de la región latinoamericana.

A partir del 2017, AED se sumó al Comité Directivo de la plataforma LEDS LAC, junto con destacados organismos como el Banco Mundial, el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), el Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), y varios Ministerios de Ambiente latinoamericanos.

### 5.3.3.4. Red Costarricense de Análisis de Ciclo de Vida

En el 2017, se creó la Red Costarricense de Análisis de Ciclo de Vida (ReCACV), bajo la coordinación del Ente Costarricense de Acreditación (ECA) y el Ministerio de Ambiente y Energía (MINAE).



El tema de Análisis de Ciclo de Vida es fuertemente promovido por la Unión Europea por medio del Programa de Huella Ambiental de Producto (PEF por sus siglas en inglés), que busca la creación de Declaraciones Ambientales de Producto que deberán ser utilizadas como normas por todas las industrias que deseen exportar sus productos hacia Europa.

Si bien el proceso de solicitud de las Declaraciones Ambientales se está trabajando paulatinamente, AED se suma como voz del sector empresarial de Costa Rica, para poder ir creando capacidades en las empresas asociadas ante este cambio de escenario en las exportaciones del país y para mejorar la competitividad de una industria responsable con los impactos ambientales de sus productos.

### 5.3.3.5. Estrategia Nacional de Reciclaje



AED ha trabajado conjuntamente con las autoridades rectoras, los gobiernos locales, el sector empresarial y actores de la sociedad civil en la construcción y el desarrollo de la Estrategia Nacional de Recuperación, Valorización y Separación de Residuos Sólidos de Costa Rica (ENRSV), oficializada mediante un Decreto Ejecutivo. La estrategia busca facilitar la comunicación y la organización del sistema de reciclaje a nivel nacional, mediante un sistema práctico para ser implementado por el sector empresarial, público y domiciliar.

Para el 2017, los esfuerzos se enfocaron en fortalecer la comunicación y difusión





de la iniciativa ante actores clave y la población en general. Para ello, se trabajó en una nueva página web, se desarrollaron spots animados y diferentes estrategias como un concurso de animación y la inclusión de la categoría “Tan Fácil Como” en el concurso infantil de redacción “Mi Cuento Fantástico”. Para ello se contó con la colaboración clave de la empresa asociada Próxima Comunicación.



### 5.3.3.6. Comité Asesor de Gases de Efecto Invernadero del ECA



El Programa País de Carbono Neutralidad es la iniciativa nacional para oficializar los procesos relacionados con el reporte de inventarios de gases de efecto invernadero (GEI) y la aplicación de la Norma Nacional de Carbono Neutralidad. Como parte del alineamiento entre el Programa País de Carbono Neutralidad y el Sistema Nacional de la Calidad, ECA es el único actor competente para emitir las acreditaciones para organismos validadores/verificadores de gases de efecto invernadero (OVVGEI). AED es miembro titular del Comité Asesor para este tema en el ECA, en representación del sector privado, y además colabora con dicha organización mediante evaluaciones a OVVGEI para garantizar la competencia de los mismos, brindando seguridad y confianza al esquema normativo.

### 5.3.4. Gestión Interna de los Impactos Ambientales

G4-EN27

Los impactos ambientales de la organización se gestionan, principalmente, a través de las herramientas y las metodologías que da el Programa Bandera Azul Ecológica en la categoría Cambio Climático, con apoyo de indicadores definidos como materiales tomados del GRI G4, así como las metas para cada una de las áreas de enfoque de la Dimensión Ambiental.

Durante el 2017 la organización mantuvo las acciones realizadas inicialmente en el 2016, las cuales son una serie de acciones para mitigar su impacto ambiental sobre los servicios brindados:

- Mantenimiento de la política de taxis.
- Gestión de residuos electrónicos y toners utilizados para la impresión.
- Incentivo del carpooling.
- Cambio de loza sanitaria por una de mayor eficiencia.
- Uso de productos de limpieza por biodegradables y luminarias LED.

A continuación, se detallará la gestión de AED en relación con algunos de los principales parámetros del Programa Bandera Azul Ecológica:



### 5.3.4.1. Combustibles fósiles

G4-EN11, G4-EN12, G4-EN8, G4-EN22, G4-EN9, G4-EN10, G4-EN14, G4-EN30, G4-EN17, G4-EN15

El uso de servicio de taxi es frecuente por parte de los colaboradores debido a la naturaleza del servicio organizacional y debido a que no se cuenta con flotilla vehicular propia. Comúnmente el traslado se da a sitios de reunión, mesas de trabajo, encuentros, congresos y cursos técnicos. Por ende, AED ha visibilizado una importante oportunidad para ampliar el alcance de su responsabilidad ambiental para con el kilometraje generado por terceras partes. Identificando medidas para reducción y compensación, como el registro mensual por colaborador de los costos por servicio de transporte. Esto permite el cálculo proporcional del kilometraje por colaborador y total organizacional por uso de taxi. Permitiendo a su vez, el establecimiento de objetivos de reducción y estrategias grupales entre colaboradores para coordinar medidas de “carpooling”. Para el 2017, se logró una reducción de 364.720 por el uso de taxis en los colaboradores. Esto es 142.182 ahorrados de más respecto al año 2016, que representa un uso más eficiente del servicio de taxi.

Para el 2017, las emisiones de alcance 3 son contabilizadas a partir del consumo de combustibles por viajes en taxi -con una generación de 0,10 toneladas de CO<sub>2</sub> equivalente- y por el total de residuos enviados al relleno sanitario, que correspondió a una emisión de 0,11 toneladas. Para un total de 0,21 toneladas de CO<sub>2</sub> equivalente para el año 2017.

### 5.3.4.2. Materiales y residuos

G4-EN1, G4-EN2, G4-EN23

AED es una organización que tiene como giro de negocio el ofrecimiento de servicios, por lo que se presta especial atención al uso eficiente del papel. Desde el año 2012, se ha logrado una disminución de casi un 30%. Principalmente, mediante la implementación de un plan de sensibilización y monitoreo del consumo de papel por parte de los colaboradores. A su vez, la organización realiza separación de residuos sólidos valorizables y no valorizables, siendo consecuente con la Estrategia Nacional de Reciclaje, iniciativa la cual AED ha promovido y apoyado de manera directa a nivel país.

Desde el año 2012, asimismo, se comenzó a cuantificar la cantidad de material reciclable y, con ello, prácticas que permitieran reducir la generación mediante un consumo responsable y uso de los recursos más eficiente. El desarrollo de objetivos alcanzables, mayor claridad en cuanto a la separación diferenciada de residuos, y el compromiso de los colaboradores ha sido clave para lograr una eficiencia en la separación diferenciada de los residuos valorizables de 8,9%. Por ende, a pesar de que ha habido un aumento en la cantidad de servicios y externalidades relacionadas al giro del negocio, AED ha contribuido con la recuperación de 1271 kilogramos de residuos valorizables entre el año 2016 y 2017.

La organización no posee residuos peligrosos. Por otro lado, los residuos valorizables se separan según dicta la Estrategia Nacional de Reciclaje, y los no valorizables son enviados al relleno sanitario. Para el 2016, se contabilizó un total de 663 kg de residuos valorizables y 87,5 kg de residuos no valorizables. Esto demuestra que la mayor cantidad de residuos se disponen para procesos de reciclaje o algún otro método de valorización, gracias a la sensibilización y colaboración organizacional para una adecuada separación desde la fuente.

### 5.3.4.3. Agua

G4-EN8, G4-EN22

La oficina de AED está ubicada en el Oficentro La Sabana, complejo de oficinas que cuenta con servicio de agua potable proveniente de un pozo debidamente registrado ante las entidades gubernamentales y con los controles semestrales respectivos de potabilidad para consumo humano. Durante el 2017 se consumieron 59m<sup>3</sup> de agua, lo cual demuestra una disminución de 20m<sup>3</sup> con respecto al año anterior.

Este complejo de oficinas también se encarga del vertido de aguas. Estas se depositan en el alcantarillado administrado por la municipalidad de San José. A partir del 2015, se conoce el destino de las aguas residuales que se vierten en el alcantarillado sanitario, ya que el Instituto Costarricense de Acueductos







y Alcantarillados (AyA) inauguró la planta de tratamiento “Los Tajos” que se compone de un sistema de planta de tratamiento que tienen la capacidad de tratar a toda la población proyectada. Sobre la cantidad y calidad de las aguas vertidas no se tiene información específica para AED, este se incluye dentro de los 1.070.000 habitantes que trata de la planta “Los Tajos”.

#### 5.3.4.4. **Energía Eléctrica**

G4-EN3, G4-EN16

La organización cuantifica el consumo energético interno desde el año 2012. Se contabiliza el consumo energético directo de sus oficinas y se excluye el consumo de combustibles fósiles por uso de flotilla vehicular. Esto debido a que la organización no posee un alcance directo en cuanto este rubro, ya que no se cuenta con vehículos propios de la organización. No obstante, de manera indirecta AED ha asumido el compromiso de cuantificar el kilometraje por uso de taxi de sus colaboradores para labores oficiales.

La oficina de AED cuenta con tres medidores en tarifa general, los cuales reportan un consumo total de electricidad de 30,454 kWh para el año 2017. Esto muestra un aumento de 1,317 kWh entre el año 2016 y 2017. No obstante, en términos de eficiencia, según la fluctuación de número total de colaboradores, se ha mantenido en forma sostenida un consumo de 140 Kwh por persona entre los dos años respectivos.

AED ha contabilizado las emisiones generadas por el alcance 2 (energía eléctrica) lo cual ha generado en el 2017, 2,51 toneladas de CO2 equivalente.

## 5.4. Dimensión Social



### 5.3.1. Descripción de dimensión y áreas de enfoque

Desde la dimensión social, se trabaja para guiar a las empresas a desarrollar su gestión de negocios alineada a la generación de valor hacia sus partes interesadas y alineada a los retos sociales de sus comunidades y el país.

Para ello, la organización, además de mantener alianzas con el Estado y organizaciones expertas en diferentes temas, promueve la sinergia de iniciativas que permitan potenciar los recursos en la búsqueda del bienestar económico, social y ambiental con un enfoque de Impacto Colectivo como estrategia para disminuir desafíos país por medio de la colaboración y el trabajo en equipo de diferentes sectores para el logro de objetivos comunes.

Para ello se tienen 4 áreas de enfoque:

- **Inclusión social:** Es un proceso que asegura que todas las personas tienen las oportunidades y los recursos necesarios para participar plenamente en la vida económica, social y política y para disfrutar de unas condiciones de vida dignas. La inclusión social está relacionada con la integración, la cohesión y la justicia social. Es la posibilidad de participación igualitaria de todos sus miembros en todas las dimensiones sociales (económica, legal, política, cultural, etc.).
- **Comunidad:** La participación activa de la comunidad va más allá de identificar a las partes interesadas e involucrarse con ellas, en relación con los impactos de las actividades de una organización; también abarca el apoyo y la creación de una relación con la comunidad. Pero sobre todo, implica el reconocimiento del valor de la comunidad. La participación activa de una organización en la comunidad debería surgir del reconocimiento de que la organización es una parte interesada en la comunidad y que tiene intereses comunes con ella.
- **Prácticas Laborales:** Se refiere a las políticas y prácticas responsables dirigidas al talento humano de la empresa. Promueve el desarrollo de un clima de trabajo favorable, el equilibrio entre vida laboral y familiar, salud y seguridad ocupacional, desarrollo personal y profesional, buenos canales de comunicación, políticas de atracción y retención de talento, diversidad y no discriminación, entre otros.
- **Derechos Humanos:** La obligación de las empresas es respetar los derechos humanos, lo que significa actuar con la debida diligencia para no vulnerar los derechos de terceros y reparar las consecuencias negativas de sus actividades. La responsabilidad de respetar los derechos humanos exige que las empresas: eviten que sus propias actividades provoquen o contribuyan a provocar consecuencias negativas sobre los derechos humanos y hagan frente a esas consecuencias cuando se produzcan, además implica que traten de prevenir o mitigar las consecuencias negativas sobre los derechos humanos directamente relacionadas con operaciones, productos o servicios prestados por sus relaciones comerciales, incluso cuando no hayan contribuido a generarlos.

### 5.4.2. Mejora en la empresa

#### 5.4.2.1. Programas de capacitación

##### 5.4.2.1.1. Empresas por la Igualdad de Género

La Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible reafirmó el consenso universal sobre la vital importancia que reviste la igualdad de género y su contribución al logro de los 17 objetivos de Desarrollo Sostenible. Las mujeres son actualmente en todo el mundo más de la mitad de la población en edad de trabajar, la mayoría





de las consumidoras y más de la mitad del talento. Sin embargo, la desigualdad entre mujeres y hombres persiste en los mercados laborales mundiales, en lo que respecta a las oportunidades, al trato y a los resultados.

Una de las herramientas con las que pueden las empresas contribuir a cerrar las brechas es contar con un sistema de gestión para la igualdad de género que en Costa Rica es la Norma Inte 380101. En el 2017, el programa de capacitación de Empresas por la Igualdad de Género se denominó “Ciclo de sensibilización e información “Igualdad de Género en el Empleo” y se llevó a cabo en alianza con el Instituto Nacional de las Mujeres (INAMU), el PNUD y la organización RBA Consultores.

Su objetivo fue dotar de conocimientos, herramientas y metodologías para poner en práctica e iniciar la implementación de un sistema de gestión para la igualdad de género a lo interno de las organizaciones e identificar buenas prácticas y lecciones aprendidas, a través de la sistematización del proceso. Fue un programa de 6 sesiones de capacitación que contó con 20 personas promedio por mes.



#### Empresas participantes 2017:

Abbott Vascular - Accenture - Automercado - Boston Scientific (El Coyol) - Bridgestone - Coopenae - Coopeservidores - FACO - FIFCO - Grupo Empresarial Cooperativo - Hotel CR Marriott - HP Inc Costa Rica - ICE - Infocoop - Intel Intensa - Junta de Protección Social - Mesoamérica - Philip Morris (Tabacalera Costarricense) - Scotiabank - VMA - Walmart - KPMG Costa Rica - Cámara de Comercio - EY.

#### 5.4.2.1.2. Bienestar en el trabajo

La Norma ISO 26000 en su materia fundamental de Prácticas Laborales, plantea que las organizaciones deben ofrecer alternativas a su trabajadores y trabajadoras para desarrollar en forma integral tanto laboral como humanamente. Asimismo, es ampliamente conocido que un personal motivado es más productivo, por lo que es necesario no solamente cumplir con la legislación laboral sino brindar bienestar en el centro de trabajo para retener y atraer al talento que se desea.

Debido a ello, desarrollamos un espacio para conocer e intercambiar nuevas prácticas y estrategias de desarrollo de la productividad del recurso humano mediante un empleo de calidad promoviendo el bienestar de los colaboradores, desde el diseño de programas que promuevan la salud integral hasta las estrategias más innovadoras para la retención del talento. Se realizaron 5 sesiones mensuales con un promedio de participación de 18 personas por sesión.

#### Empresas participantes 2017:

Banco Popular - Cargill - Cemex - Consortium Legal - Constructora MECO Coopeservidores - DEMASA - ESPH-SA - Extralum - Fusión Inmobiliaria - GBM Grupo IMC - Grupo Nación - Grupo Papagayo - Grupo Purdy - Grupo RTV - Healthy Company - IBM - MUCAP - NEXO - Prumisa - Search - Software and Consulting Group - TIGO - SC Johnson - INS.

#### 5.4.2.1.3. Alianza de Empresas sin Pobreza Extrema



Si uno de cada cinco costarricenses vive en condiciones de pobreza, es un hecho que la gran mayoría de las empresas de nuestro país tendrán un alto porcentaje de personas en esta condición en las filas de sus colaboradores. Para conocer mejor su realidad y contribuir a erradicar este problema desde una perspectiva integral, que contemple todas las dimensiones de la pobreza, hemos conformado la Alianza de Empresas sin Pobreza Extrema.

La principal herramienta que permite a las empresas conocer la realidad de

su público interno e identificar las áreas prioritarias de trabajo para establecer acciones estratégicas, es la Boleta Socioeconómica, elaborada por el Instituto Holcim para el Desarrollo Sostenible y alineada a la Ficha de Información Social (FIS) del Instituto Mixto de Ayuda Social (IMAS).

Este espacio de capacitación se enfocó en generar las capacidades en los participantes para que puedan diseñar las estrategias de comunicación interna del programa y puedan realizar de forma acertada la aplicación de la boleta socioeconómica. Durante el 2017, se realizaron 8 sesiones del programa, con un promedio de participación de 19 personas para un total de 32 horas de capacitación por participante.

Como principales resultados, 5 empresas crearon sus programas de comunicación interna y lanzaron la iniciativa y las otras 6 empresas restantes aprovecharon el espacio para reforzar sus programas existentes o capacitar a nuevos colaboradores de la organización.

**Empresas participantes 2017:**

BLP - BCT - Fundación Fruktus - Grupo Nación - INS Servicios - IMC - Keith & Ramirez - Meditek - Mucap - Subway - Unicomer

**5.4.2.1.4. Red de Empresas Inclusivas**



Más del 65% de las personas con discapacidad están desempleadas, a pesar de que la Convención sobre los Derechos de las Personas con Discapacidad

reconoce el derecho humano y constitucional de acceder a un trabajo digno en igualdad de condiciones. La sociedad enfrenta el desafío de lograr, en condiciones de igualdad, la participación plena de la fuerza de trabajo con discapacidad en el desarrollo del país y esta meta requiere alianzas eficaces con las instituciones públicas y organizaciones de la sociedad civil.

Con el programa de capacitación de la Red de Empresas Inclusivas, se propone ampliar y fortalecer la participación de las personas con discapacidad en el desarrollo del país con su fuerza de trabajo y la realización plena de sus derechos humanos. Durante el 2017, se realizaron 8 sesiones de capacitación, con una participación promedio de 17 personas por sesión, para un total de 32 horas de capacitación por participante.



**Empresas participantes 2017:**

Claro Costa Rica - GBM De Costa Rica - Etiquetas Impresas Etipres S.A., Coopeservidores - Empresa de Servicios Públicos de Heredia S.A. - Grupo Unicomer - INS - Pizza Hut - IBM - Compañía Nestlé Costa Rica S.A. - Ministerio de Trabajo y Seguridad Social - Boa Paz - Banco Nacional - Boston Scientific Abbott Vascular - Securitas - ICE - Mesoamérica.



### 5.4.2.2. Charlas y Talleres

Durante el 2017, desarrollamos 26 charlas y talleres para 26 empresas y organizaciones diferentes en temas relacionados con la Dimensión Ambiental. Los temas más destacados fueron: Red de Empresas Inclusivas, Voluntariado, Pobreza, Género, Integración Laboral de Personas LGBTI, Derechos Humanos, Comunidad y Niñez y Empresa. Con estas actividades, se logró capacitar a 340 personas

### 5.4.2.3. Eventos y publicaciones

#### 5.4.2.3.1. Costa Rica Incluye



Costa Rica Incluye es una iniciativa que pretende reconocer las iniciativas, programas y acciones del sector empleador público y privado del país, tendientes a la generación de operaciones que potencien la inclusión de personas con discapacidad para convertirse en espacios inclusivos, como una estrategia de sostenibilidad empresarial y nacional.

En el marco del Día Internacional de las Personas con Discapacidad, 16 empresas e instituciones recibieron el reconocimiento Costa Rica Incluye en el 2017 por sus buenas prácticas de inclusión social y laboral de personas con discapacidad.

El reconocimiento es impulsado por AED, la Vicepresidencia de la República, el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (MTSS), el Consejo Nacional de las Personas con Discapacidad (CONAPDIS), en alianza con el Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) y la Organización Internacional del

Trabajo (OIT). Un jurado, formado por representantes de todos los miembros de la alianza, revisó la evidencia de las empresas participantes, aplicó formularios de verificación, otorgó puntajes y emitió criterio.

Las empresas e instituciones que recibieron el reconocimiento, según categoría son: Rosabal, Cafetería Inclúyeme, Etiprés, Megasuper, Dequisa, Coopesuperación, Taco Bell, BLP, Pizza Hut, Walmart e Unicomer en Contratación Inclusiva; Cafetería Inclúyeme, Etiprés, Boa Paz, Taco Bell, Pizza Hut y Municipalidad de Heredia en Comunidad e Inclusión; Red de Turismo Accesible y Taco Bell en Servicio al Cliente Inclusivo; P&G, Taco Bell, Intel y Walmart en Accesibilidad al Espacio Físico; y BLP en Accesibilidad en Sitios Web.



### 5.4.2.3.2. Declaración de San José

Durante el 2017, unas 26 empresas se comprometieron con la Declaración de San José: 10 principios en contra de la discriminación por motivos de orientación sexual, identidad y expresión de género y en favor de la promoción de los Derechos Humanos de las personas LGTBI. Se trató del segundo año consecutivo en que AED realiza una firma pública de la declaración.

La Declaración contiene 10 principios que buscan que las empresas y organizaciones promuevan espacios de trabajo inclusivos y respetuosos de los derechos humanos de las personas LGTBI, en todas las acciones relativas a políticas, procedimientos, atención y servicio al cliente, capacitación, publicidad, mercadeo, entre otros.

Las empresas y organizaciones se comprometieron, asimismo, a hacer pública la adhesión a la Declaración y al cumplimiento y seguimiento de sus principios.

Las empresas y organizaciones firmantes fueron: Animate Studio, Abbott Vascular, Accenture, BAC Credomatic, BLP, Boston Scientific Coyol, Boston Scientific Heredia, INTEL, E&Y, FIFCO, Gensler, Hewlett-Packard Enterprise, Hotel Andaz Península Papagayo, HP Inc, IBM, Logosoft, Meditek, P&G Costa Rica, Pizza Hut, Scotiabank, STT Group, Thomson Reuters, Toribio Design y ULACIT. Durante 2016, ya se habían comprometido además: Claro Costa Rica, La Tres, Nexo Relaciones Públicas y Prensa, Search, Tigo Costa Rica y Yuxta.



Ceremonia con la participación de la Vice presidenta de la República, Ana Helena Chacón.





### 5.4.2.4. Servicios Especializados

Durante el 2017, los servicios especializados de la Dimensión Social se concentraron en los temas de acompañamiento para la implementación de la metodología de la Alianza de Empresas sin Pobreza Extrema y la capacitación en temas de Derechos Humanos y No discriminación.

En los temas de pobreza, las empresas EY, Coopemontecillos y APM Terminals, iniciaron un proceso para conocer la situación socioeconómica de sus colaboradores y colaboradoras con el fin de diseñar estrategias que les permitan mejorar su calidad de vida. Una institución pública de alto impacto en el país como lo es el Registro Nacional, recibió el servicio especializado de capacitación en temas de Derechos Humanos, No discriminación, Discapacidad y Empleo. Más de 100 funcionarios y funcionarias de esa institución, incluyendo oficinas regionales, recibieron formación para desarrollar en su centro de trabajo un clima más respetuoso y solidario. Asimismo, se les brindaron conocimientos que pueden trasladar en su labor de atención al público en general y dentro de las oficinas.

### 5.4.3. Proyectos de Articulación e Incidencia

#### 5.4.3.1. Banco de Alimentos



AED es una de las organizaciones fundadoras del Banco de Alimentos de Costa Rica y actualmente conforma el órgano de la fiscalía de la Junta Directiva de dicha asociación. El Banco de Alimentos es un puente entre las empresas y las organizaciones sociales con el objetivo de colaborar con las poblaciones más vulnerables, que en el 2017 fueron 37.700 personas mensualmente que recibieron el apoyo. Dichas personas son contactadas a través de 217 organizaciones sociales debidamente inscritas en todo el país. La atención está en diversos sectores de la población: niños, adultos mayores, mujeres jefas de hogar, familias en condición de pobreza, habitantes de calle, población con discapacidad, refugiados, población indígena y hombres y mujeres en situación de farmacodependencia.

Durante el año 2017, se recibieron en las 3 sedes un total de 2.746.863 kilogramos de producto (2.746 toneladas), que fue seleccionado, empacado y distribuido por 7.205 personas voluntarias de empresas privadas y organizaciones beneficiarias que contribuyeron con 47.824 horas de trabajo.

#### 5.4.3.2. Somos Familia



Somos Familia es un programa de inversión social en alianza público privada cuyo objetivo es crear un Modelo de atención para involucrar a las personas en roles de cuidado y desarrollo de niñas y niños, a participar en procesos de formación en competencias parentales para que ellas y ellos puedan: Generar pertenencia segura en las niñas y los niños tanto en su entorno nuclear como en las redes de apoyo de las que forman parte sus familias, esto a través del desarrollo de la empatía, la autorregulación y la consecución del logro social.

En el 2017, se cerró el proyecto al hacer entrega de la Caja de Herramientas del Modelo "Somos Familia", a las autoridades gubernamentales con el fin de que continúen dándole sostenibilidad al fortalecimiento de la Dirección Nacional de CEN-CINAI como espacio generador de ciudadanía desde la primera infancia y promotor de familias protectoras de las niñas y niños a su cargo. De esta forma, se concluye con el proceso de institucionalización de la metodología que tiene actualmente una amplia cobertura de implementación en todo el país. La empresa Procter & Gamble, la Fundación Paniamor, AED y la Dirección Nacional de CEN-CINAI, han sido aliados desde hace varios años en el marco de la Iniciativa Nacer Aprendiendo de United Way, financiada por P&G en toda la región.



### 5.4.3.3. Recreando Valor

Recreando Valor es el programa de inversión social de la empresa COOPESERVIDORES que fue lanzado el año 2015, tiene como objetivo principal el aportar a la integralidad del Modelo de Atención de la Dirección Nacional de CEN-CINAI por medio de la incorporación de un componente de formación complementaria que aborde el desarrollo de competencias socio-financieras en niñas y niños, entre los tres y seis años de edad. En el año 2017, se llevó a cabo la etapa de seguimiento y cierre de la Fase III del Proyecto: Institucionalizando el Módulo Recreando Valor en la Dirección Nacional CEN CINAI en sus nueve regiones. El proceso de seguimiento se llevó a cabo en los meses de Marzo a Junio, con los siguientes alcances:

- 252 ASSC2, docentes de oficina local y regional participantes de una sesión de seguimiento de 5 horas.
- 26 visitas a establecimientos para observar a los docentes en la práctica aplicando el modelo, estas visitas permitieron medir el nivel de interiorización, así como el disfrute de la metodología por parte de las niñas y los niños.
- 300 ejemplares de la “Guía Docente para la formación de competencias socioeconómicas en niñas y niños entre los tres y seis años”. Esta cantidad de guías suplió el déficit de material en todas las regiones, con el fin de que cada docente cuente con su propia guía para el desarrollo del trabajo en aula con las niñas y los niños.
- Ruta de seguimiento a nivel regional definida para la institucionalización del Modelo. Cada región elaboró su propia ruta de seguimiento, de acuerdo a sus posibilidades y recursos existentes, con el fin de acompañar a las ASSC2 en el proceso de aplicación.





#### 5.4.3.4. Bloque Empresarial LGBTI



El Bloque Empresarial LGBTI es un espacio de intercambio de buenas prácticas y de desarrollo de iniciativas colaborativas liderado por empresas que promueven los derechos humanos de la población LGBTI. Fue fundado por AED en el año 2014. Como parte de las acciones desarrolladas, durante el 2016 se dio el lanzamiento de una Caja de Herramientas para abordar este tema.

Durante el 2017, desarrollamos los siguientes proyectos:

- Se desarrolló un taller gratuito de integración laboral de personas trans, con la participación de 44 personas de más de 20 empresas y organizaciones.
- De la mano del Despacho de la Segunda VicePresidencia, se apoyó la formación de las Instituciones Públicas en temas de inclusión de personas LGBTI con el diseño e implementación de un programa de capacitación de 9 sesiones en temas de Derechos Humanos y formación de formadores y se propuso una estrategia de seguimiento en planes de trabajo para el 2018. Este programa contó con la participación de más de 100 funcionarios y funcionarias públicas. Además, presentamos un E Learning público en el tema subido en nuestra plataforma regional de E Learning. El programa es fruto de una alianza público privada formada por el Gobierno con la Asociación Empresarial para el Desarrollo (AED), el Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), la Embajada de Países Bajos, el Instituto Nacional de Aprendizaje (INA), la Dirección General del Servicio Civil y las empresas Procter & Gamble y ULACIT.
- Participamos de manera conjunta en la marcha de la diversidad con representación de 11 empresas y más de 600 colaboradores y colaboradoras.
- Participamos en el I Congreso de Matrimonio Igualitario, con nuestro caso de éxito y dos empresas representantes del bloque.

- Apoyamos a la empresa ULACIT a crear un programa de formación gratuito en inglés para personas trans, con lo que se logró capacitar a un grupo de 11 chicas trans.
- Desarrollamos la segunda edición de la firma simbólica de la Declaración de San José: 10 principios en contra de la discriminación por motivos de orientación sexual, identidad y expresión de género.



### 5.4.3.5. Agua limpia para los Niños



Desde el año 2014 en Costa Rica se ha ejecutado el Proyecto Agua Limpia para los Niños, el cual tiene como objetivo brindar agua limpia a comunidades que no tienen acceso ya sea por condiciones geográficas o por desastres naturales. Este proyecto se ha trabajado bajo una metodología de Alianza Publico Privada que es integrada por el Ministerio de Salud de Costa Rica, el Instituto Costarricense de Acueductos y Alcantarillados (AYA), AED y la empresa Procter & Gamble.

En el año 2017, se continuó trabajando para que las aproximadamente 1000 familias de las comunidades piloto del proyecto pudiesen contar con el purificador de agua. Estas comunidades son: Calle Lámparas en Alajuelita, Esperanza y Altamira en Golfito, Monterrey en Pococí. Además, otras comunidades que fueron parte del Proyecto han logrado encontrar una solución definitiva para su problemática en el tema del acceso de agua potable como lo son La Pochota en Esparza y Santa Cecilia en Tarrazú. A la vez es importante resaltar la gestión que se realizó durante la emergencia tras el paso de la Tormeta Tropical Nate por el país. Para atender la solicitud del Instituto Costarricense de Acueductos y Alcantarillados y del Ministerio de Salud, se realizaron dos jornadas de voluntariado en donde se contó con la participación de aproximadamente 100 colaboradores de la empresa Procter & Gamble. En total para esta emergencia, se entregaron 1800 kits y 64000 purificadores de agua que fueron ubicados en las zonas de Perez Zeledón, Acosta, Aserrí, así como en algunas familias de comunidades del Pacifico Central. Esto significa un aproximado de 1800 familias beneficiadas con 640000 litros de agua potable o 10 litros de agua potable durante 3 meses para 1800 familias. Además, se realizó la capacitación a 26 funcionarios de diferentes instituciones en la Finca Los Chiles en Perez Zeledón y en Aserrí a 12 colaboradores de entres como el Ministerio de Salud y ASADAS de la zona para que pudieran replicar el proceso de purificación del agua con las familias beneficiadas.



**Iniciativa que hace más que salvar vidas,  
¡transforma vidas!**





### 5.4.3.6. Red Empresarial contra el Trabajo Infantil

Desde el año 2016, AED forma parte de la Red contra el Trabajo Infantil que coordina el MTSS. Esta Red aglutina a varias empresas y organizaciones comprometidas con apoyar los esfuerzos del país para prevenir y erradicar el trabajo infantil. En junio del 2017, en el marco de la celebración del Día Mundial contra el Trabajo Infantil, las empresas reafirmaron su apoyo a las iniciativas del gobierno y las agencias de Naciones Unidas como Unicef y OIT en este tema, incluyendo el trabajo con su cadena de valor para identificar los riesgos en esta materia. Una de las noticias más esperanzadoras que se recibieron es que de acuerdo con la Encuesta Nacional de Hogares del 2016, que desarrolló un capítulo específico sobre trabajo infantil y adolescente peligroso, este flagelo disminuyó significativamente en Costa Rica, colocándonos como uno de los países en la región que se encuentra más cerca de eliminar el trabajo infantil. Las empresas que conforman actualmente la Red son: LAICA, Dole, BAC San José, Automercado, Banco Nacional, MUCAP, PIMA-CENADA, Nestlé, Telefónica, Red de Comercio Justo, UCCAEP, AED y Del Monte.

### 5.4.4. Gestión Interna de los Impactos Sociales

G4-10, G4-LA2, G4-LA9, G4-LA12, G4-LA13, G4-EC5, G4-56, G4-NGO-10

Durante el 2017, el equipo de AED estuvo compuesto por 17 personas. 14 mujeres, 3 hombres, un 100% contratados por tiempo completo.

#### Cantidad de colaboradores según categoría

<b>Género</b>	⋮	<b>Grupo etario</b>	⋮	<b>Grupo Minoritario</b>	⋮	<b>Tipo de contrato</b>
Hombres <b>3</b>	⋮	Menores a 30 años <b>7</b>	⋮	Grupos Minoritarios <b>0</b>	⋮	Tiempo Completo <b>17</b>
Mujeres <b>14</b>	⋮	Entre 30 y 50 años <b>9</b>	⋮		⋮	
	⋮	Mayores a 50 años <b>1</b>	⋮		⋮	

Todos los y las colaboradores están cubiertos por las prestaciones y los beneficios otorgados por ley descritos a continuación:

<b>Prestaciones sociales ofrecidas para jornada completa</b>	<b>Monto Ofrecido</b>	⋮	<b>Prestaciones sociales ofrecidas para media jornada o empleo temporal</b>
C.C.S.S Patronal	<b>26,33%</b>	⋮	No existen prestaciones sociales diferenciadas por tipo de jornada. En ambos casos se paga lo correspondiente de acuerdo al tipo de salida, si es renuncia se paga vacaciones y aguinaldo y si es despido se paga además Cesantía
NAguinaldo	<b>8,33%</b>	⋮	
Vacaciones	<b>4,16%</b>	⋮	

Además de los beneficios que por ley deben otorgarse a todos los y las trabajadoras, en AED se brindan las siguientes posibilidades:

- Licencia por fallecimiento de familiares o grado de afectividad más cercano
- Licencia por matrimonio
- Licencia por paternidad
- Préstamos personales
- Adelanto de salario
- Subsidio por incapacidad
- Permisos con goce de salario para estudio
- Permiso con goce de salario: Feriados de pago no obligatorio, miércoles santo, 24 y 31 de diciembre.
- Día del cumpleaños libre
- “Personal Day” al semestre
- Celebraciones: Día de la madre, día del padre, graduaciones, cumpleaños al mes, cierre de año.

Actualmente no existe diferencia para el salario de un mismo puesto ni de los beneficios asociados entre mujeres y hombres, ni ninguna otra condición. Las diferencias salariales están dadas por las categorías de puestos y por la antigüedad en la organización. Actualmente no existen colaboradores con salario mínimo. Las nuevas contrataciones siempre inician con un salario superior al mínimo establecido por ley. Lo anterior se establece para cualquier colaborador, indistintamente del género.

Debido a que la sostenibilidad es un ámbito que está en constante evolución y cambio, el proceso de capacitación en AED es continuo. Se fomenta al personal a que investigue y que asista a diferentes actividades relacionadas con la sostenibilidad. Además, existe la apertura para que los colaboradores y colaboradoras puedan asistir a actividades de otras áreas. En el siguiente cuadro, se detallan las horas de capacitación según colaborador:

Área	Cantidad
Dirección Ejecutiva	40
Dimensión Económica	84
Dimensión Social	82
Dimensión Ambiental	292
Gestión Integral	54
Comunicación	20
Impacto Colectivo	24
Administración	66
.....	
<b>TOTAL</b>	<b>662</b>

Los colaboradores y colaboradoras de la organización firman una cláusula de confidencialidad al inicio del contrato de trabajo para proteger la información

de las empresas socias y de AED misma y se comprometen con un Código de Conducta que defiende los principales valores y principios de nuestro accionar.

Principios que rigen el accionar de la Alianza Empresarial para el Desarrollo incluidos en el Código de Ética

- Respeto de los Derechos Humanos.
- Respeto por el Medio Ambiente.
- Cumplimiento de la legislación nacional.
- Excelencia en todos los aspectos de nuestro ámbito de acción.
- Aprendizaje continuo como base del mejoramiento de nuestro desempeño.
- Eficacia en el cumplimiento de metas.
- Eficiencia en el manejo de los recursos.
- Protección de la información confidencial de nuestras empresas asociadas y públicos de interés.

**Valores organizacionales**

- |                  |                    |
|------------------|--------------------|
| 1. Cooperación   | 4. Responsabilidad |
| 2. Respeto       | 5. Integridad      |
| 3. Transparencia | 6. Igualdad        |

**Indicadores de desempeño social, derechos humanos y prácticas justas de operación.**

GR-LA14, GR-HR10, GR-SO9

AED cuenta con una Política de Sostenibilidad en la Cadena de Valor, que tiene por objetivo promover el relacionamiento responsable de todos los actores, basado en el cumplimiento de la legislación aplicable y en la incorporación de las mejores prácticas de la gestión sostenible.



## 5.5. Dimensión Económica



### 5.5.1. Descripción de dimensión y áreas de enfoque

La Dimensión Económica tiene por objetivo aumentar la generación de valor de las empresas a través de las buenas prácticas de gobernanza, la creación de empleo de calidad e inclusivo, los encadenamientos responsables y el respeto a los derechos de las personas consumidoras. Con lo anterior, se pretende contribuir a la meta de Crecimiento Inclusivo, propuesta por las Naciones Unidas en la Arquitectura Post-2015 y a los Objetivos de Desarrollo Sostenible de cara al año 2030.

La Dimensión Económica trabaja dirigida con las siguientes áreas de enfoque:

- **Gobernanza:** comprende el sistema mediante el cual la empresa toma e implementa decisiones para lograr sus objetivos de negocio sostenible. Así como los mecanismos que le posibilitan hacerse responsable por los impactos de sus decisiones y actividades en la integración de la sostenibilidad en toda la organización y sus relaciones.
- **Empleo de Calidad e Inclusivo:** se refiere al trabajo productivo, que genera un ingreso digno y que es realizado en un ambiente seguro y con protección social. Ofrece mejores perspectivas de desarrollo personal y profesional, libertad de expresión e igualdad de oportunidades laborales.
- **Encadenamientos Responsables:** se trata del ejercicio de la responsabilidad en el ámbito de influencia, generando relaciones de confianza, que buscan el ganar-ganar, con socios comerciales. Considera acciones como la inclusión de MIPYMES y emprendimientos en los encadenamientos, el desarrollo de códigos e indicadores de selección basados en la sostenibilidad y la inversión en el fortalecimiento de la cadena de valor.
- **Productos y Servicios Responsables:** se refiere a la responsabilidad de las empresas en el relacionamiento con las personas consumidoras. Abarca temas como el mercadeo con información precisa, justa, transparente y útil, la promoción del consumo responsable y el diseño de productos y servicios sostenibles y accesibles para todas las personas.

### 5.5.2. Mejora en la empresa

#### 5.5.2.1. Programas de capacitación

##### 5.5.2.1.1. Análisis de la Cadena de Valor

El programa Análisis de la Cadena de Valor tuvo el objetivo de facilitar a las empresas participantes capacitación y asesoría en el proceso de transferencia de la sostenibilidad a su cadena de valor.

Durante el año 2017, 13 empresas iniciaron la capacitación y un total de 8 empresas (11 participantes) lograron finalizarla. Se realizaron un total de 8 sesiones. El programa fue un espacio que propició la participación de empresas asociadas para exponer sus buenas prácticas en temas de segmentación y fortalecimiento de la Cadena de Valor, con el fin de trasladar su conocimiento a las demás empresas asociadas y brindó herramientas de gestión estratégica de la cadena.

Las empresas participantes lograron obtener:

- Asesoría y acompañamiento especializado para el desarrollo de un programa de relacionamiento responsable con la cadena de valor.
- Herramientas y metodología para segmentar la cadena, visualizar los potenciales impactos y definir niveles de priorización.
- Guía para desarrollar un código de proveedores y dar seguimiento a procesos de auditoría y verificación.



- Prácticas para la medición del desempeño de los proveedores.
- Espacios y horas de acompañamiento a las empresas participantes en temas como la personalización de la herramienta de segmentación, la política y criterios de selección y el código de proveedores.

#### **Empresas participantes 2017:**

Andaz - CEMEX - Claro - Gensler - Grupo Mutual - Grupo Roble - Pozuelo - Soluciones 506.

#### **5.5.2.1.2. Cultura de Innovación para la Sostenibilidad**

El programa Cultura de Innovación para la Sostenibilidad, tuvo por objetivo capacitar a las empresas en conceptos teóricos y herramientas para atender uno de los retos fundamentales de la gestión empresarial: la innovación, como factor de éxito para superar los desafíos de sostenibilidad. Durante el 2017, se inscribieron 11 empresas en el programa de capacitación y finalizaron exitosamente 7 de ellas. Se realizaron un total de 8 sesiones a modo de talleres prácticos con el uso de herramientas y el trabajo en grupos.

Resultado del proceso de participación el Programa de Cultura de Innovación para la Sostenibilidad, las y los participantes lograron los siguientes resultados:

- Capacitación en conceptos claves de la temática de Innovación para la Sostenibilidad.
- Capacitarse en el uso del Lienzo de Modelo de Negocios, LMN como herramienta para pilotear un proyecto o idea de innovación para la sostenibilidad.
- Evaluación de una idea por medio de la herramienta LMN.
- Conocer acerca de los actores más importantes del ecosistema de innovación en Costa Rica.
- Realización de intercambio y networking con las demás empresas participantes.
- Horas de acompañamiento a las empresas participantes en temas como el conocimiento del segmento o población meta, la definición de indicadores de éxito, intercambio de prácticas de innovación y mercadeo responsable.

#### **Empresas participantes 2017:**

Banco Nacional - Claro - HP Inc - INS, Kapital Group - Logosoft - Nestlé

#### **5.5.2.2. Charlas**

Durante el 2017, entregamos como parte de la Dimensión Económica un total de 13 charlas y talleres con lo que alcanzamos 67 empresas y un total de 235 personas capacitadas.

Los temas más recurrentes y solicitados para las charlas y talleres de la Dimensión Económica fueron:

- Caso de negocios de la cadena de valor
- Ética empresarial
- Protección y Privacidad de Datos
- Buenas Prácticas en promociones de temporada
- Mercadeo Responsable
- Compras Sostenibles

Adicionalmente a estas charlas y talleres, se brindó un acompañamiento por horas a 3 empresas, principalmente en los temas de cadena de valor (segmentación de proveedores) y mercadeo responsable.





### 5.5.2.3. Servicios Especializados

#### 5.5.2.3.1. Talleres de Galardón Economía Social Solidaria

En el año 2017, el Banco Popular y de Desarrollo Comunal, empresa asociada de AED, reconoció por medio de un galardón a las empresas de la Economía Social Solidaria con buenas prácticas en fomento de territorios sostenibles, la creación de negocios solidarios y la generación de bienestar humano. Como parte del reconocimiento, se les otorgó una capacitación de parte de AED en el tema de su escogencia. Los temas fueron cubiertos por las diferentes dimensiones de AED según el área.

Las 6 empresas galardonadas y el tema de su escogencia fueron:

- Asociación de Desarrollo San Luis de Monteverde – Programa Bandera Azul Ecológica
- Chieton Moren – Introducción a la Sostenibilidad y Mercadeo Responsable
- Coopeagri, R.L - Relacionamiento Estratégico con la Comunidad
- Coopejovo, R.L. – Sensibilización ambiental y eco-eficiencia
- Coopesantos, R.L. – Introducción a la Sostenibilidad y Sistema de Gestión de Responsabilidad Social
- Granja Roble Alto – Introducción a la Sostenibilidad y Caso de negocios de la Cadena de Valor



### 5.5.2.3.2. Capacitación y acompañamiento en sostenibilidad a la cadena de proveedores, Tigo Costa Rica



Este servicio especializado se realizó como parte de un proyecto regional para la empresa TIGO (MILLICOM INTERNATIONAL) a través de la Red IntegraRSE para 7 países y 20 proveedores por país, es decir, para un total de 140 proveedores.

Los países en los que se llevó a cabo la capacitación por medio de las organizaciones de la Red IntegraRSE fueron: Guatemala (CentraRSE), El Salvador (FUNDEMAS), Honduras (FundahRSE) y Costa Rica (AED). En el caso de Suramérica, la Red IntegraRSE identificó organizaciones homólogas en Bolivia (CAINCO), Colombia (CECODES) y Paraguay (Pacto Global Paraguay). AED en Costa Rica lideró la construcción de la metodología para el proyecto y la supervisión de la ejecución del proyecto en América Latina.

Los siguientes resultados corresponden a la ejecución directa en Costa Rica:

La capacitación consistió en 7 sesiones, brindadas por las diferentes Dimensiones de AED. Los temas fueron estratégicamente elegidos por la empresa ancla Millicom según su materialidad.

- Introducción a la Sostenibilidad
- Hacer negocios de la manera correcta
- Privacidad de datos
- Derechos de Niñez y Empresa
- Igualdad de Género y Diversidad
- Eco-eficiencia
- Salud y Seguridad Ocupacional

Como parte del proyecto, en cada taller se facilitó el acceso a los proveedores a la herramienta e-learning para el “Curso de la Integración de la RSE e ISO 26000 en su empresa”. Cabe resaltar que el grupo de 20 proveedores correspondiente a Costa Rica fue el único del proyecto que no tuvo deserción por parte de las empresas.

De forma general en Costa Rica, un promedio de 96% de las empresas participantes indicó que los talleres agregaron valor a su empresa. Asimismo, un promedio de 76% de calificó la satisfacción con la calidad del taller como “excelente”.





### 5.5.2.3.3. Fortalecimiento de la Cadena de Valor, Banco Nacional



Durante el 2017, se realizó el servicio especializado de fortalecimiento de la Cadena de Valor con el Banco Nacional. El servicio consistió en 5 sesiones impartidas para un total de 22 empresas divididas en dos grupos. Las empresas que lograron finalizar exitosamente la capacitación fueron 17.

La capacitación fue impartida desde una metodología teórico – práctica, complementada con la realización de una autoevaluación en sostenibilidad con la herramienta IndicaRSE-PYME y la facilitación de herramientas para desarrollar planes de mejora continua en cada uno de los temas abordados. Durante la capacitación, se abordaron los siguientes temas: Introducción a la Sostenibilidad, Gobernanza, Prácticas laborales, Ecoeficiencia y Asuntos de consumidores.

## 5.5.3. Proyectos de Articulación e Incidencia

### 5.5.3.1. Consejo de Innovación y Talento Humano

La Mesa de Innovación Social tienen por objetivo “promover una cultura de Innovación Social como un eje del desarrollo humano, progreso social y competitividad país”. Con este marco, durante el año 2017 la labor conjunta de las organizaciones miembro, hizo posible que se realizaran proyectos como:

La segunda edición de Reto País: plataforma que incentiva la participación ciudadana en la solución de las oportunidades de mejora identificadas en Costa Rica Propone. En el 2017, se convocó a presentar propuestas en 4 indicadores: paridad de género en educación superior, separación y recolección de residuos, accidentes de tránsito y acceso a cultura y recreación. Se recibieron más de 500 propuestas, de las cuales llegaron a ser finalistas 16 y se premiaron 5 proyectos. Adicionalmente, propuestas ganadoras de la primera edición en 2016, recibieron capital semilla para potenciar su crecimiento.

Articulación de grupos de trabajo para desarrollar la propuesta de atracción de inversión de impacto, así como de la conceptualización de las empresas sociales.

### 5.5.3.2. Formación Dual



Con el objetivo de promover la concertación de actores en favor del objetivo común de fortalecer la empleabilidad juvenil, AED con el apoyo de la Fundación Konrad Adenauer participó en la Mesa de Diálogo Tripartito sobre Formación Dual. La mesa fue convocada por el Ministerio de Educación Pública y facilitada por la Organización Internacional del Trabajo con el objetivo de definir, de forma tripartita, principios orientadores para el fomento de la formación dual de calidad en Costa Rica. Las sesiones de discusión se realizaron entre los meses de marzo y diciembre 2017 y posibilitaron acordar una visión común en relación a: principios, ámbito dentro del sistema educativo, grupo meta y estándares de calidad. Al cierre del proceso en diciembre 2017, si bien había avances en relación al marco legal, aún quedaba pendiente la categorización de la relación jurídica entre los actores de la formación dual.

Adicionalmente, la Dirección de la Dimensión Económica de AED, fue invitada por el Gobierno Federal de la República de Alemania a una visita de intercambio para conocer el Modelo de Formación Dual. Esta visita fue de gran utilidad para profundizar el rol de los actores del modelo, así como los beneficios que cada uno encuentra del mismo. La visita contribuyó a aportar conocimientos y experiencias de primera fuente, al proceso de diálogo tripartito.

### 5.5.3.3. Programa EMPLEATE

EMPLEATE es una iniciativa público-privada, liderada por el MTSS que promueve la inserción laboral, facilitando un subsidio para la formación técnica de personas jóvenes entre los 17 y 24 años y hasta los 35 años en el caso de personas con discapacidad, en condición de desempleo y vulnerabilidad social. El programa inició en octubre de 2011 y desde su concepción AED ha participado como aliado estratégico, aportando la visión de un sector empresarial comprometido con la meta de Crecimiento Inclusivo de la Arquitectura Post 2015 de Naciones Unidas. AED ha posibilitado el establecimiento de un puente entre la institucionalidad pública y el sector empresarial, para conectar la oferta de las y los jóvenes beneficiarios con la demanda laboral.

Durante el año 2017, EMPLEATE mantuvo el compromiso de brindar atención prioritaria a las poblaciones identificadas a través de la Estrategia Puente al Desarrollo. Entre todas las actividades realizadas durante el año 2017, se alcanzó a 1783 jóvenes que asistieron a los Retos en busca de nuevas oportunidades de formación profesional. Al igual que en años anteriores, todas las actividades que se realizan para la promoción del Programa Empleate, son financiadas con el patrocinio de nuestra empresa asociada Banco Popular y de Desarrollo Comunal, el monto que destina la entidad bancaria es administrado por AED con el compromiso del mayor aprovechamiento de los recursos y una clara rendición de cuentas.

Durante el 2017 se realizaron 15 Retos Empleate y, en el mes de diciembre, se realizó el Encuentro Empresarial Yo Breteo en el que participaron más de 400 jóvenes, a quienes se reconoció la conclusión de sus programas de capacitación y se les motivó a continuar el aprendizaje continuo en sus lugares de trabajo.

**EMPL  
EATE**  
*EL BRETE PAGA*

### 5.5.3.4. Ecosistema del Emprendimiento

**Yo emprendedor**  
TALENTO IDEAS INNOVACIÓN



Yo Emprendedor (YE) es una organización sin fines de lucro que busca desarrollar emprendedores y un ecosistema emprendedor adecuado para propiciar la creación

de nuevos negocios en la región Centroamericana, como un medio de desarrollo social, generador de fuentes de ingresos, que formaliza la economía y que aporta en la reducción de la pobreza y el aumento e igualdad de oportunidades. AED ha sido socio estratégico de YE desde sus inicios, posibilitando la vinculación de las empresas asociadas con el ecosistema de emprendimiento nacional, a través de actividades como la Competencia de Negocios y, en los últimos 5 años, en la Semana Global de Emprendimiento, GEW.





Durante el 2017, AED tuvo la oportunidad de participar como jurado en la final de la Competencia Regional de Negocios de Yo Emprendedor.

Adicionalmente, AED fue un espacio de conexión para promover el apoyo y patrocinio de las empresas asociadas a la Semana Global de Emprendimiento (GEW 2017). A finales del año, se concretó la alianza público privada entre el MEP, AED y las empresas asociadas BAC Credomatic y EY Costa Rica, para desarrollar las guías de la materia socio productiva para todos los Liceos Rurales. El proyecto se ejecutará durante el año 2018.

### 5.5.3.5. Alianza Mujeres Empresarias

## MUJERES EMPRESARIAS

APUESTA AL CRECIMIENTO INCLUSIVO



La Alianza se conforma a partir del Proyecto: Caso de Negocios de Empresas Lideradas por Mujeres, proyecto definido y financiado por BID FOMIN Costa Rica y los bancos aliados: Banco Nacional de Costa Rica y BAC Credomatic; y como unidad ejecutora AED. Se incorporan a la alianza entidades que pueden aportar en la transformación del mercado financiero hacia el segmento de empresas lideradas por mujeres, como Sistema de Banca para Desarrollo, Ministerio de Economía, Industria y Comercio y Procomer.

El proyecto está diseñado en tres componentes: 1) Alineamiento organizacional de los bancos participantes 2) Acompañamiento empresarial a 120 empresas lideradas por mujeres 3) Comunicación y conocimiento. La Alianza tiene varios objetivos; el principal es el desarrollo de un modelo de acompañamiento con productos financieros y no financieros, que potencien el crecimiento de las empresas lideradas por mujeres. Esto se mide principalmente por ventas y generación de empleo. De igual forma se está revisando los procesos y productos de los bancos para mejorar la atención de forma integral, así como brindar mayor acceso financiero a las empresas atendidas. Otro aspecto, fundamental para la sostenibilidad, es rescatar la experiencia y promover transformación en la política de las entidades financieras, que incorpore los temas de mujer y empresarialismo,

sea replicable en otras entidades financieras y sea sostenible financieramente.

Al finalizar diciembre 2017, con un avance del 50% en el período establecido para el proyecto, se alcanzaron los siguientes resultados:

Las empresas:

- El 35% indicaron que accedieron a un financiamiento, y el 89% indican que han generado alguna alianza estratégica.
- Innovación, el 82% indica que desarrolla un nuevo producto o servicio.
- A nivel de ingresos, el 64% menciona que sus ventas aumentaron, en al menos un 10% en el último año.
- El 71% realiza al menos una contratación, y las empresas han crecido en promedio en 1.24 empleos por empresa.

Los bancos

- Las entidades financieras han utilizado algunas herramientas, que, sumadas a investigaciones de campo, han compartido lecciones valiosas:
- Las mujeres adquieren créditos a plazo más largo, pero cancelan antes de que venzan. Las mujeres requieren más productos de ahorro y seguros.
- Las empresas lideradas por mujeres tienen un indicador de mora menor al general, tienen mayor tendencia al ahorro y a adquirir productos como seguros.
- La comunicación hacia las mujeres debe permitir que ellas se identifiquen y es clave para la promoción de los productos financieros, más que una mejora en condiciones.
- El desarrollo de productos o servicios debe iniciar por conocer y comprender la realidad de la empresa, para lo cual se utiliza la metodología de Design thinking.

Es fundamental un proceso de capacitación para el personal de los bancos que muestre el potencial del mercado de mujeres a nivel de rentabilidad, la comunicación y los procesos de atención a este segmento.









### 5.5.3.6. Fortalecimiento de PYMES agrícolas del sector azucarero



AED ejecuta, en asocio con la Liga Agrícola Industrial de la Caña de Azúcar (LAICA) y bajo la coordinación regional de la Cámara de Industria, Comercio, Servicios y Turismo de Santa Cruz Bolivia (CAINCO), el proyecto “Fortalecimiento de PYMEs agrícolas del sector azucarero-cañero de Costa Rica”, financiado por el Programa AL-Invest 5.0 de la Unión Europea, mediante su Apoyo Financiero a Terceros (AFT).

El objetivo del proyecto es apoyar al desarrollo de las capacidades productivas, empresariales y asociativas de las PYMEs agrícolas del sector azucarero de Costa Rica, promoviendo su desarrollo sostenible. Al finalizar el 2017, el proyecto ha logrado los siguientes resultados:

- 140 PYMEs capacitadas en prácticas laborales, trabajo infantil, salud y seguridad ocupacional, medio ambiente, ecoeficiencia y asociatividad.
- Desarrollo y divulgación de las cajas de herramientas para la réplica y escala de la capacitación de productores y productoras de caña en los temas materiales de sostenibilidad.



## 5.5.4. Gestión Interna de los Impactos Económicos

G4-EC1, G4-EC9, NG8, G4-16

La dimensión económica de la sostenibilidad abarca el impacto de las organizaciones en la situación económica de las partes interesadas y en los sistemas económicos locales, nacionales e internacionales. Esta categoría plasma el flujo de capital entre las distintas partes interesadas y los principales impactos económicos que la organización tiene en la sociedad.

El Estado de Resultados de la organización para el cierre del año 2017 mostró variaciones con respecto al año 2016 en cuanto al porcentaje de ingresos recibidos y gastos realizados, los ingresos subieron un 28% y los gastos un 24%. El valor económico retenido presentó una mejora de un 305.31%, cerrando el año con un resultado positivo.

Adicionalmente, los rubros de membresías e ingreso por dimensiones (que incluye la venta de servicios especializados, gestión de proyectos y eventos) se mantienen como los principales generadores de ingresos para la organización, representando en conjunto un 83% del total de ingresos. Por su parte, los rubros de sueldos y prestaciones y ejecución de proyectos empresariales de inversión, representan en conjunto un 77% del total de gastos anuales de la organización.

Valor Económico Directo Generado	%	Total de ingresos
Membresías	37%	₡825.421.973
Dimensión Económica	27%	
Dimensión Social	7%	
Gestión Integral	10%	
Fondo Impacto Colectivo	14%	
Dimensión Ambiental	3%	
Ingresos Financieros	2%	

Valor Económico Retenido	Resultado del periodo
Valor retenido después de gastos	₡36.902.803

Valor Económico Directo Distribuido	%	Total de gastos
Sueldos y prestaciones	42%	₡ 788.519.170
Ejecución de Proyectos Empresariales de inversión	35%	
Pago a proveedores	19%	
Gastos operativos	4%	

Ingresos 2017	Monto
Membresías	301.533.056
Dimensión Económica	226.042.921
Dimensión Social	57.476.739
Gestión Integral	75.490.906
Fondo Impacto Colectivo	119.078.591
Dimensión Ambiental	28.731.678
Ingresos Financieros	7.537.296
Otros Ingresos	9.530.786

El mayor monto de ingreso corresponde a las membresías de más de 115 empresas en 2017. Este monto no se considera donación, porque es el pago por los servicios que reciben las empresas asociadas. Los ingresos en cada dimensión incluyen la venta de servicios especializados, gestión de proyectos y eventos.



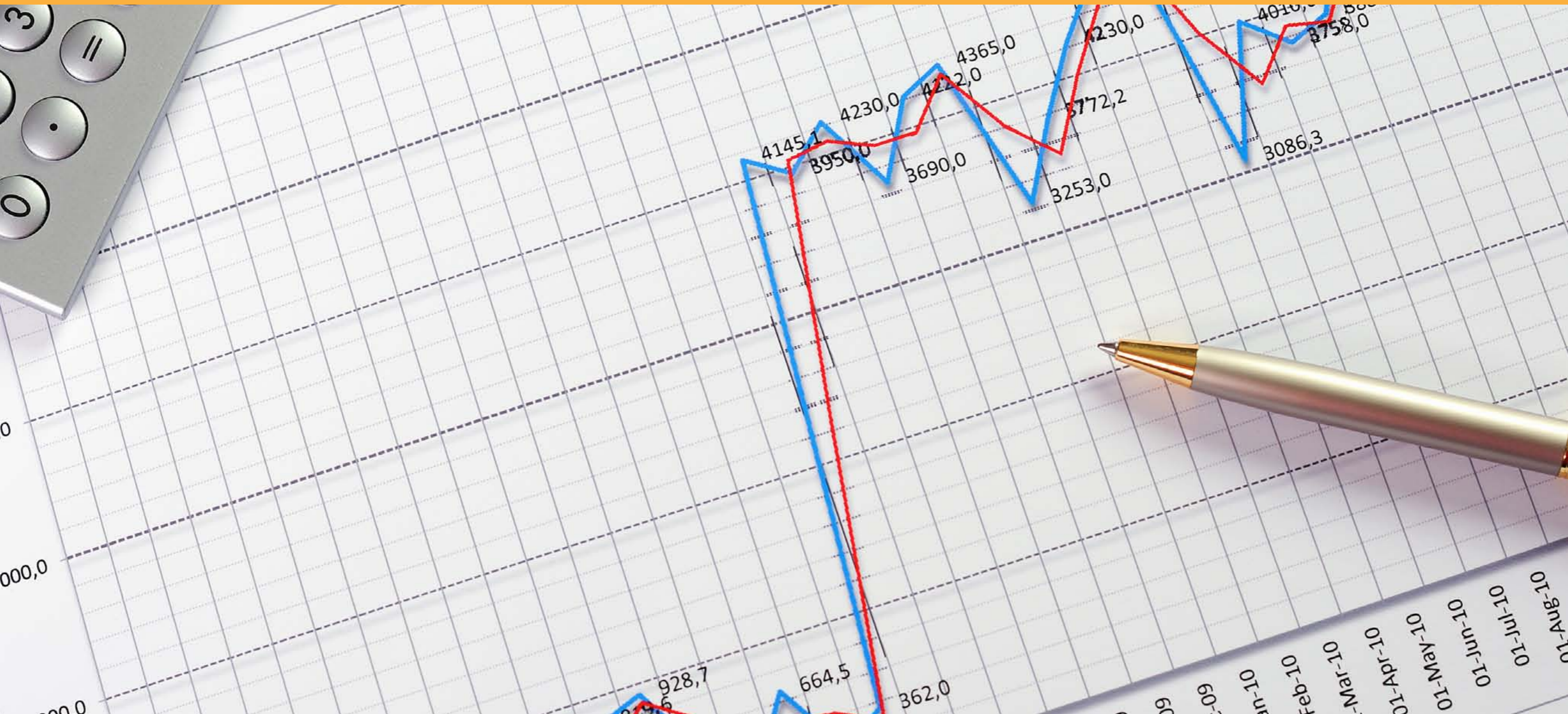


Como parte de estos resultados, es importante mencionar las principales asociaciones a las que AED pertenece y los aportes que otorga:

Organización	Monto
United Way Worldwide	\$ 20,000.00
IntegraRSE	\$ 5,000.00
Consejo Consultivo Responsabilidad Social	\$ 1,000.00

En la siguiente tabla, se muestran los principales proveedores para el período 2017. Todos los proveedores son de ámbito local, definiendo éste como proveedores que laboran en el mismo país.

Gasto	Monto
Alquiler de Oficinas	₡ 34.131.720
Eventos	₡ 33.052.903
Servicio de taxi	₡ 6.516.475
INS	₡ 2.652.522
Parqueos	₡ 1.400.457
Mensajería	₡ 3.405.600



# 5.6. Impacto Colectivo



Las iniciativas de Impacto Colectivo promovidas por AED facilitan los espacios para diseñar colectivamente y poner en práctica estrategias, intercambiar conocimientos y buenas prácticas empresariales sobre temas prioritarios para un crecimiento económico inclusivo.

A lo largo del año 2018, las empresas continuarán impulsando tres alianzas estratégicas para el país como son la Alianza por la Educación, la Alianza Empresarial por el Cuido y el establecimiento del capítulo nacional de GAN, la Red Mundial del Aprendizaje para el Empleo.

El Fondo de Impacto Colectivo de AED cuenta con el apoyo de catorce empresas que conforman el Consejo Consultivo del Fondo. Este apoyo hace posible el liderazgo de AED para promover alianzas de impacto nacional.

## Consejo Consultivo del Fondo Impacto Colectivo



Intel and the Intel logo are trademarks of Intel Corporation in the U.S. and/or other countries.





### 5.6.1. GAN Red mundial de empleabilidad juvenil y aprendizaje para el empleo

La Global Apprenticeship Network (GAN) es una plataforma empresarial global en la que las empresas visibilizan y promueven sus buenas prácticas para mejorar la empleabilidad y la inserción en el mercado laboral. En el año 2018 GAN Costa Rica ofrecerá la plataforma para la articulación de empresas interesadas en compartir experiencias y comprender e identificar los desafíos del futuro del trabajo para las y los jóvenes. Además, se promoverá la implementación de mecanismos para fortalecimiento de las competencias, como pasantías laborales, iniciativas de emprendimientos para aumentar a escala el número de personas jóvenes.

La GAN en Costa Rica es una alianza con el liderazgo de UCCAEP, la colaboración de AED y la participación de Accenture, Amazon, IBM, INTEL, Grupo Empresarial del Este, Instituto Vargas Matamoros, Miweb, Nestlé, Pizza Hut y Telefónica.



### 5.6.2. Alianza por la Educación

La Alianza por la Educación es un espacio de articulación del sector empresarial y organizaciones de la sociedad civil en el cual se intercambian experiencias, se promueve el debate y la reflexión en torno a los principales desafíos que enfrenta el sistema educativo. La Alianza se propone liderar procesos de diálogo social que permitan fortalecer el debate y la articulación con otros actores clave del sector educativo.

Además, se trabaja por alinear las iniciativas y tener un plan de trabajo común que les permita escalar su impacto por una educación de calidad para todos y todas.

La Alianza por la educación está liderada por AED y actualmente está integrada por Azucarera El Viejo, la Asociación Amigos del Aprendizaje, Asociación Creciendo Juntos, BAC, Coopeservidores, Fundación Gente, Fundación Omar Dengo, Garnier & Garnier, Mesoamerica, Ideas en Acción, INTEL, P&G y Grupo Purdy Motor.



### 5.6.3. Reforma de Matemática

La Mesa de Impacto Colectivo en Reforma Curricular de las Matemáticas en Costa Rica se propuso apoyar acciones que aporten a la Meta de aumentar 10 puntos los resultados de Costa Rica en la Prueba PISA de Matemática en el 2021. El proyecto REduMate cuenta con el apoyo de Mesoamérica, Intel, P&G Coopeservidores, BAC Credomatic, Garnier & Garnier, Fundación Gente y Fundación Quirós Tanzi. Los principales aliados son el Ministerio de Educación Pública (MEP), la Fundación CRUSA y la Fundación Omar Dengo (FOD).

El Proyecto Reforma de la Educación Matemática es el principal instrumento que ha tenido el país para el diseño y la implementación del nuevo currículo oficial de matemáticas aprobado desde el 2012 por el Consejo Superior de Educación. Este nuevo currículo aporta programas de estudio con estándares internacionales y ofrece estrategias, recursos y acciones de capacitación docente innovadoras y de vanguardia en toda la región.





El conjunto de empresas que apoyan el proyecto están conscientes de que el país debe avanzar en otros temas que son críticos para la consolidación de la Reforma, como son el apoyo institucional para la apropiación del nuevo currículo, la formación docente, la conectividad en los centros educativos y la alfabetización digital.

Los principales avances se dieron en materia de formación y materiales didácticos:

- 3000 docentes han recibido Formación en el nuevo Currículo educativo de Matemática, tanto en contenidos como en estrategias de mediación en aula.
- Un total de 7000 personas se matricularon en los cursos en línea (MOOC's) de Preparación Geometría Bachillerato y de Preparación Matemáticas Bachillerato (que se acceden <http://cursos.reformamatematica.net>)
- 100 funcionarias y funcionarios del Ministerio de Educación Pública han recibido formación para integrar la Reforma a los procesos institucionales. Esta formación incluyó el diseño de ítems (preguntas) de las pruebas para estudiantes.

El proyecto cuenta con una Comisión de Alto Nivel en la que participa AED y la Ministra de Educación, que sesiona tres veces al año y una Comisión Técnica en la que participan AED, distintos departamentos del MEP y el equipo consultor del proyecto.

### Redes sociales del Proyecto

Se cuenta con espacios del proyecto en Facebook y YouTube, mediante una campaña: Yo me apunto con Matemáticas.

Se pueden ver en <https://www.facebook.com/YoMeApuntoConMatematicas/>  
Y en <https://www.youtube.com/channel/UC9ga9hDGPY7FVYh5qjOevrQ>

### App para acceder cursos virtuales (MOOC's)

Con el App se pueden matricular y acceder a los cursos virtuales gratuitos para la prueba de Bachillerato, por las páginas Facebook y Canales YouTube #YoMeApuntoConMatematicas. El App se puede visualizar mediante el código qr y se puede descargar gratuitamente en: <https://play.google.com/store/apps/details?id=com.a2stacks.apps.app57d46b1a397dc>



COLECCIONES CURSOS ¿CÓMO INICIAR?

INICIAR SESIÓN REGISTRARSE

**CURSOS VIRTUALES**  
**Mini MOOC**

PROYECTO REFORMA DE LA EDUCACIÓN MATEMÁTICA  
EN COSTA RICA

Ministerio de Educación Pública  
[www.reformamatematica.net](http://www.reformamatematica.net)



#### 5.6.4. Alianza empresarial por el Cuido



ALIANZA EMPRESARIAL  
POR EL CUIDO

La Alianza Empresarial por el Cuido y la Primera Infancia articula al sector empresarial comprometido con atender la corresponsabilidad social de los cuidados, la conciliación entre la vida familiar y el trabajo y el pleno desarrollo infantil. Entre las distintas acciones para lograr esta conciliación se encuentra el diseño de programas de copago para opciones de cuidado, políticas innovadoras de movilidad y transporte y flexibilidad de horarios.

La Alianza ofrece un espacio para que las empresas se articulen entre ellas y con otros actores clave como la Red Nacional de Cuido y Desarrollo Infantil y la Fundación DEHVI. Las empresas fundadoras de la Alianza son BAC, Banco Nacional, BLP, Boston Scientific, Grupo Empresarial del Este, Grupo Trisan, Lafarge Holcim, Pozuelo y P&G.





# 6. Tabla de Indicadores GRI





# Tabla de Indicadores GRI

## Tabla de Indicadores de desempeño GRI- 4

Contenidos básicos generales	Página/ Respuesta	Omisiones	ODS	Pacto Global
<b>Estrategia y Análisis</b>				
G4-1: Declaración del máximo responsable sobre la relevancia de la sostenibilidad para la organización y su estrategia.	Página 11			
<b>Perfil de la organización</b>				
G4-2: Describa los principales efectos, riesgos y oportunidades	Página 11			
G4-3: Nombre de la organización.	Página 13			
G4-4: Principales marcas, productos y servicios.	Página 36			
G4-5: Localización de la sede principal de la organización.	Página 11			
G4-6: Número de países en los que opera la organización.	Página 13			
G4-7: Naturaleza de la propiedad y forma jurídica.	Página 13			



## Contenidos básicos generales

## Página/ Respuesta

## Omisiones

## ODS

## Pacto Global

Contenidos básicos generales	Página/ Respuesta	Omisiones	ODS	Pacto Global
<b>G4-8: Mercados servidos.</b>	Página 13			
<b>G4-9: Dimensiones de la organización.</b>	Página 31			
<b>G4-10: Desglose de empleados de la organización.</b>	Página 71		ODS8	PG6
<b>G4-11: Porcentaje de empleados cubiertos por un convenio colectivo.</b>		No aplica		PG3
<b>G4-12: Descripción de la cadena de valor de la organización.</b>	Página 31			
<b>G4-13: Cambios significativos durante el periodo cubierto por el Reporte en el tamaño, estructura, propiedad y cadena de valor de la organización.</b>	Página 13 y 26			
<b>G4-14: Descripción de cómo la organización ha adoptado un planteamiento o principio de precaución.</b>				
<b>G4-15: Principios o programas económicos, sociales y ambientales desarrollados externamente.</b>	Página 39			
<b>G4-16: Principales asociaciones a las que pertenezca y/o entes nacionales e internacionales a las que la organización apoya.</b>	Página 80			





## Contenidos básicos generales

## Página/ Respuesta

## Omisiones

## ODS

## Pacto Global

Aspectos materiales y Cobertura				
<b>G4-17:</b> Listado de entidades cubiertas por los estados financieros de la organización.	Los estados financieros pueden ser revisados en la página web de la organización en <a href="http://www.aedcr.com">www.aedcr.com</a> Ver carta de auditoría en anexos			
<b>G4-18:</b> Proceso de definición del contenido y cobertura del Reporte.				
<b>G4-19:</b> Listado de aspectos materiales.	Página 28			
<b>G4-20:</b> Cobertura de los aspectos materiales dentro de la organización.	Página 28			
<b>G4-21:</b> Cobertura de los aspectos materiales fuera de la organización.	Página 28			
<b>G4-22:</b> Efecto de la reexpresión de información de reportes anteriores.	Página 13			
<b>G4-23:</b> Cambios significativos relativos a periodos anteriores en el alcance y cobertura del Reporte.	Página 13			
<b>Participación de los grupos de interés</b>				
<b>G4-24:</b> Relación de grupos de interés que la organización ha incluido.	Página 28			
<b>G4-25:</b> Base para la identificación y selección de grupos de interés con los que la organización se compromete.	Página 28			



Contenidos básicos generales	Página/ Respuesta	Omisiones	ODS	Pacto Global
------------------------------	-------------------	-----------	-----	--------------

G4-26: Enfoques adoptados para la inclusión de los grupos de interés.	Página 28			
G4-27: Aspectos de interés surgidos a través de la participación de los grupos de interés y respuesta de la organización.	Página 28			
<b>Perfil del Reporte</b>				
G4-28: Periodo cubierto por la información contenida en el Reporte.	Página 13			
G4-29: Fecha del Reporte anterior más reciente.	Página 13			
G4-30: Ciclo de presentación de reportes.	Página 13			
G4-31: Punto de contacto para cuestiones relativas al Reporte o su contenido.	Página 13			
G4-32: Nivel alcanzado, Tabla GRI de indicadores y referencia a la verificación externa del Reporte.	Página 13			
G4-33: Política y práctica sobre verificación externa.	Página 13			
<b>Gobierno Corporativo</b>				
G4-34: Estructura de gobierno de la organización y sus comités.	Página 22			





Contenidos básicos generales	Página/ Respuesta	Omisiones	ODS	Pacto Global
------------------------------	-------------------	-----------	-----	--------------

<b>G4-35:</b> Proceso por el cual el órgano superior delega su autoridad	Página 22			
<b>G4-36</b> Mencione los responsables en las estructuras económicas, sociales y ambientales y la forma de rendición de cuentas	Página 22			
<b>G4-37</b> Describa los procesos de consulta con los grupos de interés, forma de delegación y de comunicación con el órgano superior			ODS16	
<b>G4-38</b> Describa la composición del órgano superior y sus comités ( ejecutivos o no, independientes, antigüedad, otros puestos similares, sexo, grupos minoritarios, competencias relacionadas, representación de grupos de interés)	Página 22		ODS5, ODS16	
<b>G4-39</b> Indique si la persona que preside el órgano superior ocupa también un puesto ejecutivo.	Página 22		ODS16	
<b>G4-40</b> Describa los procesos de nombramiento del órgano superior y sus comités	Página 22		ODS5, ODS16	
<b>G4-41</b> Describa los procesos mediante los cuales se previene y gestiona posibles conflictos de interés.			ODS16	



Contenidos básicos generales	Página/ Respuesta	Omisiones	ODS	Pacto Global
------------------------------	----------------------	-----------	-----	--------------

G4-42 Describa las funciones del Órgano superior en la aprobación del propósito, valores, misión, estrategias , políticas y objetivos relativos a los impactos en las dimensiones del desarrollo sostenible				
G4-43 Señale las medidas adoptadas para desarrollar y mejorar el conocimiento colectivo del órgano superior de gobierno en asuntos económicos, sociales y ambientales			ODS4	
G4-44 Indique los procesos de evaluación del órgano superior, si es independiente, o autoevaluación y su frecuencia. Indique las medidas adoptadas como consecuencias de la evaluación.				
G4-45 Describa la función del Órgano superior en la identificación y gestión de los impactos, la aplicación de la debida diligencia, la forma de consulta a los grupos de interés.				
G4-46 Describa la función del órgano superior en el análisis de la eficacia de los procesos de gestión del riesgo	No se realiza evaluación del riesgo.			





## Contenidos básicos generales

## Página/ Respuesta

## Omisiones

## ODS

## Pacto Global

<b>G4-47</b> Indique con qué frecuencia analiza el órgano superior los impactos, riesgos y oportunidades en los asuntos económicos, sociales y ambientales.	No se realiza evaluación del riesgo.			
<b>G4-48</b> Indique cuál es el comité de mayor importancia que revisa y aprueba la memoria de sostenibilidad				
<b>G4-49</b> Describa el proceso para transmitir las preocupaciones importantes al órgano superior				
<b>G4-50</b> Señale la naturaleza y el número de preocupaciones, así como los mecanismos de abordaje y evaluación.				
<b>G4-51.</b> Describa las políticas de remuneración para el organismo superior y la alta dirección de acuerdo con los diferentes tipos de retribución.				
<b>G4-52</b> Describa los procesos mediante los cuales se determina la remuneración de los miembros del órgano superior		No aplica.		
<b>G4-53</b> Explique cómo se solicita y se tiene en cuenta la opinión de los grupos de interés en lo que respecta a la retribución.		No aplica.		



## Contenidos básicos generales

## Página/ Respuesta

## Omisiones

## ODS

## Pacto Global

G4-54 Calcule la relación entre la retribución anual de la persona mejor pagada de la organización en cada país donde se lleven a cabo operaciones significativas contra la planilla anual media de la organización ( excluyendo la mejor pagada)				
G5-55 Calcule la relación entre el incremento porcentual de la retribución total anual mejor pagada en cada donde se lleven a cabo operaciones significativas con el incremento anual promedio de toda la plantilla ( excluyendo la mejor pagada)				
<b>Ética e Integridad</b>				
G4-56: Declaraciones de misión, valores y códigos de conducta.	Página 69		ODS16	PG10
G4-57 Describa los mecanismos internos y externos de asesoramiento en pro de una conducta ética y lícitas			ODS16	PG10
G4-58 Describa los mecanismos internos y externos de denuncia de conductas poco éticas o ilícitas			ODS16	PG10





## Contenidos básicos generales

## Página/ Respuesta

## Omisiones

## ODS

## Pacto Global

### DESEMPEÑO ECONÓMICO

#### Desempeño Económico

G4-EC1 Valor Económico Generado y distribuido	Página 80		ODS2, ODS5, ODS7, ODS8 ODS9	
G4-EC4 Ayudas financieras recibidas de gobiernos	No se recibe ningún tipo de ayuda de gobierno nacional.			
Presencia de Mercado				
G4-EC5 Rango de las relaciones entre el salario inicial estándar y el salario mínimo local por género en lugares donde se desarrollan operaciones significativas	Página 69		ODS5, ODS8	PG6
<b>Prácticas de contratación</b>				
G4-EC9 Proporción de gasto correspondiente a proveedores locales en operaciones significativas	Página 80		ODS12	
<b>DESEMPEÑO AMBIENTAL</b>				
<b>Materiales</b>				
G4-EN1 Materiales utilizados por peso y volumen	Página 58		ODS8, ODS12, ODS13	PG7, PG8
G4-EN2 Porcentajes de materiales que son valorizados	Página 58		ODS8, ODS12	PG8



## Contenidos básicos generales

## Página/ Respuesta

## Omisiones

## ODS

## Pacto Global

<b>Energía</b>				
<b>G4-EN3 Consumo de energía dentro de la organización</b>	Página 59		ODS7, ODS8, ODS12, ODS13	PG7, PG8
<b>G4-EN6 Reducción de consumo de energía</b>			ODS7, ODS8, ODS12, ODS13	PG8, PG9
<b>G4-EN7 Reducciones de los consumos energéticos de los productos y servicios</b>	Este indicador solicita que se den reducciones sobre los requisitos energéticos de los productos y servicios, sin embargo, considerando que los servicios se brindan en las instalaciones de AED se considera la misma información del indicador G4- EN6.		ODS7, ODS8, ODS12, ODS13	PG8, PG9
<b>Agua</b>				
<b>G4-EN8 Captación Total de agua según la fuente</b>	Página 58		ODS6	PG7, PG8
<b>G4-EN9 Fuentes de agua que han sido afectadas significativamente por la captación de agua</b>	Página 58 No se tiene información de este indicador al año 2017, se considerará para futuros reportes.		ODS6	PG8
<b>G4-EN10 Porcentaje y volumen total de agua reciclada y re-utilizada</b>	Página 58 Este indicador no se mide a lo interno de la organización debido a que no se han identificado procesos en los que se pueda reutilizar el agua reciclada.		ODS6, ODS8, ODS12	PG8





## Contenidos básicos generales

## Página/ Respuesta

## Omisiones

## ODS

## Pacto Global

### Biodiversidad

**G4-EN11 Instalaciones operativas propias, arrendadas, gestionadas que sean adyacentes, contengan o estén ubicadas en áreas protegidas y áreas no protegidas que tengan gran valor para la biodiversidad**

Página 58  
Las instalaciones de AED no se encuentran en áreas protegidas o de gran valor para la biodiversidad, por lo tanto este indicador no será registrado.

No aplica.

ODS6, ODS14,  
ODS15

PG8

**G4-EN12 Descripción de los impactos más significativos en la biodiversidad de áreas protegidas o áreas de alta biodiversidad no protegidas, derivados de las actividades, los productos y los servicios**

Página 58  
En AED no se ha realizado una medición sobre los impactos en la biodiversidad, sin embargo, las instalaciones de AED no se encuentran en áreas protegidas o de gran valor para la biodiversidad, por lo tanto este indicador no será registrado.

ODS6, ODS14,  
ODS15

PG8



Contenidos básicos generales	Página/ Respuesta	Omisiones	ODS	Pacto Global
<b>G4-EN13 Hábitats protegidos o restaurados</b>	AED no ha restaurado o protegido Hábitats, considerando que no posee operaciones en áreas protegidas o que sean de valor en la biodiversidad como lo señalado en los indicadores G4-EN11 y G4- EN12.  Para el 2017 se contó con asociados que mantienen zonas protegidas o realizaron programas de restauración en comunidades, sin embargo, la cantidad total no ha sido cuantificada y se define como un reto para la organización realizar la contabilización de estos programas y zonas protegidas para el 2018, dado el impacto del mismo en el medio ambiente.	No aplica.	ODS6, ODS14, ODS15	PG8
<b>G4-EN14 Numero de especies incluidas en la lista roja de UICN y en listados nacionales de conservación cuyos hábitats se encuentran en áreas afectadas por las operaciones según el nivel de peligro de extinción de la especie.</b>	Página 58  En AED no se ha realizado el análisis de la especie, además las instalaciones de AED no se encuentran en áreas protegidas o de gran valor para la biodiversidad, por lo tanto este indicador no será registrado.	No aplica.	ODS6, ODS14, ODS15	PG8
<b>Efluentes y residuos</b>				
<b>G4- EN21 NOx, SOx, y otras emisiones atmosféricas significativas</b>	No se mide.		ODS3, ODS12, ODS14, ODS15	PG7PG8
<b>G4-EN22 Vertido total de aguas, según su calidad y destino</b>	Página 58		ODS3, ODS6, ODS12, ODS14	PG8





## Contenidos básicos generales

## Página/ Respuesta

## Omisiones

## ODS

## Pacto Global

Contenidos básicos generales	Página/ Respuesta	Omisiones	ODS	Pacto Global
<b>G4-EN23</b> Peso total de los residuos, según tipo y método de tratamiento	Página 58		ODS3, ODS6, ODS12	PG8
<b>G4-EN24</b> Numero y volumen totales de los derrames significativos	AED no tuvo derrames significativos por lo que este indicador no se reportara en 2017.	No hay casos.	ODS3, ODS6, ODS12, ODS14, ODS15	PG8
<b>G4-EN25</b> Peso de los residuos transportados, exportados o tratados que se consideran peligrosos en virtud de los anexos I,II, III del convenio de Basilea y porcentajes de los residuos transportados internacionalmente	AED no genera residuos peligrosos debido a su giro de negocio. La alta dirección hace constar su compromiso para con este rubro.	No hay casos.	ODS3, ODS12	PG8
<b>G4- EN26</b> Identificación del tamaño, estado de protección y valor en términos de biodiversidad de las masas de agua y los hábitats relacionados afectados significativamente por vertidos y escorrentía procedentes de la organización.	La organización se encuentra ubicada en un complejo de oficinas que se encarga del vertido de aguas según dicta la ley. Siendo estas vertidas al alcantarillado municipal de San José, por lo que no se tienen datos del tamaño o el impacto a cuerpos de agua.		ODS6, ODS14, ODS15	PG8
<b>Productos y servicios</b>				
<b>G4-EN27</b> Grado de mitigación del impacto ambiental de los productos y servicios			ODS8, ODS12, ODS14, ODS15	PG7, PG8, PG9
<b>G4-EN28</b> Porcentaje de los productos vendidos y sus materiales de embalaje que se recuperan al final de su vida útil, por categoría de productos	Este indicador no se puede medir en AED debido a que es una empresa de servicios.	No aplica.	ODS8, ODS12	PG8



## Contenidos básicos generales

## Página/ Respuesta

## Omisiones

## ODS

## Pacto Global

### Cumplimiento Regulatorio

<b>G4-EN29 Valor monetario de las multas significativas y número de sanciones no monetarias por incumplimiento de la legislación y la normativa ambiental</b>	<p>AED no ha tenido multas por ese concepto, por lo que no hay información que reportar.</p>	<p>No hay casos.</p>	<p>ODS16</p>	<p>PG8</p>
<b>Transporte</b> <b>G4-EN30 impactos ambientales significativos del transporte de productos y otros bienes y materiales utilizados para las actividades de la organización, así como del transporte de personal</b>	<p>Página 58</p>		<p>ODS11, ODS12, ODS13</p>	<p>PG8</p>
<b>General</b>				
<b>G4-EN 31 Desglose de los gastos y las inversiones ambientales</b>	<p>En AED aún no se dan estos gastos.</p>			<p>PG7, PG8, PG9</p>
<b>Evaluación ambiental de los proveedores</b>				
<b>G4-EN32 Porcentaje de nuevos proveedores que se examinaron en función de criterios ambientales</b>	<p>En este aspecto en la organización se está trabajando para crear una herramienta que permita incorporar criterios ambientales, sociales y económicos.</p>			<p>PG8</p>





## Contenidos básicos generales

## Página/ Respuesta

## Omisiones

## ODS

## Pacto Global

**G4- EN33 Impactos ambientales negativos significativos, reales y potenciales, en la cadena de suministro y medidas al respecto**

Este indicador no se ha implementado aún dentro de la organización.

PG8

### Mecanismos de reclamación ambiental

**G4-EN34 Número de reclamaciones ambientales que se han presentado, abordado y resuelto mediante mecanismos formales de reclamación**

No se han establecidos mecanismos para este fin, por lo tanto no hay reclamaciones.

No hay casos.

ODS16

PG8

## DESEMPEÑO SOCIAL: Prácticas laborales y trabajo digno

### Empleo

**G4-LA2 Prestaciones sociales para los empleados a jornada completa que no se ofrecen a empleados temporales o a media jornada, desglosadas por ubicaciones significativas de actividad**

Página 69

ODS8

### Salud y Seguridad en el trabajo

**G4-LA8 Asuntos de salud y seguridad cubiertos en acuerdos formales con los sindicatos**

No aplica.

ODS8



Contenidos básicos generales	Página/ Respuesta	Omisiones	ODS	Pacto Global
------------------------------	-------------------	-----------	-----	--------------

### Capacitación y Educación

G4-LA 9 Promedio de horas de capacitación anuales por empleado, desglosado por sexo o categoría laboral	Página 69		ODS4, ODS5, ODS8	PG6
---	-----------	--	------------------	-----

### Diversidad e igualdad de oportunidades

G4-LA 12 Composición de los órganos de gobierno y desglose de la plantilla por categoría profesional y sexo, edad, pertenencia a minorías y otros indicadores de diversidad	Página 69		ODS5	PG6
---	-----------	--	------	-----

### Igualdad de retribución entre hombres y mujeres

G4-LA 13 relación entre el salario base de los hombres con respecto al de las mujeres, desglosada por categoría profesional y por ubicaciones significativas de actividad	Página 69		ODS5, ODS5, ODS8, ODS10	PG6
---	-----------	--	-------------------------	-----

### Evaluación de las prácticas laborales de los proveedores

G4-LA 14 Porcentaje de nuevos proveedores que se examinaron en función de criterios relativos a las prácticas laborales			ODS5, ODS8, ODS16	
---	--	--	-------------------	--



## Contenidos básicos generales

## Página/ Respuesta

## Omisiones

## ODS

## Pacto Global

### Mecanismo de reclamación sobre las prácticas laborales

G4-LA 16 Número de reclamaciones sobre prácticas laborales que se han presentado, abordado y resuelto mediante mecanismos formales de reclamación.		No hay casos.	ODS16	
--	--	---------------	-------	--

### No Discriminación

G4-HR3 Número de casos de discriminación y medidas correctivas adoptadas		No hay casos.	ODS5, ODS16	PG6
--	--	---------------	-------------	-----

### Trabajo infantil

G4-HR5 Identificación de centros y proveedores con un riesgo significativo de casos de explotación infantil y medidas adoptadas para contribuir a la abolición de la explotación infantil		No hay casos	ODS8, ODS16	PG5
---	--	--------------	-------------	-----

### Trabajo forzado

G4-HR6 Centros y proveedores con un riesgo significativo de ser origen de episodios de trabajos forzoso y medidas adoptadas para contribuir a la eliminación de todas las formas de trabajo forzoso.		No hay casos.		
--	--	---------------	--	--





## Contenidos básicos generales

## Página/ Respuesta

## Omisiones

## ODS

## Pacto Global

### Derechos de la población indígena

<b>G4-HR8</b> Número de casos de violación de los derechos de los pueblos indígenas y medidas adoptadas		No hay casos.	ODS2	PG1
---	--	---------------	------	-----

### Evaluación de los proveedores en materia de derechos humanos

<b>G4-HR10</b> porcentaje de nuevos proveedores que se examinaron en función de criterios relativos a los derechos humanos				PG2
--	--	--	--	-----

<b>GR-HR12</b> Número de reclamaciones sobre derechos humanos que se han presentado, abordado y resuelto mediante mecanismos formales de reclamación		No hay casos.	ODS16	
--	--	---------------	-------	--

### Lucha contra la corrupción

<b>G4-S04</b> Políticas y procedimientos de comunicación y capacitación sobre la lucha contra la corrupción			ODS16	PG10
---	--	--	-------	------

<b>G4-S05</b> casos confirmados de corrupción y medidas adoptadas		No hay casos.	ODS16	PG10
---	--	---------------	-------	------



Contenidos básicos generales	Página/ Respuesta	Omisiones	ODS	Pacto Global
------------------------------	-------------------	-----------	-----	--------------

### Prácticas de competencia desleal

G4-S07 Número de demandas por competencia desleal, prácticas monopolísticas o contra la libre competencia y resultado de las mismas		No hay casos.	ODS16	
---	--	---------------	-------	--

### Cumplimiento regulatorio

G4-S08 Valor monetario de las multas significativas y número de sanciones no monetarias por incumplimiento de la legislación y la normativa		No hay casos.	ODS16	
---	--	---------------	-------	--

### Evaluación de la repercusión social de los proveedores

G4-S09 Porcentaje de nuevos proveedores que se examinaron en función de criterios relacionados por la repercusión social				
--	--	--	--	--

### Etiqueta de los productos y servicios

G4-PR4 Numero de incumplimientos de la regulación y de los códigos voluntarios relativos a la información y al etiquetado de los productos y servicios, desglosados en función del tipo de resultado.		No aplica	ODS16	
---	--	-----------	-------	--



Contenidos básicos generales	Página/ Respuesta	Omisiones	ODS	Pacto Global
------------------------------	-------------------	-----------	-----	--------------

<b>G4-PR5 Resultados de las encuestas para medir la satisfacción de los clientes</b>	Página 27 El último ejercicio se realizó en el 2016 y durante 2018 se realizará uno adicional.			
<b>Comunicaciones de mercadotecnia</b>				
<b>G4-PR7 Número de casos de incumplimiento de la normativa o de los códigos voluntarios, relativos a las comunicaciones de mercadotecnia, tales como la publicidad, la promoción y el patrocinio, desglosados en función del tipo de resultado.</b>		No hay casos.	ODS16	
<b>Privacidad de los clientes</b>				
<b>G4-PR8 número de reclamaciones fundamentadas sobre la violación de la privacidad y la fuga de datos de los clientes.</b>	Página 27 y 28 Para el período de análisis, no se cuentan con ningún tipo de reclamo por violación de la privacidad o fuga de datos de los clientes.		ODS16	
<b>Cumplimiento regulatorio</b>				
<b>G4-PR9 Costos de las multas significativas por incumplir la normativa y la legislación relativas al suministro y el uso de productos y servicios</b>		No hay casos.	ODS16	





## GRI Guía G4 – aspectos e indicadores específicos ONGs

Contenidos básicos generales	Página/ Respuesta	Omisiones	ODS	Pacto Global
------------------------------	-------------------	-----------	-----	--------------

### DESEMPEÑO ECONÓMICO

#### Búsqueda de fondos

G4-DMA Recaudación de fondos				
	AED no cuenta con el detalle de esta información, por lo cual se definió como meta el formalizar una política que defina el procedimiento de aceptación y rendición de cuentas de donaciones, obsequios y otros. Así mismo debe establecerse, qué tipo de fondos pueden o no aceptarse bajo la especificación anterior.			
NG8-Procedencia de contribuciones y fondos				
G4-DMA Comunicaciones de mercadotecnia				



## Contenidos básicos generales

## Página/ Respuesta

## Omisiones

## ODS

## Pacto Global

### DESEMPEÑO SOCIAL

#### Comunicaciones de Marketing

**G4-NGO-10 Privacidad de los clientes**  
Políticas o documentos referentes,  
que se enfoquen en mantener  
la privacidad de los clientes y la  
información de éstos.

Página 27, 28 y 69  
Para este indicador se cuenta con  
un contrato de confidencialidad  
y cláusulas específicas para la  
privacidad de la información.



A photograph of a business meeting. In the foreground, two men in dark suits are shaking hands. The background is blurred, showing several other people sitting at a long table, some looking at documents. The lighting is bright, suggesting an indoor office environment with large windows.

# 7. Carta de Auditoría de Estados Financieros







**OPINIÓN DE LOS AUDITORES INDEPENDIENTES**

A la Asamblea de Asociados y a la Junta Directiva de Asociación Empresarial para el Desarrollo

**Opinión**

Hemos auditado los estados de situación financiera adjuntos de la Asociación Empresarial para el Desarrollo al 31 de diciembre de 2017 y 2016 sus respectivos estados de actividades, de cambios en el activo neto y de flujos de efectivo por los años que terminaron en esas fechas, así como el resumen de las políticas contables más importantes y las notas a los estados financieros.

En nuestra opinión, los estados financieros presentan razonablemente en todos sus aspectos importantes, la situación financiera de la Asociación Empresarial para el Desarrollo al 31 de diciembre de 2017 y 2016, los resultados de sus actividades y sus flujos de efectivo por los años que terminaron en esas fechas de conformidad con Normas Internacionales de Información Financiera.

**Responsabilidad de la Administración sobre los estados financieros**

La administración es responsable de la preparación y presentación de los estados financieros adjuntos de acuerdo con las Normas Internacionales de Información Financiera. Esta responsabilidad incluye: diseñar, implementar y mantener el control interno relevante para la preparación y presentación razonable de estados financieros que estén libres de representaciones erróneas de importancia relativa, ya sea debidas a fraude o a error; seleccionando y aplicando políticas contables apropiadas y haciendo estimaciones contables que sean razonables en las circunstancias.

**Responsabilidades del Auditor en Relación con la Auditoría de los Estados Financieros**

Nuestros objetivos son obtener una seguridad razonable de que los estados financieros en su conjunto están libres de errores materiales, debido a fraude o error, y emitir un informe de auditoría que contenga nuestra opinión. Seguridad razonable es un alto grado de seguridad, pero no garantiza que una auditoría realizada de conformidad con las Normas Internacionales de Auditoría detectará siempre un error material cuando exista. Los errores pueden deberse a fraude o error y se consideran materiales si, individualmente o de forma agregada, puede preverse razonablemente que influyan en las decisiones económicas que los usuarios toman basándose en los estados financieros.

Como parte de una auditoría de conformidad con las Normas Internacionales de Auditoría, aplicamos nuestro juicio profesional y mantenemos una actitud de escepticismo profesional durante toda la auditoría. También:

Independent Baker Tilly International

**OPINIÓN DE LOS AUDITORES INDEPENDIENTES**

A la Asamblea de Asociados y a la Junta Directiva de Asociación Empresarial para el Desarrollo  
Página 2

- Identificamos y valoramos los riesgos de errores materiales en los estados financieros, debido a fraude o error, diseñamos y aplicamos procedimientos de auditoría para responder a dichos riesgos y obtenemos evidencia de auditoría suficiente y adecuada para proporcionar una base para nuestra opinión. El riesgo de no detectar un error material debido a fraude es más elevado que en el caso de un error material debido a error, ya que el fraude puede implicar colusión, falsificación, omisiones deliberadas, manifestaciones intencionadamente erróneas o una elusión del control interno.
- Obtenemos entendimiento del control interno relevante para la auditoría con el fin de diseñar procedimientos de auditoría que sean adecuados en las circunstancias y no con la finalidad de expresar una opinión sobre la eficacia del control interno de la Asociación.
- Evaluamos lo adecuado de las políticas contables aplicadas y la razonabilidad de las estimaciones contables y las correspondientes revelaciones efectuadas por la Administración de la Asociación.
- Evaluamos la presentación general, la estructura y el contenido de los estados financieros, incluyendo las revelaciones, y si los estados financieros representan las transacciones y hechos subyacentes de un modo que logran la presentación razonable.

Nos comunicamos con los responsables de la Administración de la Asociación en relación con, entre otros asuntos, el alcance planeado y la oportunidad de la auditoría y los hallazgos de auditoría significativos, así como cualquier deficiencia significativa en el control interno que identificamos en el transcurso de la auditoría.

Lic. Franklin Noguera Flores – CPA 1368  
20 de marzo de 2018  
Póliza de fidelidad 0116 FIG 7  
Fecha de vencimiento: 30 de diciembre de 2018  
Cancelado Timbre de Ley No.6663



**Asociación Empresarial para el Desarrollo**  
**Estados de Situación Financiera**  
**Al 31 de diciembre de 2017 y 2016**

(Cifras expresadas en colones costarricenses)

	<u>Notas</u>	<u>2017</u>	<u>2016</u>
<b>ACTIVO</b>			
<b>Activo Corriente</b>			
Efectivo y equivalentes de efectivo	6	¢ 388.067.332	¢ 357.959.955
Cuentas por cobrar	7	127.931.311	163.933.560
<b>Total Activo Corriente</b>		<b>515.998.643</b>	<b>521.893.515</b>
<b>Activo no corriente</b>			
Mobiliario y equipo de cómputo -Neto	8	7.781.559	10.011.340
Otros activos		2.442.962	2.442.962
<b>TOTAL ACTIVO</b>		<b>¢ 526.223.164</b>	<b>¢ 534.347.817</b>
<b>PASIVO Y ACTIVO NETO</b>			
<b>Pasivo Corriente</b>			
Cuentas por pagar	9	¢ 5.944.023	¢ 47.533.753
Ingresos diferidos	10	434.827.080	442.131.086
Otros pasivos y gastos acumulados		26.069.489	22.203.209
<b>Total Pasivos</b>		<b>466.840.592</b>	<b>511.868.048</b>
<b>ACTIVO NETO</b>			
Excedentes acumulados		59.382.572	22.479.769
<b>TOTAL ACTIVO NETO</b>		<b>59.382.572</b>	<b>22.479.769</b>
<b>TOTAL PASIVO Y ACTIVO NETO</b>		<b>¢ 526.223.164</b>	<b>¢ 534.347.817</b>

Las notas adjuntas son parte integrante de los estados financieros

3

**Asociación Empresarial para el Desarrollo**  
**Estados de Actividades**  
**Por los años terminados el 31 de diciembre de 2017 y 2016**

(Cifras expresadas en colones costarricenses)

	<u>Notas</u>	<u>2017</u>	<u>2016</u>
<b>Ingresos</b>			
Ingresos por membresías y proyectos	11	¢ 808.353.891	¢ 720.438.341
<b>Total Ingresos Ordinarios</b>		<b>808.353.891</b>	<b>720.438.341</b>
<b>Gastos</b>			
Gastos de operación	12	(779.104.630)	(722.565.042)
<b>Total Gastos de Operación</b>		<b>(779.104.630)</b>	<b>(722.565.042)</b>
<b>Diferencial Cambiario, Ingresos y Gastos Financieros</b>			
Ingreso por intereses bancarios		335.518	678.073
Ingreso por intereses sobre Inversiones		6.316.585	3.700.233
Ingreso por diferencial cambiario		885.193	9.783.366
Otros ingresos		9.530.786	1.312.145
Gasto por intereses bancarios		(14.964)	(8.068)
Gasto por comisiones bancarias		(1.027.256)	(840.015)
Gasto por diferencial cambiario		(7.469.564)	(2.477.757)
Otros gastos		(902.756)	(916.468)
<b>Total Diferencial Cambiario, Ingresos y Gastos Financieros</b>		<b>7.653.542</b>	<b>11.231.509</b>
<b>EXCESO DE INGRESOS SOBRE EGRESOS</b>		<b>¢ 36.902.803</b>	<b>¢ 9.104.808</b>

Las notas adjuntas son parte integrante de los estados financieros

4





- 3M - Abbott Vascular - Acualógica - Aeris - Agencia You - Alimentos Pro Salud, Sardimar - Allergan Costa Rica -  
- Amazon - Andaz - APM Terminals - Aprender Haciendo - Auto Mercado - Azucarera El Viejo - Bac Credomatic -  
- Baker Tilly Costa Rica - Banco BCT - Banco Crédito Agrícola de Cartago - Banco LAFISE - Banco Nacional de Costa Rica -  
- Banco Popular y de Desarrollo Comunal - Batalla - BCR Valores - bedese asesores Bimbo Costa Rica - BLP Abogados -  
- Bolsa Nacional de Valores - Boston Scientific - Brentag - Bridgestone de Costa Rica - Cargill - CEFA - Cemex - Claro -  
- CMI ENERGÍA - COCA COLA FEMSA - Consortium Laclé & Gutiérrez - Constructora MECO - Coopesca - Coopeservidores -  
- Corporación Pedregal - Corporación Rostipollos - Costa Rica Country Club - Costa Rica Tennis Club - Cuestamoras -  
- DAVIVIENDA - DEMASA - Dentons Muñoz - Edificar - El Pelón de la Bajura - Ernst & Young - ESPH - Etipres - EXTRALUM - FAPA Consultores  
- Farmagro - FIFCO - Florex - Fusión Inmobiliaria - Fyffes - GARNIER & GARNIER - GBM de Costa Rica -  
- GEESA - Gensler - Grupo Acon - Grupo ICE - Grupo Jotabequ - Grupo Nación - Grupo Roble - Grupo Vargas Matamoros -  
- Grupo Mutual - Hewlett Packard Enterprise - Horizontes Nature Tours - Hospira - Hotel Costa Rica Marriott - HP INC -  
- Hulera Costarricense - IBM - IMC - Impresora Delta - Instituto Nacional de Seguros - INTEL -  
- Interamericana de Comunicación - Kani - Kapital Group - Keith & Ramírez - Kimberly Clark - KPMG - Lafarge HOLCIM - LDA -  
- LERC, Microbuses y Transportes - Liga Agrícola Industrial de la Caña - Logosoft - Losko - Mayca - Meditek Services -  
- Mercado de Valores - Mesoamérica - Mondelēz International - MPC - MUCAP - Navsat - Nestlé - Nexo - Pacheco Coto -  
- Panduit de Costa Rica - Panorama - Pellas - Península Papagayo - Pizza Hutt - Pollos Rey - Popular Pensiones -  
- Popular SAFI - Popular Seguros - Popular Valores - Porter Novelli - Pozuelo - Procter & Gamble - Proxima Comunicación -  
- PRUMISA - Purdy Motor - PWC - Ríos Tropicales - Riteve - S C Johnson - Samtec - Saprissa - SCG - Search - Securitas -  
- Softland - Soluciones 506 - Swiss Travel - Sykes - Telecable - Telefónica de Costa Rica - The Coca Cola Company - TIGO -  
- Toyota Rent a Car - Ulacit - Unicomer - Universidad Latina de Costa Rica - Volio y Trejos - Yuxta -



**Alianza Empresarial  
para el Desarrollo**

[www.aedcr.com](http://www.aedcr.com)  
(506) 2231 2081  
[info@aedcr.com](mailto:info@aedcr.com)

