

PLIEGO DE CONDICIONES

Especificaciones

1. Introducción

El Centro de Estudios y Capacitación Cooperativa R.L. (CENECOOP R.L.), nace en 1982 como un organismo auxiliar cooperativo sin fines de lucro, dedicado y comprometido con la educación, capacitación y actualización del movimiento cooperativo nacional, con el propósito de fortalecer su capacidad competitiva, en consonancia con los principios y valores cooperativos

Los objetivos institucionales del CENECOOP R.L, establecidos en su Estatuto Orgánico son:

- a) Desarrollar programas de investigación, educación y capacitación, así como servicios de asesoría y asistencia técnica, orientados al mejoramiento de la gestión empresarial en el campo cooperativo, para asociados, dirigentes, personal administrativo y trabajadores del Movimiento Cooperativo nacional e internacional y personas que tengan relación con el mismo.
- b) Impulsar relaciones de cooperación y coordinación con las diferentes entidades públicas y privadas, nacionales e internacionales, con el fin de aprovechar al máximo las oportunidades de investigación, educación, capacitación, asesoría y asistencia técnica para el Movimiento Cooperativo.
- c) Canalizar los recursos económicos y técnicos, tanto de fuentes internas como externas, hacia el campo de la investigación, educación y capacitación cooperativa, asesoría y asistencia técnica, para la consecución de sus fines y propósitos.
- d) Proporcionar los servicios de documentación e información para las cooperativas y sus asociados.
- e) Promover la integración de los programas de investigación, educación y capacitación del Movimiento Cooperativo.
- f) Promover el desarrollo de la educación y capacitación cooperativa, por medio de las organizaciones de integración regional y nacional.
- g) Impulsar la educación cooperativa en la niñez y juventud.

Desde su nacimiento el CENECOOP R.L ha jugado un papel fundamental en el fortalecimiento

PLIEGO DE CONDICIONES

del movimiento cooperativo en Costa Rica, contribuyendo al desarrollo de capacidades en las cooperativas y promoviendo un enfoque basado en la educación y el conocimiento. Su trabajo ha permitido que muchas cooperativas mejoren su gestión y operen de manera más eficiente y sostenible, lo que a su vez ha contribuido al desarrollo económico y social del país.

2. NATURALEZA DE LA CONTRATACIÓN

Para toda organización el elaborar un plan estratégico es crucial para el éxito y la sostenibilidad de esta, ya que proporciona una hoja de ruta clara para alcanzar los objetivos a largo plazo. Dentro de los aspectos importantes para elaborar un plan estratégico se pueden citar:

a. DIRECCIÓN Y ENFOQUE:

- ✓ Claridad en la Visión y Misión: El plan estratégico define la visión y misión de la

organización, estableciendo un propósito claro y un destino a largo plazo hacia el cual todos los esfuerzos deben dirigirse.

- ✓ Prioridades Claras: Ayuda a identificar y priorizar las actividades y recursos que son esenciales para alcanzar los objetivos estratégicos, evitando la dispersión de esfuerzos en actividades que no aportan valor.

b. TOMA DE DECISIONES INFORMADA:

- ✓ Guía para la Toma de Decisiones: Proporciona un marco de referencia que ayuda a los líderes y gerentes a tomar decisiones alineadas con los objetivos a largo plazo de la organización.

- ✓ Evaluación de Opciones: Facilita la evaluación de diferentes opciones estratégicas, permitiendo a la organización elegir aquellas que son más coherentes con su visión y misión.

ASIGNACIÓN EFICIENTE DE RECURSOS:

- ✓ Optimización de Recursos: Un plan estratégico permite una asignación más eficiente de los recursos (financieros, humanos, tecnológicos), asegurando que se inviertan en áreas que contribuirán al éxito a largo plazo.

PLIEGO DE CONDICIONES

✓ Identificación de Necesidades: Ayuda a identificar qué recursos adicionales pueden ser necesarios y cómo se pueden obtener o redistribuir para alcanzar los objetivos.

ADAPTABILIDAD Y RESILIENCIA:

✓ Anticipación de Cambios: El proceso de planificación estratégica incluye un análisis del entorno externo (económico, social, tecnológico, político), lo que permite a la organización anticipar y prepararse para cambios y desafíos futuros.

✓ Flexibilidad: Aunque es un plan a largo plazo, debe ser lo suficientemente flexible para adaptarse a cambios imprevistos, asegurando que la organización pueda responder de manera efectiva a nuevas oportunidades o amenazas.

COMPROMISO Y ALINEACIÓN:

✓ Alineación de los Equipos: Un plan estratégico comunica la dirección y los objetivos de la organización a todos los niveles, asegurando que todos los miembros de la organización estén alineados y trabajen en la misma dirección.

✓ Motivación y Compromiso: Al involucrar a los empleados en el proceso de planificación y hacerlos conscientes de su rol en la estrategia general, se fomenta un mayor compromiso y motivación hacia el logro de los objetivos.

MEDICIÓN Y EVALUACIÓN:

✓ Indicadores de Desempeño: Define indicadores clave de rendimiento (KPIs) que permiten medir el progreso hacia los objetivos estratégicos, lo que facilita el seguimiento y la evaluación continua.

✓ Corrección de Curso: Al monitorear regularmente el progreso, la organización puede ajustar sus estrategias y acciones para corregir el rumbo si es necesario, asegurando que se mantenga en el camino correcto.³

SOSTENIBILIDAD Y COMPETITIVIDAD:

✓ Ventaja Competitiva: Al tener un plan estratégico bien definido, la organización puede identificar oportunidades para diferenciarse en el mercado, desarrollando ventajas

PLIEGO DE CONDICIONES

competitivas sostenibles.

✓ Sostenibilidad a Largo Plazo: Un plan estratégico bien elaborado asegura que la organización esté posicionada para un crecimiento sostenible, considerando tanto como el corto plazo como el largo plazo.

1. Objeto Contractual.

OBJETIVO DE LA CONTRATACIÓN

Objetivo General:

Contratar a una empresa o consultor especializado para la elaboración de un plan estratégico para CENECOOP R.L. que abarque el período 2025-2030. Este plan estará centrado en fortalecer y ampliar la capacidad de la organización en la capacitación y la investigación dentro del sector cooperativo de Costa Rica, con un enfoque en la autosostenibilidad institucional y en maximizar el aporte de CENECOOP al desarrollo del sector cooperativo en el país. Se buscará asegurar que las cooperativas participantes adquieran conocimientos y habilidades actualizadas que impulsen su competitividad y sostenibilidad a largo plazo, alineando los objetivos organizacionales con las necesidades y desafíos específicos del sector durante dicho periodo, y en conformidad con lo establecido en los estatutos de la organización.

Objetivos Específicos:

Objetivos específicos para Plan Estratégico para CENECOOP R.L. para el periodo 2025-2030 son:

PLIEGO DE CONDICIONES

- a) Realizar un diagnóstico de la situación actual de CENECOOP R.L., evaluando sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, así como su capacidad actual en términos de recursos humanos, financieros, tecnológicos y operativos.
- b) Evaluar las tendencias, desafíos y oportunidades en el sector cooperativo de Costa Rica, para alinear el plan estratégico de CENECOOP R.L. con las necesidades y expectativas actuales y futuras del sector.
- c) Redefinir o actualizar la visión, misión y propósito estratégico de CENECOOP R.L. para el periodo 2025-2030, asegurando que reflejen el compromiso con la autosostenibilidad y el desarrollo del sector cooperativo, así como los valores fundamentales de la organización, tales como la integridad, la cooperación, la innovación y la responsabilidad social.
- d) Analizar la estructura organizacional actual de CENECOOP R.L. e identificar áreas de mejora. Proponer una nueva estructura (organigrama) que optimice la eficiencia operativa y esté alineada con los objetivos estratégicos para el periodo 2025-2030.
- e) Establecer objetivos estratégicos específicos y medibles que guíen a CENECOOP R.L. en su crecimiento y desarrollo durante el periodo 2025-2030, con un enfoque en la mejora continua, innovación y sostenibilidad.

PLIEGO DE CONDICIONES

- f) Ofrecer recomendaciones relacionadas con el diseño de programas de capacitación e investigación que respondan a las necesidades del sector cooperativo, asegurando que las cooperativas participantes adquieran habilidades y conocimientos relevantes para su competitividad y sostenibilidad.
- g)** Elaborar un plan financiero que garantice la autosostenibilidad de CENECOOP R.L., identificando fuentes de ingresos diversificadas y estrategias para optimizar el uso de recursos.
- h)** Establecer un sistema de monitoreo y evaluación para hacer un seguimiento del progreso hacia los objetivos estratégicos, permitiendo ajustes oportunos en la implementación del plan.
- i)** Definir para su implementación y monitoreo los indicadores clave de desempeño (KPIs) para todas las áreas del CENECOOP R.L., utilizando la metodología del Balanced Scorecard (BSC), y alineados con el Plan Estratégico de la organización que se pretende desarrollar bajo esta contratación.
- j)** Identificar y promover alianzas estratégicas con otras organizaciones, tanto nacionales como internacionales, que contribuyan al fortalecimiento de CENECOOP R.L. y al desarrollo del sector cooperativo.
- k)** Desarrollar estrategias de comunicación para difundir los resultados y avances del plan estratégico,

PLIEGO DE CONDICIONES

	<p>involucrando a las partes interesadas y asegurando la transparencia en la gestión de CENECOOP R.L.</p> <p>D) Incorporar la innovación y las nuevas tecnologías en las estrategias de capacitación e investigación, asegurando que CENECOOP R.L. se mantenga a la vanguardia en el sector cooperativo.</p>
1.2 Subprograma Presupuestario.	Programa ID- 04 Planificación
1.3 Número Subpartida Presupuestaria.	1.07.01.01
1.4 Cantidad.	<ul style="list-style-type: none"> • Un plan estratégico para el CENECOOP R.L., que abarque el período 2025 -2030
1.5 Unidad de medida.	<ul style="list-style-type: none"> • Propuestas estratégicas formuladas
1.6 Monto Total.	¢13,500,000 (I.V.A. incluido)
1.7 Prioridad de la Compra.	II semestre 2024
1.8 Nombre de la dependencia a la que se le solicitó elaborar la especificación.	Área Investigación y Desarrollo
1.9 Estudio Costo – Beneficio.	N/A
1.10 Cronograma de Actividades.	N/A
1.11 Plazo de entrega del bien o servicio.	
1.12 Plazo de Ejecución de la obra o el servicio requerido.	Se espera que el consultor o empresa complete la elaboración del Plan Estratégico de manera progresiva conforme al cronograma establecido, y la versión revisada del nuevo plan se presentará al Consejo de Administración para su revisión el 22 de noviembre, informándose

PLIEGO DE CONDICIONES

	<p>posteriormente a la Asamblea de Asociados del CENECOOP R.L. Se estima que el proyecto se termine en un plazo máximo de 6 meses a partir de la firma del contrato por las partes, en función de acuerdo a la disponibilidad presupuestaria para el año 2024, ya que lo correspondientes a los KPIs según que se ha dicho será desarrollado dentro de este proceso, pero a partir del 01 de enero del 2025 y la disponibilidad presupuestaria que se dispondría para ese período.</p>
1.13 Lugar de entrega o ejecución.	<p>Se establecen las oficinas centrales del CENECOOP R.L, como el lugar para la prestación del servicio.</p>
1.14 Persona designada para atender consultas técnicas de oferentes una vez iniciado el concurso.	<p>Marco Aurelio Salazar, Coordinador de Investigación y Desarrollo del CENECOOP R.L., teléfono, 2528-5820 ext 108, correo electrónico: msalazar@cene.coop</p>
1.15 Modalidad de Pago	<p>30% Al iniciar el Trabajo de campo, con la firma de una letra de cambio. 35% Al entregar informe parcial 35% Al entregar informe final y que estos sean aprobados por la comisión coordinadora del CENECOOP. R.L., y validada esa aprobación por el Consejo de Administración.</p>
1.16 Garantía Comercial.	N/A
1.17 Garantía de Cumplimiento.	N/A
1.18 Muestras del producto.	N/A

PLIEGO DE CONDICIONES

<p>1.19 Cláusula penal, multas o sanciones.</p>	<p>Exclusión del registro de proveedores por un año en caso de incumplimiento. Si existiera atraso en la fecha de inicio de los servicios, según las condiciones del pliego de condiciones, el oferente deberá cubrir por concepto de cláusula penal, por cada día hábil de atraso, la suma equivalente al 5% (cinco por ciento) deducible del monto de la oferta.</p>
--	---

2. Detalle /Especificación técnica

ALCANCE DEL PROYECTO

• ANÁLISIS SITUACIONAL:

- ✓ Evaluación interna (FODA: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas).
- ✓ Análisis del entorno externo (factores económicos, políticos, sociales, tecnológicos, etc.)
- ✓ Identificación de las tendencias del mercado y del sector.

Diagnóstico Institucional: La evaluación interna (FODA) y el análisis del entorno externo cubrirán la identificación de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas proporcionando una base sólida para el diagnóstico institucional.

Análisis del Entorno y del Sector Cooperativo: El análisis del entorno externo y la identificación de tendencias del mercado y del sector cumplirán con este objetivo específico, asegurando que el plan esté alineado con las realidades y necesidades del sector cooperativo.

DEFINICIÓN DE LA VISIÓN, MISIÓN y PROPÓSITO ESTRATÉGICO:

- ✓ Revisión y actualización (si es necesario) de la misión y visión actuales.
- ✓ Alineación de la misión y visión con los valores fundamentales de la organización.

Redefinir o actualizar la visión y misión: La revisión y actualización de la misión, visión y propósito estratégico., junto con la alineación con los valores fundamentales de la organización.

• ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS:

- ✓ Definición de metas a corto, mediano y largo plazo (3-6 años).
- ✓ Establecimiento de objetivos específicos, medibles, alcanzables, relevantes y con un tiempo determinado (SMART).

PLIEGO DE CONDICIONES

Formulación de Objetivos Estratégicos: La definición de metas a corto, mediano y largo plazo y la creación de objetivos SMART garantizarán que los objetivos estratégicos sean claros, medibles y alcanzables.

• DESARROLLO DE ESTRATEGIAS Y PLAN DE ACCIÓN:

- ✓ Identificación de las estrategias necesarias para alcanzar los objetivos.
- ✓ Desarrollo de un plan de acción detallado, incluyendo responsabilidades, recursos necesarios y plazos.

Desarrollo de Estrategias de Capacitación e Investigación: Identificar estrategias necesarias para alcanzar los objetivos y desarrollar un plan de acción detallado garantizará que CENECOOP R.L. implemente programas de capacitación e investigación efectivos.

• INDICADORES DE DESEMPEÑO Y SEGUIMIENTO:

- ✓ Definición de KPIs (Key Performance Indicators) para medir el progreso de las acciones definidas para la implementación de este Plan.
- ✓ Implementación de un sistema de seguimiento y revisión periódica del plan.

Monitoreo y Evaluación: La definición de KPIs y la implementación de un sistema de seguimiento cumplirán con este objetivo específico, permitiendo un monitoreo continuo y ajustes cuando sea necesario en coordinación con la administración.

La empresa consultora debe basar su trabajo en la metodología del Balanced Scorecard, desarrollando un cuadro de mando integral que permita una visión holística del desempeño organizacional. Esto incluirá:

- **Perspectiva financiera:** Identificar KPIs financieros que midan la rentabilidad, eficiencia del uso de recursos y la sostenibilidad financiera del CENECOOP R.L.
- **Perspectiva del cliente:** Establecer indicadores que midan la satisfacción, fidelización y crecimiento de la base de asociadas (cooperativas y otras entidades).
- **Perspectiva de procesos internos:** Identificar KPIs que midan la eficiencia, calidad y mejora continua en los procesos clave.

PLIEGO DE CONDICIONES

• **Perspectiva de aprendizaje y crecimiento:** Definir indicadores que midan la capacidad de la organización para innovar, mejorar sus competencias y fortalecer su capital humano.

El proceso de formulación de KPI's, consta de estas etapas:

- Realizar un diagnóstico de las áreas claves del CENECOOP R.L. para identificar necesidades específicas de medición de desempeño.
- Establecer KPIs claros, medibles, alcanzables, relevantes y temporales para cada área de la organización: Gerencia, Recursos Humanos, Finanzas, Operaciones, Académico, entre otras.
- Asegurar que los KPIs definidos estén alineados con los objetivos estratégicos del CENECOOP R.L. y proporcionen una medición clara de su desempeño.
- Desarrollar un marco de trabajo para la recolección, análisis y presentación de datos.
- Proporcionar recomendaciones para la implementación de un sistema de monitoreo continuo de los indicadores, en tiempo real y realizar ajustes cuando sea necesario.

Capacitar a la alta gerencia y personal relevante del CENECOOP R.L. en el uso del Balanced Scorecard y el análisis de los KPIs para garantizar una implementación efectiva y sostenible.

• **REVISIÓN DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL:** Revisión de estructura y posible reestructuración de la organización para mejorar la eficiencia y alineación con los estatutos y objetivos estratégicos.

• **FOMENTO DE ALIANZAS Y COLABORACIONES:** Identificar posibles alianzas estratégicas para fortalecer la capacidad de CENECOOP R.L.

• **REVISIÓN DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL:** analizando los valores emergentes que orienten al personal a integrar la orientación a resultados, trabajo en equipo y enfoque a la generación de un mayor impacto.

• **INNOVACIÓN Y TECNOLOGÍA:** Incluir un análisis de cómo las nuevas tecnologías e innovaciones pueden ser integradas en las estrategias de capacitación e investigación del CENECOOP, como por ejemplo inteligencia artificial y Ciberseguridad, otros.

METODOLOGIA

Para cumplir con el alcance de trabajo y los objetivos específicos planteados, es esencial adoptar una metodología estructurada y sistemática. A continuación, se plantea una metodología que

PLIEGO DE CONDICIONES

abarca las fases necesarias para llevar a cabo el plan estratégico para CENECOOP R.L. en el período 2025-2030:

A. FASE DE INICIO Y PLANIFICACIÓN.

✓ **Reunión de Lanzamiento (Kick-off Meeting):** Iniciar el proyecto con una reunión entre el equipo de CENECOOP R.L. y la empresa o consultor contratado. Durante esta reunión se establecerán las expectativas, el cronograma, los roles y responsabilidades, y los entregables.

✓ **Recopilación de Información Previa:** Revisión de documentos clave, como estatutos, informes previos, planes estratégicos anteriores, estudios de mercado y cualquier información relevante que pueda influir en el plan estratégico.

B. FASE DE DIAGNÓSTICO Y ANÁLISIS.

✓ **Diagnóstico Institucional:** Realizar un análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) para evaluar el estado actual de la organización en términos de recursos humanos, financieros, tecnológicos y operativos.

✓ **Análisis del Entorno Externo:** Realizar un análisis PESTEL (Político, Económico, Social, Tecnológico, Ecológico y Legal) para comprender las tendencias y factores externos que pueden afectar a CENECOOP R.L. y el sector cooperativo.

✓ **Análisis del Sector Cooperativo:** Evaluar el sector cooperativo en Costa Rica mediante entrevistas con líderes del sector, encuestas a cooperativas y asociadas y análisis de datos de mercado.⁷

C. FASE DE REVISIÓN Y REDEFINICIÓN.

✓ **Revisión de la Estructura Organizacional:** Analizar la estructura organizacional y la gobernanza actual e identificar áreas de mejora. Proponer una estructura optimizada que esté alineada con los objetivos estratégicos y los estatutos.

✓ **Redefinición de Visión, Misión, Valores y Cultura:** Talleres participativos con la alta dirección y otros stakeholders clave para redefinir la visión, misión y valores de la organización para el período 2025-2030.

D. FASE DE FORMULACIÓN ESTRATÉGICA.

PLIEGO DE CONDICIONES

- ✓ **Definición de Objetivos Estratégicos:** Utilizar la metodología SMART (Específicos, Medibles, Alcanzables, Relevantes y con un Tiempo definido) para establecer objetivos estratégicos que guíen el desarrollo de CENECOOP R.L. durante el período 2025-2030.
- ✓ **Desarrollo de Estrategias, Planes de acción y Programas:** Diseñar estrategias para alcanzar los objetivos, incluyendo programas de capacitación e investigación que respondan a las necesidades del sector cooperativo.
- ✓ **Planificación Financiera:** Elaborar un plan financiero que incluya análisis de costos, proyecciones de ingresos, y estrategias de financiamiento para garantizar la autosostenibilidad.

E. FASE DE IMPLEMENTACIÓN Y EJECUCIÓN.

- ✓ **Desarrollo del Plan de Acción:** Desglosar las estrategias en tareas específicas, asignando responsables, recursos, plazos e indicadores de desempeño (KPIs).
- ✓ **Incorporación de Innovación y Tecnología:** Evaluar e integrar nuevas tecnologías y enfoques innovadores en los programas de capacitación e investigación.

F. FASE DE MONITOREO Y EVALUACIÓN.

- ✓ **Establecimiento de un Sistema de Seguimiento:** Crear un sistema para monitorear y evaluar el progreso hacia los objetivos estratégicos, permitiendo ajustes y mejoras continuas.
- ✓ **Revisión Periódica:** Realizar revisiones periódicas del plan estratégico (semestrales o anuales) para garantizar que esté alineado con las realidades cambiantes del entorno y del sector cooperativo.

G. FASE DE COMUNICACIÓN Y DIFUSIÓN

- ✓ **Estrategias de Comunicación Interna y Externa:** Desarrollar un plan de comunicación para difundir los resultados y avances del plan estratégico tanto dentro de la organización como a las partes interesadas externas.
- ✓ **Presentación Final:** Preparar y presentar el plan estratégico completo a la alta dirección (Consejo de Administración, Comité de Vigilancia, Coordinadores) y otras partes interesadas clave.

H. FASE DE CIERRE

PLIEGO DE CONDICIONES

✓ **Entrega de Documentación:** Preparar un informe final que incluya todos los análisis, propuestas, y el plan estratégico completo.

2 "stakeholders" o partes interesadas son aquellos individuos, grupos o entidades que tienen un interés o se ven afectados, de alguna manera, por las actividades, decisiones y políticas de la organización.

✓ **Evaluación del Proceso:** Realizar una evaluación final del proyecto con el equipo de CENECOOP R.L. y la empresa o consultor para revisar el cumplimiento de los objetivos y lecciones aprendidas.

Esta metodología es flexible y puede adaptarse según las necesidades específicas de CENECOOP R.L. y el contexto en el que se desarrollará el plan estratégico. La clave es mantener un enfoque participativo, transparente y orientado a resultados, asegurando que todos los objetivos específicos y generales se cumplan dentro del tiempo y los recursos disponibles.

Productos esperados

El adjudicatario deberá desarrollar los siguientes productos:

Requerimientos en equipo.

3. PERFIL DEL CONSULTOR O EMPRESA

A. EXPERIENCIA Y CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS:

• Experiencia en el Sector Cooperativo y Economía Asociativa:

✓ Contar al menos con 5 años de experiencia comprobada en la elaboración de planes estratégicos para organizaciones cooperativas o de la economía asociativa.

✓ Conocimiento profundo de los principios cooperativos, la legislación aplicable (como la Ley de Asociaciones Cooperativas), y el funcionamiento de la economía solidaria.

• Experiencia en Instituciones de Educación:

✓ Contar al menos con 5 años de experiencia previa en el diseño de estrategias para instituciones educativas, tanto formales como no formales, incluyendo centros de capacitación, educación continua y formación profesional.

✓ Familiaridad con las mejores prácticas en educación y capacitación, incluyendo metodologías innovadoras y tecnologías educativas.

PLIEGO DE CONDICIONES

• **Conocimiento en Autosostenibilidad Institucional:**

✓ Capacidad demostrada para desarrollar estrategias que promuevan la autosostenibilidad financiera y operativa de organizaciones sin fines de lucro, como cooperativas y centros educativos.

• **Conocimiento de Planificación Estratégica:**

✓ Contar al menos con 5 años de experiencia en la utilización de metodologías de planificación estratégica, como Balanced Scorecard (BSC), Análisis FODA, y otras herramientas de diagnóstico y formulación estratégica.

b. HABILIDADES CLAVE:

• **Habilidades de Análisis y Diagnóstico:**

✓ Capacidad para realizar diagnósticos organizacionales exhaustivos, identificando fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.

✓ Habilidad para analizar datos financieros, operativos y de mercado, con el fin de formular estrategias basadas en evidencia.

• **Habilidades de Facilitación y Gestión de Talleres:**

✓ Contar al menos con 5 años de experiencia en la conducción de talleres participativos, que involucren a miembros del consejo, líderes de áreas, y otros actores clave, para la construcción colectiva de la estrategia.

✓ Capacidad para facilitar discusiones y lograr consensos entre diversos grupos de interés.

• **Comunicación y Redacción:**

✓ Excelentes habilidades de comunicación oral y escrita, necesarias para elaborar documentos estratégicos claros, comprensibles y persuasivos.

✓ Capacidad para comunicar conceptos complejos de manera accesible a diferentes audiencias dentro de la organización.

• **Capacitación y Transferencia de Conocimiento:**

✓ Habilidad para capacitar al personal de la organización en la implementación del plan estratégico y en el uso de herramientas de monitoreo y evaluación.

PLIEGO DE CONDICIONES

c. REQUISITOS ACADÉMICOS Y PROFESIONALES:

• Formación Académica:

✓ Título universitario en áreas relacionadas con administración de empresas, economía, ciencias sociales, educación, o áreas afines. Estudios de posgrado en planificación estratégica, desarrollo organizacional, o gestión cooperativa son altamente deseables.

• Certificaciones Profesionales:

✓ Certificaciones en metodologías de planificación estratégica, gestión de proyectos (PMP), o desarrollo organizacional pueden ser un valor agregado.

d. COMPETENCIAS ADICIONALES:

• Enfoque en Sostenibilidad y Responsabilidad Social:

✓ Compromiso con los valores de sostenibilidad, equidad y responsabilidad social, alineados con los principios cooperativos y los objetivos educativos.

• Adaptabilidad y Flexibilidad:

✓ Capacidad para adaptarse a las necesidades y contextos específicos de organizaciones cooperativas o educativas, que pueden tener estructuras y culturas organizacionales particulares.

• Conocimiento del Contexto Local y Global:

✓ Comprensión del entorno socioeconómico y normativo de Costa Rica, así como de tendencias globales en el sector cooperativo y la educación.

CONDICIONES GENERALES

1. Las ofertas deben enviarse en forma digital al correo contrataciones@cene.coop o ser entregadas en original al área de contratación del CENECOOP R.L, en papel corriente, en el edificio Cooperativo 150 metros al norte de la Fuente de la Hispanidad, San Pedro de Monte De Oca, San José Costa Rica, 2 piso, hasta el 13 de setiembre del 2024, a las 10:00 a.m., en sobre cerrado, antes de la hora y fecha límite especificado para recibir ofertas. Al cierre de fecha y hora establecida, el área de contratación debe elaborar un acta de las ofertas recibidas, incluidas las extemporáneas y hasta ese momento abrir las ofertas presentadas físicamente.

PLIEGO DE CONDICIONES

2. Toda oferta que se presente en forma extemporánea no será considerada.
3. Pueden participar en este concurso personas físicas o jurídicas que tengan:
 - ✓ Al menos con 5 años de experiencia comprobada en la elaboración de planes estratégicos para organizaciones cooperativas o de la economía asociativa.
 - ✓ Al menos con 5 años de experiencia previa en el diseño de estrategias para instituciones educativas, tanto formales como no formales, incluyendo centros de capacitación, educación continua y formación profesional.
 - ✓ Al menos con 5 años de experiencia en la utilización de metodologías de planificación estratégica, como Balanced Scorecard (BSC), Análisis FODA, y otras herramientas de diagnóstico y formulación estratégica.
 - ✓ Al menos con 5 años de experiencia en la conducción de talleres participativos, que involucren a miembros del consejo, líderes de áreas, y otros actores clave, para la construcción colectiva de la estrategia. La vigencia de la oferta no debe ser menor de 60 días hábiles a partir del día de la fecha límite para el recibo de las ofertas
4. El oferente debe presentar declaración jurada en la que se manifieste que no posee parentesco con algún miembro del Consejo de Administración, Comité de Vigilancia o colaborador que se encuentre laborando para el CENECOOP R.L o algunas de las empresas asociadas a esta organización.
5. El CENECOOP R.L se reserva el derecho de adjudicar, declarar desierta, infructuosa o insubsistente la presente contratación, mediante acto debidamente razonado y según convenga a sus intereses.
6. Esta contratación no origina relación laboral entre el CENECOOP R.L. y el contratista o sus colaboradores, ya que la misma es una contratación de servicios profesionales por resultados.
7. La oferta se deberá redactar en idioma español, presentarse de manera ordenada y completa, sin manchas, tachaduras, borrones u otros defectos que la puedan hacer de difícil interpretación.
8. Es necesario que el oferente se encuentre debidamente inscrito y actualizados sus datos en el Registro de Proveedores de la Institución.
9. El oferente deberá suministrar por cuenta propia todos los recursos necesarios, para la realización del servicio solicitado. Cuando sea necesario y a solicitud previa del adjudicatario, o cuando el CENECOOP R.L lo convoque, podrá asignar un espacio físico para la reunión

PLIEGO DE CONDICIONES

respectiva, dentro de sus instalaciones y dentro del horario hábil del CENECOOP.

10. Todos los estudios e informes que realice el consultor para el servicio contratado serán propiedad exclusiva del CENECOOP R.L, sin límite de tiempo, permaneciendo con carácter confidencial y no representará costo adicional del monto ofertado y aceptado por el CENECOOP R.L

11. Si el consultor por razones especiales requiere sustituir personal del equipo de trabajo, deberá presentar de previo la solicitud por escrito a la Gerencia General del CENECOOP R.L para su aprobación, presentar el curriculum y los atestados del propuesto, los cuales no podrán ser inferiores a los del que se indicó ´ en la oferta y se está ´ sustituyendo.

Oferta Técnica

Las ofertas deberán contener como mínimo, los siguientes requisitos:

1. Carta de Presentación, firmada por el oferente en caso de personas físicas y en caso de sociedades la oferta deberá venir firmada por la persona que ostente la representación legal para este acto y aportar la documentación que acredite tal condición.

PROPUESTA TÉRMINOS DE REFERENCIA

PÁGINA 10 DE 15

2. Domicilio exacto, número de teléfono y correo electrónico donde recibir notificaciones relacionadas con esta contratación.

3. Pueden participar en este concurso personas físicas o jurídicas que tengan:

✓ Al menos con 5 años de experiencia comprobada en la elaboración de planes estratégicos para organizaciones cooperativas o de la economía asociativa.

✓ Al menos con 5 años de experiencia previa en el diseño de estrategias para instituciones educativas, tanto formales como no formales, incluyendo centros de capacitación, educación continua y formación profesional.

✓ Al menos con 5 años de experiencia en la utilización de metodologías de planificación estratégica, como), Análisis FODA, y otras herramientas de diagnóstico y formulación estratégica.

✓ Al menos con 5 años de experiencia en la conducción de talleres participativos, que involucren a miembros del consejo, líderes de áreas, y otros actores clave, para la construcción colectiva de la estrategia.

PLIEGO DE CONDICIONES

Para validar lo anterior es necesario que el oferente aporte lista de los principales clientes del oferente a los cuales les haya elaborado planes estratégicos y Balanced Scorecard (BSC).

4. Declaración jurada en la que demuestre la experiencia del equipo profesional que realizará el trabajo. Además, se deben adjuntar los atestados respectivos.

5. Dentro de las ofertas, cada proveedor debe indicar que esta anuente, a futuro de desarrollar e implementar en el periodo 2025 Balanced Scorecard (BSC).

6. El consultor u oferente adjudicado se compromete a firma un contrato, con los principales aspectos incluidos en este cartel, el cual se debe firmar previo a empezar el objeto contratado.

7. Certificación emitida por la Caja Costarricense del Seguro Social (CCSS) en la cual se haga constar que el oferente se encuentra al día con el pago de sus obligaciones.

8. Las ofertas deberán contener una declaración jurada (Artículo 29 de la Ley General de Contratación Pública) y cumplir con el artículo 14 inciso f de la Ley General de Contratación Pública.

9. El precio ofertado debe ser colones costarricenses, con impuestos incluido y la forma de pago será de la siguiente forma: Los pagos se realizaran por hitos, contra objetivo del plan aprobado a satisfacción y siempre sujetos a la aprobación de los entregables por parte de la comisión coordinadora del CENECOOP, según el siguiente desglose:

30% Al iniciar el Trabajo de campo, con la firma de una letra de cambio.

35% Al entregar informe parcial

35% Al entregar informe final y que estos sean aprobados por la comisión coordinadora del CENECOOP. R.L., y validada esa aprobación por el Consejo de Administración.

El monto presupuestado para esta contratación es el equivalente en colones costarricense a 13.500.000 (Trece millones quinientos mil colones) IVA incluido, monto disponible en función de la capacidad presupuestaria para el periodo 2024, las demandas operativas posteriores al recibido a satisfacción del plan, que inicien a partir del 1 de enero del 2025, se atenderán con recursos correspondientes a ese periodo.

Dentro de la oferta económica, es importante que los oferentes incluyan el costo estimado de la elaboración e implementación a futuro de Balance Scorecard, sin que esto implique compromiso alguno para el CENECOOP.

PLIEGO DE CONDICIONES

Los oferentes deben indicar en su oferta, *la cuenta Bancaria* a la cual se debe realizar los pagos y que debe estar a nombre de la empresa o persona que presenta la oferta.

10. Programa y cronograma de trabajo por actividades, metodología emplear, así como otros aspectos relativos al enfoque dado por el oferente para la realización del trabajo, documentación como respaldo, visitas y otros.

Condiciones de entrega de la oferta

12. SISTEMA DE VALORACION Y COMPARACION DE OFERTAS:

Una vez hecho el estudio de los requisitos de las ofertas se procederá a realizar la ponderación correspondiente, de acuerdo con el cuadro que se señala. La adjudicación recaerá en la oferta más ventajosa para la administración, según el análisis de los siguientes elementos, los cuales deben detallarse en la oferta:

Elementos por evaluar Porcentaje

A Propuesta Económica 40 %

B Experiencia de consultor 45 %

SUBTOTAL 85%

C Entrevista 15%

TOTAL 100%

Las tres propuestas mejor calificadas, una vez analizadas la propuesta económica (A) y experiencia de Consultor (B), deberán tener una entrevista con la Comisión Coordinadora nombrada por el Consejo de Administración.

Estas entrevistas (C), podrán ser virtuales o presenciales, a conveniencia del CENECOOP RL. y se coordinarán con los oferentes una vez terminada la evaluación de las ofertas. Esta Comisión estar en capacidad se solicitar mejoras en los términos ofrecidos, con el fin de garantizar los mejores beneficios para el CENECOOP R.L, dichas mejoras deben quedar documentadas y validadas por el representante legal del oferente.

A. PRECIO DE LA OFERTA (40%)

PLIEGO DE CONDICIONES

El monto de la oferta será evaluado de acuerdo con la siguiente fórmula:

$$PE = (PB/PO) \times 40$$

PB: Precio más bajo ofrecido entre todas las ofertas recibidas.

PO: Precio de la oferta que se está evaluando.

B. EXPERIENCIA DE LA FIRMA (45%)

Se evaluará la experiencia de la firma o profesional independiente en la elaboración de planes

estratégicos para organizaciones cooperativas o de la economía asociativa según la siguiente

tabla.:

Años de Experiencia Porcentaje

5 años 35%

3 Incluye la evaluación de la metodología empleada para cumplir con los objetivos específicos

planteados.16

De 6 a 10 años 40 %

Más de 10 años 45 %

- a) Estar registrado como proveedor del CENECOOP R.L.
- b) Estar al día con las obligaciones sociales y tributarias.
- c) Contar con el personal idóneo para la ejecución del proceso de desarrollo
- d) Aportar las certificaciones de experiencia
- e) Enviar la propuesta metodológica en formato digital, PDF, que incluya la totalidad de las acciones a realizar durante el proceso de desarrollo, debidamente firmada

4. PERFIL DEL CONSULTOR O EMPRESA

C. EXPERIENCIA Y CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS:

• Experiencia en el Sector Cooperativo y Economía Asociativa:

✓ Contar al menos con 5 años de experiencia comprobada en la elaboración de planes

PLIEGO DE CONDICIONES

estratégicos para organizaciones cooperativas o de la economía asociativa.

✓ Conocimiento profundo de los principios cooperativos, la legislación aplicable (como la Ley de Asociaciones Cooperativas), y el funcionamiento de la economía solidaria.

• Experiencia en Instituciones de Educación:

✓ Contar al menos con 5 años de experiencia previa en el diseño de estrategias para instituciones educativas, tanto formales como no formales, incluyendo centros de capacitación, educación continua y formación profesional.

✓ Familiaridad con las mejores prácticas en educación y capacitación, incluyendo metodologías innovadoras y tecnologías educativas.

• Conocimiento en Autosostenibilidad Institucional:

✓ Capacidad demostrada para desarrollar estrategias que promuevan la autosostenibilidad financiera y operativa de organizaciones sin fines de lucro, como cooperativas y centros educativos.

• Conocimiento de Planificación Estratégica:

✓ Contar al menos con 5 años de experiencia en la utilización de metodologías de planificación estratégica, como Balanced Scorecard (BSC), Análisis FODA, y otras herramientas de diagnóstico y formulación estratégica.

b. HABILIDADES CLAVE:

• Habilidades de Análisis y Diagnóstico:

✓ Capacidad para realizar diagnósticos organizacionales exhaustivos, identificando fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.

✓ Habilidad para analizar datos financieros, operativos y de mercado, con el fin de formular estrategias basadas en evidencia.

• Habilidades de Facilitación y Gestión de Talleres:

✓ Contar al menos con 5 años de experiencia en la conducción de talleres participativos, que involucren a miembros del consejo, líderes de áreas, y otros actores clave, para la

PLIEGO DE CONDICIONES

construcción colectiva de la estrategia.

✓ Capacidad para facilitar discusiones y lograr consensos entre diversos grupos de interés.

• **Comunicación y Redacción:**

✓ Excelentes habilidades de comunicación oral y escrita, necesarias para elaborar documentos estratégicos claros, comprensibles y persuasivos.

✓ Capacidad para comunicar conceptos complejos de manera accesible a diferentes audiencias dentro de la organización.

• **Capacitación y Transferencia de Conocimiento:**

✓ Habilidad para capacitar al personal de la organización en la implementación del plan estratégico y en el uso de herramientas de monitoreo y evaluación.

c. REQUISITOS ACADÉMICOS Y PROFESIONALES:

• **Formación Académica:**

✓ Título universitario en áreas relacionadas con administración de empresas, economía, ciencias sociales, educación, o áreas afines. Estudios de posgrado en planificación estratégica, desarrollo organizacional, o gestión cooperativa son altamente deseables.

• **Certificaciones Profesionales:**

✓ Certificaciones en metodologías de planificación estratégica, gestión de proyectos (PMP), o desarrollo organizacional pueden ser un valor agregado.

d. COMPETENCIAS ADICIONALES:

• **Enfoque en Sostenibilidad y Responsabilidad Social:**

✓ Compromiso con los valores de sostenibilidad, equidad y responsabilidad social, alineados con los principios cooperativos y los objetivos educativos.

• **Adaptabilidad y Flexibilidad:**

✓ Capacidad para adaptarse a las necesidades y contextos específicos de organizaciones cooperativas o educativas, que pueden tener estructuras y culturas organizacionales particulares.

• **Conocimiento del Contexto Local y Global:**

PLIEGO DE CONDICIONES

✓ Comprensión del entorno socioeconómico y normativo de Costa Rica, así como de tendencias globales en el sector cooperativo y la educación.

Programa y cronograma de trabajo por actividades, metodología emplear, así como otros aspectos relativos al enfoque dado por el oferente para la realización del trabajo, documentación como respaldo, visitas y otros.

9. DOCUMENTOS POR ENTREGAR

En la elaboración de un plan estratégico para una organización cooperativa, los productos entregables son documentos y materiales clave que capturan y presentan el trabajo realizado a lo largo del proceso. Estos productos aseguran que todos los aspectos del plan sean claros, completos y editables para la implementación y evaluación. Aquí está una lista detallada de los productos entregables, incluyendo aspectos referentes a la estructura organizacional:

a. INFORME DE DIAGNÓSTICO:

- ✓ **Análisis FODA:** Documento que identifica y evalúa fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.
- ✓ **Evaluación Interna:** Informe sobre los recursos, capacidades y procesos internos.
- ✓ **Evaluación Externa:** Análisis del entorno externo, incluyendo el mercado, la competencia y las tendencias del sector.

b. DECLARACIONES ESTRATÉGICAS:

- ✓ **Visión:** Documento que describe la aspiración a largo plazo de la organización.
- ✓ **Misión:** Documento que define el propósito y los objetivos centrales de la organización.
- ✓ **Propósito estratégico:** donde focalizar las gestiones 2025-2030.
- ✓ **Valores:** Documento que enumera y describe los valores fundamentales que guían la operación y cultura organizacional.

c. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS Y KPIs:

- ✓ **Objetivos Estratégicos:** Documento que presenta los objetivos a largo plazo, metas y resultados deseados.

PLIEGO DE CONDICIONES

✓ **Indicadores Clave de Desempeño (KPIs):** Documento con KPIs definidos, metas asociadas, y métodos de medición y seguimiento.

d. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL:

✓ **Revisión de la Estructura Organizacional:** Documento que analiza la estructura actual de la organización y propone ajustes necesarios para alinear con el nuevo plan estratégico.

✓ **Propuesta de Nueva Estructura:** Documento con recomendaciones para cambios en la estructura organizacional, incluyendo organigramas, roles, y responsabilidades ajustadas a los objetivos estratégicos.

e. PLAN DE MONITOREO Y EVALUACIÓN:

✓ **Sistema de Seguimiento:** Documento que describe el sistema para el seguimiento continuo

de los KPIs y el progreso hacia los objetivos.

✓ **Informes de Progreso:** Plantillas y ejemplos de informes periódicos para presentar el estado del progreso y los resultados obtenidos.

✓ **Plan de Comunicación y Capacitación:**

➤ **Plan de Comunicación:** Estrategia y materiales para comunicar el plan estratégico a los miembros de la organización y a otros stakeholders.

➤ **Material de Capacitación:** Documentos y recursos diseñados para capacitar al personal en la implementación del plan y en el uso de herramientas de monitoreo.

f. DOCUMENTACIÓN FINAL:

✓ **Plan Estratégico Completo:** Documento consolidado que incluye visión, misión, objetivos, estrategias, plan de acción, presupuesto, y recursos.

✓ **Presentación Ejecutiva:** Resumen visual y textual del plan estratégico para ser presentado

a la alta dirección, el consejo y otros stakeholders clave.¹⁴

g. REVISIÓN Y AJUSTES:

✓ **Revisión del Plan:** Documento que incluye cualquier ajuste o modificación al plan estratégico basado en resultados y retroalimentación.

PLIEGO DE CONDICIONES

✓ **Plan de Mejora Continua:** Estrategia para revisar y actualizar el plan estratégico de manera continua, basado en la retroalimentación y desempeño

ADMISIBILIDAD DE LAS OFERTAS.

Se admite a concurso la oferta que cumpla con las condiciones legales y las especificaciones técnicas solicitadas. Si existe algún aspecto que de acuerdo a la legislación de contratación se puede subsanar, el área de contratación del CENECOOP será el responsable de atender esta situación según corresponda.

Estar registrado como proveedor de CENECOOP RL.

C. ADJUDICACIÓN

La adjudicación se hará a más tardar tres días hábiles después de terminadas las entrevistas a

los tres oferentes mejor calificados, tal y como se indicó anteriormente.

D. EMPATE

En caso de empate se prevalece la oferta de menor precio ofertado. De persistir el empate será

la oferta con más años de experiencia y de continuar el empate se hará por rifa.

CONTRATO DE CONFIDENCIALIDAD Y OTROS

✓ El oferente reconoce que en el desempeño de las labores que podría llevar a cabo en virtud

de la presente contratación, podrán tener acceso a información estrictamente confidencial del CENECOOP R.L y de las otras empresas donde tiene participación asociativa. Por lo que manifiesta que durante y con posterioridad a la vigencia de esta contratación, no se utilizará la información para fines distintos de los estrictamente requeridos para el desarrollo y cumplimiento del objeto contratado. El oferente se compromete a tomar todas las medidas necesarias para evitar que sus empleados, funcionarios y apoderados hagan uso

PLIEGO DE CONDICIONES

indebido de la información a la que tengan acceso. El oferente se compromete a firmar un contrato de confidencialidad con el CENECOOP R.L Esta obligación se extiende por tiempo indefinido, incluso después de la finalización del contrato. La divulgación no autorizada de información será motivo de acciones legales.

✓ El oferente seleccionado indemnizará al CENECOOP R.L por cualquier daño, pérdida o gasto ocasionado por negligencia, impericia u omisión en la ejecución de los servicios contratados.

✓ El CENECOOP R.L podrá dar por terminado el contrato de manera unilateral en caso de servicios deficientes, atrasos injustificados o incumplimiento de cualquiera de las cláusulas. En tal caso, el CENECOOP R.L pagará únicamente por los servicios efectivamente prestados. Además, el CENECOOP R.L y deberá notificar al consultor con un aviso previo de 5 días hábiles.

✓ El oferente seleccionado no podrá ceder, traspasar ni subcontratar los derechos derivados

de este contrato sin el consentimiento previo y por escrito del CENECOOP R.L.

4. Persona encargada de la administración, contenido presupuestario, elaboración y aprobación del presente formulario

4.1 Administrador de la contratación	Victoria Velásquez Pastrán Gestora de Compras
4.2 Aprobador de Contenido Presupuestario	Yamileth Cambroneró Montero Coordinadora Financiera
4.3 Elaborador	Marco Aurelio Salazar Rojas Coordinador Área Investigación y Desarrollo
4.4 Aprobador	Rodolfo Navas Alvarado Gerente General
4.5 Extensión telefónica de quien elaboró	111
4.6 Correo electrónico de quien elaboró	msalazar@cene.coop



PLIEGO DE CONDICIONES

4.7 Fecha	9/09/2024
-----------	-----------

Nota 1: basados en el artículo 93 del Reglamento de la Ley de Contratación Administrativa, se procedió a realizar la primera modificación del pliego de condiciones, de las 2 que el mismo establece.