

UNIVERSIDAD DE COSTA RICA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
Escuela de Administración de Negocios

Propuesta para la Memoria de Seminario:

“Modelo de gestión y evaluación de los Proyectos de “Administración de Fondos a Terceros (Proyectos 9.000)” en un ambiente ISO 9001:2008 para la Fundación de la Universidad de Costa Rica para la Investigación (FUNDEVI)”

Arce Salazar Karen Melissa

Salazar Jiménez Melania

Villalobos Vega Ivannia de los A.

Villegas Ávila Natalia

Volpacchio Zumárraga Micaela

Seminario de graduación para optar al grado de licenciatura en Contaduría Pública

Ciudad Universitaria Rodrigo Facio
Julio de 2014

Derechos de propiedad Intelectual

Se prohíbe la reproducción total o parcial de esta obra, por cualquier medio, sin previa autorización de los autores.



UNIVERSIDAD DE COSTA RICA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

Acta 055-14

Acta de la Sesión **055-14** del Comité Evaluador de la **Escuela de Administración de Negocios**, celebrada el jueves **24 de julio del 2014** con el fin de proceder a la Defensa Pública del Trabajo Final de Graduación de **Karen Melissa Arce Salazar**, carné # A80545, **Micaela Volpacchio Zumárraga**, carné # A87060, **Melania Salazar Jiménez**, carné # A85849, **Natalia Villegas Ávila**, carné # A87003, **Ivannia De Los Ángeles Villalobos Vega**, carné # A45810, quienes optaron por la modalidad de Seminario de Graduación. Presentes: Máster. **Carlos Vargas Vargas**, quien presidió, Lic. **Carlos Castro Umaña** como tutor, Maff. **Alberth Guerrero Corrales** y MSc. **Enrique León Parra** como lectores, Lic. **Erick Matarrita Ugalde**, quien actuó como secretario de la sesión.

Artículo 1

El Presidente informa que los expedientes de las estudiantes postulantes contienen todos los documentos que el Reglamento exige. Declara que han cumplido con todos los requisitos del Programa de la Carrera de **Licenciatura en Contaduría Pública**.

Artículo 2

Las estudiantes hicieron la exposición del Trabajo Final titulado: "**Modelo de gestión y evaluación de los Proyectos de "Administración de Fondos a Terceros (Proyectos 9.000)" en un ambiente ISO 9001: 2008 para la Fundación de la Universidad de Costa Rica para la Investigación (FUNDEVI)**"

Artículo 3

Terminada la disertación, los miembros del Comité Evaluador, interrogaron a las postulantes el tiempo reglamentario. Las respuestas fueron Satisfactorias, en opinión del Comité.

(Satisfactorias/ Insatisfactorias)

Artículo 4

Concluido el interrogatorio, el Tribunal procedió a deliberar.

Artículo 5

Efectuada la votación, el Comité Evaluador consideró el Trabajo Final de Graduación Satisfactorio, y lo declaró Aprobado.

(Satisfactorio/ insatisfactorio)

(Aprobado / no aprobado)

Artículo 6

El presidente del Comité Evaluador comunicó en público a las postulantes, el resultado de la deliberación y las declaró **Licenciadas en Contaduría Pública**. Se les indicó la obligación de presentarse al Acto Público de Juramentación. Luego se dio lectura al acta que firmaron los miembros del Comité a las 20:10 Horas.

Comité evaluador:

Máster. **Carlos Vargas Vargas.**
Director de la Escuela o representante.

Lic. **Carlos Castro Umaña.**
Tutor del Trabajo.

Maff. **Alberth Guerrero Corrales.**
Lector.

MSc. **Enrique León Parra.**
Lector.

Lic. **Erick Matarrita Ugalde.**
Secretario de la sesión.



Estudiantes:

Karen Melissa Arce Salazar
A80545

Micaela Votpacelio Zumárraga
A87060

Melania Satazar Jiménez
A85849

Natalia Villegas Avila
A87003

Ivannia De Los A. Villalobos Vega
A45810

Según lo establecido en el Reglamento de Trabajos Finales de Graduación, artículo 39 "... En caso de trabajos sobresalientes; si así lo acuerdan por lo menos cuatro de los cinco miembros del Comité, se podrá conceder una aprobación con distinción".



Se aprueba con Distinción

Observaciones: _____

Original: Estudiantes, copia: Oficina de Asuntos Estudiantiles

A QUIEN INTERESE:

Nosotros, "Fundación de la Universidad de Costa Rica para la Investigación (FUNDEVI)", Cédula Jurídica 3-006-101757-35, hacemos constar por este medio que las estudiantes Karen Melissa Arce Salazar carné A80545, Melania Salazar Jiménez carné A85849, Ivannia de los Ángeles Villalobos Vega carné A45810, Natalia Villegas Ávila carné A87003 y Micaela Volpacchio Zumárraga carné A87060 de la carrera de Contaduría Pública presentaron en nuestras instalaciones en fecha 26 de junio de 2014 los resultados de su trabajo final de graduación titulado "*Modelo de gestión y evaluación de los Proyectos de "Administración de Fondos a Terceros (Proyectos 9.000)" en un ambiente ISO 9001:2008 para la Fundación de la Universidad de Costa Rica para la Investigación (FUNDEVI)*".

Asimismo, sirva la presente para indicar que los objetivos y expectativas planteadas en el anteproyecto fueron cumplidos en su totalidad por las estudiantes supracitadas. Por tanto, indicamos la aceptación de la propuesta a satisfacción y se procederá con la implementación de la misma por parte de la Fundación.

Se extiende la presente en la ciudad de San José, Costa Rica a los 14 días del mes de julio 2014, de acuerdo a solicitud de las interesadas para los fines que éstas consideren pertinentes.

Atentamente,



MSc. Roberto Guillén Pacheco

Cédula 1-0482-0637

Delegado Ejecutivo

FUNDEVI
C R

Fundación de la Universidad de
Costa Rica para la Investigación

San Rafael de Heredia, 17 de agosto de 2014

Señores
Universidad de Costa Rica
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Administración de Negocios


Estimados señores:

En mi calidad de filóloga, hago constar que he revisado la propuesta de memoria de seminario para optar por el grado de licenciatura en Contaduría Pública, bajo el título:

Modelo de gestión y evaluación de los Proyectos de "Administración de Fondos a Terceros (Proyectos 9.000)" en un ambiente ISO 9001:2008 para la Fundación de la Universidad de Costa Rica para la Investigación (FUNDEVI), elaborada por las estudiantes Karen Melissa Arce Salazar, Melania Salazar Jiménez, Ivannia de los Ángeles Villalobos Vega, Natalia Villegas Ávila y Micaela Volpacchio Zumárraga.

La revisión se hizo en la parte morfosintáctica, forma, estilo, redacción, puntuación y ortografía; por lo cual este trabajo está listo en tales aspectos para ser presentado ante la Universidad.

Atentamente,


Xinia Arguedas Rodríguez
Filóloga
Cédula 1 458 488
Carné 06032 del Colegio de
Licenciados y Profesores en Letras,
Filosofía, Ciencias y Artes
Teléfono: 22 37 61 66

AGRADECIMIENTOS

Agradecemos al MSc. Roberto Guillén Pacheco, Delegado Ejecutivo de la Fundación de la Universidad de Costa Rica para la Investigación (FUNDEVI) y a la Licda. Marcela Calderón Morales, Directora de Gestión de la Calidad, por confiar en nosotras y permitirnos realizar este trabajo de investigación en la Fundación. Además, le agradecemos a la Bach. Andrea Quesada Fallas, Directora de Administración de Proyectos y a la Máster Isabel Martínez Fonseca, encargada de la Formalización de Proyectos en FUNDEVI, por haber atendido oportunamente nuestras solicitudes y consultas con gran disposición.

De igual manera, un agradecimiento especial a nuestro tutor Lic. Carlos Castro Umaña, a nuestros lectores MSc. Enrique León Parra y MAFF. Alberth Guerrero Corrales, y a nuestra filóloga Xinia Arguedas Rodríguez por todo su apoyo, enseñanzas y consejos, ya que fueron claves para la elaboración exitosa de este trabajo de investigación.

Finalmente, manifestamos nuestra gratitud a todas las otras personas que de una u otra forma han estado involucradas en este trabajo final de graduación.

DEDICATORIA

Se la dedico a Dios por iluminar mi camino, por guiarme y ayudarme en el desarrollo del proyecto. A mis padres, Felipe y Jacqueline, pilares fundamentales en mi vida, que gracias a su sacrificio he podido estudiar. A mis hermanos Isaac, Viviana y Alejandro, por su apoyo. A mi novio Alejandro, por motivarme y brindarme ayuda cuando más la necesitaba. A mis compañeras de tesis por los buenos momentos que hemos pasado durante el proceso de nuestro trabajo de graduación y superando obstáculos para alcanzar la meta propuesta. Y a mis profesores, por formarme como una profesional y prepararme para los retos que pone la vida. A todos ustedes, ¡Gracias!

Karen Arce Salazar

Dedico esta Propuesta de Seminario de Graduación a Dios y a la Virgen de los Ángeles, quienes me han acompañado y me guían en mí caminar. A mis padres, quienes confiaron en mí y me dieron la oportunidad de estudiar. A mis hermanos, por sus palabras con las que me demostraban su apoyo. A mis sobrinos, quienes con su inocencia llenan mis días de alegría. A César, mi fiel compañero de batallas, quien me ha enseñado el don de la paciencia, el cual me ayudó a conseguir este gran triunfo. A todos quienes han sido parte fundamental en mi formación espiritual, académica y profesional: compañeros, profesores y amigos. A mis compañeras de tesis, por adaptarme en esta aventura y por querer vivir conmigo este triunfo.

Melania Salazar Jiménez

A Dios, por permitirme tener la oportunidad de cumplir una meta más en mi vida. A mis papás, Freddy e Isabel, quienes siempre me han apoyado en mis decisiones y me han impulsado a ser mejor persona. A mis hermanas, Sandra y Emilia, por su cariño y comprensión. A mi novio y amigo Diego, por todo su amor y por siempre estar a mi lado alentándome a continuar. A mis compañeros de la tesis de Dirección de Empresas, los cuales me enseñaron lo que realmente era trabajar en conjunto por un objetivo. Finalmente, a mis compañeras de la tesis de Contaduría Pública, por todo el esfuerzo, sacrificio y momentos compartidos, gracias por las alegrías y las frustraciones de las cuales hemos aprendido.

Ivannia de los A. Villalobos Vega.

A Dios, por derramar sus bendiciones sobre mí y llenarme de su fuerza para vencer todos los obstáculos desde el principio de mi vida. A mi familia, especialmente a mis padres por su apoyo y amor incondicional; y a mis abuelitos José y Juanita, que siempre han estado conmigo y me han cuidado como una hija más. A mis compañeras de grupo, que me acompañaron día tras día en este camino y me tuvieron paciencia, comprensión y confianza, gracias por la amistad que quedó entre nosotras y por la experiencia universitaria tan bonita que me hicieron pasar y que nunca voy a olvidar.

Natalia Villegas Ávila

A Dios, por guiarme y bendecirme en este camino de la vida. A mi familia, por educarme a lograr mis metas con trabajo, esfuerzo y dedicación, yo no sería nada sin ellos. Especialmente a mi mamá Victoria, por todo su esfuerzo, amor y apoyo incondicional; a mi hermana Eliana, por toda su enorme ayuda y compañía y a mi papá Carlos, por educarme en el camino correcto, con humildad y honestidad. A mis hermosos abuelos Juan Carlos y Silvia que siempre me brindaron su apoyo a distancia. A aquellos amigos, compañeros y profesores que me ayudaron, acompañaron y enseñaron en esta hermosa etapa. Por supuesto a mis amigas-compañeras Karen, Melania, Ivannia y Natalia que me ayudaron en estos años y que logramos conseguir esta gran meta entre reuniones, risas, anécdotas y algún que otro momento de tensión, las quiero mucho. ¡Gracias por todo!

Micaela Volpacchio Zumárraga

ÍNDICE GENERAL

INTRODUCCIÓN	XIV
JUSTIFICACIÓN.....	XVIII
ALCANCES DEL PROYECTO.....	XXI
LIMITACIONES DEL PROYECTO	XXIII
OBJETIVOS	XXV
OBJETIVO GENERAL	XXV
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	XXV
METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	XXVII
ESTRATEGIA DE LA INVESTIGACIÓN	XXVIII
<i>Etapa 1.....</i>	<i>xxviii</i>
<i>Etapa 2.....</i>	<i>xxxii</i>
<i>Etapa 3.....</i>	<i>xxxiv</i>
CAPÍTULO I: CONTEXTUALIZAR LA NORMATIVA APLICABLE QUE SE ENCUENTRA VIGENTE PARA DAR CUMPLIMIENTO A LAS LEYES Y REGULACIONES, ASÍ COMO LAS PERSPECTIVAS TEÓRICAS DE LA PROPUESTA.	1
1.1 ASPECTOS GENERALES DE LA GESTIÓN DE PROYECTOS	1
1.1.1 <i>Concepto</i>	<i>1</i>
1.1.2 <i>Características y/o atributos de un proyecto</i>	<i>3</i>
1.1.3 <i>Uso y optimación de recursos</i>	<i>4</i>
1.1.4 <i>Riesgo y oportunidad en la administración de proyectos.</i>	<i>5</i>
1.2 ASPECTOS GENERALES DE LA AUDITORÍA	7

1.2.1	Concepto	7
1.2.2	Clasificaciones de la auditoría.....	9
1.3	AUDITORÍA DE GESTIÓN.....	13
1.3.1.	Concepto	13
1.3.2.	Características.....	14
1.3.3.	Términos de medición	16
1.3.4.	Sistema de Control Interno.....	19
1.4	AUDITORÍA DE PROYECTOS.....	25
1.4.1	Concepto	25
1.4.2	Características.....	25
1.4.3	Procesos de dirección de proyectos.....	26
1.4.4	Procesos de seguimiento y control.....	28
1.5	AUDITORÍA DE LA CALIDAD	29
1.5.1	Concepto	29
1.5.2	Características.....	31
1.5.3	Objetivos	32
1.5.4	Tipos de auditorías de la calidad.....	32
1.5.5	Sistema de Gestión de la Calidad (SGC).	33
1.5.6	Norma ISO 9001:2008.....	36
1.6	FUNDACIONES.....	40
1.6.1	Concepto	40
1.6.2	Ley Nro. 5338 Fundaciones	41

CAPÍTULO II: DESCRIPCIÓN DE FUNDEVI, SU ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y TIPOS DE PROYECTOS, HACIENDO ÉNFASIS EN LOS DE ADMINISTRACIÓN DE FONDOS A TERCEROS (“PROYECTOS 9000”). 43

2.1	ASPECTOS GENERALES DE FUNDEVI.....	43
-----	------------------------------------	----

2.1.1	<i>Reseña histórica</i>	43
2.1.2	<i>Descripción de la Fundación</i>	44
2.1.3	<i>Fundamento jurídico</i>	51
2.1.4	<i>Organigrama</i>	54
2.1.5	<i>Políticas</i>	58
2.2	PERFIL ESTRATÉGICO DE FUNDEVI	60
2.2.1	<i>Misión</i>	60
2.2.2	<i>Visión</i>	60
2.2.3	<i>Valores</i>	61
2.2.4	<i>Objetivos</i>	61
2.3	PROYECTOS DE FUNDEVI	63
2.3.1	<i>Tipos de proyectos.</i>	63
2.4	CERTIFICACIÓN DE LA NORMA ISO 9001:2008 EN FUNDEVI.....	70
2.4.1	<i>Proceso de certificación</i>	70
CAPÍTULO III: ANÁLISIS COMPARATIVO ENTRE EL MODELO DE PROYECTOS DE VÍNCULO REMUNERADO Y PROYECTOS DE ADMINISTRACIÓN DE FONDOS A TERCEROS, SEGÚN LA NORMATIVA ISO 9001:2008, COSO II Y PREMIO A LA EXCELENCIA DE LA CÁMARA DE INDUSTRIAS DE COSTA RICA.....		
77		
3.1	REVISIÓN ANALÍTICA	80
3.1.1	<i>Análisis de entrevistas sobre Proyectos 9000.</i>	80
3.1.2	<i>FODA Proyectos 9000.</i>	87
3.1.3	<i>Análisis y comparación del Manual de Procesos de los Proyectos de Vínculo Remunerado versus los procesos de los Proyectos 9000.</i>	91
3.2	DETERMINACIÓN DE PROCESOS RELEVANTES SEGÚN MARCOS DE REFERENCIA.....	100
3.2.1	<i>Según la Norma ISO 9001:2008</i>	101
3.2.2	<i>Según Project Management Institute (PMI)</i>	110

3.2.3. Según Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO II)	147
3.2.4. Según mejores prácticas: Premio a la Excelencia de la Cámara de Industrias.	163
3.3 RESUMEN DE MARCOS DE REFERENCIA APLICABLES A LOS PROYECTOS 9000.	173
3.3.1. Desarrollo de matrices.	173
CAPÍTULO IV: PROPUESTA DE UN MODELO DE GESTIÓN Y EVALUACIÓN DE LOS “PROYECTOS 9000” BAJO LOS ESTÁNDARES DE PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE, ISO 9001:2008, COSO II Y PREMIO A LA EXCELENCIA.	178
4.1 PROPUESTA GUÍA DE GESTIÓN PROYECTOS 9000	179
4.1.1 Introducción	179
4.1.2 Objetivo.....	180
4.1.3 Alcance.....	181
4.1.4 Justificación.....	181
4.1.5 Responsabilidades de los participantes del proyecto.....	182
4.1.6 Guía de Gestión de Proyectos	185
4.2 MATRIZ INTEGRAL DE MARCOS DE REFERENCIA.....	211
4.3 PROPUESTA GUÍA DE EVALUACIÓN PROYECTOS 9000.....	214
4.3.1 Introducción	214
4.3.2 Desarrollo.....	214
4.3.3 Cómo utilizar la guía de evaluación	220
4.3.4 Guía de Evaluación.....	221
CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	226
5.1 CONCLUSIONES.....	227
5.2 RECOMENDACIONES	235
ANEXOS.....	239

<i>ANEXO 1.1.: Glosario PMI. Procesos de la gestión de proyectos.</i>	<i>240</i>
<i>ANEXO 1.2.: Proceso de administración de proyectos.</i>	<i>246</i>
<i>ANEXO 1.3.: Glosario COSO II.</i>	<i>247</i>
<i>ANEXO 1.4.: Sistema de Gestión de la Calidad.</i>	<i>252</i>
<i>ANEXO 3.1.: Entrevista acerca del macroproceso de los Proyectos de Vínculo Remunerado y el proceso de certificación.</i>	<i>253</i>
<i>ANEXO 3.2.: Entrevista sobre los procesos, trasfondos y partes involucradas en la ejecución y administración de los Proyectos 9000.</i>	<i>263</i>
<i>ANEXO 3.3.: Entrevista acerca del proceso de negociación y formalización de proyectos.</i>	<i>266</i>
<i>ANEXO 3.4.: Entrevista acerca del proceso de acreditación de los proyectos y requisitos para el cumplimiento de la Norma ISO 9001:2008.</i>	<i>270</i>
<i>ANEXO 3.5.: Tabla del cumplimiento de los procesos de la Norma de Calidad ISO 9001:2008 para los Proyectos de Administración de Fondos a Terceros, según entrevista a la Directora de Gestión de Calidad de FUNDEVI. Noviembre 2013.</i>	<i>273</i>
<i>ANEXO 3.6.: Tabla del Histórico de los Proyectos de Administración de Fondos a Terceros, según estatus del expediente. En el periodo 2004-2013.</i>	<i>284</i>
BIBLIOGRAFÍA Y FUENTES DE INFORMACIÓN	319

ÍNDICE DE ABREVIATURAS

Sigla	Concepto
AE	Auditoría Externa
AI	Auditoría Interna
CIJUL	Centro de Información Jurídica en Línea
COSO II	Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission
ERM	Enterprise Risk Management
CPA	Contador Público Autorizado
DEP	Dirección Ejecutora de Proyectos
ECA	Ente Costarricense de Acreditación
EDT	Estructura de Desglose de Trabajo
ENAC	Entidad Nacional de Acreditación
FID	Fondo de Desarrollo Institucional
FODA	Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas
FUNDEVI	Fundación de la Universidad de Costa Rica para la Investigación
IFAC	Federación Internacional de Contadores
INCAE	Instituto Centroamericano de Administración de Empresas
INTECO	Instituto de Normas Técnicas de Costa Rica
IRS	Internal Revenue Service (Servicio de Impuestos Internos, español)
IRIS	Sistema de Gestión de Procesos
ISO	Organización Internacional de Normalización (español)
LICD	Licenciada
MICIT	Ministerio de Ciencia y Tecnología
NIA's	Normas Internacionales de Auditoría
P-9000	Proyectos de Administración de Fondos a Terceros
PMI	Project Management Institute
PAO	Plan Anual Operativo
RAE	Real Academia Española
SAF	Servicio de Administración de Fondos
SIBDI	Sistema de Bibliotecas, Documentación e Información
SGC	Sistema de Gestión de Calidad
SNC	Sistema Nacional para la Calidad
TI	Tecnologías de información
UCR	Universidad de Costa Rica

Modelo de gestión y evaluación de los Proyectos de “Administración de Fondos a Terceros (Proyectos 9.000)” en un ambiente ISO 9001:2008 para la Fundación de la Universidad de Costa Rica para la Investigación (FUNDEVI)

Resumen ejecutivo

La Fundación de la Universidad de Costa Rica para la Investigación (FUNDEVI) es un organismo que funciona como un instrumento en la gestión de actividades de vínculo remunerado, la cual ha fortalecido el apoyo a los proyectos, acompañándolos en emprendimientos, mejorando el respaldo a investigadoras e investigadores en la constante capacitación y colaborando en la consecución de los logros de acción social.

Dentro de FUNDEVI se pueden encontrar tres grandes ramas de proyectos: “*Proyectos de Vínculo Remunerado*”, los cuales abarcan los de cooperación, donde se trabaja propiamente con entes financiadores o los de contratación, que son proyectos de entes contratantes; “*Proyectos Institucionales UCR*” (Proyectos 8000), en los cuales se administra la distribución del producto financiero y, por otro lado, se encuentran los “*Proyectos de Administración de Fondos a Terceros*” (Proyectos 9000).

Con respecto a los Proyectos de Vínculo Remunerado, en el año 2010 se actualizó el macroproceso y se documentaron los procedimientos, manuales e instructivos, para implementar el Sistema de Gestión de Calidad según la Norma ISO 9001:2008 en este tipo de proyectos, el cual permitió darles una diferenciación de calidad a los servicios prestados por la Organización.

Sin embargo, aunque la intención de FUNDEVI es manejarse bajo un sistema de calidad en todos sus proyectos, por la magnitud de los Proyectos 9000 estos no pudieron ser inmersos todavía en el sistema de calidad. Por tanto, por medio del presente trabajo se pretenden estandarizar los Proyectos 9000 y poder así certificarlos bajo una normativa de calidad ISO 9001:2008, tal como ya están avalados los Proyectos de Vínculo Remunerado, así como enfocarlos bajo una evaluación de riesgo según COSO II.

Dado lo anterior, la propuesta establecida se concentró en la elaboración de un modelo de procesos relevantes para la gestión y evaluación de proyectos, que le permitirá al Departamento de Control Interno y otras áreas afines, tener un marco regulado y procedimientos estandarizados en el desarrollo de los Proyectos de Administración de Fondos a Terceros, lo cual le facilitará la adquisición de la ampliación de la certificación de calidad. Asimismo, les podrá permitir a los colaboradores encargados de realizar los Proyectos 9000, una mayor eficiencia al tener una guía de cómo llevar a cabo los procesos que conforman la realización de los mismos, demostrando que FUNDEVI está comprometida en lograr las metas y objetivos de sus clientes.

Con el objetivo de determinar los principios fundamentales del modelo aplicable a los Proyectos de interés, se desarrolló la investigación en varias etapas, donde la primera consistió en una revisión analítica de FUNDEVI, misma que estuvo compuesta por 3 vertientes:

1. Análisis de entrevistas sobre Proyectos 9000, enfocado desde las perspectivas de planeación, ejecución y control de este tipo de proyectos.
2. Análisis FODA, donde se procedió a la realización de un estudio de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de FUNDEVI, y así encontrar los puntos relevantes que se deben tratar y dar solución en el modelo de gestión y evaluación de Proyectos 9000.
3. Análisis y comparación del Manual de Procesos de los Proyectos de Vínculo Remunerado versus los procesos de los Proyectos 9000, en el cual se determinó que en el macroproceso no existen diferencias que marquen un cambio en el desarrollo del proyecto, sin embargo, a nivel del microproceso, las principales diferencias radican en la no participación de la Universidad de Costa Rica, así como sus vicerrectorías, consejos científicos o Acción Social, porque la coordinación de los Proyectos 9000 la realiza la Junta Administrativa de FUNDEVI y los coordinadores de cada ente financiador y/o beneficiador

Una vez concluida la revisión analítica, en la segunda etapa se procedió con la determinación de los procesos relevantes en la gestión de proyectos de acuerdo con los diferentes marcos de referencia, haciendo especial énfasis en aquellos que fueran aplicables a los Proyectos de Administración de Fondos a Terceros y que deben ser incorporados en sus macroprocesos de gestión, a saber:

1. Procesos relevantes de acuerdo con la Norma ISO 9001:2008: se establecieron según la consulta realizada con el ente certificador de la norma y su representante Máster Johanna Porras López, Directora de la Agencia Certificadora Applus+. Posteriormente se realizó una lista de verificación de la Norma ISO 9001:2008 aplicada a los Proyectos 9000 en FUNDEVI; donde se concluyó que la Fundación tiene un cumplimiento moderado de la Norma ISO y la mayoría de las debilidades o amenazas se encuentran en relación con la medición e implementación de la calidad, tanto en los procesos como en la documentación.
2. Procesos relevantes de acuerdo con el PMI: acá se efectuó una revisión exhaustiva del histórico de expedientes correspondientes a los Proyectos de Administración de Fondos a Terceros, realizando un análisis a partir de las cinco etapas del PMI: iniciación, planificación, ejecución, seguimiento y control y los procesos de cierre.

3. Procesos relevantes de acuerdo con el Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO II): con este marco de referencia se buscó ayudar a que FUNDEVI pudiera determinar un nivel de riesgo aceptable y contar con indicadores que ayudaran a tener un manejo en la administración de los riesgos; además, se llevó a cabo el análisis de la aplicación de los procesos que establece COSO II para la gestión de riesgos en la Fundación, con el fin de establecer el estado actual de la administración de riesgos. Por último, se realizará un cuestionario de Control Interno a la Directora de Gestión de Calidad, presentando los principales resultados en una matriz de riesgos.

4. Procesos relevantes de acuerdo con el Premio a la Excelencia de la Cámara de Industrias: se realizó un análisis de los resultados obtenidos por FUNDEVI y de los procesos facilitados por la Cámara de Industrias.

Posterior al trabajo de campo y conclusión de la investigación, se planteó el modelo de gestión y evaluación previamente citado, con el objetivo de facilitarle a la Institución un instrumento que se adapte a sus procesos ya existentes, adquiriendo al mismo tiempo nuevos conocimientos que le permitan obtener la ampliación de la certificación de la Norma ISO 9001:2008. Dicho modelo está compuesto por dos grandes secciones, indicadas a continuación:

1. Propuesta de Gestión de Proyectos 9000: se presentó a la Fundación una guía con los procedimientos, así como los formularios respectivos para dar cumplimiento con las etapas de la gestión del proyecto, enfocados desde las perspectivas que contemplan el conglomerado de los distintos marcos de referencia seleccionados anteriormente.

2. Propuesta de Evaluación de Proyectos 9000: se suministró a la Fundación un instrumento que permita validar su desempeño en cada una de las etapas de la gestión del proyecto, así como poder contemplar indicadores de tiempo, costo y entregables con base en disposiciones previamente establecidas, y lograr la satisfacción del cliente en el cumplimiento de sus requisitos.

Finalmente, con base en la información recabada se plantearon las conclusiones y las recomendaciones para FUNDEVI, de acuerdo con los marcos de referencia y la situación interna de la Organización. De esta forma, se da por concluido el modelo de gestión y evaluación de los Proyectos 9000 en un ambiente ISO 9001:2008 para FUNDEVI.

INTRODUCCIÓN

En la actualidad, las visiones, deseos e ideas de crecimiento de la humanidad no tienen límites. La evolución del hombre, sus conocimientos, desarrollos e investigaciones han presentado un cambio sin precedentes en comparación con los obstáculos que se interponían en períodos pasados, tales como ausencias de nuevas tecnologías, desconocimientos de ciertas áreas de investigación, limitantes en el avance de la ciencia, entre otros.

De igual forma, para poder incentivar este tipo de progresión, se necesita contar con instituciones que favorezcan y estimulen la mejora continua; es aquí donde se encuentra la importancia de la creación de las fundaciones de investigación y administración de recursos, que permitan llevar a cabo los proyectos y estudios de aquellos innovadores con deseos de superación, las cuales se pueden conceptualizar como:

Reconócese personalidad jurídica propia a las fundaciones, como entes privados de utilidad pública, que se establezcan sin fines de lucro y con el objeto de realizar o ayudar a realizar, mediante el destino de un patrimonio, actividades educativas, benéficas, artísticas o literarias, científicas, y en general todas aquellas que signifiquen bienestar social (Ley N° 5338 Fundaciones, 1973, artículo 1)

La importancia de las fundaciones radica en cumplir un objetivo primordial a través de sus tareas, ya que permiten a la sociedad llevar a cabo proyectos que, muchas veces, hasta el mismo Estado por diversas limitaciones no puede realizar, intentando suplir parte de la labor concerniente al mismo.

Para realizar sus actividades de forma eficaz y eficiente, las fundaciones pueden apoyarse en un equipo multidisciplinario, el cual servirá como una ayuda a la Junta Administrativa en el cumplimiento de sus funciones y responsabilidades, proporcionándole análisis objetivos, evaluaciones, recomendaciones y todo tipo de comentarios pertinentes sobre las actividades cotidianas.

Asimismo, dentro de este equipo se ubica el control interno que lleva a cabo la administración de proyectos a fin de lograr pleno conocimiento de la forma y calidad con la que estos se están ejecutando. De esta manera, se obtendrá un control sobre las fuentes de financiamiento y los recursos invertidos ya sean monetarios, humanos, materiales o digitales, entre otros. El control interno funciona como un proceso dinámico, expresado en términos de políticas y procedimientos, que ha sido diseñado para proporcionar una seguridad razonable acerca del cumplimiento de los objetivos de la organización.

Según la Ley 7169, Ley de Promoción del Desarrollo Científico y Tecnológico (1990), en su artículo 93, se establece como “actividad ordinaria” la investigación y la prestación de

servicios en ciencia y tecnología por parte de las instituciones de educación superior universitaria estatal. Asimismo, el artículo 94 menciona que dichas instituciones quedan habilitadas y autorizadas para crear fundaciones y empresas auxiliares para mejorar y agilizar la venta de bienes y servicios.

En la Universidad de Costa Rica, existe una institución que funciona como un instrumento en la gestión de actividades de vínculo remunerado, la Fundación de la Universidad de Costa Rica para la Investigación (FUNDEVI), la cual ha fortalecido el apoyo a los proyectos, acompañándolos en emprendimientos, mejorando el respaldo a investigadoras e investigadores en la constante capacitación y colaborando en la consecución de los logros de acción social, según se consultó en la página web de FUNDEVI (2011).

Dentro de FUNDEVI se pueden encontrar tres grandes ramas de proyectos: *“Proyectos de Vínculo Remunerado”*, los cuales abarcan los de cooperación, que trabajan propiamente con entes financiadores o los de contratación que son proyectos de entes contratantes; *“Proyectos Institucionales UCR”* (Proyectos 8000), en los cuales se administra la distribución del producto financiero y, por otro lado, los *“Proyectos de Administración de Fondos a Terceros”* (Proyectos 9000).

Los Proyectos de Vínculo Remunerado se llevaron por un proceso que comenzó en el año 1988 con la creación de la Fundación. Para el año 2000, con el inicio de la documentación de procesos, se contaba con la primera versión del manual de procesos, el cual fue

remodelado en dos ocasiones, para dar con la versión final (versión 1) en el año 2008, donde se contemplaba un inventario de procesos. Asimismo, ese año se hizo un estudio de la estructura organizacional con el fin de fortalecer la gestión por procesos.

Gracias a esto, en el año 2010, FUNDEVI actualiza el macroproceso y se documentan los procedimientos, manuales e instructivos, para implementar el Sistema de Gestión de Calidad según la Norma ISO 9001:2008, el cual permitió darles una diferenciación de calidad a sus servicios prestados. Si bien la intención de FUNDEVI es manejarse bajo un sistema de calidad en todos sus proyectos, por la magnitud de los Proyectos 9000, estos no han sido inmersos en este sistema, aun cuando se inició con el proceso en el año 2004.

Por esta razón, se desarrolló la tarea de identificar los procesos relevantes para un modelo de gestión y evaluación de proyectos para FUNDEVI, el cual sirva como una herramienta de apoyo que permita facilitar los procesos de control de aquellos proyectos que se basan en la Administración de Fondos a Terceros (“Proyectos 9000”) y, con esto, se presentarán bajo una normativa de calidad ISO 9001:2008 y COSO II.

JUSTIFICACIÓN

La Fundación de la Universidad de Costa Rica para la Investigación (FUNDEVI) tiene como finalidad ayudar en la realización del conjunto de actividades y procesos que conforman un proyecto, por ello contribuye en Proyectos de Vínculo Remunerado como lo son los convenios de cooperación con entes contratantes o donantes, como por ejemplo, la Comunidad Económica Europea, el Banco Mundial, Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID), el Banco Centroamericano de Integración Económica (BCIE), entre otros.

Particularmente, en el caso de FUNDEVI, se buscan estandarizar los Proyectos 9000, los cuales se encargan de la administración de fondos a terceros, y poder, de esta forma, certificarlos bajo una normativa de calidad ISO 9001:2008, tal como ya están avalados los Proyectos de Vínculo Remunerado, así como enfocarlos bajo una evaluación de riesgo según COSO II.

La propuesta consiste en la elaboración de un modelo de procesos relevantes para la gestión y evaluación de proyectos, que le permitirá al Departamento de Control Interno y otras áreas afines, tener un marco regulado y procedimientos estandarizados en el desarrollo de los Proyectos de Administración de Fondos a Terceros, lo cual le facilitará la adquisición de la ampliación de la certificación de calidad. Asimismo, les podrá permitir a los colaboradores encargados de realizar los Proyectos 9000, una mayor eficiencia al tener

una guía de cómo llevar a cabo los procesos que conforman la realización de los mismos, demostrando que FUNDEVI está comprometida en lograr las metas y objetivos de sus clientes.

Al tratarse de los Proyectos 9000, estos no tienen relación directa con la Universidad de Costa Rica, por lo tanto, no están regulados bajo las normativas de la misma. Por esta razón, se considera de gran importancia contar con un modelo que permita estandarizar y controlar los procesos de tal forma que se logren mitigar los riesgos asociados con los proyectos.

Para todos los tipos de proyectos, FUNDEVI cobra un porcentaje por el "SAF" (Servicio de Administración de Fondos), el cual representa una remuneración equivalente a un 5% de los ingresos o, en ciertos casos de los Proyectos 9000, se puede negociar el porcentaje dependiendo del monto de la inversión destinada por los entes financiadores. Por tanto, al facilitar el manejo de este tipo de servicios, la Fundación podrá obtener mayores ingresos que le permitan contribuir al desarrollo de la misma, además de incentivar su continua participación en la prestación de servicios que apoyen a la sociedad Costarricense.

Dadas las razones anteriores, se estima que el beneficio de invertir conocimientos, tiempo y recursos en este trabajo de investigación, recae en darle la oportunidad a FUNDEVI para

seguir adelante en su labor de apoyo a aquellas investigadoras e investigadores con ideas innovadoras que ayuden al crecimiento del país.

El estudio como tal abarca en su mayoría las áreas contempladas durante la formación profesional de la carrera, tales como gestión de proyectos, auditorías operativas, financieras y de calidad, control interno y presupuestario, manejo de recursos, finanzas, administración, evaluación de riesgos, entre otros; ya que la idea es crear un modelo integral que permita manejar los fondos como un todo, logrando la eficiencia en el cumplimiento de los objetivos.

ALCANCES DEL PROYECTO

El principal alcance de la investigación es la realización de un modelo de gestión y evaluación de los “Proyectos 9000”. La propuesta que será brindada por el equipo de trabajo deberá responder a las necesidades básicas de la Fundación, a fin de contar con una herramienta que les permita estandarizar los procedimientos y, a su vez, determinar la eficacia y eficiencia del grado de cumplimiento de las normas que regulan la planificación y realización de un proyecto.

La investigación se desarrollará en el periodo comprendido entre abril del año 2013 y marzo del año 2014.

El trabajo se enfocará en FUNDEVI a fin de obtener información válida dentro del ámbito donde se llevan a cabo los proyectos; esto también facilitaría la aplicación de herramientas de investigación como entrevistas y cuestionarios que puedan ser de gran utilidad para el desarrollo del proyecto y, con ello, a la Fundación.

Con respecto a la información brindada por FUNDEVI, se realizará una revisión preliminar de la misma, para obtener un grado de certeza en la calidad y cantidad de los documentos y respaldos suministrados. Con esto se desea asegurar la confiabilidad en la elaboración de la propuesta de trabajo, adquiriendo el conocimiento necesario de la Fundación, y que

a su vez permita conocer los problemas que les afecta, con el propósito de desarrollar una propuesta de solución integral.

De igual forma, la información requerida se obtendrá de varios medios, como la consulta de libros o tesis de diversos autores y medios electrónicos, siempre en relación con el tema, sin embargo, la principal fuente de datos será FUNDEVI, donde sus funcionarios mostraron su potencial interés en el trabajo de investigación.

LIMITACIONES DEL PROYECTO

Por otro lado, existen factores que pueden dificultar que el flujo de la investigación no se desarrolle plenamente según lo programado, por ejemplo, el tiempo con el que se cuenta para efectuar el proyecto de graduación en su totalidad y los recursos físicos, monetarios y de recursos humanos con los cuales se cuenta por parte tanto de FUNDEVI como del grupo de trabajo.

Por esta razón, se llevará a cabo la realización de un cronograma de actividades que permita la organización de las diferentes etapas del trabajo de investigación y que sea de conocimiento anticipado tanto de la Fundación como de los miembros del equipo de trabajo, reduciendo la posibilidad de que se concreten los problemas en la culminación a tiempo del proyecto.

Cabe mencionar que se puede contar con dificultades con respecto a la información requerida porque los resultados de la búsqueda pueden ser escasos o poco precisos e, incluso, FUNDEVI, por razones laborales internas, no pueda contar con la facilidad suficiente en lo que respecta a tiempo para atender al grupo de trabajo y así brindarles lo solicitado para el desarrollo del proyecto.

Otro factor relevante por considerar es el riesgo inherente que puede presentar la información suministrada por parte de FUNDEVI, debido a la falta de controles que se

tiene en la actualidad en la Fundación ante la ausencia de manuales para los proyectos en cuestión, obteniendo como resultado información no precisa o inexacta que cumpla con las necesidades o el objetivo requerido para el cumplimiento y desarrollo del cronograma.

A fin de mitigar dicho riesgo, se procederá con una evaluación de riesgo, mediante la aplicación de un cuestionario de control interno, y la elaboración de una matriz de riesgo, obteniendo una mayor certeza en la información brindada y conocimiento de las limitantes e inexistencia de información en el desarrollo del proyecto.

OBJETIVOS

Objetivo general

- Diseñar un modelo de gestión y evaluación de los “Proyectos de Administración de Fondos a Terceros”, en un ambiente ISO 9001:2008 y COSO II para la Fundación de la Universidad de Costa Rica para la Investigación (FUNDEVI), a fin de estandarizar los procesos para su correcta administración.

Objetivos específicos

1. Contextualizar la normativa aplicable a FUNDEVI que se encuentra vigente para dar cumplimiento de las leyes, regulaciones y términos ajustables y presentar el marco teórico del trabajo de investigación necesario para la elaboración de la propuesta.
2. Describir a la Fundación de la Universidad de Costa Rica para la Investigación (FUNDEVI), su estructura organizacional y tipos de proyectos, haciendo énfasis en la Administración de Fondos a Terceros, conocidos como “Proyectos 9000”.
3. Desarrollar un análisis comparativo entre el modelo de gestión de Proyectos de Vínculo Remunerado, ISO 9001:2008 y la evaluación de los componentes de control según COSO II; determinando así los principios fundamentales para un modelo aplicable a los “Proyectos 9000”.

4. Elaborar una propuesta de un modelo de gestión y evaluación de los Proyectos de Administración de Fondos a Terceros, conocidos como “Proyectos 9000”, con lo cual FUNDEVI podrá brindar un servicio bajo los estándares de calidad de la Norma ISO 9001:2008 y amparado en los principios de control según COSO II.

5. Presentar las conclusiones y recomendaciones, obtenidas mediante la validación del modelo de evaluación y gestión de los Proyectos de Administración de Fondos a Terceros, conocidos como “Proyectos 9000”, que faciliten la implementación exitosa del modelo propuesto.

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

Es importante para FUNDEVI que los fondos destinados a los proyectos que financia sean usados con la debida atención en los factores de economía, efectividad y eficiencia, además de que cumpla con los objetivos para los cuales fueron concebidos.

Por ese motivo, se interiorizará en documentación y entrevistas a personas involucradas con la labor realizada por FUNDEVI, exponiendo los servicios que esta presta y mostrando fundamentalmente la transparencia en el uso y contabilidad de los fondos obtenidos de fuentes tanto internas como externas, conjuntamente al manejo de los bienes confiados a los proyectos.

Asimismo, los Proyectos de Vínculo Remunerado (de cooperación y por contratación) se rigen por las Normas ISO 9001:2008, normativa que desean extender a los “Proyectos 9000”, por lo que se recopilará información referente a la gestión de la calidad.

La naturaleza de esta investigación es analítica, sustentada en la comparación actual del modelo de Proyectos de Vínculo Remunerado, los componentes de control interno según COSO II y la Norma ISO 9001:2008, al igual que cualquier otra normativa o guía relacionada, que permitan una apreciación de la realidad referente al tratamiento y control que tiene FUNDEVI en la supervisión, administración y técnicas para gestionar los proyectos.

Estrategia de la investigación

Se basa en dos etapas, en estas se recolectarán datos, y una tercera donde se hará el análisis correspondiente de lo anterior.

Etapas 1

Recopilación de información de fuentes secundarias, entendiendo estas como información preparada por otras personas o entidades.

- ✓ Revisión de fuentes en instituciones públicas

En el Colegio de Contadores Públicos de Costa Rica (CCPCR), se estudiará la normativa aplicable para la contabilidad y auditoría de una fundación que sirva de punto de referencia para realizar la propuesta de procesos relevantes para FUNDEVI, así el control interno podrá basarse en esta ya que se realizará de tal manera que cumpla con los lineamientos establecidos por las Normas Internacionales de Contabilidad y Auditoría. También en el Colegio de Profesionales en Ciencias Económicas de Costa Rica (CPCECR) sobre esta normativa, debido a que brindan información actualizada y confiable.

En la Contraloría General de la República (CGR) se buscará información referente a cómo se debe realizar una auditoría, ya que la Contraloría, al igual que FUNDEVI, tiene a su cargo la administración de fondos destinados a sus diferentes proyectos, y con esto se

pretende fortalecer la labor fiscalizadora de la Fundación y así contribuir con el mejoramiento de la gestión de los fondos y bienes confiados a los proyectos.

Se indagará en la Dirección Ejecutora de Proyectos (DEP) sobre los procedimientos que siguen para el cumplimiento de los objetivos de los proyectos, dado que la DEP, similar a FUNDEVI, canaliza fondos que administra para el financiamiento de distintos proyectos.

En el Sistema de Bibliotecas, Documentación e Información (SIBDI) de la Universidad de Costa Rica, se recopilará información pertinente para conocer los aspectos relevantes sobre la auditoría, estándares de calidad, gestión y evaluación de proyectos, así como los principales aspectos de las fundaciones en general. Estas fuentes permitirán hacer la recopilación y análisis de información del entorno con el cual se trabajará.

El Instituto Centroamericano de Administración de Empresas (INCAE), al ser una escuela de negocios, cuenta con documentación que permitirá conocer más acerca de la gestión y evaluación de proyectos.

- ✓ Revisión de fuentes en organismos no gubernamentales

La Fundación Acceso, al igual que FUNDEVI, es una organización sin fines de lucro que trabaja con diferentes tipos de proyectos y además provee servicios que logran contribuir a un cambio social que mejorará la calidad de vida de los pueblos; por lo que se indagará

sobre cómo trabajan las distintas fundaciones a nivel nacional, así como la normativa que las rige.

- ✓ Revisión de fuentes en instituciones privadas

En Project Management Institute (PMI) se revisará sus estándares en la dirección de proyectos para obtener una base de los principios, metodologías y técnicas adecuadas para la gestión y evaluación de proyectos.

En el Banco Mundial se analizará el documento “Guías y términos de referencia para auditorías de proyectos con financiamiento del Banco Mundial en la región de Latinoamérica y el Caribe”, ya que permite visualizar el contexto de una guía proporcionada a una entidad ejecutora que sirva de ejemplo para llevar a cabo la implementación de una auditoría operativa de proyectos, además de conocer los principios básicos a nivel Latinoamericano y el Caribe en cuanto a términos de referencia e informes de auditoría.

En el Instituto de Auditores Internos se buscará información sobre las regulaciones del ejercicio profesional de la Auditoría Interna y se aprovecharán los conocimientos y experiencias que tienen los funcionarios y que sirvan de guía para validar el proceso de la auditoría de la Fundación.

Otro documento que se considerará es el Informe COSO II ya que muestra las directrices de implantación, gestión y evaluación de un sistema de control, tomando en cuenta el riesgo que tiene cada entidad; por eso el Informe COSO II incluye lineamientos para la gestión de riesgos que permitan responder eficientemente a cada uno de ellos. Se estudiará este documento para conocer claramente los riesgos de la Fundación y que sirva como marco de referencia para lograr una adecuada respuesta a la inseguridad, aprovechando las características de la Fundación y, de esta forma, generar valor.

Una de las funciones del Instituto de Normas Técnicas de Costa Rica (INTECO) consiste en elaborar normas que estén preparadas conforme a las buenas prácticas de normalización internacionalmente aceptadas y que promuevan el mejoramiento de la calidad de los procesos, productos y servicios; con lo cual se puede obtener información referente a la normativa de estandarización de calidad, como lo es la Norma ISO 9001:2008 Sistema de Gestión de la Calidad.

Además, en Applus+, agencia que ayudó para la certificación de los proyectos de vínculo remunerado, se indagará en los requerimientos que esta solicita y se conocerá el proceso que llevan a cabo para las auditorías, tratando de identificar los puntos claves en que se basan para aceptar la calidad de un proceso; inclusive se buscará información sobre la responsabilidad y reconocimiento de esta empresa a nivel mundial para validar que la acreditación con esta es favorable para la Fundación.

Etapas 2

Recopilación de información de fuentes primarias mediante visitas a distintos establecimientos y por medio de la realización de entrevistas.

- ✓ A personas especialistas en diferentes áreas
 - Máster Manolo Córdoba Pérez.
 - Julieta Castellón Gamboa. Directora Administrativa del Instituto de Auditores Internos.
 - Juan Hernández Castillo. Coordinador General de Gestión del Centro de Investigación y Capacitación en Administración Pública (CICAP).
 - MATI Rafael Palomo Asch.

A cada uno de estos expertos se le solicitará desde el punto de vista de su especialidad una valoración sobre las normativas que se aplicarán. Además al MATI Palomo se le pedirá una opinión acerca de los procesos relevantes de normalización que promueven el mejoramiento de la calidad de los procesos.

- ✓ A funcionarios de FUNDEVI

- Erick Morales. Auditor interno.
- Marcela Calderón. Jefa de Control Interno.

Se les realizará una entrevista con la finalidad de comprender mayormente a la Fundación, para así poder entender a qué se dedican, su estructura organizacional y, además, determinar los tipos de proyectos que financia FUNDEVI.

- ✓ A funcionarios de los “Proyectos 9000” financiados por FUNDEVI

A varios de los funcionarios de los distintos proyectos por investigar se les efectuará una entrevista para conocer su funcionamiento interno, cómo son regulados por la Fundación y además cuáles son sus debilidades y fortalezas.

- ✓ A contadores, financieros y auditores

- Máster Federico Chaves Calderón.
- Máster Ernesto Orlich Dundorf.

Se aplicará una entrevista a los profesionales en Contaduría y Auditoría Pública para que desde su punto de vista, den una opinión de cómo se debería efectuar la auditoría operativa, así como aspectos relevantes que se deben tomar en cuenta para realizar el modelo de gestión y evaluación de proyectos. Asimismo, a los especialistas en finanzas se les solicitará la opinión sobre el buen manejo de un presupuesto.

Etapas 3

Análisis de la información.

- ✓ Clasificación de la información recopilada

La información se clasificará de acuerdo con datos cuantitativos en lo que respecta a la cantidad de proyectos que maneja FUNDEVI, así como de la administración de los “Proyectos 9000”, su costo y rentabilidad para la Fundación.

Y con datos cualitativos, la relacionada con las características de los “Proyectos 9000”, sus prácticas y gestión, basadas primordialmente en los estándares de calidad de la Norma ISO 9001:2008, además de las políticas de administración que mantiene la Gerencia para salvaguardar y administrar adecuadamente sus recursos.

- ✓ Síntesis de la información requerida para el desarrollo del trabajo

Se utilizará la información que se considere relativa para la resolución del problema, que muestre las proyecciones más aceptables y se encuentre más detallada para especificar los objetivos planteados al inicio de la investigación.

Al concluir con la investigación, se desea elaborar una propuesta de un modelo basado en los procesos relevantes de gestión y evaluación de los “Proyectos 9000” que sirva de base para la Fundación en su incorporación a la Norma ISO 9001:2008 y, con esto, obtener una mejor opinión de los clientes y/o inversionistas que ayuden a mejorar la competitividad y las oportunidades de incremento de inversión, reducción de costos y aumento de la productividad y eficiencia.

- ✓ Análisis de variables contenidas en los objetivos

Mediante la validación del modelo gestión y evaluación de los “Proyectos 9000”, se realizan conclusiones y recomendaciones dirigidas a FUNDEVI para administrar dichos proyectos, además se analizarán nuevas variables contenidas en los objetivos y que se encontraron en el transcurso de la investigación, las cuales pudieron darle un giro distinto a los objetivos inicialmente planteados.

CAPÍTULO I: CONTEXTUALIZAR LA NORMATIVA APLICABLE QUE SE ENCUENTRA VIGENTE PARA DAR CUMPLIMIENTO A LAS LEYES Y REGULACIONES, ASÍ COMO LAS PERSPECTIVAS TEÓRICAS DE LA PROPUESTA

En el siguiente capítulo, se llevará a cabo una conceptualización y descripción de aquellos términos que ayudarán a dar un mayor entendimiento del tema de la presente investigación. Gracias a esto, se podrá contar con una lectura introductoria que permite familiarizarse con los distintos aspectos que se tomarán en cuenta para realizar el modelo propuesto.

1.1 Aspectos generales de la gestión de proyectos

1.1.1 Concepto

De acuerdo con Chamoun (2002), un proyecto se define como un conjunto de esfuerzos temporales, dirigidos a generar un producto o servicio único.

Por su parte, el Project Management Institute (PMI de ahora en adelante), en su “Guía para los Fundamentos para la Dirección de Proyectos (Guía del PMBOK)”, explica cómo la naturaleza temporal de los proyectos indica un principio y un final definidos. El final se alcanza cuando se logran los objetivos del mismo o cuando este se termina porque sus

objetivos no se cumplirán o no pueden ser cumplidos, o debido a que ya no existe la necesidad que dio origen al proyecto (PMI, 2008).

Es decir, indistintamente de la naturaleza del proyecto, este siempre tendrá un comienzo y un determinado final, un tiempo delimitado y una duración cuantificable. Asimismo, cada proyecto posee características y funciones específicas que serán gradualmente desarrolladas y le confieren la cualidad de único.

Ahora bien, la dirección de proyectos se define como:

La aplicación del proyecto para cumplir con los requisitos del mismo. Se logra mediante la aplicación e integración adecuada de los 42 procesos de la dirección de proyectos, agrupados lógicamente, que conforman los 5 grupos de procesos. Estos 5 grupos de procesos son: iniciación, planificación, ejecución, seguimiento y control, y cierre (PMI, 2008, p. 6). (Ver Anexo 1.1.: Glosario PMI. Procesos de la gestión de proyectos).

Por tanto, dirigir un proyecto por lo general implica: a) identificar requisitos; b) abordar diversas necesidades, inquietudes y expectativas de los interesados según se planifica y efectúa el proyecto; c) equilibrar las restricciones contrapuestas del proyecto que se relacionan; entre otros aspectos, como: el alcance, la calidad, el cronograma, el presupuesto, los recursos y el riesgo.

Finalmente, cabe destacar que de acuerdo con Gido y Clements (2007), “[...] el esfuerzo en la etapa inicial de la administración de un proyecto debe centrarse en establecer un plan inicial que explique por etapas, a manera de lograr el alcance del proyecto a tiempo y dentro del presupuesto [...]” (p.10). Para ejemplificar este proceso, ver Anexo 1.2.: Proceso de administración de proyectos.

1.1.2 Características y/o atributos de un proyecto

Son muchas las opiniones de los autores con respecto a las principales características que definen los proyectos. Según Gido y Clements (2007), un proyecto se define como “[...] el esfuerzo para lograr un objetivo específico por medio de una serie particular de tareas interrelacionadas y la utilización eficaz de recursos [...]” (p.04), por tanto, sus atributos son los siguientes:

1. Un proyecto tiene un objetivo bien definido, un resultado o producto esperado.
2. Un proyecto se realiza por medio de una serie de tareas independientes, es decir, un número de tareas no repetitivas que deben realizarse en cierta secuencia para lograr el objetivo del proyecto.
3. Un proyecto utiliza varios recursos (personas, organizaciones, equipo, materiales e instalaciones) para realizar la tarea.
4. Un proyecto tiene un marco de tiempo específico, o una duración finita.
5. Un proyecto puede ser una tarea única.

6. Un proyecto tiene un cliente. El cliente es una entidad que proporciona fondos necesarios para realizar el proyecto. Puede ser una persona, una organización o un grupo de dos o más personas u organizaciones.
7. Un proyecto involucra cierto grado de incertidumbre, donde se prepara un plan con base en ciertas suposiciones y estimaciones. Es importante documentar estas suposiciones, ya que influirán en el desarrollo del presupuesto, en el programa y en el alcance de trabajo del proyecto (Gido y Clements, 2007, p. 4).

1.1.3 Uso y optimación de recursos

Al considerar los recursos en la planeación, es necesario indicar las cantidades y los tipos que se requieren para realizar cada actividad. También se debe tomar en cuenta su nivelación, o ajuste, que es un método para desarrollar un programa que intenta reducir al mínimo las fluctuaciones en los requisitos para los recursos. Este método los nivela de modo que estos se apliquen de manera uniforme en la medida de lo posible sin extender el programa del proyecto más allá de su fecha de terminación requerida; “[...] es un método de prueba y error en el cual las actividades no críticas (aquellas con valores de holgura positivos) se retrasan más allá de sus primeras fechas de inicio con el fin de mantener un nivel uniforme de recursos requeridos [...]” (Gido y Clements, 2007, p.233).

Por último, se debe tomar en cuenta la programación con recursos limitados, que es un método para desarrollar el programa más corto cuando el número o la cantidad

disponibles son fijos. Este método es apropiado cuando los recursos disponibles para el proyecto son escasos y los límites no pueden excederse; también extenderá el tiempo de terminación en caso necesario con el fin de mantener el proyecto dentro de los límites. Es un método iterativo, en cuanto a cuáles recursos se asignan a las actividades con base en una *holgura*¹ mínima.

1.1.4 Riesgo y oportunidad en la administración de proyectos

Con respecto a la gestión de proyectos, el PMI incluye los procesos relacionados con efectuar la planificación de la gestión, la identificación, el análisis, la planificación de respuesta a los riesgos, así como su seguimiento y control de un proyecto. Los objetivos de la gestión de los riesgos del proyecto son aumentar la probabilidad y el impacto de eventos positivos, y disminuir la probabilidad y el impacto de eventos negativos para el proyecto (PMI, 2008).

Igualmente, el PMI brinda una descripción general de los procesos de gestión de los riesgos del proyecto, a saber:

1. Planificar la Gestión de Riesgos: define cómo realizar las actividades de gestión de los riesgos para un proyecto.

¹ Holgura: “[...] Cantidad de tiempo que una actividad puede ser retrasada sin afectar la fecha de terminación del proyecto [...]” (Chamoun, 2002, p.253).

2. Identificar los Riesgos: se determinan los riesgos que pueden afectar el proyecto y se documentan sus características.
3. Realizar el Análisis Cualitativo de Riesgos: se priorizan los riesgos para realizar otros análisis o acciones posteriores, evaluando y combinando la probabilidad de ocurrencia y el impacto de dichos riesgos.
4. Realizar el Análisis Cuantitativo de Riesgos: se analiza numéricamente el efecto de los riesgos identificados sobre los objetivos generales del proyecto.
5. Planificar la Respuesta a los Riesgos: se desarrollan opciones y acciones para mejorar las oportunidades y reducir las amenazas a los objetivos del proyecto.
6. Monitorear y Controlar los Riesgos: se implementan planes de respuesta a los riesgos, se rastrean los riesgos identificados, se monitorean los riesgos residuales, se identifican nuevos riesgos y se evalúa la efectividad del proceso de gestión de los riesgos a través del proyecto (PMI, 2008, p.273).

Estos procesos interactúan entre sí y con los procesos de las otras áreas de conocimiento.

Ahora bien, los riesgos de un proyecto se ubican siempre en el futuro. Citando el PMI (2008), “[...] un riesgo es un evento o condición incierta que, si sucede, tiene un efecto en por lo menos uno de los objetivos del proyecto [...]” (p.275).

Se debe considerar que los riesgos del proyecto tienen su origen en la incertidumbre, misma que está presente en todos los proyectos. Las organizaciones perciben los riesgos como el efecto de la incertidumbre sobre los objetivos del proyecto de la organización, la cual está dispuesta a aceptar diferentes niveles de riesgo, lo que se conoce como tolerancia al riesgo. Los riesgos que constituyen una amenaza para el proyecto pueden aceptarse si se encuentran dentro de los límites de tolerancia y si están en equilibrio con el beneficio que puede obtenerse al tomarlos.

1.2 Aspectos generales de la auditoría

1.2.1 Concepto

La auditoría se encuentra en medio de la sociedad desde tiempos antes de Cristo, pues en el Oriente se realizaban actividades de comercio e incluso se conocían dos tipos de auditoría, la de ciudadanos y la de poblaciones. Conforme fue transcurriendo el tiempo, y como lo menciona Méndez Rodríguez (2008), la auditoría se originó como una necesidad social generada por el desarrollo económico. Mediante esta práctica, se pretende dotar de transparencia la información que se suministra a los usuarios, tanto directos como indirectos.

La Real Academia Española define auditoría como “revisión sistemática de una actividad o de una situación para evaluar el cumplimiento de las reglas o criterios objetivos a que aquellas deben someterse” (Diccionario de la Real Academia Española, 2001).

Al mencionar que es sistemática, significa que sigue un conjunto de procedimientos lógicos, los cuales se encuentran entrelazados, contribuyendo, a su vez, a la consecución de un determinado objetivo, el cual ha sido expuesto en el alcance que el auditor ha establecido al inicio del trabajo. Es importante mencionar que se requiere de una estrategia y una planificación adecuada, relacionando la selección y la evolución de la evidencia con objetivos específicos determinados a comienzos de la auditoría.

Por su parte, Chavarría Barrantes (1997) indica que el objetivo de las auditorías es determinar el grado de correspondencia del contenido informativo con las evidencias que le dieron origen, así como determinar si los informes se han elaborado observando principios establecidos en el caso.

Las auditorías son realizadas por un profesional en el área en que se desarrollarán, el cual forma su opinión a partir de la información recopilada y es comparada con el marco de referencia aplicable a la institución o empresa que se está auditando; presentando a la directiva correspondiente las conclusiones obtenidas del trabajo desarrollado, esto mediante un “Dictamen de Auditoría”.²

Además de las características mencionadas anteriormente, se puede indicar que es confidencial, pues la información no puede ser usada por el auditor para su beneficio

² Dictamen de Auditoría: “[...] puede definirse como el documento formal suscrito por el profesional conforme a las normas de su profesión, relativo a la naturaleza, alcance y resultados del examen realizado [...]” (Chavarría, 1997, p. 144).

personal o para terceros. Cabe mencionar que se considera crítica, pues el personal a cargo buscará las evidencias posibles que existen para emitir la opinión.

1.2.2 Clasificaciones de la auditoría

1.2.2.1 Clasificación por el modo de ejercer la auditoría

a. Auditoría interna

La auditoría interna es definida en el Manual de Normas para el Ejercicio de la Auditoría Interna en el Sector Público (2009) como:

La Auditoría Interna desempeña un papel de especial relevancia por cuanto es una actividad independiente, objetiva y asesora, que contribuye al logro de los objetivos institucionales mediante la práctica de un enfoque sistemático y profesional para evaluar y mejorar la efectividad de los procesos de dirección, la administración del riesgo y el control en las instituciones respectivas, conforme lo establece el bloque de legalidad.

Con base en esto, se determina que la auditoría interna es considerada una actividad independiente dentro de una organización para la revisión de la contabilidad u otras operaciones, supervisadas por la dirección de la compañía. Su objetivo fundamental es la

evaluación de los sistemas de control interno, proponiendo, a su vez, las correcciones oportunas en caso de presentar altos riesgos en alguna actividad.

El desarrollo trae consigo beneficios a la empresa, como lo es velar por la correcta administración de los recursos, por ejemplo humanos, materiales y financieros. Esto conlleva a agregar valor y mejorar las operaciones de una organización, mediante el logro de objetivos y metas, a través de una eficiencia de los procesos de gestión de riesgos, control y dirección.

Esta actividad es desarrollada por personal propio de la empresa, reportando al nivel más alto de la dirección de la organización, caracterizada por ser asesora de control, interviniendo únicamente en las operaciones y decisiones de la organización a la cual presta sus servicios.

b. Auditoría externa

Es considerada como una auditoría de segunda parte, en la cual se establece un acuerdo entre la empresa y los auditores para que realicen un examen crítico, sistemático y detallado, el cual es realizado por un contador público, quien asume la responsabilidad de verificar los informes y registros de las compañías, a instancias de sus cada vez más interesados y exigentes inversionistas.

Buján (2007) señala tres fases, las cuales son la planificación, que incluye el desarrollo de la estrategia general y el enfoque; ejecución, en la cual se aplican las pruebas programadas; y, por último, el informe de auditoría con la que se finaliza el examen y se expresa la opinión (Buján, 2007).

1.2.2.1 Clasificación por el área objeto de examen

De acuerdo con el énfasis, las auditorías pueden clasificarse en diferentes grupos de acuerdo con el objetivo que se propone o el alcance que se establece.

Tabla N° 1.1

Tipos de auditoría según el área objeto de examen

Tipo	Concepto
Financiera	<p>Objetivo: emitir una opinión sobre los estados financieros, en relación con su razonabilidad, exactitud, integridad y autenticidad, de acuerdo con el marco de referencia de información financiera aplicable.</p> <p>Permitirá evaluar el desarrollo adecuado de las funciones o tareas dentro de una organización, mediante la evaluación de procesos y las recomendaciones que sugiere en la Carta a la Gerencia.</p>
Operativa	<p>Objetivo: evaluar la eficiencia administrativa, sus métodos, procedimientos y sistemas de control interno; ofreciendo recomendaciones para incrementar el desempeño operativo de una compañía, abarcando un análisis de los sistemas y procedimientos administrativos, la ejecución presupuestaria, los indicadores del desempeño y la necesidad de efectuar cambios en la estructura de la organización.</p>
Calidad	<p>Implica un proceso sistemático, independiente y documentado a fin de obtener evidencia y evaluarla de tal forma que permita determinar la suficiencia, efectividad y cumplimiento de las disposiciones de calidad de una organización.</p>
Informática	<p>Su principal objetivo es examinar el proceso de planificación de sistemas de información y evaluar si se cumplen los objetivos razonablemente.</p>

Fuente: Elaboración propia con aportes de la carrera.

1.3 Auditoría de gestión

1.3.1. Concepto

Cabe enfatizar que, de acuerdo con la evolución de la auditoría, el aumento de las responsabilidades del auditor y los cambios constantes en las necesidades de las empresas, el objetivo fundamental es servir a la dirección de las compañías para asegurar la eficacia, eficiencia y economía de su gestión.

Franklin (2007) hace mención que la auditoría administrativa consiste en “la revisión analítica total o parcial de una organización con el propósito de precisar su nivel de desempeño y perfilar oportunidades de mejora para innovar valor y lograr una ventaja competitiva sustentable” (p.11). En resumen, la auditoría administrativa se origina por la necesidad de evaluar el comportamiento de una organización, asociada principalmente con los aspectos de control.

Debido a que la administración necesitaba conocer si se cumplen los objetivos y cómo se estaban utilizando los recursos en toda la empresa, nace la auditoría de gestión.

La definición de auditoría de gestión, según Méndez (2008), es la siguiente:

La auditoría operativa consiste en el examen de los métodos, los procedimientos y los sistemas de control interno de una empresa u organismo, público o privado; en

definitiva, se fundamenta en analizar la gestión. También se conoce como auditoría de gestión, auditoría de las «tres es» (economía, eficacia y eficiencia), auditoría de programas, etcétera (p.13).

Además se puede decir que la auditoría operativa o de gestión “es un examen completo y constructivo de la estructura organizativa de una empresa, institución o departamento gubernamental; o de cualquiera otra entidad y de sus métodos de control, medios de operación y empleo que dé a sus recursos humanos y materiales” (Leonard, 1971, p. 45).

De manera específica, la auditoría de gestión se encarga de revisar y evaluar si los métodos, sistemas y procedimientos cumplen con las normativas, leyes o reglamentos establecidos, que tienen un impacto significativo en la operación de la compañía. Por su parte, se pretende que con las recomendaciones brindadas por el auditor se alcance una posible mejora en la eficiencia, eficacia y economía en el uso de los recursos, y facilitar la toma de decisiones.

1.3.2. Características

La auditoría de gestión, como las demás auditorías, cuenta con características que las distinguen, entre las cuales se pueden mencionar:

Tabla N° 1.2

Características de la auditoría de gestión

Usuarios	Falta de estándares	Equipo multidisciplinario	Riesgos
<p>Externos: interesados en conocer la gestión de los recursos en la entidad donde ellos aportaron los mismos.</p> <p>Internos: buscan una opinión objetiva sobre las variaciones en el cumplimiento de los objetivos de la empresa y en las recomendaciones que brinde el auditor para una posible mejora.</p>	<p>La auditoría de gestión no está legislada ni cuenta con una normativa que la regule como la auditoría financiera, por lo cual hace que las opiniones de los auditores sean más imparciales y tengan una mayor objetividad.</p>	<p>La auditoría se realiza por un grupo multidisciplinario, donde cada profesional se debe incorporar en la misma cuando se requieran sus conocimientos. Este equipo debe estar preparado en administración general, auditoría, contabilidad, economía, costos, finanzas, entre otras más.</p>	<p>Se debe de planificar la auditoría de una manera donde se logren detectar los errores de importancia relativa, ya que está expuesta a errores y omisiones que pueden afectar los resultados en el informe de auditoría.</p>

Fuente: Elaboración propia

Otro aspecto por considerar es que la auditoría de gestión tiene objetivos primordiales, esto según Martínez (2011), los cuales son los siguientes:

- a) Evaluar los objetivos y planes organizacionales,
- b) vigilar la existencia de políticas adecuadas y su cumplimiento,
- c) comprobar la confiabilidad de la información y de los controles,
- d) verificar la existencia de métodos adecuados de operación,
- e) comprobar la correcta utilización de los recursos.

Finalmente, la auditoría de gestión es una herramienta utilizada para implementar correctamente las estrategias que permitan alcanzar los objetivos de la empresa.

1.3.3. Términos de medición

Toda compañía requiere de una planificación estratégica y de indicadores de gestión, con la finalidad de alcanzar las metas y los objetivos de la organización, los cuales son de total responsabilidad de la administración. Entre dichos indicadores destacan:

1.3.3.1. Eficacia

Este indicador se mide por el grado de cumplimiento de las metas y los objetivos para los cuales se han proporcionado los recursos, es decir, evalúa el desarrollo de los procesos.

Según la Real Academia Española (2001), eficacia se define de la siguiente manera:

“capacidad de lograr el efecto que se desea o se espera”

En otras palabras, existe eficacia siempre y cuando una actividad o servicio obtenga los resultados esperados, y cuando alcance sus objetivos o metas que se habían propuesto, sin importar los recursos que se hayan utilizado para lograrlos. Este indicador de objetivos permite valorar los cambios tanto en las variables sociales como en las variables económicas de la organización.

1.3.3.2. Eficiencia

Este indicador busca evaluar cómo los administradores utilizan los recursos disponibles que son proporcionados para el cumplimiento de los objetivos de la compañía. La Real Academia Española (2001) lo define como: “capacidad de disponer de alguien o de algo para conseguir un efecto determinado”.

Una manera de medir la eficiencia es comparando la relación entre los bienes producidos o los servicios prestados contra los recursos utilizados, es decir, se busca una mayor productividad a un menor costo y en el menor tiempo posible, esto se puede lograr con el uso racional de los recursos como humanos, instalaciones, materiales, financieros, tecnológicos, entre otros.

1.3.3.3. Economía

La Real Academia Española (2001) describe economía de distintas maneras, pero se hará uso de la siguiente definición: “Administración eficaz y razonable de los bienes”. De acuerdo con lo anterior, la economía se basa principalmente en adquirir los recursos materiales, financieros, tecnológicos y demás al menor costo posible.

Por ello, se necesita considerar que la cantidad de los recursos deben de adquirirse de la manera correcta, al mejor precio, en la oportunidad y lugar oportuno, a un nivel razonable

de calidad. De manera específica, la economía siempre debe incluir los factores de calidad, cantidad y precio.

1.3.3.4. Ética

Franklin (2007) menciona que la ética desde un punto de vista organizacional es: “el conjunto de principios morales y normas que orientan el comportamiento en el mundo de los negocios” (p.44).

La ética es un elemento muy importante en la gestión de la organización, pues implica un compromiso por parte de los directivos, empleados, clientes y proveedores; esto para lograr un ambiente de confianza entre ellos. De igual forma, la ética se expresa tanto en la moral como en la conducta individual y grupal de los funcionarios y empleados de la empresa, basada en sus deberes, en su código de ética, las leyes, en las normativas de la Institución y otras más.

1.3.3.5. Ecología

La ecología, según la Real Academia Española (2001), tiene varias definiciones, una de ellas es: “Ciencia que estudia las relaciones de los seres vivos entre sí y con su entorno”, otra definición por considerar es: “Defensa y protección de la naturaleza y del medio ambiente”. Por ese motivo, la auditoría de gestión se encarga de evaluar y examinar al medio ambiente, la utilización económica de los recursos, el impacto por parte de las

entidades y su debida protección; con esto se pueden generar posibles soluciones y recomendaciones.

Como conclusión, la auditoría de gestión evalúa de manera independiente, objetiva, crítica y sistemática todas las operaciones de la compañía, con el fin de determinar si se cumplen los objetivos establecidos con los recursos proporcionados para tal fin, el uso racional de los recursos y si los funcionarios de la organización aplican normas de ética y moral; todo esto para ayudar a maximizar los objetivos de la empresa y lograr fortalecerla. De manera integral, se puede ver que la auditoría de gestión aplica los componentes de eficacia, eficiencia, economía, ética y ecología.

1.3.4. Sistema de Control Interno

Mantilla (2005) define el control interno como:

Un proceso, ejecutado por el consejo de directores, la administración y otro personal de una entidad, diseñado para proporcionar seguridad razonable con miras a la consecución de objetivos de las siguientes categorías: a) efectividad y eficiencia de las operaciones, b) confiabilidad de la información financiera, c) cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables (p. 14).

Por lo tanto, en el momento que el auditor ejecuta la evaluación del control interno, se interesa en la seguridad con la que este cuenta, para así descubrir los errores e irregularidades con mayor rapidez y verificar qué tan efectivos son los sistemas de registro e información.

Un objetivo que tiene la auditoria con base en el control interno es analizar la eficiencia y eficacia de este, para así poder presentar las recomendaciones debidas a la administración y demás personas involucradas.

Dentro de lo que el auditor debe evaluar, están los componentes de control interno que se explican a continuación.

1.3.4.1 Componentes de control

a. Ambiente de control

El personal, al ser la base del negocio, debe cumplir con los valores éticos, de lo contrario la compañía podría presentar deficiencias en su funcionamiento. Lo que se pretende es crear conciencia de los riesgos que se pueden presentar y por este motivo se implementan políticas y normativas. Además, el personal debe comprometerse en la capacitación de sus competencias, habilidades y conocimientos.

b. Evaluación de riesgos

Toda entidad tiene la obligación de conocer los riesgos a los cuales se enfrenta día tras día, por ello es que debe implementar mecanismos para identificarlos, analizarlos y darles el tratamiento debido.

c. Actividades de control

Para lograr alcanzar los objetivos de la organización, es necesario que se establezcan políticas y procedimientos, con el fin de que se cumpla con los factores de eficiencia y eficacia.

d. Información y comunicación

Para un mejor desarrollo y control de las operaciones, es de vital importancia que exista una adecuada comunicación entre el personal de la Fundación, por eso existen los sistemas de información que permiten el intercambio de información.

e. Supervisión y monitoreo

En toda empresa deben supervisarse todas las actividades y procesos que se realizan dentro de ella por parte de los administrativos y el personal, ya que así permite que exista una mejor reacción del sistema, logrando con ello también prevenir los riesgos.

1.3.4.2 Gestión por actividades según COSO II

El COSO II está basado en la gestión de riesgos corporativos y cuenta con tres componentes de control interno adicionales a los antes vistos (para mayor detalle, ver Anexo 1.3.: Glosario COSO II), los cuales serían:

a. Establecimiento de objetivos

Los objetivos deben siempre fijarse de una manera estratégica, con el propósito de establecer una base para los objetivos operativos, de información y de cumplimiento.

Para evaluar los riesgos y tener una mejor respuesta ante ellos, es indispensable establecer de la manera más adecuada los objetivos, ya que la entidad siempre está expuesta a que se presenten dichos riesgos. Asimismo, es necesario aclarar que la aceptación de estos debe estar relacionada con el nivel de tolerancia al riesgo.

b. Identificación de eventos

Por medio de este componente, se identifican los posibles eventos que pueden llegar a afectar a la organización, sea de manera positiva o negativa; es decir, se pueden presentar oportunidades que le den un giro positivo a la empresa, lo cual implica una reestructuración de los objetivos y de la estrategia, o también existe la posibilidad de que

ocurran eventos con un impacto negativo, el cual impida cumplir los objetivos de la manera esperada.

c. Respuesta a los riesgos

La empresa determina de qué manera responde a los riesgos una vez que estos mismos hayan sido evaluados; o sea, de acuerdo con el efecto o impacto que el riesgo pueda tener en la empresa, así será la acción que se deberá tomar con respecto a ello, siempre y cuando se considere el nivel de tolerancia aceptado.

La relación de los puntos anteriormente explicados y su combinación para establecer un Sistema de Gestión de Riesgos eficiente y eficaz quedan reflejados por medio de la siguiente ilustración.

Ilustración N° 1.1

Componentes y principios del control interno



Fuente: COSO II

1.4 Auditoría de proyectos

1.4.1 Concepto

Dado el constante cambio en los negocios actuales, ha surgido una nueva forma de administración: la administración de proyectos, la cual busca administrar de forma eficiente y eficaz los proyectos, de modo que al concluirlos hayan cumplido cada uno de los objetivos y el presupuesto que se consideró al inicio.

La auditoría de proyectos busca analizar la información del proyecto, la parte financiera, operacional y administrativa, para verificar que la información es confiable, veraz y oportuna. Además permite asegurarse que los recursos están siendo utilizados de la manera más efectiva en función de los objetivos del proyecto.

1.4.2 Características

- Es flexible y focalizada a los aspectos que la gerencia ha considerado importantes.
- Evalúa aspectos como técnicas, metodología, los procesos usados, las acciones y las decisiones tomadas.
- Analiza los hechos durante el proyecto, no después de que estos ocurrieron como sucede con una auditoría financiera.
- Identifica errores para poner en alerta a la gerencia, ya sea para que los resuelva y/o para generar acciones en el futuro.

- La auditoría de proyectos le reporta a la gerencia formas de llevar a cabo los procesos de manera más eficiente, reduciendo tiempo, costo, descubriendo nuevas oportunidades y mejorando los resultados.
- Evalúa el compromiso e interés de los participantes sin dejar de lado a la gerencia de proyectos.
- Identifica los factores de riesgos.
- Da seguimiento a la implementación de las recomendaciones.

1.4.3 Procesos de dirección de proyectos

Según el diccionario de la Real Academia Española (2001), un proceso es: “un conjunto de las fases sucesivas de un fenómeno natural o de una operación artificial”, esto quiere decir que es una sucesión de acciones que tienen un final. Para que este se cumpla satisfactoriamente, existen grupos de procesos establecidos por el PMI, los cuales se explican a continuación.

Tabla N° 1.3

Grupos de procesos del PMI

Iniciación	Planificación	Ejecución	Seguimiento y control	Cierre
<p>Se revisa que el proyecto se encuentre formalmente constituido y cuente con todos los insumos necesarios para su ejecución basados en los principios de economía, eficacia y efectividad. Se consideran las bases para la selección del recurso humano y que se hayan hecho evaluaciones del perfil de cada colaborador, esto porque los proyectos en su afán de obtener resultados al menor tiempo y costo, terminan siendo cansados y desgastantes.</p>	<p>La planeación tiende a ser la más difícil del proyecto ya que se define lo que se necesitará, sin embargo, esta etapa suele sufrir modificaciones durante el desarrollo del mismo, por esto su primera etapa es importante realizarla de tal manera que se incluya la mayor cantidad de variables posibles, ya que cada modificación posterior tiene implicaciones significativas en tiempo y costo. En este proceso se describen aspectos como el alcance, tiempo, costo, calidad, el recurso humano, comunicación, riesgos, adquisiciones.</p>	<p>Se llevan a cabo aquellas técnicas de auditoría para la recolección de información que permitan recabar la evidencia comprobatoria requerida, para validar que los procesos realizados para completar el trabajo definido inicialmente en el proyecto son los adecuados y se han llevado a cabo con total transparencia y objetividad.</p>	<p>Este proceso es importante porque evalúa cada uno de los procesos, ayuda a medir si las especificaciones de los procesos anteriores se han cumplido o si han sufrido variaciones respecto al plan. Una adecuada detección de variaciones permite ajustar el plan a tiempo y no cuando el cumplimiento de los objetivos se encuentre en peligro.</p>	<p>Concluidos los procesos anteriores, se da la generación de datos que permitan plasmar en un informe escrito el contenido de la evaluación con las conclusiones, recomendaciones respectivas y lecciones aprendidas con la finalidad de promover cambios y mejoras. En esta fase se comunica a los jerarcas de la entidad y hace pública la información recopilada.</p>

Fuente: Elaboración propia con datos del PMI

1.4.4 Procesos de seguimiento y control

El seguimiento y control del avance del proyecto se lleva a cabo para la comprobación de cada una de las actividades que se han desarrollado, las cuales fueron establecidas en la planificación del mismo. De igual forma, ayuda a proporcionar un entendimiento del progreso del proyecto y así tomar las acciones correctivas a tiempo, ya sea para seguir por la misma ruta o cambiar la ejecución del proyecto. Anteriormente se hizo una separación de los procesos de la dirección de un proyecto y se menciona como parte de uno de ellos al proceso de control, sin embargo, el seguimiento y control es un proceso más amplio que además se considera y se encuentra presente en cada uno de los otros procesos.

Gido y Clements (2007) mencionan que los proyectos deben visualizarse desde diferentes puntos que se relacionan entre sí, el tiempo, costo y el diseño del proyecto; estos tres aspectos deben interrelacionarse con la calidad del proyecto, no obstante, es muy difícil que se cumpla, ya que la mayoría de las veces solo se logran dos de los tres aspectos.

Los procesos de gestión de la calidad deben girar su atención hacia el cumplimiento total del proyecto y no al parcial, de ahí que actualmente se reconoce la necesidad de implementar la calidad en los proyectos y no solo como se creía anteriormente, que era un producto para el consumidor final.

El PMI (2008) indica que la calidad también se debe planificar; las Normas ISO de Calidad son amplias por lo que es importante conocer cuáles son aplicables a cada proyecto, “la planificación de la calidad implica identificar qué estándares de calidad son relevantes para el proyecto y luego determinar cómo satisfacerlos” (p.98).

Los proyectos actuales incluyen en la planificación el “Plan de Gestión de la Calidad” (PMI, 2008, p.100), el cual varía de acuerdo con la magnitud del proyecto, pero su importancia radica en que se describen los aspectos tanto cualitativos como cuantitativos que se considerarán y a analizarán.

En resumen, la auditoría de proyectos realiza un análisis exhaustivo de la situación del proyecto en función de sus riesgos potenciales y de las directrices de diseño y calidad que rigen al proyecto, considerando siempre la normativa vigente y las mejores características para emitir las recomendaciones en caso que hayan desviaciones; además informa de cuánto, cuándo, cómo y dónde debe darse la corrección.

1.5 Auditoría de la calidad

1.5.1 Concepto

Partiendo del vocabulario que facilita la Norma ISO 9000:2000 (2000), se puede definir a la auditoría de la calidad como un “proceso sistemático, independiente y documentado para

obtener evidencias y evaluarlas de manera objetiva con el fin de determinar el alcance al que se cumplen los criterios de auditoría” (p.17).

Dentro de este concepto se logran diferenciar dos enfoques igual de importantes; por un lado, el de auditoría de la calidad propiamente dicho, donde el objetivo del examen es verificar la calidad del producto y/o servicio, y constatar si satisface los requerimientos del cliente final, utilizando la retroalimentación para corregir los defectos, en su caso, adecuar su presentación; y, por el otro, el de auditoría de control de la calidad, donde se busca revisar y dar seguimiento a la forma en la cual se lleva el proceso de control de calidad, su sistema administrativo y la elaboración de un diagnóstico, para recomendar finalmente la corrección de las fallas y la implementación de las medidas preventivas (Alfaro, Navarro, Redondo y Vargas, 2008).

La finalidad primordial de la auditoría de la calidad consiste en evaluar la suficiencia, efectividad y cumplimiento de las disposiciones de calidad de una organización mediante la recolección y el uso de evidencia objetiva, e identificar y registrar las instancias de no cumplimiento con las disposiciones de calidad, indicando, hasta donde sea posible, las razones de incumplimiento, para con ello evaluar la necesidad de una mejora o de una acción correctiva.

1.5.2 Características

Se enfoca principalmente con lo que representa la filosofía de la cultura de calidad, más ante la realidad de escenarios económicos, comerciales, altamente competitivos y en donde la calidad y productividad colaboran significativamente en pro del desarrollo de las instituciones.

Algunos de los enfoques por los cuales se considera que las auditorías de la calidad son elementales en el desarrollo de una organización, se basan en que funcionan como una herramienta de gran importancia en situaciones como cumplir con un requisito de acuerdo con el programa y procedimiento para ajustarse a lo establecido por las Normas ISO 9001:2008, actuar como una instrumento que le facilite a la dirección revisar y mejorar de manera continua el Sistema de Gestión de la Calidad implantado y emplearse como la metodología para la evaluación de sus actividades por parte de sus clientes o de los organismos de certificación.

Es importante también tener presente que la auditoría de la calidad se aplica normalmente, pero no se limita a un sistema de la calidad o sus elementos, a procesos, productos o servicios. Esto debido a que los objetivos de dichas auditorías serán definidos por los mismos clientes, ya que la meta primordial de la aplicación de una normativa de calidad es cumplir con los requisitos del cliente y, con ello, lograr su satisfacción en la adquisición de bienes y prestación de servicios (Mora Venegas, 2009)

1.5.3 Objetivos

Los objetivos de una auditoría de la calidad son:

- Identificar todas las buenas y mejores prácticas empleadas.
- Identificar todas las diferencias y las anomalías.
- Compartir las buenas prácticas introducidas o implementadas en proyectos similares de la organización y/o industria.
- Ofrecer asesoramiento de manera positiva y proactiva, para mejorar la implementación de procesos que ayuden al equipo a incrementar la productividad.
- Resaltar las contribuciones de cada auditoría en la base de datos de lecciones aprendidas de la organización (Wiki TI, 2013).

1.5.4 Tipos de auditorías de la calidad

En el documento *Qué son las Auditorías de Sistemas de Calidad y Tipos de Auditorías*, se menciona que dentro del término de auditoría de la calidad se pueden encontrar varias formas de clasificar las auditorías, a saber: del sistema de calidad: conjunto de actividades a fin de corroborar, mediante el examen y la evaluación de evidencias objetivas, que el SGC es adecuado y ha sido desarrollado, documentado y efectivamente implantado de acuerdo con los requisitos especificados; del proceso: examen sistemático e independiente de los elementos de un proceso para determinar si las actividades y los

resultados relativos a la calidad satisfacen a las disposiciones previamente establecidas y si se llevan a cabo efectivamente y son aptas para alcanzar los objetivos; del producto: radica en la estimación cuantitativa del cumplimiento de las características requeridas en el producto.

A su vez, pueden ser de adecuación: es una labor de despacho, que determina si el SGC documentado mediante el manual de calidad, sus procedimientos, instrucciones de trabajo y registros cumplen adecuadamente con los requisitos de una norma, y si proporciona evidencias objetivas de que el sistema ha sido diseñado para ello; o de cumplimiento: es la auditoría por la cual se trata de determinar el nivel de implantación del sistema de calidad.

1.5.5 Sistema de Gestión de la Calidad (SGC)

Partiendo de la lectura de la Norma ISO 9000:2000 (2000), se puede definir un Sistema de Gestión de la Calidad como un “conjunto de elementos mutuamente relacionados o que interactúan para establecer la política y los objetivos y para lograr dichos objetivos para dirigir y controlar una organización³ con respecto a la calidad⁴” (p. 8).

³Organización: “conjunto de personas e instalaciones con una disposición de responsabilidades, autoridades y relaciones” (p. 10).

⁴Calidad: “grado en el que un conjunto de características inherentes cumple con los requisitos” (p. 7).

En términos generales, se puede decir que los Sistemas de Gestión de la Calidad consisten en una estructura organizacional, la cual por medio de la planificación, la documentación, la definición de procesos claros y la asignación de recursos empleados para alcanzar sus objetivos de calidad buscarán mejorar los productos y servicios prestados a fin de cumplir con los requisitos de los clientes. Dichos SGC deben permanecer en constante evolución acorde al crecimiento tanto funcional como de los objetivos de la organización, precisando por escrito la manera en que se llevan los acontecimientos y actividades y, con ello, tener un registro de los resultados obtenidos y de las medidas correctivas aplicadas.

Según la Norma ISO 9001:2008 (2008), en su sección 4, "Sistema de Gestión de la Calidad", la organización debe establecer, documentar, implementar y mantener un Sistema de Gestión de la Calidad y mejorar continuamente su eficacia de acuerdo con los requisitos de esta norma internacional. Para esto, la organización debe determinar los procesos necesarios para el SGC, su secuencia e interacción entre ellos, buscando aquellos criterios y métodos necesarios para garantizar de que tanto la operación como el control de estos procesos sean eficaces, asegurándose de la disponibilidad de recursos e información y efectuando el seguimiento, medición y análisis de las acciones para poder alcanzar los resultados deseados.

La documentación del Sistema de Gestión de la Calidad debe incluir declaraciones documentadas de una política de la calidad y de objetivos de la calidad, un manual de la calidad, los procedimientos documentados y los registros requeridos por la norma

internacional de calidad, y los documentos, incluidos los registros que la organización determina que son necesarios para asegurarse de la eficaz planificación, operación y control de sus procesos.

El Sistema de Gestión de la Calidad debe contar con un manual de la calidad que incluya el alcance, detalle y justificación de cualquier exclusión, los procesos documentados y una descripción de su interacción. Los registros son un tipo especial de documento y deben controlarse de acuerdo con los requisitos. Es importante que se definan los controles necesarios para aprobación, actualización y revisión de los documentos, identificando los cambios y versiones de ellos, procurando que sean legibles y fáciles de identificar, y así prevenir el uso no intencionado de los documentos obsoletos.

De igual forma, los registros establecidos para proporcionar evidencia de la conformidad con los requisitos, así como de la operación eficaz del Sistema de Gestión de la Calidad deben controlarse. La organización debe establecer un procedimiento documentado para definir los controles necesarios para la identificación, el almacenamiento, la protección, la recuperación, la retención y la disposición de los registros. Los registros deben permanecer legibles, fácilmente identificables y recuperables (Norma ISO 9001:2008, 2008).

Otros puntos relevantes en relación con la implementación eficiente de un Sistema de Gestión de la Calidad se pueden resumir en el Anexo 1.4.: Sistema de Gestión de la Calidad.

1.5.6 Norma ISO 9001:2008

ISO (Organización Internacional de Normalización) es una federación mundial de organismos nacionales de normalización. El trabajo de preparación de las normas internacionales normalmente se realiza a través de los comités técnicos de ISO. La Norma ISO 9001:2008 ha sido preparada por el Comité Técnico ISO/TC 176, *Gestión y aseguramiento de la calidad*, Subcomité SC 2, *Sistemas de la calidad* (Norma ISO 9001:2008, 2008).

La Norma ISO 9001:2008 ha sido elaborada para asistir a las organizaciones, de todo tipo y tamaño, en la implementación y la operación de Sistemas de Gestión de la Calidad eficaces. Detalla los requisitos para los SGC aplicables a toda organización que necesite demostrar su capacidad para proporcionar productos que cumplan los requisitos de sus clientes y los reglamentarios que le sean de aplicación y su objetivo es aumentar la satisfacción del cliente (Norma ISO 9000:2000, 2000).

1.5.6.1 Objeto y campo de aplicación

Dentro de la Norma ISO 9001:2008, se puede encontrar en su sección 1, “Objeto y campo de aplicación”, una descripción acerca de las finalidades y alcances de aplicación de la normativa de calidad. La norma detalla los requisitos para un Sistema de Gestión de la Calidad, cuando una organización necesita demostrar su capacidad para proporcionar regularmente productos que satisfagan los requisitos del cliente, los legales y reglamentarios aplicables, y aspira a aumentar la satisfacción del cliente a través de la aplicación eficaz del sistema, incluidos los procesos para la mejora continua del mismo y el aseguramiento de la conformidad.

Todos los requisitos son estandarizados y se pretende que sean aplicables a todas las organizaciones sin importar su tipo, tamaño y producto suministrado. Cuando uno o varios requisitos no se puedan aplicar debido a la naturaleza de la organización y de su producto, pueden considerarse para su exclusión. Para tal efecto, no se podrá alegar conformidad con esta norma internacional a menos que dichas exclusiones queden restringidas a los requisitos expresados en el capítulo 7 de la misma y que tales exclusiones no afecten a la capacidad o responsabilidad de la organización para proporcionar productos que cumplan con los requisitos del cliente y los legales y reglamentarios aplicables (Norma ISO 9001: 2008, 2008).

1.5.6.2 Agentes certificadores

Existen agentes certificadores especializados por distintas áreas, como por ejemplo, el Ente Costarricense de Acreditación (ECA), el cual es una entidad pública de carácter no estatal y es el único ente competente con potestad para emitir las acreditaciones a nivel nacional en las áreas de laboratorios de ensayo y calibración, laboratorios clínicos, organismos de inspección, organismos de certificación y organismos validadores/verificadores de gases de efecto invernadero. De igual forma, dentro del área de proyectos de acción social se encuentran agentes como INTECO y Applus⁺.

a. Instituto de Normas Técnicas de Costa Rica (INTECO)

El Instituto de Normas Técnicas de Costa Rica (INTECO) es una asociación privada, sin fines de lucro, con personería jurídica y patrimonio propio, que fue creada en 1987. En el año 1995 fue reconocida, por decreto ejecutivo, como el Ente Nacional de Normalización.

La Asociación tiene como objetivos: a) liderar la elaboración de normas costarricenses, asegurando que sean convenientes para el desarrollo socioeconómico del país y que su preparación es conforme con las buenas prácticas de normalización, b) fomentar y desarrollar actividades de certificación y colaborar con las entidades del sector público a fin de alcanzar la mayor implantación y utilización de las actividades de normalización y certificación, c) promover la participación de Costa Rica en las organizaciones

internacionales y regionales de normalización y certificación, d) llevar a cabo todas aquellas actividades que contribuyan a mejorar su conocimiento, utilización y desarrollo en la sociedad, así como a favorecer los intercambios comerciales, la cooperación internacional; y permitan la generación de resultados positivos que garanticen un desarrollo sostenible de la Asociación (Instituto de Normas Técnicas de Costa Rica (INTECO, 2013).

b. Applus+

Applus+ es una de las empresas líderes mundiales en ensayos, inspección y certificación. Reconocida como una referencia global en calidad e integridad. Ofrece soluciones para clientes en todo tipo de sectores con el fin de garantizar que sus activos y productos cumplan las normas y reglamentos medioambientales, de calidad, salud y seguridad.

La visión de Applus+ persigue la ética y la integridad, las evaluaciones independientes, la orientación al cliente y la seguridad en el trabajo. Applus+ cuenta con numerosas acreditaciones, reconocimientos y acuerdos a nivel mundial, y su conocimiento y experiencia proporcionan una gran capacidad para superar los retos de la regulación, el mercado y la cadena de suministro (Applus+, 2013).

1.6 Fundaciones

1.6.1 Concepto

El Centro de Información Jurídica en Línea (CIJUL) (2006), en su informe de *Investigación de Fundaciones*, las define como:

Personas jurídicas de carácter privado, que se crean para desarrollar actividades educativas, artísticas, literarias, culturales o científicas que signifiquen bienestar social y utilidad general. La fundación se inicia cuando se destinan bienes al cumplimiento de un interés público, ligado a un fin lícito permanente y estable, con una organización de personas que administran un patrimonio para destinarlo sin afán de lucro, a un objetivo de interés social.

En otras palabras, una fundación es un tipo de persona jurídica caracterizada por ser una organización sin ánimo o fines de lucro, que es dotada con un patrimonio propio otorgado por sus fundadores.

La fundación debe perseguir los fines que se contemplaron en su objeto social, y debe también cuidar de su patrimonio como medio para la consecución de los fines; sin embargo, esto no impide que se dedique al comercio y a actividades lucrativas que enriquezcan su patrimonio para un mejor cumplimiento del fin último.

Las fundaciones se rigen por la voluntad del fundador, por sus estatutos y, en todo caso, por la ley. Tal es el caso de Costa Rica, donde este tipo de persona jurídica se rige mediante la Ley N°5338, Ley de Fundaciones, aprobada en 1973.

1.6.2 Ley Nro. 5338 Fundaciones

La Ley N° 5338 de 1973, en su artículo primero, reconoce personalidad jurídica propia a las fundaciones, como entes privados de utilidad pública. Estas se establezcan sin fines de lucro y con el objeto de realizar o ayudar a llevar a cabo, mediante el destino de un patrimonio, actividades educativas, benéficas, artísticas o literarias, científicas, y en general todas aquellas que signifiquen bienestar social.

A continuación se presenta un resumen de los principales artículos de esta ley:

- El fundador puede ser una persona física o jurídica, nacional o extranjera.
- Las fundaciones se constituirán por escritura pública o por testamento.
- En el documento de constitución se consignará el nombre, domicilio, patrimonio, objeto y plazo de la fundación y la forma en que será administrada. El plazo de las fundaciones podrá ser perpetuo.

- Las fundaciones no tienen finalidades comerciales. Sin embargo, podrán efectuar operaciones de esa índole para aumentar su patrimonio, pero los ingresos que obtengan deberán destinarlos exclusivamente a la realización de sus propios objetivos.
- Los bienes donados para crear una fundación serán patrimonio propio de esta y solo podrán ser destinados al cumplimiento de los fines para los que fue constituida.
- La administración y dirección de las fundaciones estará a cargo de una Junta Administrativa.
- La Junta Administrativa rendirá, el primero de enero de cada año, a la Contraloría General de la República, un informe contable de las actividades de la fundación.
- Las fundaciones pueden recibir de las instituciones públicas donaciones, subvenciones, transferencias de bienes muebles o inmuebles o cualquier aporte económico que les permita complementar la realización de sus objetivos.
- Las fundaciones beneficiadas, según lo dispuesto anteriormente, deberán rendir ante la Contraloría General de la República un informe anual sobre el uso y destino de los fondos recibidos.

CAPÍTULO II: DESCRIPCIÓN DE FUNDEVI, SU ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y TIPOS DE PROYECTOS, HACIENDO ÉNFASIS EN LOS DE ADMINISTRACIÓN DE FONDOS A TERCEROS (“PROYECTOS 9000”)

En el presente capítulo se procederá a dar una breve explicación de la Fundación de la Universidad de Costa Rica para la Investigación (FUNDEVI), sus inicios, progresos y metas. Se conocerá acerca de su estructura, funciones, responsabilidades y las ramas de proyectos que presenta, a fin de familiarizarse con la Institución y entender con mayor profundidad el porqué de la importancia de la aplicación de la propuesta en desarrollo. Cabe mencionar que gran parte de la información suministrada en este capítulo fue obtenida por medio de la página web oficial de FUNDEVI.

2.1 Aspectos generales de FUNDEVI

2.1.1 Reseña histórica

Según la Ley N° 7169, Ley de Promoción del Desarrollo Científico y Tecnológico, del año 1990, en su artículo 93, se establece como “actividad ordinaria” la investigación y la prestación de servicios en ciencia y tecnología por parte de las instituciones de educación superior universitaria estatal. Asimismo, el artículo 94 menciona que dichas instituciones quedan habilitadas y autorizadas para crear fundaciones y empresas auxiliares para mejorar y agilizar la venta de bienes y servicios.

Por ello, en la Universidad de Costa Rica se creó en 1988 una institución que funciona como un instrumento en la gestión de actividades de vínculo remunerado, tal como lo es la Fundación de la Universidad de Costa Rica para la Investigación (FUNDEVI, 2011).

2.1.2 Descripción de la Fundación

A lo largo de los años, la Fundación ha fortalecido el apoyo a los proyectos, acompañándolos en emprendimientos, respaldando nuevas ideas en la constante capacitación y colaborando en la consecución de los logros de acción social. Este conjunto de funciones hacen de FUNDEVI un instrumento confiable y valioso en la gestión de las actividades de vínculo remunerado de la Universidad de Costa Rica. Sin mencionar el gran estímulo que esto le da al convenio de los Proyectos de Administración de Fondos a Terceros (Proyectos 9000), gracias a la responsabilidad que FUNDEVI demuestra a entidades financiadoras en la administración y manejo adecuado de sus recursos.

Es importante mencionar que FUNDEVI les permite a sus usuarios obtener los siguientes beneficios de la Universidad de Costa Rica:

- **Servicios técnicos:** Servicios diferentes a los de laboratorio, que se proporcionan mediante profesionales, procedimientos y equipos especializados.

- Servicios de certificación: Servicios que permiten garantizar el cumplimiento de requerimientos específicos por parte de un bien, proceso, servicio o sistema y que culminan con la emisión de un certificado o sello, de acuerdo con normas nacionales o internacionales.
- Intercambio académico: Mediante líneas de crédito para capital de trabajo, captación y administración de fondos y donaciones deducibles de impuestos.
- Investigación y desarrollo tecnológico:
 - Investigación o desarrollo experimental que la Universidad efectúa a solicitud del sector externo.
 - Transferencia de conocimientos por licenciamiento. Actividad que suministra, al sector externo, público o privado, conocimientos desarrollados o adaptados por la Universidad, por medio de un convenio o contrato de licencia, autorización, permiso o concesión de uso, a cambio de algún tipo de contraprestación.
- Productos y servicios científicos y tecnológicos: Producción y venta de bienes de carácter científico, tecnológico o intelectual generados en la institución y derivados del quehacer académico de la Universidad.

- Capacitación, actualización y educación continua:
 - Actividades educativas diseñadas con objetivos de aprendizaje definidos para la ampliación, adición o reestructuración de conocimientos, habilidades y destrezas.
 - Actividades educativas dirigidas a un público amplio y heterogéneo con el propósito de brindar información que contribuya a mejorar su calidad de vida.

- Asesorías especializadas: Actividades para definir y solucionar problemas específicos mediante la utilización de conocimiento y tecnologías existentes, que no requieren de un proceso de investigación y que respondan a términos de referencia precisos y resultados específicos.

- Servicios de laboratorio: Servicios que se proporcionan mediante la utilización de procedimientos y equipos para analizar parámetros físicos, mecánicos, químicos, biológicos y microbiológicos de materiales y productos (FUNDEVI, 2011).

2.1.2.1 Servicios

Los siguientes son los servicios administrativos que FUNDEVI proporciona a los proyectos:

a. Administración de ingresos (colones, dólares y euros)

Cobros, depósitos, transferencias bancarias nacionales e internacionales, apertura y manejo de cuentas corrientes bancarias y custodia de fondos y valores.

b. Servicios administrativos a los proyectos

Control de ejecución presupuestaria, administración laboral y salarial, trámites de contratación de servicios profesionales, apertura y manejo de fondos de trabajo, trámites administrativos y legales en procesos licitatorios, adquisición de instrumentos financieros como garantías de participación y cumplimiento y verificación de cumplimiento de términos contractuales.

c. Administración de egresos

Emisión de pagos en los ámbitos nacional e internacional para la adquisición de insumos, materiales y equipos, trámites de importación, compras electrónicas, apertura de cartas de crédito y pagos por tarjeta de crédito.

d. Informes de avance y de cierre

Informes de ejecución presupuestaria: ingresos y egresos, estados contables, conciliaciones bancarias, informes de cierre y liquidación financiera de proyectos, informes de auditoría y archivo de documentos originales.

e. Financiamiento complementario a proyectos

Mediante líneas de apoyo financiero para capital de trabajo, captación y administración de fondos y donaciones deducibles de impuestos.

2.1.2.2 Cuáles son los usuarios de FUNDEVI

Desde su creación en 1988, FUNDEVI se ha consolidado como un modelo de organización para el apoyo de la investigación y la transferencia de tecnología, para ello, se especializa en proveer servicios de gestión administrativa, financiera y contable, administrando los recursos de manera ágil, confiable y transparente.

Entre sus usuarios cuentan con una amplia lista de entidades, organismos y fundaciones a nivel nacional e internacional que han depositado su confianza para la gestión de los fondos, tales como:

- Fundación Bill & Melinda Gates.

- Fundación Wellcome Trust.
- Universidad de Wyoming.
- Universidad de Texas, San Antonio.
- Merck Foundation.
- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD).
- Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente (PNUMA).
- Banco Interamericano de Desarrollo (BID).
- Unión Europea.
- Banco Centroamericano de Integración Económica.
- SIDA Suecia.
- Organización Internacional del Trabajo.
- Instituto Mexicano de Salud Pública.
- Embajada de Japón.
- The Nature Conservancy (TNC).
- Central de Institutos Confucio Chino (HANBAN).
- Fundación CR-USA.
- Fundación Neotrópica.
- Instituto Nacional de Seguros.
- Autoridad Reguladora de los Servicios Públicos.
- Instituto Costarricense de Electricidad.
- Gobierno Central y Locales.

- RECOPE.
- Florida Ice and Farm.
- Oficina Nacional de Semillas.
- Junta de Protección Social.
- Instituto del Café.
- Intel de Costa Rica.
- Corporación Bananera Costarricense.
- Instituto Nacional de Aprendizaje (INA).
- Instituto Nacional de la Mujer (INAMU).
- PACT-USAID.
- y otros más (FUNDEVI, 2011).

2.1.2.3 Donaciones

De conformidad con lo que establecen los artículo 8, 9 y 18 de la Ley N° 5338, Ley de Fundaciones vigente, del año 1973, cláusula tercera del Acta Constitutiva, artículos 3 inciso b) y 5 inciso b) de la Fundación de la Universidad de Costa Rica para la Investigación y el criterio externado por la Dirección General de Tributación Directa mediante el oficio AIA-I-03-08, FUNDEVI se encuentra debidamente autorizada para recibir donaciones deducibles como un gasto de la renta bruta. Estos recursos son utilizados para:

- Fondo de apoyo a la innovación.
- Fondo para el apoyo de investigación y acciones tendientes a mejorar el medio ambiente.
- Fondo para el apoyo al bienestar social, artísticos y de las bellas artes.

Por otra parte, se procedió a inscribir a FUNDEVI ante el Internal Revenue Service (IRS) de los Estados Unidos de América, y se asignó el EIN 98-0512224 para poder recibir donaciones de ese país.

2.1.3 Fundamento jurídico

2.1.3.1 FUNDEVI como ente privado de utilidad pública.

FUNDEVI fue inscrita en julio de 1988 por el Rector de la Universidad de Costa Rica, de conformidad con la Ley de Fundaciones N° 5338, como ente privado de utilidad pública sin fines de lucro, esto con el objeto de apoyar a la Universidad de Costa Rica a realizar actividades de investigación y prestación de servicios científicos, tecnológicos y humanísticos.

2.1.3.2 FUNDEVI sujeta a la Ley de Fundaciones

En el desempeño de sus funciones, está sujeta a las disposiciones establecidas en la Ley de Fundaciones, su Acta Constitutiva, la Ley de Desarrollo Científico y Tecnológico (Art. 93-94 y 95) y actúa conforme a lo establecido en la legislación nacional.

2.1.3.3 FUNDEVI como mecanismo idóneo para agilizar la gestión de las actividades universitarias

Sus actividades están debidamente respaldadas por un Convenio de Cooperación suscrito con la Universidad de Costa Rica, en donde se declara a FUNDEVI como su fundación de apoyo institucional, la cual se constituye como el mecanismo idóneo para agilizar la gestión de las actividades universitarias, la facultad para llevar a cabo la gestión administrativa de los programas y proyectos universitarios, y la autoriza para suscribir los acuerdos necesarios para la ejecución y desarrollo logístico de estos.

2.1.3.4 Ente instrumental de la Universidad

Asimismo, la Contraloría General de la República define a FUNDEVI como: "un ente instrumental de la Universidad, no estatal y constituida con la finalidad de agilizar sus actuaciones, sin evadir controles" (FUNDEVI, 2011).

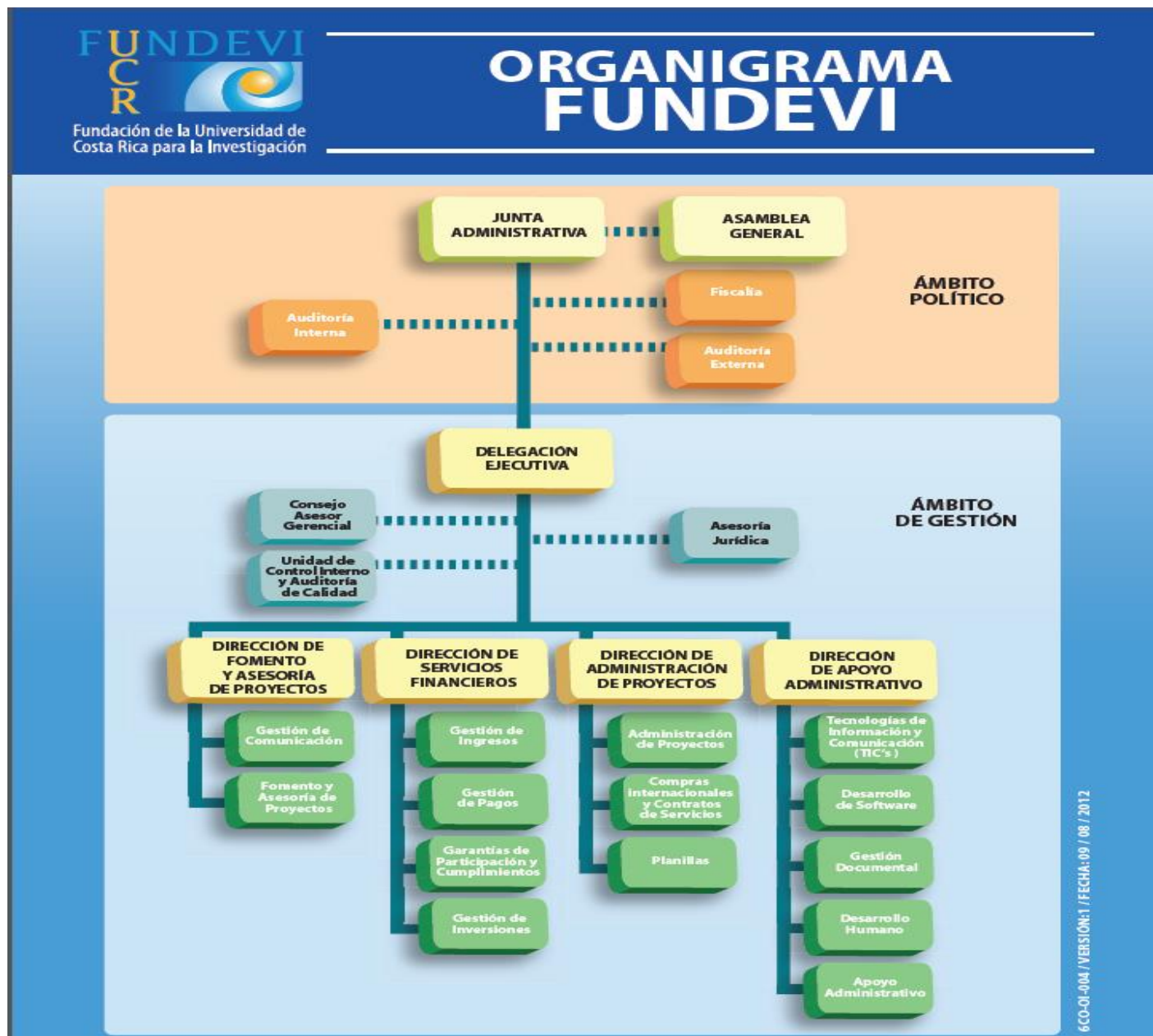
La Fundación se enmarca bajo dos modalidades de acción, una al actuar como una entidad privada estrechamente relacionada con la Universidad y otra como un mecanismo gestor de proyectos y actividades de vinculación de las unidades universitarias.

2.1.3.5 Registro Público de Costa Rica

FUNDEVI se encuentra inscrita en el Registro Público de Costa Rica, personería jurídica No. 3-006-101757, tomo 91, folio 158, asiento 226. Está facultada por ley a ejercer sus propios actos y tiene independencia administrativa y financiera para el desempeño de sus funciones con plena capacidad jurídica para adquirir derechos y contraer obligaciones.

2.1.4 Organigrama

Ilustración 2.1
Organigrama de FUNDEVI



Fuente: FUNDEVI, 2012.

2.1.4.1 Organigrama interno

a. Asamblea

La Fundación cuenta con una Asamblea General, establecida en su Acta Constitutiva, que se reúne anualmente. Está constituida por el Consejo de Rectoría, el Fundador, los(as) Decanos(as) Coordinadores(as) de las Áreas Académicas de la Universidad de Costa Rica, el(la) Decano(a) del Sistema de Estudios de Posgrado y por aquellos(as) que fueran propuestos por la Asamblea General y admitidos por la Junta Administradora. Le brinda a la Junta Administradora orientación en materia de políticas, áreas de desarrollo y proponen mecanismos para el buen funcionamiento de la Fundación.

b. Junta Administrativa

FUNDEVI es dirigida por una Junta Administrativa, que es el máximo órgano de toma de decisiones de la Fundación. Para garantizar que su operación corresponda con los intereses de la Universidad de Costa Rica, está integrada por los titulares de la Vicerrectoría de Investigación, Docencia y Acción Social de la Universidad de Costa Rica, así como por un(a) representante de la Municipalidad de Montes de Oca y un(a) representante del Poder Ejecutivo, de acuerdo con la Ley de Fundaciones. Desde junio del 2004, está conformada por los siguientes directores:

- **Presidenta:** Dra. Alice Pérez Sánchez / Vicerrectora de Investigación.

- **Tesorero:** M.Sc. Roberto Salom Echeverría / Vicerrector de Acción Social.
- **Secretario:** Dr. Bernal Herrera Montero / Vicerrector de Docencia.
- **Representante de la Municipalidad Montes de Oca:** Moisés González Gamboa.
- **Representante del Gobierno Central:** Máster Jeanina Umaña Aguiar.

c. Delegado Ejecutivo

La Junta Administrativa designa al Delegado(a) Ejecutivo, el cual cuenta con facultades de apoderado(a) general sin límite de suma para representar a FUNDEVI. Ejecuta las directrices y políticas emanadas por este órgano; dirige, controla y vigila los servicios de la Fundación; vela por el cumplimiento de convenios y compromisos adquiridos y además se encarga del desarrollo y cumplimiento de los objetivos estratégicos de corto, mediano y largo plazo. Actualmente, el M.Sc. Roberto Guillén Pacheco funge como delegado.

d. Fiscalía

Con el propósito de fortalecer la transparencia y la rendición de cuentas, se constituyó una Fiscalía, conformada por tres profesionales en los campos de las Ciencias Económicas y Derecho. La Fiscalía inicia su operación en 2003 a cargo de las siguientes personas:

- Dr. Jorge Enrique Romero Pérez.
- Máster Carmen Coto Pérez.
- Máster Andrea Isabel Vindas Lara.

e. Auditoría

La Junta designa un auditor interno con el fin de garantizar la idoneidad de los mecanismos de control. Adicionalmente, las operaciones de la Fundación son objeto de una auditoría externa anual, cuyo informe se presenta a la Junta Administrativa, la Asamblea General y a la Contraloría General de la República. El Licenciado Erick Morales es el Auditor Interno de FUNDEVI al momento de esta investigación.

f. Unidad de Control Interno y auditorías de la calidad

FUNDEVI cuenta con un departamento que vele por el buen funcionamiento del control interno de la organización, así como procure el buen funcionamiento de la misma bajo los estándares de calidad. Actualmente, la Directora de Gestión de la Calidad es la Licda. Marcela Calderón Morales.

g. Dirección de Fomento y Asesoría de Proyectos

La Directora de Fomento y Asesoría, actualmente la Máster Isabel Martínez Fonseca, es la encargada del apoyo al fomento de vínculo remunerado, la asesoría en formulación de proyectos, el apoyo en la negociación y formalización de contratos y/o convenios, la recepción y negociación de procesos concursales, las relaciones públicas y la comunicación.

h. Dirección de Administración de Proyectos

Tiene como finalidad brindar un mejor servicio a los clientes y la ejecución de los proyectos de Administración de Fondos a Terceros, particularmente en la apertura y cierre de cuentas financieras para proyectos, registro de presupuestos, gestión de fondos de trabajo, aprobación y registro de gastos, entre otros. En estos momentos, se encuentra a cargo de la gestión de Proyectos 9000 la Bachiller Andrea Quesada Fallas.

2.1.5 Políticas

2.1.5.1 Política de Cooperación UCR-FUNDEVI

La base fundamental sobre la que opera FUNDEVI es que "*existe para hacer más Universidad*", por lo cual se rige por los principios y lineamientos establecidos por la Universidad de Costa Rica, en materia de vinculación remunerada (FUNDEVI, 2011).

2.1.5.2 Política de Confiabilidad y Transparencia

FUNDEVI actúa bajo los preceptos de la sana administración y la transparencia en su gestión, consolidando los mecanismos de rendición de cuentas veraces y oportunas, que garanticen la confiabilidad de la comunidad universitaria y la sociedad en general.

2.1.5.3 Política de Calidad

FUNDEVI, en cumplimiento de su misión como mecanismo de apoyo a la Universidad de Costa Rica en las actividades de vínculo remunerado, se compromete a:

- Brindar servicios de excelencia: pertinentes, ágiles, transparentes y fieles a los acuerdos con los usuarios.
- Mantener personal competente que brinde servicio de excelencia.
- Mantener sistemas de información accesibles y confiables para los usuarios.
- Cumplir con los requisitos del Sistema de Gestión de la Calidad y mejorarlo continuamente.

2.1.5.4 Política de Fomento de Vínculo Remunerado

FUNDEVI realiza acciones que fomentan los proyectos científicos, tecnológicos y humanísticos, que contribuyan al desarrollo integral de la sociedad.

2.1.5.5. Política de Responsabilidad Social

FUNDEVI se compromete a actuar de acuerdo con los valores sociales de justicia y solidaridad social, de desarrollo sustentable y amigable con el ambiente, en cualquiera de las gestiones que realice.

2.2 Perfil estratégico de FUNDEVI

2.2.1 Misión

“Apoyar los fines y propósitos de la Universidad de Costa Rica, mediante el fomento de las actividades de vínculo remunerado y la gestión ágil, efectiva y transparente de los procesos administrativos y financieros, orientados por una cultura de calidad” (FUNDEVI, 2011).

2.2.2 Visión

“Ser una Fundación reconocida, nacional e internacionalmente, por su excelencia en el fomento y la gestión de recursos para programas y proyectos científicos, tecnológicos y humanísticos, que contribuyan al desarrollo integral de la Nación” (FUNDEVI, 2011).

La Fundación de la Universidad de Costa Rica para la Investigación (FUNDEVI) se creó como un mecanismo para la promoción y gestión de los proyectos de investigación de la Universidad de Costa Rica. Mediante la administración de cuentas financieras, FUNDEVI se ha convertido en una entidad facilitadora en el manejo ágil y flexible de los fondos de los proyectos.

2.2.3 Valores

- Compromiso: Cumplir la labor con responsabilidad y dedicación, demostrando preocupación por cumplir con los principios, políticas y objetivos de la Fundación.
- Respeto: Comprender y aceptar tanto los principios individuales, como colectivos y proceder de acuerdo con la dignidad de las personas.
- Trabajo en Equipo: Pensar y actuar colectivamente buscando cumplir con metas y objetivos comunes, en una relación de solidaridad, compañerismo y respeto.
- Confiabilidad: Generar la seguridad de que la organización va a cumplir con sus principios, políticas y objetivos, utilizando las mejores prácticas de gestión.
- Calidad: Lograr la satisfacción del usuario tanto externo como interno, bajo parámetros de agilidad eficiencia, eficacia y mejora continua (FUNDEVI, 2011).

2.2.4 Objetivos

2.2.4.1. *Objetivo general*

La consecución de los objetivos de FUNDEVI responde a una relación íntima con la estructura académica de la Universidad de Costa Rica y sus logros se deben a una política de comunicación permanente, en la cual la transparencia constituye un valor superior. Esto ha robustecido la imagen de FUNDEVI, tanto intra como extra muros, lo cual se

traduce en relaciones de confianza recíproca con la comunidad universitaria y con los sectores productivos grandes y pequeños (FUNDEVI, 2011).

2.2.4.2 Objetivos estratégicos (2011-2014)

- Mejorar y agilizar la vinculación remunerada de la Universidad de Costa Rica, para generar valor a las actividades de investigación y transferencia del conocimiento, asegurando el cumplimiento de los lineamientos universitarios.
- Implementar espacios de comunicación y reflexión que propicien la identificación de los requerimientos de los usuarios, así como la rendición de cuentas, para fortalecer la confianza en su gestión.
- Mejorar continuamente los servicios que ofrece FUNDEVI con respecto a los atributos de pertinencia, agilidad, transparencia y fidelidad de acuerdo con los resultados.
- Implementar y controlar el SGC cumpliendo con los requerimientos establecidos en los capítulos de la Norma ISO 9001-2008, para garantizar su eficacia.
- Desarrollar e implementar los módulos que conforman el Sistema de Gestión de Vínculo Remunerado (SIGEVIR) que garantice a los usuarios el acceso ágil y confiable a la información requerida.

- Desarrollar el recurso humano mediante la evaluación y formación continua que garantice colaboradores competentes.
- Posicionar a FUNDEVI en los diferentes públicos meta, como su aliado estratégico efectivo, confiable, dinámico e innovador, para incrementar, en forma sostenida los recursos de las actividades de vinculación y cooperación de las unidades operativas de la Universidad de Costa Rica, con los sectores públicos y privados, nacionales e internacionales.
- Apoyar financieramente las actividades universitarias que fomenten el desarrollo y transferencia del conocimiento, cumpliendo con el principio de solidaridad establecido en los lineamientos universitarios (FUNDEVI, 2011).

2.3 Proyectos de FUNDEVI

2.3.1 Tipos de proyectos

2.3.1.1 Proyectos de Vínculo Remunerado

Este tipo de proyectos nació de los esfuerzos de la Universidad de Costa Rica en difundir la ciencia y la tecnología producidas en la Institución, buscando intensificar los vínculos entre los grupos universitarios generadores de conocimiento y los sectores sociales externos a la misma. Por esta razón, la UCR ha creado instancias, como es el caso de FUNDEVI, para

facilitar y apoyar la vinculación remunerada, la cual agiliza la gestión de los recursos que se intercambian en las actividades de vinculación (FUNDEVI, 2010).

Por vinculación se entiende:

El conjunto de relaciones entre las instituciones de educación superior con los sectores público, privado y social, a través de instrumentos legales apropiados, para conocer y ofrecer los frutos del quehacer universitario; el vehículo para poner al alcance de la sociedad la prestación de servicios universitarios. Por tanto, la vinculación tiene implícita una función extensora: acercar los frutos del quehacer universitario a todos los actores de la sociedad (Consejo Nacional de Rectores. Oficina de Planificación de la Educación Superior, 2004, p. 4).

Específicamente, la vinculación remunerada se considera como:

Cualquier acuerdo formal [...] entre estos dos contextos, en el cual los recursos son compartidos y utilizados por las partes para llevar a cabo una actividad académica, científica, técnica y de negocios. La actividad de relación ocurre constantemente entre entidades que producen y/o transforman investigación (conocimiento) y desarrollo (tecnología) en sus resultados o productos (FUNDEVI, 2010, p.2).

En su Guía 2010 para la Vinculación Remunerada con el Sector Externo, FUNDEVI explica en la sección 1.1 la formulación de proyectos; la propuesta se elabora en el ámbito de las unidades operativas responsables de la ejecución de los proyectos, donde se debe responder a necesidades académicas, sociales y financieras expuestas en los objetivos. Dicha propuesta será presentada directamente por FUNDEVI, o bien, por el(los) interesado(s) en llevar a cabo el proyecto ante las comisiones de Acción Social, de Investigación, consejos científicos o consejos asesores, los cuales deben aprobar el proyecto por medio de la elaboración de un acta.

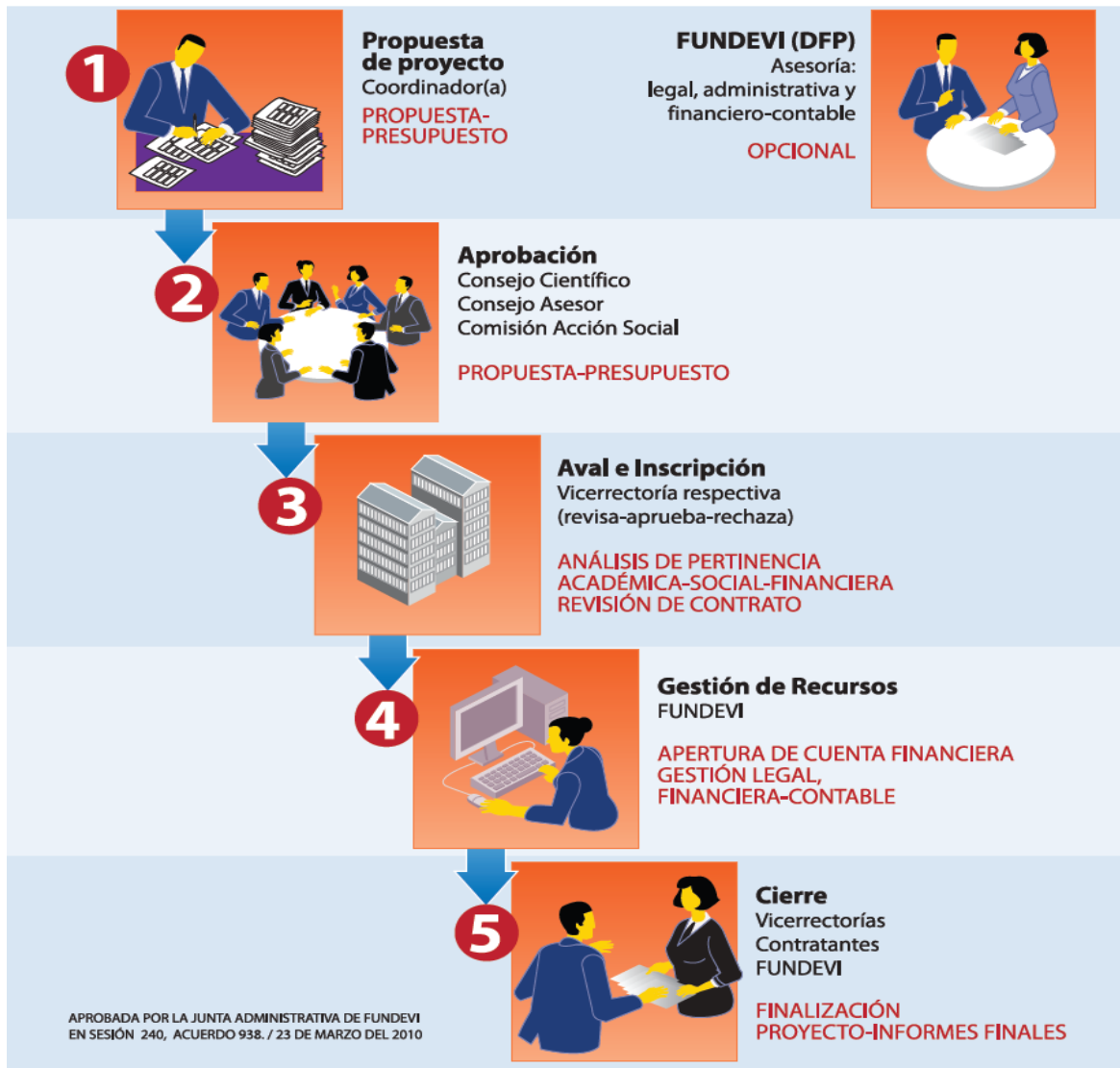
Una vez aprobado el proyecto en la unidad operativa, se remitirá a la vicerrectoría respectiva, junto con el presupuesto y el acta antes indicada, para su inscripción y aprobación. Luego de obtener la aprobación por parte de la vicerrectoría respectiva, esta remite el presupuesto a FUNDEVI, la cual asigna una cuenta financiera para el programa o proyecto y se comunica a la dirección y a la coordinación. Para el manejo de los fondos, FUNDEVI lleva un registro actualizado con los datos y las firmas autorizadas para realizar los trámites de ingresos y egresos.

Finalmente, al concluirse el proceso académico del proyecto, la coordinación debe realizar, cuando fuere el caso, el cierre o liquidación de la caja chica pendiente, cese o liquidación de los nombramientos pendientes, cese o liquidación de contratos de servicios pendientes y la liquidación de gastos prepagados (fondos pendientes), así como presentar un informe técnico y financiero al ente contratante, recibido a satisfacción. Toda la

documentación de respaldo es almacenada en los archivos de FUNDEVI por un plazo determinado, actualmente no inferior a cinco años. La ilustración N° 2.2 muestra gráficamente este proceso.

Ilustración 2.2

Proceso para Proyectos de Vínculo Remunerado



Fuente: FUNDEVI, 2010

2.3.1.2 Proyectos Institucionales UCR (P-8000)

Este tipo de proyectos es aquel donde se administra la distribución del producto financiero obtenido de la inversión de los saldos no utilizados y/o reclamados por los entes financiadores en Proyectos de Vínculo Remunerado y en los Proyectos de Administración de Fondos a Terceros. Es decir, aquellos disponibles que permanecen de los proyectos, los cuales generan intereses, y que son utilizados propiamente en proyectos determinados por cada uno de los Vicerrectores para la Universidad de Costa Rica.

Los disponibles de los proyectos se mantienen en inversiones variadas (diferentes puestos, plazos e instrumentos) con el fin de no tenerlos en las cuentas bancarias, lo que esto genere se distribuye en los proyectos institucionales (vicerrectorías y proyectos específicos como el de apoyos a eventos académicos). Cada una de las vicerrectorías decide cómo gastar estos fondos, sin embargo, no se permite que sea en remuneraciones ni salarios. También existen aquellos proyectos específicos, los cuales tienen un propósito definido desde el inicio, acordados por Junta Administrativa.

2.3.1.3 Proyectos de Administración de Fondos a Terceros (P-9000)

Como su nombre lo indica, este tipo de proyectos realizará un proceso de intermediación entre una entidad financiera y un ente beneficiario en la administración de los fondos para un fin determinado, comúnmente, alguna entidad pública del Gobierno de Costa Rica. El

proceso para efectuar estos proyectos es muy similar al de los Proyectos de Vínculo Remunerado, con la diferencia que no se contará con la aprobación de Acción Social, de Investigación, consejos científicos o consejos asesores y vicerreorías; sino que tendrá que pasar por un proceso interno de aprobación tanto de la Junta Administrativa de FUNDEVI, como de la Junta Interna del ente beneficiario. No obstante, también se presentan al Rector de la UCR, pero con carácter informativo solo para obtener un aval del proyecto.

Para la creación de un Proyecto 9000, se pueden dar dos opciones, ya sea que el ente financiador contacte a FUNDEVI con la finalidad de destinar ciertos fondos a un proyecto de una entidad pública, o bien, que sea el mismo beneficiario quien solicite la colaboración en el manejo de un fondo disponible para un fin en específico. Para ambos casos, se lleva a cabo la creación de un convenio y/o contrato donde se establecen las cláusulas para la ejecución del proyecto, así como las responsabilidades de las partes, la forma de pago, los plazos, al igual que la entrega de informes, entre otros aspectos.

Para la ejecución de ambos casos, FUNDEVI designa un coordinador para controlar la elaboración del presupuesto, la capacitación del recurso humano en el manejo de ingresos, gastos y la clasificación de las partidas según sea su origen, además de la elaboración de los informes para el ente financiador. Por su parte, el beneficiario debe poner a disposición de FUNDEVI un coordinador o grupo de coordinadores que serán el enlace directo al momento del cumplimiento del proyecto.

Según información suministrada por la Directora de Gestión de Calidad de FUNDEVI, Licda. Marcela Calderón Morales, para todos los tipos de proyectos, FUNDEVI cobra un porcentaje por el "SAF" (Servicio de Administración de Fondos), el cual representa una remuneración equivalente a un 5% de los ingresos o, en ciertos casos, se puede negociar el porcentaje dependiendo del monto de la inversión destinada por los entes. Por tanto, al facilitar el manejo de este tipo de servicios, la Fundación podrá obtener mayores ingresos que le permitan contribuir al desarrollo de la misma, además de incentivar su continua participación en la prestación de servicios que apoyen a la sociedad costarricense.

2.4 Certificación de la Norma ISO 9001:2008 en FUNDEVI

2.4.1 Proceso de certificación

Los Proyectos de Vínculo Remunerado se iniciaron como un proceso que comenzó en el año 1988 con la creación de la Fundación. Para el año 2000, se contaba con la primera versión del manual de procesos de estos proyectos, la cual fue remodelada en dos ocasiones, para establecer la versión final (versión 1) en el año 2008, donde se contemplaba un inventario de procesos. Asimismo, ese año se hizo un estudio de la estructura organizacional con el fin de fortalecer la gestión por procesos.

Gracias a esto, en el año 2010 FUNDEVI actualiza el macroproceso y se documentan los procedimientos, manuales e instructivos para implementar el Sistema de Gestión de la

Calidad según la Norma ISO 9001:2008, el cual permitió darles una diferenciación de calidad a los servicios que presta, obteniendo la certificación.

2.4.1.1 Aspectos principales

Debido a que FUNDEVI ya cuenta con una certificación en una de las modalidades de sus proyectos, al momento de querer incluir dentro de dicha legitimación a los Proyectos 9000, corresponde hacer una ampliación de la certificación por el mismo agente certificador. Como no es un proceso que debe efectuarse nuevamente desde el inicio, será más rápido y accesible presentar estos nuevos proyectos bajo la Norma ISO 9001:2008, gracias a que FUNDEVI ya posee la estructura propiamente de la certificación.

Dentro de los aspectos relevantes por tomar en cuenta para cumplir con los requisitos de la norma de calidad y, con ello las especificaciones del agente certificador, se encuentra la creación de un contrato y/o convenio para cada uno de los proyectos, el cual considera y estipula las cláusulas que definan aspectos legales, propios del productos y/o servicios, propios de la Fundación y propios del cliente para cumplir con las exigencias del mismo. Es importante que en este punto se demuestre la aceptación y compromiso de ambas partes por medio de la firma del contrato.

Una vez determinadas las especificaciones, se lleva a cabo la creación de un plan de proyecto, donde se explique de una forma breve y precisa los puntos claves acordados en

el contrato. Esto ayudará en la ejecución del proyecto por medio de la definición de indicadores como tiempo, entregables (actividades) y el costo de realización, para poder contar luego con un punto de medición y así obtener resultados sobre la eficiencia, eficacia y economía de la culminación del proyecto y, controlar gracias a esto, el cumplimiento por parte de la Fundación en su responsabilidad para finalizar los proyectos, respondiendo tanto a las expectativas del cliente como los recursos con los que cuenta la Institución.

2.4.1.2 Estructura de control

El proceso de certificación como tal es el control por parte de un agente certificador de que la Fundación está cumpliendo con todo lo establecido en la Norma ISO 9001:2008. Por lo tanto, el agente certificador no funge como un consultor, sino más bien como un auditor de los procesos en la realización de las actividades cotidianas. Según lo anterior, la estructura de control en el proceso de certificación, con respecto a la Norma de Calidad, recae en cinco grandes áreas por controlar, cada cual con sus divisiones específicas, a saber:

1. Sistema de Gestión de la Calidad
 - Requisitos generales.
 - Requisitos de la documentación.

2. Responsabilidad de la Dirección

- Compromiso de la dirección.
- Enfoque del cliente.
- Políticas de la calidad.
- Planificación.
- Responsabilidad, autoridad y comunicación.
- Revisión por parte de la dirección.

3. Gestión de los recursos

- Provisión de recursos.
- Recursos humanos.
- Infraestructura.
- Ambiente de trabajo.

4. Realización del producto

- Planificación de la realización del producto.
- Procesos relacionados con el cliente.
- Diseño y desarrollo.
- Compras.
- Producción y prestación del servicio.
- Control de los equipos de seguimiento y de medición.

5. Medición, análisis y mejora

- Generalidades.
- Seguimiento y medición.
- Control del producto no conforme.
- Análisis de datos.
- Mejora.

2.4.1.3 Alcances de la certificación

Actualmente la aplicación de la Norma de Calidad ISO 9001:2008 en la Fundación de la Universidad de Costa Rica para la Investigación (FUNDEVI) tiene como alcance la certificación de los Proyectos de Vínculo Remunerado, pero se desea extender a los Proyectos de Administración de Fondos a Terceros.

2.4.1.4 Agente certificador

Tal como se mencionó en el primer capítulo, Applus+ es una compañía española, líder mundial en ensayos, inspección y certificación. Reconocida como una referencia global en calidad e integridad, ofrece soluciones para clientes en todo tipo de sectores con el fin de garantizar que sus activos y productos cumplan las normas y reglamentos medioambientales, de calidad, salud y seguridad. Por tanto, Applus+ será la agencia encargada de auditar a FUNDEVI y así poder optar por la extensión de la certificación.

2.5 Premio a la Excelencia

El Premio a la Excelencia es una autoevaluación que se hace la empresa con el objetivo de identificar procesos de mejora e incorporar nuevos requisitos que incrementen el desempeño. Se menciona como autoevaluación ya que la Fundación decide inscribirse en estos premios, sin embargo, a razón de lógica, el premio consiste en una evaluación de profesionales en diferentes áreas que asignan calificaciones de forma objetiva y específica por categorías, o bien, de acuerdo con el avance en que esta se encuentre.

A todo el proceso se le conoce como Premio a la Excelencia. Para lograr este reconocimiento, la Fundación se sometió a evaluaciones rigurosas con las cuales además de obtener retroalimentación para la mejora de sus procesos y su gestión, alcanzó otros reconocimientos; lo anterior como estímulo del avance logrado y que año tras año incorporen en la Fundación, y así puedan lograr un incremento en la madurez necesaria para mejorar los resultados del Premio a la Excelencia, ya que este último es evaluado por profesionales con un nivel de conocimiento mayor, lo cual implica una revisión más profunda de los procesos.

Es importante mencionar que para optar por estos reconocimientos de las diversas categorías del Premio a la Excelencia, la Cámara de Industrias de Costa Rica (CICR de ahora en adelante) ofrece asesorías que irán acompañadas en cada proceso.

La CICR califica el modelo de gestión en 7 categorías:

1. Liderazgo y planificación estratégica.
2. Enfoque al cliente y el mercado.
3. Enfoque hacia el talento humano.
4. Procesos.
5. Innovación y tecnología.
6. Ambiente
7. Responsabilidad social.

Gracias a la obtención de este premio, FUNDEVI recibe auditorías externas una vez al año para verificar el cumplimiento de los procesos de gestión en busca de la mejora continua y el camino hacia la excelencia.

CAPÍTULO III: ANÁLISIS COMPARATIVO ENTRE EL MODELO DE PROYECTOS DE VÍNCULO REMUNERADO Y PROYECTOS DE ADMINISTRACIÓN DE FONDOS A TERCEROS, SEGÚN LA NORMATIVA ISO 9001:2008, COSO II Y PREMIO A LA EXCELENCIA DE LA CÁMARA DE INDUSTRIAS DE COSTA RICA

Con el objetivo de determinar los principios fundamentales del modelo aplicable a los “Proyectos 9000”, se desarrollará un análisis comparativo entre el modelo de gestión de Proyectos de Vínculo Remunerado, la Norma ISO 9001:2008, la evaluación de los componentes de control según COSO II y las buenas prácticas del Premio a la Excelencia. Este objetivo será desarrollado en varias etapas, donde la primera consistirá en una revisión analítica de FUNDEVI, misma que estará compuesta por 3 vertientes:

1. Análisis de entrevistas sobre Proyectos 9000: enfocado desde las perspectivas de planeación, ejecución y control de este tipo de proyectos.
2. Análisis FODA: donde se procederá a la realización de un estudio de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de FUNDEVI, y así encontrar los puntos relevantes que se deben tratar y dar solución en el modelo de gestión y evaluación de Proyectos 9000.

3. Análisis y comparación del Manual de Procesos de los Proyectos de Vínculo Remunerado versus los procesos de los Proyectos 9000: para determinar las semejanzas y diferencias existentes entre los procesos de ejecutar ambos proyectos. Acá se realizarán dos análisis, el primero a nivel del macroproceso, y el segundo del microproceso, para definir aquellos pasos que competen únicamente a los Proyectos 9000.

Una vez concluida la revisión analítica, en la segunda etapa de este capítulo, se procederá con la determinación de los procesos relevantes en la gestión de proyectos de acuerdo con los diferentes marcos de referencia, haciendo especial énfasis en aquellos que sean aplicables a los Proyectos de Administración de Fondos a Terceros, y que deben ser incorporados en sus macroprocesos de gestión, a saber:

1. Procesos relevantes de acuerdo con la Norma ISO 9001:2008: estos se establecerán según la consulta realizada con el ente certificador de la norma, y su representante Máster Johanna Porras López, Directora de la Agencia Certificadora Applus+. Posteriormente se realizará una lista de verificación de la Norma ISO 9001:2008 aplicada a los Proyectos 9000 en FUNDEVI.
2. Procesos relevantes de acuerdo con el PMI: acá se efectuará una revisión exhaustiva del histórico de expedientes correspondientes a los Proyectos de Administración de Fondos a Terceros, realizando un análisis según las cinco etapas

del PMI: iniciación, planificación, ejecución, seguimiento y control y los procesos de cierre.

3. Procesos relevante de acuerdo con el Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO II): con este marco de referencia se buscará ayudar a que FUNDEVI pueda determinar un nivel de riesgo aceptado y contar con indicadores que ayuden a tener un manejo en la administración de los riesgos; además, se llevará a cabo el análisis de la aplicación de los procesos que establece COSO II para la gestión de riesgos en la Fundación con el fin de establecer el estado actual en la administración de riesgos. Por último, se realizará un cuestionario de Control Interno a la Directora de Gestión de Calidad, representando los principales resultados en una matriz de riesgos.
4. Procesos relevantes según Premio a la Excelencia de la Cámara de Industrias: se realizará un análisis de los resultados obtenidos por FUNDEVI y de los procesos facilitados por la Cámara de Industrias.

Para finalizar, en la tercera etapa de este capítulo, y a partir de toda la información recopilada, analizada y procesada, se elaborará un gráfico tipo araña que demuestre la relación existente entre los procesos de las etapas que componen el Project Management Institute (PMI) y aquellos que son cumplidos por FUNDEVI como una política fiel aplicable al desarrollo de los Proyectos 9000.

3.1 Revisión analítica

3.1.1. Análisis de entrevistas sobre Proyectos 9000

3.1.1.1 Planeación

A fin de conocer sobre los Proyectos 9000 y las diferencias con los Proyectos de Vínculo Remunerado, se realizó una entrevista con la Máster Isabel Martínez Fonseca, quien es la encargada de la Formalización de Proyectos en FUNDEVI. (Ver Anexo 3.3.: Entrevista acerca del proceso de negociación y formalización de proyectos).

Al inicio de la entrevista, se solicitó un detalle de las etapas de los Proyectos de Vínculo Remunerado para conocer el entorno, de lo cual se obtuvo el siguiente resumen:

Tabla N° 3.1

FUNDEVI: Etapas de los Proyectos de Vínculo Remunerado, según entrevista a la Directora de Fomento y Asesoría de Proyecto.

Al 19 de agosto del 2013

Etapas	Proceso
Etapas 1	Presentación de la propuesta de proyectos ante la Universidad de Costa Rica (anteproyecto).
Etapas 2	El anteproyecto es aprobado ante el Consejo Científico, Consejo Asesor y Comisión de Acción Social de la UCR, donde se presenta la propuesta y el presupuesto.
Etapas 3	Se presenta ante la vicerrectoría correspondiente el documento aprobatorio para proceder con el aval e inscripción ante vicerrectoría para su aprobación o rechazo.
Etapas 4	FUNDEVI lleva a cabo la gestión de recursos, apertura de cuenta financiera, gestión legal y financiera- contable.
Etapas 5	Al estar finalizado y cumplido el contrato, se completa la fase de cierre ante vicerrectoría, entes contratantes y FUNDEVI; se presentan los informes finales respectivos.

Fuente: Elaboración propia con colaboración de Máster Isabel Martínez Fonseca.

Cabe mencionar que en dichos proyectos toda gestión se debe realizar ante la Universidad de Costa Rica, solicitando sus aprobaciones respectivas, además de que cada tarea o procedimiento es realizado de manera conjunta entre FUNDEVI y el ente beneficiario.

Por su parte, la experiencia que la Fundación tiene en la ejecución de Proyectos de Vínculo Remunerado y, debido a un proceso mal administrado por otra fundación, nace la oportunidad para FUNDEVI de trabajar en la Administración de Fondos a Terceros, contando con clientes como SANOFI, BID, SENASA, INCIENSA, AECID, CRUSA, CDC, entre otros.

A partir del conocimiento de ambos proyectos, se identificaron diferencias entre ambos, a saber:

Tabla N° 3.2

FUNDEVI: Principales diferencias entre los Proyectos de Vínculo Remunerado y Proyectos 9000, según información recopilada en FUNDEVI.
Agosto 2013

Proyectos de Vínculo Remunerado	Proyectos 9000
Pasan por un proceso de aprobación ante la UCR.	Se presenta ante las Juntas Administrativas, tanto de FUNDEVI como del ente beneficiario. Se procura tener la aprobación de la Rectoría de la UCR a fin de contar con un apoyo extra.
Se establece un coordinador, el cual lo nombra la Dirección de la Unidad Operativa.	Se establece un coordinador entre el ente beneficiario y FUNDEVI.
Participa en licitaciones como ofertante.	Participa en licitaciones como demandante.

Fuente: Elaboración propia con información de FUNDEVI.

3.1.1.2 Ejecución

En una entrevista con la Bach. Andrea Quesada Fallas, Gestora de Administración de Proyectos de FUNDEVI. (Ver Anexo 3.2.: Entrevista sobre los procesos, trasfondos y partes involucradas en la ejecución y administración de los Proyectos 9000), se conoció que la ejecución de los Proyectos 9000 está constituida por dos partes involucradas que, junto con FUNDEVI como entidad administradora, fungen para fomentar el desarrollo continuo de la sociedad costarricense. Por un lado, existen los entes financiadores, en su mayoría internacionales, que contactan a FUNDEVI con la finalidad de destinar fondos para la ejecución de proyectos en Costa Rica, o bien, entidades costarricenses que tienen excedentes en sus presupuestos y buscan destinarlos al crecimiento del país. Por otro lado, están los entes beneficiarios, quienes en su mayoría corresponden a entidades públicas del Gobierno costarricense.

La Bachiller Quesada Fallas indicó que por medio de la elaboración de un contrato y/o convenio se determinan las cláusulas relevantes para la ejecución y realización del proyecto, tales como plazos, forma de pago, finalidad del proyecto, ente beneficiario, periodicidad de entrega de informes, coordinadores, etc. Para el caso de FUNDEVI, como es intermediario entre ambas partes, deberá llevar a cabo un contrato tanto con el ente financiador como con el ente beneficiario, con el fin de que las actividades, responsabilidades y acuerdos del proyecto queden estipulados y claros para todos los involucrados.

El reconocimiento nacional e internacional de FUNDEVI se fue obteniendo gracias a la eficiencia y efectividad en el cumplimiento de la prestación de servicios, por esto la Fundación tiene el conocimiento en los procesos burocráticos y la experiencia en la elaboración de los mismos que le permite ser más ágil en la ejecución de los proyectos, a diferencia de la Caja Única del Estado Costarricense, donde la aprobación de un presupuesto puede llegar a tener una duración de hasta un año. De igual forma, FUNDEVI brinda servicios adicionales como capacitaciones en la ejecución de proyectos, asistencia en la elaboración de presupuestos, apertura y manejo de la cuenta y los fondos, planificación y coordinación de actividades para el desarrollo, entre otros.

Comenta la Gestora Quesada Fallas que, con respecto a las formas de depósito de los fondos por parte de los entes financiadores, se pueden encontrar diferentes opciones, ya sea que se pague la totalidad antes de comenzar el proyecto o que se entregue un 50% antes y el 50% al finalizar. Debido a que los fondos se le entregan al beneficiario, existe la posibilidad de que estos no sean suficientes para los gastos y costos que surjan, por lo que solicitan un sobregiro a FUNDEVI, la cual debe hacer frente a los mismos y financiarlos.

3.1.1.3 Control

Partiendo de la entrevista con la Licda. Marcela Calderón Morales (Ver Anexo 3.1.: Entrevista acerca del macroproceso de los Proyectos de Vínculo Remunerado y el proceso de certificación), Directora de Gestión de Calidad de la Fundación, se determinó que,

debido al impacto económico de los Proyectos 9000 en la Fundación y al fortalecimiento de los mismos, FUNDEVI decide certificarse con la Norma ISO 9001:2008. Estos proyectos corresponden a una oferta de servicios que se hacen de forma externa y separada de la Universidad de Costa Rica, por lo que es de suma importancia contar con la certificación para promocionarse como un ente que da certeza y seguridad de que los fondos puestos a su disposición para los proyectos serán administrados de forma adecuada.

Al iniciar con la entrevista, la cual consistió en una comparación entre el manejo de los Proyectos de Vínculo Remunerado y los Proyectos 9000, se consideró importante conocer para ambos tipos su definición de cliente-usuario; en el caso de los de Vínculo Remunerado, se indica que es el beneficiario final del proyecto, mientras que para los Proyectos 9000, es el ente financiador.

Dentro de la política de la Fundación está la realización semestral de auditorías que evalúen el 100% de los procesos. En el caso de los Proyectos de Vínculo Remunerado, cuentan con un termómetro que evalúa el Sistema de Gestión de la Calidad, sin embargo, en el caso de los Proyectos 9000, no ha sido posible hacer revisiones del sistema de calidad, al no haber registros ni documentación de los procesos por falta de procedimientos.

Tal como lo exige la Norma ISO 9001:2008, FUNDEVI tiene establecido para cada proceso de los Proyectos de Vínculo Remunerado un producto no conforme, cómo debe de

corregirse y cuáles son las acciones. No obstante, a diferencia de estos, con los Proyectos 9000 ha sido un poco más complicado poder establecer dicho producto, ya que cada proyecto es diferente y no se han logrado estandarizar los procedimientos.

Existe una diversidad de procesos que son conocidos como los procesos de apoyo, estos se encuentran definidos de acuerdo con la Norma ISO 9001:2008 para los Proyectos de Vínculo Remunerado, sin embargo, serían los únicos que pueden ser homologados para los Proyectos 9000, ya que corresponden a procedimientos documentales y de recurso humano, tales como competencias, seguridad operacional, infraestructura, sistema de información, entre otros.

Comenta la Directora Calderón Morales que también tienen establecido un proceso para la comunicación con el cliente, tanto al inicio de los requerimientos como hasta el fin del proyecto. Este proceso de apoyo aplicado a los Proyectos de Vínculo Remunerado también lo emplean para los Proyectos 9000, solo que para este último no se encuentra establecido de manera formal.

Cuando ya se ha acordado que el proyecto se realizará, se inicia con las gestiones de formalización, las cuales también tienen un procedimiento de acuerdo con la Norma ISO 9001:2008, especialmente para los Proyectos de Vínculo Remunerado. En los Proyectos 9000, la formalización ocurre entre FUNDEVI y el representante legal de la Institución que aporta el dinero, así como el ente beneficiario.

Posteriormente, la rendición de cuentas varía de acuerdo con cada proyecto, ya que en algunos casos les indican cómo deben distribuir el dinero y cuáles deberían ser los gastos permitidos. En los Proyectos de Vínculo Remunerado, la rendición de cuentas ante la vicerrectoría respectiva la da el coordinador del proyecto, al ser representante; pero en los P-9000, lo hace la Gestora de Proyectos de FUNDEVI, para sus efectos, la Coordinadora del mismo, siempre y cuando el contrato tenga una cláusula que indique que debe haber una rendición de cuentas, de lo contrario FUNDEVI no está obligada a hacerlo. Se cree importante mencionar que si la Institución (el tercero) también establece un formato para la presentación de los informes, la Fundación debe presentarlo e incluir los requerimientos especiales.

Para el manejo de los fondos, según los requisitos del ente financiador, los mismos se depositan en una cuenta especial, o bien, una general que maneja la Fundación para este tipo de proyectos. FUNDEVI maneja un control de facturación para los proyectos, el cual es utilizado para que las personas puedan hacer sus depósitos de las diferentes facturas y de este modo identificar a cuál proyecto se refiere; sin embargo, muchas veces le es difícil poder identificar la finalidad de los depósitos. Después de transcurrido un año, aquellos fondos depositados en las cuentas que nunca fueron identificadas para un proyecto en específico, entran en un fondo de contingencia que posee FUNDEVI.

La Fundación tiene un departamento encargado de la gestión de pagos y la parte presupuestaria, revisando cada gasto, factura y necesidad del proyecto, también del pago de planilla y contratos de servicios profesionales.

Los fondos que se tienen para los proyectos (Vínculo Remunerado y P-9000) son invertidos bajo el principio de solidaridad, el cual consiste en utilizar los beneficios obtenidos de la inversión del dinero, en el pago de la gestión de FUNDEVI y además distribuirlos en nuevos proyectos para la Universidad de Costa Rica.

3.1.2 FODA Proyectos 9000

Para contar con una mayor comprensión y entendimiento de los proyectos por analizarse, se efectuó un análisis FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas) que ayudará a encontrar aquellos puntos relevantes que se deben tratar y dar solución en el modelo de gestión y evaluación de Proyectos 9000, propuesta por realizarse en el presente trabajo final de graduación.

3.1.2.1 Fortalezas

- Protegido por Ley N° 5338 de Fundaciones, el Convenio Marco con la Universidad de Costa Rica y la Ley N° 7169 de Promoción del Desarrollo Científico y Tecnológico, así como la normativa nacional que habilita a desarrollar sus actividades.

- Es considerada una institución de utilidad pública, según el artículo 1 de la Ley N° 5338 de Fundaciones.
- No es sujeto de la Ley de Contratación Administrativa.
- Experiencia de 25 años en el mercado para FUNDEVI y 7 años en el desarrollo de los Proyectos 9000.
- Fortalecimiento y difusión de imagen y marca (UCR-FUNDEVI).
- Como organización tiene el Sistema de Gestión de la Calidad certificado bajo la Norma ISO 9001:2008 y por un ente internacional (Agente Certificador Applus+, a su vez certificada por la Entidad Nacional de Acreditación - ENAC - España), dentro del cual muchas de las secciones del macroproceso también se aplican a los Proyectos 9000.
- Los procesos clave ya están mapeados en el macroproceso, esto en tres secciones: 1. estratégicos, 2. de apoyo y 3. realizaciones del servicio. Por ejemplo: las contrataciones, licitaciones, gestión de recursos humanos y financieros.
- Cuenta con una cartera de clientes definida (entes nacionales e internacionales).
- Prestación de servicios de apoyo adicionales (capacitaciones, elaboraciones de presupuestos, asesoría legal y de participación en procesos concursales).
- Confiabilidad y transparencia en la administración de fondos.
- Satisfacción del cliente con la calidad de los servicios.
- Mayor apoyo administrativo a coordinadores de proyectos.
- Sistema informático en línea que facilita la ejecución de actividades.

- Garantiza que los recursos se ejecutan de acuerdo con lo acordado en el presupuesto.

3.1.2.2 Oportunidades

- Obtener una ampliación de la certificación en la Norma ISO 9001:2008 para los Proyectos 9000.
- Realizar inversiones con los fondos brindados por los entes financieros.
- Aumentar la contribución en proyectos sociales de desarrollo en el sector público costarricense.
- Al no depender de fondos gubernamentales, puede tener mayor amplitud en el uso y optimización de sus propios recursos.
- Manejo de una plataforma informativa específica para Proyectos 9000, como apoyo de los entes beneficiarios (descarga de formularios, reglamentos y leyes).
- Posicionamiento de la imagen de FUNDEVI como mecanismo para ejecutar proyectos que apoyen el desarrollo del país con cooperación internacional.
- Fortalecimiento en los diversos servicios que brinda, esto mediante una adecuada capacitación y contratación del capital humano necesario, logrando así “lazos de negocios” que sirvan como base para nuevos entes tratantes.

3.1.2.3 Debilidades

- Limitados por la Ley N° 5338 de Fundaciones.
- Este tipo de proyectos no están certificados con la Norma ISO 9001:2008.
- Falta de un reglamento que regule los Proyectos 9000, así como el manejo de los fondos.
- Falta de un reglamento que regule los remanentes de Proyectos 9000.
- No cuentan con un manual de procedimientos determinado para los Proyectos 9000, lo que pone en peligro la continuidad de los proyectos ante la salida de funcionarios clave.
- No realizan planes de proyectos para cada uno de los emprendimientos que manejan.
- No cuentan con registros específicos de la ejecución de proyectos, todo se maneja con base en la información que adquiere una única persona encargada de la gestión de los mismos.
- Las inversiones realizadas por todos los entes financieros de los Proyectos 9000 están en una sola cuenta, solo si este lo solicita lo ponen en una cuenta exclusiva, pero para un mayor control deberían estar separados por cada ente financiero, con el fin de evitar la malversación de los fondos.

3.1.2.4 Amenazas

- Incompatibilidad de legislaciones entre las leyes de Costa Rica y la de los países de origen de los entes financiadores.
- Riesgo de demanda legal por alguno de los organismos internacionales ante algún incumplimiento por parte de FUNDEVI.
- Medidas de Gobierno que pongan en peligro la estabilidad de la inversión.
- Incurrir en gastos legales ocasionados por ineficiencia en el pago de sobregiros por parte del ente beneficiario.
- Competidores que brinden el mismo servicio.
- Incumplimiento por parte del beneficiario en sus responsabilidades.

3.1.3. Análisis y comparación del Manual de Procesos de los Proyectos de Vínculo Remunerado versus los procesos de los Proyectos 9000

Partiendo de las entrevistas con los encargados de la Fundación, y sus reiterados comentarios comparativos entre los Proyectos de Vínculo Remunerado y los Proyectos 9000, se procedió a llevar a cabo un estudio de las semejanzas y diferencias que existen entre los procesos de ejecución de ambos proyectos. De esta forma, se hizo un análisis tanto a nivel de macroproceso como de microproceso, a fin de ir definiendo aquellos pasos que competen únicamente a los Proyectos 9000. A continuación los principales resultados:

3.1.3.1 Análisis del macroproceso

Con el objetivo de conocer las diferencias entre estos dos tipos de proyectos, se contactó a la Máster Isabel Martínez Fonseca, y así determinar cuáles procesos no son aplicables para los Proyectos 9000 en comparación con el proceso de los Proyectos de Vínculo Remunerado.

Las etapas del macroproceso 2011 para los Proyectos de Vínculo Remunerado que aplica FUNDEVI, se encuentran explicados en su página oficial. Este cuenta con tres grandes conjuntos de procesos:

1. **Proceso de Gestión Estratégica:** en esta etapa, se realiza todo lo concerniente a la planificación y medidas de control en busca de la mejora continua.
2. **Proceso de realización de servicios:** en este proceso se gestionan las necesidades para llevar a cabo el servicio, lo relacionado con presupuestos, formalización de proyectos y gestión de servicios financieros. Se puede considerar como la etapa de mayor importancia, en su etapa final, se cierra la cuenta financiera de proyectos.
3. **Procesos de apoyo:** es el seguimiento que se tiene con los entes beneficiarios, en relación con el soporte como lo es en seguridad laboral, desarrollo de software o compras y contrataciones.

Según lo conversado con la Máster Martínez Fonseca, se determinó que a nivel de macroproceso no existen diferencias que marquen un cambio en el desarrollo del proyecto, pues tanto en los Proyectos de Vínculo Remunerado como en los Proyectos 9000, se trabaja con las mismas etapas, no obstante, solo se presentan dos contrariedades, a saber:

1. No existe relación de dependencia con la Universidad de Costa Rica para el desarrollo de los Proyectos 9000, ya que dicha institución no influye en la aprobación de estos, dado que se realizan con entes terciarios que no cuentan con relación directa con la UCR.
2. En ambos casos se participan en licitaciones, pero desde diferentes puntos de vista; en los Proyectos de Vínculo Remunerado, FUNDEVI actúa como un ente ofertante de un servicio que es requerido; por su parte, en los Proyectos 9000, se actúa como demandante, pues FUNDEVI solicita un servicio y analiza las ofertas para designar al proveedor adjudicado del cartel.

3.1.3.2 Análisis del microproceso

A nivel general no se encontraron grandes diferencias entre los dos tipos de proyectos, por esto, se decide analizar de manera más específica cada proceso que pertenece al macroproceso.

El día 23 de octubre del 2013, se entrevistó a la Máster Isabel Martínez Fonseca, con el fin de conocer las desigualdades entre los proyectos, concluyendo con una tabla comparativa donde se especifica cuáles son las diferencias y se brinda una breve explicación del proceso por ejecutarse por parte de los Proyectos 9000.

Tabla N° 3.3

FUNDEVI: Procesos de Vínculo Remunerado y su relación con los procesos de Proyectos 9000, según entrevista con la Máster Isabel Martínez Fonseca. Al 23 de octubre de 2013.

GUÍA 2010 PARA LA VINCULACIÓN REMUNERADA CON EL SECTOR EXTERNO	Proyectos 9000			
	SÍ	NO	Responsables	Observaciones
1.1 Formulación de proyectos				
a) Elaboración de la propuesta por las unidades operativas responsables de su ejecución. Incluirla en el "Sistema Institucional de Formulación de Proyectos" OPLAU, con copia de la formulación.	X		El coordinador designado para el proyecto. En la mayoría de las ocasiones, FUNDEVI colabora en la elaboración como un ente asesor.	Asesoría que brinda FUNDEVI en las áreas Financiera, Legal y Contable.
b) Elaboración del presupuesto: se presupuestan ingresos (origen y flujo estimado) y egresos (se estiman según las partidas por el objeto del gasto).	X		El coordinador designado para el proyecto.	Es elaborado por la unidad ejecutora, pero revisado por FUNDEVI con el fin de determinar que se consideren todos los gastos relacionados.
c) Suscripción de convenios y contratos: se gestiona ante las autoridades universitarias respectivas (firma con un ente financiador nacional o internacional).		X		La Universidad no tiene mediación en estos proyectos.
d) Aprobación de la propuesta y presupuesto de los programas o proyectos. Comisiones de Acción Social, de Investigación, consejos científicos o consejos asesores, según su naturaleza. Elaborar un acta y adjuntarla a la documentación del proyecto.		X		No existe el Consejo Científico o las comisiones de Acción Social. Para la aprobación, se ejercen los controles internos de cada ente.
e) Inscripción del proyecto en la vicerrectoría respectiva junto con el presupuesto y el acta para su inscripción y aprobación.		X		Se aprueban en Junta Administrativa. Solo se pide aval a la Rectoría como un respaldo con el fin de cumplir con un requisito impuesto por la Contraloría.
f) Clasificación por modalidad de vinculación: la coordinación de los proyectos debe utilizar la definición de las modalidades de la UCR.		X		No se cumple con la modalidad de los Proyectos de Vínculo Remunerado, en los cuales esto se considera una regla.
g) Apertura de cuenta una vez aprobado por vicerrectoría y enviados los fondos a FUNDEVI, la cual hace la apertura. Ambos notifican a la dirección y coordinación la aprobación del mismo y			Los coordinadores de FUNDEVI y el ente beneficiario.	La apertura de la cuenta se puede ir dando en paralelo a la negociación, pero por lo general ocurre después de la aprobación de la Junta Administrativa.

la apertura de la cuenta por la gestora.	X		
1.2 Administración de fondos. FUNDEVI proporciona			
a) Administración de ingresos (colones, dólares y euros).	X	Los coordinadores de FUNDEVI y el ente beneficiario.	
b) Servicios administrativos a los proyectos.	X	Los coordinadores de FUNDEVI y el ente beneficiario.	
c) Administración de egresos.	X	Los coordinadores de FUNDEVI y el ente beneficiario.	
d) Informes de avance y de cierre.	X	Los coordinadores de FUNDEVI y el ente beneficiario.	
e) Financiamiento complementario a proyectos.	X	Los coordinadores de FUNDEVI y el ente beneficiario.	
1.3 Sobre la coordinación del programa o proyecto			
Se nombra un coordinador ratificado por la dirección de la unidad operativa de conformidad con sus criterios y normativa vigente.	X	Se define por cada parte involucrada.	Se le debe de notificar a FUNDEVI.
Ser funcionario activo de la UCR.	X		Pertenece, en la mayoría de los casos, a cada una de las partes involucradas.
Formula el programa o proyecto.	X	Los coordinadores de FUNDEVI y el ente beneficiario.	
Elabora el presupuesto y tramita autorizaciones y modificaciones.	X	Los coordinadores de FUNDEVI y el ente beneficiario.	
Planifica y coordina actividades para el desarrollo.	X	Los coordinadores de FUNDEVI y el ente beneficiario.	
Informa y coordina con su superior la ejecución financiera y técnica de la actividad.	X	Los coordinadores de FUNDEVI y el ente beneficiario.	
Coordina con vicerrectoría o FUNDEVI los términos de referencia para elaborar convenios, ofertas de servicio o contratos con los entes financiadores y otros aspectos legales y contractuales.	X		No se debe de coordinar con vicerrectoría. En este caso, FUNDEVI aplica controles del Sistema de Gestión de la Calidad, con el fin de determinar que la actividad que se realizará permita el cumplimiento de los objetivos establecidos en el contrato.
Dirige y actúa como responsable del desarrollo del proyecto.	X	La coordinadora del proyecto.	

Tramita ante FUNDEVI el pago del personal colaborador.	X	La coordinadora del proyecto.	La Gestora debe de dar seguimiento que dicho pago se efectúe, pero no es responsabilidad de esta persona el realizarlo; la Gestora solo se encarga de la emisión de cheques.
Para el pago del colaborador, se realiza por planilla.	X	Encargado de planilla de FUNDEVI.	Dependiendo de la actividad que realiza, si es considerado honorario profesional o planilla. El pago del coordinador no se contempla en los fondos específicos del proyecto.
Tramita adquisiciones de materiales, equipos y otros insumos necesarios que serán donados. Enviar cartas de donación a la Unidad de Activos Fijos de la UCR o SIBDI.	X		Se le envían las cartas a la institución beneficiada.
Rinde informes ante consejos y vicerreorías.	X		Se rinden de manera interna, por ejemplo al ente beneficiario y a los entes financieros.
El cambio o sustitución del coordinador queda a cargo de las unidades operativas responsables.	X	Responsable el coordinador asignado.	
2. ASPECTOS GENERALES			
2.1 Ingresos. Del total se reserva 15% para el Fondo de Desarrollo Institucional y 5% para el mecanismo de gestión de recursos financieros. El 80% restante es para el proyecto.	X	En la negociación y la Junta.	Para el caso de los P-9000, no se reserva el 15%. El mecanismo de gestión no necesariamente es un 5%, hay casos de 3.5% o se puede cobrar más.
2.2 Fondo de Desarrollo Institucional (15%), contribuir con el desarrollo de las áreas y dimensiones universitarias.	X		No aplica.
2.3 Exoneraciones del 15% del FDI, se puede solicitar la exoneración total o parcial para el proyecto.	X		No aplica.
2.4 Costo administrativo (5%), reconocidos a FUNDEVI por concepto de costos directos de administración: legal, financiera y contable.	X		No existe un porcentaje fijo, este se establece según el monto del financiamiento. Debe de ser aprobado por Junta Administrativa.
2.5 Elaboración del presupuesto para un programa o proyecto, formularios en el sitio web de FUNDEVI.	X	Los coordinadores de FUNDEVI y el ente beneficiario.	
2.6 Presupuesto de ingresos, elaboración de un flujo de caja estimado con un cronograma de las posibles fechas de ingresos. Presupuestos separados de monedas diferentes.	X	Los coordinadores de FUNDEVI y el ente beneficiario.	
2.7 Presupuesto de egresos, existe un manual para considerar las partidas de egresos y señala las condiciones para su posterior ejecución.	X	Los coordinadores de FUNDEVI y el ente beneficiario.	Mismo manual de los Proyectos de Vínculo Remunerado.

2.8 Modificaciones al presupuesto, realizadas por la coordinación del proyecto ante FUNDEVI.	X	Los coordinadores de FUNDEVI y el ente beneficiario.	Se le pide primero al ente financiador antes de modificarlo.
2.9 Presupuestos adicionales, existen formularios donde hacer mención a los ingresos adicionales.	X	Los coordinadores de FUNDEVI y el ente beneficiario.	
2.10 Solicitud de apertura provisional de cuenta en FUNDEVI, a efectos de recibir ingresos del contratante por urgencia en el periodo de aprobación del proyecto.	X	Los coordinadores de FUNDEVI y el ente beneficiario.	
2.11 Ejecución del presupuesto; para ejecutar los gastos aprobados, la coordinación debe hacer la solicitud específica y detallada por medio de formularios.	X	Los coordinadores de FUNDEVI y el ente beneficiario.	
2.12 Recibo de ingresos, depósitos en cuentas bancarias, en las cajas de la fundación, directamente a proyectos, transferencias internacionales a cuentas de la fundación y cobros realizados directamente por FUNDEVI.	X	Los coordinadores de FUNDEVI y el ente beneficiario.	
2.13 Pago de planillas, la Fundación paga salarios quincenalmente; cualquier trámite de salarios deberá hacerse por medio de un formulario con antelación.		El encargado de planilla del ente beneficiario.	
2.14 Contrataciones de servicios no personales.	X	Los coordinadores de FUNDEVI y el ente beneficiario.	Son servicios profesionales.
3.1 Vicerrectoría de Acción Social			
a) Presentación de informes de labores, para la evaluación de logros y medios utilizados. Se comunica la aceptación del informe con copia a FUNDEVI para el cierre de la cuenta.	X		No se presenta ante Vicerrectoría de Acción Social, se da entre el ente financiador y FUNDEVI.
b) Renovación de proyectos, para la renovación anual se cumple con el mismo procedimiento inicial.	X		Se realiza entre el ente financiador y FUNDEVI.
3.2 Vicerrectoría de Investigación			
a) Presentación de informes de labores, para la evaluación de logros y medios utilizados. Se comunica la aceptación del informe con copia a FUNDEVI para el cierre de la cuenta. Presentarlos en los períodos acordados, debe notificar la excepciones. La dirección de la unidad operativa envía el informe a la Vicerrectoría junto con el aval de la comisión y consejo; se comunica la aceptación a FUNDEVI para cerrar la cuenta.	X		No se presenta ante Vicerrectoría de Investigación, se da entre el ente financiador y FUNDEVI.

3.3 Cierre de cuenta financiera en FUNDEVI

a) Cuando el caso fuere necesario:		La coordinadora del proyecto.
- Cierre de liquidación de la caja chica pendiente.		
- Cese o liquidación de los nombramientos pendientes.	X	
- Cese o liquidación de contratos de servicios pendientes.		
- Liquidación de gastos prepagados pendientes.		
b) Informe técnico y financiero al ente contratante, recibido a satisfacción.	X	La coordinadora del proyecto.

Fuente: Elaboración propia con base a la información de la Guía 2010 para la Vinculación Remunerada con el Sector Externo.

Partiendo de la tabla anterior, el 37% de las observaciones indican que las principales diferencias del microproceso radican en la no participación de la Universidad de Costa Rica, así como sus vicerreorías, consejos científicos o Acción Social, porque la coordinación de los Proyectos 9000 la realiza la Junta Administrativa de FUNDEVI y los coordinadores de cada ente financiador y/o beneficiador.

No obstante, se evidencia que un 63% de los 43 puntos evaluados se asemejan entre sí, porque tanto los Proyectos 9000 como los Proyecto de Vínculo Remunerado utilizan un mismo esquema general de trabajo.

3.2 Determinación de procesos relevantes según marcos de referencia

El objetivo de esta sección es conocer acerca de los procesos relevantes según los marcos de referencia seleccionados como objeto de estudio, aplicables a los Proyectos de Administración de Fondos a Terceros que deben ser incorporados en sus macroprocesos de gestión, lo cual le permitirá a FUNDEVI tener un solo marco regulador y los procedimientos estandarizados en el desarrollo de los Proyectos 9000.

3.2.1. Según la Norma ISO 9001:2008

3.2.1.1 Establecimiento de procesos relevantes de acuerdo a la Norma ISO 9001:2008, según consulta con el ente certificador de la norma

Tal como se mencionó en el capítulo N°1 de este trabajo, la Norma ISO 9001:2008 ha sido elaborada para asistir a las organizaciones de todo tipo y tamaño, en la implementación y la operación de Sistemas de Gestión de la Calidad eficaces, contando con requisitos genéricos aplicables a cualquier de ellas.

Ahora bien, para determinar cuáles son los procesos relevantes que FUNDEVI debe incorporar en sus macroprocesos de gestión, se procedió a entrevistar en agosto del 2013, a la Máster Johanna Porras López, Directora de la Agencia Certificadora Applus+ (Ver Anexo 3.4.: Entrevista acerca del proceso de acreditación de los proyectos y requisitos para el cumplimiento de la Norma ISO 9001:2008.), agencia líder mundial en ensayos, inspección, certificación y referencia global en calidad e integridad.

En dicha entrevista, la Máster Porras López explicó que en el caso de FUNDEVI, al ser una empresa que ya cuenta con la Certificación de la Norma ISO 9001:2008, lo que procede es la ampliación de dicha certificación, donde se debe realizar la actualización de los datos y documentar el nuevo proceso. Para este efecto, se definió la siguiente cadena de etapas que debe desarrollar FUNDEVI con respecto a los Proyectos 9000, a saber:

1. *Contrato o licitación*: corresponde a la sección 7.2 de la norma, llamada “Procesos relacionados con los clientes”. Específicamente se solicita que la Fundación demuestre que las partes involucradas estuvieron de acuerdo con lo pactado. Se debe dar especial énfasis en los siguientes aspectos:
 - a. Legales o reglamentarios.
 - b. Propios del servicio o del producto.
 - c. Propios de FUNDEVI.
 - d. Propios del cliente y del convenio de entrega.

FUNDEVI debe revisar los requisitos relacionados con el producto/servicio. Esta revisión debe efectuarse antes de que la Organización se comprometa a proporcionar un producto/servicio al cliente (por ejemplo, envío de ofertas, aceptación de contratos o pedidos, aceptación de cambios en los contratos o pedidos) y deben mantenerse registros de los resultados de la revisión y de las acciones originadas por la misma.

2. *Plan de proyecto*: corresponde a la sección 7.1 de la norma, llamada “Planificación de la realización del producto o servicio”. En esta etapa, FUNDEVI debe planificar y desarrollar los procesos necesarios para la realización del producto/servicio. La planificación debe ser coherente con los requisitos de los otros procesos del Sistema de Gestión de la Calidad.

Es importante mencionar que es en esta etapa donde se deben elaborar los Planes Anuales Operativos y presupuestos para cada uno de los proyectos en los que FUNDEVI decida participar, definiendo los recursos necesarios para la ejecución de cada uno y la estructura (actividades, plazos, etc.) que se desarrollará.

3. *Vía de comunicación:* corresponde a la sección 7.2.3, llamada “Comunicación con el cliente”. En esta sección, FUNDEVI debe determinar e implementar disposiciones eficaces para la comunicación con los clientes, relativas a:
 - a. La información sobre el producto,
 - b. las consultas, contratos o atención de pedidos, incluyendo las modificaciones, y
 - c. la retroalimentación del cliente, incluyendo sus quejas.

4. *Ejecución:* corresponde a la sección 7.5.1 de la norma, llamada “Control de la producción y de la prestación del servicio”. FUNDEVI debe planificar y llevar a cabo la producción y la prestación del servicio bajo condiciones controladas. Las condiciones controladas deben incluir, cuando sea aplicable:
 - a. La disponibilidad de información que describa las características del producto/servicio,
 - b. la disponibilidad de instrucciones de trabajo, cuando sea necesario,
 - c. el uso del equipo apropiado,
 - d. la disponibilidad y uso de equipos de seguimiento y medición,

- e. la implementación del seguimiento y de la medición, y
- f. la implementación de actividades de liberación, entrega y posteriores a la entrega del producto.

5. *Medición*: corresponde a la sección 8 de la norma, llamada “Medición, análisis y mejora”. En esta etapa FUNDEVI debe planificar e implementar los procesos de seguimiento, medición, análisis y mejora necesarios para:

- a. Demostrar la conformidad con los requisitos del producto,
- b. asegurarse de la conformidad del Sistema de Gestión de la Calidad, y
- c. mejorar continuamente la eficacia del Sistema de Gestión de la Calidad.

Esto debe comprender la determinación de los métodos aplicables, incluyendo las técnicas estadísticas y el alcance de su utilización.

La Máster Porras López también mencionó que dentro de la medición existen dos procesos fundamentales que se deben evaluar, a saber:

5.1 Medición global del proyecto: correspondiente a la sección 8.2.3 de la norma, llamada “Seguimiento y medición de los procesos”. FUNDEVI debe demostrar la capacidad de los procesos para alcanzar los resultados planificados. Cuando estos no se logren, deben llevarse a cabo modificaciones y acciones correctivas, según sea conveniente.

5.2 *Medición por etapas*: correspondiente a la sección 8.2.4 de la Norma, llamada “Seguimiento y medición del producto / servicio”. FUNDEVI debe hacer el seguimiento y medir las características del producto para verificar que se cumplen los requisitos del mismo. Esto debe efectuarse en las etapas apropiadas del proceso de realización del producto/servicio de acuerdo con las disposiciones planificadas. Es importante señalar que se debe mantener evidencia de la conformidad con los criterios de aceptación.

No obstante, aunque la Norma especifica otros elementos que se deben considerar en la etapa de medición, en Applus+ han definido indicadores en los cuales centran su revisión y dan mayor importancia. Estos indicadores son: el tiempo en que se desarrolla el proyecto, el costo total y los entregables o actividades pactadas, así como la calidad de las mismas. Con estas evaluaciones se busca dar una calificación en términos de eficiencia, eficacia y economía en el manejo de los recursos que emplea FUNDEVI.

6. *Control de producto no conforme*: corresponde a la sección 8.3 de la norma. Como resultado de la medición, FUNDEVI debe asegurarse de que el producto que no sea conforme con los requisitos del producto/servicio, se identifica y controla para prevenir su uso o entrega no intencionados. Se debe establecer un procedimiento documentado para definir los controles, las responsabilidades y autoridades relacionadas para tratar el producto no conforme.

Para finalizar, a continuación se expone un cuadro resumen de las diferentes etapas aquí expuestas, así como la sección de la norma a la cual se hace referencia. Es importante señalar que se plantea en el mismo orden que la agencia certificadora Applus+ hace su revisión, con el objetivo de facilitar dicho proceso.

Tabla N°3.4

FUNDEVI: Procesos relevantes de la Norma ISO 9001:2008 aplicables a los Proyectos de Administración de Fondos a Terceros, según orden de revisión de Applus+.

Agosto del 2013

Etapas	Nombre y/o descripción	Sección de la Norma
1	Contrato o licitación	Sección 7.2: Procesos relacionados con los clientes.
2	Plan de Proyecto	Sección 7.1: Planificación de la realización del producto o servicios.
3	Vía de Comunicación	Sección 7.3: Comunicación con el cliente.
4	Ejecución	Sección 7.5.1: Control de la producción y de la prestación del servicio.
5	Medición	Sección 8: Medición, análisis y mejora.
5.1	Medición global del proyecto	Sección 8.2.3: Seguimiento y medición de los procesos.
5.2	Medición por etapas	Sección 8.2.4: Seguimiento y medición del producto / servicio.
6	Control de producto no conforme	Sección 8.3: Control de producto no conforme

Fuente: Elaboración propia con información de la Agencia Certificadora Applus+.

3.2.1.2 Lista de verificación de la Norma ISO 9001:2008 aplicada a los Proyectos 9000

Partiendo de los componentes que conforman la Norma ISO 9001:2008 y sus subdivisiones, se elaboró una lista de verificación, la cual permite medir el estado actual de la Fundación con respecto al grado de implementación de las actividades que la normativa establece para brindar un servicio de calidad. Para tal efecto, se enumeraron las actividades de la ISO 9001:2008 en donde, según los datos obtenidos por medio de una entrevista a la Licda. Marcela Calderón Morales (Ver Anexo 3.1.: Entrevista acerca del macroproceso de los Proyectos de Vínculo Remunerado y el proceso de certificación), e identificando con “S”: Sí, “N”: No y “P”: Parcialmente, se determinaron aquellos procesos en los cuales FUNDEVI necesita mejorar o aplicar en la planificación, ejecución y culminación de los Proyectos 9000.

A continuación un resumen de los resultados obtenidos (para mayor detalle de la información presentada, ver anexo 3.5.: Tabla de cumplimiento de los procesos de la Norma de Calidad ISO 9001:2008 para los Proyectos de Administración de Fondos a Terceros, según entrevista a la Directora de Gestión de Calidad de FUNDEVI. Noviembre 2013).

Tabla N°3.5

FUNDEVI: Resumen de los resultados obtenidos para la lista de verificación de ISO 9001:2008 en los Proyectos 9000. Noviembre 2013.

Componentes de la Norma ISO 9001:2008	Nivel de Cumplimiento						TOTAL	
	Si		No		Parcial		Absoluto	Relativo
	Absoluto	Relativo	Absoluto	Relativo	Absoluto	Relativo		
Sistema de Gestión de la Calidad.	4	57.14%	2	28.57%	1	14.29%	7	100.00%
Responsabilidad de la Dirección.	1	9.09%	7	63.64%	3	27.27%	11	100.00%
Gestión de los Recursos.	5	100.00%		0.00%		0.00%	5	100.00%
Realización del Producto.	9	45.00%	5	25.00%	6	30.00%	20	100.00%
Medición, Análisis y Mejora.	3	30.00%	3	30.00%	4	40.00%	10	100.00%
	22		17		14		53	

Fuente: Elaboración propia con información de la Lista de Verificación de la Norma ISO 9001:2008, según Anexo 3.5.

Se observa que de los puntos evaluados con base en la Norma ISO 9001:2008, la gestión de los recursos es el proceso que cumple la Fundación en su totalidad, seguido por el Sistema de Gestión de la Calidad, el cual tiene un cumplimiento del 57.14% que incluye requisitos generales y control de documentos; en tercer lugar, se encuentra la realización del producto con un 45% que contempla la determinación y revisión de los requisitos relacionados con el producto, comunicación con el cliente, control de los cambios del diseño y desarrollo, procesos de compra, verificación de los productos comprados, identificación y trazabilidad, propiedad del cliente y preservación del producto. En cuarto lugar se encuentra medición, análisis y mejora cumpliendo con la satisfacción del cliente,

seguimiento y medición del producto y análisis de datos, y en último lugar la responsabilidad de la Dirección debido a que solo cumple 1 proceso de los 11 que lo conforman, este es el enfoque al cliente.

El punto con menor cumplimiento es, de igual manera, la responsabilidad de la Dirección, al no cumplir con aspectos como política de calidad, objetivos de la calidad, responsabilidad y autoridad, comunicación interna, generalidades, información de entrada para la revisión y resultados de la revisión; punto seguido por medición, análisis y mejora, fallando en aspectos como seguimiento y medición de los procesos, acción preventiva y acción correctiva; en cuarto lugar lo ocupa el Sistema de Gestión de Calidad, no cumpliendo con generalidades y control de documentos.

De la Tabla 3.5, se obtiene que de las 53 observaciones analizadas por parte de FUNDEVI con respecto a la aplicación de ISO 9001:2008, un 42% se cumple efectivamente en el desarrollo de los Proyectos 9000; el 26% se desempeña de manera parcial, es decir, no se cumple en su totalidad; y un 32% de los puntos estudiados en FUNDEVI, no se practican o no existen dentro de los mismos. Por lo tanto, la Fundación tiene un cumplimiento de ISO 9001:2008 moderado; la mayoría de las debilidades o amenazas se encuentran en relación con la medición e implementación de la calidad, tanto en los procesos como en la documentación.

1.2.2. Según Project Management Institute (PMI)

3.2.2.1 Establecimiento de procesos relevantes de acuerdo con el PMI, según la revisión de expedientes de los Proyectos 9000

Con el fin de determinar los procesos relevantes y tomando como marco de referencia los parámetros que establece el PMI, se procedió a revisar el histórico de expedientes correspondientes a los Proyectos de Administración de Fondos a Terceros (Proyectos 9000). Cabe señalar que, al ser la población de estudio inferior a las 100 observaciones, no se utilizó ningún tipo de muestreo y, en su lugar, se solicitaron todos los datos a la gestora de este tipo de proyectos con el fin de analizarlos desde el punto de vista de su contenido en relación con los 42 procesos del PMI, donde, en búsqueda de una mejor comprensión de los datos obtenidos, se crearon diversas tablas analíticas para reflejar la comparación con cada uno de sus aspectos, a saber:

A. Histórico de Proyectos 9000

En la tabla N° 3.6 de los anexos, se representa el histórico solicitado a FUNDEVI, desde el inicio de la ejecución y prestación de los Proyectos 9000 hasta la fecha del análisis. En ella, se puede observar un código asignado por la Fundación, el nombre del proyecto como tal, el coordinador asignado, su estatus actual y el ente que procedió con el financiamiento del mismo.

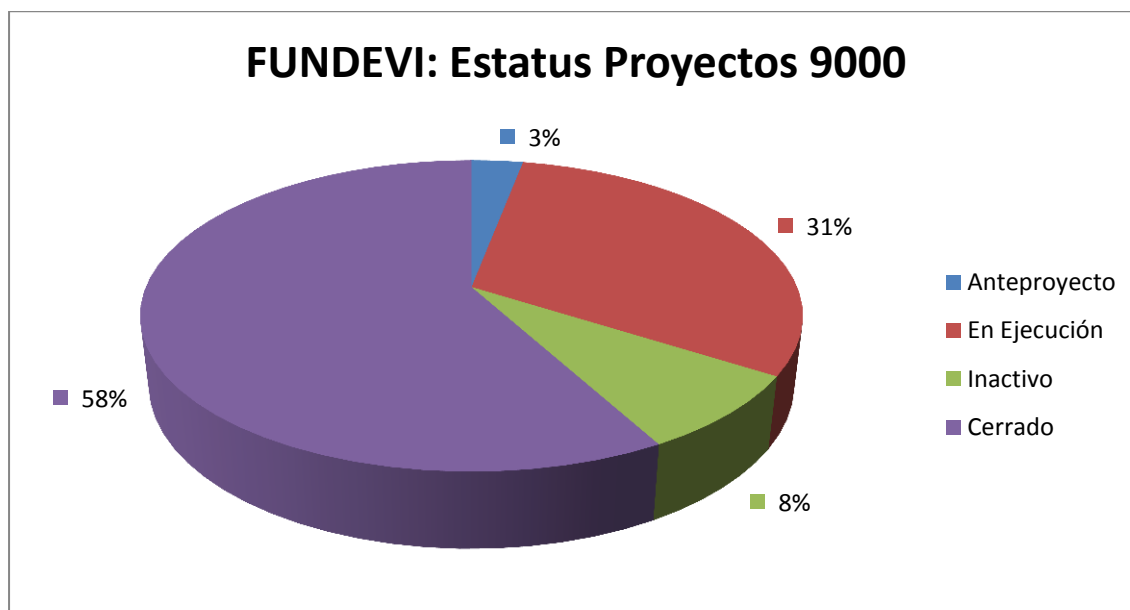
Asimismo, se visualizan cuatro categorías correspondientes al estatus de clasificación de los proyectos. Por un lado, se encuentran los “anteproyectos”, estos representa el primer estado en el que puede encontrarse un proyecto, donde se hace un resumen de los aspectos relevantes de la ejecución del mismo a fin de presentarlo ante la Junta Administrativa de FUNDEVI y así contar con su aprobación; seguido se tienen los proyectos “en ejecución”, en los cuales se está trabajando actualmente, pero no se encuentran completos por no haberse finalizado. Los proyectos “inactivos” son aquellos que estuvieron sin movimiento por un periodo de hasta tres meses, o sea, no hubo modificaciones ni continuidad en ellos. Por último, los casos “cerrados” son aquellos proyectos que se encuentran en esta condición debido a uno de los siguientes tres factores: 1. que el objetivo del proyecto se haya cumplido en su totalidad por lo que finaliza la ejecución del mismo, 2. que no se terminara a causa del retiro por parte del ente financiador de los fondos debido a factores ajenos a la Fundación, o bien, 3. porque aquellos proyectos inactivos estuvieron sin cambios por un plazo mayor a los tres meses por lo que se efectúa el cierre del expediente.

El siguiente gráfico permite tener una visión porcentual de las condiciones en las que se encuentran los Proyectos 9000 al momento del análisis. El mismo refleja que el 58% de los proyectos se encuentran en condición “cerrado”, mientras solo un 31% siguen en ejecución.

Gráfico N° 3.1

FUNDEVI: Representación porcentual del histórico de los Proyectos de Administración de Fondos a Terceros, según estatus del expediente.

En el periodo de 2004 - 2013.



Fuente: Elaboración propia con información de FUNDEVI

B. Histórico de expedientes cuyo estatus es “cerrado”

Partiendo de la primera tabla elaborada con la información que brindó la Fundación, se procedió con la selección de aquellos proyectos que se encontraban en condición “cerrados”, por considerar que estos representan de manera más fidedigna el proceso en su totalidad, desde su inicio, ejecución y finalización de los Proyectos 9000 en su totalidad; de igual forma muestran el mayor porcentaje del estado de los proyectos.

Seguidamente, en esta etapa se hizo una evaluación del contenido de dichos expedientes para corroborar que los mismos estuvieran completos, por esto se analizaron atributos como: 1. está en orden cronológico, 2. los documentos son legibles y claros, 3. cuenta con contrato de formalización del proyecto, 4. cuenta con la ejecución presupuestal y la documentación soporte y 5. cuenta con informe final de resultados del proyecto; tal como se muestra en la tabla N° 3.6.

Tabla N° 3.6

FUNDEVI: Revisión de los expedientes de los Proyectos de Administración de Fondos a Terceros, cuyo status es cerrado según contenido del mismo.

En el periodo 2004 - 2013

HISTÓRICO DE PROYECTOS CERRADOS			ATRIBUTOS EVALUADOS*					CUMPLE CON TODOS LOS REQUISITOS PARA SU ESTUDIO	
Código	Nombre del proyecto	Descripción de la Organización	1.	2.	3.	4.	5.	Comentarios	Resultado
9000-01	Portal de información y servicio	Ministerio de Educación Pública (MEP)	×	×	✓	✓	×	Expediente incompleto: Al inicio los Proyectos 9000 eran gestionados por diferentes departamentos de FUNDEVI. Por tanto, la metodología de archivo del expediente no estaba definida ni estandarizada con respecto a los requisitos mínimos que debía contener.	×
9000-02	Escuela de Zootecnia	Fundación de la Universidad de Costa Rica para la Investigación (FUNDEVI)	×	×	×	✓	×	Ídem	×
9000-03	Convenio FUNDEVI/FUNCENAT/C RUSA	Fundación Centro de Alta Tecnología	×	×	✓	✓	×	Ídem	×
9000-04	Convenio FUNCENAT/FUNDEI/BID	Banco Interamericano de Desarrollo (BID)	✓	×	✓	✓	✓	Ídem	×
9000-06	Organización y conservación del patrimonio	Fundación de la Universidad de Costa Rica para la Investigación (FUNDEVI)	×	×	✓	✓	×	Ídem	×

9000-08	Estudio de instituciones dentro del SN	World Health Organization	✗	✓	✓	✓	✗	Ídem	✗
9000-09	Plan de saneamiento de Golfito	Agencia Alemana de Cooperación (GTZ)	✗	✓	✓	✓	✗	Ídem	✗
9000-10	Concurso académico Farma-Antorcha	Merck Sharp and Dohme	✓	✗	✓	✓	✗	Ídem	✗
9000-11	Compra de materiales odontología	Fundación de la Universidad de Costa Rica para la Investigación (FUNDEVI)	✗	✗	✓	✗	✗	Ídem	✗
9000-12	Nexo Universidad - Empresa Encuentro-06	Varias instituciones públicas y empresas privadas	✗	✗	✓	✓	✗	Ídem	✗
9000-13	Modernización del Sistema Migratorio	Fundación Costa Rica-Estados Unidos para la Cooperación (CRUSA)	✗	✗	✓	✓	✗	Ídem	✗
9000-14	Automatización de la consulta externa	Fundación Costa Rica-Estados Unidos para la Cooperación (CRUSA)	✗	✗	✓	✓	✓	Ídem	✗
9000-15	Análisis y propuesta resolución a temas	Fundación Costa Rica-Estados Unidos para la Cooperación (CRUSA)	✗	✗	✓	✓	✓	Ídem	✗
9000-16	Proyecto socioproductivo de Talamanca	Fundación de la Universidad de Costa Rica para la Investigación (FUNDEVI)	✓	✗	✗	✓	✗	Ídem	✗
9000-18	Fortalecimiento del sistema de administración	Fundación Costa Rica-Estados Unidos para la Cooperación (CRUSA)	✗	✗	✓	✓	✓	Ídem	✗
9000-19	Guías DHL para concursos y licitaciones	Fundación de la Universidad de Costa Rica para la Investigación (FUNDEVI)	✗	✗	✓	✓	✗	Ídem	✗
9000-20	Estrategias alternativas de inmunización	Sanofi Pasteur	✗	✓	✓	✓	✗	Ídem	✗
9000-50	Centro de capacitación	Fundación de la Universidad de Costa Rica para la Investigación (FUNDEVI)	✓	✗	✗	✓	✗	Ídem	✗

9001-00	Fortalecimiento del sistema de administración	Fundación Costa Rica-Estados Unidos para la Cooperación (CRUSA)	✓	✓	✓	✓	✓	-----	✓
9001-01	Nueva propuesta metodológica de programa	Fundación Costa Rica-Estados Unidos para la Cooperación (CRUSA)	✓	✓	✓	✓	✓	-----	✓
9001-02	Normativa Contable Internacional	Fundación Costa Rica-Estados Unidos para la Cooperación (CRUSA)	✓	✓	✓	✓	✓	-----	✓
9001-03	Actualizar y asegurar el adecuado funcionamiento	Fundación Costa Rica-Estados Unidos para la Cooperación (CRUSA)	✓	✓	✓	✓	✓	-----	✓
9001-04	CRUSA-Ministerio de Hacienda	Fundación Costa Rica-Estados Unidos para la Cooperación (CRUSA)	✓	✓	✓	✓	✓	-----	✓
9002-00	Programa de mejoramiento de la eficiencia	Banco Interamericano de Desarrollo (BID)	✓	✓	✓	✓	✓	-----	✓
9002-01	Desarrollo y fortalecimiento de un sistema	Banco Interamericano de Desarrollo (BID)	✓	✓	✓	✓	✓	-----	✓
9002-02	Fortalecimiento de la evaluación de la gestión	Banco Interamericano de Desarrollo (BID)	✓	✓	✓	✓	✓	-----	✓
9002-03	Mejoramiento de la eficiencia de la gestión	Banco Interamericano de Desarrollo (BID)	✓	✓	✓	✓	✓	-----	✓
9002-04	Garantías de participación	Banco Interamericano de Desarrollo (BID)	✗	✗	✗	✓	✗	Expediente incompleto	✗
9003-00	Evaluación financiera y económica social	Organización Panamericana de la Salud (OPS)	✓	✓	✓	✓	✓	-----	✓
9004-00	Estrategias alternativas de inmunización	Sanofi Pasteur	✓	✓	✓	✓	✓	-----	✓

9005-01	Asistencia técnica a corto plazo IANPHI	Asociación Mundial de Institutos de Salud Pública	✓	✓	✓	✓	✓	-----	✓
9005-02	Estudio multicéntrico determinación	Organización Panamericana de la Salud (OPS)	✓	✓	✓	✓	✓	-----	✓
9005-03	Estudio multicéntrico determinación	Organización Panamericana de la Salud (OPS)	✓	✓	✓	✓	✓	-----	✓
9006-00	VII conversión anual y Simposio Internacional	Público en General	✓	✓	✗	✗	✗	Expediente incompleto	✗
9007-00	Convenio Banca Desarrollo	Sistema Banca para el Desarrollo	✓	✓	✓	✓	✓	-----	✓
9007-01	Impulsa lo propio	Sistema Banca para el Desarrollo	✓	✓	✓	✓	✓	-----	✓
9009-00	Fortalecimiento de capacidades	Fundación Costa Rica-Estados Unidos para la Cooperación (CRUSA)	✓	✓	✓	✓	✓	-----	✓
9010-02	Creación y funcionamiento del fondo	Agencia Española de Cooperación Internacional (AECID)	✓	✓	✓	✓	✓	-----	✓
9010-03	El enfoque de lo local en la planificación	Agencia Española de Cooperación Internacional (AECID)	✓	✓	✓	✓	✓	-----	✓
9010-04	Programa de formación ocupacional	Agencia Española de Cooperación Internacional (AECID)	✓	✓	✓	✓	✓	-----	✓
9011-02	Programa de innovación y tecnología	Otros	✗	✗	✗	✗	✗	Sin documentación soporte	✗
9011-04	Programa de artes	Otros	✗	✗	✗	✗	✗	Sin documentación soporte	✗
9012-01	Apoyo a la Orquesta Sinfónica Juvenil	Público en general	✗	✓	✗	✓	✗	Expediente incompleto	✗
9013-00	Uso de marcadores moleculares para la ID	Ministerio de Ciencia y Tecnología (MICIT)	✓	✓	✓	✓	✓	-----	✓

9013-01	Uso de marcadores moleculares para la ID	Ministerio de Ciencia y Tecnología (MICIT)	✓	✓	✓	✓	✓	-----	✓
Σ OBSERVACIONES (V)			27	27	37	41	26		22
Σ OBSERVACIONES (X)			18	18	8	4	19		23
Σ OBSERVACIONES			45	45	45	45	45		45

Fuente: Elaboración propia con datos de FUNDEVI.

***ATRIBUTOS EVALUADOS:**

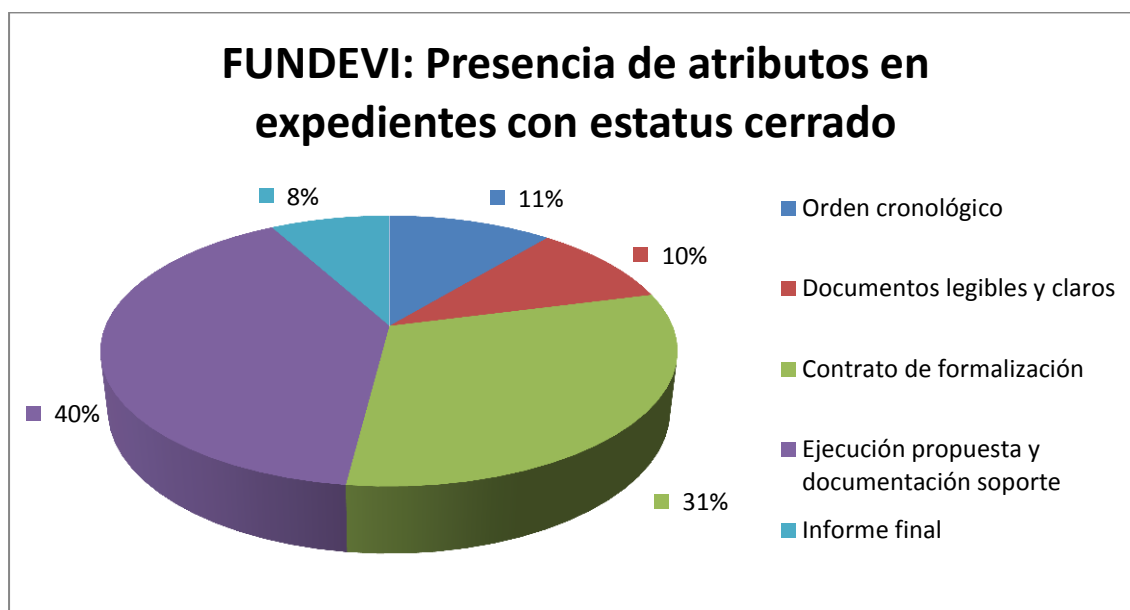
1. Está en orden cronológico
2. Los documentos son legibles y claros
3. Cuenta con contrato de formalización del proyecto
4. Cuenta con la ejecución presupuestal y la documentación soporte
5. Cuenta con informe final de resultados del proyecto

De dicho análisis, se obtiene como resultado que para un total de 45 expedientes cerrados, solo 22 de ellos cumplen a cabalidad con los requisitos para que se consideren aptos para su revisión y análisis; los 23 expedientes restantes en su inicio fueron gestionados por diferentes departamentos de FUNDEVI, por lo que no existe una metodología para su archivo; en consecuencia, solo un 11% cumple con un orden cronológico para su ejecución y archivo, un 10% tiene documentos legibles y claros, únicamente un 8% lleva a cabo la elaboración de un informe final, solo un 40% cuenta con la documentación soporte o la misma no se encuentra completa en sus respectivos archivos y el 31% cumple con un contrato de formalización del proyecto. Por lo tanto, se concluye que el universo de estudio para el presente trabajo será de 22 expedientes cerrados y completos. A continuación la gráfica de estos datos:

Gráfico N°3.2

FUNDEVI: Representación porcentual del cumplimiento de atributos revisados en los expedientes de los Proyectos 9000, cuyo estatus es cerrado.

En el periodo 2004 - 2013.



Fuente: Elaboración propia con información de FUNDEVI

C. Procesos de iniciación según PMI

Posterior al establecimiento del universo, en la tabla N° 3.7 se procedió con la revisión de expedientes de los Proyectos 9000 cuyo estatus es cerrado y completo, de acuerdo con los procesos de iniciación del PMI, los cuales autorizan el comienzo del proyecto o de cualquiera de sus fases.

Tabla N° 3.7

FUNDEVI: Revisión de expedientes de los Proyectos de Administración de Fondos a terceros cuyo estatus es cerrado y completo, según los procesos de iniciación del PMI.
En el periodo 2004 - 2013

EXPEDIENTES	PROCESOS EVALUADOS		
	Código	Desarrollar el acta de constitución del proyecto	Identificar a los interesados
9001-00	✓	✓	----
9001-01	✓	✓	----
9001-02	✓	✓	----
9001-03	✓	✓	----
9001-04	✓	✓	----
9002-00	✓	✓	----
9002-01	✓	✓	----
9002-02	✓	✓	----
9002-03	✓	✓	----
9003-00	✓	✓	----
9004-00	✓	✓	----
9005-01	✓	✓	----
9005-02	✓	✓	----
9005-03	✓	✓	----
9007-00	✓	✓	----
9007-01	✓	✓	----
9009-00	✓	✓	----
9010-02	✓	✓	----
9010-03	✓	✓	----
9010-04	✓	✓	----
9013-00	✓	✓	----
9013-01	✓	✓	----
Σ OBSERVACIONES (V)	22	22	
Σ OBSERVACIONES (X)	0	0	
Σ OBSERVACIONES	22	22	

Fuente: Elaboración propia con datos de FUNDEVI

En esta tabla, se puede analizar si el universo cumple con ambos procesos de iniciación: el desarrollo de un acta de constitución, o sea, la elaboración de un convenio y/o contrato, y la identificación de los interesados en la ejecución del proyecto, de los cuales se pueden mencionar el ente financiador, FUNDEVI como ente intermediario y el ente beneficiario final del proyecto. De igual manera, también se reflejan los contratos por servicios profesionales, la apertura de las cuentas bancarias y el establecimiento de responsables para la ejecución del proyecto.

Con base en la revisión física de los expedientes, se determinaron las observaciones que se mencionan a continuación:

1. Una vez que se presenta la solicitud y se da la apertura de la cuenta bancaria por medio de FUNDEVI, se establecen las firmas autorizadas para el manejo de la misma.
2. Como una forma de control de la documentación y archivo del expediente, la Fundación estableció que los expedientes debían contener una hoja de inicio donde se mencionara la información general del proyecto, pero esta no aparece en todos los expedientes.

3. La elaboración del contrato contempla, en la mayoría de casos, las siguientes cláusulas:

- a. Antecedentes.
- b. Identificación de las partes.
- c. Objetivos y alcances del proyecto.
- d. Plazo.
- e. Monto del proyecto y modo de desembolso.
- f. Honorarios profesionales y la forma de pago.
- g. Obligaciones de las partes.
- h. Naturaleza contractual.
- i. Opiniones y conclusiones.
- j. Documentación e información.
- k. Normas supletorias.
- l. Responsabilidades del beneficiario.
 - i. Asignación de recursos.
 - ii. Informes parcial y fechas de entrega.
 - iii. Informe final.
- m. Responsabilidad de FUNDEVI.
- n. Auditoría externa.
- o. Que procede en caso de incumplimiento.
- p. Notificaciones.

D. Procesos de planificación

Siguiendo con los procedimientos, según establece el PMI, en la tabla N° 3.8 se procedió con la revisión de expedientes de los Proyectos 9000 cuyo estatus es cerrado y completo, de acuerdo con los Procesos de Planificación del PMI, los cuales definen y refinan los objetivos, además de seleccionar la mejor alternativa o enfoque de proyecto para alcanzar los objetivos propuestos para el mismo.

Tabla N° 3.8

FUNDEVI: Revisión de expedientes de los Proyectos de Administración de Fondos a Terceros cuyo estatus es cerrado y completo, según los procesos de planificación del PMI.

En el periodo 2004 - 2013

EXPEDIENTES	PROCESOS EVALUADOS*																				Observaciones	
Código	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.	12.	13.	14.	15.	16.	17.	18.	19.	20.		
9001-00	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✗	✗	✗	✗	✓	✗	✓	✓	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✓	No se da un adecuado cálculo de los recursos de las actividades. La duración de las mismas no se estima de forma adecuada, por lo que en muchas ocasiones se necesitan extensiones del plazo establecido.
9001-01	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✗	✓	✗	✓	✓	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✓	Ausente la estimación de costos y la planificación de la calidad. No hay identificación ni gestión de riesgos.
9001-02	✗	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✗	✓	✗	✓	✓	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✓	Las actividades no se planean de manera adecuada, por lo que se debe pedir extensiones en los plazos de entrega, así como modificaciones presupuestarias. Gestión de riesgos nula.

9001-03	×	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	×	✓	✓	×	×	×	×	×	✓	A pesar que el proyecto era de mejora a una plataforma informática, no se realizó una adecuada planificación de la calidad de la misma ni se desarrolló un plan de recursos humanos, sin embargo, se sustituye con los contratos de servicios profesionales. Falta de identificación y gestión de riesgos.
9001-04	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	Con respecto a los procesos de planificación, este expediente únicamente contiene un resumen de la ejecución presupuestaria, así como el detalle de ingresos y gastos.
9002-00	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	×	×	×	×	×	×	×	✓	No se desarrolla el plan de recursos humanos, este se cubre por medio de los contratos de servicios profesionales donde se definen las responsabilidades de las partes. Ausente identificación y gestión de riesgos.	
9002-01	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	×	×	×	×	×	×	×	✓	El desarrollo del plan de recursos se realiza por medio de contratos de servicios profesionales, los cuales muchas veces necesitan de un adendum de labores, lo que demuestra una inadecuada planeación de los mismos.	
9002-02	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	×	×	×	×	×	×	×	✓	Ídem	
9002-03	×	×	×	✓	✓	✓	×	×	✓	×	✓	×	✓	×	×	×	×	×	×	×	×	✓	Se da un énfasis primordial al presupuesto junto con el calendario de actividades de manera mensual.	
9003-00	×	×	×	×	✓	×	×	×	✓	×	✓	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	Contiene solo el presupuesto y cronograma de actividades.	

9004-00	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✗	✗	✓	✗	✓	✗	✓	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✓	Principalmente se plantea un presupuesto junto con el cronograma mensual. El desarrollo del plan de recursos humanos se formula por medio de los contratos de servicios profesionales.	
9005-01	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✓	✗	✓	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗	Únicamente contiene un resumen de la ejecución presupuestaria, así como el detalle de ingresos y gastos, además del plan de desarrollo de recursos humanos por medio de contratos de servicios profesionales.
9005-02	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✓	✗	✓	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗	Ídem
9005-03	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✓	✗	✓	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗	Ídem
9007-00	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✗	✓	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✓	No se presenta una planificación de la calidad, ni tampoco la identificación y gestión de los riesgos.
9007-01	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✗	✓	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✓	Ídem
9009-00	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✓	✗	✓	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✓	El expediente contiene únicamente el presupuesto de ingresos y gastos, contrato de servicios profesionales para el desarrollo del plan de recursos humanos y las adquisiciones necesarias.

9010-02	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✗	✓	✗	✓	✓	✗	✓	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✓	No hay una estimación del tipo y la cantidad de materiales, personas, equipos o suministros requeridos para cada actividad. En el cronograma no se analizan las restricciones del mismo. No hay un análisis de factores ambientales de la empresa y de los activos de los procesos de la Fundación. Lo hacen por medio de correo electrónico y teléfono, resultando insuficiente para los proyectos.
9010-03	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✗	✓	✗	✓	✓	✗	✓	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✓	Ídem
9010-04	✗	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✗	✓	✓	✗	✓	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✓	No cuenta con la creación de un plan operativo anual que les permita tener un control de las actividades, tampoco con la creación de un cronograma ni una planificación para llevar a cabo la ejecución con base en las normas de calidad que permita mitigar los riesgos.
9013-00	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✓	✗	✓	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗	El expediente contiene únicamente el presupuesto de ingresos y gastos, y el contrato de servicios profesionales para el desarrollo del plan de recursos humanos.
9013-01	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✓	✗	✓	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗	Ídem
Σ OBSERVACIONES (V)	10	13	13	14	15	14	9	11	11	9	22	3	20	7	0	0	0	0	0	0	15	
Σ OBSERVACIONES (X)	12	9	9	8	7	8	13	11	11	13	0	19	2	15	22	22	22	22	22	22	7	
Σ OBSERVACIONES	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	

Fuente: Elaboración propia con datos de FUNDEVI

***PROCESOS EVALUADOS:**

1. Desarrollar el plan para la dirección del proyecto.
2. Recopilar requisitos.
3. Definir el alcance.
4. Crear la EDT (Estructura de Desglose del Trabajo).
5. Definir las actividades.
6. Secuenciar las actividades.
7. Estimar los recursos de las actividades.
8. Estimar la duración de las actividades.
9. Desarrollar el cronograma.
10. Estimar los costos.
11. Determinar el presupuesto.
12. Planificar la calidad.
13. Desarrollar el plan de recursos humanos.
14. Planificar las comunicaciones.
15. Planificar la gestión de riesgos.
16. Identificar los riesgos.
17. Realizar el análisis cualitativo de riesgos.
18. Realizar el análisis cuantitativo de riesgos.
19. Planificar la respuesta a los riesgos.
20. Planificar las adquisiciones.

Para dicha revisión, se tomaron en cuenta ciertos procesos relevantes que se deben realizar con el fin de cumplir con una planeación previa exitosa, a saber:

1. Desarrollar el plan para la dirección del proyecto.
2. Recopilar requisitos.
3. Definir el alcance.
4. Crear la EDT (Estructura de Desglose del Trabajo).
5. Definir las actividades.
6. Secuenciar las actividades.
7. Estimar los recursos de las actividades.
8. Estimar la duración de las actividades.
9. Desarrollar el cronograma.
10. Estimar los costos.
11. Determinar el presupuesto.
12. Planificar la calidad.
13. Desarrollar el plan de recursos humanos.
14. Planificar las comunicaciones.
15. Planificar la gestión de riesgos.
16. Identificar los riesgos.
17. Realizar el análisis cualitativo de riesgos.
18. Realizar el análisis cuantitativo de riesgos.

19. Planificar la respuesta a los riesgos.

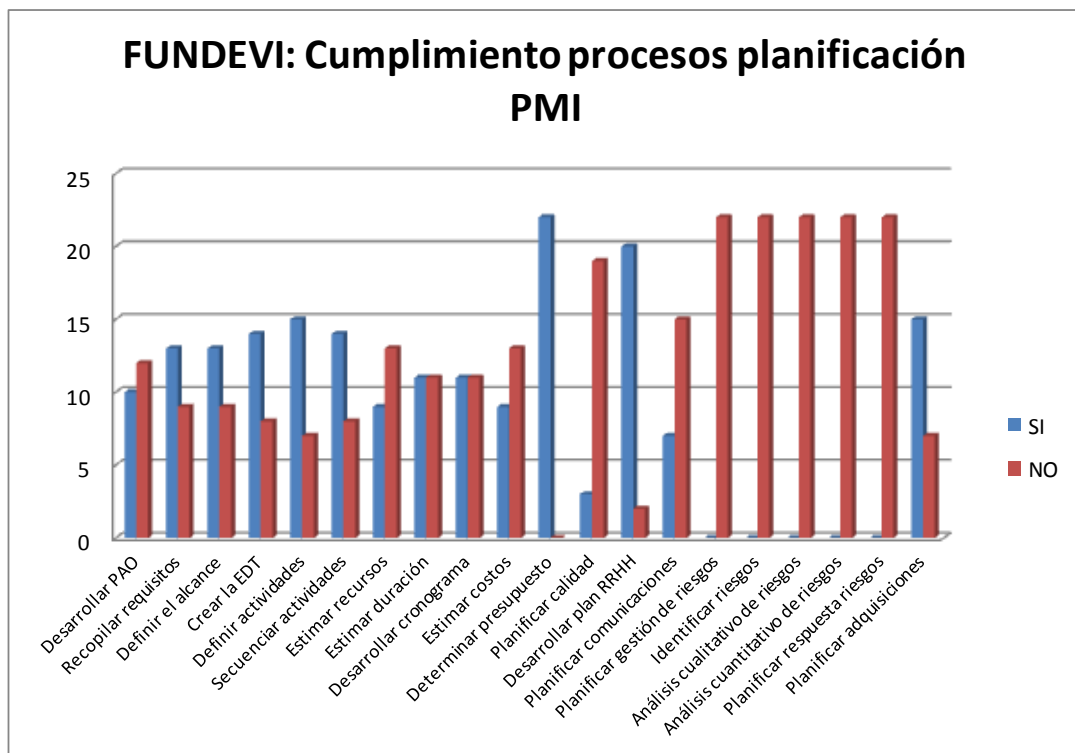
20. Planificar las adquisiciones.

A continuación se presenta el gráfico N° 3.3, de elaboración propia, por medio del cual se reflejan los resultados obtenidos para los procesos de planificación según establece el PMI, a saber:

Gráfico N°3.3

FUNDEVI: Cumplimiento de los procesos de planificación en expedientes cerrados y completos, con base en el PMI y expedientes.

En el periodo de 2004 - 2013.



Fuente: Elaboración propia con información del PMI y FUNDEVI.

Partiendo de los resultados obtenidos y para un total de 22 expedientes, se observa que solo 10 proyectos poseen un Plan Anual Operativo (PAO), donde se definen las actividades, secuencia, duración, recursos, entre otros; pero los mismos se elaboran debido a que el ente financiador lo exige, tal es el caso de la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID), aunque los proyectos en su totalidad sí cuentan con un presupuesto.

Una de las deficiencias relevantes que se encontró, recae en la ausencia de planeamientos de calidad en todos los proyectos, lo que conlleva a comunicaciones insuficientes, no existe identificación ni gestión de riesgos en ninguno de los casos donde, tratándose de proyectos que no están fiscalizados directa y estrictamente por la Universidad de Costa Rica, representa una falta primordial que podría afectar la funcionalidad de la Fundación y el objetivo por el cual fue creada. De igual forma, la ausencia de un adecuado control de riesgo puede generar un conflicto como es el caso del proyecto 9001-02 que finalizó en una demanda legal contra un proveedor por no cumplir con lo pactado.

Si bien existe un presupuesto, únicamente 11 expedientes hicieron una estimación de costos y duración de actividades, mostrando que no se da el cálculo de los recursos necesarios para el desarrollo de las diferentes actividades, la duración de las mismas no se estima de forma adecuada por lo que en muchas ocasiones se necesitan extensiones del plazo establecido, así como modificaciones al presupuesto. Lo mismo ocurre con la EDT, el cual lo realizan solo 14 proyectos, donde, a falta de un claro desglose definido desde el

contrato inicial, muchas veces no se cumple con el contenido ni plazo de los entregables. Esto representa una consecuencia de la ausencia de uso de indicadores de medición, los cuales podrían permitir llevar a cabo la ejecución de los proyectos con una holgura aceptable para el ente financiador y ente beneficiario.

Al igual que en las contrataciones del personal, si bien 20 proyectos cuentan con un plan de recursos humanos, este no se desarrolla a cabalidad, dado que simplemente se cubre por medio de contratos por servicios profesionales donde se definen las responsabilidades de las partes, pero, por culpa de una planeación insuficiente de los mismos, se necesita la elaboración de adendums de labores para ajustarse a las verdaderas necesidades.

E. Procesos de ejecución

Una vez reconocidos los procesos de planificación, se comienza con la elaboración de aquellos procedimientos relacionados directamente con el desarrollo del proyecto, por la tabla N° 3.9 tiene como objetivo la revisión de expedientes de los Proyectos 9000 cuyo estatus es cerrado y completo, según los procesos de ejecución, los cuales coordinan todo tipo de recursos necesarios para llevar a cabo el plan desarrollado en los procesos de planificación y los objetivos propuestos para el proyecto.

Tabla N° 3.9

FUNDEVI: Revisión de expedientes de los Proyectos de Administración de Fondos a Terceros cuyo estatus es cerrado y completo, según los procesos de ejecución del PMI.

En el periodo 2004 - 2013

EXPEDIENTES	PROCESOS EVALUADOS*								
Código	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	Observaciones
9001-00	✓	✗	✓	✓	✓	✓	✓	✓	No hay una auditoría de los requisitos de calidad, puesto que en el grupo de procesos de planificación, no se establece el mismo.
9001-01	✓	✗	✓	✓	✓	✓	✓	✓	Ídem
9001-02	✓	✗	✓	✓	✓	✓	✓	✓	Ídem
9001-03	✓	✗	✓	✓	✓	✓	✓	✓	Ídem
9001-04	✓	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗	Se observa la dirección y gestión de la ejecución del proyecto en términos presupuestarios y del cronograma. No hay auditoría de calidad ni adquisiciones.
9002-00	✓	✗	✓	✓	✓	✓	✓	✓	No hay una auditoría de los requisitos de calidad, puesto que en el grupo de procesos de planificación, no se establece el mismo.
9002-01	✓	✗	✓	✓	✓	✓	✓	✓	Ídem
9002-02	✓	✗	✓	✓	✓	✓	✓	✓	Ídem
9002-03	✓	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗	Se ejecuta el trabajo definido en la dirección y gestión de la ejecución del proyecto, esto con respecto al presupuesto y del cronograma. No hay auditoría de calidad ni adquisiciones.
9003-00	✓	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗	Presenta la ejecución de la dirección y gestión de la ejecución del proyecto en términos presupuestarios y del cronograma. No hay auditoría de calidad ni adquisiciones.
9004-00	✓	✗	✓	✓	✓	✓	✓	✓	No hay una auditoría de los requisitos de calidad, puesto que en el grupo de procesos de planificación, no se establece el mismo.

9005-01	✓	×	×	×	×	×	×	×	En la etapa de planificación, este expediente cuenta únicamente con el presupuesto y cronograma. Dado lo anterior, solo se presenta con la ejecución de dicho trabajo. No hay auditoría de calidad ni adquisiciones.
9005-02	✓	×	×	×	×	×	×	×	Ídem
9005-03	✓	×	×	×	×	×	×	×	Ídem
9007-00	✓	×	✓	✓	✓	✓	✓	✓	No hay una auditoría de los requisitos de calidad, puesto que en el grupo de procesos de planificación, no se establece el mismo.
9007-01	✓	×	✓	✓	✓	✓	✓	✓	Ídem
9009-00	✓	×	×	×	×	×	×	×	La dirección y gestión de la ejecución del proyecto, se desarrolló con respecto al presupuesto y el cronograma. No hay auditoría de calidad ni adquisiciones.
9010-02	✓	×	✓	✓	×	✓	×	✓	No auditan los requisitos de calidad, y los resultados obtenidos a partir de medidas de control de calidad previamente definidas. No hay un monitoreo de los recursos contratados mediante la modalidad de recurso profesional. Se presentan problemas de comunicación y trabajo en conjunto con los interesados.
9010-03	✓	×	✓	✓	×	✓	×	✓	Ídem
9010-04	✓	×	✓	✓	✓	✓	✓	✓	No cuenta con controles que permitan hacer una medición de la calidad, ya que no tiene un plan estructurado de acción.
9013-00	✓	×	×	×	×	×	×	×	En la etapa de planificación, este expediente cuenta únicamente con el presupuesto y cronograma. Dado lo anterior, sólo se presenta con la ejecución de dicho trabajo. No hay auditoría de calidad ni adquisiciones.
9013-01	✓	×	×	×	×	×	×	×	Ídem
Σ OBSERVACIONES (V)	22	0	13	13	11	13	11	13	
Σ OBSERVACIONES (X)	0	22	9	9	11	9	11	9	
Σ OBSERVACIONES	22	22	22	22	22	22	22	22	

Fuente: Elaboración propia con datos de FUNDEVI

***PROCESOS EVALUADOS:**

- | | |
|--|--|
| 1. Dirigir y gestionar la ejecución del proyecto | 5. Dirigir el equipo del proyecto |
| 2. Dirigir el aseguramiento de la calidad | 6. Distribuir la información |
| 3. Adquirir el equipo del proyecto | 7. Gestionar las expectativas de los interesados |
| 4. Desarrollar el equipo del proyecto | 8. Efectuar las adquisiciones |

A fin de poder revisar que aquellas actividades realizadas para cumplir con el trabajo definido inicialmente en el proyecto, son las adecuadas y que se llevan a cabo con transparencia y objetividad, se evaluaron los siguientes procesos:

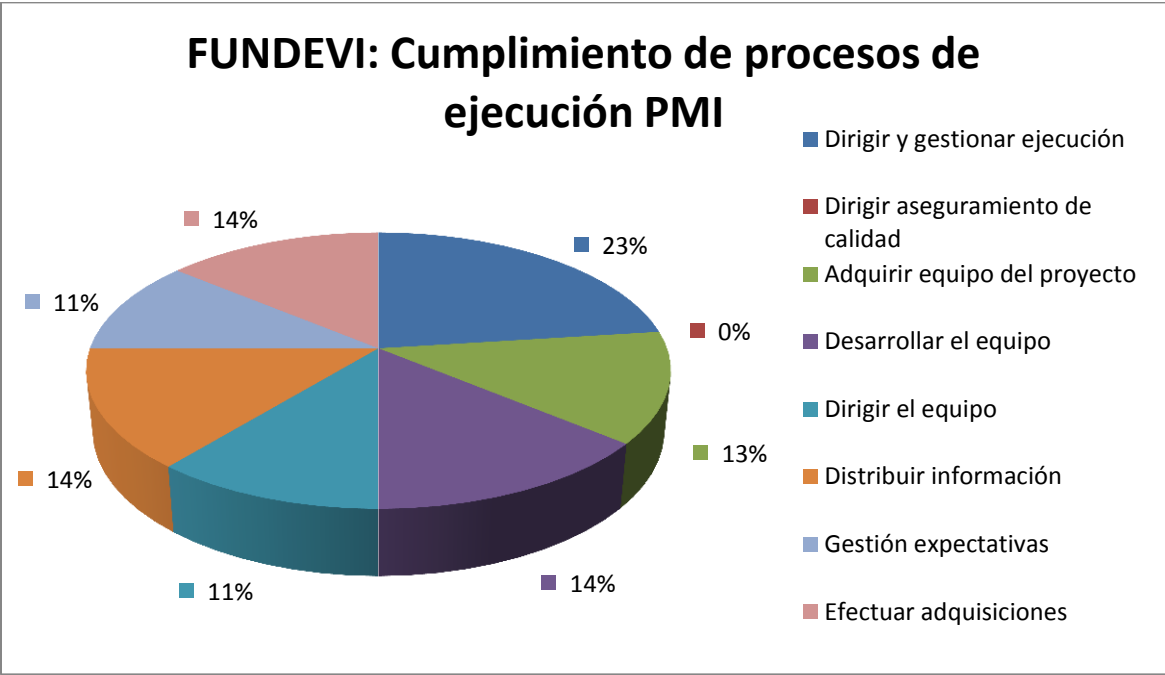
1. Dirigir y gestionar la ejecución del proyecto.
2. Dirigir el aseguramiento de la calidad.
3. Adquirir el equipo del proyecto.
4. Desarrollar el equipo del proyecto.
5. Dirigir el equipo del proyecto.
6. Distribuir la información.
7. Gestionar las expectativas de los interesados.
8. Efectuar las adquisiciones.

Dentro de los resultados obtenidos a partir de la tabla en cuestión, se puede visualizar que no hay una auditoría de requisitos de calidad, aspecto que se mencionaba como ausente en los procesos de planificación y, por ende, no se está realizando. Es decir, en consecuencia de una falta de planificación adecuada, se observan repercusiones en la ejecución del proyecto, tales como: el fallo en el monitoreo de los recursos contratados

mediante la modalidad de servicios profesionales, problemas de comunicación y trabajo en conjunto con los interesados, además de las modificaciones presupuestarias durante la ejecución, las cuales deben contar con la aprobación del ente financiador y muchas veces afecta el plazo de finalización del proyecto.

Gráfico N°3.4

FUNDEVI: Cumplimiento de los Procesos de Ejecución en expedientes cerrados y completos, con base al PMI.
En el periodo 2004 - 2013.



Fuente: Elaboración propia con información del PMI y FUNDEVI.

Es importante destacar, con base en el gráfico 3.4, que en un 23%, la dirección y gestión de la ejecución del proyecto están presentes en términos presupuestarios por medio de

los informes por etapas que solicitan los entes financiadores. También se observa que en un 13% el equipo de trabajo se adquiere a través de contratos de servicios profesionales con cada una de las partes y FUNDEVI. De igual forma que es importante que estén las cotizaciones con los proveedores y la realización de un cartel para recibir las distintas ofertas con el propósito de efectuar las adquisiciones, donde una vez seleccionada una de ellas, se debe obtener la aprobación del ente financiador para hacer el gasto. Dentro del presupuesto del proyecto, se encuentra un rubro para la capacitación y desarrollo de los equipos de trabajo.

F. Procesos de seguimiento y control

Con la finalidad de contar con herramientas de verificación del cumplimiento del proyecto, el PMI estableció procesos que brindan un soporte del seguimiento y control de la ejecución del mismo, a fin de cumplir con las responsabilidades de FUNDEVI establecidas en el contrato. Para tal efecto, se elaboró la tabla N° 3.10, la cual tiene como objetivo la revisión de expedientes de los Proyectos 9000 cuyo estatus es cerrado y completo, según los Procesos de Seguimiento y Control, los cuales aseguran que se alcancen los objetivos planteados mediante la supervisión y medición del rendimiento que permita tomar las acciones correctivas necesarias.

Tabla N° 3.10

FUNDEVI: Revisión de expedientes de los Proyectos de Administración de Fondos a Terceros cuyo estatus es cerrado y completo, según los procesos de seguimiento y control del PMI.

En el periodo 2004 - 2013

EXPEDIENTES	PROCESOS EVALUADOS*										Observaciones
Código	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	
9001-00	✓	✓	✓	✓	✓	✗	✗	✓	✗	✓	En el proyecto no hay un claro cálculo de los costos, por lo que su control no está definido. Además no se planifica la calidad, ni la identificación y gestión de riesgos, por tanto, no se puede dar seguimiento a estos procesos.
9001-01	✓	✓	✓	✓	✓	✗	✗	✓	✗	✓	Ídem
9001-02	✓	✓	✓	✓	✓	✗	✗	✓	✗	✓	Ídem
9001-03	✓	✓	✓	✓	✓	✗	✗	✓	✗	✓	Ídem
9001-04	✓	✓	✓	✓	✓	✗	✗	✗	✗	✗	Desde el momento de la planificación, no se establecieron los costos del proyecto, la calidad ni la identificación y gestión de riesgos. Además en este proyecto no se presentaron adquisiciones.
9002-00	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✗	✓	✗	✓	Al igual que con otros proyectos, en la gestión de los mismos no se realiza la planificación de la calidad, y de la identificación y gestión de riesgos, por lo que congruentemente, no se podría dar seguimiento y/o control de estos.
9002-01	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✗	✓	✗	✓	Ídem
9002-02	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✗	✓	✗	✓	Ídem

9002-03	X	X	X	X	✓	X	X	X	X	✓	En la planificación solo se consideró el presupuesto y el calendario de actividades de manera mensual, por tanto no se da seguimiento ni control a otros procesos.
9003-00	X	X	X	X	✓	X	X	X	X	X	En los procesos de planificación se consideró solamente la elaboración del presupuesto y el calendario de actividades de manera mensual, por tanto no se da seguimiento ni control a otros procesos.
9004-00	✓	✓	✓	✓	✓	X	X	✓	X	✓	Se observa como en el proyecto no hay un claro cálculo de los costos, por lo que su control no está definido. Además no se planifica la calidad ni la identificación y gestión de riesgos, así como su seguimiento.
9005-01	X	X	X	X	✓	X	X	X	X	X	El expediente únicamente contiene un resumen de la ejecución presupuestaria, así como el detalle de ingresos y gastos, además del plan de desarrollo de recursos humanos por medio de contratos de servicios profesionales. Por tanto. no se puede realizar el seguimiento y control de otros procesos.
9005-02	X	X	X	X	✓	X	X	X	X	X	Ídem
9005-03	X	X	X	X	✓	X	X	X	X	X	Ídem
9007-00	✓	✓	✓	✓	✓	✓	X	✓	X	✓	Al no haber gestión de la planificación de la calidad, y la debida identificación y gestión de riesgos, no se puede dar seguimiento y/o control de los mismos.
9007-01	✓	✓	✓	✓	✓	✓	X	✓	X	✓	Ídem
9009-00	✓	✓	✓	✓	✓	✓	X	✓	X	✓	Ídem

9010-02	✓	✓	✓	✓	✗	✓	✗	✓	✗	✓	No se monitorea ni se registran los resultados de la ejecución de actividades de control de calidad.
9010-03	✓	✓	✓	✓	✗	✓	✗	✓	✗	✓	Ídem
9010-04	✗	✓	✗	✗	✗	✓	✗	✓	✗	✓	Se da un seguimiento a la ejecución del proyecto, pero no cuentan con registros documentales que soporten dicha administración.
9013-00	✗	✗	✗	✗	✓	✗	✗	✗	✗	✗	El expediente contiene únicamente un resumen de la ejecución presupuestaria, así como el detalle de ingresos y gastos. Por tanto no se puede realizar el seguimiento y control de otros procesos.
9013-01	✗	✗	✗	✗	✓	✗	✗	✗	✗	✗	Ídem
Σ OBSERVACIONES (V)	14	15	14	14	19	9	0	14	0	15	
Σ OBSERVACIONES (X)	8	7	8	8	3	13	22	8	22	7	
Σ OBSERVACIONES	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	

Fuente: Elaboración propia con datos de FUNDEVI

***PROCESOS EVALUADOS:**

1. Monitorear y controlar el trabajo del proyecto.
2. Realizar el control integrado de cambios.
3. Verificar el alcance.
4. Controlar el alcance.
5. Controlar el cronograma.
6. Controlar los costos.
7. Realizar el control de calidad.
8. Informar el desempeño.
9. Monitorear y controlar los riesgos.
10. Administrar las adquisiciones.

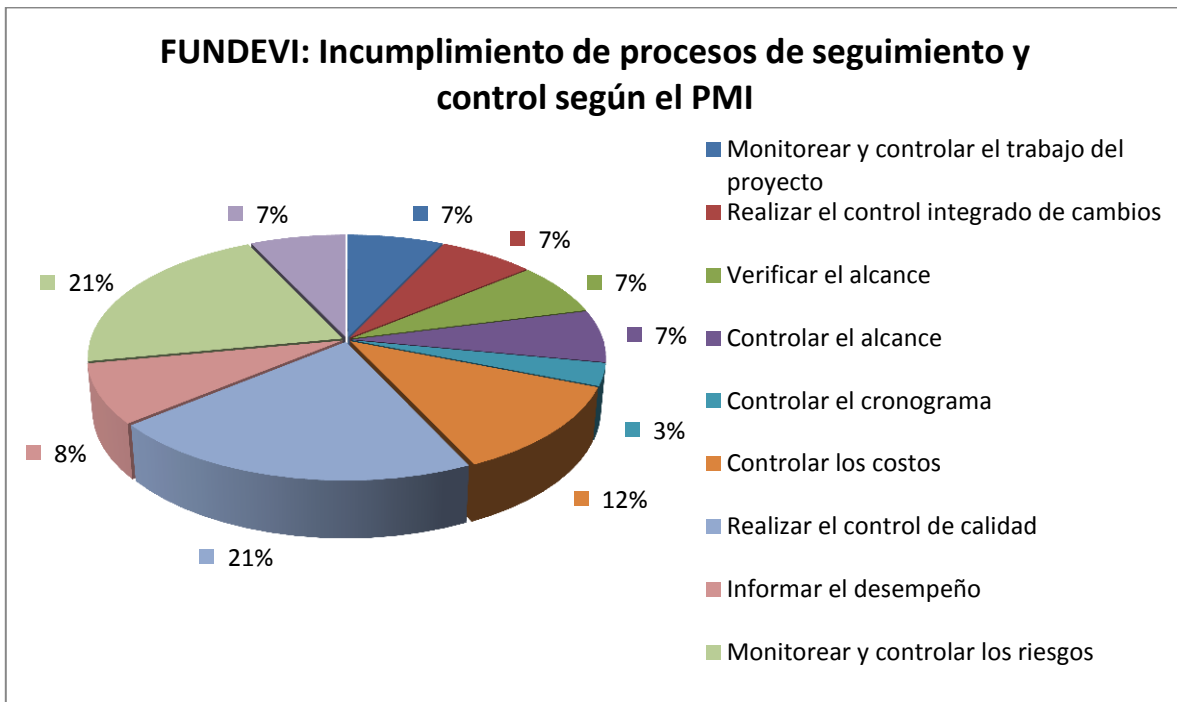
Los procesos evaluados en la tabla de seguimiento y control son los siguientes:

1. Monitorear y controlar el trabajo del proyecto.
2. Realizar el control integrado de cambios.
3. Verificar el alcance.
4. Controlar el alcance.
5. Controlar el cronograma.

6. Controlar los costos.
7. Realizar el control de calidad.
8. Informar el desempeño.
9. Monitorear y controlar los riesgos.
10. Administrar las adquisiciones.

Gráfico N°3.5

FUNDEVI: Incumplimiento de los procesos de seguimiento y control en expedientes cerrados y completos, con base en el PMI.
En el periodo 2004 - 2013



Fuente: Elaboración propia con información del PMI y FUNDEVI.

Las deficiencias encontradas en estudios de tablas anteriores tendrán incidencia en las fallas de seguimientos y controles, mismas que se reflejan en el gráfico 3.5. Una de ellas es que el 12% de los casos no tiene un cálculo claro de los costos, por lo que no existe un control definido para los mismos; el 21% de los expedientes muestran la no planificación de aspectos como calidad, comunicación e identificación y gestión de riesgos. Esto incide también en una falta de seguimiento y control, donde algunas veces se piden extensiones del plazo convenido, pues determinan que no terminarán a tiempo con el trabajo establecido.

En esta etapa los proyectos tienen una gran insuficiencia en el cumplimiento de los procesos establecidos por el PMI, lo cual se observa en el rechazo de algunos gastos por no estar definidos en la lista de permitidos, atraso en la entrega de informes en las fechas pactadas e incumplimiento de las responsabilidades.

De igual forma, se destaca en algunos casos el control por medio de la elaboración de informes de acuerdo con la etapa en que se encuentra el proyecto, creación de informes de los avances con los convenios obtenidos, presencia de fichas de seguimiento del contrato en algunos casos o bitácoras de acuerdos de las reuniones concretadas. Por ejemplo, algunos proyectos, principalmente en el caso del Banco Interamericano de Desarrollo (BID), tienen minutas y actas de sus reuniones de seguimiento.

G. Procesos de cierre

Una vez cumplida y finalizada la ejecución del proyecto, se llevan a cabo los procedimientos de cierre, es decir, cerrar el proyecto o fase y cerrar las adquisiciones. La tabla N° 3.11 refleja la evaluación del grupo de procesos de cierre, cuyo objetivo es aceptar el proyecto o una de sus fases y proceder además al cierre ordenado del mismo.

Tabla N° 3.11

FUNDEVI: Revisión de expedientes de los Proyectos de Administración de Fondos a Terceros cuyo estatus es cerrado y completo, según los procesos de cierre del PMI.

En el periodo 2004 - 2013

EXPEDIENTES	PROCESOS EVALUADOS		
	Cerrar el proyecto o fase	Cerrar las adquisiciones	Observaciones
9001-00	✓	✓	----
9001-01	✓	✓	----
9001-02	✓	✓	----
9001-03	✓	✓	----
9001-04	✓	✗	El proyecto no posee adquisiciones.
9002-00	✓	✓	El BID solicita EEFF auditados para cerrar el proyecto. Este no posee adquisiciones.
9002-01	✓	✓	El BID solicita EEFF auditados para cerrar el proyecto.
9002-02	✓	✓	Ídem.
9002-03	✓	✓	Ídem.
9003-00	✓	✗	El proyecto no posee adquisiciones.
9004-00	✓	✓	----

9005-01	✓	✗	El proyecto no posee adquisiciones.
9005-02	✓	✗	El proyecto no posee adquisiciones.
9005-03	✓	✗	El proyecto no posee adquisiciones.
9007-00	✓	✓	----
9007-01	✓	✓	----
9009-00	✓	✓	----
9010-02	✓	✓	----
9010-03	✓	✓	----
9010-04	✓	✓	----
9013-00	✓	✗	El proyecto no posee adquisiciones.
9013-01	✓	✗	El proyecto no posee adquisiciones.
Σ OBSERVACIONES (✓)	22	15	0
Σ OBSERVACIONES (✗)	0	7	0
Σ OBSERVACIONES	22	22	0

Fuente: Elaboración propia con datos de FUNDEVI

Dentro del análisis obtenido de la tabla de cierre, se puede mencionar que todas las adquisiciones son transferidas al beneficiario, se liquidan los saldos y el sobrante, es decir, la liquidación del remanente del presupuesto es devuelto al ente financiador. Se lleva a cabo la elaboración de un resumen de la ejecución presupuestaria, un informe de gastos detallado y un informe financiero y técnico, donde el técnico usualmente lo realiza el beneficiario. En casos de proyectos de la Fundación CR-USA (CRUSA), sí existen diferencias que se deben explicar y también en caso de presencia de sobregiros, al igual que el último desembolso, se paga contra entrega del último informe. Por otro lado, algunos entes piden que se les entreguen los estados financieros auditados por un auditor externo, tal es el caso del BID, el cual también solicita un informe final de actividades realizadas.

A modo de conclusión general de esta sección, y en vista de que FUNDEVI ha logrado cumplir con los proyectos eficientemente en el mayor porcentaje de los casos, se puede decir que ya cuentan con los conocimientos, contactos y la experiencia necesaria para prestar este tipo de servicios. Sin embargo, tratándose de proyectos que no tienen una regulación estricta por parte de la UCR y representan un posible riesgo, es necesario que se apliquen procesos de planificación, control y supervisión adecuados para mitigar al máximo los riesgos inherentes al desarrollo de los mismos. Tal es el caso de poner un mayor énfasis en la calidad y gestión de riesgos de los Proyectos 9000, debido a que según los análisis elaborados en comparación con los procesos de PMI, la Fundación no tiene parámetros de medición que le permitan evaluar si efectivamente están cumpliendo con los proyectos en tiempo y forma.

La elaboración de planes anuales operativos; presupuestos que se asemejen a la realidad; canales de comunicación definidos entre el ente financiador, FUNDEVI y el ente beneficiario y la creación de indicadores de medición conforman factores que incrementarían notablemente la eficiencia en la ejecución de Proyectos 9000, dado que representan procesos que ayudarían a conocer sus límites, prevenir incumplimientos o atrasos y lograr un mayor control del uso y manejo de sus recursos. De esta forma, teniendo una planificación previa al desarrollo de los proyectos, podrán tener un mayor y mejor control en el cumplimiento de los mismos, maximizando el uso del plazo, costos y beneficios.

3.2.3. Según Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission

(COSO II)

Debido a la importancia de la gestión de riesgos para la Fundación y con base en los resultados obtenidos, en donde se muestra la negligencia en el desarrollo de la misma, se utilizó COSO II como un marco de referencia para tomar en cuenta en la administración de los Proyectos 9000, ya que este ayuda a determinar un nivel de riesgo aceptado por FUNDEVI y tener indicadores que ayuden a alcanzar un manejo en la administración de los riesgos, elemento importante para lograr un control de la planificación, ejecución y cierre de los proyectos en búsqueda de mitigar los riesgos.

Partiendo de lo anterior, se llevará a cabo el análisis de la aplicación de los procesos que establece COSO II para la gestión de riesgos en la Fundación, esto con el fin de establecer el estado actual en la administración de los mismos.

1.2.3.1 Establecimiento de procesos relevantes de acuerdo a COSO II

Por medio del establecimiento de un marco para los conceptos de control interno que permitan una definición común de control interno y la identificación de sus componentes, el Informe COSO pretende ayudar a las organizaciones en el manejo de sus actividades. Por esta razón, la gestión de riesgos consta de ocho componentes relacionados entre sí, según menciona Fernández Menta (2003), a saber: ambiente interno, ajuste de objetivos,

identificación de acontecimientos, evaluación de riesgos, respuesta al riesgo, actividades de control, información y comunicación, y supervisión.

A continuación se detallan los elementos claves de cada componente, según el informe emitido por COSO (2004) Gestión de Riesgos Corporativos – Marco Integrado, Técnicas de Aplicación en septiembre, a saber:

Tabla N° 3.12

FUNDEVI: Elementos claves de los componentes de COSO II, según el Manual de Gestión de Riesgos Corporativos y el Marco Integrado de técnicas de Aplicación.

A enero 2014.

Componentes de COSO	Elementos claves de cada componente
Ambiente interno	Filosofía de la gestión de riesgos.
	Cultura de riesgo.
	Consejo de administración/ Dirección.
	Integridad y valores éticos.
	Compromiso de competencia.
	Estructura organizativa.
	Asignación de autoridad y responsabilidad.
Establecimiento de objetivos	Políticas y prácticas en materia de recursos humanos.
	Objetivos estratégicos.
	Objetivos relacionados.
	Objetivos seleccionados.
	Riesgo aceptado.
Identificación de acontecimientos	Tolerancia al riesgo.
	Acontecimientos.
	Factores de influencia estratégica y de objetivos.
	Metodología y técnicas.
	Acontecimientos interdependientes.
	Categoría de acontecimientos.
Riesgos y oportunidades.	

Evaluación de riesgos	Riesgo inherente y residual.
	Probabilidad e impacto.
	Fuentes de datos.
	Técnicas de evaluación.
Respuesta a los riesgos	Correlación entre acontecimientos.
	Evaluación de posibles respuestas.
	Selección de respuestas.
Actividades de control	Perspectiva de cartera.
	Integración de la respuesta a riesgo.
	Tipos de actividades de control.
	Políticas y procedimientos.
	Controles de los sistemas de información.
Información y comunicación	Controles específicos de la entidad.
	Información.
Supervisión	Comunicación.
	Actividades permanentes de supervisión.
	Evaluaciones independientes.
	Comunicación de deficiencias.

Fuente: Gestión de Riesgos Corporativos – Marco Integrado, Técnicas de Aplicación, COSO (2004)

Proceso de implementación de COSO

A continuación, se presenta un cuadro resumen, el cual pretende describir las principales etapas seguidas por diversas instituciones que han conseguido realizar con éxito la gestión de riesgos corporativos (COSO); con el fin de establecer las tareas que se deben seguir por parte de FUNDEVI para implementar dicho marco de referencia.

Tabla 3.13

FUNDEVI: Actividades por realizar para la implantación de COSO II, según el Manual de Gestión de Riesgos Corporativos y el Marco Integrado de técnicas de Aplicación.

A enero 2014.

Etapa	Actividad por realizar
<i>Grado de preparación del equipo líder</i>	Establecimiento del equipo, con representación de las unidades y funciones de soporte clave. Este equipo diseñará e implementará un proceso de gestión de riesgos corporativos que aborde las necesidades de la entidad.
<i>Apoyo de la alta dirección</i>	El líder le comunica al resto de la organización el proyecto y las necesidades de recursos necesarios para llevarlo a cabo.
<i>Desarrollo del plan de implantación</i>	Elaboración del plan para la ejecución de las siguientes etapas, estableciendo fases claves del proyecto e incluyendo la definición de flujos de trabajo, hitos, recursos y calendario.
<i>Diagnóstico de la situación actual</i>	Se evalúa la aplicación de las políticas y principios de riesgos corporativos en la Organización. El equipo líder identifica las políticas, procesos, prácticas y técnicas formales e informales.
<i>Visión de la gestión de riesgos corporativos</i>	Se establece el modo en que se desarrollará la gestión de riesgos corporativos y cómo se integrará para alcanzar los objetivos.
<i>Desarrollo de capacidades</i>	Implica definir papeles, responsabilidad y adaptar el modelo de la organización, sus políticas, procesos, metodologías, herramientas, técnicas, flujos de información y tecnologías.
<i>Plan de implantación</i>	Actualización del plan inicial, determinando la evaluación, diseño y aplicación. El plan abarca disciplinas generales de gestión de proyectos que forman parte de cualquier proceso de implantación.
<i>Desarrollo y puesta en marcha de la gestión del cambio</i>	Desarrollo de acciones necesarias para implantar y sustentar el enfoque y capacidad de la gestión de riesgos corporativos.
<i>Seguimiento</i>	Revisión y refuerzo de la capacidad de gestión de riesgos como parte de un proceso continuo de gestión.

Fuente: Gestión de Riesgos Corporativos- Marco Integrado. Técnicas de aplicación. COSO (2004)

El Sistema de Control Interno (SCI) o de gestión, es un conjunto de áreas funcionales que le permitirán a la Fundación tener una administración que se encargue de la revisión y gestión de los riesgos. De esta forma y basándose en los componentes de COSO, el control

interno cuenta con los siguientes componentes y disposiciones para cada uno de ellos, a saber:

Tabla N°3.14

FUNDEVI: Componentes de Control Interno, según principios de SAMantilla.

A enero 2014

Componentes	Principios
Ambiente de control	1. Se demuestra el compromiso con la integridad y valores éticos.
	2. La Junta Administrativa demuestra independencia ante la administración y ejerce vigilancia para el desarrollo y ejecución del control interno.
	3. La Administración establece la estructura, líneas de representación, reporte, y las autoridades y responsabilidades apropiadas en la búsqueda de objetivos.
	4. En alineación con los objetivos, se demuestra el compromiso para atraer, desarrollar y retener personas competentes.
	5. La Organización tiene personal responsable por sus responsabilidades de control interno.
Valoración del riesgo	1. Se especifican los objetivos para identificar y valorar los riesgos relacionados con los objetivos.
	2. Se identifican los riesgos para el logro de objetivos.
	3. Se considera el potencial de fraude.
	4. La organización identifica y valora los cambios que pueden impactar el control interno.
Actividades de control	1. Selección de actividades que contribuyen a la mitigación, a niveles aceptados, de los riesgos para el logro de objetivos.
	2. Selección de actividades sobre la tecnología para respaldar el logro de objetivos.
	3. Se despliegan las actividades, políticas y procedimientos relevantes.
Información y comunicación	1. La organización usa información de calidad para respaldar el funcionamiento de otros componentes del control interno.
	2. Se comunican los objetivos y responsabilidades para el control interno.
	3. La organización se comunica con terceros en relación con las materias que afectan el funcionamiento del control interno.
Monitoreo de las actividades	1. Selección, desarrollo y evaluación de los componentes del control interno, su presencia y su funcionamiento.
	2. Evaluación y comunicación de las deficiencias del control interno.

Fuente: Control Interno Basado en principios. SA Mantilla (2011).

3.2.3.2 Evaluación de riesgos

Con la finalidad de hacer una evaluación de la existencia de los elementos claves de cada componente de COSO y su implicación a riesgo, se elaboró la tabla N° 3.15.

Tabla N° 3.15

FUNDEVI: Evaluación de existencia y cumplimiento de los elementos claves de los componentes de COSO II para los Proyectos 9000 y su implicación a un factor de riesgo. A enero 2014

Componentes COSO	Elementos clave para cada componente	Existencia del elemento			Implicación a riesgo			
		SI	NO	P	Baja	Medio	Alta	Comentarios
Ambiente interno	Filosofía de la gestión de riesgos		X					
	Cultura de riesgo		X					
	Consejo de Junta Administrativa	X						
	Integridad y valores éticos	X						
	Compromiso de competencia	X						
	Estructura organizativa	X						
	Asignación de autoridad y responsabilidad	X						
	Políticas y prácticas en materia de RRHH			X				*
Establecimiento de objetivos	Objetivos estratégicos	X						
	Objetivos relacionados	X						
	Objetivos seleccionados		X					
	Riesgo aceptado		X					
	Tolerancia al riesgo		X					
Identificación de acontecimientos	Acontecimientos		X					
	Factores de influencia estratégica y de objetivos		X					
	Metodologías y técnicas		X					
	Acontecimientos interdependientes		X					
	Categorías de acontecimientos		X					
	Riesgos y oportunidades		X					
Evaluación de riesgos	Riesgo inherente y residual		X					
	Probabilidad de impacto		X					
	Fuentes de datos		X					
	Técnicas de evaluación		X					
	Correlación entre acontecimientos		X					
Respuesta a los riesgos	Evaluación de posibles respuestas		X					
	Selección de respuestas		X					
	Perspectiva de cartera		X					
Actividades de control	Integración de la respuesta al riesgo		X					
	Tipos de actividades de control		X					
	Políticas y procedimientos			X				
	Controles de los sistemas de información	X						
	Controles específicos de la entidad			X				
Información y comunicación	Información	X						
	Comunicación			X				
Supervisión	Actividades permanentes de supervisión	X						
	Evaluaciones independientes	X						
	Comunicación de deficiencias			X				

* Si bien existen políticas de RRHH, la gestión de proyectos 9000 se concentra en una única persona.

12	4	21	37
32%	11%	57%	

Fuente: Elaboración propia con base en Técnicas de Aplicación de COSO, 2004.

Como resultado de la aplicación de dicha tabla, y en relación con las conclusiones obtenidas en el análisis del cumplimiento de los procesos de PMI, se observa que para un total de 37 elementos evaluados, FUNDEVI cumple el 32% de las actividades, o sea, 12 de los 37 propuestos, obteniendo con ello un riesgo bajo dado la existencia de controles en estos; no obstante, el 57% tiene una implicación alta a incidir en un riesgo, debido a la ausencia del uso del elemento en FUNDEVI. Este resultado respalda el hallazgo del grupo en la falta de una gestión de riesgos adecuada para el desarrollo de los Proyectos 9000.

A fin de continuar con la evaluación de la gestión de riesgos, se realizó un cuestionario de control interno detallado en la tabla N° 3.16, el cual fue contestado por la Directora de Gestión de Calidad y se analizó y representó en una matriz de riesgos.

Tabla N° 3.16

FUNDEVI: Evaluación del control interno, según entrevista a la Directora de Gestión de Calidad. Noviembre 2013

Ambiente de control	Sí	No	Observaciones
1. ¿Los funcionarios encargados de los Proyectos 9000 conocen la misión, visión, valores, código ética y demás elementos que oficialmente se han instaurado en la Fundación?	X		
2. ¿Se han incorporado controles para asegurar comportamientos éticos en la gestión de los Proyectos 9000 respecto a algunos procesos específicos?	X		
3. ¿Cuentan con un reglamento de control interno para el área de los Proyectos 9000?		X	
4. ¿Se han realizado actividades para divulgar el alcance y la importancia del control interno?		X	
5. ¿Se cuenta con un manual de procedimientos establecido para llevar a cabo el reconocimiento o registro de las operaciones de los proyectos 9000?		X	

6. ¿Existen indicadores y medidores sobre el cumplimiento de objetivos de gestión de los Proyectos 9000?		X		
7. ¿Se maneja un catálogo de cuentas para el adecuado reconocimiento de las transacciones llevadas a cabo en la operación de los Proyectos 9000?	X			
8. ¿Las políticas y procedimientos de la Fundación propician la contratación de nuevos funcionarios con los conocimientos y habilidades para los cargos respectivos?	X			
9. ¿Se encuentran establecidas las funciones correspondientes a cada uno de los puestos que se manejan en la Fundación?	X			
10. ¿Poseen las personas de los distintos puestos un conocimiento claro y concreto de las funciones que deben llevar a cabo?	X			
11. ¿Se tiene establecido con claridad las responsabilidades y autoridades con que cuenta cada puesto?	X			
12. ¿Poseen los funcionarios conocimiento constante y actualizado de las regulaciones legales y burocráticas en el desarrollo de proyectos?	X		Principalmente los coordinadores del proyecto y de acuerdo con el manual descriptivo de puestos.	
13. ¿Mantiene la Administración objetivos claros y concretos respecto a la elaboración de informes de seguimiento de proyectos?	X		Hay reportes financieros que son los definidos en el sistema financiero-contable y los de presentación oficial que son los elaborados por los contadores.	
Valoración del riesgo		Sí	No	Observaciones
14. ¿Cuenta con regulaciones y políticas sobre valoración del riesgo institucional que tienen los proyectos de administración de fondos a terceros?		X		
15. ¿Están asegurados contra todos los riesgos que se corren todos los bienes, edificio, equipo y propiedades de la fundación?		X		La propiedad, el equipo y la oficina de FUNDEVI sí cuentan con seguro 100%, sin embargo, hay propiedades a nombre de FUNDEVI que son adquiridas y utilizadas por los proyectos y que no necesariamente tienen 100% de cobertura de seguros.
16. ¿La Fundación ha implantado técnicas para la identificación de riesgos presentes? ¿Ha tomado la Administración consideraciones referentes a cambios dados en el mercado/entorno en que sirve?		X		
17. ¿Se han determinado los responsables de la identificación y el análisis de los riesgos de cada Proyecto 9000?		X		
18. ¿Se ha preocupado la Administración por identificar y analizar los riesgos asociados al logro de los objetivos y metas pertenecientes a la Fundación?		X		
19. ¿La Administración ha implementado controles para los riesgos que han sido identificados? ¿Evalúa la eficacia de dichos controles?		X		
20. ¿Se brinda seguimiento a los eventos riesgosos?		X		
21. ¿Se ha presentado alguna reestructuración organizacional últimamente?	X			Se nombró un gestor especializado para los Proyectos 9000.
22. ¿Los manuales de procedimientos son evaluados y actualizados periódicamente?		X		El Sistema de Gestión de la Calidad (SGC) solo abarca los PVR, por lo que no es aplicable a los Proyectos 9000.

23. ¿Ha presentado la Fundación últimamente una expansión importante y rápida de los servicios que presta?		X	
Actividades de control	Sí	No	Observaciones
24. ¿Se ha diseñado procedimientos adecuados para el cumplimiento de los objetivos?	X		
25. ¿Existen manuales de procedimientos para el área de efectivo que regulan el mando de:	X		
- Autorización.			
- Custodia.			
- Registro y control.			
-Responsabilidad.			
-Informes.			
26. ¿Cuentan con registros contables, financieros y legales de Proyectos 9000 actualizados?	X		
27. ¿Existe coordinación entre las distintas áreas y unidades funcionales de la Fundación?	X		
28. ¿Se establecen actividades de control para asegurar que se evalúe la eficacia y eficiencia operativa?	X		Hay un proceso que se llama seguimiento y medición de los procesos, en él se analizan los resultados de los indicadores establecidos en cada uno de los SIPOC de proceso.
29. ¿Las actividades de control cuentan con integración a la gestión, respuesta al riesgo, costo-beneficio, divulgación y documentación?		X	
30. ¿Existen actividades de control para asegurar la exactitud e integridad en el desarrollo de los procesos?		X	Hay un proceso de auditorías internas de Calidad, pero solo es aplicable a PVR, no a los Proyectos 9000.
31. ¿Se cuenta con comprobantes para resguardar la información (consecutivos de documentos)?	X		Hay un proceso muy estricto que se encarga de eso (gestión de control documental).
32. ¿Se determinan actividades de control para la protección física de los registros y documentación de respaldo?	X		Los procesos de gestión de control documental y auditorías internas de calidad.
33. ¿Existen responsables definidos para la custodia del efectivo y sus documentos, así como los ingresos del día, hasta su depósito en los bancos?	X		
34. ¿Existe más de una firma en el giro de pagos por cheque?	X		Siempre son 2 firmas; si son cheques inferiores a los \$10 mil o su equivalente en colones, es por facsímil; si es superior, entonces es la firma del Director de Servicios Financieros y del Delegado Ejecutivo o la Directora de Administración de Proyectos. Para el caso de los P-9000, todos salen por facsímil.

35. ¿Los encargados del Departamento realizan una evaluación crítica de las partes que conforman la elaboración de los informes?	X		Los contadores son los encargados de emitir los informes y validan que los gastos concuerden con lo establecido en los contratos con el ente, sin embargo, previo al informe, los coordinadores del proyecto son los responsables de velar porque las erogaciones estén de acuerdo con el contrato.
36. ¿Existe alguna regulación específica para la revisión de las instituciones con las que se establecen contratos?		X	
Sistemas de Información	Sí	No	Observaciones
37. ¿Se han establecido mecanismos para la comunicación de la información pertinente a los diferentes usuarios?	X		Hay un proceso de comunicación con el cliente y comunicación interna.
38. ¿El archivo de la Fundación funciona de manera técnica y profesional? ¿Ubicar la información es sencillo?	X		El proceso de gestión de control documental.
39. ¿Los sistemas de información permiten salvaguardar la seguridad de los datos que se procesan de forma diaria?	X		Hay dos procesos encargados, el de TIC's y gestión de control documental.
40. ¿Es apropiado el sistema de información y/o página web para el beneficiario en la descarga de formularios, boletines informativos, paneles de comunicación, entre otros?	X		Se realizaron reuniones con los usuarios para la toma de requerimientos
41. ¿La información que se genera es válida y adecuada para la toma de decisiones?		X	Aún no porque es un sistema muy viejo y no necesariamente lanza la información necesaria, mucha de esa información debe trabajarse manualmente para la toma de decisiones, sin embargo, se está diseñando e implementando los diferentes módulos del nuevo Sistema de Información Financiero Contable (llamado SIGEVIR).
42. ¿Se cuenta con regulaciones específicas sobre la información confidencial?	X		Los colaboradores firmamos un contrato de confidencialidad de la información.
43. ¿Los controles en los sistemas de información se monitorean de manera permanente y se adecuan a los constantes cambios de mejora?	X		Los que han sido desarrollados en la Fundación, los otros están en proceso de desarrollo (como el financiero contable).
44. ¿Existen mecanismos para capturar e informar las debilidades que se identifiquen en el SCI?	X		La Unidad de Control Contable, el Comité Contable, el Comité Financiero y las auditorías internas.
45. ¿Se utiliza algún tipo de información de partes externas para identificar problemas o áreas que necesitan mejoras?	X		Las auditorías externas.
Seguimiento del Sistema de Control Interno	Sí	No	Observaciones
46. ¿Corresponde el seguimiento del control interno a un funcionario (a) separado del responsable del área de ejecución?	X		Parcialmente. Los puntos de control se establecen en cada uno de los procesos, sin embargo, los contadores al realizar el cierre mensual y los informes de los proyectos, deben revisar algunos aspectos de control y ellos no tienen parte en la ejecución.

47. ¿El seguimiento del control interno forma parte de las actividades diarias del encargado (a) del área del operador?	X		Igual que la anterior.
48. ¿Se hacen evaluaciones constantes al control interno y se implementan las oportunidades de mejora?		X	No como una actividad propia de control (de manera sistemática), pero sí hay revisiones periódicas que nos permiten realizar propuestas de mejora. En cuanto a los procesos, se mejoran por medio de la auditorías de calidad, por los resultados de los indicadores, etc.
49. ¿El Sistema de Control Interno cubre desde las actividades cotidianas hasta la toma estratégica de decisiones?		X	

Fuente: Elaboración propia con información brindada por FUNDEVI

Como resultado de la aplicación del cuestionario de control interno, se obtiene que para un total de 49 interrogantes, el 61% de ellas sí se cumple por la Fundación, siendo el 39% restante la porción que no se cumple, dentro de la cual, la valoración al riesgo representa la deficiencia predominante en FUNDEVI con un 18%, seguido del ambiente de control con un 8% de incumplimiento.

Tabla N° 3.17

FUNDEVI: Resumen de los resultados obtenidos para el cuestionario de control interno en los Proyectos 9000. Noviembre 2013

Componentes COSO Gestión de Riesgos	Nivel de Cumplimiento				TOTAL	
	Si		No		Absoluto	Relativo
	Absoluto	Relativo	Absoluto	Relativo		
Ambiente de Control	9	18%	4	8%	13	27%
Valoración del riesgo	1	2%	9	18%	10	20%
Actividades de Control	10	20%	3	6%	13	27%
Sistemas de información	8	16%	1	2%	9	18%
Seguimiento del SCI*	2	4%	2	4%	4	8%
	30	61%	19	39%	49	100%

*Sistema de Control Interno (SCI)

Fuente: Elaboración propia con base en la información del cuestionario de control interno.

3.2.3.3 Desarrollo de matriz de riesgos

Partiendo de las respuestas obtenidas en el cuestionario de control interno, se decidió realizar un análisis de la situación actual, por medio de una matriz de riesgo que permitirá destacar las deficiencias de la Fundación y los riesgos asociados, la cual tendrá como alcance identificar y valorar el riesgo presente en la misma de acuerdo con los siguientes valores:

0%-40%	Riesgo Bajo
40%-70%	Riesgo Medio
70%-100%	Riesgo Alto

La metodología usada fue categorizar de acuerdo con el cuadro anterior, donde el riesgo bajo tiene un valor de 0% a 40%, el riesgo medio de 41% a 70% y el riesgo alto de 71% a 100%. A partir de la información obtenida en el cuestionario de control interno y del trabajo de campo realizado, se procede a categorizar, según la relación encontrada entre el riesgo y la deficiencia.

Para poder evaluar la relación mencionada, se categorizó en una escala de 1 a 5, dicha calificación fue fundamentada por cada una las 5 estudiantes, la cual se divide entre 5 y se multiplica por 20%, esto por ser una matriz de escala 5:20. El nivel de impacto se determina por los siguientes efectos:

Tabla N° 3.18

FUNDEVI: Escala de valoración de implicación a un riesgo para la matriz de riesgos

Valores	Características
1	<ul style="list-style-type: none"> • Retrasos en los proyectos corregibles sin alterar la fecha de culminación y/o entrega del proyecto. • Cambios en el alcance y requerimiento por parte del cliente, este asume los costos. • Necesidad de contratar personal debido a alguna urgencia del cliente por concluir el proyecto antes del tiempo establecido. • Necesidad de contratar personal que ayude en la Fundación con funciones de apoyo. • La Fundación cuenta con las bases para identificar, evaluar y comunicar el posible impacto sobre la calidad.
2	<ul style="list-style-type: none"> • Se necesita reacomodar las actividades sin alterar la fecha de culminación y/o entrega del proyecto. • Inadecuada estimación de los costos en la etapa de iniciación, lo que implica negociar nuevamente con el cliente. • Necesidad de contratar personal ocasionada por la no resolución de problemas técnicos operacionales (uso de herramientas especializadas o personal especializado). • Necesidad de contratar personal que ayude en la Fundación con funciones administrativas y de análisis, se incluye en el Manual de puestos de administración de proyectos. • La Fundación ha establecido las acciones que debe de regular aun en sus procedimientos para obtener la certificación ISO 9001:2008.
3	<ul style="list-style-type: none"> • Retraso del proyecto que implica sobrepasar la fecha de culminación y/o entrega prevista del proyecto. • Inadecuada asignación de recursos o asignación de recursos no planeada y, como consecuencia, la Fundación debe de asumir los excedentes en costos. • Inadecuada comunicación con el personal por problemas de liderazgo que ocasiona parálisis del proyecto. • Falta de motivación en el personal clave en la administración de proyectos, resaltado en la planificación estratégica del proyecto, ya que esto determina la finalización exitosa en tiempo y calidad del proyecto.

	<ul style="list-style-type: none"> • Procedimientos aun no estandarizados ni documentados, lo que implica que se debe de evaluar el impacto sobre la calidad del producto/servicio.
4	<ul style="list-style-type: none"> • Retraso que pone en riesgo la entrega final del proyecto. • Problemas de monitoreo e implementación de recursos económicos que ocasionan que la Fundación evalúe dejar el proyecto. • Clausura del proyecto por parte de un ente externo por condiciones laborales inapropiadas. • El personal clave en la administración de proyectos no cuenta con tiempo suficiente de análisis de todos los factores que puedan ocasionar el retraso o fracaso del proyecto. • Aspectos negativos que influyen en observaciones que ponen en riesgo la aprobación del Sistema de Gestión de Calidad, esta certificación alarga su proceso de aprobación.
5	<ul style="list-style-type: none"> • El proyecto se encuentra detenido e implica demandas legales por no entregarlo en la fecha acordada en el contrato. • Cambios en las políticas económicas del país (cambios legales, cambios de normas) que detienen el proyecto. • Demandas laborales a la Fundación. • El manual de puestos no es suficiente en caso de despido, incapacidad o muerte de personal clave en la administración de proyectos. • Observaciones negativas que influyen en la no aprobación del Sistema de Gestión de la Calidad, procedimientos que deben de evaluarse desde un inicio.

Fuente: Elaboración propia con información obtenida de FUNDEVI.

Tabla N° 3.19

FUNDEVI: Matriz de evaluación del riesgo

Escala 5:20. Mayo 2014

MATRIZ DE RIESGO

Deficiencias	Riesgos	Obsolescencia	Rotación del Personal	Pérdida de documentación de respaldo.	Detección: Identificación Inoportuna de riesgos	Producto no conforme	Malversación de los Recursos	Presentación Operativa errónea	Total %	Jerarquización
Falta de un sistema informático actualizado para la toma de decisiones.	68	48	96	76	48	36	96	67	3	
Inexistencia de procedimientos específicos formales para el reconocimiento o registro de las operaciones de los Proyectos 9000	32	84	100	68	44	56	80	66	4	
Ineficiencia de la administración en la ejecución de controles.	36	76	88	92	64	68	64	70	2	
Inexistencia de regulaciones, políticas y técnicas para la identificación de riesgos.	32	68	60	84	52	56	64	59	6	
Bajo índice de medidas de seguimiento a los eventos riesgosos.	24	48	60	88	60	72	48	57	7	
Inexistencia de procedimientos estandarizados de recopilación y archivo de información.	36	92	92	56	48	36	68	61	5	
Concentración de funciones en el personal.	40	96	92	84	72	80	88	79	1	

Fuente: Elaboración propia con base en el análisis del cuestionario de control interno aplicado a FUNDEVI.

De los riesgos analizados, en más de un 70% de los casos, FUNDEVI presenta una calificación de 41% a 70%, por lo que se concluye que dicho ente cuenta con un riesgo medio.

Los riesgos destacados se encuentran en relación con la inexistencia de manuales de procedimientos específicos de funciones para Proyectos 9000, políticas o regulaciones de

los mismos, los cuales se ven más afectados con respecto a la “concentración de funciones del personal” e “ineficiencia de la Administración en la ejecución de controles”, en los cuales se considera que la Fundación presenta un riesgo alto. La falta de controles escritos y divulgados por parte de la Administración representa una grave amenaza en la ejecución de los Proyectos 9000.

Dado lo anterior, se decide incluir en la Guía de Evaluación aspectos que consideren el control interno para minimizar el impacto de los riesgos detectados. Es primordial en cualquier organización contar con directrices para la implementación, gestión y control.

3.2.4. Según mejores prácticas: Premio a la Excelencia de la Cámara de Industrias

3.2.4.1 Establecimiento de mejores prácticas de acuerdo con el Premio a la Excelencia de la Cámara de Industrias, según el análisis de los resultados obtenidos por FUNDEVI y procesos facilitados por la Cámara de Industrias.

En el año 2013, la Fundación obtuvo el Premio de Ruta a la Excelencia con base en el Criterio de Evaluación del Desempeño del Programa a la Excelencia de la Cámara de Industrias de Costa Rica, el cual según su escala, se encuentra dentro del Programa a la Excelencia donde la Fundación debe de alcanzar cierta cantidad de puntos para obtenerlo.

Según los resultados de dicha evaluación, se indica un incremento con respecto a años anteriores de un 8%, ya que de las siete categorías del modelo de gestión, 6 de ellas tuvieron una mejoría significativa.

Durante la auditoría de la Cámara de Industrias, se evalúan las 7 categorías y se emiten recomendaciones y oportunidades de mejora, a las cuales pueden recurrir para que la Fundación logre alcanzar un rango mayor dentro de la escala de reconocimientos en próximas evaluaciones. Las categorías con sus recomendaciones se resumen a continuación:

Tabla N° 3.20

FUNDEVI: Categoría 1: Liderazgo y Planificación Estratégica, según Premio a la Excelencia de la Cámara de Industria de Costa Rica. Enero 2014.

LIDERAZGO Y PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	
<u>Fortalezas</u>	<u>Oportunidades de mejora</u>
Liderazgo	
<p>Con respecto a esta variable se enfatiza que FUNDEVI cuenta con un proceso de planificación y control estratégico, el cual está en constante actualización y renovación, además de que los líderes mantienen al personal informado durante todo el proceso. Asimismo, la Fundación realiza un análisis de mejora continua, donde se presentan oportunidades de mejora al Plan Anual Operativo, el cual está presente en los PVR, pero es casi nulo en los Proyectos 9000, ya que se realiza solamente si es solicitado por el ente financiador. Mediante los sistemas de información, se permite dar seguimiento a oportunidades de mejora y propuestas de innovación, así como mantener informados a los colaboradores del marco estratégico de la Fundación.</p>	<p>Mantener comunicadas a las partes relacionadas (clientes, proveedores, socios) en cuanto a los valores y marco estratégico.</p>
	<p>Innovar los sistemas de información utilizados para reforzar la responsabilidad, autoridad y la capacidad de innovar y aportar ideas de los empleados y clientes.</p>
	<p>Fortalecer las habilidades de liderazgo por medio de capacitaciones del personal.</p>
	<p>Aplicar el Plan Anual Operativo a los Proyectos 9000 que no lo poseen.</p>

Relación con las partes interesadas	
<p>En esta categoría se establecen canales de comunicación con los clientes que sirven para la toma de decisiones y la planeación estratégica, por medio de correo electrónico, teléfono, página web, entre otros. Además cuentan con un proceso que permite evaluar y seleccionar a los proveedores según su desempeño.</p>	<p>Establecer nuevas partes interesadas e incrementar el nivel de participación de los clientes.</p>
	<p>Mejorar las relaciones con proveedores y aliados estratégicos, e incentivar la mejora del desempeño en proveedores de interés.</p>
Gobierno Organizacional	
<p>Los procesos son auditados periódicamente por medio de auditorías financieras internas y externas. Además se aplican de auditorías de calidad, pero únicamente a los proyectos de Vínculo Remunerado. Igualmente la Fundación es regida por varias regulaciones, leyes y por los propios clientes. Cuenta con manuales, los cuales se comunican a los clientes con el fin de brindar asesoría legal.</p>	<p>Incorporar la rendición de cuentas dentro de las evaluaciones de desempeño de los líderes.</p>
	<p>Fortalecer el enfoque a resultados del ámbito ético y legal por medio de la creación de indicadores y planes de seguimiento y establecimiento de metas.</p>
	<p>Incluir los procesos de los Proyectos 9000 dentro de las auditorias de calidad.</p>
Planificación estratégica	
<p>Cuenta con un ciclo de planificación estratégica donde el objetivo es dar seguimiento desde la perspectiva estratégica y así tener una mejora continua, donde los ajustes pertinentes son comunicados a los colaboradores. Poseen objetivos estratégicos claves y su revisión es oportuna para la toma de acciones correctivas.</p>	<p>Incentivar el apoyo por parte de los colaboradores y partes interesadas en la planeación estratégica.</p>
	<p>Incluir en la planificación estratégica la sostenibilidad y continuidad de la organización.</p>
	<p>Monitorear y realimentar el proceso de planificación y control estratégico de manera continua.</p>
Medición, análisis y mejora del desempeño organizacional	
<p>La Fundación cuenta con un Sistema de Gestión de la Calidad para los PVR, el cual permite dar solución a los problemas que se presenten con respecto al cumplimiento de procesos u objetivos; esto es facilitado por la implementación de sistemas de información y por medio de las auditorías, permitiendo aplicar planes de mejora. Para mantener informadas a las partes</p>	<p>Incorporar en el PAO objetivos estratégicos y planes de acción, además de incluir a los Proyectos 9000.</p>
	<p>Implementar comparaciones competitivas para obtener datos e información (benchmarking).</p>

interesadas, se cuenta con datos e información en línea. Adicionalmente se dispone de un proceso de respaldo de la información.

Manejar las acciones correctivas y preventivas por medio de estadísticas de causas de desviaciones de los objetivos.

Fuente: Elaboración propia con información obtenida de la Cámara de Industrias y FUNDEVI.

Tabla N° 3.21

FUNDEVI: Categoría 2: Enfoque al Cliente y al Mercado, según Premio a la Excelencia de la Cámara de Industria de Costa Rica. Enero 2014

ENFOQUE AL CLIENTE Y AL MERCADO	
<i>Fortalezas</i>	<i>Oportunidades de mejora</i>
<i>Conocimiento del cliente y el mercado</i>	
Un aspecto muy importante es definir quiénes son los clientes y las partes interesadas y toda la información relacionada con ellos, la cual se encuentra definida en bases de datos, esto para los Proyectos de Vínculo Remunerado. El personal cuenta con manuales acerca de cómo debe tratar al cliente y sobre sus quejas. Se mantiene constante comunicación con el cliente.	Brindar retroalimentación a los clientes sobre el proceso de aprobación de los proyectos.
	Mejorar y generar métodos de escucha al cliente.
	Definir en la base de datos a los clientes y las partes interesadas para los Proyectos 9000.
<i>Manejo de relaciones con el cliente</i>	
Por medio de los sistemas de información, se ha permitido mantener la comunicación y entender sus necesidades, por lo que se han incrementado los servicios prestados. Un factor importante es el de resolver las quejas y reclamos, por lo que se aceptan las distintas sugerencias, así como el hecho de que cuentan con manuales de funciones para tratar con los distintos clientes.	Fortalecer los procesos de capacitación de los clientes en el uso de los servicios que brinda la Fundación.
	Establecer métodos de análisis de quejas y reclamos de los clientes, con el fin de lograr mejorar el nivel de satisfacción de los clientes.
<i>Determinación de la satisfacción e insatisfacción del cliente</i>	
La satisfacción del cliente se mide por medio de encuestas, visitas, entre otras; con ello se pretende mejorar ciertos aspectos relevantes según los resultados obtenidos. Busca oportunidades de mejora por medio de comparaciones con fundaciones similares.	Fortalecer los métodos utilizados para determinar la satisfacción del cliente y el análisis de sus causas.
	Actualizar datos de comparación con otras fundaciones.

Relaciones comerciales justas	
Al existir reglamentos, leyes y procedimientos, se evita la competencia desleal. Se presentan los estados financieros auditados para mostrar la transparencia de la Fundación. Se desarrollan procedimientos respectivos a la seguridad ocupacional.	Actualizar los reglamentos, normas y marcos legales que son brindados a los colaboradores y partes interesadas.
	Los estados financieros auditados en los Proyectos 9000 deben ser presentados a todos los clientes y no solo a los que lo solicitan.

Fuente: Elaboración propia con información obtenida de la Cámara de Industrias y FUNDEVI.

Tabla N° 3.22

FUNDEVI: Categoría 3: Enfoque hacia el Talento Humano, según Premio a la Excelencia de la Cámara de Industria de Costa Rica. Enero 2014

ENFOQUE HACIA EL TALENTO HUMANO	
<u>Fortalezas</u>	<u>Oportunidades de mejora</u>
Compromiso y desempeño	
La Fundación se enfatiza en mejorar el compromiso de los colaboradores con la organización. Por medio de distintos procesos y equipos, se pretende incentivar el desarrollo y aprendizaje de los empleados. También cuentan con métodos que permiten conocer el clima organizacional, lo cual con sus resultados fortalece el recurso humano.	Identificar y medir los factores que afectan el compromiso del personal, dar a conocer oportunidades de mejora e implementarlas.
	Incentivar a los empleados para que den su máximo potencial, por medio de recompensas y remuneración.
Desarrollo y aprendizaje	
Cuenta con un modelo de gestión por competencias donde se evalúa a los colaboradores en su puesto de trabajo, y además los colaboradores de los Proyectos de Vínculo Remunerado cuentan con un manual de puestos que compete a la Fundación. Debido a que se enfocan en el desarrollo de los colaboradores, cuentan con procedimientos de retroalimentación donde se identifican oportunidades de mejora.	Fortalecer los medios para retener a los colaboradores con alto potencial.
	Incluir temas como responsabilidad social y ética dentro del plan estratégico, para que pueda ser aplicado por el personal.
	Crear y suministrar un manual de puestos específico a los colaboradores de los Proyectos 9000.

Ambiente laboral	
Se cuenta con procedimientos de salud, higiene y seguridad laboral y de mantenimiento e infraestructura, los cuales son desarrollados para velar por un ambiente laboral apto para sus empleados. Además posee un plan de mantenimiento preventivo que permite revisar las condiciones de la Fundación y dar sus posibles mejoras, así como de un plan de seguridad y de emergencia.	Mejorar todos los aspectos de infraestructura que no cuenten con su debida seguridad.

Fuente: Elaboración propia con información obtenida de la Cámara de Industrias y FUNDEVI.

Tabla N° 3.23

FUNDEVI: Categoría 4: Procesos, según Premio a la Excelencia de la Cámara de Industria de Costa Rica. Enero 2014

PROCESOS	
<u>Fortalezas</u>	<u>Oportunidades de mejora</u>
<i>Estructura de procesos</i>	
Respecto a los procesos, FUNDEVI cuenta para los Proyectos de Vínculo Remunerado con manuales de procesos y su Sistema de Gestión de la Calidad, los cuales muestran que constantemente se encuentran en modificación y creación; además instan a la aplicación por parte de los colaboradores. Cuentan con un mapa de procesos de valor y apoyo, los cuales son conocidos y promovidos entre los colaboradores.	Extender los manuales de procesos y el Sistema de Gestión de Calidad a los Proyectos 9000.
	Continuar con la comunicación tanto a colaboradores como clientes sobre los procesos y procedimientos.
	Mantener una política de mejora constante y actualizada de los procesos y procedimientos.
<i>Análisis de los procesos</i>	
Cuentan con indicadores de procesos, enfocados primordialmente al rendimiento, calidad, servicio al cliente, entre otros. Estos indicadores son auditados y revisados, además tienen sistemas de información que permiten obtener evaluaciones y resultados de forma rápida. En cuanto a los procesos de satisfacción al cliente, son revisados mediante encuestas y el sistema de quejas y sugerencias.	Desarrollar los indicadores basados en el plan y otros indicadores estratégicos considerando los Proyectos 9000.
	Mostrar un punto de referencia de mejora por alcanzar y de ahí partir con las comparaciones, para ello es importante que los colaboradores conozcan con sus evaluaciones el progreso obtenido.

	Los procesos de satisfacción al cliente deberían considerar a los clientes de los Proyectos 9000.
Mejora de los procesos	
Como primer punto, posee el Sistema de Gestión de la Calidad, con el cual se le da seguimiento al rendimiento de los procesos, para aplicar correcciones y/o mejoras en caso de ser necesario. Se encuentran en constante comunicación con los empleados y en procesos de retroalimentación con los clientes, lo cual ha permitido obtener datos claves para la mejora. Cuentan con constantes auditorias y revisión de los procesos.	Continuar con los sistemas de retroalimentación de los clientes y buscar opciones para investigar o predecir causas de no conformidades.
	Implementación del Sistema de Gestión de la Calidad en los Proyectos 9000.
Responsabilidad social en los procesos de la cadena de valor (RS)	
FUNDEVI posee un modelo de políticas de transparencia, además de divulgación de resultados financieros y de las operaciones. También se realiza la firma de contratos con los clientes. Toda la información de la Fundación se encuentra respaldada. Hay planes de emergencia en caso de algún siniestro natural o humano y están implementando el teletrabajo como parte del plan de contingencia.	Promover la responsabilidad social entre sus proveedores y validar que las partes externas relacionadas con la Fundación cumplan los compromisos establecidos.
	Implementación en su totalidad del teletrabajo y medir su impacto en la Fundación en la parte operativa, financiera y en los indicadores.

Fuente: Elaboración propia con información obtenida de la Cámara de Industrias y FUNDEVI.

Tabla N° 3.24

FUNDEVI: Categoría 5: Innovación y Tecnología, según Premio a la Excelencia de la Cámara de Industria de Costa Rica. Enero 2014

INNOVACIÓN Y TECNOLOGÍA	
<u>Fortalezas</u>	<u>Oportunidades de mejora</u>
<i>Innovación</i>	
La Fundación cuenta con su propio equipo de innovación y tecnología. Se utilizan procesos de desarrollo de software y gestión de la calidad, hay controles para medir tiempos de realización, además de métodos para sintetizar las ideas	Impulsar una cultura de innovación en todos los niveles y proyectos, sobre todo en los Proyectos 9000 que ofrecen al público externo.

innovadoras dadas por personas internas o externas de la organización.	Considerar las ideas dadas por los clientes como parte del proceso de retroalimentación.
Tecnología	
El Departamento de Informática está especializado en dos subprocesos, el de TIC's y el de desarrollo de software, lo que permite una mejor atención en cada área. Entre los planes a futuro, se encuentran los cambios y mejoras tecnológicas. Actualmente se evidencian procesos de desarrollo de tecnología.	Mantener una actualización de los cambios tecnológicos a nivel mundial.
	Realizar análisis de las mejores prácticas implementadas por otras organizaciones.
Manejo del conocimiento	
Cuentan con un respaldo en línea de la información, además del Sistema de Gestión de la Calidad con procedimientos establecidos. Se promueven las capacitaciones en los diferentes puestos de trabajo para mitigar la dependencia de personas y del conocimiento.	Mantener siempre la política del benchmarking.
	El Sistema de Gestión de la Calidad no aplica a los Proyectos 9000, por lo que se considera importante su implementación.
Innovación y tecnología socialmente responsable	
Implementación de ahorro de papel y electricidad mediante el uso de sistemas de información y el empleo adecuado de los mismos. Además, con la implantación del teletrabajo se espera un ahorro mayor.	Uso y búsqueda de tecnologías amigables con el ambiente.

Fuente: Elaboración propia con información obtenida de la Cámara de Industrias y FUNDEVI.

Tabla N° 3.25

FUNDEVI: Categoría 6: Ambiente, según Premio a la Excelencia de la Cámara de Industria de Costa Rica. Enero 2014

AMBIENTE	
<u>Fortalezas</u>	<u>Oportunidades de mejora</u>
Responsabilidad ambiental	
La planificación estratégica incluye objetivos para el medio ambiente y de responsabilidad social. Se hace conciencia a sus colaboradores del ahorro y consumo adecuado de materiales de oficina. La Fundación promueve campañas de planes de acción para el procesamiento de materiales de desecho y de distinción de la importancia del reciclaje, esto	Mayor capacitación sobre temas ambientales y concientización de la importancia del uso de sistemas de informáticos.
	Mayor compromiso en inversión de proyectos ambientales.

lo logra a partir de concursos y de mensajes informativos.	Mejor comunicación y promoción de actividades dirigidas a conservar y proteger los recursos naturales.
Manejo del impacto ambiental	
Hay proyectos ya implementados para la protección y reducción de la contaminación ambiental, por ejemplo un bulevar para reducir la contaminación sónica del tren, el establecimiento del sistema electrónico de matrícula, entre otros.	Promoción de proyectos con mayor alcance ambiental, mediante la identificación de puntos críticos de concientización y necesidad de apoyo a áreas de mayor injerencia en el ámbito ambiental.

Fuente: Elaboración propia con información obtenida de la Cámara de Industrias y FUNDEVI.

Tabla N° 3.26

FUNDEVI: Categoría 7: Resultados, según Premio a la Excelencia de la Cámara de Industria de Costa Rica. Enero 2014

RESULTADOS	
Resultado de liderazgo y planificación estratégica	
El Plan Anual Operativo tiene indicadores que señalan el cumplimiento o no de los objetivos; se mide el nivel de desempeño de los colaboradores y se muestran públicamente los Estados Financieros de la Fundación.	Continuar con la consolidación de resultados que muestren la tendencia de los mismos dentro de la Fundación, así como gestionar el fortalecimiento del PAO con la incorporación de objetivos estratégicos y la mejora de los indicadores. Incluir en el PAO a los Proyectos 9000.
Resultados de enfoque al cliente y el mercado	
Se cuenta con medios para recopilar la opinión de los clientes, mediante encuestas, quejas y sugerencias; se promueve la comunicación dentro y fuera de la organización con el fin de obtener datos que permitan la retroalimentación y la incorporación de mejores prácticas. Se conoce el mercado, clientes potenciales, clientes principales y áreas de trabajo y enfoque de cada uno de ellos.	Revisar los indicadores y realizar un análisis de mayor periodo. Análisis de los comentarios de los clientes, como causas, tendencias y comportamientos y percepciones.

Resultados de enfoque hacia el talento humano	
Se cuenta con datos probatorios de evaluaciones de desempeño, efectividad, de cantidad de trabajadores, de inducciones, rotación de personal, etc.	Continuar con los compromisos académicos para cada colaborador.
	Evaluar y revisar los indicadores de rotación de personal, de desempeño y capacitación.
	Gestionar oportunidades de mejora y superación personal y laboral de sus empleados.
Resultados de procesos	
Con la implementación del Sistema de Gestión de la Calidad, se realizan evaluaciones periódicas que muestren resultados, los cuales se puedan analizar.	Seguimiento a los resultados que muestren los indicadores y las evaluaciones y realizar comparaciones con la industria.
	Implementación del Sistema de Gestión de la Calidad a los Proyectos 9000.
Resultado de innovación y tecnología	
Se muestran resultados de aumento de calidad y cantidad de los programas informáticos y de la utilización de los mismos.	Seguimiento a los resultados que muestren los indicadores y las evaluaciones. Realizar comparaciones con la industria.
Resultados ambientales	
Ahorros significativos de consumo de los suministros de oficina.	Ahorros significativos de consumo de los suministros de oficina.

Fuente: Elaboración propia con información obtenida de la Cámara de Industrias y FUNDEVI.

Partiendo de los datos presentados anteriormente, se recalca que para cada categoría se definieron las fortalezas y puntos de mejora, los cuales FUNDEVI puede considerar. Sin embargo, esta evaluación fue a nivel general para toda la Fundación, por lo cual se procedió a determinar aquellos procesos que se deben implementar en los Proyectos 9000.

Con base en los resultados obtenidos, lo cual corresponde a datos confidenciales de la Fundación, se concluye que de los procesos que se cumplen para cada categoría en los Proyectos 9000, en promedio falta ejecutar un 50% correspondiente principalmente a documentos o procesos específicos de los mismos, los cuales se espera concretar con la implementación de la Norma ISO 9001:2008.

Hay categorías, según datos de la Cámara de Industrias de Costa Rica (2013), que obtuvieron un porcentaje de aplicación mayor al 50%, sin embargo, hay 2 de ellas que aún se mantienen por debajo, a pesar de esto el nivel en la cual se encuentra FUNDEVI es "Maduro". Esto significa que la organización demuestra estar concentrada en la mejora cotidiana de la gestión con procesos acordes con la política y gestión de la Fundación, además que el proceso de aprendizaje organizacional es más satisfactorio, lo cual implica procesos efectivos y eficientes, enfocándose en implementar las mejoras necesarias para el desarrollo de los Proyectos 9000.

3.3 Resumen de marcos de referencia aplicables a los Proyectos 9000

3.3.1. Desarrollo de matrices

Partiendo de toda la información recopilada, analizada y procesada durante el desarrollo del presente capítulo, se llevó a cabo la elaboración de un gráfico de tipo araña que demuestre la relación existente entre los procesos de las etapas que componen el PMI y la situación actual que, según criterio del grupo de investigación, eran cumplidos por

FUNDEVI como una política fiel aplicable al desarrollo de los Proyectos 9000. Con ello, se obtiene el grado actual en el que se encuentra la Fundación con base en los marcos de referencia estudiados, esto en comparación con un nivel deseado según los mismos.

Como resultado de dicho análisis, se obtiene, según la tabla N° 3.25, que para la etapa de iniciación, la cual cuenta con 2 procesos, FUNDEVI cumple con la totalidad de los mismos; en la etapa de planificación, para un total de 20 procesos, solo se cumple con 1 de ellos; para los procesos de ejecución, solo se cumple con 1 de los 8 procedimientos establecidos; en el seguimiento y control, no se cumple con ninguno de los 10 procesos y, por último, para los procesos de cierre la fundación, se cumple con todos los estipulados por el PMI.

Tabla N° 3.27

FUNDEVI: Comparación entre el nivel actual y el deseado según los procesos del PMI y los procedimientos en FUNDEVI. Enero 2014

	Iniciación	Planificación	Ejecución	Seguimiento y control	Cierre	Total
Actual	2	1	1	0	2	6
Deseado	2	20	8	10	2	42
						14.29%

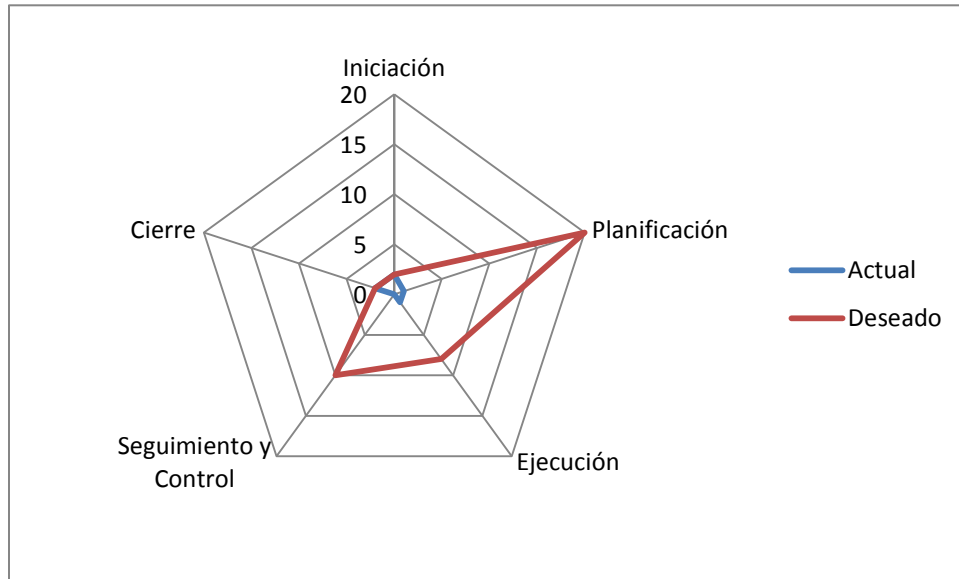
Fuente: Elaboración propia.

A continuación el gráfico N° 3.6 muestra una visión del estado actual de FUNDEVI, el cual representa solo un 14,29% de avance en comparación con el nivel deseado.

Gráfico N° 3.6

FUNDEVI: Comparación entre el nivel actual y el nivel deseado de gestión de los Proyectos 9000, según los marcos de referencia y los procesos en FUNDEVI.

A Enero 2014



Fuente: Elaboración propia con información de la tabla 3.X

A modo de conclusión final para este capítulo de recopilación de información y análisis de la misma, se puede confirmar que los marcos de referencia seleccionados por el grupo de investigación integran los componentes relevantes para la ejecución de los Proyectos 9000 y para la prestación de un servicio de calidad a las partes interesadas. Englobando aspectos como procesos de iniciación, planificación, ejecución, seguimiento y control, y cierre; se logró asociar procedimientos referentes a la calidad normados bajo una certificación de la Norma ISO 9001:2008, el control, determinación de un riesgo aceptable y la implementación de medidas correctivas que ayuden a mitigar los riesgos por medio de COSO II y el camino continuo hacia la perfección y mejora constante mediante una acreditación al Premio a la Excelencia otorgado por la Cámara de Industrias de Costa Rica.

Si bien FUNDEVI cuenta con conocimientos y procedimientos relacionados con la excelencia y la calidad, la investigación orientada a los Proyectos de Administración de Fondos a Terceros (Proyectos 9000) refleja que se presentan disconformidades en el accionar diario para la ejecución de los mismos, acontecimientos que se deben de prestar mayor importancia por tratarse de proyectos ajenos a la UCR y que conforman una herramienta de progreso y crecimiento importante para la Fundación.

Las principales inconsistencias encontradas se enfocan hacia la gestión del riesgo inherente al desarrollo de cualquier proyecto; la falta de la determinación de un riesgo aceptado y la aplicación de actividades de control que permitan mitigar los mismos es una de las deficiencias más relevantes en la Fundación; lo mismo ocurre con la ausencia de la

planificación debida para contar con un esquema de acción preventiva que permita reducir las holguras y las sorpresas encontradas durante la ejecución de los Proyectos 9000.

Cabe mencionar, también, que si bien la Fundación cuenta con una certificación de la Norma ISO 9001:2008 para sus Proyectos de Vínculo Remunerado, y estos están conformados por procesos similares a los Proyectos 9000, aún quedan varios procedimientos por implementar que le permitan obtener una ampliación de la certificación y poder confirmar que el servicio que ellos brindan es, efectivamente, llevado a cabo bajo los mejores estándares que la normativa pueda respaldar. Por esta razón, recae la importancia de la elaboración de la propuesta que el presente grupo de investigación presentó ante FUNDEVI y que se llevará a cabo en el próximo capítulo por desarrollar, donde el principal objetivo será otorgar una guía que permita la planificación adecuada y el desarrollo eficiente de los proyectos.

CAPÍTULO IV: PROPUESTA DE UN MODELO DE GESTIÓN Y EVALUACIÓN DE LOS “PROYECTOS 9000” BAJO LOS ESTÁNDARES DE PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE, ISO 9001:2008, COSO II Y PREMIO A LA EXCELENCIA

Con la finalidad de brindarle a la Fundación un instrumento para la gestión y evaluación de los Proyectos 9000, se consideró la información obtenida por medio del trabajo de campo realizado en el capítulo N° 3, así como el establecimiento del análisis de la situación actual de FUNDEVI y los procedimientos necesarios por implementar para lograr una administración eficiente, eficaz y económica en la prestación de servicios de manejo de fondos a terceros.

Partiendo de lo anterior, se desarrolló el instrumento supracitado para facilitarle a la Institución un modelo que se adapte a sus procesos ya existentes, adquiriendo al mismo tiempo nuevos conocimientos que le permitan obtener la ampliación de su certificación de la Norma ISO 9001:2008, el cual estará compuesto por dos grandes secciones:

1. Propuesta de Gestión de Proyectos 9000: se presentará a la Fundación una guía con los procedimientos, así como los formularios respectivos para dar cumplimiento con las etapas de la gestión del proyecto, enfocados desde las perspectivas que contemplan el conglomerado de los distintos marcos de

referencia seleccionados, los cuales son: PMI, Norma ISO 9001:2008, COSO II y Premio a la Excelencia otorgado por la Cámara de Industrias de Costa Rica.

2. Propuesta de Evaluación de Proyectos 9000: se suministrará a la Fundación un instrumento que permita validar su desempeño en cada una de las etapas de la gestión del proyecto, así como poder contemplar indicadores de tiempo, costo y entregables con base en disposiciones previamente establecidas, y lograr la satisfacción del cliente en el cumplimiento de sus requisitos.

4.1 Propuesta Guía de Gestión Proyectos 9000

4.1.1 Introducción

La Fundación de la Universidad de Costa Rica para la Investigación (FUNDEVI) es una institución que ha fortalecido el apoyo a los proyectos, acompañándolos en emprendimientos, respaldando a investigadoras e investigadores en la constante capacitación y colaborando en la consecución de los logros de acción social.

Entre los tipos de proyectos que gestiona esta Fundación, se encuentran los Proyectos de Administración de Fondos a Terceros, también conocidos como Proyectos 9000. Como su nombre lo indica, estos proyectos llevan a cabo un proceso de intermediación entre una entidad financiera y un ente beneficiario en la administración de los fondos para un fin determinado.

La actividad de relación ocurre por medio de un convenio y/o contrato formal donde se establecen las cláusulas para la ejecución del proyecto, así como las responsabilidades de las partes, la forma de pago, los plazos, al igual que la entrega de informes, entre otros.

Estos proyectos no están regulados bajo las normativas de la Universidad de Costa Rica, ya que no se relacionan directamente con dicha institución. Por esto, se pretenden incorporar en esta guía las buenas prácticas de gestión y evaluación según los siguientes marcos de referencia: Project Management Institute (PMI), la Norma ISO 9001:2008, el Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO II) y las mejores prácticas del Premio a la Excelencia de la Cámara de Industrias.

La Fundación está facultada para ejercer sus propios actos, tiene independencia administrativa y financiera para el desempeño de sus funciones con plena capacidad jurídica para adquirir derechos y contraer obligaciones, a través de una Oficina Ejecutiva, la cual está cargo de un delegado (a) ejecutivo (a), quien la dirige.

4.1.2 Objetivo

Ofrecer una guía simple e integral con la finalidad de estandarizar el manejo y la documentación de los Proyectos de Administración de Fondos a Terceros (Proyectos 9000), mediante la determinación de procesos de iniciación, planificación, ejecución, seguimiento y control, y cierre, los cuales están enfocados en la gestión de riesgos, buenas prácticas y la Norma de Calidad ISO 9001:2008.

4.1.3 Alcance

Proyectos de Administración de Fondos a Terceros (Proyectos 9000) por desarrollarse en la Fundación de la Universidad de Costa Rica para la Investigación (FUNDEVI).

4.1.4 Justificación

La calidad es una aspiración que persiguen la mayoría de las instituciones hoy, ya que esta busca satisfacer las necesidades de los clientes según las expectativas que tienen del servicio prestado. FUNDEVI se enfoca en brindar sus servicios por medio de una gestión ágil, efectiva y transparente de los procesos administrativos y financieros, orientados por una cultura de calidad en todos los ámbitos de su trabajo.

Enfocados en esta visión, la guía permite ofrecerle a la Fundación un instrumento de trabajo que estandariza sus procesos de manera integral, que incluye marcos de referencia administrativos, de calidad y de excelencia siempre contemplando los riesgos inherentes a su ejecución. Con ella, FUNDEVI contará con una base de apoyo para la estandarización de sus procesos, la facilidad de la ejecución de los mismos y el control documental en fondo y forma para el desarrollo de los Proyectos 9000.

4.1.5 Responsabilidades de los participantes del proyecto

4.1.5.1 Ente financiador

1. Firmar el contrato entre las partes.
2. Autorizar el programa y el presupuesto del proyecto.
3. Establecer los lineamientos y políticas para el otorgamiento del apoyo económico al ente beneficiario.
4. Dictaminar y asignar recursos a los diversos proyectos.
5. Analizar periódicamente la evaluación técnica, administrativa y financiera del desarrollo de los proyectos financiados con base en los informes de seguimiento presentados por los distintos coordinadores y en las recomendaciones de FUNDEVI.
6. Aumentar el apoyo económico cuando sea necesario, atendiendo a la disponibilidad financiera del proyecto.
7. Restringir, reducir o incluso cancelar el apoyo económico en virtud de los resultados obtenidos o por incumplimiento por parte de los coordinadores en el desarrollo de los mismos, así como por falta de información oportuna o veraz respecto de estos.

4.1.5.2 Ente beneficiario

1. Elaborar el anteproyecto para la propuesta.
2. Firmar el contrato entre las partes.
3. Cumplir con el calendario y la aplicación del presupuesto autorizados para el proyecto.
4. Conformar y sustentar las adecuaciones técnicas de ejecución necesarias para mantener el correcto desempeño del proyecto.
5. Precisar y validar las especificaciones técnicas de los bienes y/o servicios necesarios para la ejecución del proyecto.
6. Responder oportunamente a las solicitudes de información técnica del proyecto que requiere el ente financiador.
7. Elaborar y enviar en tiempo y forma los informes técnicos correspondientes a cada etapa, así como el informe final del mismo.
8. Cerrar técnicamente su proyecto al término de la vigencia y gestionar los documentos de conclusión técnica.

4.1.5.3 FUNDEVI

1. Firmar el contrato entre las partes.
2. Asignar a cada proyecto un coordinador administrativo y un responsable legal.

3. Abrir en alguna entidad del Sistema Bancario Nacional, una cuenta mancomunada (entre el coordinador administrativo y el responsable legal), exclusiva para el manejo de los recursos del proyecto.
4. Depositar con oportunidad los recursos correspondientes a cada etapa del proyecto.
5. Garantizar que los recursos aportados para la ejecución del proyecto, se apliquen de manera exclusiva y oportuna a los fines del mismo.
6. Garantizar que los procedimientos de adquisiciones se realicen de conformidad con sus lineamientos normativos.
7. Llevar una contabilidad que permita la identificación inequívoca de las operaciones contables y financieras del proyecto.
8. Entregar en tiempo y forma los informes financieros correspondientes a todas y cada una de las etapas del proyecto.
9. Dar las facilidades necesarias para llevar a cabo auditorías solicitadas por los entes financiadores y atender las observaciones que de ellas se deriven.
10. Reembolsar al ente financiador, cuando sea pertinente, el remanente del apoyo económico no ejercido a la culminación del proyecto.
11. Mantener al día toda la documentación financiera y administrativa inherente al proyecto, incluyendo la que respalda gastos, adquisición de bienes y contratación de servicios.
12. Cumplir en tiempo y forma con la ejecución del proyecto.

13. Brindar al coordinador administrativo y legal del proyecto, todo el respaldo, soporte e infraestructura indispensables para el desarrollo exitoso del mismo.
14. Poner a disposición del ente financiador toda la información y documentación relativa al proyecto que le sea solicitada.
15. Ante la ausencia del coordinador administrativo por periodos que afecten el desarrollo del proyecto, designar un coordinador sustituto con calificaciones equivalentes a las del titular original, notificando a la brevedad posible al ente financiador y ente beneficiario.

4.1.6 Guía de gestión de Proyectos

Todo Proyecto 9000 debe cumplir con las cinco etapas del PMI, las cuales son: iniciación, planificación, ejecución, seguimiento y control y cierre.

Para dar inicio al desarrollo de un proyecto, el ente beneficiario lleva a cabo la elaboración de un anteproyecto en colaboración con la Directora de Fomento y Asesoría de Proyectos que permite señalar los aspectos relevantes del mismo, tales como involucrados, plazos, presupuesto, entre otros. Este se entrega a la Junta Administrativa de FUNDEVI para su aprobación. Una vez aprobado, se remite el proyecto a la Rectoría de la Universidad de Costa Rica en búsqueda del visto bueno para la ejecución del proyecto sin que esto sea vinculante. De forma paralela, el anteproyecto debe ser aprobado por el superior del ente beneficiario.

4.1.6.1 Etapa de Iniciación

La propuesta se elabora en el ámbito de las entidades y/o personas beneficiarias que ejecutarán los proyectos, debe responder a necesidades sociales y financieras claramente expuestas en los objetivos, actividades y metas, tomando en cuenta los aspectos establecidos en la presente guía de gestión.

En esta etapa, se debe llevar a cabo la realización de un convenio y/o contrato entre las partes involucradas (ente financiador-FUNDEVI-ente beneficiario), a fin de acordar la elaboración del proyecto. Este debe contemplar los aspectos de la Norma ISO 9001:2008, los cuales son: legales o reglamentarios, propios del servicio/producto, propios de FUNDEVI y propio del cliente. Se recomienda que este contrato contemple como mínimo las siguientes cláusulas:

- a. Antecedentes.
- b. Identificación de las partes.
- c. Objetivos y alcances del proyecto.
- d. Plazo.
- e. Monto del proyecto y modo de desembolso.
- f. Honorarios profesionales y la forma de pago.
- g. Obligaciones de las partes.
- h. Naturaleza contractual.

- i. Opiniones y conclusiones.
- j. Documentación e información.
- k. Normas supletorias.
- l. Responsabilidades del beneficiario.
 - i. Asignación de recursos.
 - ii. Informes parcial y fechas de entrega.
 - iii. Informe final.
 - iv. Responsabilidad de FUNDEVI.
- m. Auditoría externa.
- n. Qué procede en caso de incumplimiento.
- o. Notificaciones.

La coordinación del proyecto se gestiona ante la directora de Fomento y Asesoría de Proyectos de FUNDEVI, quien, en el caso de convenios, aplica las “Normas generales para la firma y la divulgación de convenios y acuerdos con otras instituciones” (aprobadas en sesión 4586-03, 18/10/2000 del Consejo Universitario. Publicadas en La Gaceta Universitaria 24-2000, 07/11/2000). Para orientar la negociación con esos entes, la Fundación proporciona apoyo legal en esta etapa en cuanto a los aspectos administrativos.

Una vez elaborado y aceptado este documento por las partes, se verifica la correcta descripción de las calidades de las mismas, entre ellas, nombre completo, cédula de

identidad y/o jurídica, domicilio, dirección electrónica, firma, entre otros. Posteriormente, se lleva a cabo la apertura de la(s) cuenta(s) bancaria(s) para el manejo de los fondos y se determinan los responsables y firmantes de la(s) misma(s).

Perspectiva de la Norma ISO 9001:2008

Para ampliar los conocimientos con respecto a la Norma ISO 9001:2008, es necesario referirse a la sección 7.2 de la norma, llamada “Procesos relacionados con los clientes”. Es imperativo que se mantenga un registro documental de toda la información recopilada, analizada y procesada durante esta etapa.

4.1.6.2 Etapa de planificación

En la presente etapa, se debe llevar a cabo la elaboración de aquellas herramientas que permitan definir y refinar los objetivos, además de seleccionar la mejor alternativa para alcanzar las metas propuestas con base en los recursos con los que se cuenta.

a. Creación de formularios

i. Elaborar el Plan Anual Operativo (PAO). (Ver anexo N° 4.1)

Consiste en un desglose de los objetivos, actividades y tareas que se deben llevar a cabo generalmente en un plazo de un año. Cabe resaltar que al momento de establecer las

actividades por realizar, es fundamental que se respete el alcance definido en la etapa de iniciación cumpliendo con los costos, tiempo y entregables establecidos.

Se recomienda efectuar el PAO con todas las relaciones de clientes que tiene FUNDEVI, no solo con los entes beneficiarios que exigen su presentación.

Es importante destacar que si en la ejecución del proyecto se determina que será necesario el uso de recursos humanos externos para cumplir con el giro del mismo, es preciso llevar a cabo la elaboración de un contrato por separado por los servicios profesionales prestados.

ii. Establecer el cronograma. (Ver anexo N° 4.2)

Con el fin de establecer la secuencia lógica de las actividades del proyecto y el orden en cuanto a tiempo, se propone la elaboración de un cronograma, el cual servirá de base para la planificación de acciones por ejecutar. Asimismo, se deben contemplar al momento de elaborar el cronograma holgura antes posibles incumplimientos que se puedan presentar en el logro de los objetivos.

iii. Elaborar el presupuesto. (Ver anexo N° 4.3)

Se presupuesta tanto los ingresos como los egresos. En cuanto a los ingresos, es indispensable el detalle del origen y el flujo estimado de los recursos. Los egresos se

estimarán según las partidas por objeto del gasto. Asimismo, se deben determinar las adquisiciones necesarias para el desarrollo del proyecto.

Con el objetivo de poder realizar una estimación de los ingresos y gastos, se propone la elaboración de un presupuesto, el cual determinará la viabilidad del proyecto con respecto al flujo de efectivo. Este se debe realizar con la mayor certeza y estimación real de las derogaciones de dinero.

Es responsabilidad del ente beneficiario completar este formulario; por su parte, el compromiso de FUNDEVI recae en el asesoramiento que debe brindar en la elaboración y la revisión de la estimación oportuna y correcta de los ingresos y los gastos.

iv. Diagnóstico de la situación actual de riesgos. (Ver anexo N° 4.4)

Esta matriz se utiliza para identificar los posibles peligros presentes en cada proyecto. A partir de los resultados que genere esta evaluación, se procede con el análisis de los riesgos y la ejecución de las medidas necesarias para su control.

b. Comunicación y elección de coordinadores

i. Sobre la comunicación

Debido a la importancia de la implementación de los instrumentos antes mencionados y la aplicación de los mismos por todas las partes involucradas, es indispensable que existan

canales de comunicación y programas de capacitación que permitan informar de manera oportuna todo aquello que sea importante y relevante al desarrollo del proyecto, así como dar lugar a un proceso de retroalimentación y métodos de escucha entre ellos. De igual forma, contar con canales directos con los clientes por medio de encuestas de satisfacción del cliente, correos electrónicos, teléfonos, página web, entre otros.

ii. Sobre los coordinadores

Tanto FUNDEVI como el ente beneficiario deben nombrar los coordinadores que se encarguen de la comunicación en el desarrollo del proyecto, los cuales tendrán que cumplir con los requisitos específicos establecidos por el ente financiador en cada caso.

Respecto al pago al coordinador(a), este trámite debe realizarse mediante un nombramiento por planilla en la partida contable de salarios y autorizado por el superior jerárquico.

Funciones del (la) coordinador(a):

1. Formular el proyecto.
2. Elaborar el presupuesto y tramitar sus respectivas autorizaciones, así como las modificaciones o correcciones ante las instancias superiores.
3. Planificar y coordinar las actividades que permitan el buen desarrollo del programa o proyecto.

4. Cuando sea necesario o solicitado, informar y coordinar con su superior jerárquico la ejecución financiera y técnica de la actividad.
5. Dirigir y actuar como responsable del desarrollo de las actividades sustantivas del proyecto, en cumplimiento efectivo y eficaz de los términos establecidos en los convenios y/o contratos firmados.
6. Tramitar las adquisiciones de materiales, equipos y otros insumos necesarios que serán donados de acuerdo con las normas específicas establecidas y lo autorizado presupuestariamente.
7. Rendir informes (parciales o finales) a su superior o entidad correspondiente, sobre el avance o finalización del proyecto.
8. En el caso del coordinador de FUNDEVI, debe gestionar los términos de referencia para elaborar convenios y/o contratos con los entes financiadores y otros aspectos de índole legal y contractual que se requieran para el desarrollo del proyecto.
9. En el caso del coordinador beneficiario, tramitar ante FUNDEVI que el pago del personal colaborador sea por planillas o por servicios profesionales según lo autorizado presupuestariamente.

Restricciones para el(la) coordinador(a):

1. No tramitar pagos a su nombre sin la autorización de su superior jerárquico.
2. No designar a otros funcionarios para labores de su responsabilidad.
3. No designar a familiares para que laboren o presten servicios bajo su coordinación.

4. No firmar documentos con terceros de cualquier índole.
5. No ser contratado por medio de servicios profesionales en el proyecto que coordina.

Cambio o sustituciones del(la) coordinador(a):

Las autoridades de las partes responsables de la ratificación del(la) coordinador(a) podrán nombrar a un(a) sustituto(a) en caso de ausencia o imposibilidad temporal del titular e informarlo a su superior o entidad correspondiente. Debe actualizarse el control de firmas autorizadas en el registro correspondiente.

En el caso de una sustitución permanente, se procede con el mismo trámite de nombramiento del(la) coordinador(a), lo cual debe ser notificado a todas las partes involucradas.

Perspectiva de la Norma ISO 9001:2008

Para ampliar los conocimientos con respecto a la Norma ISO 9001:2008, es necesario referirse a la sección 7.1 de la norma, llamada “Planificación de la realización del producto o servicios” y la sección 7.2.3, denominada “Comunicación con el cliente”. Es imperativo que se mantenga un registro documental de toda la información recopilada, analizada y procesada durante esta etapa.

4.2.6.3 Etapa de ejecución

Esta etapa está compuesta por aquellas tareas que sirven para completar el trabajo definido en la etapa anterior. Además, se desarrollan las actividades para la dirección y ejecución del proyecto concernientes al manejo de aspectos económicos, asesorías presupuestarias y coordinación de personas y recursos necesarios que ayuden a la adquisición de las herramientas tangibles e intangibles, esto en un ambiente de calidad ISO 9000, que permita mantener y asegurar procesos controlados y ordenados salvaguardando la susceptibilidad de los procesos de materializarse un riesgo.

Un cumplimiento adecuado de cada punto que se establece en esta etapa ayudará a que la etapa de ejecución del proyecto no se convierta en un proceso abrumante y conflictivo entre las partes interesadas.

a. Dirigir y gestionar la ejecución del proyecto

i. **Sobre el manejo de fondos iniciales**

Administrar ingresos, ya sean cobros, depósitos, transferencias bancarias nacionales e internacionales, apertura y manejo de cuentas corrientes bancarias y custodia de fondos y valores.

Tal como está establecido en los procesos de iniciación, FUNDEVI lleva un registro actualizado con los datos y las firmas autorizadas para realizar los trámites de ingresos y

egresos, por lo cual se debe asignar a las y los encargados del programa o proyecto un código de acceso a las bases de datos presupuestarias.

ii. Sobre la asesoría del proyecto

Brindar servicios de control de ejecución presupuestaria, administración laboral y salarial, trámites de contratación de servicios profesionales, apertura y manejo de fondos de trabajo, trámites administrativos y legales en procesos licitatorios, adquisición de instrumentos financieros como garantías de participación, garantías de cumplimiento y verificación de acatamiento de términos contractuales.

iii. Sobre el presupuesto

Elaborar, en colaboración con el ente beneficiario, una herramienta que permita el cálculo y negociación anticipada de los ingresos y gastos del proyecto y, con ello, establecer prioridades y evaluar la consecución de sus objetivos.

1. Ingresos

Con el objetivo de facilitar la gestión presupuestaria del proyecto y evitar desajustes, se debe considerar la cláusula correspondiente al desembolso de los fondos establecida en el contrato. Por otra parte, si el proyecto recibe ingresos en diferentes monedas, es

necesario presupuestar cada moneda por separado y FUNDEVI le asignará un número de subcuenta financiera.

2. Egresos

Para ejecutar las partidas de gasto de presupuesto aprobado, la coordinación del proyecto del ente beneficiario debe realizar una solicitud de desembolso junto con los comprobantes correspondientes. Dichos egresos deberán limitarse a aquellos permitidos por el ente financiador.

3. Servicio de Administración de Fondos (SAF)

Contempla el porcentaje que determina FUNDEVI debido a los costos administrativos de la ejecución del proyecto, los cuales pueden alcanzar hasta un 5% para el mecanismo de gestión; sin embargo, este puede ser variable de acuerdo al monto total del proyecto invertido por el ente financiador. Este porcentaje SAF se considera en la elaboración del presupuesto.

4. Modificación al presupuesto

Las modificaciones presupuestarias corresponden al traslado de fondos disponibles de una partida para dar contenido a otra en la misma cuenta que no dispone de suficientes fondos en la que se requiere ejecutar gastos.

Estas modificaciones las puede realizar la coordinación del proyecto ante FUNDEVI mediante el formulario “Solicitud de modificación presupuestaria” (DPF 06) durante la vigencia del presupuesto, siempre y cuando el proyecto cuente con suficiente contenido presupuestario.

5. Ejecución del presupuesto

Para ejecutar las partidas de gasto del presupuesto aprobado, la coordinación del proyecto debe realizar la solicitud específica y detallada mediante alguno de los siguientes formularios, según el caso:

- ✓ 7-ARG-FSP-001 Solicitud de emisión de pago.
- ✓ 7-ARG-FSP-007 Solicitud de transferencia de fondos entre proyectos.
- ✓ 7-FCF-FSP-007 Solicitud de modificación de partidas presupuestarias.
- ✓ 7-PLA-FSP-001 Solicitud de nombramiento o modificación de servicios profesionales.
- ✓ 7-ARG-FSP-004 Kilometraje de vehículos.
- ✓ 7-ARG-FSP-002 Gasto de viaje dentro del país.
- ✓ 7-ARG-FSP-005 Apertura o aumento de un fondo de trabajo.
- ✓ 7-ARG-FSP-006 Solicitud de reintegro o liquidación de fondo de trabajo.

6. Formas de recepción de ingresos

Depósito de ingresos en cuentas bancarias de FUNDEVI

FUNDEVI recibe los ingresos de los proyectos, en colones, dólares o euros, tanto en sus cuentas bancarias generales como en las cuentas específicas que se han abierto de manera especial para algunas unidades operativas. La Dirección de Servicios Financieros de la Fundación asesora acerca de la vía más adecuada para recibir el depósito de los ingresos.

Para atender este tipo de depósitos la Fundación tiene a disposición cuentas en los diferentes bancos estatales con el propósito de facilitar la recepción de los recursos. La coordinación debe indicar el proyecto al cual acreditan los fondos y enviar a FUNDEVI los siguientes documentos:

- ✓ Comprobantes de depósito del banco.
- ✓ Copia recibo de dinero o factura de FUNDEVI.

Depósitos efectuados directamente en las cajas de la Fundación

Los ingresos pueden ser depositados en efectivo, en cheque o través de tarjeta de crédito en las cajas de FUNDEVI.

Transferencias internacionales a las cuentas bancarias de la Fundación

FUNDEVI tiene a disposición varias cuentas bancarias habilitadas para la recepción de recursos provenientes del exterior, las cuales se pueden consultar en la página Web (<http://fundevi.ucr.ac.cr>), en el apartado de “Cuentas depósitos nacionales y transferencias internacionales”. Es necesario que la coordinación del proyecto consulte a la Dirección de Servicios Financieros cuál cuenta es la más adecuada de acuerdo con el país de procedencia de los ingresos; asimismo, informará el nombre del depositante, monto, fecha, número de proyecto y la entidad financiera utilizada para la acreditación oportuna de los fondos.

Cobro realizado directamente por FUNDEVI

FUNDEVI ofrece también el servicio de cobro de facturas de crédito. Para ello, la coordinación debe solicitar esa gestión con la Dirección de Servicios Financieros.

iv. Sobre el pago de planillas

La Fundación paga salarios quincenalmente (los días 14 y 28), por lo que cualquier trámite de salarios deberá realizarse con la debida antelación según el calendario anual de planillas que se envía al inicio de cada año; puede consultarse en el sitio web de la Fundación.

Este trámite se solicita mediante el formulario “7-PLA-FSP-001 Solicitud de nombramiento o modificación” que se encuentra en el sitio web. El pago de salarios se realiza mediante transferencia bancaria, por lo que el trabajador debe poseer una cuenta electrónica activa en el Banco Nacional de Costa Rica, o en el Banco Popular y de Desarrollo Comunal, la cual debe indicarse en este formulario.

v. Sobre las contrataciones de servicios profesionales

Se contratan bajo esta modalidad los servicios de carácter personal y el uso de bienes muebles e inmuebles. La contratación puede efectuarse con personas físicas o jurídicas e instituciones públicas o privadas. Todo gasto efectuado en estos rubros debe ser amparado mediante factura timbrada o dispensada por el Ministerio de Hacienda y confeccionada a nombre de la Fundación de la Universidad de Costa Rica, o por sus siglas FUNDEVI.

Son contrataciones con personas físicas (nacionales o extranjeras) por servicios profesionales prestados puntual y ocasionalmente a nombre propio, para desarrollar productos o resultados específicos tales como: estudios, investigaciones, peritajes, capacitación, entrenamientos, conferencias y asesorías profesionales, desarrollo y mantenimiento, informático y tecnológico, entre otros.

Esta partida comprende además, gastos derivados de las contrataciones con personas jurídicas (nacionales o extranjeras) en las que no se medie relación laboral alguna, por servicios técnicos tales como contratos de limpieza, construcción de obra, vigilancia, reparación de equipos, entre otros.

vi. Sobre enmiendas (Ver anexo N° 4.5)

A medida que se lleva a cabo la ejecución del proyecto, existe la probabilidad de que surjan modificaciones que deben ser reflejadas y quedar documentadas en el expediente del mismo. Para tal efecto, se facilita el formulario N° 5 sobre las enmiendas, las cuales representan la corrección de un error o defecto o la propuesta de una variante, adición o reemplazo a uno o varios procesos.

b. Efectuar las adquisiciones

i. Sobre materiales y suministros

En este apartado, se explica sobre las gestiones que se deben realizar por el gasto⁵ de artículos e insumos materiales que se consumen al ejecutar las actividades normales de los proyectos.

⁵ La clasificación de gastos autorizados quedará limitado por las preferencias del ente financiador correspondiente.

1. Combustibles y lubricantes: adquisición de toda clase de sustancias y materiales usados para la lubricación y combustible de vehículos, refrigeración, fuerza motriz y maquinaria en general; tales como: biocombustibles, gasolina, aceite, diesel, kerosén, gas natural y artificial, etc.

2. Alimentos y bebidas: compra de alimentos para consumo humano y animal, como frutas, verduras, café, azúcar, leche, agua, productos no elaborados, entre otros. No se pueden incluir gastos por bebidas alcohólicas.

3. Otros materiales y productos de uso en la construcción: compra de diversos materiales y productos para mantenimiento y construcción de obras, tales como: material eléctrico, cables, cemento y derivados, productos metálicos, madera, productos de vidrio, asfalto, pintura, arena, piedra, canaletas, codos, uniones para fibra óptica, llavines, bombillos, fluorescentes, lámparas, puertas etc.

4. Herramientas e instrumentos: adquisición de utensilios, instrumentos y herramientas de hierro, acero y otros metales, que se requieren para realizar labores especiales, tales como: carpintería, ebanistería, agricultura, mecánica etc. También incluye la compra de repuestos y accesorios en general para mantener en buen estado de funcionamiento la maquinaria y el equipo existente, siempre y cuando las reparaciones que se efectúen no aumenten su valor, como cables y

adaptadores externos, “mouse”, “mouse pad”, maletines, parlantes, teclados, protector de pantalla, tarjeta de memoria, comunicación y video, entre otros.

5. Útiles y materiales de oficina: adquisiciones de útiles y materiales necesarios para el desempeño de las labores usuales de la oficina, tales como: lápices, lapiceros, bolígrafos, grapadoras, reglas, plumas, clips, perforadoras, papeleras, cintas adhesivas, saca puntas, fechadores, correctores, cintas para fax y para calculadoras, “tonner” para fotocopiadora e impresora, esferas, mapas, discos compactos, suministros de cómputo, “llaves mayas”, papelería en general, material didáctico, normas internacionales, compras o suscripción a periódicos o revistas, etc.
6. Útiles y materiales médicos, hospitalarios y de investigación: gastos por la compra de productos (abonos, fertilizantes, insecticidas, reactivos químicos de todo tipo, alimentos para análisis o para utilizar como material de curso etc.), materiales de laboratorio e instrumentos para la operación del proyecto tales como: gabachas para uso de laboratorio, cascos, cinturones de seguridad, gafas especiales, etc.
7. Insumos para la venta: Adquisición de bienes no especificados en ninguno de los renglones anteriores, tales como: copias de llaves, materiales de limpieza, utensilios de cocina, botiquín, uniformes para el personal sin logos, etc.

ii. Sobre bienes duraderos

En este punto, se hace referencia a la adquisición de maquinaria, equipo y mejoras a los mismos, más los gastos de transporte, seguros e instalación en el caso de importaciones.

Aspectos importantes

- Para la compra de equipo cuyo costo sea mayor a \$1.000,00 o su equivalente en colones, se deben presentar tres cotizaciones; en caso de ser proveedor único, deberá presentar la debida justificación en sustitución de las cotizaciones.

 - Dependiendo de lo que se estipule en el contrato y la disposición final de las adquisiciones, aquellas que no se mantienen para otros fines del proyecto serán donadas al ente beneficiario.
1. Equipo y mobiliario de oficina: como sumadoras, calculadoras, ventiladores, fotocopiadoras, muebles de oficina, aire acondicionado, mobiliario para equipo de cómputo, archivadores, escritorios, sillas, teléfonos de oficina, fax, etc.

 2. Equipo y programas de cómputo: adquisición de equipos para computación, impresoras, monitores, licencia de software, dispositivos de telecomunicación,

discos duros externos, unidades de disco compacto externo, fuentes de poder, módems, scanner.

3. Equipo y mobiliarios sanitarios, de laboratorio e investigación: compra de equipo médico, quirúrgico, microscopios, autoclaves, equipo de laboratorio patológico, biológico y sanitario, equipo para laboratorio de materiales y de investigación, mobiliario para laboratorio, así como la adquisición de animales para el trabajo o reproducción.
4. Equipo y mobiliario educacional, deportivo y recreativo: adquisición de equipos audiovisuales, instrumentos musicales, obras de arte, pizarras, pupitres, butacas para auditorio, televisores, libros, proyectores, software educativo, cámara de video y fotografías, bolas, grabadoras, entre otros.
5. Maquinaria y equipo diverso: compra de equipo no especificado en los otros renglones del presente grupo tales como: automóviles, muebles de cocina, lavadoras, equipo de dormitorio y de cocina, cepillos eléctricos, refrigeradoras, percoladores, hornos microondas, celulares, equipo de radio y comunicación, instrumentos destinados a la navegación y buceo, etc.

6. Terrenos y edificaciones: corresponde al gasto por la adquisición de terrenos para la construcción de edificios, instalaciones, centros de enseñanza, museos y otros usos, correspondientes al desarrollo de actividades de programas y Proyectos 9000; se incluye dentro del valor del terreno, los gastos de escritura, trazado de planos, comisiones y demoliciones.

Adicionalmente, se ubica en esta partida los gastos de construcción, adición y mejora por contrato de todo tipo de edificio como oficinas, centros de enseñanza, bodegas, museos, laboratorios etc.; comprende además, todos aquellos trabajos electromecánicos y electrónicos necesarios para la finalización del edificio, como son las instalaciones eléctricas, telefónicas, de seguridad y para cómputo.

Se deberá elaborar un contrato para construcciones, adiciones, remodelaciones y mejoras mayores a \$1.000,00 o su equivalente en colones.

c. Gestionar el riesgo. (Ver anexo N° 4.6)

Es un enfoque estructurado para manejar la incertidumbre asociada con una posible amenaza o riesgo, a través de una secuencia de procedimientos que incluyen evaluación de riesgo, estrategias de desarrollo para manejarlo y mitigación del riesgo utilizando recursos gerenciales.

Perspectiva de la Norma ISO 9001:2008

Para ampliar los conocimientos con respecto a la Norma ISO 9001:2008, es necesario referirse a la sección 7.5.1 de la Norma, llamada “Control de la producción y de la prestación del servicio”. Es imperativo que se mantenga un registro documental de toda la información recopilada, analizada y procesada durante esta etapa.

4.2.6.4 Etapa de seguimiento y control

Partiendo de los procesos definidos previamente en la etapa de planificación, así como el desarrollo, implementación y realización del proyecto en la etapa de ejecución, se deben llevar a cabo procedimientos que aseguren el alcance de los objetivos planteados, esto mediante la supervisión y medición del rendimiento, lo cual permitirá tomar acciones correctivas necesarias en tiempo y forma en la presente etapa de seguimiento y control.

Uno de los factores relevantes es el acatamiento de las directrices que establece la Norma ISO 9001:2008. Para ello, se debe demostrar el cumplimiento con los requisitos del proyecto y, el grado de satisfacción de las partes involucradas, asegurarse de la conformidad del Sistema de Gestión de la Calidad y procurar la mejora continua de la eficacia de este y la aplicación de sus procesos. Para tal efecto, se facilita el formulario N° 7. (Ver anexo N° 4.7).

Se deben implementar herramientas que permitan tener un control preventivo del desarrollo y finalización del proyecto, respetando las condiciones del mismo. La Norma ISO 9001:2008 establece indicadores como el tiempo en que se desarrolla el proyecto, el costo total y los entregables o actividades pactadas, así como la calidad de las mismas. Con estas evaluaciones se busca dar una calificación en términos de eficiencia, eficacia y economía en el manejo de los recursos.

En esta guía se presenta un formulario de informe (ver anexo N° 4.8), el cual brinda un resumen integral del seguimiento y control de la ejecución del proyecto, respondiendo y reflejando la respuesta a preguntas como qué han hecho y quién, cuánto han gastado y durado, estado del avance, cuáles son los obstáculos encontrados y las medidas correctivas de los mismos, cuantificación monetaria de los atrasos, entre otros.

Al finalizar esta etapa, se deben llevar a cabo las modificaciones y acciones correctivas correspondientes, según sea conveniente para cumplir con el desempeño eficaz, eficiente y económico del proyecto.

Perspectiva de la Norma ISO 9001:2008

Para ampliar los conocimientos con respecto a la Norma ISO 9001:2008, es necesario referirse a la sección 8 de la norma, llamada “Medición, análisis y mejora”; la sección 8.2.3 de la norma, denominada “Seguimiento y medición de los procesos” y sección 8.2.4 de la

norma, llamada “Seguimiento y medición del producto/servicio”. Además, para corroborar la conformidad del servicio prestado, es necesario referirse a la sección 8.3 de la norma, denominada “Control de producto no conforme”. Es imperativo que se mantenga un registro documental de toda la información recopilada, analizada y procesada durante esta etapa.

4.2.6.5 Etapa de cierre

Una vez concluidos todos los procesos del proyecto, la coordinación debe realizar los siguientes trámites para el cierre de este:

- a. Cuando fuere el caso
 - i. Cierre o liquidación de la caja chica pendiente.
 - ii. Cese o liquidación de los nombramientos pendientes.
 - iii. Cese o liquidación de contratos de servicios profesionales pendientes.
 - iv. Liquidación de gastos prepagados (fondos transitorios) pendientes.

- b. En caso de remanentes
 - i. Cuando el ente financiador así lo determine, proceder a la devolución del remanente según indicaciones del mismo.

- ii. En ausencia de previas indicaciones del ente financiador, los remanentes serán depositados en una cuenta de FUNDEVI en donde los fondos obtenidos se utilizarán para proyectos institucionales.
- c. Cierre de adquisiciones
- i. Traspaso: aquellas adquisiciones obtenidas a título de FUNDEVI como propietario, se debe llevar a cabo la cesión del bien como titular al ente financiador.
 - ii. Donación: en caso de previa aprobación del ente financiador, aquellas adquisiciones que no tienen un fin en específico al finalizar el proyecto, podrán ser donadas a entes beneficiarios. (Ver anexo N° 4.9).
- d. Informe técnico y financiero a ente financiador, recibido a satisfacción:

Para efectos de consultas y trámites posteriores, toda la documentación de respaldo es almacenada en los archivos de FUNDEVI por un plazo determinado, según la legislación vigente al menos cinco años, o los acuerdos específicos al respecto, con los entes contratantes.

Perspectiva de la Norma ISO 9001:2008

Es imperativo que se mantenga un registro documental de toda la información recopilada, analizada y procesada durante esta etapa.

4.2 Matriz integral de marcos de referencia

De acuerdo con el análisis de la información obtenida de los capítulos anteriores y tomando como referencia principal los fundamentos para la gestión de proyectos del Project Management Institute (PMI), la relación de estos con respecto a la normativa de calidad ISO 9001:2008, la gestión de riesgos y administración de los mismos por medio de COSO II y la implementación de buenas prácticas gracias a la evaluación del Premio a la Excelencia; se propone la siguiente matriz integral.

En esta matriz, se identifican aquellos procesos que coinciden entre los marcos de referencia en relación con los 42 procesos del PMI como estructura de análisis, en la cual se determina un valor absoluto que representa la cantidad de marcos presentes en cada uno de ellos, estableciendo a su vez el valor porcentual. Por tanto, se propone un total de 89 puntos que representan el 100% de los procesos por evaluar.

Tabla N° 4.1

FUNDEVI: Comparación de todos los marcos de referencias estudiados según datos obtenidos durante el presente capítulo, durante septiembre 2013 – enero 2014

		PROCESO PMI	ISO	COSO	EXCELENCIA	Importancia Absoluta	Importancia Porcentual
Iniciación	1	Desarrollar el acta de constitución del proyecto	X			2	2.25%
	2	Identificar a los interesados	X			2	2.25%
Planificación	3	Desarrollar el plan para la dirección del proyecto.	X		X	3	3.37%
	4	Recopilar requisitos.	X			2	2.25%
	5	Definir el alcance.	X			2	2.25%
	6	Crear la EDT (Estructura de desglose del trabajo).				1	1.12%
	7	Definir las actividades.	X		X	3	3.37%
	8	Secuenciar las actividades.	X		X	3	3.37%
	9	Estimar los recursos de las actividades.	X			2	2.25%
	10	Estimar la duración de las actividades.	X			2	2.25%
	11	Desarrollar el cronograma.				1	1.12%
	12	Estimar los costos.	X			2	2.25%
	13	Determinar el presupuesto.	X			2	2.25%
	14	Planificar la calidad.	X			2	2.25%
	15	Desarrollar el plan de recursos humanos.	X			3	3.37%
	16	Planificar las comunicaciones.	X			3	3.37%
	17	Planificar la gestión de riesgos.			X	2	2.25%
	18	Identificar los riesgos.			X	2	2.25%
	19	Realizar el análisis cualitativo de riesgos.			X	2	2.25%
	20	Realizar el análisis cuantitativo de riesgos.			X	2	2.25%
	21	Planificar la respuesta a los riesgos.			X	2	2.25%
	22	Planificar las adquisiciones.	X			2	2.25%

Continuación Tabla N° 4.1

		PROCESO PMI	ISO	COSO	EXCELENCIA	Importancia Absoluta	Importancia Porcentual
Ejecución	23	Dirigir y gestionar la ejecución del proyecto.	X		X	3	3.37%
	24	Dirigir el aseguramiento de calidad.	X			2	2.25%
	25	Adquirir el equipo del proyecto.	X			2	2.25%
	26	Desarrollar el equipo del proyecto.	X			2	2.25%
	27	Dirigir el equipo del proyecto.	X			2	2.25%
	28	Distribuir la información.	X		X	3	3.37%
	29	Gestionar las expectativas de los interesados.	X		X	3	3.37%
	30	Efectuar las adquisiciones.	X			2	2.25%
Seguimiento y Control	31	Monitorear y controlar el trabajo del proyecto.	X		X	3	3.37%
	32	Realizar el control integrado de cambios.			X	2	2.25%
	33	Verificar el alcance.	X			2	2.25%
	34	Controlar el alcance.	X			2	2.25%
	35	Controlar el cronograma.				1	1.12%
	36	Controlar los costos.	X			2	2.25%
	37	Realizar el control de calidad.	X			2	2.25%
	38	Informar el desempeño.			X	2	2.25%
	39	Monitorear y controlar los riesgos.			X	2	2.25%
	40	Administrar las adquisiciones.	X			2	2.25%
Cierre	41	Cerrar el proyecto o fase			X	2	2.25%
	42	Cerrar las adquisiciones				1	1.12%
						89	100.00%

Fuente: Elaboración propia con información obtenida de PMI, ISO 9001:2008, COSO II, Cámara de Industrias.

Este instrumento conforma la integración de los cuatro pilares tomados en cuenta para la estandarización de la administración de los Proyectos 9000 propuestos en la siguiente guía de evaluación.

4.3 Propuesta Guía de Evaluación Proyectos 9000

4.3.1 Introducción

Con el fin de fortalecer la gestión de los Proyectos 9000 y colaborar con la ampliación de la certificación de la Norma ISO 9001:2008, se crea el presente instrumento de evaluación de la gestión de proyectos, el cual consiste en una implementación de las directrices de los diferentes marcos de referencia, que permiten satisfacer a cabalidad las necesidades que se requieren para el desarrollo de los Proyectos 9000.

4.3.2 Desarrollo

La base de dichos instrumentos, principalmente, los procesos del Project Management Institute (PMI), se combinan con los distintos marcos de referencia, que son: la Norma ISO 9001:2008, el Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO II) y las mejores prácticas del Premio a la Excelencia de la Cámara de Industrias.

Su propósito consiste en verificar la situación en la que se encuentra la gestión de los Proyectos 9000 de acuerdo con los distintos marcos de referencia. Esto se logra por medio

de interrogantes que se realizan a los expedientes de los proyectos con el fin de conocer si los procesos requeridos cumplen o no con los estándares establecidos, obteniendo un porcentaje por cada proceso cumplido, el cual es multiplicado por la importancia porcentual obtenida en la matriz integral de marcos de referencia. De esta forma, se pretende evaluar si los proyectos cumplen con los parámetros deseados y, determinar, así, las posibles áreas de mejora para FUNDEVI.

Al finalizar se obtiene un porcentaje de cumplimiento, el cual se categoriza dentro de los rangos siguientes:

Rango		Categoría
0	50	Deficiente
50	70	Regular
70	85	Aceptable
85	100	Ideal

La herramienta también brinda la capacidad de descomponer la información en segmentos tales como:

- a. Gráfico N° 1: General cuatro marcos de referencia: permite al ente analizar de una manera rápida y sencilla el nivel de cumplimiento global con respecto a cada uno de los 4 marcos de referencia, a saber: PMI, Norma ISO 9001:2008, COSO II y Premio a la Excelencia de la Cámara de Industrias de Costa Rica y podrá reconocer aquel marco de referencia en el que se debe hacer un análisis más profundo de sus aciertos y/o deficiencias.

- b. Gráfico N° 2: General cinco etapas del PMI: permite al ente analizar de una manera rápida y sencilla el nivel de cumplimiento con respecto a cada una de las 5 etapas planteadas por el PMI y podrá reconocer aquellas etapas en las que debe hacer un análisis más profundo de sus aciertos y/o deficiencias.

- c. Gráfico N° 3: Específico Etapa Iniciación PMI: este gráfico permitirá determinar los resultados de los procesos de la etapa de iniciación, los cuales autorizan el comienzo del proyecto o de cualquiera de sus fases. De manera específica, se puede observar si cumple con el acta constitutiva del proyecto y la identificación de los interesados correspondientes.

- d. Gráfico N° 4: Específico etapa planificación PMI: este gráfico permitirá determinar los resultados de los procesos de la etapa de planificación, los cuales definen y refinan los objetivos, además de seleccionar la mejor alternativa o enfoque del proyecto para alcanzar los objetivos propuestos para el proyecto. De manera específica, se podrá observar si se cumple con el desarrollo del plan para la dirección del proyecto, recopilar requisitos, definir el alcance, la creación de la EDT (Estructura de Desglose del Trabajo), la definición de las actividades, la secuencia de las actividades, estimación de los recursos de las actividades, estimación de la duración de las actividades, desarrollo del cronograma, la estimación de los costos, determinación del presupuesto, la planificación de la calidad, el desarrollo del plan de recursos humanos, la planificación de las comunicaciones, la planificación de la

gestión de riesgos, la identificación de los riesgos, realización del análisis cualitativo de riesgos, análisis cuantitativo de riesgos, la planificación de la respuesta a los riesgos y la planificación de adquisiciones.

- e. Gráfico N° 5: Específico etapa ejecución PMI: este gráfico posibilitará determinar los resultados de los procesos de la etapa de ejecución, los cuales coordinan todo tipo de recursos necesarios para llevar a cabo el plan desarrollado en los procesos de planificación y los objetivos propuestos para el proyecto. De manera específica, se podrá observar si se cumple con la dirección y gestión de la ejecución del proyecto, el aseguramiento de la calidad, la adquisición, desarrollo y dirección del equipo del proyecto, distribución de la información, la gestión de las expectativas de los interesados y efectuar las adquisiciones.

- f. Gráfico N° 6: Específico etapa seguimiento y control PMI: este gráfico le permitirá determinar los resultados de los procesos de la etapa de seguimiento y control, los cuales aseguran que se alcancen los objetivos planteados mediante la supervisión y medición del rendimiento, que permita tomar las acciones correctivas necesarias. De manera específica se podrá observar si se monitorea y controla el trabajo del proyecto, la realización del control integrado de cambios, la verificación y control del alcance, control del cronograma, costos y calidad, información del desempeño, monitoreo y control de riesgos y la administración de las adquisiciones.

- g. Gráfico N° 7: Específico etapa cierre PMI: este gráfico permitirá determinar los resultados de los procesos de la etapa de cierre, cuyo objetivo es aceptar el proyecto o una de sus fases y proceder además al cierre ordenado del mismo. De manera específica, se podrá observar el cierre el proyecto o fase y las adquisiciones.
- h. Gráfico N° 8: Procesos según Norma ISO 9001:2008: este gráfico le permitirá al ente analizar de una manera eficaz y concisa el nivel de implementación de los procesos relevantes para la ampliación de la certificación de la Norma ISO 9001: 2008, que FUNDEVI debe incorporar en sus macroprocesos de gestión. De manera específica se podrá determinar el nivel de acierto o carencia en la elaboración del contrato o licitación, plan de proyecto, vías de comunicación, ejecución, medición tanto global del proyecto como por etapas y, finalmente, el control del producto no conforme. Una vez analizado lo anterior, se podrá referir a la sección correspondiente de la norma y hacer las correcciones necesarias, esto de acuerdo con:

Tabla N°4.2

FUNDEVI: Procesos relevantes de la Norma ISO 9001-2008 aplicables a los
Proyectos de Administración de Fondos a Terceros.

En orden de revisión de la Agencia Certificadora Applus+

Etapas	Nombre y/o descripción	Sección de la norma
1	Contrato o licitación	Sección 7.2: Procesos relacionados con los clientes.
2	Plan de proyecto	Sección 7.1: Planificación de la realización del producto o servicios.
3	Vía de comunicación	Sección 7.3: Comunicación con el cliente.
4	Ejecución	Sección 7.5.1: Control de la producción y de la prestación del servicio.
5	Medición	Sección 8: Medición, análisis y mejora.
5.1	Medición global del proyecto	Sección 8.2.3: Seguimiento y medición de los procesos.
5.2	Medición por etapas	Sección 8.2.4: Seguimiento y medición del producto / servicio.
6	Control de producto no conforme	Sección 8.3: Control de producto no conforme

Fuente: Elaboración propia con datos de la Agencia Certificadora Applus+.

- i. Gráfico N° 9: Procesos según COSO II: este gráfico le permitirá al ente la identificación de los componentes del control interno, el cual pretende ayudar a determinar un nivel de riesgo aceptado por FUNDEVI y contar con indicadores que ayuden a tener un manejo en la administración de los riesgos. De manera específica, se podrá determinar el nivel de acierto o carencia en los siguientes componentes: ambientes interno, establecimientos de objetivos, identificación de acontecimiento, evaluación de riesgos, respuesta a los riesgos, actividades de control, información y comunicación y supervisión.

- j. Gráfico N° 10: Procesos según Premio a la Excelencia: este gráfico le permitirá al ente realizar un análisis en procesos de gestión y de resultados, con el objetivo de indicar las fortalezas y sus puntos de mejora. Específicamente se podrá observar el liderazgo y planificación estratégica, el enfoque al cliente, al mercado y hacia el talento humano, la estructura, análisis y mejora de los procesos, el uso de la tecnología y la innovación en el proyecto o producto, la responsabilidad ambiental en el desarrollo del proyecto, así como los resultados finales con respecto al liderazgo, planificación estratégica, enfocados al cliente, mercado y talento humano, entre otros.

4.3.3 Cómo utilizar la guía de evaluación

Con la finalidad de darle un uso eficiente a la siguiente guía, se presentan los pasos que se deben seguir para poder llevar a cabo la evaluación de los expedientes, a saber:

- a. Seleccionar el expediente al cual se le va aplicar la guía de evaluación.
- b. Responder a las 89 preguntas planteadas en la “Tabla de interrogantes”, tomando en cuenta la etapa y el proceso al cual hacen referencia; indicar con un “0” si el proceso **no** cumple y con un “1” si cumple⁶.

⁶ Cabe aclarar que el cumplimiento se da cuando este se desarrolla el proceso en un 100%, de lo contrario si el cumplimiento es parcial, se debe clasificar como “0”.

- c. Observar los resultados obtenidos en la “Tabla de valoración”, en donde dependiendo de la cantidad de preguntas, se logra la valoración para cada una de ellas. Con base en las respuestas dadas en el paso anterior, se obtiene en la columna de “Total final”, el porcentaje final tanto por proceso individual como por la totalidad de ellos.
- d. Comparar el resultado final alcanzado con los siguientes indicadores para obtener la evaluación de dicho expediente:

Rango		Categoría
0	50	Deficiente
50	70	Regular
70	85	Aceptable
85	100	Ideal

4.3.4 Guía de Evaluación

A continuación se presenta la herramienta de evaluación de la gestión de proyectos:

Leyenda:

0 =	No Cumple
1 =	Cumple

FUNDEVI: Tabla de interrogantes de los Proyectos 9000, según marcos de referencia

Etapa	Proceso	Preguntas	Cumplimiento
Iniciación	1	1 ¿Se desarrolló un documento que autoriza formalmente un proyecto (convenio/contrato)?	1
		2 ¿Cumple en su totalidad con las aspectos determinadas por ISO 9001:2008: legales y reglamentarias, propias del producto, propias de la Fundación y propias del cliente?	1
	2	1 ¿Se identificaron los responsables de cada una de las partes involucradas (ente financiador, ente beneficiador y FUNDEVI) en el contrato?	0
		2 ¿Se llevó a cabo la apertura de la cuenta así como la identificación de los firmantes?	1
Planificación	3	1 ¿Se elaboró un PAO que documente las acciones para definir, preparar, integrar y coordinar los planes del proyecto?	1
		2 En el PAO, ¿se reflejan las directrices para planificar, ejecutar, monitorear y controlar y cerrar el proyecto?	1
		3 En el PAO, ¿se estimó indicadores para cumplir con cada uno de los entregables, en término de costo, tiempo y entregables/actividades?	1
	4	1 ¿Se realizaron reuniones iniciales para definir las necesidades de los interesados a fin de cumplir con los objetivos del proyecto?	1
		2 ¿Se documentó aspectos relevantes como fechas, participantes y puntos tratados de cada reunión en una bitácora?	0
	5	1 ¿Se definió en el alcance la descripción detallada del producto/servicio y del proyecto?	1
		2 ¿Se definió un alcance claro y conciso en cuanto a tiempo, costo y entregables?	0
	6	1 ¿Se subdividieron los entregables y el trabajo del proyecto en componentes más pequeños y más fáciles de dirigir?	1
	7	1 ¿Se definieron el conjunto de actividades necesarias para cumplir con los entregables del proyecto?	0
		2 ¿Se definieron las actividades de calidad como verificación, validación, seguimiento y medición para el producto/servicio, así como los criterios para la aceptación del mismo?	0
		3 ¿Se definieron los responsables de las actividades a cumplir?	1
	8	1 ¿Se priorizaron las actividades de acuerdo a un elemento lógico (tiempo, recursos o costo)?	1
		2 Dicho orden lógico, ¿fue acordado por las partes involucradas?	1
		3 ¿Se establecieron los tareas a alcanzar dentro de la secuencia de actividades?	0
	9	1 ¿Se estimaron el tipo y las cantidades de los recursos materiales, personas, equipos y suministros?	1
		2 ¿Se realizó la clasificación de los recursos según la ejecución para cada actividad?	1
	10	1 ¿Se estableció el plazo de ejecución de cada actividad en relación con los recursos estimados?	1
		2 ¿La secuencia determinó un tiempo de holgura?	1
	11	1 ¿Se definió el orden, duración, requisitos y restricciones de las actividades para el desarrollo del cronograma (por días, semanas, meses)?	1
	12	1 ¿Se estimaron los costos de los recursos de cada una de las actividades?	1
		2 ¿Se estimó una partida para gastos imprevistos que se puedan dar por concepto de holgura de tiempos o costo?	1
	13	1 ¿Se sumaron los costos estimados de las actividades individuales o paquetes de trabajo para establecer una línea de base de costos autorizados?	1
2 ¿Se determinó la clasificación de las partidas en cumplimiento con el catálogo contable previamente establecido?		0	
14	1 ¿Se establecieron los estándares de calidad del servicio y/o bien a ofrecer, con base a la Norma ISO 9001:2008?	1	
	2 ¿Se estandarizaron los mecanismos a cumplir para los diferentes procesos documentales de la evidencia de los procesos?	1	
15	1 ¿Se identificaron los roles, responsabilidades, las habilidades requeridas y las relaciones de comunicación del recurso humano necesario para el proyecto?	1	
	2 ¿Se evaluaron los requisitos mínimos (educación, formación, habilidad y experiencia) entre los futuros colaboradores del proyecto?	1	
	3 ¿Se cuenta con un programa de inducción y capacitación para el personal contratado?	1	
16	1 ¿Se determinó el canal de comunicación adecuado basado en las condiciones de las partes involucradas?	1	
	2 ¿Se estableció la frecuencia en que se deberán realizar las comunicaciones pertinentes para dar secuencia al proyecto?	1	
	3 ¿Se estableció la información mínima relevante a comunicar para el desarrollo de las actividades?	0	
17	1 ¿Se utilizó el formulario de "Diagnóstico de la Situación Actual de Riesgos"?	1	
	2 ¿Se establecieron las acciones de gestión de riesgos y la persona encargada?	1	
18	1 ¿Se identificaron y clasificaron los riesgos?	1	
	2 ¿Se determinó el nivel de impacto de cada uno de los riesgos?	0	
19	1 ¿Se evaluó y combinó la probabilidad de ocurrencia y evaluación de los riesgos?	0	
	2 ¿Se priorizan los riesgos a fin de realizar análisis o acciones posteriores para adquirir respuestas adicionales?	1	
20	1 ¿Se analizaron numéricamente, con base en un nivel de tolerancia, los efectos de los riesgos identificados sobre los objetivos del proyecto?	1	
	2 ¿Se llevó a cabo un análisis del grado de incertidumbre y el costo monetario de la materialización de los riesgos?	1	
21	1 ¿Se determinaron opciones y acciones preventivas de los riesgos identificados?	1	
	2 ¿Los riesgos son evaluados y actualizados conforme el avance del proyecto?	0	
22	1 ¿Se establecieron los requisitos mínimos del bien por adquirir?	0	
	2 ¿Se especificó el enfoque e identificó a los posibles proveedores?	1	

Etapa	Proceso	Preguntas	Cumplimiento
Ejecución	23	1 ¿Se ejecuta el trabajo de acuerdo a lo definido en el PAO?	1
		2 Los recursos humanos (persona y/o unidad responsable) establecidos en el PAO, ¿han sido los idóneos para el desarrollo del proyecto?	0
		3 ¿Los coordinadores están involucrados en dirigir y gestionar las fases técnicas y organizacionales del proyecto?	0
	24	1 Los estándares de calidad establecidos durante la planificación, ¿corresponden a la realidad del desarrollo del proyecto?	1
		2 ¿Se ha documentado adecuadamente la ejecución de los mecanismos propuestos en la etapa de ejecución?	1
	25	1 ¿Se seleccionó y contrató al personal según los requisitos mínimos establecidos en la etapa de planificación?	1
		2 ¿Se consideró contratar un equipo humano multidisciplinario de acuerdo a las necesidades del proyecto?	0
	26	1 ¿Se programaron capacitaciones para mejorar el conocimiento y habilidades de los miembros del equipo?	1
		2 ¿Se mejoraron los sentimientos de confianza y cohesión entre los miembros del equipo a fin de elevar la moral, disminuir los conflictos y fomentar el trabajo en equipo?	1
	27	1 ¿Se comunicó un enfoque claro y conciso de las metas a alcanzar con sus funciones para el desarrollo del proyecto?	0
2 ¿El equipo de dirección del proyecto dirige el avance en relación con los entregables del proyecto?		1	
28	1 ¿Se definió el ciclo de retroalimentación y las barreras de comunicación?	1	
	2 ¿Se determinaron los medios de comunicación de las indicaciones (formales-informales, escrito u orales)?	0	
	3 ¿De definieron técnicas de reunión, presentación y documentación?	1	
29	1 ¿Se contemplaron las expectativas de los interesados para lograr la satisfacción de las partes involucradas?	1	
	2 ¿Se revelaron y trataron inquietudes relacionadas con la anticipación de problemas futuros, que aún no representaban incidentes?	1	
	3 ¿Se aclararon y resolvieron los incidentes identificados a fin de generar una solitud de cambio en caso de ser necesario?	1	
30	1 De acuerdo al monto establecido como máximo, ¿se solicitaron y documentaron, al menos tres cotizaciones de diferentes proveedores a fin de determinar el proveedor y emitir un contrato de compra?	0	
	2 En caso de tener un proveedor único quien brinde el servicio, ¿se documentó y se presentó la debida justificación de la elección de este proveedor?	1	
Seguimiento y Control	31	1 ¿Se revisó, analizó y reguló el avance a fin de cumplir con los objetivos definidos en el PAO?	1
		2 Los entregables pactados en el contrato, ¿fueron entregados en el tiempo establecido?	0
		3 Los informes de desempeño, ¿suministraron información sobre el desempeño del proyecto en lo relativo al alcance, cronograma, costos, recursos, calidad y riesgos?	1
	32	1 ¿Se solicitaron, aprobaron y gestionaron los cambios a los entregables, activos, documentos y al PAO?	0
		2 Las modificaciones realizadas, ¿fueron documentadas mediante el formulario de "Enmiendas"?	1
	33	1 ¿Se cumplió el alcance establecido en la etapa de planificación?	1
		2 ¿Se validó que el alcance fuera coherente con el proyecto?	1
	34	1 ¿Se determinó la causa y el grado de variación con la línea base del alcance y la decisión acerca de aplicar acciones preventivas o correctivas?	0
		2 ¿Se solicitaron, aprobaron y gestionaron los cambios en la línea base del alcance?	0
	35	1 ¿Se monitoreó la situación del proyecto para actualizar el avance del mismo y gestionar cambios a la línea base del cronograma?	1
36	1 Los costos presupuestados, ¿se ajustaron a la realidad del proyecto?	1	
	2 ¿Existe justificación o documentación soporte de los costos efectuados?	1	
37	1 ¿Se monitoreó y registró los resultados obtenidos con los mecanismos establecidos en la etapa de planificación para evaluar el desempeño?	0	
	2 ¿Se cumplieron con los estándares de calidad del producto/servicio establecidos en la etapa de planificación?	0	
38	1 ¿Se recopiló y distribuyó la información sobre el desempeño del proyecto incluyendo informes de estado, mediciones del avance y proyecciones?	0	
	2 ¿Se evalúa y se retroalimenta con cierta periodicidad las competencias y conocimientos del equipo de trabajo?	1	
39	1 ¿Se utilizó alguna de las posibles respuestas al riesgo (evitar, asumir, reducir, compartir)?	1	
	2 ¿Se monitoreó continuamente el proyecto para detectar riesgos nuevos, riesgos que cambian o que se vuelven obsoletos?	1	
40	1 Las partes involucradas en la adquisición, ¿cumplieron con sus respectivas obligaciones contractuales?	0	
	2 ¿Se evaluó la capacidad y el desempeño del proveedor a fin de considerarlo como un proveedor para futuros proyectos?	1	
Cierre	41	1 ¿Se cerraron todas las actividades establecidas en el PAO para completar formalmente el proyecto y se procedió con el cierre de la (s) cuenta (s) bancaria (s)?	1
		2 Las experiencias adquiridas durante el proyecto, ¿quedaron documentadas para la aplicación en proyectos futuros?	0
	42	1 ¿Se recopiló, clasificó y archivó toda la documentación de las adquisiciones efectuadas en el proyecto?	1

Tabla de valoración

Proceso	Preguntas			Total	Importancia Relativa	Total final
	1	2	3			
1	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	2.25%	0.00%
2	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	2.25%	0.00%
3	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	3.37%	0.00%
4	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	2.25%	0.00%
5	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	2.25%	0.00%
6	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	1.12%	0.00%
7	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	3.37%	0.00%
8	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	3.37%	0.00%
9	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	2.25%	0.00%
10	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	2.25%	0.00%
11	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	1.12%	0.00%
12	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	2.25%	0.00%
13	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	2.25%	0.00%
14	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	2.25%	0.00%
15	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	3.37%	0.00%
16	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	3.37%	0.00%
17	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	2.25%	0.00%
18	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	2.25%	0.00%
19	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	2.25%	0.00%
20	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	2.25%	0.00%
21	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	2.25%	0.00%
22	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	2.25%	0.00%

23	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	3.37%	0.00%
24	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	2.25%	0.00%
25	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	2.25%	0.00%
26	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	2.25%	0.00%
27	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	2.25%	0.00%
28	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	3.37%	0.00%
29	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	3.37%	0.00%
30	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	2.25%	0.00%
31	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	3.37%	0.00%
32	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	2.25%	0.00%
33	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	2.25%	0.00%
34	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	2.25%	0.00%
35	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	1.12%	0.00%
36	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	2.25%	0.00%
37	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	2.25%	0.00%
38	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	2.25%	0.00%
39	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	2.25%	0.00%
40	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	2.25%	0.00%
41	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	2.25%	0.00%
42	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	1.12%	0.00%
					100.00%	0.00%

CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Como se ha indicado a lo largo de esta investigación, la Fundación de la Universidad de Costa Rica para la Investigación (FUNDEVI) ha fortalecido el apoyo a los proyectos, acompañándolos en emprendimientos, fortaleciendo el respaldo a nuevas ideas, brindando capacitación constante y colaborando en la consecución de los logros de acción social, por medio de la ejecución de proyectos de diferentes índoles según sean sus orígenes.

Cabe mencionar que FUNDEVI posee diferentes categorías de proyectos, a saber: los Proyectos Institucionales (P-8000), Proyectos de Vínculo Remunerado y Proyectos de Administración de Fondos a Terceros (P-9000); estos últimos representan una gran oportunidad de mercado, por cuanto se perciben como un servicio de alta calidad, cuyo potencial se busca maximizar por medio de la estandarización de los procesos para el desarrollo y la ejecución de los mismos.

Dado lo anterior, se realizó una investigación entre los procesos de los Proyectos de Vínculo Remunerado y los diferentes marcos de referencia que permiten definir los procesos propiamente de los Proyectos 9000, tomando en cuenta diferentes áreas relevantes, tales como la determinación de etapas de un proyecto según PMI, la calidad de acuerdo con la Norma ISO 9001:2008, la gestión de riesgos con base en COSO II y las

buenas prácticas establecidas por la Cámara de Industrias de Costa Rica por medio del Premio a la Excelencia.

Una vez recopilada, procesada y analizada la información obtenida durante la investigación, se procedió a desarrollar una propuesta integral enfocada en los Proyectos 9000. El objetivo fue crear un modelo de gestión y evaluación de los Proyectos 9000 que funcionara como una guía para la ejecución de los mismos y generara importantes beneficios con el incremento de la eficiencia.

Ahora bien, la finalidad de este capítulo es puntualizar todas las conclusiones y recomendaciones extraídas del análisis de los cuatro capítulos anteriores con el fin de que FUNDEVI las considere en caso de que decidan implementar la propuesta aquí presentada.

5.1 Conclusiones

1. La Dirección de Proyectos se logra mediante la aplicación e integración adecuada de los 42 procesos de la dirección de proyectos, agrupados lógicamente, que conforman los 5 grupos de procesos. Estos son: iniciación, planificación, ejecución, seguimiento y control, y cierre.
2. Se debe considerar que los riesgos del proyecto tienen su origen en la incertidumbre, misma que está presente en todos los proyectos, estos constituyen una amenaza para el proyecto, pero pueden aceptarse si se encuentran dentro de

los límites de tolerancia y si están en equilibrio con el beneficio que puede obtenerse al tomarlos.

3. Toda compañía requiere de una planificación estratégica y de indicadores de gestión, con la finalidad de alcanzar los objetivos y metas de la organización, los cuales son total responsabilidad de la administración, entre ellos destacan: eficacia, eficiencia, economía, ética y ecología.
4. La auditoría basada en el control interno consiste en analizar la eficiencia y eficacia de este, y así poder presentar las recomendaciones debidas a la administración y demás partes involucradas.
5. La auditoría de proyectos busca analizar la información del proyecto, la parte financiera, operacional y administrativa, para verificar que la información es confiable, veraz y oportuna. Además permite asegurarse que los recursos están siendo utilizados de la manera más efectiva en función de los objetivos del proyecto.
6. La finalidad primordial de la auditoría de calidad consiste en evaluar la suficiencia, efectividad y cumplimiento de las disposiciones de calidad de una organización mediante la recolección y uso de evidencia objetiva; identificar y registrar las instancias de no cumplimiento con las disposiciones de calidad indicando, cuando

sea posible, las razones de incumplimiento a fin de evaluar la necesidad de mejora o de una acción correctiva.

7. Los Sistemas de Gestión de la Calidad consisten en una estructura organizacional, la cual por medio de la planificación, documentación, definición de procesos claros y asignación de recursos empleados para alcanzar sus objetivos de calidad, busca mejorar los productos y servicios prestados a fin de cumplir con los requisitos de los clientes y lograr su satisfacción.
8. FUNDEVI está sujeta a las disposiciones establecidas en la Ley de Fundaciones, en su Acta Constitutiva, en la Ley de Desarrollo Científico y Tecnológico (Art. 93-94 y 95) y actúa conforme a lo establecido en la legislación nacional.
9. De los tres tipos de proyectos que tiene FUNDEVI, los Proyectos 9000 no están estandarizados en sus procesos lo que no permite certificarlos bajo la Norma ISO 9001:2008, por no contar con procesos previamente establecidos de gestión y evaluación de los mismos.
10. Dado que FUNDEVI ya cuenta con una certificación de la Norma ISO 9001:2008 en una de las modalidades de sus proyectos, corresponde hacer una ampliación de dicha certificación por el mismo agente certificador al momento de querer incluir a los Proyectos 9000 dentro de la misma.

11. Dentro de la política de la Fundación, se encuentra la realización semestral de auditorías que evalúen el 100% de los procesos. En el caso de los Proyectos 9000, no ha sido posible hacer revisiones del SGC ya que no hay registros ni documentación de los procesos por falta de procedimientos.

12. A nivel del macroproceso de los Proyectos de Vínculo Remunerado versus los Proyectos 9000, no existen diferencias significativas que marquen un cambio en el desarrollo del proyecto, pues en ambos se trabaja con las mismas etapas, sin embargo, solo se presentan dos contrariedades, a saber:

- a. No existe relación de dependencia con la Universidad de Costa Rica para el desarrollo de los Proyectos 9000, ya que dicha institución no influye en la aprobación de estos, debido a que se realizan con entes terciarios que no cuentan relación directa con la UCR; sin embargo, se presentan los proyectos ante Rectoría para darle conocimiento de los mismos.
- b. En ambos casos se participa en licitaciones, pero desde diferentes puntos de vista; en los Proyectos de Vínculo Remunerado, FUNDEVI actúa como un ente ofertante de un servicio que es requerido; en contraparte con los Proyectos 9000, se actúa como demandante, pues FUNDEVI solicita un servicio y analiza las ofertas para designar a quién se le adjudica el cartel.

13. Las principales diferencias del microproceso de los Proyectos de Vínculo Remunerado versus los Proyectos 9000 radican en la no participación de la Universidad de Costa Rica, así como sus vicerrectorías, consejos científicos o Acción Social, porque la coordinación de los Proyectos 9000 lo realiza la Junta Administrativa de FUNDEVI y los consejos de cada ente financiador y/o beneficiario.

14. Partiendo de los componentes que conforman la Norma ISO 9001:2008 y sus subdivisiones, así como la enumeración de las actividades de la Norma, FUNDEVI tiene un nivel de cumplimiento "moderado", esto al desempeñarse en un 42% de las actividades satisfactoriamente y en un 26% de manera parcial. La mayoría de las debilidades o amenazas se encuentran en relación con la medición e implementación de la calidad, tanto en los procesos como en la documentación.

15. No todos los Proyectos 9000 poseen un PAO, ya que solo se elaboran si el ente financiador lo exige, tal es el caso de la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID), aunque los proyectos en su totalidad sí cuentan con un presupuesto.

16. Se presenta la ausencia de planeamientos de calidad en todos los proyectos, lo que conlleva a comunicaciones insuficientes, no identificación ni gestión de riesgos en ninguno de los casos donde, tratándose de proyectos que no están fiscalizados

directa y estrictamente por la Universidad de Costa Rica, representa una falta primordial que podría afectar la funcionalidad de la Fundación y el objetivo para el cual fue creada.

17. Ausencia de uso de indicadores de medición, los cuales les podrían permitir llevar a cabo la ejecución de los proyectos con una holgura aceptable para el ente financiador y ente beneficiario.
18. De acuerdo con la evaluación de existencia y cumplimiento de los elementos claves de los componentes de COSO II para los Proyectos 9000 y su implicación a un factor de riesgo, FUNDEVI cumple el 32% de las actividades, obteniendo con ello, un riesgo bajo dado la existencia de controles en estos, no obstante, el 57% es propenso a una alta incidencia en riesgo, debido a la ausencia del uso del elemento en la Fundación.
19. Con base en el Criterio de Evaluación del Desempeño del Programa a la Excelencia de la Cámara de Industrias de Costa Rica, de las siete categorías evaluadas durante la auditoría, se definieron las fortalezas y puntos de mejora, los cuales FUNDEVI puede considerar. Sin embargo, para los procesos que se cumplen en cada categoría de los Proyectos 9000, en promedio falta implementar un 50% correspondiente principalmente a documentos o procesos específicos de los

mismos, los cuales se espera concretar con la implementación de la Norma ISO 9001:2008.

20. Según la Cámara de Industrias de Costa Rica, el nivel en el cual se encuentra FUNDEVI es "Maduro"; es decir, la organización demuestra estar concentrada en la mejora cotidiana de la gestión con procesos acordes a la política y gestión de la Fundación, además que el proceso de aprendizaje organizacional es más satisfactorio, lo que implica procesos efectivos y eficientes, enfocándose en implementar las mejoras necesarias para el desarrollo de los Proyectos 9000.
21. La Fundación no cuenta con una herramienta que permita validar su desempeño en cada una de las etapas del desarrollo, así como contemplar indicadores de tiempo, costo y entregables.
22. La guía de gestión y evaluación está basada en los cinco macroprocesos del PMI y en sus 42 procesos, lo cual le permite a FUNDEVI gestionar los Proyectos 9000 de una manera eficiente, económica y eficaz.
23. Por medio de diferentes formularios planteados en la guía de gestión y evaluación, FUNDEVI contará con una herramienta que facilite dejar evidencia del trabajo realizado, los cuales serán un insumo en su objetivo de obtener la extensión de la Norma ISO 9001:2008 en los Proyectos 9000.

24. La guía de gestión y evaluación le brindará una calificación global a FUNDEVI como resultado de la integración de los marcos de referencia, la cual deberá ser interpretada como:
- a. De 0 a 50: Deficiente.
 - b. De 50 a 70: Regular.
 - c. De 70 a 85: Aceptable.
 - d. De 85 a 100: Ideal.
25. Con la guía de gestión y evaluación planteada, FUNDEVI podrá consultar de manera rápida y eficaz la información de los marcos de referencia aplicables en los Proyectos 9000. Dicha información podrá ser consultada de manera global o segregada de acuerdo con el tema de interés.
26. Gracias a la guía propuesta en el capítulo IV, FUNDEVI tendrá la capacidad de descomponer la información en segmentos tales como:
- k. Gráfico Nro. 1: General cuatro marcos de referencia.
 - l. Gráfico Nro. 2: General cinco etapas del PMI.
 - m. Gráfico Nro. 3: Específico etapa iniciación PMI.
 - n. Gráfico Nro. 4: Específico etapa planificación PMI.
 - o. Gráfico Nro. 5: Específico etapa ejecución PMI.
 - p. Gráfico Nro. 6: Específico etapa seguimiento y control PMI.
 - q. Gráfico Nro. 7: Específico etapa cierre PMI.

- r. Gráfico Nro. 8: Procesos según Norma ISO 9001:2008.
- s. Gráfico Nro. 9: Procesos según COSO II.
- t. Gráfico Nro. 10: Procesos según Premio a la Excelencia.

5.2 Recomendaciones

Si bien se estableció un modelo de gestión y evaluación de los “Proyectos de Administración de Fondos a Terceros”, en un ambiente ISO 9001:2008 y COSO II para la Fundación de la Universidad de Costa Rica para la Investigación (FUNDEVI), a fin de estandarizar los procesos para su correcta administración, se deben considerar las siguientes recomendaciones, puesto que si la Fundación llegara a implementar dicha propuesta, estas serían necesarias para su ejecución exitosa.

1. Para la gestión de los Proyectos 9000 y en concordancia con la propuesta elaborada en el capítulo IV, se debe usar la metodología planteada por el PMI y su estructuración basada en 42 procesos.
2. El Departamento de Control Interno junto con la auditoría interna deben definir los límites aceptables de tolerancia al riesgo que mitiguen la incertidumbre en la gestión de los Proyectos 9000.

3. Dentro de la planificación estratégica que realiza FUNDEVI, se deben establecer indicadores de gestión que ayuden a alcanzar los objetivos y metas planteadas. Específicamente, en el caso de los Proyectos 9000, se necesitan indicadores de eficacia, eficiencia, economía, ética y ecología.
4. Reformar el marco estratégico, donde se unifiquen de manera integral la misión, la visión y los valores de la Fundación con respecto a los diferentes tipos de proyectos, a fin de implementar el modelo de gestión y evaluación de una manera exitosa.
5. Fortalecer los diversos servicios que brinda la Fundación, esto mediante una adecuada capacitación y contratación del capital humano necesario, logrando así “lazos de negocios” que sirvan de base para nuevos entes tratantes.
6. Definir claramente el perfil de los puestos y responsabilidades de los funcionarios relacionados con la gestión de los Proyectos 9000.
7. Actualizar los reglamentos, normas y marcos legales que son brindados a los colaboradores y partes interesadas.
8. Incentivar el apoyo de los colaboradores y partes interesadas en la planeación estratégica e incluir temas como responsabilidad social y ética dentro del plan, para que puedan ser aplicados por el personal.

9. Las inversiones realizadas por todos los entes financieros de los Proyectos 9000 están en una sola cuenta, pero para un mayor control deberían estar separados por cada uno de los entes con el fin de salvaguardar los fondos.
10. Con respecto al costo de Servicio de Administración de Fondos (SAF), se deben determinar parámetros de porcentajes de cobro en relación con los posibles montos otorgados por los entes financiadores.
11. Crear una plataforma informativa específica para Proyectos 9000, como apoyo de los entes beneficiarios (descarga de formularios, reglamentos y leyes), y así reforzar la responsabilidad, autoridad y la capacidad de innovar y aportar ideas de los colaboradores y partes involucradas.
12. Establecer métodos de análisis de quejas y reclamos de los clientes de los Proyectos 9000, con el fin de lograr mejora del nivel de satisfacción de los mismos.
13. Extender los manuales de procesos y el Sistema de Gestión de la Calidad a los Proyectos 9000.
14. Con respecto a la gestión documental de los expedientes de los Proyectos 9000, se debe foliar la información contenida en los mismos, acomodarla de manera cronológica, incluir las minutas y/o actas de las reuniones y hacer un

resumen de las principales ofertas presentadas por los proveedores en los procesos de licitación.

15. Implementar la propuesta del modelo de gestión y evaluación de los “Proyectos de Administración de Fondos a Terceros”, en un ambiente ISO 9001:2008 y COSO II para la Fundación de la Universidad de Costa Rica para la Investigación (FUNDEVI), a fin de estandarizar los procesos para su correcta administración, presentada en este documento.
16. En caso de que la Junta Administrativa de FUNDEVI decida implementar la propuesta, se debe realizar un seguimiento mensual de los indicadores de medición, evaluando el logro de los objetivos y revisando los avances y obstáculos, con el propósito de de tomar las medidas correctivas necesarias según sea el caso.
17. Si la Junta Administrativa de FUNDEVI decide implementar esta propuesta, el plan debe ser comunicado a todo su personal involucrado en la gestión de los Proyectos 9000 y promover sus alcances entre los mismos.

Anexos

ANEXO 1.1.: Glosario PMI. Procesos de la gestión de proyectos

1. Etapa de iniciación

1.1.Desarrollar el Acta de Constitución del Proyecto: en este proceso, se desarrolla un documento formal que autoriza un proyecto o una fase. En este escrito, se identifican los requisitos iniciales que satisfacen las necesidades y expectativas de los interesados.

1.2.Identificar a los interesados: se identifica a las personas o instituciones que participan del proyecto. En el contrato, se debe documentar la información relevante a sus intereses, participación, entre otros.

2. Etapa de planificación

2.1.Desarrollar el plan para la dirección del proyecto: se deben documentar las acciones necesarias para definir, preparar, integrar y coordinar los planes secundarios. Este plan se convierte en la fuente primaria de información para determinar la manera en que se planificará, ejecutará, monitoreará y controlará y cerrará el proyecto.

2.2.Recopilar requisitos: consiste en definir y documentar las necesidades de los interesados a fin de cumplir con los objetivos del proyecto.

2.3.Definir el alcance: descripción detallada del proyecto y del producto.

2.4.Crear la EDT (Estructura de Desglose del Trabajo): su objetivo es subdividir los entregables y el trabajo del proyecto en componentes más pequeños y más fáciles de dirigir.

- 2.5. Definir las actividades: se identifican las acciones específicas por ser realizadas para elaborar los entregables del proyecto.
- 2.6. Secuenciar las actividades: se identifican y documentan las relaciones entre las actividades del proyecto.
- 2.7. Estimar los recursos de las actividades: se debe estimar el tipo y las cantidades de materiales, personas, equipos o suministros requeridos para ejecutar cada actividad.
- 2.8. Estimar la duración de las actividades: se establece aproximadamente la cantidad de periodos de trabajo necesarios para finalizar cada actividad con los recursos estimados.
- 2.9. Desarrollar el cronograma: es la etapa en la que se analiza el orden de las actividades, su duración, los requisitos de recursos y las restricciones del cronograma para crear el cronograma del proyecto.
- 2.10. Estimar los costos: desarrollar una aproximación de los recursos monetarios necesarios para completar las actividades del proyecto.
- 2.11. Determinar el presupuesto: consiste en sumar los costos estimados de actividades individuales o paquetes de trabajo para establecer una línea base de costos autorizados.
- 2.12. Planificar la calidad: se identifican los requisitos de calidad y/o normas para el proyecto y se documenta la manera en que el proyecto demostrará el cumplimiento con los mismos.

- 2.13. Desarrollar el plan de recursos humanos: proceso por el que se identifican y documentan los roles dentro de un proyecto, las responsabilidades, las habilidades requeridas y las relaciones de comunicación y se crea el plan de recursos humanos.
- 2.14. Planificar las comunicaciones: se determinan las necesidades de información de los interesados en el proyecto y para definir cómo abordar las comunicaciones.
- 2.15. Planificar la gestión de riesgos: se define cómo realizar las actividades de gestión de riesgos para un proyecto.
- 2.16. Identificar los riesgos: se determinan los riesgos que pueden afectar el proyecto y se documentan sus características.
- 2.17. Realizar el análisis cualitativo de riesgos: se priorizan los riesgos para realizar otros análisis o acciones posteriores, evaluando y combinando la probabilidad de ocurrencia y el impacto de dichos riesgos.
- 2.18. Realizar el análisis cuantitativo de riesgos: consiste en analizar numéricamente el efecto de los riesgos identificados sobre los objetivos generales del proyecto.
- 2.19. Planificar la respuesta a los riesgos: se desarrollan opciones y acciones para mejorar las oportunidades y reducir las amenazas a los objetivos del proyecto.
- 2.20. Planificar las adquisiciones: consiste en documentar las decisiones de compra para el proyecto, especificar el enfoque e identificar posibles vendedores.

3. Etapa de ejecución

3.1.Dirigir y gestionar la ejecución del proyecto: es la ejecución del trabajo, definido en el plan para la dirección del proyecto con el fin de cumplir con los objetivos planteados.

3.2.Realizar el aseguramiento de la calidad: consiste en auditar los requisitos de calidad y los resultados obtenidos a partir de medidas de control de calidad, a fin de garantizar que se utilicen definiciones operacionales y normas de calidad adecuadas.

3.3.Adquirir el equipo del proyecto: se confirman los recursos humanos disponibles y se forma el equipo necesario para completar las asignaciones del proyecto.

3.4.Desarrollar el equipo del proyecto: consiste en mejorar las competencias, la interacción de los miembros del equipo y el ambiente general del equipo para lograr un mejor desempeño en el proyecto.

3.5.Dirigir el equipo del proyecto: es monitorear el desempeño de los miembros del equipo, proporcionar retroalimentación, resolver problemas y gestionar cambios a fin de optimizar el desempeño del proyecto.

3.6.Distribuir la información: es el proceso para poner la información relevante a la disposición de los interesados en el proyecto de acuerdo con el plan establecido.

3.7.Gestionar las expectativas de los interesados: consiste en comunicarse y trabajar en conjunto con los interesados para satisfacer sus necesidades y abordar los problemas conforme se presentan.

3.8.Efectuar las adquisiciones: consiste en obtener respuestas de los vendedores, seleccionar un vendedor y adjudicar un contrato.

4. Etapa de seguimiento y control

4.1.Monitorear y controlar el trabajo del proyecto: consiste en revisar, analizar y regular el avance con fin de cumplir con los objetivos de desempeño definidos en el plan para la dirección del proyecto. Monitorear implica realizar informes de estado, mediciones del avance y proyecciones. Los informes de desempeño suministran información sobre el desempeño del proyecto en lo relativo al alcance, cronograma, costos, recursos, calidad y riesgos, que puede utilizarse como entrada para otros procesos.

4.2.Realizar el control integrado de cambios: proceso en que se revisa las solicitudes de cambios, aprobar los cambios y gestionar los cambios a los entregables, a los activos de los procesos de la organización, a los documentos del proyecto y al plan para la dirección del proyecto.

4.3.Verificar el alcance: consiste en formalizar la aceptación de los entregables de un proyecto que se han completado.

4.4.Controlar el alcance: proceso por el que se monitorea el estado del alcance del proyecto y del producto, se gestionan cambios a la línea base del alcance.

4.5.Controlar el cronograma: se monitorea la situación del proyecto para actualizar el avance del mismo y gestionar cambios a la línea base del cronograma.

4.6.Controlar los costos: se monitorea la situación del proyecto para actualizar el presupuesto del mismo y gestionar cambios a la línea base de costo.

4.7.Realizar el control de calidad: se monitorean y se registran los resultados de la ejecución de actividades de control de calidad, a fin de evaluar el desempeño y recomendar cambios necesarios.

4.8.Informar el desempeño: proceso de recopilación y distribución de información sobre el desempeño, incluyendo los informes de estado, las mediciones del avance y las proyecciones.

4.9.Monitorear y controlar los riesgos: proceso por el cual se implementan planes de respuesta a los riesgos, se da seguimiento a los riesgos identificados y a los riesgos residuales, se identifican nuevos riesgos y se evalúa la efectividad del proceso contra riesgos a través del proyecto.

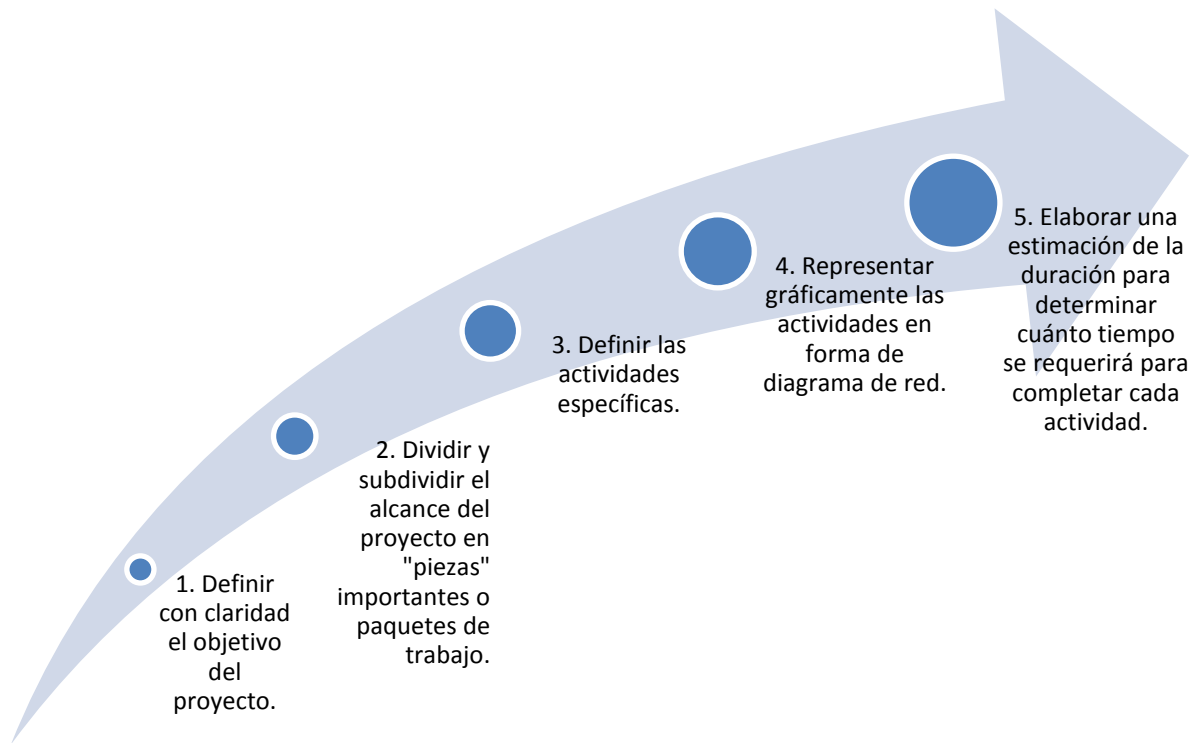
4.10. Administrar las adquisiciones: consiste en gestionar las relaciones de adquisiciones, supervisar el desempeño de contrato y efectuar cambios y correcciones según sea necesario.

5. Etapa de cierre

5.1.Cerrar el proyecto o fase: finalizar todas las actividades a través de todos los grupos de procesos de la dirección de proyectos para completar formalmente el proyecto o una fase del mismo.

5.2.Cerrar las adquisiciones: finalización de cada adquisición del proyecto.

ANEXO 1.2.: Proceso de administración de proyectos



Fuente: Elaboración propia con datos de libro *Administración exitosa de Proyectos* de Gido y Clements, 2007

ANEXO 1.3.: Glosario COSO II

1. Ambiente interno

- 1.1. Filosofía de la gestión de riesgos: es el modo en que la entidad contempla el riesgo en sus actuaciones, incluso en sus actividades cotidianas.
- 1.2. Cultura de riesgo: es considerada la integración de la filosofía del riesgo en la entidad.
- 1.3. Consejo de administración/ Dirección: es necesario contar con el apoyo y aprobación de la Junta Directiva o Junta Administrativa de la entidad a cargo, con respecto a las medidas de control.
- 1.4. Integridad y valores éticos: establecimiento de valores fundamentales que establece los principios y prioridad de la entidad y un código de conducta.
- 1.5. Compromiso de competencia: considerado dentro de los valores de la entidad, es un compromiso de ser mejor en el ámbito de trabajo.
- 1.6. Estructura organizativa: establecimiento de jerarquías y de departamentos.
- 1.7. Asignación de autoridad y responsabilidad: nombramiento de encargados por departamento, así como la asignación de las funciones.
- 1.8. Políticas y prácticas en materia de recursos humanos: normativa de la entidad en relación con el personal, con respecto al cumplimiento de funciones y retribuciones por estas.

2. Establecimiento de objetivos

- 2.1. Objetivos estratégicos: se refiere a los panoramas que una entidad puede establecer para el logro de sus objetivos principales, con el fin de posicionarse en un mercado específico. Con esto se identifican los riesgos asociados con las estrategias y sus implicaciones.
- 2.2. Objetivos relacionados: estrategias o actividades que permiten el logro de los objetivos estratégicos.
- 2.3. Objetivos seleccionados: apoyan la misión de la entidad y están en línea con ella, además de ser consecuentes con el riesgo aceptado.
- 2.4. Riesgo aceptado: se expresa de manera cuantitativa o cualitativa. Es la probabilidad de impacto que acepta la entidad de un riesgo en específico.
- 2.5. Tolerancia al riesgo: niveles aceptados de la desviación relativa a la consecución de objetivos. Proporciona una seguridad más elevada de que le entidad alcanzará sus objetivos.

3. Identificación de acontecimientos

- 3.1. Acontecimientos: actividades, hechos o prácticas que afectan el logro de los objetivos.
- 3.2. Factores de influencia estratégica y de objetivos: los eventos se presentan con impacto positivo o negativo. Cuando este es negativo, representan riesgos que

exigen la evaluación y respuesta de la dirección. Cuando es positivo, representan oportunidades que se reconducen hacia la estrategia y la fijación de objetivos.

3.3. Metodología y técnicas: se utilizan para identificar acontecimientos que afecten el logro de objetivos. Se emplean en la identificación de riesgos y oportunidades.

3.4. Acontecimientos interdependientes: eventos que pueden tener impacto sobre el logro de un objetivo. Para lograr una mayor comprensión de sus interrelaciones, se utilizan diagramas de eventos de árbol.

3.5. Categoría de acontecimientos: cada organización agrupa los resultados de acuerdo con características similares, determinando las oportunidades y riesgos.

3.6. Riesgos y oportunidades: riesgo es considerado como el posible potencial de perjuicio o daño. Por su parte, las oportunidades son opciones o prácticas que se pueden realizar para mejorar en algún ámbito o reducir un riesgo.

4. Evaluación de riesgos

4.1. Riesgo inherente y residual: el riesgo inherente es al que se enfrenta una entidad en ausencia de acciones de la dirección para modificar su probabilidad o impacto.

El riesgo residual es el que permanece a pesar de las acciones que se desarrolle como respuesta a los riesgos.

- 4.2. Probabilidad e impacto: se estima sobre la base del riesgo inherente o del riesgo residual, aplicando algún tipo de medición.
- 4.3. Fuentes de datos: son datos captados mediante estrategias de información basadas en servicios Web, los cuales permiten el desarrollo de la gestión de riesgos.
- 4.4. Técnicas de evaluación: son las técnicas utilizadas para determinar la probabilidad de impacto, las cuales se dividen en dos: cuantitativas (medición de intervalo y de razón) y cualitativas (nominal y ordinal).
- 4.5. Correlación entre acontecimientos: relación directa que presenta uno o más hechos entre sí.

5. Respuesta a los riesgos

- 5.1. Evaluación de posibles respuestas: las posibles respuestas son: evitar, reducir, compartir y aceptar.
- 5.2. Selección de respuestas: todas las respuestas al riesgo tienen sus costos y beneficios, los cuales se deben de medir a un nivel cuantitativo y cualitativo para proceder con la selección.
- 5.3. Perspectiva de cartera: se realiza con el fin de determinar si el perfil de riesgo de la organización es acorde con su riesgo aceptado en relación con sus objetivos.

6. Actividades de control

- 6.1. Integración de la respuesta a riesgo: después de seleccionar la respuesta, la dirección identifica las actividades de control necesarias para asegurar que las respuestas se lleven a cabo y oportunamente.
- 6.2. Tipos de actividades de control: estas deben de evitar, mitigar, distribuir y aceptar el riesgo.
- 6.3. Políticas y procedimientos: son las actividades de control que ayudan a asegurar que se lleven a cabo las respuestas de la dirección a los riesgos.
- 6.4. Controles de los sistemas de información: se realizan con el objetivo de garantizar el correcto funcionamiento, asegurando el control del proceso de los diversos tipos de transacciones.
- 6.5. Controles específicos de la entidad: se relacionan con la información contable y, por lo tanto, con las aseveraciones de los saldos de los estados contables.

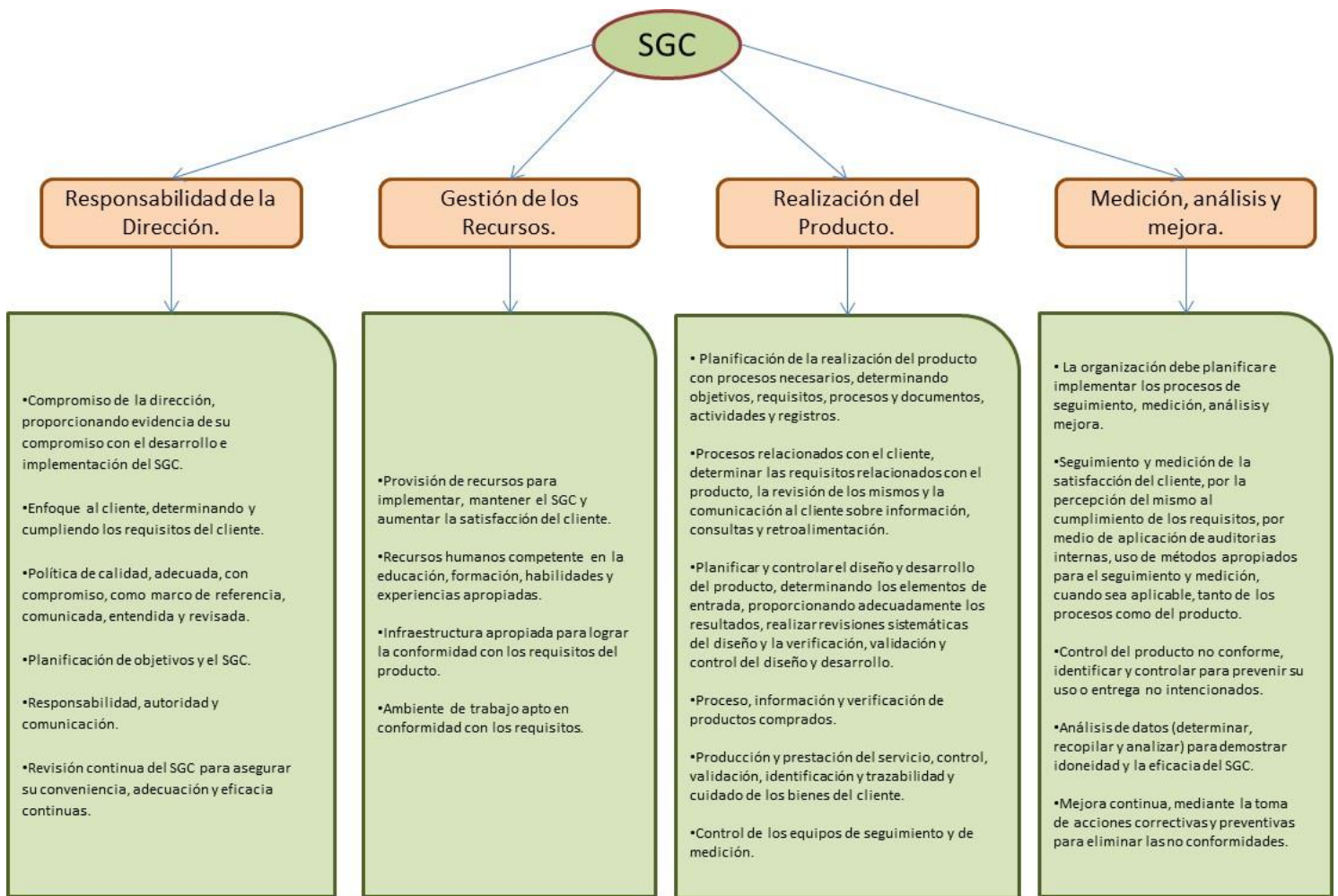
7. Información y comunicación

- 7.1. Información: mediante esta, se identifica, evalúa y responde a los riesgos y, por otra parte, dirige a la entidad y consigue los objetivos.
- 7.2. Comunicación: la dirección ofrece comunicaciones específicas y orientadas que se dirigen a las expectativas de comportamiento y responsabilidades del personal.

8. Supervisión

8.1. Actividades permanentes de supervisión: permiten realizar la supervisión de la eficacia de los componentes de la gestión de riesgos corporativos.

ANEXO 1.4.: Sistema de Gestión de la Calidad



Fuente: Elaboración propia con datos de la ISO 9001:2008

ANEXO 3.1.: Entrevista acerca del macroproceso de los Proyectos de Vínculo

Remunerado y el proceso de certificación.

Personas entrevistadas:	Marcela Calderón y Erick Morales.
Puestos que desempeñan:	Directora de Gestión de Calidad y auditor interno.
Fecha:	05 de abril del 2013.
Lugar de entrevista:	FUNDEVI.
Entrevistadoras:	Karen Arce Salazar. Ivannia Villalobos Vega. Natalia Villegas Ávila. Micaela Volpacchio Zumárraga.
Objetivo de la entrevista:	Conocer el macroproceso de los proyectos de Vínculo Remunerado y el proceso de certificación.

1. ¿Por qué razón se decide incluir los proyectos 9000 en una certificación la de Norma ISO 9001:2008?

Debido al impacto que tienen los proyectos 9000 dentro de la Fundación, esto porque los ingresos que se obtienen de los proyectos de fondos a terceros son sumamente grandes, por eso es que se toma la decisión de incluirlos en una segunda etapa para el proceso de certificación de la Norma ISO 9001:2008.

- 2. Doña Marcela, ¿cuáles son las áreas en las que se divide el macroproceso de los proyectos de Vínculo Remunerado y de qué se encarga cada una de ellas, además de sus diferencias con los Proyectos 9000?**

Macroproceso

Los procesos estratégicos y los procesos de apoyo son muy similares tanto para los proyectos de Vínculo Remunerado como para los Proyectos 9000, pero en la parte de realización del servicio tiene ciertas diferencias, como por ejemplo que las cuentas contables no son las mismas, además que en los Proyectos 9000 se hacen licitaciones para compras y contrataciones, pero en los demás proyectos no.

La norma ISO 9001:2008 habla de los procesos de valor y los proyectos de apoyo, los cuales la Fundación llama procesos de realización del servicio, debido a que cada proceso incluido dentro del macroproceso brinda valor.

Definición del cliente: antes de iniciar el macroproceso, se debe definir quién será el cliente, en el caso de los proyectos de Vínculo Remunerado es el beneficiario final del proyecto. En el caso de los Proyectos 9000 es el tercero o ente financiador, porque es el que está contratando a la Fundación para que administre los fondos.

Procesos estratégicos

Planificación y control estratégico: se incluyen dos áreas, a saber: el proceso de planificación y el proceso de revisión por la dirección, aquí es donde se hace el plan anual operativo, donde se asignan los recursos. A mitad de año se hace un monitoreo, para saber cómo van a nivel de objetivos, cumplimiento de metas, entre otras.

Seguimiento y medición de procesos: es la revisión de los indicadores de cada uno de los procesos, además de cómo se generan las acciones preventivas y correctivas de los indicadores.

Auditorías internas de calidad: se realiza una auditoria cada semestre, donde se evalúa el 100% de los procesos. Cuentan con un termómetro que es un medidor de la estabilidad del sistema de calidad, es lo mismo para todos los proyectos, pero nunca se han evaluado los Proyectos 9000, así como los indicadores, ya que requieren ciertos ajustes para ser aplicados.

Comunicación interna: lo que se está planificando se comunica al resto de la organización.

Evaluación de la satisfacción del cliente: evaluar como la fundación está cumpliendo con los requisitos del cliente. Debido a que trabajan con la ejecución de un presupuesto, el

cual es aprobado por vicerrectoría, y sin esa aprobación FUNDEVI no puede ejecutar. Además incluye factores externos que afectan directamente.

Atención de quejas y reclamos: se divide en sugerencias y quejas que se presenta por medio escrito, las cuales se realizan por medio del Sistema de Gestión de Calidad.

Realización procesos estratégicos

Producto no conforme: detección de cosas que no se están haciendo correctamente. Cada proceso tiene establecido su producto no conforme, como se corrige y cuáles son las acciones.

Comunicación con el cliente: es un proceso estratégico, pero a la vez es muy operativo. En este proceso se deciden como tomar los requerimientos del cliente, los medios para comunicar algún cambio solicitado por el cliente, aclarar dudas que tengan, lo cual se hace por medio de números de teléfono o correos electrónicos, y se puede dar por comunicación formal o informal. Este proceso también cuenta con indicadores de medición de efectividad.

Formalización de la cuenta y del documento: es el proceso donde se realizan los contratos con los clientes o los entes financiadores.

Realización del servicio: elaboración del servicio y del producto.

Recepción y atención al público: es donde inicia el gran proceso. Aquí es donde se registra las solicitudes de pago de los clientes y dichas solicitudes deben de venir firmadas por el coordinador o encargado. En este proceso se aplica el protocolo de atención al cliente, por parte de las recepcionistas.

Asesoría legal: en el proceso donde se hacen los contratos con los clientes que requieren de asesoría legal. Y además de eso brinda ayuda a los diferentes procesos.

Fomento del proyecto: es un proceso de participación en procesos concursales. En los Proyectos de Vínculo Remunerado la aprobación es por parte de la vicerrectoría, pero en los Proyectos 9000 no sucede eso, es un cambio, ya que se hacen cargo varias personas que no necesariamente que pertenezcan a la universidad.

Información financiera: es la rendición de cuentas de cada proyecto, en los Proyectos de Vínculo Remunerado los entes financiadores deciden como gastar los fondos y como quiere que le brinden los informes, pero en el caso de los Proyectos 9000 es como contratación de un servicio profesional, se rinden cuentas solo si lo solicitan en el contrato, pero si no lo solicitan, no se hace.

Existe un formato para el informe financiero, pero si en el contrato se estipulan requerimientos especiales, entonces dentro del informe se deben de incluir.

Formalización de la cuenta de proyectos: se lleva por medio de un número, por ejemplo 9001 - 9002 - 9003. Antes de que un proyecto se pueda registrar en el sistema, debe tener una serie de requisitos como lo son: el contrato firmado por las partes, el aval de la vicerrectoría donde indique la aceptación del proyecto, esto para los Proyectos de Vínculo Remunerado y en los Proyectos 9000 debe tener el contrato firmado entre FUNDEVI y el ente financiador, otro requisito es que debe tener una cuenta bancaria especial (en FUNDEVI se tiene una cuenta bancaria general).

Gestión de tesorería: es donde está la gestión de inversiones, gestión de ingresos y gestión de pagos.

Gestión de ingresos

En ciertos casos no se puede asociar un depósito a un proyecto, debido a falta de detalle, entonces para lograr acreditar los fondos se debe de llenar un formulario que contenga número de cuenta del proyecto, nombre del proyecto, coordinador y número de factura que está cancelando

FUNDEVI tiene una macrocuenta de los depósitos que realizan las personas por servicios de los proyectos, pero al no especificarse para qué son dichos depósitos no se sabe a cuál proyecto corresponden y a cuál cuenta debe de ser destinada.

Existe un sistema para control de facturación de los proyectos, el cual es una base de datos con las personas que pueden hacer depósitos de las diferentes facturas, para que a la hora de que se realiza un depósito saber para cuál proyecto va dirigido. Además existe un área de cobro, donde todos los proyectos deben de utilizar este sistema de facturación, y que no tiene costo adicional.

Existe un fondo de contingencia en el cual, después de un año de que los fondos se mantienen sin acreditar, pasan a formar parte del mismo, pero a pesar de ello los proyectos tienen el derecho de reclamar sus fondos, siempre y cuando el proyecto aún continúe abierto.

Gestión de pagos

Implica la emisión del cheque, custodia de los valores como tal y pago por medio de cajas o la emisión de transferencia electrónica de fondos.

Además es donde se hacen las cotizaciones sobre lo que se va a comprar para los diferentes proyectos.

Gestión presupuestaria: aprobación de registro de gastos, se revisa si la factura es timbrada, si cumple con las necesidades del proyecto, si tiene partida presupuestaria

aprobada, si los fondos que tiene el proyecto alcanzan. En este proceso el asesor legal brinda apoyo.

Planillas: es un gasto más, pero su gestión es diferente, debido a que se debe comprobar que tenga un nombramiento activo, que el monto que se le está pagando sea el que dice en el nombramiento, el cual debe ser aprobado por la UCR.

Contratos de servicios profesionales: como el hospedaje, transporte, entre otros, que son requeridos por los distintos proyectos, las contrataciones las realiza FUNDEVI o está la opción de que los coordinadores de los proyectos pueden escoger. Estas contrataciones cuentan con regulaciones, donde a partir de los \$2.000,00 o su equivalente en colones, deben de presentar una cotización con al menos tres participantes, o una justificación.

Informes financieros: es el proceso donde se da la rendición de cuentas, y existen los informes financieros intermedios o informes de liquidación, los cuales dependen de la estructura de la Fundación y de lo que se estipule en el contrato, y en el caso de los Proyectos 9000 siempre prevalece el contrato.

Cierre de la cuenta de proyectos: en el caso de los Proyectos de Vínculo Remunerado, quien tienen la potestad de cerrar la cuenta de los proyectos es la vicerrectoría y no el coordinador del mismo, porque ellos únicamente son los responsables de rendir cuentas financieras y técnicas. Se solicita la caja chica, facturas pendientes de cobro, depósitos que

no han sido acreditados, contratos por servicios profesionales, y se revisa todo lo que está pendiente a nivel financiero antes de proceder con el cierre de la cuenta. Si queda algún fondo la vicerrectoría debe indicar que se debe hacer con ese dinero, decide si se lo devuelve al ente, si lo traslada a caja única de FUNDEVI, o si lo destina a algún otro proyecto.

Procesos de apoyo

Gestión de control documental: es uno de los requerimientos principales de la norma ISO 9001:2008, existe un sistema de trazabilidad, desde la recepción y atención al cliente, que es cuando ingresa la solicitud hasta el momento en que se emite el cheque.

Además de la gestión documental del proyecto se gestionan los reglamentos y normas de calidad.

Gestión de competencias: es lo conocido como recurso humano, se realizan análisis de brechas, capacitaciones, clima organizacional.

Salud, higiene y seguridad laboral: se encarga de la ergonomía, de las condiciones en que se labora, igualmente del clima organizacional ya que es parte de la salud integral, además de cómo se mantiene la limpieza de los baños, cocina y otros espacios de la Fundación.

Mantenimiento de infraestructura y seguridad: son los requisitos mínimos que debe tener el edificio.

Compras y contrataciones: el caso de la Fundación es una excepción, ya que FUNDEVI hace evaluaciones a los proveedores, benchmarking, entre otros, pero en el caso de los Proyectos no realizan dichos procesos, porque tiene otra regulación por medio de los lineamientos de Vínculo Remunerado.

Desarrollo de software: cuentan con un sistema integral desde lo financiero hasta lo operacional.

3. ¿Qué sucede con el dinero que las empresas dan, solo se puede utilizar para el desarrollo del proceso y no se puede utilizar para generar más recursos?

En la Fundación existe el Principio de Solidaridad, lo que quiere decir que todo el dinero se invierte, y los beneficios de esa inversión se distribuyen para la UCR. Para tal efecto se reúne la Junta Administrativa de FUNDEVI y el Vicerrector de cada área para llegar a un conceso de la distribución.

En el caso de los Proyectos 9000 se tiene un modelo de división, donde brindan los ingresos obtenidos mayores a la inversión a FUNDEVI para su gestión, a menos de que en el contrato hayan solicitado que desean el reintegro de las ganancias adicionales.

4. ¿Con cuál ente realizaron la certificación de calidad de la Norma ISO 9001:2008?

El ente certificador es el Comité Certificador de España, pero la entidad que realiza la auditoría en Costa Rica es Applus+, donde dicha entidad manda la certificación al comité para que esta sea aprobada. La Fundación decidió optar por la entidad auditora Applus+, porque les brindan validez y reconocimiento a nivel internacional, esto porque FUNDEVI trabaja con entes internacionales como la Unión Europea.

ANEXO 3.2.: Entrevista sobre los procesos, trasfondos y partes involucradas en la ejecución y administración de los Proyectos 9000

Persona entrevistada:	Andrea Quesada Fallas.
Puesto que desempeña:	Gestora de Proyectos.
Fecha:	05 de agosto de 2013.
Lugar de entrevista:	FUNDEVI.
Entrevistadoras:	Karen Arce Salazar. Ivannia Villalobos Vega. Micaela Volpacchio Zumárraga.
Objetivo de la entrevista:	Conocer los procesos, trasfondos y partes involucradas en la ejecución y administración de los Proyectos 9000.

1. Doña Andrea, con el fin de conocer sobre los Proyectos 9000, ¿cuáles son las partes que se involucran en la ejecución de estos?

La elaboración y ejecución de los Proyectos 9000 está conformada por dos partes involucradas que son conectadas gracias a los servicios que brinda FUNDEVI. Por un lado tenemos a los entes financiadores, muchos de ellos entidades internacionales como

Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID), Banco Interamericano de Desarrollo (BID), SANOFI Pasteur, Servicio Nacional de Sanidad y Calidad Agroalimentaria (SENASA), Fundación CR-USA, entre otros, al igual que instituciones nacionales costarricenses como el Instituto Costarricense de Investigación y Enseñanza en Nutrición y Salud (INCIENSA), Ministerios de Educación Pública (MEP), Ministerio de Hacienda, Ministerio de Ciencia y Tecnología (MICIT), entre otros. Por otro lado, encontramos a los entes beneficiarios, quienes en su mayoría corresponden a entidades públicas del Gobierno costarricense.

2. Sabemos que el proyecto inicia con la elaboración del contrato. ¿Nos podría explicar cuál es el proceso de formalización?

Para llevar a cabo el proyecto, los entes financiadores designan fondos para ejecutar ya sea proyectos con una finalidad específica o bien, que cada ente beneficiario determine en que área se están necesitando dichos fondos. Para comenzar con el proyecto, se crea un convenio o contrato por medio del cual se asignan los puntos relevantes como plazos, forma de pago, finalidad del proyecto, periodicidad de la entrega de informes, coordinadores designados por FUNDEVI y el ente beneficiario, quienes serán los encargados de la comunicación entre las partes en la ejecución del proyecto. Muchos de dichos contratos, son elaborados para contemplar el compromiso de realización de varios proyectos, como FUNDEVI los llama, un convenio “Madre” que contempla varios “Hijos”, tal es el caso de AECID, donde el último convenio firmado contempla la ejecución de 13

proyectos hijos. Asimismo, en este punto es donde salen a relucir las diferencias entre cada uno de los entes financiadores, ya que algunos entregan un presupuesto al cual FUNDEVI debe apegarse, o bien, un Plan Operativo Anual (POA) para llevar a cabo el proyecto, pero es la minoría los que lo entregan.

3. A nivel interno de FUNDEVI, ¿qué es lo que los caracteriza en la prestación de servicios en comparación a otras fundaciones?

La función de FUNDEVI, por la cual es tan conocida a nivel nacional e internacional, es ofrecer a las partes un servicio de calidad donde busca que el proceso se lleve a cabo de una forma eficiente y efectiva, evitando los procesos burocráticos en los cuales se vería involucrado la ejecución de un proyecto si se presentase en la Caja Única de Estado, en la cual simplemente la aprobación de un presupuesto puede llegar a tener una duración de hasta un año. De igual forma, FUNDEVI brinda servicios adicionales como capacitaciones en la ejecución de proyectos, asistencia en la elaboración de presupuestos, apertura y manejo de la cuenta y los fondos, planifica y coordina actividades para el desarrollo, entre otros.

4. Ya conocemos sobre el proceso de iniciación y de la formalización, pero ahora nos gustaría conocer la etapa de gestión, ¿cómo realiza el depósito los entes financiadores?

Con respecto a las formas de depósito de los fondos por parte de los entes financiadores, se pueden encontrar diferentes opciones, ya sea que se pague la totalidad antes de comenzar el proyecto o que se entregue un 50% antes y el 50% al finalizar el proyecto o bien. Debido a que los fondos se le entregan al beneficiario y es este quien debe administrarlos, existen posibilidades en las cuales no hay fondos suficientes para los gastos y costos, por lo que surgen pedidos de sobregiros en donde FUNDEVI tiene que hacer frente a los mismos y financiarlos. Hoy en día, FUNDEVI maneja una cantidad de 19 proyectos hijos en ejecución, los cuales pueden tener una duración promedio para cumplir con el proyecto de entre 18 a 24 meses.

ANEXO 3.3.: Entrevista acerca del proceso de negociación y formalización de proyectos.

Persona entrevistada:	Isabel Martínez Fonseca.
Puesto que desempeña:	Directora de Fomento y Asesoría de Proyectos.
Fecha:	19 de agosto del 2013.
Lugar de entrevista:	FUNDEVI.
Entrevistadoras:	Karen Arce Salazar. Melania Salazar Jiménez. Micaela Volpacchio Zumárraga.
Objetivo de la entrevista:	Conocer el proceso de negociación y Formalización de Proyectos.

1. Doña Isabel, ¿cómo es el proceso de Proyectos de Vínculo Remunerado? Nos podría explicar el paso a paso.

Paso 1: Se presenta la propuesta de proyecto, ya sea por FUNDEVI o por una persona externa individual ante la Universidad de Costa Rica.

Paso 2: El proyecto pasa por un proceso de aprobación ante el Consejo Científico, Consejo Asesor, Comisión de Acción Social de la UCR en donde se presenta la propuesta y el presupuesto del mismo.

Paso 3: Una vez que se cuenta con la aprobación de los consejos, se presenta ante la vicerrectoría respectiva el documento aprobatorio para proceder con el aval e inscripción dentro de la vicerrectoría, quien revisa, aprueba o rechaza. En este paso se hace un análisis de pertinencia, implicaciones académicas, sociales y financieras, y una revisión del contrato.

Paso 4: FUNDEVI procede a llevar a cabo la gestión de recursos, apertura de la cuenta financiera, la gestión legal y financiera-contable.

Paso 5: Al estar finalizado y cumplido el contrato, se completa la fase de cierre antes las vicerrectorías, entes contratantes y FUNDEVI, se hace la finalización formal del proyecto y se presentan los informes finales respectivos.

2. A fin de tener un poco de reseña histórica, nos gustaría saber cómo inician los Proyectos 9000. ¿Cómo es que nace la idea de gestionar estos proyectos?

No fue intención de FUNDEVI buscar este tipo de proyectos para crear la administración de fondos a terceros como parte de los servicios que presta la Fundación. Fue cuestión de un proyecto mal administrado por una segunda fundación, el que le dio la oportunidad a FUNDEVI de demostrar sus habilidades en el manejo y cumplimiento de proyectos. Fue así como, a partir de un incumplimiento de otra instancia, se le abrieron las puertas para nuevos proyectos, nuevos clientes y una especialización en este tipo de servicios. Comenzaron a contar con contratos con entidades como SANOFI, BID, SENASA, INCIENSA, AECID, CRUSA, CDC, entre otros.

Otro de los factores por los cuales el manejo de fondos a terceros por entidades financieras internacionales pasa a manos de FUNDEVI, se debe a que las donaciones recibidas al Gobierno Costarricense depositadas en la Caja Única del Estado, pasan por procesos burocráticos más extensos donde simplemente la preparación y aprobación del presupuesto es un proceso que puede durar aproximadamente un año. Con FUNDEVI, estos procesos se agilizan y se cumple más rápido y eficientemente con la realización del proyecto.

3. Ya conocemos sobre los Proyectos de Vínculo Remunerado y los Proyectos 9000, pero en relación con el proceso de aprobación, ¿cuáles son las diferencias entre estos dos?

A diferencia de los de Vínculo Remunerado, los Proyectos 9000 no pasan por un proceso de aprobación ante la UCR, sino que tiene que ser presentada la propuesta ante las Juntas Administrativas tanto de FUNDEVI como del ente beneficiario. En estos proyectos, existen entes financiadores, en muchos casos internacionales, quienes ponen a disposición de entidades costarricenses fondos para llevar a cabo proyectos en específico, muchos de ellos ya definidos y con un fin en particular por parte del ente financiador y otros que simplemente se destinan los fondos para proyectos a consideración del ente beneficiario. Se nombran coordinadores tanto por parte de FUNDEVI como del ente beneficiario para la ejecución del proyecto.

Por sus servicios FUNDEVI cobra un 5% por los gastos administrativos, porcentaje que puede variar dependiendo del monto de la contratación, entre un 3% a un 5%. A diferencia de los proyectos de Vínculo Remunerado, en estos casos, como FUNDEVI se encuentra inscrita en el Registro de Proveedores, participa en licitaciones pero esta vez como demandante y no como ofertante de servicios.

Si bien no son proyectos que deben ser avalados por la Universidad de Costa Rica, por tratarse de proyectos ajenos a esta, FUNDEVI busca el apoyo de la Universidad en la

prestación de estos servicios, es por ello que presenta los proyectos ante la Rectoría de la UCR para que tengan conocimiento de los mismos y contar con su aprobación extra.

ANEXO 3.4.: Entrevista acerca del proceso de acreditación de los proyectos y requisitos para el cumplimiento de la Norma ISO 9001:2008.

Persona entrevistada:	Johanna Porras López.
Puesto que desempeña:	Directora de Certificación Centro América y El Caribe.
Fecha:	26 de agosto del 2013.
Lugar de entrevista:	Applus+.
Entrevistadoras:	Ivannia Villalobos Vega. Micaela Volpacchio Zumárraga.
Objetivo de la entrevista:	Conocer el proceso de acreditación de los proyectos y requisitos para el cumplimiento de la Norma ISO 9001:2008.

1. Sabemos que FUNDEVI obtuvo la certificación de la norma por medio de Applus+, ¿cómo fue el proceso de certificación?

No existe un proceso de certificación como tal, primeramente Applus+ brinda servicios de consultoría y auditoría, no participa en la preparación de los procesos para adquirir la aprobación de la certificación. El proceso de certificación consta simplemente en que la Fundación prepare sus procesos de tal forma que cumplan con los requisitos establecidos en la Norma ISO 9001:2008. Una vez se preparó el macroproceso, se contacta al agente certificador, en este caso Applus+ donde le solicita a FUNDEVI detallar sus procesos por medio de una estructura de procedimientos, después de realizar la documentación, la

agencia realiza una auditoría para corroborar que se cumple con la norma y si todo está en regla, se emite la certificación.

2. Ya la Fundación tiene bajo la normativa ISO 9001:2008 a sus proyectos de Vínculo Remunerado, ¿cómo se certificaría a los proyectos 9000?

Como ya la Fundación cuenta con una certificación de la Norma ISO 9001:2008, simplemente se reajustan las estructuras de procedimientos con los cambios referentes a los Proyectos 9000, se realiza una nueva auditoría por parte de Applus+ y se hace una ampliación de la certificación con la que ya cuenta. En el caso de estos proyectos, deberán hacer registros y/o formularios para cada uno de los proyectos.

3. ¿Nos podría explicar cómo interpretar la Norma ISO 9001:2008 y los requisitos con los que debe cumplir FUNDEVI?

Las etapas que debe cumplir todo Proyecto 9000, podemos dividirlos en cuatro. Primeramente, como lo indica el punto 7.2 de la norma, debe existir un convenio y/o acuerdo de cada proyecto entre FUNDEVI y el ente financiador, de igual forma entre FUNDEVI y el ente beneficiario, ya que el mismo funge como un intermediario entre el donador y el beneficiario final. Este contrato debe reflejar mínimo cuatro aspectos fundamentales detallados en la norma, a saber: los aspectos legales/reglamentarios, los

requisitos y características propias del producto o servicio que se preste, los deberes y responsabilidades propias de la Fundación y los deberes y responsabilidades del cliente. Es importante en este contrato determinar cláusulas claras como el plazo, pago, objeto, actividades, responsables, así como mostrar el acuerdo y aceptación de ambas partes por medio de sus firmas.

Una vez firmado el contrato, pasamos al apartado 7.1 de la Norma ISO 9001:2008, donde se lleva a cabo la elaboración del plan de proyectos. Este consiste en una estructura más específica y detallada de los puntos relevantes de lo tratado, se ponen las variables extras como recursos, indicadores, etapas del proyectos, responsables, entre otros; lo que permitirá tener un control en la ejecución del proyecto.

La tercera etapa, en la sección 7.5, consiste en la ejecución misma del proyecto, esta busca dejar evidencia de lo que se está haciendo. Además se determinan y analizan los indicadores de tiempo, entregables/actividades y costo, lo que permitirá llevar a cabo la medición posterior de la eficacia, eficiencia y economía en la elaboración del proyecto. Si durante la ejecución del proyecto surge algún tipo de cambio, hay que hacer nuevas versiones del plan del proyecto para que el mismo justifique la alteración en la ejecución.

Por último, se establece la medición en la sección 8 de la norma, donde se lleva a cabo una medición global (8.2.3) de los proyectos y una medición por etapas (8.2.4) para tener

los resultados de la ejecución del proyecto y obtener la retroalimentación para próximos emprendimientos, buscando constantemente la eficacia, eficiencia y economía en la prestación de sus servicios.

Para poder comprender como funcionan la Norma ISO 9001:2008, debemos iniciar con la lectura de la Norma ISO 9000, la que contiene todo el vocabulario clave del área, seguido de la Norma ISO 9001 la cual determina los requisitos en específico y, por último, la Norma ISO 9004 que funciona como una guía detallada de cómo cumplir con los requisitos.

ANEXO 3.5.: Tabla del cumplimiento de los procesos de la Norma de Calidad ISO 9001:2008 para los Proyectos de Administración de Fondos a Terceros, según entrevista a la Directora de Gestión de Calidad de FUNDEVI. Noviembre 2013

4. Sistema de Gestión de la Calidad (SGC)				
4.1 Requisitos generales	SÍ	NO	P	Observaciones
La fundación determinó:				El macroproceso se mantiene entre proyectos.
1. Procesos necesarios y su aplicación.				
2. Secuencia e interacción de esos procesos.				
3. Criterios y métodos de eficacia.				
4. Disponibilidad de recursos e información.	X			
5. Seguimiento, medición y análisis.				
6. Acciones necesarias para alcanzar los resultados deseados.				
4.2 Requisitos de la documentación				
4.2.1. Generalidades	SÍ	NO	P	Observaciones
La documentación del SGC incluye:				Políticas, objetivos y manuales faltan
1. Políticas y objetivos de calidad.		X		

2. Manual de calidad.				trabajarlos para los procedimientos en los P-9000.
3. Procedimientos y registros requeridos documentados.				
4. Eficaz planificación, operación y control de procesos.				
4.2.2. Manual de calidad	SÍ	NO	P	Observaciones
El manual de calidad define:				Cuentan con manual y alcances definidos, pero no así los procedimientos ni su descripción.
1. Alcance del SGC incluyendo los detalles y justificación de cualquier exclusión.			X	
2. Procedimientos documentados o referencia a ellos.				
3. Una descripción de la interacción entre los procesos del SGC.				
4.2.3. Control de los documentos	SÍ	NO	P	Observaciones
Se definen los controles necesarios para:				Manejan una estructura de archivo con el ePower, que se usa para la gestión documental. Se están empezando a digitalizar los expedientes, aún no los expedientes de los Proyectos 9000 que ya están cerrados, pero están trabajando en ello, acomodado por carpetas: presupuesto, contratos, etc.
1. Aprobar documentos en cuanto a su adecuación antes de su emisión.				
2. Revisar y actualizar documentos.				
3. Identificación de cambios y el estado de la versión vigente.				
4. Las versiones se encuentran disponibles.		X		
5. Los documentos permanecen visibles y fácilmente identificables.				
6. Asegurar que se identifican los documentos de origen externo y se controla su distribución.				
7. Se identifican adecuadamente los documentos obsoletos, cuando se mantienen por cualquier razón.				
4.2.4. Control de los documentos	SÍ	NO	P	Observaciones
Se mantienen registros para proporcionar evidencia de la conformidad de los requisitos, así como de la operación eficaz del SGC según procedimientos documentados.			X	En físico y digital.
Se definieron controles para su identificación, almacenamiento, protección, recuperación, retención y disposición de los registros.	X			Mediante el programa ePower.
Los registros son legibles, fácilmente identificables y recuperables.			X	La aplicación del ePower es reciente, por lo que no contempla los expedientes de los Proyectos 9000 que ya están cerrados.
5. Responsabilidad de la Dirección				
5.1 Compromiso de la Dirección	SÍ	NO	P	Observaciones
La Dirección evidencia su compromiso de mejora continua:			X	En los Proyectos 9000 no existen políticas de
1. Comunica la importancia de satisfacer los requisitos de				

<p>los clientes, legales y reglamentarios.</p> <p>2. Establece políticas de calidad.</p> <p>3. Establece los objetivos de la calidad.</p> <p>4. Lleva a cabo revisiones.</p> <p>5. Asegura la disponibilidad de recursos.</p>				calidad ni revisiones, sino es a partir de finales del 2013 que se les está solicitando por un ente internacional.	
5.2 Enfoque al cliente					
La Alta Dirección se asegura de que se determinan y cumplen los requisitos del cliente con el propósito de aumentar la satisfacción de este.				X	
5.3 Política de calidad					
<p>La Alta Dirección se asegura de que la política de calidad:</p> <p>1. Es adecuada al propósito de la organización.</p> <p>2. Incluye un compromiso de cumplir los requisitos y mejora.</p> <p>3. Proporciona un marco de referencia para establecer y revisar los objetivos de calidad.</p> <p>4. Es comunicada y entendida dentro de la organización.</p> <p>5. Es revisada para su continua adecuación.</p>				X	Si bien se comenzó un proceso de certificación el mismo se encuentra en ejecución.
5.4 Planificación					
5.4.1. Objetivos de la calidad	SÍ	NO	P		Observaciones
La alta dirección se asegura de que los objetivos se establecen en las funciones y los niveles pertinentes dentro de la organización, son medibles y coherentes con la política de calidad.				X	Se está trabajando al crear nueva plaza administrativa de control de calidad.
5.4.2. Planificación del SGC	SÍ	NO	P		Observaciones
<p>La Alta Dirección se asegura de que:</p> <p>1. La planificación cumple con los requisitos generales y los objetivos de calidad.</p> <p>2. Se mantiene su integridad cuando se planifican e implementan los cambios en este.</p>				X	Se está trabajando al crear nueva plaza administrativa de control de calidad.
5.5 Responsabilidad, autoridad y comunicación					
5.5.1. Responsabilidad y autoridad	SÍ	NO	P		Observaciones
Se definieron y comunicaron debidamente dentro de la organización las responsabilidades y autoridades.				X	
5.5.2. Representante de la dirección	SÍ	NO	P		Observaciones
<p>El miembro designado cumple con:</p> <p>1. Asegurarse de que se establecen, implementan y mantienen los procesos necesarios para el SGC.</p> <p>2. Informar a la alta dirección sobre el desempeño del SGC y de cualquier necesidad de mejora.</p> <p>3. Asegurarse que se promueva la toma de conciencia de los</p>				X	<p>1. No, procesos no establecidos.</p> <p>2. Si</p> <p>3. Si</p>

requisitos del cliente en todos los niveles de la organización.				
5.5.3. Comunicación interna	SÍ	NO	P	Observaciones
La Alta Dirección se asegura de que se establecen los procesos de comunicación apropiados dentro de la Organización y de que la comunicación se efectúa considerando la eficacia del SGC.		X		
5.6 Revisión por la dirección				
5.6.1. Generalidades	SÍ	NO	P	Observaciones
Existe evidencia de que la dirección ha revisado el SGC para asegurar su conveniencia, adecuación y eficacia.		X		Se está empezando con la plaza administrativa
5.6.2. Información de entrada para la revisión	SÍ	NO	P	Observaciones
La información de entrada para la revisión incluye: 1. Los resultados de auditorías. 2. La retroalimentación del cliente. 3. El desempeño de los procesos y la conformidad del producto. 4. El estado de las acciones correctivas y preventivas. 5. Las acciones de seguimiento de revisiones previas. 6. Los cambios que podrían afectar el SGC. 7. Las recomendaciones para la mejora.		X		No se dan estas actividades.
5.6.3. Resultados de la revisión	SÍ	NO	P	Observaciones
Los resultados de la revisión incluyen las decisiones y acciones relacionadas con: 1. La mejora de la eficacia del SGC y sus procesos. 2. La mejora del producto en relación con los requisitos del cliente. 3. Las necesidades de recursos.		X		No lo hacen aún.
6. Gestión de los recursos				
6.1 Provisión de recursos	SÍ	NO	P	Observaciones
La organización determina y proporciona recursos para: 1. Implementar y mantener el SGC y mejorar su eficacia. 2. Aumentar la satisfacción del cliente mediante el cumplimiento de sus requisitos.	X			
6.2 Recursos humanos				
6.2.1. Generalidades	SÍ	NO	P	Observaciones
El personal es competente con base en la educación, formación, habilidades y experiencia apropiadas.	X			
6.2.2. Competencia, formación y toma de conciencia	SÍ	NO	P	Observaciones

La organización:				
1. Determina la competencia necesaria para el personal.				
2. Proporciona formación o toma acciones para la lograr competencia.				
3. Evalúa la eficacia de las acciones tomadas.	X			
4. Se asegura de que el personal es consciente de la pertinencia e importancia de sus actividades y de cómo contribuyen al logro de los objetivos de la calidad.				
5. Mantiene registros apropiados de la educación, formación, habilidades y experiencia.				
6.3 Infraestructura				
La infraestructura incluye:				
1. Edificios, espacio de trabajo y servicios asociados.				
2. Equipo para los procesos (hardware y software).	X			
3. Servicios de apoyo (transporte, comunicación, TI).				
6.4 Ambiente de trabajo				
La Organización determina y gestiona el ambiente de trabajo necesario para lograr la conformidad con los requisitos del producto.	X			
7. Realización del producto				
7.1 Planificación de la realización del producto	SÍ	NO	P	Observaciones
Durante la planificación, la Organización determina:				
1. Objetivos de la calidad y los requisitos para el producto.				
2. Necesidad de establecer procesos y documentos, y proporcionar recursos específicos para el producto.				
3. Actividades requeridas de verificación, validación, seguimiento, medición, inspección y ensayo y/o pruebas específicas para el producto así como los criterios para la aceptación del mismo.			X	Se está en proceso de certificación y con ello la determinación de objetivos, metas y procesos. No existen parámetros de medición de eficiencia, eficacia y economía.
4. Los registros necesarios para proporcionar evidencia de que los procesos de realización y el producto resultante cumplen los requisitos.				
7.2 Procesos relacionados con el cliente.	SÍ	NO	P	Observaciones
7.2.1. Determinación de los requisitos relacionados con el producto.	SÍ	NO	P	Observaciones
La organización determina:				
1. Los requisitos especificados por el cliente (actividades de entrega y las posteriores).				
2. Los requisitos no establecidos por el cliente, pero necesarios para el uso especificado o para el uso previsto.	X			
3. Requisitos legales y reglamentarios aplicables al				

<p>producto.</p> <p>4. Requisitos adicionales que la organización considere necesario.</p>				
7.2.2. Revisión de los requisitos relacionados con el producto.	SÍ	NO	P	Observaciones
<p>La Organización revisa los requisitos y se asegura de que:</p> <p>1. Están definidos los requisitos del producto.</p> <p>2. Están resueltas las diferencias existentes entre los requisitos del contrato y los expresados previamente.</p> <p>3. La Organización tiene la capacidad para cumplir con los requisitos definidos.</p>	X			Por medio de los contratos con los entes.
7.2.3. Comunicación con el cliente	SÍ	NO	P	Observaciones
<p>La Organización implementa disposiciones de comunicación con los clientes relativas a:</p> <p>1. La información sobre el producto.</p> <p>2. Las consultas, contratos o atención de pedidos, y sus modificaciones.</p> <p>3. Retroalimentación del cliente, incluyendo quejas.</p>	X			
7.3 Diseño y desarrollo	SÍ	NO	P	Observaciones
7.3.1. Planificación del diseño y desarrollo	SÍ	NO	P	Observaciones
<p>Durante la planificación del diseño y desarrollo, la organización determina:</p> <p>1. Las etapas del diseño y desarrollo.</p> <p>2. La revisión, verificación y validación por cada etapa del diseño y desarrollo.</p> <p>3. Las responsabilidades y autoridades para el diseño y desarrollo.</p>		X		
7.3.2. Elementos de entrada para el diseño y desarrollo	SÍ	NO	P	Observaciones
<p>Los elementos de entrada relacionados con los requisitos del producto incluyen:</p> <p>1. Los requisitos funcionales y de desempeño,</p> <p>2. Los requisitos legales y reglamentarios aplicables,</p> <p>3. La información proveniente de diseños previos similares,</p> <p>4. Cualquier otro requisito esencial para el diseño y desarrollo.</p>			X	Si se determinan las actividades a realizarse en los proyectos pero no como en un diseño en específico.
7.3.3. Resultado del diseño y desarrollo	SÍ	NO	P	Observaciones
<p>Los resultados del diseño y desarrollo:</p> <p>1. Cumplen los requisitos de los elementos de entrada para el diseño y desarrollo.</p> <p>2. Proporcionan información apropiada para la compra, la</p>			X	Si se determinan las actividades y requisitos a realizarse y cumplir en los proyectos, pero no como

producción y la prestación del servicio. 3. Contienen o hacen referencia a los criterios de aceptación del producto. 4. Especifican las características esenciales del producto para su uso seguro y correcto.					para un diseño en específico.
7.3.4. Revisión del diseño y desarrollo.	SÍ	NO	P		Observaciones
Se realizan revisiones sistemáticas del diseño y desarrollo para: 1. Evaluar la capacidad de los resultados de diseño y desarrollo para cumplir los requisitos. 2. Identificar problemas y proponer las acciones necesarias.		X			
7.3.5. Verificación del diseño y desarrollo	SÍ	NO	P		Observaciones
Se realiza la verificación de acuerdo con lo planificado, asegurando que los resultados del diseño y desarrollo cumplen los requisitos de los elementos de entrada del diseño y desarrollo.		X			No hay una medición de resultados, simplemente se busca cumplir con las actividades.
7.3.6. Validación del diseño y desarrollo	SÍ	NO	P		Observaciones
Se realiza la validación del diseño y desarrollo de acuerdo con lo planificado, asegurándose que el producto satisface los requisitos para su aplicación especificada o uso previsto.		X			No se llevan a cabo validaciones.
7.3.7. Control de los cambios del diseño y desarrollo	SÍ	NO	P		Observaciones
1. Se identifican y se registran los cambios del diseño y desarrollo, incluyendo la evaluación del efecto de los cambios en las partes constitutivas y en el producto ya entregado. 2. Se encuentran los registros de los resultados de la revisión de los cambios y de cualquier acción.	X				
7.4 Compras	SÍ	NO	P		Observaciones
7.4.1 Procesos de compra	SÍ	NO	P		Observaciones
Se cuenta con registros de la evaluación y selección de los proveedores en función de la capacidad para suministrar productos de acuerdo con los requisitos de la organización; según los criterios para la selección, evaluación y re-evaluación.	X				
7.4.2 Información de las compras	SÍ	NO	P		Observaciones
La información de las compras incluye: 1. Requisitos de aprobación del producto, procedimientos, procesos y equipos. 2. Requisitos para la calificación del personal. 3. Requisitos del Sistema de Gestión de la Calidad.			X		Si cuentan con la especificación de requisitos y cotizaciones, pero no con referencia al SGC.
7.4.3 Verificación de los productos comprados	SÍ	NO	P		Observaciones

<p>El equipo de medición:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Se calibra o verifica, o ambos, a intervalos especificados, comparado con patrones de medición trazables a patrones de medición internacionales o nacionales. 2. Se ajusta o reajusta cuando sea necesario. 3. Se identifica para poder determinar su estado de calibración. X 4. Se protege contra ajustes que pudieran invalidar el resultado de la medición. 5. Se protege contra daños y el deterioro durante la manipulación, el mantenimiento y el almacenamiento. 				No hay equipo de medición.
8. Medición, análisis y mejora				
8.1 Generalidades	SÍ	NO	P	Observaciones
<p>La organización:</p> <ol style="list-style-type: none"> 2. Demuestra la conformidad con los requisitos del producto. 3. Se asegura de la conformidad del Sistema de Gestión de la Calidad. X 4. Mejora continuamente la eficacia del Sistema de Gestión de la Calidad. 				Sí tienen un control de los requisitos, pero no con referencia al SGC.
8.2 Seguimiento y medición	SÍ	NO	P	Observaciones
8.2.1. Satisfacción del cliente	SÍ	NO	P	Observaciones
<p>La Organización realiza el seguimiento de la información relativa a la percepción del cliente con respecto al cumplimiento de sus requisitos por parte de la organización. X</p>				Mediante el sistema IRIS.
8.2.2. Auditoría interna	SÍ	NO	P	Observaciones
<p>Se realizan auditoría en las que se determina si el Sistema de Gestión de la Calidad:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Es conforme con las disposiciones planificadas con los requisitos de la Norma ISO-9001 y con los requisitos del Sistema de Gestión de la Calidad establecidos por la Organización. X 2. Se ha implementado y se mantiene de manera eficaz. <p>Se planifica un programa de auditorías tomando en consideración el estado y la importancia de los procesos y las áreas por auditar, así como los resultados de auditorías previas.</p>				Participan de auditorías externas por parte de los entes financiadores, pero no con un enfoque específicamente de ISO 9001:2008.
8.2.3. Seguimiento y medición de los procesos	SÍ	NO	P	Observaciones
<p>La Organización aplica métodos apropiados para el seguimiento y la medición de los procesos del Sistema de Gestión de la Calidad. En caso de que no se alcancen los</p>		X		

resultados planificados, se llevan a cabo las correcciones y acciones correctivas.				
8.2.4. Seguimiento y medición del producto	SÍ	NO	P	Observaciones
La Organización realiza un seguimiento de las características del producto, verificando que se cumplen los requisitos del mismo.				
La medición se efectúa en las etapas apropiadas del proceso de realización del producto de acuerdo con las disposiciones planificadas.				
Se mantiene evidencia de la conformidad con los criterios de aceptación.	X			
Los registros indican la(s) persona(s) que autoriza(n) la liberación del producto.				
Se garantiza que la liberación del producto y la prestación del servicio no se llevan a cabo hasta que se hayan completado satisfactoriamente.				
8.3 Control del producto no conforme	SÍ	NO	P	Observaciones
En el tratamiento de los productos no conformes:				Si existen registros de no conformidades, pero no se establecen
2. Se toman las acciones para eliminar la no conformidad detectada.				
3. Se toman acciones para impedir su uso o aplicación originalmente prevista.			X	procedimientos de mejora. Se ven casos de finiquitos de contratos o demandas.
4. Se mantienen los registros de la naturaleza de las no conformidades y de cualquier acción tomada posteriormente.				
8.4 Análisis de datos	SÍ	NO	P	Observaciones
El análisis de los datos proporciona información sobre:				
1. La satisfacción del cliente.				
2. La conformidad con los requisitos del producto.				
3. Las características y tendencias de los procesos y de los productos, incluyendo las oportunidades para realizar acciones preventivas.	X			
4. Los proveedores.				
8.5 Mejora	SÍ	NO	P	Observaciones
8.5.1. Mejor continua	SÍ	NO	P	Observaciones
La Organización mejora continuamente la eficacia del Sistema de Gestión de la Calidad mediante el uso de la política de la calidad, objetivos, resultados de la auditoría, análisis de datos, acciones correctivas y preventivas y la revisión de la			X	Si bien están en proceso de implementación de políticas y SGC, se ve su compromiso de mejora.

dirección.				
8.5.2. Acción correctiva	SÍ	NO	P	Observaciones
<p>Está establecido un procedimiento documentado para definir los requisitos para la:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Revisión de las no conformidades y quejas de los clientes. 2. Determinación de las causas de las no conformidades. 3. Evaluación de la necesidad de adoptar acciones para asegurarse de que las no conformidades no vuelvan a ocurrir. 4. Determinación e implementación de las acciones necesarias. 5. Registro de los resultados de las acciones tomadas. 6. Revisión de las acciones correctivas tomadas. 		X		Se maneja un seguimiento y resolución de quejas, pero no de productos no conformes. No existe documentación de procedimientos que se deben seguir en estos casos.
8.5.3. Acción preventiva	SÍ	NO	P	Observaciones
<p>Está establecido un procedimiento documentado para definir los requisitos para:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. La determinación de las no conformidades potenciales y sus causas. 2. La evaluación de la necesidad de actuar para prevenir la ocurrencia de no conformidades. 3. La determinación e implementación de las acciones necesarias. 4. El registro de los resultados de las acciones tomadas. 5. La revisión de las acciones preventivas tomadas. 		X		

Fuente: Elaboración propia con base en la Norma ISO 9001:2008 y entrevista a Licda. Marcela Calderón Morales.

ANEXO 3.6.: Tabla del histórico de los Proyectos de Administración de Fondos a Terceros, según estatus del expediente. En el periodo 2004-2013.

HISTÓRICO DE PROYECTOS				
Código	Nombre del proyecto	Coordinador (a)	Estatus	Ente financiador
9000-00	PROYECTOS GESTIÓN A TERCEROS	FUNDEVI - UCR	En ejecución	Varias instituciones públicas y empresas privadas
9000-01	PORTAL DE INFORMACIÓN Y SERVICIO	FUNDEVI - UCR	Cerrado	Ministerio de Educación Pública (MEP)
9000-02	ESCUELA DE ZOOTECNIA	Rodrigo Rosales Rodríguez MSc	Cerrado	Fundación de la Universidad de Costa Rica para la Investigación (FUNDEVI)
9000-03	CONVENIO FUNDEVI/FUNCENAT/CRUSA	Dr. Jorge Andrés Díaz Díaz	Cerrado	Fundación Centro de Alta Tecnología
9000-04	CONVENIO FUNCENAT-FUNDEVI-BID	FUNDEVI - UCR	Cerrado	Banco Interamericano de Desarrollo (BID)
9000-05	ASOCIACIÓN COSTA RICA NET	Sr. Vigny Alvarado C.	En ejecución	Asociación CRNet de Costa Rica
9000-06	ORGANIZACIÓN Y CONSERVACIÓN	Sra. Xiomara Ramírez Aguilar	Cerrado	Fundación de la Universidad de Costa Rica para la Investigación (FUNDEVI)
9000-07	CURSO INTERNACIONAL SOBRE PROMOCIÓN	Dra. Cecilia Gamboa Cerdas	Inactivo	Unión Internacional de Promoción y Educación para la Salud
9000-08	ESTUDIO DE INSTITUCIONES DENTRO DEL S.N.	Sr. Luis Tacsan	Cerrado	World Health Organization
9000-09	PLAN DE SANEAMIENTO DE GOLFITO	Ing. Luis Fernando Rojas Avilés	Cerrado	Agencia Alemana de Cooperación (GTZ)
9000-10	CONCURSO ACADÉMICO FARMA-ANTORCHA	Srta. Adriana Venegas Oses	Cerrado	Merck Sharp and Dohme
9000-11	COMPRA DE MATERIALES ODONTOLOGÍA	FUNDEVI - UCR	Cerrado	Fundación de la Universidad de Costa Rica para la Investigación (FUNDEVI)
9000-12	NEXO UNIVERSIDAD - EMPRESA ENCUENTRO-06	MAE Luis Jiménez Silva	Cerrado	Varias instituciones públicas y empresas privadas

9000-13	MODERNIZACIÓN DEL SISTEMA MIGRATORIO	Agustín Barquero Acosta MSc	Cerrado	Fundación Costa Rica-Estados Unidos para la Cooperación (CRUSA)
9000-14	AUTOMATIZACIÓN DE LA CONSULTA EXTERNA	Dr. Alejandro Soto Zúñiga	Cerrado	Fundación Costa Rica-Estados Unidos para la Cooperación (CRUSA)
9000-15	ANÁLISIS Y PROPUESTA DISOLUCIÓN A TEMAS	Sr. Gabriela Espinoza Meza	Cerrado	Fundación Costa Rica-Estados Unidos para la Cooperación (CRUSA)
9000-16	PROYECTO SOCIOPRODUCTIVO DE TALAMANCA	Ing. Carlos Saborio Víquez	Cerrado	Fundación de la Universidad de Costa Rica para la Investigación (FUNDEVI)
9000-17	IV FORO INTERNACIONAL DE ACTIVIDAD FÍSICA	Sra. Margarita Claramunt Garro	Inactivo	Unión Internacional de Promoción y Educación para la Salud
9000-18	FORTALECIMIENTO DEL SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN	Sr. Jose Luis Araya Alpízar	Cerrado	Fundación Costa Rica-Estados Unidos para la Cooperación (CRUSA)
9000-19	GUIAS DHL PARA CONCURSOS Y LICITACIONES	FUNDEVI - UCR	Cerrado	Fundación de la Universidad de Costa Rica para la Investigación (FUNDEVI)
9000-20	ESTRATEGIAS ALTERNATIVAS DE INMUNIZACIÓN	Dra. Patricia Allén Flores	Cerrado	Sanofi Pasteur
9000-50	CENTRO DE CAPACITACIÓN	FUNDEVI - UCR	Cerrado	Fundación de la Universidad de Costa Rica para la Investigación (FUNDEVI)
9001-00	FORTALECIMIENTO DEL SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN	Sr. Jose Luis Araya Alpízar	Cerrado	Fundación Costa Rica-Estados Unidos para la Cooperación (CRUSA)
9001-01	NUEVA PROPUESTA METODOLÓGICA DE PROGRAMA	Sr. Jose Luis Araya Alpízar	Cerrado	Fundación Costa Rica-Estados Unidos para la Cooperación (CRUSA)
9001-02	NORMATIVA CONTABLE INTERNACIONAL	Sr. Jose Luis Araya Alpízar	Cerrado	Fundación Costa Rica-Estados Unidos para la Cooperación (CRUSA)
9001-03	ACTUALIZAR Y ASEGURAR EL ADECUADO FUNCIONAMIENTO	Sr. Jose Luis Araya Alpízar	Cerrado	Fundación Costa Rica-Estados Unidos para la Cooperación (CRUSA)
9001-04	CRUSA-MINISTERIO DE HACIENDA AUDITORIA	Sr. Jose Luis Araya Alpízar	Cerrado	Fundación Costa Rica-Estados Unidos para la Cooperación (CRUSA)
9002-00	PROGRAMA DE MEJORAMIENTO DE LA EFICIENCIA	Sr. Jose Luis Araya Alpízar	Cerrado	Banco Interamericano de Desarrollo (BID)
9002-01	DESARROLLO Y FORTALECIMIENTO DE UN SISTEMA	Sr. Jose Luis Araya Alpízar	Cerrado	Banco Interamericano de Desarrollo (BID)
9002-02	FORTALECIMIENTO DE LA EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN	Sr. Jose Luis Araya Alpízar	Cerrado	Banco Interamericano de Desarrollo (BID)
9002-03	MEJORAMIENTO DE LA EFICIENCIA DE LA GESTIÓN	Sr. Jose Luis Araya Alpízar	Cerrado	Banco Interamericano de Desarrollo (BID)
9002-04	GARANTÍAS DE PARTICIPACIÓN	Sr. Jose Luis Araya Alpízar	Cerrado	Banco Interamericano de Desarrollo (BID)

9003-00	EVALUACIÓN FINANCIERA Y ECONÓMICA SOCIAL	Dra. Patricia Allén Flores	Cerrado	Organización Panamericana de la Salud (OPS)
9004-00	ESTRATEGIAS ALTERNATIVAS DE INMUNIZACIÓN	Dra. Patricia Allén Flores	Cerrado	Sanofi Pasteur
9005-00	CONVENIO INCIENSA-FUNDEVI	Dra. Lisette Navas Alvarado	En ejecución	Empresas privadas y organismos internacionales
9005-01	ASISTENCIA TÉCNICA A CORTO PLAZO IANPHI-	Dra. Lisette Navas Alvarado	Cerrado	Asociación Mundial de Institutos de Salud Pública
9005-02	ESTUDIO MULTICÉNTRICO DETERMINACIÓN	PhD Rafael Monge Rojas	Cerrado	Organización Panamericana de la Salud (OPS)
9005-03	ESTUDIO MULTICÉNTRICO DETERMINACIÓN	PhD Rafael Monge Rojas	Cerrado	Organización Panamericana de la Salud (OPS)
9005-04	ESTUDIO IMPACTO DE LA ESTRATEGIA CAPULLO	Dra. Grettel Chanto Chacón	En ejecución	Sanofi Pasteur
9005-05	IMPLEMENTATION OF POPULATION-WIDE PROGRAMA	MSc Adriana Blanco Metzler	En ejecución	International Development Research Centre (IDCR)
9006-00	VII CONVENCION ANUAL Y SIMPOSIO INTERNACIONAL	Sra. Xenia Fallas Garbanzo	Cerrado	Público en General
9007-00	CONVENIO BANCA DESARROLLO	FUNDEVI - UCR	Cerrado	Sistema Banca para el Desarrollo
9007-01	IMPULSA LO PROPIO	FUNDEVI - UCR	Cerrado	Sistema Banca para el Desarrollo
9008-00	PROGRAMA NACIONAL DE COMPETITIVIDAD	MBA Isabel Cristina Araya	Inactivo	Fundación Costa Rica-Estados Unidos para la Cooperación (CRUSA)
9009-00	FORTALECIMIENTO DE CAPACIDADES	Sra. Tatiana Cruz Ramírez	Cerrado	Fundación Costa Rica-Estados Unidos para la Cooperación (CRUSA)
9010-00	CONVENIO DE COLABORACIÓN DE LA DESIGNACIÓN	Sr. Luis Suárez Carreño	En ejecución	Agencia Española de Cooperación Internacional (AECID)
9010-01	INAMU-APOYO A LA GESTIÓN FINANCIERA	Sra. Lauren Palma Rojas	En ejecución	Agencia Española de Cooperación Internacional (AECID)
9010-02	CREACIÓN Y FUNCIONAMIENTO DEL FONDO	Sra. Irinia M Elizondo Delgado	Cerrado	Agencia Española de Cooperación Internacional (AECID)
9010-03	EL ENFOQUE DE LO LOCAL EN LA PLANIFICACIÓN	Sr. Santos Lozano Alvarado	Cerrado	Agencia Española de Cooperación Internacional (AECID)
9010-04	PROGRAMA DE FORMACIÓN OCUPACIONAL	Sra. Mónica Riveros Rojas	Cerrado	Agencia Española de Cooperación Internacional (AECID)
9010-05	HACIENDA- APOYO A LA GESTIÓN FINANCIERA	Sra. Xinia Madrigal Chaves	En ejecución	Agencia Española de Cooperación Internacional (AECID)

9010-06	HACIENDA-CAMPAÑA DE CULTURA FISCAL	Sra. Rosaura Bermúdez Bermúdez	En ejecución	Agencia Española de Cooperación Internacional (AECID)
9010-07	IMPULSO DE LA INDUSTRIA ALIMENTARIA	Sr. Jorge Rodríguez Vives	En ejecución	Agencia Española de Cooperación Internacional (AECID)
9010-08	CONTRIBUCIÓN AL DESARROLLO	Sr. María Elena Morera	En ejecución	Agencia Española de Cooperación Internacional (AECID)
9010-09	PROGRAMA DE GOBERNABILIDAD DEMOCRÁTICA	Sr. Florita Acuña Solano	En ejecución	Agencia Española de Cooperación Internacional (AECID)
9010-10	PROGRAMA DE GENERACIÓN DE OPORTUNIDAD	Sr. Víctor Castro	En ejecución	Agencia Española de Cooperación Internacional (AECID)
9010-11	APOYO A LA COOPERACIÓN TRIANGULAR DE CR	Sr. Monserrat Vargas Solórzano	En ejecución	Agencia Española de Cooperación Internacional (AECID)
9010-12	GOBERNABILIDAD DEMOCRÁTICA EN CR FASE II	Sr. Florita Acuña Solano	En ejecución	Agencia Española de Cooperación Internacional (AECID)
9010-13	PROGRAMA DE GENERACIÓN DE OPORTUNIDAD	Sr. Víctor Castro	Anteproyecto	Agencia Española de Cooperación Internacional (AECID)
9011-00	PROGRAMA DE FUND RAISING	FUNDEVI - UCR	Inactivo	Otros
9011-01	APOYO A LA GESTION DE FUND RAISING	FUNDEVI - UCR	Inactivo	Otros
9011-02	PROGRAMA DE INNOVACION Y TECNOLOGIA	FUNDEVI - UCR	Cerrado	Otros
9011-04	PROGRAMA DE ARTES	FUNDEVI - UCR	Cerrado	Otros
9012-00	APOYO A LA ORQUESTA SINFÓNICA JUVENIL	Sr. Alfredo Bonavera	Inactivo	Público en general
9012-01	APOYO A LA ORQUESTA SINFÓNICA JUVENIL	Sr. Alfredo Bonavera	Cerrado	Público en general
9013-00	USO DE MARCADORES MOLECULARES PARA LA ID	Sr. Juan Miguel Cordero Solórzano	Cerrado	Ministerio de Ciencia y Tecnología (MICIT)
9013-01	USO DE MARCADORES MOLECULARES PARA LA ID	Sr. Juan Miguel Cordero Solórzano	Cerrado	Ministerio de Ciencia y Tecnología (MICIT)
9014-00	APOYO LOGÍSTICO PARA DESARROLLAR 5 CURSOS	MBA Isabel Martínez Fonseca	En ejecución	Otros
9014-01	APOYO LOGÍSTICO PARA DESARROLLAR 5 CURSOS	MBA Isabel Martínez Fonseca	En ejecución	Otros
9015-00	MEJORAMIENTO DE LA DISPONIBILIDAD DE AGUA	Sra. Andrea Barrantes Acuña	En ejecución	Empresas privadas y organismos Internacionales
9015-01	AGENDA DEL AGUA PARA COSTA RICA	Sr. José Joaquín Chacón	En ejecución	Agencia Internacional de Energía Atómica.
9015-02	PROGRAMA DE MUESTREO DE RECONOCIMIENTO	Sr. Leonardo Cascante Chavarría	En ejecución	Agencia Internacional de Energía Atómica.


9016-00	ADOPCIÓN E IMPLEMENTACIÓN DE LAS NIC EN CR	MSc Irene Espinoza Alvarado	En ejecución	Fundación Costa Rica-Estados Unidos para la Cooperación (CRUSA)
9016-01	ADOPCIÓN E IMPLEMENTACIÓN DE LAS NIC EN CR	MSc Irene Espinoza Alvarado	En ejecución	Fundación Costa Rica-Estados Unidos para la Cooperación (CRUSA)
9016-02	ADOPCIÓN E IMPLEMENTACIÓN DE LAS NIC EN CR	MSc Irene Espinoza Alvarado	En ejecución	Fundación Costa Rica-Estados Unidos para la Cooperación (CRUSA)
9017-00	PRIMERA CARRERA 10K UCR	Sr. Mariano Sáenz Vega	Anteproyecto	Público en general
9017-01	PRIMERA CARRERA 10K UCR	Sr. Mariano Sáenz Vega	En ejecución	Público en general

Anexo N°4.1

Formulario N° 1
Plan Anual Operativo

Proyecto:				
Ente Financiador:				
Ente Beneficiario:				
Inicio del Proyecto:				

Personas responsables del PAO:	Persona	Cédula	Cargo / institución	Firma



Desglose operativo de actividades y productos								
Detalle operativo de actividades, subactividades y tareas operativas. (1)	Fecha de inicio (2)	Plazo de ejecución (3)	Fecha de entrega (4)	Metas (5)	Persona / Unidad responsable (6)	Persona ejecutora (7)	Costo estimado (moneda) (8)	Fuente de financiación (9)

Notas:	
Proyecto:	Nombre que se le ha asignado al proyecto por realizar
Ente Financiador:	Nombre del ente que destina los fondos
Ente Beneficiario:	Nombre del ente que es beneficiado por la entrega de un activo o servicio
Inicio del Proyecto:	Fecha de inició que se estableció en el contrato
Persona Responsable	Funcionarios asignados para la elaboración del formulario, así como información básica de ellos (as)

Pasos para completar el Formulario N° 1

1.1 Llenar el encabezado con la información básica del proyecto.

1.1.1 Proyecto: nomenclatura (número) y nombre que la Fundación ha asignado.

1.1.2 Ente financiador: institución, empresa o fundación que destinará fondos a beneficio de otro, para el desarrollo de un proyecto en específico.

1.1.3 Ente beneficiario: institución, empresa o fundación que recibirá los fondos para la ejecución de una actividad en específico.

1.1.4 Inicio del proyecto: fecha que se ha establecido en el contrato para inicio del programa.

Proyecto:	
Ente Financiador:	
Ente Beneficiario:	
Inicio del Proyecto:	

1.2 Identificar los responsables del seguimiento del PAO para evitar desviaciones de los objetivos.

Personas responsables del PAO:

Persona	Cédula	Cargo / institución	Firma

Desglose operativo de actividades y productos								
Detalle operativo de actividades, subactividades y tareas operativas. (1)	Fecha de inicio (2)	Plazo de ejecución (3)	Fecha de entrega (4)	Metas (5)	Persona / Unidad responsable (6)	Persona ejecutora (7)	Costo estimado (moneda) (8)	Fuente de financiación (9)

1.3 Completar el cuadro “Desglose Operativo de Actividades y Productos”

1.3.1 (1): se indican las actividades o tareas que se van a realizar en el desarrollo del proyecto.

1.3.2 (2): fecha de inicio establecida para cada actividad.

1.3.3 (3): tiempo estimado de ejecución de cada una de estas.

1.3.4 (4): fecha de entrega del objetivo propuesto para cada actividad.

1.3.5 (5): alcance determinado para cada tarea.

1.3.6 (6): se debe indicar el encargado(a) del desarrollo y seguimiento de las actividades.

1.3.7 (7): funcionarios que van a participar en la ejecución de las tareas.

1.3.8 (8): costo monetario presupuestado para cada una.

1.3.9 (9): fuente de la que se obtienen los recursos necesarios.

Anexo N° 4.2

Formulario N° 2
Cronograma

Proyecto:																
Ente Financiador:																
Ente Beneficiario:																
Inicio del Proyecto:																
Persona Encargada:																
<u>CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES</u>																
Actividad	Mes				Mes				Mes				Mes			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4



Pasos para completar el Formulario N° 2

2.1 Llenar el encabezado con la información básica del proyecto.

2.1.1 Proyecto: nomenclatura (número) y nombre que la Fundación ha asignado.

2.1.2 Ente financiador: institución, empresa o fundación que destinará fondos a beneficio de otro, para el desarrollo de un proyecto en específico.

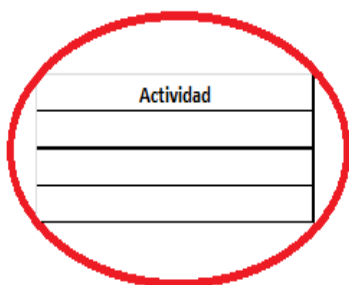
2.1.3 Ente beneficiario: institución, empresa o fundación que recibirá los fondos para la ejecución de una actividad en específico.

2.1.4 Inicio del proyecto: fecha que se ha establecido en el contrato para inicio del programa.

Proyecto:	
Ente Financiador:	
Ente Beneficiario:	
Inicio del Proyecto:	
Persona Encargada:	

2.2 Completar el cuadro “Cronograma de Actividades”.

2.2.1 Secuenciar el orden de las actividades y las fechas en que se propone realizarlo.



Actividad

En esta sección del formulario, se completa con las actividades que se han propuesto realizar para el logro del proyecto. Se deben registrar todas las actividades por realizar.

2.2.2 Identificar el tiempo estimado en que se realiza cada actividad. Los números (1, 2, 3 y 4) corresponden a las semanas del mes.

Actividad	Mes				Mes				Mes			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4

2.2.3 Escribir la actividad y marcar la casilla en que se estima se va realizar así como el tiempo que esta va a tardar.

Actividad	Febrero			
	1	2	3	4
Elaboración del contrato		■	■	

Nota: Este cronograma de ejemplo está hecho para realizarse por mes, sin embargo, puede modificarse a fin de presentarlo en días, semanas o meses, esto con base al acuerdo que se ha establecido entre las partes, con respecto al informe de cumplimiento.

Formulario N° 3
Presupuesto



Proyecto:	
Ente Financiador:	
Ente Beneficiario:	
Inicio del Proyecto:	
Persona Encargada:	

PRESUPUESTO SEMESTRAL CON PARTIDAS DE FUNDEVI
PROYECTO XXXXXX

Cuenta	Detalle (1)	Componente 1	Componente "n"	Total	Actividades (3)	Justificación (4)
	Alquileres					
	Seguros e impuestos					
	Estipendios, cursos y seminarios					
	Gastos de kilometraje					
	Honorarios, consultorías y servicios contratados					
	Fletes y transportes, dentro y fuera del país					
	Gastos de viaje					
	Mantenimiento, reparación de mobiliario, equipo y horas					
	Publicaciones, informaciones y suscripciones					
	Servicios Públicos.					
	Atenciones y gastos de representación.					
	Productos alimenticios					
	Útiles y materiales de laboratorio					
	Combustibles y Lubricantes					
	Herramientas, repuestos y accesorios					
	Útiles y materiales de Oficina					
	Útiles y materiales de Construcción					
	Insumos para la venta					
	Servicio de Administración de Fondos					
	Otros (Detallar)					
	Gran Total					

Notas:	
Proyecto:	Nombre que se le ha asignado al proyecto por realizar
Ente Financiador:	Nombre del ente que destina los fondos
Ente Beneficiario:	Nombre del ente que es beneficiado por la entrega de un activo o servicio
Inicio del Proyecto:	Fecha de inicio que se estableció en el contrato
Persona Encargada:	Funcionarios encargados de realizar el cronograma
Cuenta:	Especificada en el catálogo contable
Componente:	Ingresos que se van a recibir a lo largo del proyecto
Total:	Total de ingresos percibidos
Actividades:	Adquisiciones, contratos, servicios, seminario, etc que se realizarán
Justificación:	Razón por la cual se efectuará el gasto.

Pasos para completar el Formulario N° 3

3.1 Llenar el encabezado con la información básica del proyecto.

3.1.1 Proyecto: nomenclatura (número) y nombre que la Fundación ha asignado.

3.1.2 Ente Financiador: institución, empresa o fundación que destinará fondos a beneficio de otro, para el desarrollo de un proyecto en específico.

3.1.3 Ente beneficiario: institución, empresa o fundación que recibirá los fondos para la ejecución de una actividad en específico.

3.1.4 Inicio del proyecto: fecha que se ha establecido en el contrato para inicio del programa.

Proyecto:	
Ente Financiador:	
Ente Beneficiario:	
Inicio del Proyecto:	
Persona Encargada:	

3.2 Completar la sección “Cuenta” de acuerdo con el catálogo contable asignado por parte de FUNDEVI, esto con base en las partidas de ingresos o gastos que se van a utilizar en el presupuesto.

Cuenta	Detalle (1)
	Alquileres
	Seguros e impuestos

3.3 Completar los “Componentes”: estos hacen referencia a los ingresos de efectivo que el ente beneficiario va a recibir a lo largo del proyecto, así como la distribución de estos para la cancelación de los gastos o costos que se va enfrentar.

Nota: la cantidad de componentes va relacionado a la cantidad de desembolsos que realizará el ente financiador.

Detalle (1)	Componente 1		Componente 2		Componente 3	
Alquileres	₡	-	₡	-		
Seguros e impuestos		₡	-			
Estipendios, cursos y seminarios					₡	-

3.3.1 Totalizar las columnas y los ingresos, para determinar la viabilidad del proyecto.

3.4 Completar las “Actividades”: estas se relacionan con los gastos. Explicar el cómo y cuándo se realizarán los gastos señalados.


3.5 Completar la “Justificación”: estas se relacionan con los gastos. Explicar de una manera sencilla el por qué se van a realizar estas erogaciones de dinero hacia un ente tercero previamente seleccionado.

Anexo N° 4.1.

Formulario N° 4

Matriz de identificación de Peligros y Evaluación de Riesgos

Matriz de Identificación de Peligros y Evaluación de Riesgos



Actividad	Tarea	Peligro	Evaluación de Riesgos				Medidas de Control de Riesgos a Implementar	Responsable	Fecha de Termino	Observaciones
			(P)	(C)	MR (PXC)	Nivel de Significancia				

Pasos para completar el Formulario N° 4

4.1 Llenar el encabezado con la información básica del proyecto.

4.1.1 Actividad: conjunto de tareas que, junto a otras actividades, constituyen un proceso.

4.1.2 Tarea: es la mínima división del trabajo que se puede alcanzar manteniendo un fin en sí mismo, es decir, posee un propósito y un resultado específico.

4.1.3 Peligro: condición, riesgo o contingencia de que suceda algún mal o de que aumente la inminencia del daño.

Actividad	Tarea	Peligro	(P)	(C)

4.2 Contemplar y registrar la evaluación del riesgo.

Matriz de Identificación de Peligros y Eval

Evaluación de Riesgos			
(P)	(C)	MR (PXC)	Nivel de Significancia

4.2.1 (P)= Probabilidad. Posibilidad de que un evento ocurra. La probabilidad es un factor fundamental asociado con el riesgo, es condicional y se presenta por evento. La probabilidad de ocurrencia de un evento dependerá del tiempo de exposición, de las capacidades y cualidades de la persona expuesta al riesgo, de las condiciones del lugar de trabajo y de la complejidad de la actividad, entre otras variables. Los criterios para definir la probabilidad son:

Probabilidad de ocurrencia	Valor
Posible que ocurra un incidente con lesión y/o daño material leve (la Fundación debe definir una cantidad de veces que puede ocurrir un incidente de este tipo en un período de tiempo y fijarla como estándar).	BAJA 1
Probable que ocurra un incidente con lesión y/o daño material (la Fundación debe definir una cantidad de veces que puede ocurrir un incidente de este tipo en un período de tiempo y fijarla como estándar).	MEDIA 2
Muy probable que ocurra un incidente con lesión y/o daño material serio (la Fundación debe definir una cantidad de veces que puede ocurrir un incidente de este tipo en un período de tiempo y fijarla como estándar).	ALTA 3

4.2.2 (C)= Consecuencia: Resultado de un incidente en términos de lesiones, enfermedades profesionales o daño a la propiedad, se considerará como el efecto

más probable que ocurra dado el incidente. Los criterios para definir la consecuencia son:

Consecuencias	Valor
Incidentes sin amenazas (accidentes sin tiempo perdido). Alteraciones o daños reversibles.	BAJA 1
Incidentes con amenazas y/o con daño material importante. Alteraciones o daños reversibles.	MEDIA 2
Incidentes con amenaza muy grave o mortal. Alteración o daño irreversible.	ALTA 3

4.2.3 (MR)= Probabilidad X Consecuencia= Estimación cuantitativa del riesgo, expresada por la multiplicación de la probabilidad y consecuencia.

4.2.4 Nivel de significancia: Se considera la siguiente tabla:

Nivel de significancia	Aceptable	Moderado	Crítico
Magnitud del riesgo (MR)	1-2	3-5	6-9

4.3 Completar el control de riesgos.

4.3.1 Las medidas de control de riesgos por implementar.

4.3.2 Los responsables de la implementación de las medidas de control.


4.3.3 Fecha de conclusión de la implementación de las medidas de control.

4.3.4 Observaciones y/o notas en caso que fuera necesario.

Riesgos y Evaluación de Riesgos		FUNDEVI		
Importancia	Medidas de Control de Riesgos a Implementar	Responsable	Fecha de Terminación	Observaciones

Anexo N° 4.5

Formulario N° 5
Enmiendas

ENMIENDAS FUNDEVI		
INSTITUCIÓN INVOLUCRADA:	USO EXCLUSIVO FUNDEVI	
	NUMERO DE PROYECTO	
NOMBRE DEL PROYECTO:		
TIPO DE MODIFICACIÓN: (Seleccione una de las de abajo)		
<input type="checkbox"/> FECHA DE INICIO <input type="checkbox"/> FECHA DE FINALIZACIÓN <input type="checkbox"/> OBJETIVOS <input type="checkbox"/> SUSTITUCIÓN DEL CP (COORDINADOR DEL PROYECTO)		
EXPLICACIÓN		
AUTORIZACIÓN FUNDEVI		
NOMBRE	FIRMA	FECHA
COORDINADOR DEL PROYECTO, TELÉFONO Y FAX		
ADJUNTAR SELLO INSTITUCIONAL		
AUTORIZACIÓN ENTE EXTERNO		
NOMBRE	FIRMA	FECHA
COORDINADOR DEL PROYECTO, TELÉFONO Y FAX		
ADJUNTAR SELLO INSTITUCIONAL		

Pasos para completar el Formulario N° 5

5.1 Llenar el encabezado con la información básica del proyecto.

5.1.1 Institución involucrada: institución, empresa o fundación a la cual FUNDEVI le solicita una modificación.

5.1.2 Número del proyecto: nomenclatura (número) designada por FUNDEVI al expediente.

5.1.3 Nombre del proyecto.

INSTITUCIÓN SOLICITANTE:	USO EXCLUSIVO ENTE FINANCIADORA
	NUMERO DE PROPUESTA
NOMBRE DEL PROYECTO:	

5.2 Marcar con una “equis” (X) el tipo de modificación que se le está aplicando al contrato.

TIPO DE MODIFICACIÓN: (Seleccione una de las de abajo)
<input type="checkbox"/> FECHA DE INICIO <input type="checkbox"/> FECHA DE FINALIZACIÓN <input type="checkbox"/> OBJETIVOS <input type="checkbox"/> SUSTITUCIÓN DEL CP (COORDINADOR DEL PROYECTO)

5.3 Detallar la explicación y justificación de la enmienda.

EXPLICACIÓN

5.4 Formalizar la enmienda por medio de la aceptación entre las partes con su nombre, firma, fecha y sello de la institución de las personas encargadas, que generalmente debe ser el coordinador del proyecto.

AUTORIZACIÓN FUNDEVI		
NOMBRE	FIRMA	FECHA
COORDINADOR DEL PROYECTO, TELÉFONO Y FAX		
ADJUNTAR SELLO INSTITUCIONAL		
AUTORIZACIÓN ENTE EXTERNO		
NOMBRE	FIRMA	FECHA
COORDINADOR DEL PROYECTO, TELÉFONO Y FAX		
ADJUNTAR SELLO INSTITUCIONAL		

Anexo N° 4.6

Formulario N° 6
Gestión de Riesgos



Proyecto:	
Ente Financiado:	
Ente Beneficiario:	
Inicio del Proyecto:	
Persona Encargada:	

Proyecto							
Riesgo							
Probabilidad	Alto	Moderado	Bajo	Evolución del Riesgo	Alto	Moderado	Bajo
Tratamiento	Evitar el riesgo Asumir el riesgo	Reducir el riesgo Compartir el riesgo		Impacto	Alto	Moderado	Bajo
Plan de acción o Mejoramiento							
Acción		Responsable		Fecha de inicio		Fecha de cierre	
Seguimiento de la Ejecución							
Fecha de Seguimiento	Actividades propuestas					Estado de la acción	
						Sin implementación	Implementada

Nota: Esta ficha técnica se completa para cada riesgo.

Riesgo: Descripción del riesgo identificado.

Probabilidad: Capacidad de materializarse el riesgo.

Evolución del riesgo:

Tratamiento: Forma en que se puede mitigar el riesgo

Impacto: Grado de afectación en la Fundación en caso que el riesgo se materialice.

Pasos para completar el Formulario N° 6

6.1 Llenar el encabezado con la información básica del proyecto.

6.1.1 Proyecto: nomenclatura (número) y nombre que la Fundación ha asignado.

6.1.2 Ente financiador: institución, empresa o fundación que destinará fondos a beneficio de otro, para el desarrollo de un proyecto en específico.

6.1.3 Ente beneficiario: institución, empresa o fundación que recibirá los fondos para la ejecución de una actividad en específico.

6.1.4 Inicio del proyecto: fecha que se ha establecido en el contrato para inicio del programa.

Proyecto:	
Ente Financiador:	
Ente Beneficiario:	
Inicio del Proyecto:	
Persona Encargada:	

Nota: Este formulario se llena uno por riesgo identificado.

6.2 Marcar con equis (X) la probabilidad de materializarse el riesgo, ya sea en alto, moderado o bajo.

6.2.1 Alto: Es muy frecuente la materialización del riesgo o se presume que llegará a materializarse.

6.2.2 Moderado: Es frecuente la materialización del riesgo o se presume que posiblemente se podrá materializar.

6.2.3 Bajo: Es poco frecuente la materialización del riesgo o se presume que no llegará a materializarse.

Probabilidad	Alto	Moderado	Bajo
---------------------	------	----------	------

6.3 Marcar la opción de evolución del riesgo: hay riesgos que a la fecha en que se realiza el análisis puede considerarse de poco impacto en el proyecto, sin embargo, conforme se avanza en el mismo su probabilidad de materializarse se incrementa, a estos riesgos es importante prestarles la atención necesaria desde un inicio.

Evolución del Riesgo	Alto	Moderado	Bajo
-----------------------------	------	----------	------

6.4 Identificar el tratamiento a aplicar con el riesgo.

6.4.1 Evitar el riesgo: se parte del principio de que la probabilidad es alta y representa un alto peligro para la Fundación, porque podría traer consecuencias muy graves en caso de la ocurrencia del siniestro, algunas formas de evitar el riesgo es no emprendiendo un nuevo proyecto evaluado como no viable, eliminando la actividad que genera un riesgo o sustituyéndola por otra menos peligrosa.

6.4.2 Asumir el riesgo: se acepta el riesgo y las consecuencias que este traiga en el momento que se presente. Los riesgos se aceptan cuando la frecuencia es baja y el impacto es leve y no pone en peligro la estabilidad del proyecto.

6.4.3 Reducir el riesgo: se establecen medidas anticipadas que llevan a cabo que el riesgo no ocurra o disminuya su probabilidad de ocurrencia.

6.4.4. Compartir el riesgo: esto ocurre cuando se traspa el riesgo a un tercero, ya sea por medio de un contrato de outsourcing o una póliza de seguro.

Tratamiento	Evitar el riesgo	Reducir el riesgo
	Asumir el riesgo	Compartir el riesgo

6.5 Definir el impacto: en caso de materializarse el riesgo, qué tan significativas son sus consecuencias con respecto a un nivel alto, moderado o bajo determinado previamente por la institución.

6.5.1 Alto: Si el hecho llegara a presentarse tendría alto impacto o efecto en el proyecto.

6.5.2 Moderado: Si el hecho llegara a presentarse tendría medio impacto o efecto en el proyecto.

6.5.3 Bajo: Si el hecho llegara a presentarse, tendría bajo impacto o efecto sobre el proyecto.

Impacto	Alto	Moderado	Bajo
----------------	------	----------	------

6.6 Determinar el Plan de Acción o Mejoramiento: definir las acciones necesarias para combatir el riesgo. Se llena con el:

6.6.1 Nombre de la acción.

6.6.2 Responsable de su aplicación.

6.6.3 Fecha de inicio.

6.6.4 Fecha de cierre de la acción.

<i>Plan de acción o Mejoramiento</i>			
<i>Acción</i>	<i>Responsable</i>	<i>Fecha de inicio</i>	<i>Fecha de cierre</i>

6.7 Completar el cuadro “Seguimiento de la Ejecución”: propone permitir que las actividades que se están llevando a cabo en la ejecución sean controladas y revisadas periódicamente; se coloca la fecha de revisión de las actividades, propuestas para nuevos cambios y si las acciones han sido o no implementadas.

<i>Seguimiento de la Ejecución</i>			
<i>Fecha de Seguimiento</i>	<i>Actividades propuestas</i>	<i>Estado de la acción</i>	
		<i>Sin implementación</i>	<i>Implementada</i>

Formulario N° 7
Satisfacción del Cliente


Clasifique su nivel de satisfacción de acuerdo con las siguientes afirmaciones:
 1= nada de acuerdo
 2= en desacuerdo
 3= indiferente
 4= de acuerdo
 5= muy de acuerdo
 Señale NS/NC si no tiene un juicio formado sobre la pregunta realizada



	1	2	3	4	5	NS/NC
1. El servicio realiza la labor esperada.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. El personal se muestra dispuesto a ayudar a los usuarios.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. El trato del personal con los usuarios es considerado y amable.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. El personal da la imagen de estar totalmente cualificado para las tareas que tiene que realizar.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. Cuando acudo al Servicio/Unidad sé que encontraré las mejores soluciones.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. Como usuario, conozco las posibilidades que me ofrece el servicio/unidad.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. El personal da una imagen de honestidad y confianza.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8. Cuando acudo al servicio, no tengo problemas en contactar con la persona que puede responder a mis demandas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9. El servicio/unidad informa de forma clara y comprensible a los usuarios.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10. He tenido la oportunidad de comprobar que el personal cuenta con recursos materiales suficientes para llevar a cabo su trabajo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12. He podido comprobar que el personal dispone de medios adecuados de comunicación con otros Servicios de la Fundación para facilitar su labor.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
13. El servicio da respuesta rápida a las necesidades y problemas de los usuarios.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
14. El Servicio se adapta perfectamente a mis necesidades como usuarios.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
15. El Servicio ha solucionado satisfactoriamente mis demandas en ocasiones pasadas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
16. He observado mejoras en el funcionamiento general del Servicio en mis distintas vistas a la Fundación.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Pasos para completar el Formulario N° 7


7.1 Entregar al Ente Beneficiario: este debe contestar las dieciséis preguntas, cada una con cinco opciones, se debe marcar con “equis” (X), de acuerdo con la categorización.

<p>Clasifique su nivel de satisfacción de acuerdo con las siguientes afirmaciones:</p> <p>1= nada de acuerdo 2= en desacuerdo 3= indiferente 4= de acuerdo 5= muy de acuerdo</p> <p>Señale NS/NC si no tiene un juicio formado sobre la pregunta realizada</p>		1	2	3	4	5	NS/NC
--	---	---	---	---	---	---	-------

Anexo N° 4.8

Formulario N° 8

Informe de Seguimiento del Proyecto

Informe de Seguimiento del Proyecto		
Código del Proyecto:	Título del Proyecto:	
País / Área Geográfica:	Unidad Responsable:	
Fecha Elaboración:	Periodo Cubierto:	De: d/m/a A: d/m/a
1. Datos de presentación del proyecto Participantes		
2. Duración Fecha de inicio, prevista de finalización, periodo total de ejecución, plazo para la		
3. Financiación total Coste total, aportación ente financiador, aportaciones de otras entidades.		
4. Descripción resumida del proyecto Resumen específico de datos importantes del proyecto.		
5. Descripción general de la marcha del proyecto Resumen de las fechas y la ejecución o conclusión de las actividades.		
6. Actividades realizadas o en ejecución Resultado, actividades previstas, descripción, insumos, estado, situación.		
7. Programación, presupuesto y ejecución 7.1 Cronograma de actividades 7.2 Actualizaciones de cronograma 7.2.1 Periodo de... a... 7.3 Actualizaciones de las previsiones presupuestarias (no hay) 7.3.1 Periodo de... a...		
8. Valoración de seguimiento y recomendaciones Indicar las recomendaciones para la mejora en la continuación y finalización de las actividades del proyecto.		
9. Nombre y cargo de la persona que ha cumplimentado el informe 9.1 Periodo Nombre de la persona encargada del informe y su cargo.		

Pasos pot seguir para completar el Formulario N° 8

8.1 Completar los datos del proyecto.

8.1.1 Código del proyecto: nomenclatura (número) que la Fundación ha asignado.


8.1.2 Título del proyecto: nombre que la Fundación ha asignado al proyecto.

8.1.3 País/área geográfica: ubicación del proyecto.

8.1.4 Unidad responsable: departamento encargado del control y seguimiento del proyecto.

8.1.5 Fecha de elaboración: fecha que se ha establecido en el contrato para inicio del programa.

8.1.6 Periodo cubierto: plazo de tiempo que abarca el control y seguimiento del proyecto.

Informe de Seguimiento del Proyecto			
Código del Proyecto:	Título del Proyecto:		
País / Área Geográfica:	Unidad Responsable:		
Fecha Elaboración:	Periodo Cubierto:	De: d/m/a	A: d/m/a

8.2 Completar información adicional del proyecto, por ejemplo, participantes, duración, costo total, además una descripción resumida del proyecto (se puede colocar el nombre, siempre y cuando este describa el proyecto mismo).

De igual forma, desglosar un detalle de las actividades en ejecución y agregar datos del cronograma, modificaciones que éste haya tenido y actualizaciones presupuestarias.

1. Datos de presentación del proyecto
Participantes

2. Duración
Fecha de inicio, prevista de finalización, periodo total de ejecución, plazo para la

3. Financiación total
Coste total, aportación ente financiador, aportaciones de otras entidades.

4. Descripción resumida del proyecto
Resumen específico de datos importantes del proyecto.

5. Descripción general de la marcha del proyecto
Resumen de las fechas y la ejecución o conclusión de las actividades.

6. Actividades realizadas o en ejecución
Resultado, actividades previstas, descripción, insumos, estado, situación.

7. Programación, presupuesto y ejecución
7.1 Cronograma de actividades
7.2 Actualizaciones de cronograma
7.2.1 Periodo de... a...
7.3 Actualizaciones de las previsiones presupuestarias (no hay)
7.3.1 Periodo de... a...

8.3 Indicar las recomendaciones para la mejora en la continuación y finalización de las actividades del proyecto y datos de la persona encargada del informe.

8. Valoración de seguimiento y recomendaciones
Indicar las recomendaciones para la mejora en la continuación y finalización de las actividades del proyecto.

9. Nombre y cargo de la persona que ha cumplimentado el informe
9.1 Periodo
Nombre de la persona encargada del informe y su cargo.

Anexo N° 4.9

Formulario N° 9
Donación

Formulario de Donación No.			
Fecha:	Nombre del Coordinador (a):	No. De Proyecto:	
Donante:	Ciudad y País del Remitente:	Dependencia Receptora:	
Cantidad:	Descripción de la donación (marca, modelo, serie, etc):		
#Factura:	Fecha de facturación	Proveedor	Valor Estimado de la donación (colones)
Observaciones:			
En calidad de donante, con facultades suficientes para este acto, proceda a trasladar a favor del _____, la propiedad de los bienes que se indican en esta acta de donación y haga constar que esta donación no implica ningún compromiso, daño o perjuicio de su patrimonio.			
Formulario hecho para _____ Firma del Delegado Ejecutivo		Recibido por _____ Firma del Delegado Ejecutivo	
Nombre de quien recibe		Cédula	Firma de Recepción del Equipo

Pasos a seguir para completar el Formulario N° 9

9.1 Completar los datos del proyecto.

9.1.1 Nomenclatura (número) y nombre que la Fundación ha asignado al proyecto.

9.1.2 Nombre del Coordinador

9.1.3 Fecha.

9.1.4 Número de formulario: asignado por la FUNDEVI.

Formulario de Donación No.		
Fecha:	Nombre del Coordinador (a):	No. De Proyecto:

9.2 Completar los datos propios del donador, de la institución beneficiada y la descripción de la donación.

Donante:	Ciudad y País del Remitente:	Dependencia Receptora:	
Cantidad:	Descripción de la donación (marca, modelo, serie, etc):		
#Factura:	Fecha de facturación	Proveedor	Valor Estimado de la donación (colones)
Observaciones:			
En calidad de donante, con facultades suficientes para este acto, proceda a trasladar a favor del _____, la propiedad de los bienes que se indican en esta acta de donación y haga constar que esta donación no implica ningún compromiso, daño o perjuicio de su patrimonio.			

Nota: En caso dado que la donación sea un bien mueble o efectivo para la compra del mismo se coloca número de factura, fecha de facturación y proveedor, de lo contrario queda en blanco. Cualquier otro dato puede ser colocado en el área de observaciones.

9.3 Incluir los datos de formalización de la donación, donde firman el acuerdo los responsables.

Formulario hecho para _____ Firma del Delegado Ejecutivo		Recibido por _____ Firma del Delegado Ejecutivo
Nombre de quien recibe	Cédula	Firma de Recepción del Equipo

BIBLIOGRAFÍA Y FUENTES DE INFORMACIÓN

- 1 Consejo Nacional de Rectores. Oficina de Planificación de la Educación Superior. (2004). *La Vinculación de las Universidades Estatales Costarricenses con el Sector Productivo*. Recuperado el 20 de agosto de 2013, de <http://proyectos.conare.ac.cr/doctextcomp/opes/2004/OPES07-2004.pdf>
- 2 FUNDEVI. (2010). *Guía 2010 para la Vinculación Remunerada con el Sector Externo*.. Recuperado el 20 de agosto de 2013, de <http://www.fundevi.ucr.ac.cr/PDF/GUIA2010.pdf>
- 3 FUNDEVI. (2011) *Quiénes somos*. Recuperado del 10 de agosto de 2013, de http://www.fundevi.ucr.ac.cr/Quienes_Somos.html
- 4 Porras López, Johanna. *Entrevista con Johanna Porras López*. Directora Certificación Centro América y El Caribe, AP Plus+. Entrevistado por Micaela Volpacchio e Ivannia Villalobos. San José, Costa Rica. Agosto, 2013.
- 5 Entrevista a la Bach. Andrea Quesada Fallas. Gestora de Administración Proyectos de la Fundación de la Universidad de Costa Rica para la Investigación (FUNDEVI). 05 de agosto de 2013, San José, Costa Rica.
- 6 Entrevista a la Máster Isabel Martínez Fonseca, Directora de Fomento y Asesoría de Proyectos de la Fundación de la Universidad de Costa Rica para la Investigación (FUNDEVI). 19 de agosto de 2013, San José, Costa Rica.

- 7 Entrevista a la Licda. Marcela Calderón Morales, Directora de Gestión de Calidad y Lic. Erick Morales, auditor interno de la Fundación de la Universidad de Costa Rica para la Investigación (FUNDEVI). 05 de abril de 2013, San José, Costa Rica.
- 8 Entrevista a la Máster Johanna Porras López, Directora de Certificación de Centro América y el Caribe de la Agencia Certificadora Applus+. 26 de agosto de 2013, San José, Costa Rica.