

INSTITUTO TECNOLÓGICO DE COSTA RICA

ÁREA ACADÉMICA DE GERENCIA DE PROYECTOS

MAESTRÍA EN GERENCIA DE PROYECTOS



**Propuesta Metodológica en Administración de Proyectos
para el Área de Extensión y Acción Social del CONARE**

Proyecto de graduación para optar por el grado académico de
Maestría en Gerencia de Proyectos.

Realizado por:

Zully Chaves Zambrano

Elena Montoya Ureña

Profesor Tutor: MGP Minor Picado

San José, abril, 2015

Índice

Índice de Cuadros	v
Índice de Figuras.....	vi
Abreviaturas.....	viii
Resumen.....	ix
Palabras Clave:	ix
Abstract.....	x
Key Words:.....	x
Introducción.....	1
Capítulo 1: Generalidades de la Investigación	3
1.1 Marco de Referencia de la Organización	3
1.2 Planteamiento del Problema	12
1.3 Justificación del Estudio.....	13
1.4 Objetivos.....	15
1.4.1 Objetivo General.....	15
1.4.2 Objetivos Específicos	15
1.5 Alcances y Limitaciones.....	16
Capítulo II Marco Teórico	17
2.1 Educación superior universitaria	17
2.2 Autonomía universitaria	17
2.3 PLANES y Financiamiento de la Educación Superior	18
2.4 Extensión Universitaria y Acción Social de las IESUE	20
2.5 Proyectos Sociales	21
2.6 Proyectos de Extensión y Acción Social Universitaria	22
2.7 Administración de proyectos según PMI® y la Norma ISO21500.....	23
2.8 Ciclo de vida de los proyectos del Fondo de Sistema	24
2.9 Metodología en Administración de proyectos.....	25
Capítulo III Marco Metodológico.....	27
3.1 Tipo de Investigación	27

3.2 Enfoque de Investigación	28
3.3 Fuentes y Sujetos de Información	28
3.3.1 Fuentes de Información	28
3.3.2 Sujetos de Información.....	29
3.4 Técnicas de Investigación.....	30
3.5 Procesamiento y Análisis de Datos	34
Capítulo IV: Análisis de la Situación Actual.....	36
4.1 Procesos y actores involucrados en las fases de administración de proyectos del AEAS del CONARE.	36
4.2. Activos de la Organización en Administración de Proyectos	37
4.2.1 Lineamientos de proyectos de Fondo del Sistema 2014.....	37
4.2.2 Formulario de Formulación de proyectos de FS del AEAS	42
4.2.3 Formulario de Informe Final de Proyectos del AEAS	43
4.2 Análisis y Procesamiento de los datos según el ciclo de vida de los proyectos	45
4.2.1 Fase de Inicio.....	46
4.2.2 Fase de Planificación	47
4.2.3 Fase de Ejecución	51
4.2.4 Fase de Monitoreo y Control	52
4.2.5 Fase de Cierre	55
4.5 Conclusiones y Recomendaciones Generales.....	56
Capítulo V: Propuesta: Guía Metodológica en Administración de Proyectos del Área de Extensión y Acción Social.....	58
5.1 Propósito de la guía metodológica.....	59
5.2 Definiciones presentes en la guía	59
5.3 Roles y Responsabilidades	60
5.3 Fases del proyecto del Área de Extensión y Acción Social	62
5.3.1 Fase de Inicio.....	62
5.3.2 Grupo de Proceso de Planificación.....	65
5.3.3 Grupo de Proceso de Ejecución.....	85
5.3.4 Grupo de Proceso de Monitoreo y Control.....	92
5.3.5 Grupo de Proceso de Cierre.....	106
5.4 Implementación de la Metodología de Proyectos.....	110
5.4.1 Estrategia de implementación recomendada	110

Capítulo VI Conclusiones y Recomendaciones.....	122
6.1 Conclusiones.....	122
6.2 Recomendaciones	126
Referencias Bibliográficas.....	128
APÉNDICES	132
Apéndice 01: Operacionalización de las Variables	132
Apéndice 02: Entrevistas Estructuradas	140
Apéndice 03: Encuesta.....	142
Apéndice 04: Grupo Focal.....	145
Apéndice 05: Matriz de Convergencias y Divergencias.....	147
Apéndice 06 : Plantilla No 1 Acta de Constitución del Proyecto.....	148
Apéndice 07: Plantilla No2 Enunciado del Alcance.....	153
Apéndice 08: Plantilla N° 3 Estructura de Desglose de Trabajo	154
Apéndice 09: Plantilla No 4 Cronograma del proyecto.....	155
Apéndice 10: Plantilla N° 5 Estimación de Presupuesto	157
Apéndice 11: Plantilla N° 6 Matriz de Roles y Responsabilidades	158
Apéndice 12: Plantilla N° 8 Matriz de Comunicaciones	160
Apéndice 13: Plantilla N° 9 Planificación de las adquisiciones	161
Apéndice 14: Plantilla N° 10 Plan de Proyecto	162
Apéndice 15: Plantilla N° 11 Informe de Desempeño de las actividades del proyecto.....	167
Apéndice 16: Plantilla No 12 Informe del Desempeño del Equipo del Proyecto.....	168
Apéndice 17: Plantilla No 13 Gestión de la Comunicación	169
Apéndice 18: Plantilla N° 14 Informe de Seguimiento del Cronograma	170
Apéndice 19: Plantilla No 15 Control de las Comunicaciones.....	171
Apéndice 20: Plantilla No16 Cierre del Proyecto.....	171
Apéndice 20: Plantilla No17 Lecciones aprendidas	173

Apéndice 21: Simbología de los procedimientos	174
ANEXOS	175
Anexo 01. Acuerdo Comisión de Vicerrectores EAS, 2015.....	175
Anexo 02. Carta Subcomisión Evaluadora de Proyectos de EAS, 2013	176
Anexo 03. Acuerdo Comisión de Vicerrectores de EAS, 2014.....	178
Anexo 04. Convenio de Financiamiento de la Educación Superior 2011-2015.....	181
Anexo 05. Lineamientos del Fondo del Sistema	187

Índice de Cuadros

Cuadro 1-1 Objetivos Estratégicos del CONARE.....	5
Cuadro 1-2 Cantidad de proyectos aprobados en el AEAS	11
Cuadro 2-1 Comparación entre Norma ISO 21500 y PMBOK®.....	23
Cuadro 3-1 Sujetos de Información y Roles del Proyecto de Investigación	30
Cuadro 3-2 Sujetos de Información a Entrevistar.....	31
Cuadro 3-3 Sujetos de Información a Encuestar	33
Cuadro 3-4 Sujetos de Información del Grupo Focal	34
Cuadro 3-5 Palabras Claves	35
Cuadro 4-1 Creación de los Lineamientos y su año de ejecución	39
Cuadro 4-2 Vinculación de los proyectos aprobados con PLANES y lineamientos	40
Cuadro 4-3 Presupuesto solicitado por los proyectos aprobados	41
Cuadro 5-1 Proceso: Desarrollar el acta de constitución.....	63
Cuadro 5-2 Proceso: Definir el Alcance	67
Cuadro 5-3 Proceso: Estructura Desglose de Trabajo (EDT).....	69
Cuadro 5-4 Proceso: Cronograma de Trabajo	71
Cuadro 5-5 Proceso: Definir el presupuesto	75
Cuadro 5-6 Proceso: Desarrollar el Plan de Recursos Humanos.....	77
Cuadro 5-7 Proceso: Desarrollar Plan de Comunicaciones	79
Cuadro 5-8 Proceso: Desarrollar el Plan del Proyecto	83
Cuadro 5-9 Proceso: Dirigir y Gestionar la Ejecución del proyecto	86
Cuadro 5-10 Proceso: Gestionar el Equipo del Proyecto	88
Cuadro 5-11 Proceso: Gestionar las Comunicaciones.....	90
Cuadro 5-12 Proceso: Validar el alcance.....	93
Cuadro 5-13 Proceso: Controlar el Alcance	96
Cuadro 5-14 Proceso: Control integrado de Cambios	98
Cuadro 5-15 Proceso: Controlar el Cronograma	100
Cuadro 5-16 Proceso: Controlar el Presupuesto	102
Cuadro 5-17 Proceso: Controlar las Comunicaciones	104
Cuadro 5-18 Procesos de Cerrar el proyecto	107
Cuadro 5-19 Cronograma de Capacitaciones propuesto.....	116
Cuadro 5-20 Cronograma Plan de Implementación.....	120

Índice de Figuras

Figura 1-1 Estructura Organizacional CONARE	6
Figura 1-2 Estructura División de Coordinación	10
Figura 2-1 Ciclo de vida proyectos Fondo del Sistema	24
Figura 4-1 Fases de la administración de proyectos en el AEAS	36
Figura 4-2 Procesos de creación de los Lineamientos del Fondo del Sistema	38
Figura 4-3 Contenidos del Formulario Formulación de Proyectos.....	42
Figura 4-4 Estructura del Informe Final	44
Figura 4-5 Información presupuestaria.....	45
Figura 4-6 Fase de Planificación	47
Figura 4-7 Metas, actividades y productos solicitados en la formulación.....	48
Figura 4-8 Cronograma del Formulario de Formulación de Proyectos	49
Figura 4-9 Participantes del Formulario de Formulación de Proyectos	50
Figura 4-10 Lineamientos, procedimientos y herramientas de ejecución	51
Figura 4-11 Administración de recursos humanos en los proyectos de EAS.....	52
Figura 4-12 Apreciación del grupo focal sobre la fase de monitoreo y control	54
Figura 5-1 Grupo de procesos de Inicio.....	62
Figura 5-2 Diagrama de flujo de proceso “Desarrollar el acta de constitución”	64
Figura 5-3 Grupos de proceso de Planificación.....	66
Figura 5-4 Diagrama de proceso “Enunciado del Alcance”	68
Figura 5-5 Diagrama de proceso “Creación de la EDT”	70
Figura 5-6 Situación actual, recomendada y deseada	73
Figura 5-7 Diagrama de proceso “Cronograma de trabajo”	74
Figura 5-8 Diagrama de proceso “Definición del presupuesto.....	76
Figura 5-9 Diagrama de proceso “Plan de Recursos Humanos”	78
Figura 5-10 Diagrama de procesos “Plan de Comunicación”	80
Figura 5-11 Diagrama de procesos “Plan de Adquisiciones”.....	82
Figura 5-12 Diagrama de procesos “Plan de Proyecto”	84
Figura 5-13 Grupo de proceso de Ejecución.	85
Figura 5-14 Diagrama de procesos “Dirigir y gestionar el proyecto”.	87
Figura 5-15 Diagrama de procesos “Gestionar el equipo del proyecto”	89
Figura 5-16 Diagrama de procesos “Gestionar las comunicaciones”.....	91

Figura 5-17 Grupo de procesos de Monitoreo y Control.....	92
Figura 5-18 Gestión alcance, tiempo y costo por el coordinador y la CGP.	93
Figura 5-19 Diagrama de proceso “Validar el alcance”	95
Figura 5-20 Diagrama de procesos “Controlar el alcance”	97
Figura 5-21 Diagrama de procesos “Control integrado de cambios”	99
Figura 5-22 Diagrama de proceso “Controlar el cronograma”	101
Figura 5-23 Diagrama de proceso “Controlar el presupuesto”	103
Figura 5-24 Diagrama de proceso “Control de las Comunicaciones”	105
Figura 5-25 Grupos de procesos de Cierre	107
Figura 5-26 Diagrama de proceso “Control de las Comunicaciones”	108
Figura 5-27 Estrategia de Implementación	111
Figura 5-28 Estructura organizacional propuesta en la metodología	114

Abreviaturas

AEAS: Área de Extensión y Acción Social

CENAT: Centro Nacional de Alta Tecnología

CETIC: Centro de Tecnología, Información y Comunicación

CGP: Comisión de Gestión de Proyectos

CONARE: Consejo Nacional de Rectores

DC: División de Coordinación

FS: Fondo del Sistema

IESUE: Instituciones de Educación Superior Universitaria Estatal

ISO: Organización Internacional de Normalización

OAE: Órgano Asesor Evaluador

OPES: Oficina de Planificación de la Educación Superior

SINAES: Sistema Nacional de Acreditación de la Educación Superior

EAS: Extensión y Acción Social PAO: Plan Anual Operativo

PEN: Programa Estado de la Nación

PLANES: Plan Nacional de la Educación Superior

PMBOK®: Project Management Body of Knowledge

PNUD: Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo

UPP: Unidad Plan Presupuesto

UNESCO: Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura

Resumen

El presente proyecto final de graduación se desarrolla en el Área de Extensión y Acción Social del CONARE; involucra tanto a las universidades públicas adscritas, como también a la OPES-CONARE. Este trabajo tiene como fin último la creación de una propuesta metodológica de administración de proyectos, en el Área de Extensión y Acción Social, con el fin de estandarizar la administración de los proyectos gestionados desde el CONARE

Por tanto se realiza un breve diagnóstico de la situación actual en relación a la gestión de proyectos, vista desde la perspectiva de los diferentes actores involucrados en el proceso. Seguidamente, se desarrolla una propuesta metodológica basada en las características propias de la organización, tomando como referencia la guía del PMBOK® (2013), finalmente se presenta una estrategia de implementación que establece una serie de acciones para llevar a cabo para la puesta en marcha de la metodología.

El sustento metodológico de este trabajo de investigación partió de un análisis documental sobre los diferentes activos, normativas, lineamientos y /o procedimientos presentes en la institución, referentes a la administración de proyectos.

De manera complementaria se procedió a realizar entrevistas a los diferentes actores involucrados con el proceso de los proyectos, además de un grupo focal a la Subcomisión Evaluadora de Proyectos, y por último se realizó un sondeo a los académicos que tenían un año de ejecución en sus proyectos.

Lo anterior, brindo los insumos necesarios para el planteamiento de una metodología en administración de proyectos que busca estandarizar los procesos desarrollados con los proyectos financiados con recursos de Fondo del Sistema, de CONARE que le permita gestionar de manera eficaz sus acciones y que, aunado a esto le permita ir constituyendo una cultura de administración de proyectos.

En sí, esta metodología presenta una propuesta básica de plantillas y herramientas, en el afán de promover un nivel de madurez apropiado, facilitar la estandarización de los procesos y servir de plataforma base para impulsar una inversión en software y otras herramientas de gestión de proyectos con miras en la automatización de los procesos, que pretenden finalmente, mejorar la efectividad y éxito en la gestión de los proyectos de la organización

Palabras Clave:

Administración de Proyectos, CONARE, Metodología, Área de Extensión y Acción Social, Proyectos.

Abstract

This document presents the graduation project developed on the Outreach and Social Action area of CONARE. The project was applied to subscribed public universities as well as OPES-CONARE. This project pretends the creation of methodological approach of project management into the Outreach and Social Action area, in order of standardization of the current projects managing by CONARE.

For that reason does a brief diagnosis on the current situation of the project management through the perspective of the people involved in the process. Then develops a methodological proposal based on the CONARE's characteristics, following as a reference the PMBOK® (2013) methodology. Finally, shows an implementation strategy that founds some actions to implement the methodological proposal.

The methodological basis of this investigation project came from an analysis about the different guidelines, regulations and procedures found in the institution, referring to project management.

As a complementary action we proceeded to makes interviews to the people involved into the projects process, besides of a focus group to the projects evaluation submission and finally probing through an academics with one year executing projects.

Using the results of the previous actions makes a methodology approach into the project management to looking for a standardization of the process developing by the Fondo de Sistema finance resources from CONARE to allow more efficiently manage of the actions to build a project management culture.

This methodology shows a basic proposal of templates and tools with the idea of promote an appropriate mature level to allow the process standardization and supply as a framework to boost the investment in software and another management tools focus on the automation of the process seeking finally improve the effective and success in the project management of the organization.

Key Words:

Project management, CONARE, Methodology, Área de Extensión y Acción Social, Project

Introducción

Desde 1974 el Consejo Nacional de Rectores (CONARE), en el marco del “Convenio de Coordinación de la Educación Superior Universitaria Estatal en Costa Rica”, suscribe a las Instituciones de Educación Superior Universitaria Estatal (IESUE), es decir las universidades públicas adscritas a esta institución, en su rol de coordinación institucional.

Particularmente se identifican cuatro grandes programas los cuales conforman el CONARE, los cuales son la Oficina de Planificación Superior, El Estado de la Nación, Sistema Nacional de Acreditación de la Educación Superior y el Centro Nacional de Alta Tecnología.

Además como parte de las funciones de coordinación y asesoría técnica de la OPES, se encuentran las áreas de Extensión y Acción Social, Investigación, Docencia y Vida Estudiantil, las mismas cuentan con personal académico e investigativo de su institución, que trabajan de manera interuniversitaria con un representante de cada una de las universidades estatales, la cual conforman las Comisiones de Vicerrectores y las subcomisiones asignadas por estas.

La atención de los proyectos financiados con recursos del Fondo del Sistema, se ha caracterizado particularmente en el Área de Extensión y Acción Social por el proceso de administración de proyectos no estandarizados ni homologados entre los principales actores por tanto no existen metodologías, procedimientos y herramientas claras para su inicio, planificación, ejecución, seguimiento y control y cierre de los mismos.

En función de homologar los procesos y de disponer una guía metodológica oficial que dicte los lineamientos claros para la administración de todos los proyectos financiados con fondos del sistema, específicamente en el AEAS, se propone el desarrollo de este proyecto de investigación.

La misma consta de cinco capítulos los cuales se desagregan de la siguiente manera, en el capítulo primero, se desarrollan las principales generalidades de la investigación, se expone el marco de referencia empresarial, la justificación, el planteamiento del problema y los objetivos del trabajo, además de los alcances y las limitaciones que lo afectan.

En el capítulo segundo integra tres ejes de estudio: Educación superior universitaria y sus generalidades, la administración de proyectos y las metodologías en administración de

proyectos; a fin de estructurar los conceptos necesarios para la elaboración de la metodología del Área de Extensión y Acción Social.

Para el tercer capítulo, se hace una explicación de la forma en que se realizará la investigación, con las técnicas utilizadas para la recolección, procesamiento y posterior análisis de los datos obtenidos, para el cumplimiento de los objetivos planteados.

Como parte del cuarto capítulo, se realizó un diagnóstico de la situación actual del área de extensión y acción social y de la OPES-CONARE, en relación a la gestión de los proyectos financiados con recursos del Fondo de Sistema, este análisis fue presentado desde la visión de los diferentes actores involucrados en los procesos, lo anterior permitió mapear el estado de situación existente en administración de proyectos y el grado de madurez en relación a dichas acciones.

Por último, en el capítulo quinto, tomando en consideración los insumos encontrados y producidos en el diagnóstico, se procedió a realizar una propuesta metodológica en administración de proyectos, que permita al AEAS aplicar tanto, procesos, procedimientos y herramientas, tropicalizados a las realidades y particularidades de la misma. Esta propuesta presenta los insumos necesarios para ser replicado en las diferentes áreas de acción del CONARE:

Como parte de esta propuesta, se realizó un abordaje integral para su aplicación, este plan incluye una serie de pasos y/o acciones a seguir, que permiten a la organización desarrollarlo en el corto y mediano plazo.

Para finalizar se puntualizan las conclusiones y recomendaciones obtenidas del análisis y desarrollo del presente trabajo final de graduación.

Capítulo 1: Generalidades de la Investigación

En este capítulo se muestra inicialmente una referencia de la razón de ser de la organización donde se desarrolla el trabajo final de graduación, así como la justificación, el planteamiento del problema, los objetivos, alcances y limitaciones de la presente investigación.

1.1 Marco de Referencia de la Organización

En este apartado se describe el Consejo Nacional de Rectores (CONARE), la estructura organizacional, sus programas y áreas de trabajo.

1.1.1 CONARE y su contexto organizacional.

La organización donde se realiza la investigación es el Consejo Nacional de Rectores, la cual fue creada mediante el “Convenio de Coordinación de la Educación Superior Universitaria Estatal en Costa Rica”, el 4 de diciembre de 1974 y reformado por éstas el 20 de abril de 1982. En él se regulan aspectos de coordinación para el ejercicio conjunto de la autonomía universitaria en diversos ámbitos.

A este le fue conferida personalidad jurídica por Ley N° 6162 el 30 de noviembre de 1977, publicada en La Gaceta (Diario Oficial) N°3 del 4 de enero de 1978. En su artículo 3° reitera su cometido y señala además como función el “establecer los mecanismos de coordinación adicionales a la Oficina de Planificación de la Educación Superior, que sean necesarios para el adecuado funcionamiento de la educación superior universitaria” (Gaceta, 1977).

En este documento se establece que el CONARE tiene a su cargo la coordinación de la Educación Superior Universitaria Estatal y está conformado por los rectores de las Universidades Públicas de Costa Rica (Universidad de Costa Rica, Instituto Tecnológico de Costa Rica, Universidad Nacional y Universidad Estatal a Distancia). A su vez se establece que la Oficina de Planificación de la Educación Superior (OPES) será su órgano técnico.

1.1.1.1 Misión, visión y objetivos estratégicos de la organización.

La misión del CONARE consiste en “Impulsar la acción sistémica y coordinada de las Instituciones de Educación Superior Universitaria Estatal (IESUE), de acuerdo con el encargo establecido en el Convenio de Coordinación de la Educación Superior Universitaria Estatal en Costa Rica” (CONARE, 2014).

La visión de la institución es:

El Consejo Nacional de Rectores continuará siendo un medio de creciente efectividad para el logro de una acción sistémica concertada de las Instituciones de Educación Superior Universitaria Estatal, con el propósito de optimizar la consecución y la calidad de las metas y resultados del quehacer del conjunto y la relevancia de su aporte al desarrollo científico, cultural, económico y social del país (CONARE, 2014).

Los objetivos estratégicos que rigen a la institución se detallan en el cuadro 1-1:

Cuadro 1-1 Objetivos Estratégicos del CONARE

1. Constituir un medio permanente y eficaz de apoyo a los esfuerzos de la nación por elevar la calidad de la educación y propiciar los cambios que garanticen a la sociedad las mejores oportunidades de formación.

2. Fortalecer la coordinación, la articulación y la colaboración entre las IESUE para impulsar el Sistema de Educación Superior Universitaria Estatal.

3. Fortalecer la excelencia en la oferta académica de las universidades mediante los procesos de evaluación y acreditación de sus funciones sustantivas.

4. Contribuir con el desarrollo nacional mediante la vinculación de la docencia, investigación, extensión y acción social, y vida estudiantil con los sectores económicos, productivos, sociales y culturales.

5. Fortalecer la presencia del CONARE en el análisis de la realidad nacional y en la generación de propuestas tendientes a su mejoramiento.

6. Impulsar la investigación y el análisis de temáticas relacionadas con la educación superior que integren y direccionen esfuerzos conjuntos de las IESUE.

7. Impulsar los procesos de innovación en las diferentes áreas del quehacer universitario para el desarrollo institucional y su proyección al Sistema de Educación Superior Universitaria Estatal.

8. Fortalecer la integración de las plataformas tecnológicas de las IESUE como insumo para el desarrollo y la operación de SI integrados, redundantes y escalables.

9. Promover el desarrollo integral de la gestión administrativa y organizacional.

10. Consolidar la evaluación y la rendición de cuentas como prácticas institucionales permanentes para promover la eficiencia, la eficacia y la transparencia.

Fuente: Plan Anual Operativo, 2014.

1.1.1.2 Estructura organizacional.

La estructura organizacional se presenta según lo desarrollado y presentado en el Plan Anual Operativo del 2014.

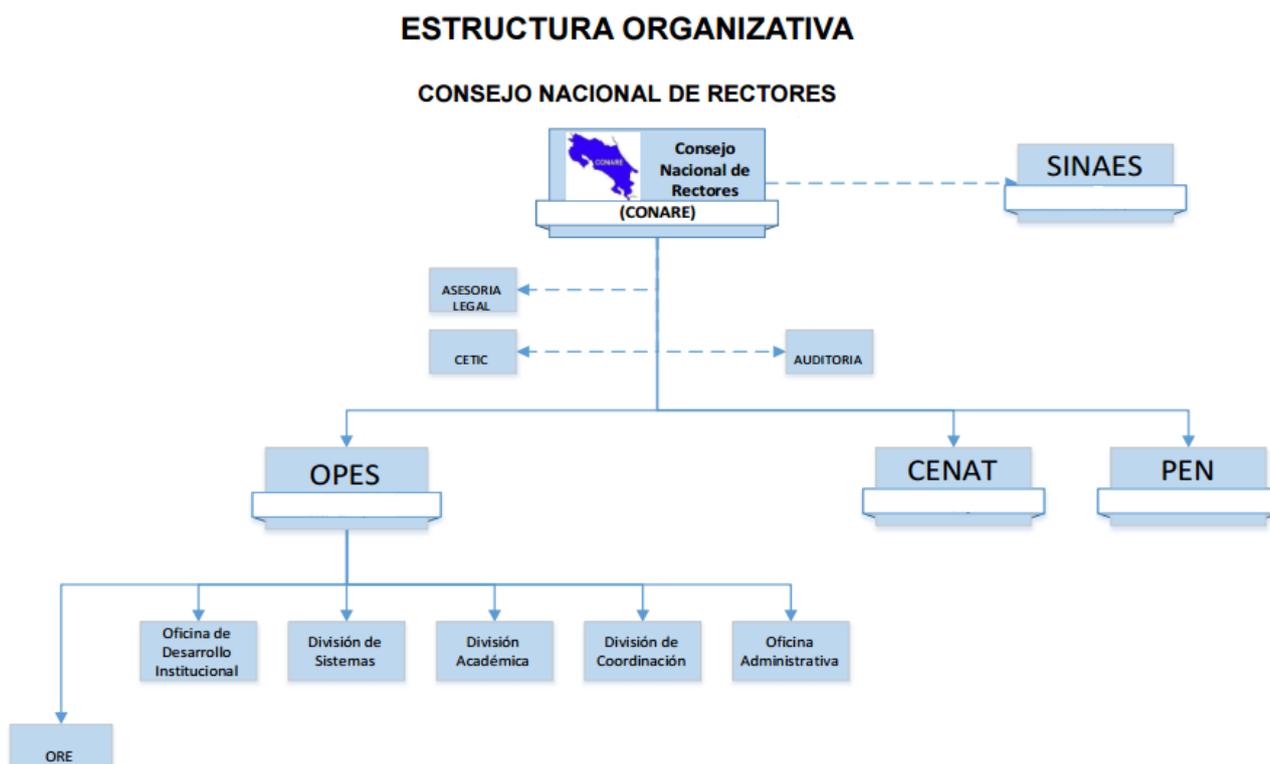


Figura 1-1 Estructura Organizacional CONARE

Fuente: Plan Anual Operativo, 2014.

El CONARE cuenta con cuatro programas adscritos: La Oficina de Planificación de la Educación Superior (OPES), el Sistema Nacional de Acreditación de la Educación Superior (SINAES), el Centro Nacional de Alta Tecnología (CENAT) y el Programa Estado de la Nación (PEN).

A continuación se detallan cada uno de los programas:

- ***Centro Nacional de Alta Tecnología (CeNAT)***

El “Centro Nacional de Alta Tecnología” (CeNAT), se crea según el Artículo 3° de la sesión 5-99 celebrada por el CONARE el 2 de marzo de 1999, el mismo es un “Órgano interuniversitario especializado en el desarrollo de investigaciones y posgrados en áreas de alta tecnología y el desarrollo de proyectos de vinculación e innovación tecnológica con el sector gubernamental y empresarial” (CONARE, 1999).

Este centro es dirigido por un Consejo Científico, integrado por los Vicerrectores de Investigación de las Instituciones de Educación Superior Universitaria Estatal. Cabe mencionar que el CeNAT es un centro de innovación tecnológica en coordinación y cercanía con el sector empresarial e industrial, que permite brindar al país la tecnología necesaria para el fomento de la competitividad. Entre los proyectos que se desarrollan en este centro se encuentran biotecnología, nanotecnología, procesos de manufactura, entre otros.

- ***Programa Estado de la Nación (PEN)***

El Programa Estado de la Nación fue creado en 1994 por convenio entre Naciones Unidas para el Desarrollo y el CONARE. En sus primeras publicaciones se contó con la colaboración del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), la Defensoría de los Habitantes de la República, las cuatro Instituciones de Educación Superior Universitaria Estatal (Universidad de Costa Rica, Instituto Tecnológico de Costa Rica, Universidad Nacional, Universidad, Estatal a Distancia), reunidas en el Consejo Nacional de Rectores (CONARE), con el apoyo de la Unión Europea.

En el 2003 según acuerdo tomado en la sesión 13-03 del 29 de abril de 2003, se integró al CONARE con el propósito del establecimiento formal de un esquema de coordinación entre las IESUE, y de éstas con organismos públicos, privados e instituciones internacionales de cooperación para el desarrollo de programas, proyectos y actividades que se orienten hacia la precisión metodológica, la medición del desempeño nacional, la capacitación y la divulgación en materia del desarrollo humano y sostenible (CONARE, 2003).

Para el desarrollo de sus acciones el programa es dirigido por un Consejo Directivo, integrado por el Presidente del CONARE, la Defensora de los Habitantes y el coordinador de la Oficina de Planificación de la Educación Superior.

- ***Sistema Nacional de Acreditación de la Educación Superior (SINAES)***

El Sistema Nacional de Acreditación de la Educación Superior (SINAES) fue creado por convenio entre las Instituciones de Educación Superior Universitaria Estatal en marzo de 1993. El mismo es dirigido por un consejo integrado por ocho miembros, de los cuales cuatro son designados por las Instituciones de Educación Superior Universitaria Estatal y los otros por el sector de educación universitaria privada.

Al SINAES se le confiere la categoría de órgano de interés público, mediante la Ley N° 8256 del 2 de mayo de 2002, donde se establece que su misión se orienta a: “acreditar, con carácter oficial, las carreras y programas universitarios que cumplan con los requerimientos de calidad que establezca el SINAES” (Asamblea Legislativa, 2002).

Además, cabe mencionar que dicha legislación le confirió al SINAES personería jurídica instrumental, como órgano de desconcentración máxima adscrito al CONARE.

- **La Oficina de Planificación de la Educación Superior (OPES)**

Según lo dispuesto en el Artículo 10 del Convenio de Coordinación, el CONARE cuenta con un órgano técnico y asesor, denominado Oficina de Planificación de la Educación Superior (OPES) y está integrado por un Coordinador de su nombramiento y el personal investigador y administrativo requerido por su propia organización.

Esta oficina se encuentra conformada por las siguientes áreas, División Académica, División de Coordinación, División de Sistemas, Oficina Administrativa y el Centro de Tecnología, Información y Comunicación (CETIC).

1.1.1.3 División de Coordinación, de la OPES.

La División de Coordinación, como anteriormente se detalló pertenece a la Oficina de Planificación de la Educación Superior (OPES) del CONARE, su razón de ser en esta institución, se orienta específicamente a:

Desarrollar acciones que permitan contar con una coordinación, articulación y colaboración entre las Instituciones de Educación Superior Universitario Estatal (IESUE), que contribuya a impulsar el Sistema de las IESUE y a fortalecer la presencia y la vinculación del CONARE con los diversos sectores del país (División Coordinación, CONARE, 2014).

Las tareas esenciales desarrolladas por la DC, según el documento *Descripción General de la División*, son la atención de los requerimientos en cuanto a los servicios de secretaría ejecutiva, asesoría y apoyo investigativo a las siguientes comisiones: Comisión de Vicerrectores de Extensión y Acción Social, de Investigación y de Vida Estudiantil.

Cabe destacar que los representantes de estas comisiones son elegidos cada cuatro años por las universidades, para que funjan como representantes de dichas comisiones en las áreas de interés.

Asimismo la División de Coordinación se conforma por un equipo de trabajo de diez personas que laboran en las áreas de Extensión y Acción Social, Investigación y Vida Estudiantil, así como la jefatura, la Secretaría y en Planificación y Control Interno.

Las funciones de este equipo permite el desarrollo de la red de coordinación interuniversitaria, la elaboración de estudios relacionados con las áreas de Extensión y Acción Social, Investigación y Vida Estudiantil, y por último el desarrollar una gestión estratégica que favorezca y oriente el quehacer sustantivo de la División de Coordinación y coadyuve en la gestión institucional.

En la figura 1-2 se detalla la estructura organizativa de la DC y las áreas de interés que la conforman.

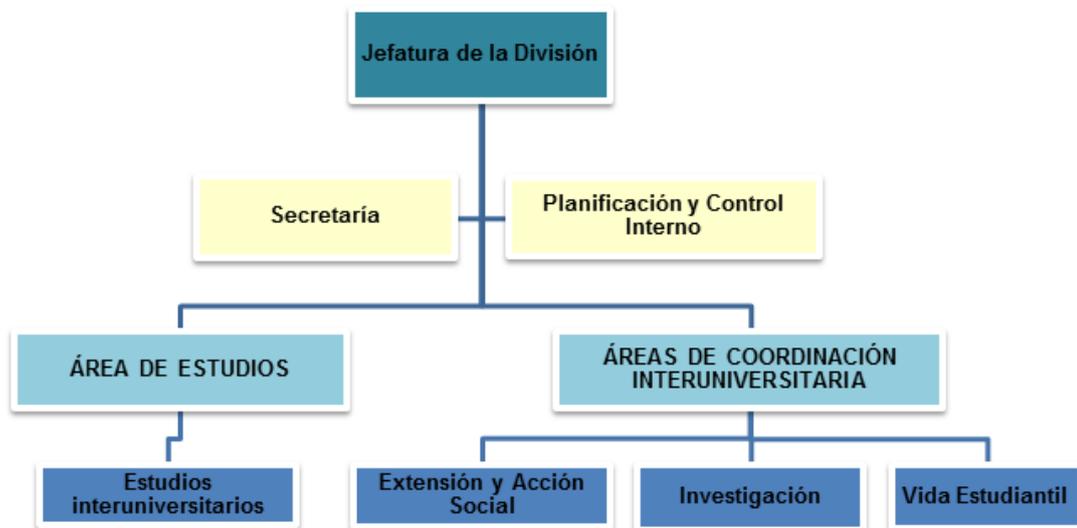


Figura 1-2 Estructura División de Coordinación

Fuente: División Coordinación, CONARE, 2014.

1.1.1.3.1 Área de Extensión y Acción Social.

La presente investigación será desarrollada en la División de Coordinación particularmente en el Área de Extensión y Acción Social, debido a las particularidades que presentan sus proyectos, y la trascendencia de los mismos en el contexto interuniversitario y nacional.

Asimismo cabe señalar que esta área está conformada por la Comisión de Vicerrectores de Extensión y Acción Social, la cual fue creada el 5 de junio de 1990 en el acta 14-90 artículo 6 del CONARE y su objetivo consiste en “Fomentar y apoyar la coordinación, cooperación y actividades conjuntas entre las IESUE en el área de Extensión y Acción Social, propiciando, entre otros, el intercambio de conocimientos con las comunidades y fortaleciendo el diálogo con los distintos sectores de la sociedad”. (CONARE, 1990)

Dicha comisión está conformada por los Vicerrectores y Directores de Extensión y Acción social de las IESUE, los mismos son nombrados cada cuatro años por los Rectores de las Universidad Estatales y designados a participar activamente en la misma.

Esta Comisión tiene bajo su responsabilidad nueve Subcomisiones las cuales tienen como finalidad el potenciar la práctica de la extensión y acción social por medio del aprovechamiento y articulación permanentes de los recursos interinstitucionales y el promover espacios de reflexión y comunicación dirigidos a las comunidades

interuniversitarias, sectores sociales, productivos y académicos en los ámbitos nacional e internacional para el mejoramiento de la calidad de vida (CONARE, Área Extensión y Acción Social, 2013).

Además tiene bajo su accionar los proyectos financiados con recursos del Fondo del Sistema, estos son aprobados anualmente por el CONARE, para este fin se le asigna la responsabilidad de convocar, evaluar, recomendar y dar seguimiento a las propuestas aprobadas.

En el cuadro 1-2 se detalla un histórico de proyectos aprobados en el Área de Extensión y Acción Social desde el año 2012 al 2015

Cuadro 1-2 Cantidad de proyectos aprobados en el AEAS

Año	Cantidad de proyectos aprobados
2012	6 proyectos
2013	6 proyectos
2014	7 proyectos
2015	9 proyectos

Fuente: Elaboración propia, con datos del área EAS, 2014.

La información anterior denota un incremento en la aprobación de los proyectos en el área desde el 2012 hasta el presente año, ante este crecimiento resulta necesario estandarizar procesos que permitan una adecuada gestión de los proyectos aprobados desde el AEAS.

1.1.1.4 Financiamiento de la Educación Superior Universitaria Estatal (FEES).

El financiamiento de la Educación Superior Universitaria Estatal, lo negocian cada cinco años el Gobierno de la República de Costa Rica y los rectores de las universidades estatales, donde se establece el 1,5% del Producto Interno Bruto (PIB) como meta de financiamiento, este monto se conoce como Fondo Especial de Educación Superior Universitaria Estatal (FEES), que asigna un porcentaje de este a las universidades signatarias, para su funcionamiento.

En el año 2004 a la luz de la negociación con el gobierno de Costa Rica se firmó el cuarto Convenio del Fondo Especial para el Financiamiento de la Educación Superior (FEES), el cual abrió “para la educación superior universitaria estatal un entorno de

posibilidades de crecimiento y de profundización en el ejercicio de la misión que le ha sido encomendada a cada una de sus instituciones” (Alfaro & Ugalde, 2011).

Con este convenio, se creó el Fondo del Sistema en la sesión N° 32-04 del 28 de setiembre del 2004, con el propósito de “impulsar acciones y tareas de construcción, desarrollo y fortalecimiento del Sistema de Educación Superior Estatal del país” (CONARE, 2004). En esa misma sesión se estableció que:

A partir del 2005, y por el resto del quinquenio, se destinará un porcentaje de los recursos adicionales para el FEES, que se derivan de la aplicación del nuevo Convenio de Financiamiento, al desarrollo de tareas de construcción del Sistema de Educación Superior Universitaria Estatal del país. Dicha parte del FEES se denominará Fondo del Sistema (FS).

Con este Fondo del Sistema se financian tres acciones, una de ellas son las líneas estratégicas de desarrollo, otros proyectos de interés del CONARE y proyectos por área (Docencia, Investigación, Extensión y Acción Social, Vida Estudiantil y Administración) y además se incluye un proyecto de “Fortalecimiento de la modalidad de enseñanza a distancia” de la Universidad Estatal a Distancia. (Alfaro & Ugalde, 2011)

1.2 Planteamiento del Problema

El Área de Extensión y Acción Social, presenta carencias en la documentación de los proyectos financiados con recursos del Fondo de Sistema, lo que genera una imposibilidad de darle trazabilidad y disponer de información oportuna sobre la condición y estado de los proyectos.

Lo anterior, genera que los proyectos presentan deficiencias en los procesos de inicio, planificación, ejecución, seguimiento y control y cierre, dificultando la debida administración de los mismos e incidiendo en la gestión eficaz y eficiente de los objetivos por los que este fondo fue creado

1.3 Justificación del Estudio

El Área de Extensión y Acción Social es la responsable de la administración de los proyectos del Fondo del Sistema, de este proceso tienen participación los siguientes actores: Comisión de Vicerrectores, Subcomisión Evaluadora de Proyectos, Vicerrectorías, División de Coordinación y la Unidad Plan Presupuesto, estas dos últimas pertenecen a la OPES - CONARE, con un rol de vinculación y coordinación interinstitucional. Los clientes directos son los académicos extensionistas que ejecutan los proyectos financiados con recursos del Fondo del Sistema.

En el 2005 la División de Coordinación (DC) apoya a la Comisión de Vicerrectores, en las funciones de recepción, evaluación, seguimiento y control de los proyectos financiados con Fondos del Sistema, para las áreas de Extensión y Acción Social, Investigación y Vida Estudiantil

En estos procesos participan activamente las Vicerrectorías, la Subcomisión Evaluadora de Proyectos, los Académicos y la Unidad Plan Presupuesto (OPES –CONARE).

Ya en el 2009 con la creación de la UPP en CONARE, se le confirió la atención de los aspectos, administrativos y de evaluación financiera de los proyectos financiados con recursos del Fondo del Sistema, a su vez se encargan de la formulación de lineamientos generales de estos proyecto, y de elevar a las instancias requeridas la aprobación definitiva de los proyectos, para el giro de fondos.

Por su parte, los procesos de inicio, planificación, ejecución, seguimiento, control y cierre de los mismos, queda en manos de la Comisión de Vicerrectores, la Subcomisión evaluadora y funcionarios (as) de la División de Coordinación de OPES.

Por su parte, los procesos de rendición de cuentas en relación a la adecuada administración de los proyectos, se deben presentar al CONARE, ente que debe fiscalizar que los procesos se estén ejecutando según lo planeado y desarrollado.

La Unidad Plan Presupuesto de OPES, identifica en el 2009 la necesidad de crear plazas para la gestión de proyectos, debido a la gran demanda de estos en las áreas de docencia, investigación, extensión y acción social y vida estudiantil, con el fin de “realizar una adecuada administración de los proyectos que se aprueban” (Unidad Plan Presupuesto, CONARE, 2011).

Según el acuerdo OF-VEAS-03-2015 (anexo 01) se evidencia la necesidad de establecer mecanismos claros de seguimiento y control de los proyectos.

Por su parte, la Subcomisión Evaluadora de Proyectos de Extensión y Acción Social (anexo 02) ha mostrado en reiteradas ocasiones, la necesidad de establecer mecanismos adecuados para la formulación, inicio, ejecución, seguimiento y control de los proyectos, a pesar que existen guías, y lineamientos para la formulación de los proyectos.

Con base en la documentación citada, cada Vicerrectoría, maneja una visión distinta para la gestión de los proyectos, asimismo a nivel interno se evidencia una escasa comunicación entre la UPP y la DC, para dar soporte logístico a los proyectos vinculados; finalmente la ausencia de plantillas y formatos estandarizados ha trascendido en la omisión de acciones primordiales en las fases de administración de proyectos.

Adicionalmente, año con año se presentan las siguientes situaciones, relacionadas con la administración de los proyectos de Fondo del Sistema, las mismas han sido detectadas mediante revisión documental y juicio experto:

- Inadecuada formulación de los proyectos, hace falta mayor claridad sobre cómo se debe iniciar, planificar, ejecutar, dar seguimiento y controlar y cerrar los proyectos.
- No se cuenta con una base de datos de proyectos por temáticas y grupos metas, para no generar duplicidad de acciones en una misma región.
- No se brinda apoyo o asesoría a los investigadores en la elaboración de las propuestas de proyecto por parte del CONARE.
- No existen datos exactos sobre la cantidad de académicos involucrados en los proyectos y sus respectivas cargas en tiempos.
- Ausencia de documentación de las lecciones aprendidas
- Incumplimiento de plazos establecidos para la elaboración de los entregables y cierre de los proyectos (anexo 03)
- Sub ejecución del presupuesto
- No hay integración de la gestión de la administración de proyectos del CONARE con las vicerrectorías.
- Los lineamientos de proyectos del Fondo del Sistema han mostrado cambios en plazos muy cortos.

Considerando el grado de madurez, con el que cuenta la organización en la gestión de proyectos, resulta fundamental realizar un aporte gradual en relación a implementar y normalizar una metodología en AP, que sea simple y no compleja y que consolide la gestión de proyectos en la institución.

A través de esta metodología se generarían insumos básicos para el monitoreo en el alcance, tiempo y costo que hasta el momento no se tienen en el AEAS, al ser aplicada y posicionada en el tiempo, puede generar insumos base para la generación de indicadores de gestión, como un elemento de rendición de cuentas más propicia y ajustada a la realidad de la organización.

Por todas estas razones al CONARE se le ha dificultado gestionar una adecuada administración de proyectos, ante la ausencia de una metodología estandarizada, que integre las fases del ciclo de vida de los proyectos del fondo del sistema del Área de Extensión y Acción Social, que provea de una misma visión a los actores de estos procesos, para gestionar eficaz y eficientemente sus proyectos.

1.4 Objetivos

Los objetivos de la presente investigación se detallan a continuación:

1.4.1 Objetivo General

- Desarrollar una metodología de administración de proyectos para el Área de Extensión y Acción Social de la OPES – CONARE, que permita estandarizar y homologar los procesos desarrollados con los proyectos financiados con recursos del Fondo de Sistema.

1.4.2 Objetivos Específicos

- Identificar los activos y los procesos de administración de proyectos, que evidencie la situación actual del Área de Extensión y Acción Social, en relación a los proyectos financiados con recursos de Fondo del Sistema.

- Brindar un grupo de procesos, procedimientos y herramientas para la administración de los proyectos que permita la estandarización de los proyectos financiados con recursos del fondo del sistema, que gestiona el Área de Extensión y Acción Social.
- Diseñar una estrategia de implementación para la puesta en marcha de la metodología planteada en AP en el Área de Extensión y Acción Social del CONARE.

1.5 Alcances y Limitaciones

El alcance de este proceso será el Área de Extensión y Acción Social y las vicerrectorías de las IESUE en relación a la gestión de proyectos para la estandarización y mejora en la gestión de los proyectos financiados con recursos del Fondos del Sistema.

Las limitaciones presentes en el trabajo son las siguientes:

- No se contempla la implementación de la propuesta, debido a que no es parte del alcance de la investigación.
- La investigación no incluye los programas adscritos al CONARE, dado que el área de análisis es el AEAS.
- La documentación analizada en el CONARE serán de los años 2010-2014 no se tienen registros de años anteriores.
- No se incluye la fase de formulación y aprobación de los proyectos de EAS, considerando que responde a un proceso político-administrativo propio del CONARE y no es parte del alcance de esta investigación.

Capítulo II Marco Teórico

Este capítulo presenta el marco teórico el cual sustenta y sirve de base para el trabajo final de graduación, se realizó una revisión sistemática y lógica de diferentes fuentes bibliográficas relacionadas con la investigación.

2.1 Educación superior universitaria

La educación superior es uno de los pilares fundamentales de los derechos humanos, la democracia, el desarrollo sostenible y la paz, esto según la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO), (UNESCO, 1999).

De igual manera se le confiere a la educación superior,

La responsabilidad social de hacer avanzar nuestra comprensión de problemas polifacéticos con dimensiones sociales, económicas, científicas y culturales, así como nuestra capacidad de hacerles frente. La educación superior debería asumir el liderazgo social en materia de creación de conocimientos de alcance mundial para abordar retos mundiales, entre los que figuran la seguridad alimentaria, el cambio climático, la gestión del agua, el diálogo intercultural, las energías renovables y la salud pública (UNESCO, 2009).

La pertinencia de la educación superior debe evaluarse en función de la adecuación entre lo que la sociedad espera de las instituciones y lo que éstas hacen.

2.2 Autonomía universitaria

La autonomía universitaria es un tema que se ha desarrollado ampliamente en los últimos años, debido a los diferentes procesos que han acontecido en el país en relacionado con las IESUE.

Dado la relación de las Universidades con el Estado se puede formular que :

Analizando la relación entre la Universidad como parte del Estado y el Estado mismo. Y es precisamente en la independencia de las universidades públicas frente al Estado y el gobierno, así como en su capacidad de autogobierno y administración, donde se encuentra la clave de la formulación teórica de la autonomía y su ejercicio cotidiano (Ornelas, 2008).

En el país la autonomía universitaria es consagrada para las IESUE en los artículos 84 y 85 de la Constitución Política, según el Dr. Luis Baudrit Carrillo, “en términos muy amplios y con un alcance mucho mayor que el de la autonomía otorgada a las universidades por las Cartas Fundamentales de otros países” (Baudrit Carrillo, 2012).

Como se menciona en el Manifiesto de las Universidades Públicas de Costa Rica, se destaca que la autonomía tiene sentido cuando las universidades logran generar una incidencia positiva en la construcción de una sociedad más justa, solidaria y con calidad de vida (UCR, ITCR, UNA, UNED, 2011).

Es de esta manera que a las IESUE se les ha atribuido responsabilidad social que les brinda independencia del Estado y de diversos grupos de poder e intereses particulares.

Es importante destacar que las universidades en el ejercicio de su autonomía ejercen sus procesos y acciones con independencia, sin embargo la misma no supone ignorar los diversos intereses particulares, se interactúa con ellos, pero sin someterseles (UCR, ITCR, UNA, UNED, 2011).

2.3 PLANES y Financiamiento de la Educación Superior

El PLANES, nace con el Convenio de Coordinación de la Educación Superior Universitaria Estatal, lo anterior por que las IESUE fortalecieron su independencia mediante el ejercicio coordinado de su autonomía en áreas específicas de su quehacer institucional en el seno del CONARE y con la participación de la OPES.

Este convenio indica en su artículo tres que se debe “señalar a OPES las directrices necesarias para la elaboración del Plan Nacional de la Educación Superior Universitaria Estatal” y en el artículo diecisiete indica que la OPES será el encargado de “preparar técnicamente el PLANES que tendrá cinco años de duración y deberá actualizarse anualmente” (CONARE, 1982).

Para el año de 1981 se genera la reforma al artículo 85 de la Constitución Política (Ley 6580, de 18 de mayo de 1981), en el mismo se le confiere al PLANES rango constitucional, en este se establece que:

El Estado dotará de patrimonio propio a la Universidad de Costa Rica, al Instituto Tecnológico de Costa Rica, a la Universidad Nacional y a la Universidad Estatal a Distancia y

les creará rentas propias, independientemente de las originadas en estas instituciones. Además, mantendrá -con las rentas actuales y con otras que sean necesarias- un fondo especial para el financiamiento de la Educación Superior Estatal (...) Las rentas de ese fondo especial no podrán ser abolidas ni disminuidas, si no se crean, simultáneamente, otras mejoras que las sustituyan.

El cuerpo encargado de la coordinación de la Educación Superior Universitaria Estatal preparará un plan nacional para la educación, tomando en cuenta los lineamientos que establezca el Plan Nacional de Desarrollo vigente. Ese plan deberá concluirse, a más tardar, el 30 de junio de los años divisibles entre cinco y cubrirá el quinquenio inmediato siguiente. En él se incluirán, tanto los egresos de operación como los egresos de inversión que se consideren necesarios para el buen desempeño de las instituciones mencionadas en este artículo. El Poder Ejecutivo incluirá, en el presupuesto ordinario de egresos de la República, la partida correspondiente, señalada en el plan, ajustada de acuerdo con la variación del poder adquisitivo de la moneda (Constitución Política , 1949).

Las características que la Constitución le confirió al PLANES son las siguientes:

- Se permite una planificación tendiente al desarrollo de las IESUE, al garantizarse la integridad del Fondo Especial para el Financiamiento de la Educación Superior Estatal (FEES), cuyos ingresos no pueden ser abolidos ni disminuidos. (CONARE, 2011)
- Se reconoce la autonomía universitaria en el ámbito de la planificación pública al reconocer en el PLANES el instrumento idóneo para la adecuada atención del financiamiento de las IESUE. (CONARE, 2011)
- Se sienta la base para la determinación posterior, en el seno de la Comisión de Enlace, de la partida que se debe incluir en el presupuesto ordinario de egresos de la República para el financiamiento universitario durante el quinquenio correspondiente, “ajustada de acuerdo con la variación del poder adquisitivo de la moneda”. (CONARE, 2011)

Es por tanto, que el financiamiento de la Educación Superior, es establecido por mandato en la Constitución Política, siendo esta una de las principales funciones del Estado, tal como lo establece el artículo 78 de la Constitución Política donde se indica que “en la

educación estatal, incluida la superior, el gasto público no será inferior al ocho por ciento (8%) anual del producto interno bruto, de acuerdo con la ley, sin perjuicio de lo establecido en los artículos 84 y 85 de esta Constitución” (Constitución Política, 1949).

De lo anterior, se destaca que el PLANES es un instrumento de planificación para las IESUE, además es un mecanismo donde se reconoce la autonomía universitaria en la planificación y accionar de las universidades y de igual manera es un medio por el cual se apoya el Estado para el financiamiento de la Educación Universitaria Estatal.

2.4 Extensión Universitaria y Acción Social de las IESUE

La extensión y acción social es conceptualizada de diferentes formas, las mismas varían según el contexto y la coyuntura de cada una de las universidades.

Para contextualizar las diferentes concepciones de la extensión y acción social se presentan cada definición por universidad.

- **Universidad de Costa Rica**

Para la Universidad de Costa Rica, la acción social es:

Una de las actividades sustantivas de la Universidad de Costa Rica. Integra y realimenta permanentemente a la Universidad con la comunidad nacional e internacional para poner a su servicio la capacidad académica institucional, con el propósito de lograr, en conjunto, las transformaciones requeridas para el mejoramiento de la calidad de vida.

La Acción Social, en contacto con las personas y el ambiente, complementa y enriquece su quehacer por medio de programas institucionales, procesos culturales, educación continua, extensión docente, trabajo comunal universitario y los medios de comunicación (Vicerrectoría Acción Social, 2015).

- **Instituto Tecnológico de Costa Rica**

Para el Instituto Tecnológico de Costa Rica el concepto de Extensión es el siguiente:

La Extensión Universitaria es el conjunto de actividades, fundamentales orientadas a la generación, adaptación, incorporación y comunicación del conocimiento tecnológico, científico, educativo y sociocultural. Además la extensión que se

realicen en el Instituto debe responder a políticas diseñadas con estricto apego a las necesidades del país (Instituto Tecnológico de Costa Rica, 2010).

- **Universidad Nacional**

Para la Universidad Nacional, el concepto de Extensión es el siguiente:

La extensión constituye una tarea por medio de la cual la Universidad se interrelaciona con la comunidad nacional, de manera crítica y creadora. Por medio de ésta proyecta a la sociedad los productos del quehacer académico, lo que permite que se redimensione y enriquezca al percibir las necesidades de la sociedad, materializándose el vínculo universidad-sociedad. Además, la extensión se justifica en la necesidad de nutrir la formación integral del docente, estudiante e investigador y fortalecer el compromiso que demanda el desarrollo humano (Universidad Nacional, 2015).

- **Universidad Estatal a Distancia**

Según la Universidad Estatal a Distancia, el concepto de extensión es el siguiente:

La Extensión en la UNED es el quehacer académico que establece un ligamen directo entre la Universidad y el entorno, y entre aquella y las realidades sociales concretas.

Está dirigido a los sectores de la sociedad que así lo requieran, prioritariamente a aquellos con menores posibilidades de acceso a la educación, la cultura y la recreación, ofreciendo un espacio formativo que tenga como meta el mejoramiento de la calidad de vida de los participantes, con el fin de colaborar en el desarrollo de una sociedad más solidaria, participativa, civilista, sensible y con conciencia de su entorno (Universidad Estatal a Distancia, 2015).

2.5 Proyectos Sociales

Los proyectos sociales según Cohen y Martínez son “la unidad mínima de asignación de recursos, que a través de un conjunto integrado de procesos y actividades que pretende transformar una parcela de la realidad, disminuyendo o eliminando un déficit, o solucionando un problema” (CEPAL, 2004).

Es importante destacar que este tipo de proyectos, se desarrollan con el fin de satisfacer y/o solventar alguna necesidad de diferentes grupos sociales, los cuales no poseen los recursos necesarios para desarrollarlos.

De igual manera la CEPAL considera necesario tomar en cuenta, para un proyecto social los siguientes aspectos:

- Identificar a la población objetivo a la que está destinada.
- Especificar la localización espacial de los beneficiarios.
- Establecer una fecha de comienzo y otra de finalización.

Dichos proyectos, cuando se formulan buscan desarrollarse o trabajar con población beneficiaria, los mismos son los que reciben el producto final del proyecto. Estos son los que conocen su realidad y sus necesidades, por tanto son elemento fundamental a tomar en cuenta a la hora de formular un proyecto.

Es decir, un proyecto social es exitoso en la medida que el mismo sea participativo, e incorpore a su población meta, siendo estos actores claves en el desarrollo del mismo.

2.6 Proyectos de Extensión y Acción Social Universitaria

Un proyecto de extensión universitaria es conceptualizado como un espacio para promover la articulación y vinculación entre las universidades públicas y los sectores sociales del país, con el fin de contribuir al desarrollo local, al mejoramiento de la calidad de vida y al empoderamiento de las organizaciones de base comunitaria.

Estos proyectos cuentan con recursos de las universidades estatales y el CONARE para el desarrollo de sus actividades con el fin de concretar los objetivos planteados.

Los mismos integran la participación de la población beneficiaria, lo que genera procesos de la mano con las realidades y necesidades de estos, siendo las acciones que se desarrollan las que realmente la comunidad, organización o personas realmente requieren.

Con el fin de provocar cambios que sean sostenibles en la población beneficiaria, estos proyectos buscan generar procesos de empoderamiento y articulación interinstitucional para la continuidad de los mismos en el tiempo.

2.7 Administración de proyectos según PMI® y la Norma ISO21500

En el siguiente apartado se presentan las diferentes conceptualizaciones en administración de proyectos propuestas por el PMBOK® (2013) y la norma ISO 21500.

Para el PMI®, “la dirección de proyectos es la aplicación de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas a las actividades del proyecto para cumplir con los requisitos del mismo” (Project Management Institute, Inc., 2013).

De igual manera la Norma ISO 21500, conceptualiza la gestión de proyectos como la aplicación de métodos, herramientas, técnicas y competencias a un proyecto, el mismo tiene un ciclo de vida con sus fases.

A continuación se presenta el siguiente cuadro 2-1 donde se muestra las convergencias y divergencias entre lo establecido en las metodologías internacionales de Norma ISO 21500 y el PMBOK®.

Cuadro 2-1 Comparación entre Norma ISO 21500 y PMBOK®

PMBOK® (Quinta Edición, 2013)	Norma ISO 21500
<ul style="list-style-type: none">• Cinco grupos de procesos (inicio, planificación, ejecución, monitoreo y control y cierre)	<ul style="list-style-type: none">• Cinco grupos de procesos (inicio, planificación, implementación, control y cierre)
<ul style="list-style-type: none">• Diez áreas del conocimiento (integración, alcance, tiempo, calidad, costo, recursos humanos, riesgos, adquisiciones, interesados)	<ul style="list-style-type: none">• Diez grupos de materias (integración, parte interesada, alcance, recurso, tiempo, costo, riesgo, calidad, adquisiciones, comunicación)
<ul style="list-style-type: none">• 47 procesos	<ul style="list-style-type: none">• 32 procesos
<ul style="list-style-type: none">• Si proporciona técnicas y herramientas	<ul style="list-style-type: none">• No establece técnicas ni herramientas

Fuente: Elaboración propia con datos de la Norma ISO 21500 y PMBOK®.

El cuadro anterior permite mostrar las similitudes entre ambas metodologías, se puede decir que una complementa a la otra en algunos procesos, y ambas han sido desarrolladas para la adecuada administración de proyectos.

Dichas prácticas son de gran reconocimiento internacional y gozan de gran posicionamiento en el mercado, siendo aplicadas tanto en grandes corporaciones, organizaciones no gubernamentales, instituciones públicas, entre otras, con un alto rendimiento en su aplicación.

2.8 Ciclo de vida de los proyectos del Fondo de Sistema

Un proyecto cuenta con una serie de fases que le dan vida al mismo, es así como el PMBOK® (2013) en su quinta edición define el ciclo de vida del proyecto como “la serie de fases por las que atraviesa un proyecto desde su inicio hasta su cierre”, (Project Management Institute, Inc., 2013).

De igual manera para la Norma ISO 21500 conceptualiza el ciclo de vida de proyecto como todas las fases que se determinan según las necesidades de gobernanza y de control, las mismas siguen una secuencia lógica de un inicio y un fin, y por tanto se deben usar los recursos para producir los entregables.

Para los proyectos desarrollados en el Fondo del Sistema, y en específico para el área de extensión y acción social, el ciclo de vida del proyecto, es el que está integrado por la formulación, donde los académicos extensionistas realizan las propuesta de sus iniciativas de proyecto, seguidamente pasan a la etapa de aprobación proceso que se lleva a cabo por las vicerrectorías y el CONARE, luego proceden a su ejecución, se le da seguimiento por parte del CONARE y a lo interno del proyecto y por último se da el cierre del mismo.

En la figura 2-1 se muestra el ciclo de vida de los proyectos de Extensión y Acción Social.



Figura 2-1 Ciclo de vida proyectos Fondo del Sistema

Fuente: Elaboración propia

Al realizar la comparación de las prácticas internacionales, con el ciclo de vida de los proyectos del área de EAS, se evidencia que estos siguen procesos vinculados y alineados a estas metodologías antes analizadas.

Tomando en consideración, lo anterior el ciclo de vida de los proyectos de Fondo del Sistema, se pueden homologar bajo la ciclo de vida de los proyectos establecidos por el PMI®, se considera válido que todo el proyecto en sus fases, se puede gestionar con esta metodología, lo anterior para las etapas de inicio, planificación, ejecución, seguimiento y control y cierre de los mismos.

2.9 Metodología en Administración de proyectos

Se entiende como metodología el conjunto de métodos que se siguen en una investigación científica o en una exposición doctrinal (Española, 2014).

Por tanto, es un sistema de prácticas, técnicas, procedimientos y normas utilizado por quienes trabajan en una disciplina” (Rivera y Hernández, citado por Montero & Calvo, 2013).

La implementación de una metodología para la administración de proyectos es una propuesta difícil, compleja y confusa para organizaciones o compañías que desean institucionalizar sus prácticas. Así, es un reto implementar la administración de proyectos de una manera que asegure que las prácticas sean ampliamente aceptadas y sistemáticamente seguidas (Heerkens, 2002).

Sin embargo es importante destacar que al lograr implementar una metodología para la administración de proyectos, se puede obtener los entregables según lo planeado, documentación del proyecto; una clara definición del proceso de administración; y por último una optimización en costo, tiempo y calidad.

Por último, para este trabajo final de graduación se va a utilizar el estándar de PMI® en su guía del PMBOK® (2013) por los siguientes factores:

- Es un estándar reconocido a nivel mundial.
- Es el estándar más utilizado por las organizaciones en Costa Rica.
- Su ciclo de vida es adaptable a los proyectos del Fondo del Sistema.

- Es una metodología que permite ser tropicalizada y adaptada a las necesidades de las organizaciones.

Capítulo III Marco Metodológico

En el presente capítulo se explica el cómo se realizó la investigación, y las técnicas utilizadas para la recolección, procesamiento y posterior análisis de los datos obtenidos, de manera que se cumplan cada uno de los objetivos planteados en el proyecto de graduación.

3.1 Tipo de Investigación

El término “investigación”, proviene del latín *investigatio*, que consiste básicamente en “seguir un rastro” (Barrantes, 2002).

En este sentido la Investigación Científica, para Barrantes Echavarría, se concibe como “Una investigación crítica controlada y empírica de fenómenos naturales guiada por la teoría y la hipótesis acerca de las supuestas relaciones de dichos fenómenos” (Barrantes, 2002).

Particularmente la investigación se enmarcó en la modalidad de proyecto de graduación, tal y como lo señala Brenes (2002), por la naturaleza de los mismos, es consistente que estos se ubiquen en la modalidad de investigación aplicada, la misma tiene como finalidad “resolver un problema planteado”.

Sin duda, este trabajo investigativo tuvo como punto de partida la resolución de un problema en materia de administración de proyectos, para CONARE, con base en la aplicación de una metodología.

De igual manera, Hernández, Fernández y Baptista (2006), clasifican en cuatro grandes grupos, los proyectos de investigación en: exploratorios, descriptivos, correlacionales y explicativos.

Dentro de esta clasificación, particularmente este trabajo, se caracterizó por su naturaleza descriptiva, pues su objetivo radica en describir los activos, procesos, procedimientos y principales lineamientos, de los proyectos de Fondo del Sistema, del Área de Extensión y Acción Social del CONARE.

Los estudios descriptivos estudian los fenómenos tal y como aparecen en el presente, en el momento de realizar la investigación, ya que su finalidad es describir un fenómeno (Barrantes, 2002).

A su vez se encargan de medir de manera más bien independiente los conceptos o variables con los que tienen que ver” (Hernández et. al, 2003, p. 46).

3.2 Enfoque de Investigación

La conceptualización de Hernández respecto al enfoque cualitativo, es la siguiente: “...Se encarga de utilizar la recolección de datos sin medición numérica para descubrir o afinar preguntas de investigación en el proceso de interpretación” (2006, p. 8).

Particularmente este trabajo final de graduación presentó connotaciones de un enfoque cualitativo, dada la naturaleza de la investigación y sus alcances, orientados principalmente al planteamiento e implementación de una metodología, para el Área de Extensión y Acción Social.

3.3 Fuentes y Sujetos de Información

Para Brenes (2002), las fuentes de información pueden ser humanas o materiales. Si fueran materiales (como datos de archivos, obras de un autor o periódicos) se denominan “fuentes de información”, si fueran personas físicas propiamente dichas, se les conoce como “sujetos de información”, que se detallan a continuación.

3.3.1 Fuentes de Información

Se denominan fuentes de información diversos tipos de documentos que contienen datos útiles para satisfacer una demanda de información o conocimiento (Nieves, 2006).

Las fuentes de información consultadas en esta investigación serán las siguientes:

3.3.1.1 Fuentes de información primaria

Como fuentes de información se utilizarán las más confiables, las cuales constituyen el objeto de la investigación bibliográfica o revisión de la literatura y que proporcionan datos de primera mano (Hernández, 2006)

Entre las principales fuentes primarias que se consultaron se puede mencionar:

- Lineamientos y normativas institucionales del CONARE, sobre la administración de proyectos de Fondo de Sistema.

- Plan Nacional de la Educación Superior 2011-2015 (PLANES).
- Guías metodológicas en Administración de Proyectos (PMI® e ISO 21 500)
- Planes de trabajo Subcomisión Evaluadora de Proyectos de Extensión y Acción Social.

Las anteriores fuentes, le permitirá al Área de Extensión y Acción Social tener una noción clara, sobre su situación actual en administración de proyectos.

3.3.1.2 Fuentes de información secundaria

Las fuentes secundarias, permiten interpretar o analizar un hecho histórico o fenómeno; por lo general se apartan un paso de los eventos que están siendo objeto de estudio y se basan en fuentes primarias; para Hernández et.al., se encargan básicamente de reprocesar la información existente de primera mano (Hernández, 2006).

Como parte de las fuentes secundarias a consultadas, se identifican las siguientes:

- Consulta y revisión a fondo de sitios web especializados en la administración de proyectos y metodologías, tales como <http://dharmacon.net/>;
<http://www.pmi.org/>
- Videos tutoriales en administración de proyectos, tales como,
https://www.youtube.com/channel/UCcEdILVar18-j6Ysogd_r_w

3.3.2 Sujetos de Información

Los sujetos de investigación son personas físicas que de una u otra forma brindan información para desarrollar de la mejor manera esta indagación, con el fin de determinar las causas y posibles soluciones del problema planteado (Nieves, 2015).

En el cuadro 3-1 se detalla un listado de los sujetos que constituyen una fuente primaria de información, que a su vez desempeñan un rol en el AEAS, y que para el trabajo investigativo serán de vital importancia.

Cuadro 3-1 Sujetos de Información y Roles del Proyecto de Investigación

Sujeto de información	Rol
Coordinadora de la Subcomisión Evaluadora	Coordinar el apoyo técnico brindado a la comisión de Vicerrectores de Extensión y Acción Social en las labores de evaluación de las propuestas presentadas anualmente solicitando recursos de Fondo del Sistema de las IESUE
Encargadas del Área de Calidad y Asignación Presupuestaria de la Unidad Plan Presupuesto, de la OPES – CONARE.	Encargados de los procesos administrativos- financieros (lineamientos del Fondo del Sistema y administración y traslado de fondos a las IESUE)
Encargada del Área de Extensión y Acción Social de la División de Coordinación, OPES – CONARE.	Apoyo, asesoría y participación con la subcomisión Evaluadora, Comisión de Vicerrectores en los procesos del concurso del Fondo del Sistema.
Subcomisión Evaluadora de proyectos	Encargados de los procesos de recepción, evaluación, seguimiento y control de los proyectos Financiados con recursos del Fondo del Sistema de EAS.
Académicos- coordinadores de proyectos población o muestra(aplicará al total de académicos con más de un año de ejecución)	Son los proponentes y ejecutores de los proyectos Financiados con Recursos del Sistemas.

Fuente: Elaboración propia, con datos del Área de Extensión y Acción Social.

3.4 Técnicas de Investigación

Se considera una de las tareas más importantes el uso de técnicas e instrumentos para recopilar información, ya que de ello depende la calidad del dato y el análisis de la información.

La elaboración de toda investigación requiere de una estrategia para la recolección de los datos y la información necesaria para cumplir los objetivos planteados. Para el caso de este proyecto la información se abordó con base en las siguientes técnicas:

- Entrevistas

El uso de entrevistas es una técnica frecuentemente utilizada en la investigación con el fin de establecer contacto directo con las personas que se consideren fuentes de información.

La entrevista, va más allá de una conversación guiada con el entrevistado, pues obtener la información requerida implica también un acercamiento profundo mediante una especie de reunión) con el sujeto de información sobre el tema propuesto (Bernal, 2006).

En el transcurso del proyecto de graduación, se realizaron entrevistas estructuradas y semiestructuradas, que fueron auto administradas por los principales sujetos de información del CONARE.

La selección de estos sujetos, estará en función de los siguientes criterios:

- *Subcomisión Evaluadora*, posee la visión global del funcionamiento y las acciones desarrolladas en la gestión de proyectos desde la formulación y hasta el cierre de los proyectos, de igual manera es el asesor que provee el criterio técnico de los proyectos a la Comisión de Vicerrectores del AEAS.
- *Encargada del Área de Extensión y Acción Social*, resulta de vital importancia su criterio referente al enlace entre la Subcomisión Evaluadora, Unidad Plan Presupuesto y Comisión de Vicerrectores.
- *Encargadas del Área de Calidad y Asignación Presupuestaria de la Unidad Plan Presupuesto, de la OPES – CONARE*, respecto a su conocimiento en la formulación y aplicación de lineamientos para la administración de proyectos de Fondo de Sistema.

Por tanto se aplicará este tipo de entrevistas a los siguientes sujetos, que se detallan en el cuadro 3-2:

Cuadro 3-2 Sujetos de Información a Entrevistar

Cantidad	Sujeto de información	Área a la que pertenece	Plantilla de entrevista
2	Integrantes	Área de Extensión y Acción Social, de la División de Coordinación	Apéndice 02
1	Encargada Calidad	UPP-OPES	
1	Encargada Asignación Presupuestaria	UPP-OPES	

Fuente: Elaboración propia.

Las otras 4 entrevistas fueron aplicadas a cuatro funcionarias de la OPES – CONARE, particularmente a dos funcionarias de la División de Coordinación, se le consultará respecto a la ejecución de los proyectos administrados por Fondo de Sistema, el seguimiento que se le da a los mismos, así como una percepción generalizada de los principales procesos, herramientas y lineamientos que se aplican en el área.

Posteriormente a las dos encargadas de la Unidad Plan Presupuesto, se les consultó acerca de los principales lineamientos para la gestión de dichos proyectos, así como los mecanismos de asignación de presupuesto y control de calidad de los mismos.

- **Revisión Documental**

Se centra en la búsqueda e identificación de fuentes escritas o informatizadas que están a disposición para resolver un problema de documentación en el ámbito científico.

Para esta investigación sobresale principalmente la revisión de literatura, de los siguientes documentos:

- *Guías Metodológicas*
 - Guía del PMBOK®, según el Project Management Institute.
 - Norma ISO 21500.
- *Documentación Institucional*
 - Lineamientos y normativas institucionales, sobre la administración de proyectos de Fondo del Sistema 2014¹.
 - Documentación sobre procedimientos de las Vicerrectorías de las IESUE, y del Área de Extensión y Acción Social, referente a la administración de proyectos de Fondo del Sistema
 - “Formularios de formulación, de las propuestas de proyectos del Fondo del Sistema”
 - “Formulario de informes finales de proyectos del Fondo del Sistema”
 - Documentación sobre requerimientos de implementación de los proyectos de Fondo de Sistema
 - Documentación sobre procesos del Área de Extensión y Acción Social y sus actores vinculados.
 - Base de datos de la División de Coordinación y la UPP de la OPES - CONARE sobre la administración de proyectos de Fondo del Sistema.

¹ Se analizan los lineamientos 2014, debido a que son sobre los cuales se rigen los proyectos en ejecución para el 2014 – 2015

Para la revisión de estos documentos se utilizó la técnica “fichas resumen”, con el fin de sistematizar los aspectos vinculados a los procesos de administración de proyectos, desde lo citado en las metodologías, así como en la documentación institucional mencionada.

- Encuesta

La encuesta es un instrumento de la investigación que consiste en obtener información de las personas encuestadas, acerca de opiniones, aptitudes, creencias, intenciones, impactos, distribuciones, actividades, hábitos, condiciones, ingresos... mediante el uso de cuestionarios diseñados en forma previa para la obtención de información específica. (Barrantes, 2002).

Para este proyecto de investigación, se usó la modalidad de cuestionario auto administrado que se distribuyó por medio de correo electrónico; a los sujetos de información, a través de un link accedieron al Google Docs para responder el cuestionario en línea.

Se aplicó un cuestionario a la totalidad de la población de interés, es decir a los seis académicos extensionistas que fungen como coordinadores de proyectos aprobados por el CONARE para los años 2014 - 2015, el criterio de selección de los mismos, se fundamentó en la identificación de aquellos proyectos con un año de ejecución en el área.

- *Selección de la muestra*

La selección de la muestra, se definió según el criterio por muestreo cerrado, se entiende como “aquella muestra que mantiene un grupo identificado con características específicas”.

En el cuadro 3-3 se detalla dicha información:

Cuadro 3-3 Sujetos de Información a Encuestar

Cantidad	Sujeto de información	Área a la que pertenece	Plantilla de cuestionario
6	Académicos extensionistas coordinadores de proyectos	Unidades académicas de cada universidad	Apéndice 03

Fuente: Elaboración propia.

Cabe señalar que la lógica del cuestionario se orientó sobre la gestión de los proyectos del Fondo de Sistema desde el CONARE, así como los registros de los mismos.

- Grupo Focal

Particularmente los investigadores cualitativos, frecuentemente confían en los grupos focales para recolectar datos de varios individuos de forma simultánea; asimismo, los grupos inquietan menos los participantes, generando un ambiente que ayuda a que hablen de sus percepciones, ideas, opiniones y pensamientos (Krueger, 2000).

En sí constituye una entrevista especializada, grupal, abierta y estructurada, en donde se procura que un grupo de individuos seleccionados por los investigadores discutan y elaboren, desde su experiencia un objeto de investigación.

En este sentido se aplicó un grupo focal con los representantes de la Subcomisión Evaluadora de Proyectos de EAS, los mismos son administradores de proyectos con recursos del Fondo del Sistema en las vicerrectorías de EAS, se realizó a partir de una sesión de trabajo, para recabar las percepciones de sus integrantes respecto a los procesos más relevantes del área en cuanto a administración de los proyectos del Fondo de Sistema.

Para el desarrollo de esta técnica se utilizaron dos grandes temáticas de discusión, una dirigida hacia la administración de los proyectos del Fondo del Sistema (FS), así como los principales insumos que existen actualmente que existen en la gestión de los proyectos.

Tal como se detalla en el cuadro 3-4:

Cuadro 3-4 Sujetos de Información del Grupo Focal

Cantidad	Sujeto de información	Área a la que pertenece	Plantilla de entrevista, Grupo Focal
4	Subcomisión Evaluadora de Proyectos de EAS	Vicerrectorías de Extensión y Acción Social	Apéndice 04

Fuente: Elaboración propia.

3.5 Procesamiento y Análisis de Datos

Tal como lo menciona Barrantes, en esta etapa de la investigación la información debe ordenarse, clasificarse, analizarse e interpretarse (2002). Para los efectos de una investigación.

Para el uso de la técnica revisión documental se utilizó el análisis de contenido de las principales ideas, lo anterior se desarrolló mediante la identificación de las siguientes palabras claves que se mencionan en el cuadro 3-5:

Cuadro 3-5 Palabras Claves

Administración de proyectos
Lineamientos
Procesos
Herramientas
Procedimientos
Formulario
Metodología

Fuente: Elaboración propia.

Como parte del análisis de las entrevistas estructuradas, se efectuó mediante una matriz de convergencias y divergencias (apéndice 05), la misma permitió mostrar los diferentes criterios y posiciones respecto a la administración de proyectos del AEAS de los actores identificados anteriormente.

La sistematización de los resultados recabados del grupo focal fue a partir de la grabación y transcripción textual de lo discutido en la sesión, para posteriormente realizar cuadro donde que mostró la secuencia de procesos interrelacionados. Además se realizaron diagramas, figuras de procesos con el programa Ilustrador 2014, que adicionalmente sirvieron de insumo para la redacción textual del diagnóstico situacional del área.

Capítulo IV: Análisis de la Situación Actual

El siguiente capítulo tiene como finalidad evidenciar la situación actual en relación a la administración de los proyectos del Área de Extensión y Acción Social de CONARE, que son financiados durante el periodo 2014, con recursos de Fondo del Sistema.

4.1 Procesos y actores involucrados en las fases de administración de proyectos del AEAS del CONARE.

En este apartado se detalla cada uno de los procesos, actores e interesados en relación a la gestión de proyectos del Fondo del Sistema del AEAS, esto permite conocer cada uno de los procesos, subprocesos y actividades que componen la selección, aprobación, ejecución y seguimiento y control de proyectos de EAS.

Lo anterior se puede observar en la figura 4-1.



Figura 4-1 Fases de la administración de proyectos en el AEAS

Fuente: Elaboración propia con datos del AEAS.

4.2. Activos de la Organización en Administración de Proyectos

En este apartado se realizó una revisión documental de los activos de la organización, vinculados a la administración de los proyectos de Fondo del Sistema, tales como Lineamientos de Fondo del Sistema 2014, Formulario de “Formulación de Proyectos” y Formulario de “Informe Final de Proyectos”, estos se detallan a continuación:

4.2.1 Lineamientos de proyectos de Fondo del Sistema 2014

En el 2005 se crea el Fondo del Sistema para el financiamiento de proyectos enmarcados en el Plan Nacional de la Educación Superior, en un inicio no existían lineamientos regulatorios para la formulación y asignación de recursos a los proyectos, es así como en el 2007, como parte de una iniciativa de los Directores de Planificación y Unidades Financieras de las IESUE, se propone la redacción de unos lineamientos preliminares, no es sino hasta el 2008 que la Unidad Plan Presupuesto con coordinación con las Comisiones de Vicerrectores y con el aval del Consejo de Rectores, que se aprueban los primeros lineamientos para proyectos del Fondo del Sistema. A la fecha, estos lineamientos se reformulan anualmente y aplica para proyectos en ejecución que tienen una vigencia de dos años.

El proceso llevado a cabo para la gestión de los lineamientos se observa en la figura 4-2.



Figura 4-2 Procesos de creación de los Lineamientos del Fondo del Sistema

Fuente: Elaboración propia, con datos del AEAS

Tomando como referencia el documento “Lineamientos de formulación, aprobación y asignación de recursos para proyectos nuevos de las áreas de investigación y de extensión y acción social”, elaborados por la UPP y aprobados por el Consejo de Rectores en el año 2013; se procede a detallarlos y analizarlos.

Los principales contenidos de dichos lineamientos, se citan a continuación:

- Los proyectos deben ajustarse al PLANES y al Fondo del Sistema.
- Los proyectos tienen un periodo de ejecución de dos años.
- Los proyectos deben contar con dos o más funcionarios (as) activos de universidades públicas, se nombra un coordinador (a) del proyecto, los cambios en el equipo de proyecto deben ser notificados a la UPP.
- Aprobación de las cargas académicas para su equipo de trabajo.
- Los recursos no pueden exceder un tope de 40 millones de colones y son únicamente para acciones sustantivas del proyecto, no incluye planillas.
- Ajustarse a los formularios aportados por CONARE para la formulación y aprobación de los proyectos.

- La selección de los proyectos a financiar debe ajustarse a las áreas de priorización establecidas en los lineamientos para el área de Extensión y Acción Social. (anexo 4)

4.2.1.1. Aspectos generales de los Lineamientos de Fondo del Sistema 2014

Entre los principales aspectos que detallan estos lineamientos, tal como se mencionó anteriormente, es de vital importancia recalcar los siguientes puntos:

- Se aprueban anualmente por el Consejo de rectores,
- Rigen para los proyectos aprobados con un período de ejecución de dos años.

En el cuadro 4-1 se demuestra la creación y periodos de ejecución de los lineamientos:

Cuadro 4-1 Creación de los Lineamientos y su año de ejecución

Fecha de creación de Lineamientos	Período de ejecución de los lineamientos
2013	2014-2015
2014	2015-2016
2015	2016-2017

Fuente: Elaboración propia, con datos del Área de Extensión y Acción Social.

Lo anterior evidencia que para un mismo año, un proyecto en ejecución puede acogerse a dos diferentes lineamientos, debido a que la aprobación de los lineamientos es anual y la ejecución de los proyectos se realiza cada dos años, esto puede llegar a generar confusiones u omisiones en los ejecutores de proyectos, sobre los lineamientos que deben acatar.

Los principales beneficiarios de los proyectos del AEAS, son las comunidades, grupos sociales, instituciones públicas, organizaciones de base y sociedad civil, y en las cuales se busca la interacción universidad-sociedad.

Los académicos que pueden participar en los proyectos, son los que se encuentren activos y que se les haya asignado una carga de tiempo para la ejecución de los proyectos.

Así mismo, la temática de las propuestas de proyectos presentadas debe tener concordancia con el PLANES y las áreas de priorización establecidas en los lineamientos para el área de extensión y acción social.

En este punto es importante tomar en consideración lo detallado en el siguiente cuadro 4-2 donde se visualiza las áreas de acción que establece el PLANES; la priorización de proyecto del área y los proyectos aprobados 2014 que cumplieron con estos requisitos.

Cuadro 4-2 Vinculación de los proyectos aprobados con PLANES y lineamientos

Áreas del PLANES	Áreas de priorización según Lineamientos del EAS	Cantidad de Proyectos aprobados en el 2014
Pertenencia e impacto	*Envejecimiento poblacional	-
	*Manejo sostenible	1
	*Democratización del arte y cultura	-
	*Retos productivos, pequeña y mediana empresa	1
	*Equidad e igualdad de género, de acceso, etaria e inclusiva de poblaciones de atención prioritaria	1
	*Integración de la universidad y su entorno	-
Acceso y equidad	*Acceso de las poblaciones a la educación superior	2
Aprendizaje	-	1
Ciencia y tecnología	Desarrollo tecnológico	1
Gestión	-	-

Fuente: Elaboración propia con datos del AEAS.

Resulta notorio en el anterior cuadro, que existe una clara vinculación de los proyectos aprobados en función del PLANES y las áreas de priorización para el AEAS estipuladas en los Lineamientos 2014, en algunos casos como el de Gestión, no se presentan proyectos debido a la naturaleza del AEAS.

El presupuesto máximo asignado a los proyectos es de C 40.000.000, exclusivo para el cumplimiento de los objetivos, que excluye el pago de planillas o recursos humanos asociados al proyecto. Las universidades aportan la contraparte de la carga académica del equipo del proyecto.

En el cuadro 4-3 se presenta un desglose de los siete proyectos aprobados y el presupuesto solicitado por cada uno de ellos.

Cuadro 4-3 Presupuesto solicitado por los proyectos aprobados

Proyectos aprobados 2014-2015	Presupuesto solicitado y asignado
Apropiación Social de la Matemática	€39.900.000
Equidad y participación ciudadana	€40.000.000
Estrategia para el fomento vocaciones científicas en la educación media	€16.675.000
Mejoramiento de las oportunidades educativas	€40.000.000
Promoción de la Educación Superior	€38.569.200
Promoción de la Salud Laboral y ambiental de los trabajadores inmigrantes en fincas cafetaleras	€39.994.281
Promoción de la Seguridad Alimentaria y Nutricional en las parcelas Vegas Las Palmas del distrito de Sixaola, cantón de Talamanca	€36.466.503

Fuente: Elaboración propia con datos del área de extensión y acción social.

Tal y como se aprecia en el anterior cuadro, mayoritariamente los proyectos solicitan un presupuesto cercano a los 40 millones de colones.

Finalmente, cabe señalar que los lineamientos se enfocan mayoritariamente en aspectos asociados a la aprobación y asignación de los recursos de los proyectos.

Este formulario contiene aspectos técnico-metodológicos para determinar la factibilidad y pertinencia de cada proyecto en el Área de Extensión y Acción Social, para ser financiado y aprobado desde el Consejo de Rectores y sus unidades involucradas.

Particularmente, este instrumento está diseñado para la fase de formulación y aprobación de los proyectos, no contempla aspectos de inicio, planificación, ejecución y cierre de los proyectos. Por tanto provee insumos muy generales para el monitoreo y control de los proyectos.

4.2.3 Formulario de Informe Final de Proyectos del AEAS

El formulario informe final de proyectos del AEAS, representa un requisito que deben completar los académicos extensionistas a mitad de periodo (1 año) de ejecución del proyecto, en aras de evaluar el avance del proyecto. Además, este mismo instrumento es utilizado para los informes de cierre de los proyectos finalizados.

Es solicitado por la Comisión de Vicerrectores de Extensión y Acción Social, a finales del año en curso. La División de Coordinación de CONARE, se encarga de solicitar esta información mediante recordatorios vía correo electrónico a los coordinadores de los proyectos.

Está estructurado de la siguiente manera, tal como se muestra en la figura 4-4:

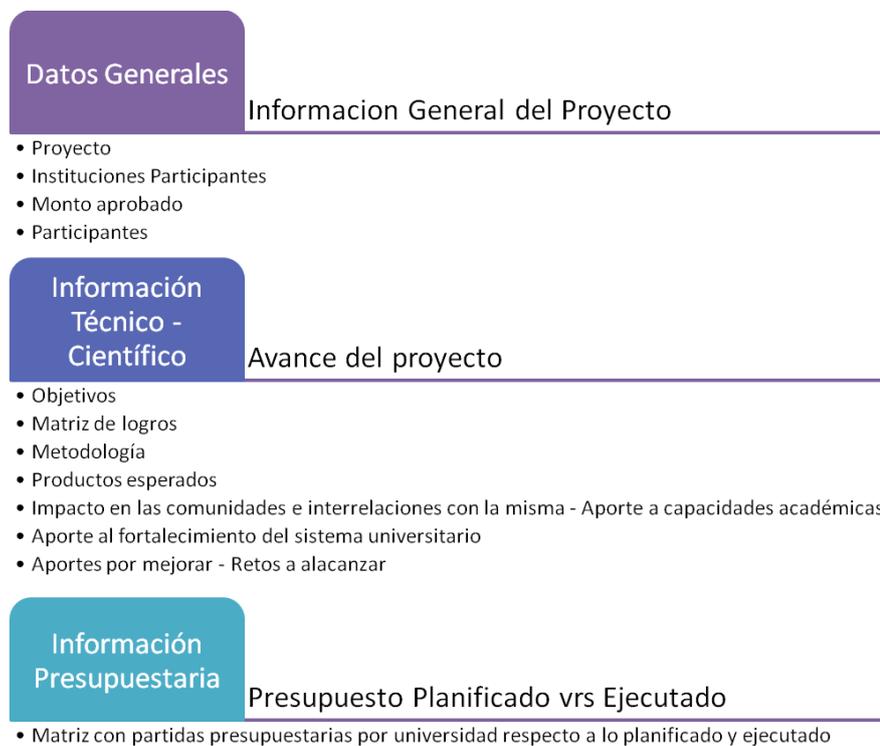


Figura 4-4 Estructura del Informe Final

Fuente: Elaboración propia, con datos del informe final.

Esta guía se enfoca en medir el avance de los objetivos específicos a partir de indicadores de logro, además se solicita evidenciar el impacto en las comunidades, en el ámbito académico- estudiantil y finalmente en el sector universitario, a través de las apreciaciones que el equipo de trabajo considera se han alcanzado con el proyecto.

Además, se completa el nivel de ejecución de los proyectos aprobados, a través de la plantilla de información presupuestaria que contempla las partidas presupuestarias utilizadas por cada universidad y el grado de ejecución de la misma, adjunto en la figura 4-5:

3. Información presupuestaria: De las universidades y CONARE que tienen recursos del fondo del sistema (incluir las partidas en las que tiene recursos el proyecto).

Partidas	UCR		ITCR		UNA		UNED		CONARE	
	Aprobado	Ejecutado	Aprobado	Ejecutado	Aprobado	Ejecutado	Aprobado	Ejecutado	Aprobado	Ejecutado
	Montos									
Servicios personales										
Servicios no personales										
Materiales y suministros										
Infraestructura y equipo										
Total general										
Porcentaje de ejecución										

Figura 4-5 Información presupuestaria

Fuente: Formulario de Informes Finales.

Esta plantilla es completada por parte de los coordinadores del proyecto con la información suministrada por las unidades financieras de las universidades participantes del proyecto. La misma permite visualizar los porcentajes de avance de ejecución de los presupuestos aprobados, sin embargo no existen métodos de monitoreo y control que permitan realizar controles cruzados para determinar que este siendo ejecutado para el fin por el cual fue aprobado.

A nivel general, se destaca que en este informe quedan ausentes aspectos fundamentales para la evaluación tales como el tiempo, recursos, adquisiciones, riesgos, calidad entre otros, este instrumento conjunto con los aspectos de planificación de los proyectos, deben ser sujeto de revisión, para efectuar evaluaciones más orientadas a la gestión de proyectos.

4.2 Análisis y Procesamiento de los datos según el ciclo de vida de los proyectos

En este apartado, se hace un análisis de los datos recabados a partir de las entrevistas realizadas a 3 funcionarias de CONARE de la División de Coordinación y la Unidad Plan Presupuesto, encuestas a 6 coordinadores de proyectos en ejecución 2014 y un grupo focal a 4 integrantes de la subcomisión evaluadora de proyectos.

4.2.1 Fase de Inicio

En esta fase se presenta los resultados obtenidos en función de los diferentes instrumentos aplicados para la obtención de información en relación a la fase de inicio en la administración de proyectos de Fondo del Sistema del AEAS. Para esto se consulta, sobre los activos presentes en la organización, entendiéndose estos como lineamientos, herramientas y procedimientos.

Al consultar sobre los lineamientos con los entrevistados, un 85.71%² considera que los lineamientos son claros en esta etapa. Sin embargo en una escala de uno a cinco donde uno es nada funcional y cinco muy funcional, estos lo posicionan en tres, esta calificación responde a una percepción de los entrevistados en el que los lineamientos constituyen parámetros muy generales que no necesariamente responden a la complejidad de cada proyecto, asimismo consideran que están más orientados a aspectos de financiamiento.

Aunado a lo anterior, en la revisión documental de los Lineamientos de Fondo del Sistema 2014, de los diez y nueve ítems ahí detallados, los mismos no hacen referencia a la fase de inicio, se concentran en aspectos técnicos-administrativos de las fases de formulación y aprobación, nótese en el siguiente párrafo:

“Las Comisiones de Vicerrectores serán las responsables de la revisión general de requerimientos de formulación de los proyectos recibidos a los proyectos que no cumplan con los lineamientos de formulación, las Comisiones de Vicerrectores les solicitarán los cambios necesarios en el plazo que ésta lo disponga, de lo contrario serán considerados incompletos, por lo que no pasarán a la siguiente etapa de asignación de recursos” (CONARE, 2014)

Evidenciando así, tal y como lo concibe una de las personas entrevistadas “estos lineamientos corresponden a un perfil de proyectos para concursar por recursos del Fondo del Sistema”.

Con respecto a las herramientas, según el total de consultados consideran que son inexistentes, por su parte en relación a los procedimientos sólo uno del total de entrevistados,

² Este dato hace referencia al total siete personas consultadas, estas corresponde al grupo focal y las entrevistas semiestructuradas.

indica que si existen procedimientos, además están claros y documentados, a través de las convocatorias realizadas para el financiamiento.

4.2.2 Fase de Planificación

En la fase de planificación, las personas consultadas en el grupo focal consideran que los lineamientos, herramientas y procedimientos están presentes en esta fase, tal como se muestra en la figura 4-6:

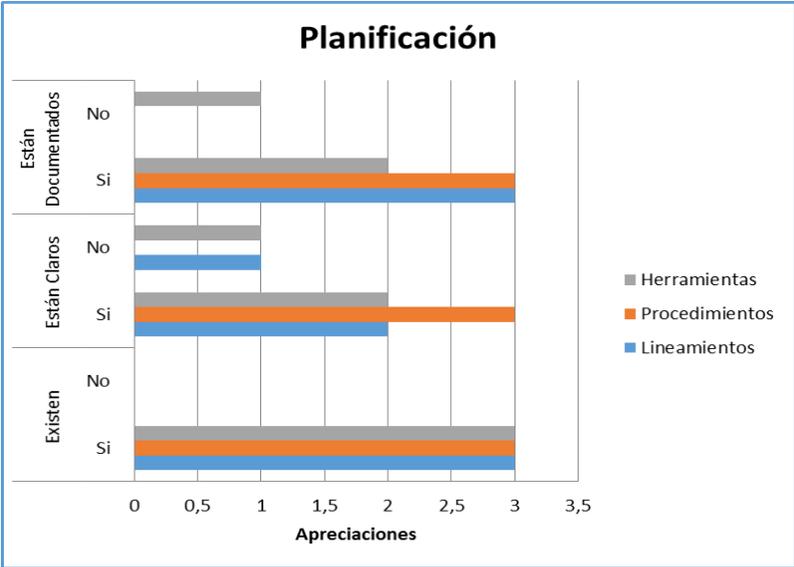


Figura 4-6 Fase de Planificación
Fuente: Elaboración propia con datos del Grupo Focal

De igual manera los coordinadores de proyectos conciben en su totalidad que realizan una planificación sistemática de sus proyectos a partir del instrumento “Formulario de Formulación de Proyectos”, específicamente en alcance, presupuesto, tiempo, recurso humano, adquisiciones, riesgos e interesados.

La contraparte de CONARE en las entrevistas realizadas, considera que no existen lineamientos, procedimientos y herramientas estructuradas formalmente en la fase de planificación.

Resulta evidente por tanto una divergencia respecto a las opiniones de los involucrados.

Al revisar los lineamientos y el formulario de formulación, este no contiene insumos que dirijan al proyecto en cómo realizar la planificación, es una preliminar para la formulación, los mismos se encuentran estructurados de la siguiente manera, tal como se muestra en la figura 4-7:

4. METAS

OBJETIVO ESPECIFICO 1			
METAS DEL OBJETIVO ESPECIFICO 1 E INDICADORES POR META			
Meta	Año	Indicadores	Unidad de medida / Medio de verificación
1.			
2.			
....			

5.1 Actividades y productos

OBJETIVO ESPECIFICO 1	
META 1	
...	
Actividad	Productos de la meta
1.	
2.	
3.	
....	
OBJETIVO ESPECIFICO 2	
META 1	
...	
Actividad	Productos de la meta
1.	
2.	
3.	

Figura 4-7 Metas, actividades y productos solicitados en la formulación.
 Fuente: Formulario de Formulación Fondo del Sistema 2014.

La gestión del alcance para los proyectos financiados con recursos del Fondo del sistema, se mide a través de la identificación de actividades, metas y productos en función de los objetivos y su vinculación con el PLANES, queda pendiente según la metodología del PmBOK, la identificación de requisitos y la Estructura de Desglose del Trabajo (WBS por sus siglas en inglés). Sin embargo, dada la naturaleza de este formulario los ítems aquí solicitados responden a requerimientos más enfocados en formulación y aprobación de los proyectos.

La gestión del cronograma se unifica con el presupuesto, en la plantilla del formulario se solicita una lista de actividades en las cuáles no se detalla la duración ni la secuencia de las

mismas, tal como se visualiza en la figura 4-8, se solicita el periodo de ejecución semestral, con el presupuesto y responsables asignados.

10. CRONOGRAMA

Año 1				
Actividades	Presupuesto	I Semestre	II Semestre	Responsables
1.				
2.				
3.				
....				
Total año 1*				
Año 2				
Actividades	Presupuesto	I Semestre	II Semestre	Responsables
1.				
2.				
3.				
....				
Total año 2*				

Figura 4-8 Cronograma del Formulario de Formulación de Proyectos

Fuente: Formulario de Formulación Fondo del Sistema 2014.

En relación a la gestión de los recursos el formulario no incluye plantillas en el que se establezcan roles, responsabilidades y habilidades requeridas en el proyecto, se limita únicamente a solicitar las cargas laborales de cada funcionario (a) participante, sus datos personales y experiencia en otros proyectos, ver figura 4-9.

Adicionalmente se solicita en otra sección, identificar las capacidades que aportarán los (as) participantes al proyecto.

Identificación	Nombre completo*	Institución	Unidad donde labora	Cargo	Teléfonos	Carga académica asignada al proyecto	Correo electrónico
	(CP)						
	(RU)						
	(RU)						
	(RU)						

*Indicar quién es el Coordinador del Proyecto (CP) y Responsable por Universidad (RU), debe incluirse al menos un participante por universidad proponente.

Figura 4-9 Participantes del Formulario de Formulación de Proyectos

Fuente: Formulario de Formulación

La gestión de los interesados se orienta a citar en un apartado del formulario de formulación, cuál es la población beneficiario, no se generan plantillas que permitan gestionar la participación de los interesados a lo largo del ciclo de vida del proyecto.

La gestión de costos del proyecto según el formulario de formulación del CONARE, se basa en una estimación costos, a solicitud de la Contraloría General de la República existe un formulario para la presentación del presupuesto como requisito de aprobación, que se concentra en la desagregación de partidas presupuestarias. Esta plantilla no implica de manera alguna una planificación del presupuesto a lo largo del proyecto.

Los riesgos y las adquisiciones aunque el 100% de los coordinadores de proyectos considera que si se realiza una planificación en riesgos y adquisiciones en el formulario de formulación de proyectos no se encuentra ningún ítem o plantilla relacionada.

A nivel general, en la fase de planificación, al contrastar el Formulario de Formulación de Proyectos, los expedientes de los proyectos (2014) con lo expuesto por los coordinadores de proyectos en la encuesta, resulta evidente que la gestión del alcance, presupuesto, tiempo, recurso humano, adquisiciones, riesgos e interesados no existe evidencia que esto se realice formalmente en un plan de dirección del proyecto.

4.2.3 Fase de Ejecución

Como parte de la revisión documental, para esta fase se destaca que en los Lineamientos del Fondo del Sistema 2014 se hace referencia en el ítem 2.4, el cual señala lo siguiente “el equipo de trabajo del proyecto deberá atender las disposiciones del CONARE o de las Comisiones de Vicerrectores complementarias a estos lineamientos, para las etapas de ejecución, seguimiento y evaluación” (CONARE, 2014)

Tomando en cuenta lo anterior, y al consultar a los encargados de los procesos en la DC y la UPP del CONARE, estos indican que los procedimientos no existen y los lineamientos son más orientados en aspectos de financiamiento.

Por su parte, el grupo focal indica que estos son de una línea muy administrativa. En la figura 4-10 se muestra una síntesis de sus apreciaciones



Figura 4-10 Lineamientos, procedimientos y herramientas en la fase de ejecución

Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos del grupo focal.

Sin embargo, cabe rescatar que la totalidad de los coordinadores de los proyectos considera que administra el cronograma a través de herramientas de MS Excel y administra las compras mediante lo establecido en el formulario de formulación del CONARE, asimismo los acuerdos tomados en las reuniones se administran mediante minutas.

Por su parte, la administración de los recursos humanos la realizan mediante matrices, asignación de tareas vía correo electrónico y algún sistema informático, lo anterior se visualiza en la figura 4-11.

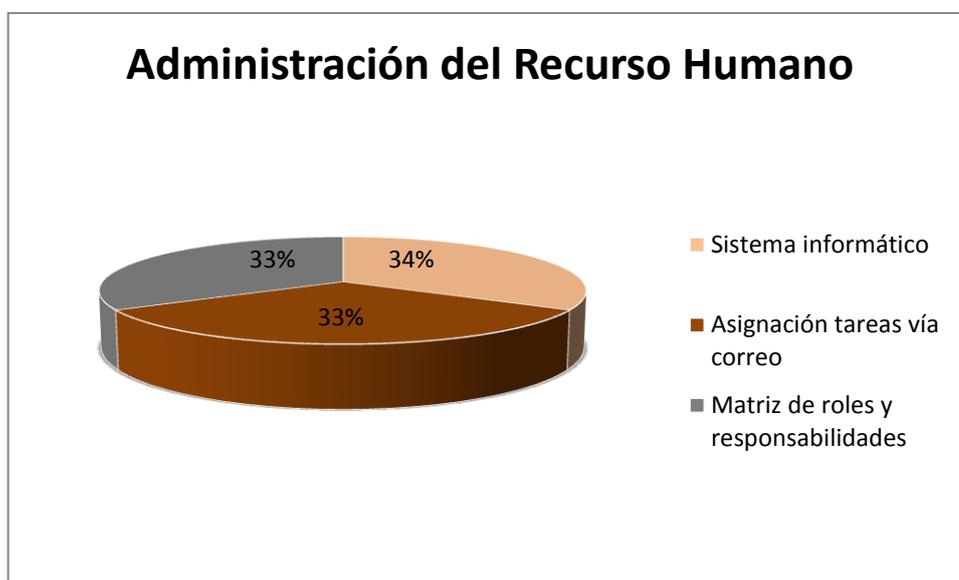


Figura 4-11 Administración de recursos humanos en los proyectos de EAS

Fuente: Elaboración propia con datos de la encuesta

No obstante, esa información lo realiza el equipo de proyecto como un ejercicio personal desde su concepción para administrar los recursos humanos, las adquisiciones, comunicaciones y los interesados en su proyecto, pero no constituyen un insumo o requisito solicitado por el CONARE, como parte de la gestión en la administración de proyectos, para dar el acompañamiento e instrumentos necesarios en esta fase.

4.2.4 Fase de Monitoreo y Control

Para esta fase, el AEAS cuenta con un formulario el cual es denominado “Informe Final” el cual es utilizado en dos momentos, como un informe anual para monitorear el

proyecto a mitad de periodo de ejecución y como rendición de cuentas al finalizar la ejecución del proyecto.

Los insumos recabados de este formulario son analizados por las vicerrectorías de extensión y acción social y éstas emiten un dictamen por proyecto y son remitidos junto con el informe a la subcomisión evaluadora de proyectos. Al consultar a los coordinadores de proyecto si reciben retroalimentación sobre estos informes, la totalidad indica que no reciben retroalimentación. A manera de ilustración se muestra las apreciaciones obtenidas en el grupo focal, de una de las integrantes de la subcomisión evaluadora al consultarle sobre la retroalimentación a los proyectos

“La subcomisión evaluadora, con los dictámenes de los informes, realiza una matriz que se envía a los vicerrectores para su información, pero no se da un proceso de retroalimentación”

Así mismo, las entrevistas en CONARE coinciden en que existen un recelo de las universidades (vicerrectorías) sobre el seguimiento y control, en el 2013 se propuso un plan piloto para evaluar los proyectos en el campo, pero se encontraron en los criterios básicos de evaluación.

Entre las apreciaciones del grupo focal en relación a los lineamientos, procedimientos y herramientas en monitoreo y control por parte del CONARE, consideran fortalecer los estos insumos mediante lo expuesto en la figura 4-12:

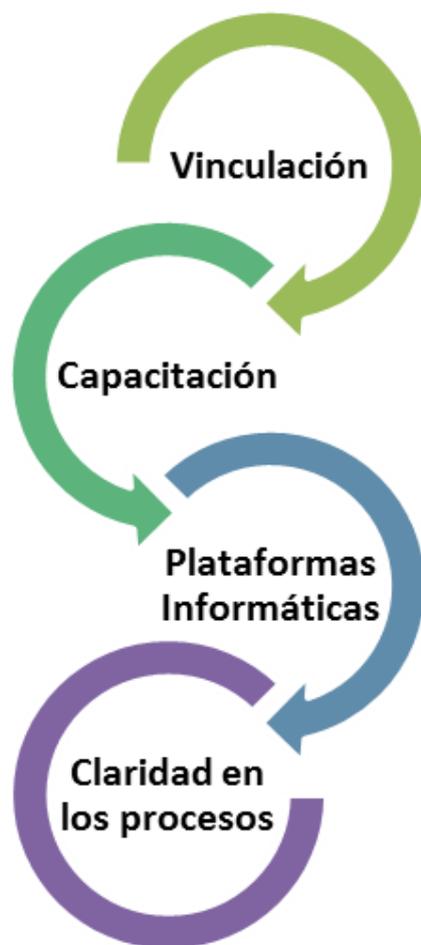


Figura 4-12 Apreciación del grupo focal sobre la fase de monitoreo y control

Fuente: Elaboración propia, con base en el Grupo Focal

De los resultados obtenidos en el grupo focal se evidencia una mayor vinculación y comunicación desde el CONARE con las diferentes unidades involucradas en el proceso de la gestión de proyectos. Se debe además, capacitar al personal en temas relacionados con la gestión de proyectos,

De manera complementaria, en la fase de monitoreo y control se registran ciertas deficiencias según lo expuesto en el grupo focal:

- Ante retrasos en el cumplimiento de objetivos, se hace caso omiso a recomendaciones de CONARE, en algunas ocasiones se amplían los plazos del proyecto, y no existen sanciones regulatorias por el ente financiador.

- Los cambios en el proyecto, a nivel administrativo se gestionan desde el CONARE (División de Coordinación), y los cambios sustantivos del proyecto lo gestiona cada universidad.
- No se aplican medidas preventivas, posterior a la revisión de los proyectos, en caso de ser necesario.

4.2.5 Fase de Cierre

Para el cierre de los proyectos, y según la revisión documental y consultas a los involucrados de los procesos, no existen lineamientos ni procedimientos en esta fase; se cuenta únicamente con las siguientes herramientas, según lo comentado por una integrante de la Subcomisión Evaluadora:

“Se realiza un dictamen del informe final, por parte de la Vicerrectoría de la universidad coordinadora por proyecto, para evaluar el proyecto luego de dos años de ejecución; pero al final se queda en el archivo sin más.”

El 100% de los coordinadores de proyectos del AEAS consultados en la encuesta, mencionan que documentan y entregan formalmente los productos generados, y lo realizan a través del Informe final que solicita CONARE. La misma apreciación es avalada por la Subcomisión Evaluadora en el grupo focal.

Adicional a esto, consideran que ambas herramientas no miden el impacto del proyecto, el instrumento como tal carece de análisis, y no hay claridad sobre lo evaluado.

Según la teoría de administración de proyectos, en la fase de cierre debería incluirse lo siguiente:

- Cerrar el proyecto, que busca la culminación de todas las actividades o grupos de procesos.
- Documentar las lecciones aprendidas.
- Finalización formal del proyecto, carta o correo a sus miembros.
- Liberación de los recursos.
- Cerrar las adquisiciones.

En vista de lo expuesto anteriormente, los involucrados en la administración de proyectos del AEAS (coordinadores de proyectos y subcomisión evaluadora), tienden a confundir la fase de cierre con monitoreo y control. Por tanto las herramientas citadas en esta fase (Informe final y dictamen) no constituyen insumos para la fase de cierre.

Referente al cierre formal del proyecto, la culminación de las adquisiciones, así como la liberación de recursos no se incluye en los lineamientos de CONARE, por tanto cada universidad coordinadora debe acogerse a sus políticas y procedimientos internos para tener una normativa que regule esta fase. A su vez, no existen registros de documentación de lecciones aprendidas en ningún proyecto; y tampoco revelan algún documento formal (carta o correo) que informe del cierre formal a sus involucrados, según lo consultado en los expedientes de CONARE.

4.5 Conclusiones y Recomendaciones Generales

- Evaluación insumos: Lineamientos, procesos procedimientos y herramientas.

Considerando las apreciaciones de los integrantes del grupo focal, respecto a los lineamientos, procesos, procedimientos y herramientas; a nivel general coinciden en que es necesaria una mayor vinculación entre los involucrados en los procesos de la administración de proyectos de Fondo del Sistema, aunado a esto consideran necesario invertir en capacitaciones y herramientas que mejoren la administración de los proyectos, que aporten una visión más clara de los procesos relacionados a esta temática.

En este punto, las funcionarias del CONARE, indican que desde los lineamientos, procesos procedimientos y herramientas se debe dar un acompañamiento en todas las fases del ciclo de vida los proyectos, dado que actualmente representan parámetros muy generales enfocados a aspectos de financiamiento.

- Evaluación de la gestión de proyectos en CONARE

Según los consultados la gestión de proyectos en CONARE en una escala de 1 a 5 donde “1 es muy mala y 5 es muy buena”, sitúan su gestión en un 2, es decir la administración de proyectos desde CONARE es relativamente deficiente.

De igual manera consideran relevante reforzar los siguientes puntos:

- Mejorar las herramientas de captura de información
- Evaluar las herramientas de gestión de proyectos periódicamente.
- Identificar los vacíos de insumos en las fases de planificación, ejecución y cierre.
- Mayor involucramiento con las unidades participantes.
- Evitar la duplicación de funciones, ante la ausencia de comunicación.
- Identificar los procesos de la gestión de proyectos y vincular con sus involucrados, que genere un proceso más orientado a la administración de proyectos.
- Importancia de una metodología de proyectos

El grupo focal y las funcionarias de CONARE en su totalidad consideran que es necesario aplicar una metodología de proyectos en el AEAS, no obstante, sólo el 90% de los coordinadores de proyectos encuestados coinciden en este punto. Adicionalmente, estos últimos estarían anuentes a participar en la implementación de un plan piloto de esta metodología.

De igual manera, desde la perspectiva de CONARE, una metodología del AEAS constituiría un plan piloto; que posteriormente sería replicado en las demás áreas financiadas con recursos de Fondo del Sistema.

Se evidencia así, la necesidad de centralizar todo el proceso de gestión de proyectos desde el CONARE, que articule todos los procesos y actores vinculados a la administración de proyectos empoderando a dicha institución como ente financiador.

Capítulo V: Propuesta: Guía Metodológica en Administración de Proyectos del Área de Extensión y Acción Social

En este capítulo, se presenta la propuesta de guía metodológica en administración de proyectos del Área de Extensión y Acción Social, la misma contempla las fase de inicio, planificación, ejecución, monitoreo y control, y cierre de los proyectos financiados con recursos de Fondo del Sistema.

Esta metodología está estructurada en función de las fases del ciclo de vida del proyecto, que contempla las áreas del conocimientos según el PMBOK® y las características en administración de proyectos de la organización.

La propuesta metodológica que se presenta en este capítulo, está fundamentada en lo siguiente:

- No se implementan los 47 procesos desarrollados por el PMBOK®, debido a que el mismo es una guía, que permite orientar el desarrollo metodológico de proyectos a las organizaciones, por tanto esta metodología es adaptada a las características, particularidades y realidades de la organización.
- Un lenguaje simple, que permite que las personas que no tengan un conocimiento en administración de proyectos, puedan comprender fácilmente lo aquí desarrollado.
- Se hace una síntesis de los procesos y una adecuación de los mismos tomando como base los niveles culturales y a los procesos propios del área de extensión y acción social, según lo descrito en el capítulo anterior.
- La propuesta considera plantillas básicas y elementales en ciertos procesos por dos razones: por la situación actual y el grado de madurez de la organización abordada ampliamente en el capítulo anterior, y por la inexistencia de herramientas informáticas tales como MS Project que faciliten la automatización y sistematización natural de la misma.

Por lo tanto, esta metodología presenta una propuesta básica de plantillas, herramientas y procedimientos, consideradas como apoyo en la cultura organizacional, en el afán de promover un nivel de madurez apropiado, facilitar la estandarización de los procesos

y servir de plataforma base para impulsar una inversión en software y otras herramientas de gestión de proyectos con miras en la automatización de los procesos, que pretenden finalmente, mejorar la efectividad y éxito en la gestión de los proyectos de la organización.

Esto va, por lo tanto de la mano con una aceptación e interiorización de la metodología y sus procesos, para lo cual resulta factor crítico el liderazgo institucional que permita la adopción exitosa del modelo, favorezca su implementación, promueva la mejora continua y sostenibilidad del mismo.

5.1 Propósito de la guía metodológica

Este documento será una guía que permita a los diferentes involucrados del proceso de administración de proyectos del Área de Extensión y Acción Social del CONARE, estandarizar la gestión de los proyectos que son financiados con recursos de Fondo del Sistema en sus diferentes fases.

La estructura de esta metodología toma en consideración el ciclo de vida de los proyectos del área, así como aspectos teóricos-metodológicos detallados en la quinta edición del PMBOK®.

5.2 Definiciones presentes en la guía

En este apartado se conceptualiza los principales términos a desarrollar en esta guía metodológica.

- Fase: Indica en qué etapa del ciclo de vida del proyecto se encuentra y los diferentes procesos asociados en cada fase.
- Proceso: Se refiere al nombre del proceso y las diferentes acciones a desarrollar.
- Entradas: Elementos requeridos en el proceso para iniciar.
- Herramientas: Son las herramientas que se van a utilizar los involucrados en el proceso para procesar las entradas y producir los resultados del proceso.
- Salidas: Cualquier componente que surja como resultado del proceso.

- Plantilla: Documento con formato pre-elaborado cuya finalidad es guiar al equipo del proyecto a desarrollar la salida del proceso. Debe ser almacenado como parte de la documentación del proyecto, puede ser digital o físico.

5.3 Roles y Responsabilidades

En este apartado, se describen los roles y responsabilidades de cada uno de los involucrados del proceso en la gestión de proyectos del área de extensión y acción social.

Patrocinador: Esta función la desempeña la Comisión de Vicerrectores de Extensión y Acción Social, la cual tiene como responsabilidades, las siguientes:

- Aprobar la propuesta de proyecto.
- Asignar los recursos suficientes.
- Aprobar los controles de cambio y cualquier solicitud referente a contenido presupuestario, plazos, entre otros.
- Dar seguimiento y control de los proyectos.
- Velar por el cumplimiento de los indicadores de logro de los objetivos planteados para cada proyecto.
- Ser un canal de comunicación entre el Consejo de Rectores y los proyectos en ejecución.
- Revisar y analizar los informes de evaluación de los proyectos emitidos por la Subcomisión Evaluadora de Proyectos, como mecanismo de mejora de los proyectos.

Órgano Asesor-Evaluador: Esta función es desarrollada por la Subcomisión Evaluadora de Proyectos y un representante de la División de Coordinación y la Unidad Plan Presupuesto. Tiene las siguientes responsabilidades:

- Evaluar y remitir recomendaciones a la Comisión de Vicerrectores de EAS sobre las propuestas de proyectos que concursan por recursos del Fondo del Sistema.
- Asesorar a la Comisión de Vicerrectores en la gestión de proyectos del área.

- Revisar y dar criterio sobre los lineamientos de Fondo del Sistema.
- Coordina estrechamente con la Comisión de Gestión de Proyectos de la OPES-CONARE

Cabe destacar que la Subcomisión Evaluadora está conformada por los representantes de las IESUE, la misma debe tener estrecha relación con la Comisión de Gestión de proyectos de OPES-CONARE

Comisión Gestión de Proyectos de OPES-CONARE

- Formular los Lineamientos del Fondo del Sistema y remitirlo para observaciones a las Comisiones de Vicerrectores.
- Es la encargada del acompañamiento, asesoría y evaluación de los proyectos en todas sus fases, de manera conjunta con los actores involucrados (Comisión de Vicerrectores, Subcomisión Evaluadora y Coordinadores de proyectos)
- Dar seguimiento y control a los proyectos en ejecución.
- Generar los instrumentos, herramientas y plantillas para gestionar los proyectos.
- Dar seguimiento a la ejecución presupuestaria de los proyectos.
- Emitir informes acerca de la gestión de los proyectos cuando el Consejo de Rectores o Comisiones de Vicerrectores así lo solicite.
- Actualizar las herramientas, procedimientos y lineamientos para la adecuada gestión de los proyectos.
- Darle seguimiento al plan piloto y presentar un informe con los principales resultados, para replicar esta metodología como una práctica institucional en la administración de proyectos.
- Evaluar periódicamente los proyectos, y presentar dichos reportes a la Comisión de Vicerrectores para tomar decisiones respecto a estos.
- Documentar de manera física y digital los expedientes de los proyectos, así como la bitácora de lecciones aprendidas.

Interesados: Son todos aquellos beneficiarios de la gestión de los proyectos de EAS, ya sean grupos comunitarios, organizaciones, población de atención prioritaria, entre otros; que de alguna manera se ven afectados por una decisión, actividad o resultado de un proyecto.

Coordinador del Proyecto: Es la persona que lidera el equipo de trabajo del proyecto, que nace a partir de la coordinación interuniversitaria. El mismo es responsable ante el CONARE, la Comisión de Vicerrectores para el proceso de rendición de cuentas de la gestión del proyecto que coordina.

Equipo del Proyecto: Está conformado por un miembro representante de las universidades adscritas al CONARE, que tienen como fin el desarrollar un proyecto de carácter interuniversitario, con una temática específica y que atiende a una población determinada.

5.3 Fases del proyecto del Área de Extensión y Acción Social

5.3.1 Fase de Inicio

Los procesos de la fase de inicio se ejecutan con el fin de establecer formalmente el desarrollo de un nuevo proyecto, una vez que se aprueba el Formulario de Formulación de Proyectos, y se les asigna presupuesto por parte del Consejo de Rectores.

El proceso recomendado para esta fase y la herramienta a utilizar se puede observar en la figura 5-1.

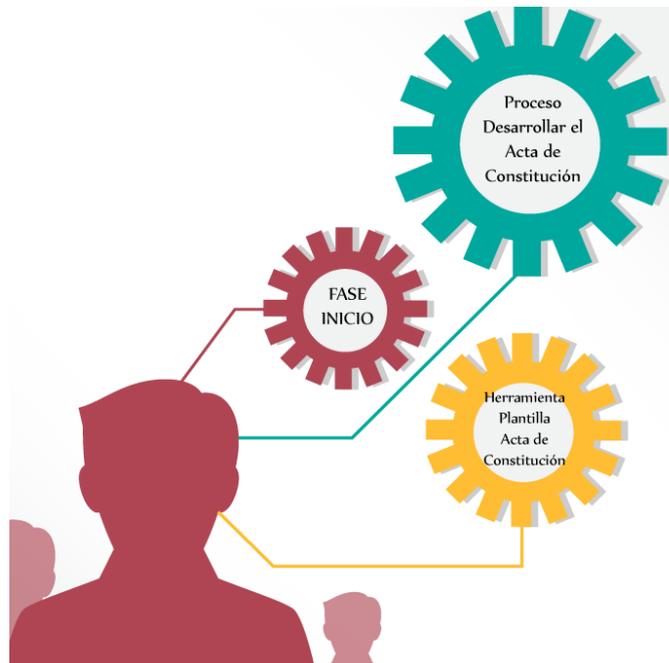


Figura 5-1 Grupo de procesos de Inicio

Fuente: Elaboración propia, fundamentado en la guía metodológica del PMBOK®.

A continuación se detallan los procesos que componen la fase de inicio para esta metodología:

a) Proceso: Desarrollar el Acta de Constitución del Proyecto

Este documento se elabora para formalizar el proyecto, incluye la descripción del alcance de la propuesta (idea de proyecto). Esta herramienta está dirigida a los académicos de las universidades participantes en los proyectos de Fondo del Sistema del Área de Extensión y Acción Social.

En este proceso, se define claramente el inicio del proyecto y sus alcances, mediante la creación de un registro formal, a través del acta de constitución del proyecto.

El proceso recomendado, se puede observar en el cuadro 5-1.

Cuadro 5-1 Proceso: Desarrollar el acta de constitución

Entradas	Herramientas	Salidas
*Visto bueno del beneficiario del proyecto sobre la propuesta a desarrollar. *Formulario de Formulación. *Carta de aprobación de la propuesta de proyecto con la consideración presupuestaria *Lineamientos del Fondo del Sistema.	*Plantilla de acta de constitución del proyecto.	*Acta de constitución aprobada.
Responsable	Aprobador	
Coordinador del proyecto y equipo del proyecto	Comisión de Vicerrectores de Extensión y Acción Social	

Fuente: Elaboración propia, fundamentado en la guía metodológica del PMBOK®.

Los involucrados de este proceso son:

- Coordinador del proyecto: Responsable de gestionar el proceso
- Beneficiarios del proyecto: Estos pueden aportar información acerca de la necesidad por la cual se está desarrollando el proyecto.
- Comisión de Vicerrectores de Extensión y Acción Social, es el responsable de aprobar el acta de constitución de los proyectos.

La herramienta a utilizar en este proceso corresponde a la plantilla Acta de constitución del proyecto. Esta plantilla está conformada por la descripción del proyecto, población beneficiaria, la justificación del proyecto, entre otros. La plantilla con las instrucciones de su uso se puede observar en el apéndice 6.

A continuación, en la figura 5-2, muestra el diagrama del procedimiento a realizar.

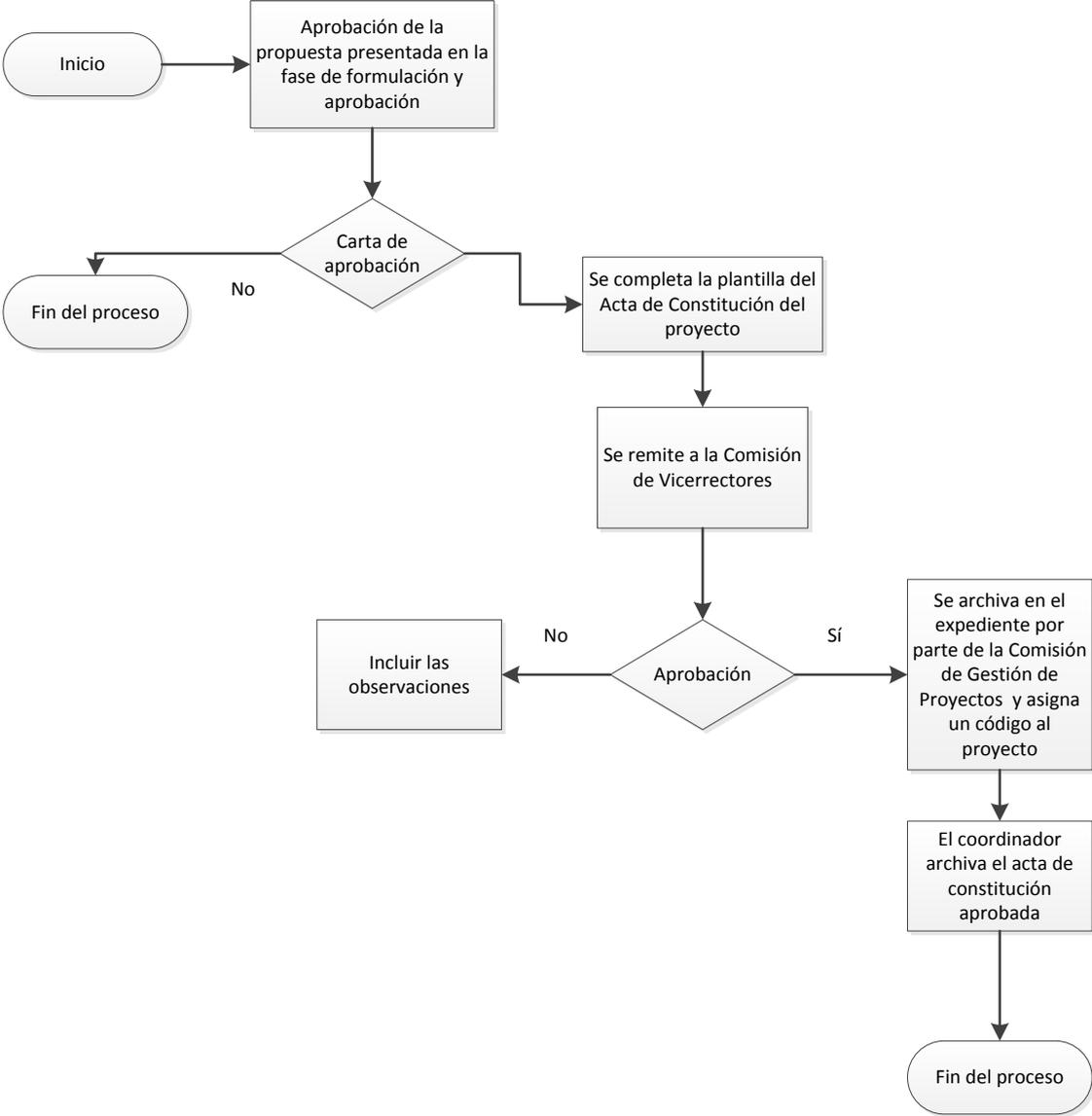


Figura 5-2 Diagrama de flujo de proceso “Desarrollar el acta de constitución”
Fuente: Elaboración propia.

Descripción del Procedimiento

- 1- El coordinador del proyecto debe redactar lo solicitado en la plantilla creada para la elaboración del acta de constitución del proyecto.
- 2- Una vez que se tiene lista el acta de constitución, el coordinador del proyecto deben firmarla. Sin el aval de este documento, ningún proyecto puede dar inicio a sus acciones.
- 3- La comisión de gestión de proyectos de CONARE, recibe y archiva los proyectos, e informa a los coordinadores sobre el código asignado a su proyecto, para el uso de las plantillas en todas sus fases.
- 4- Esta misma comisión, se encarga de contactarse con los coordinadores de proyectos para darles instrucciones generales sobre el uso de la metodología y las plantillas que deben completar en todas las fases de proyectos.
- 5- Cumpliendo lo anterior, el coordinador puede iniciar formalmente el proyecto, esto conlleva como primera tarea, ingresar al sitio web del CONARE donde descargará las herramientas y plantillas en formato digital para gestionar su proyecto.
- 6- El coordinador del proyecto genera un expediente con el nombre del proyecto, donde se guardarán todos los instrumentos físicos y digitales producto de la gestión del proyecto.
- 7- Finalmente, el coordinador del proyecto, archiva digital y/o físicamente el acta de constitución, en el expediente creado para el proyecto.

5.3.2 Grupo de Proceso de Planificación

En esta fase, se debe planificar cada una de las acciones o actividades que se van a desarrollar en la fase de ejecución, resulta fundamental debido que permite ejecutar los objetivos del proyecto. Los procesos y las herramientas recomendados se pueden detallar en la siguiente figura 5-3. Estas plantillas pretenden subsanar las debilidades de planificación de proyectos identificadas en el diagnóstico realizado en el capítulo anterior

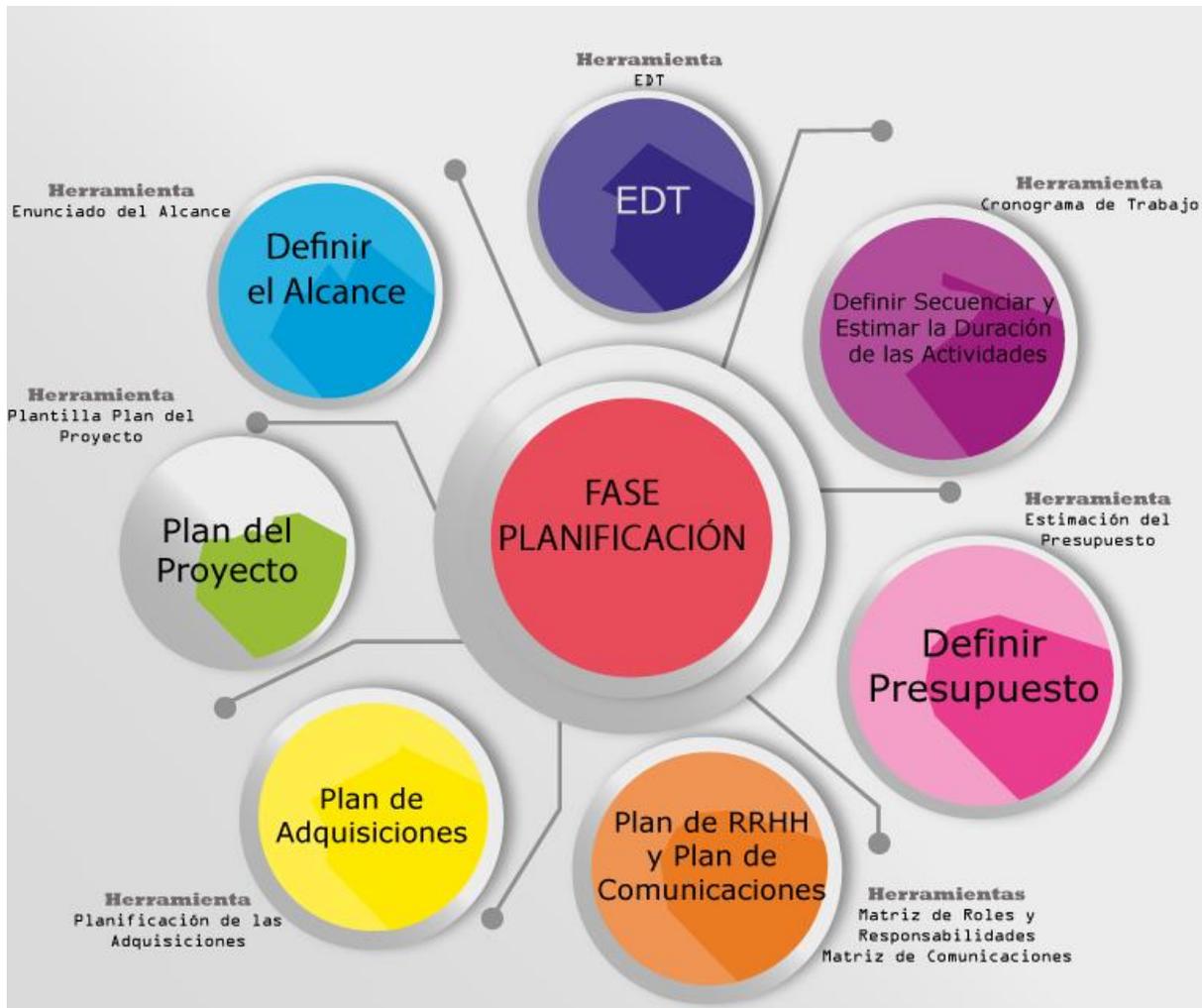


Figura 5-3 Grupos de proceso de Planificación

Fuente: Elaboración propia, fundamentado en la guía metodológica del PMBOK®.

Los procesos que corresponden a la fase de planificación se detallan a continuación:

a) Definir el alcance del proyecto

En este proceso se define el alcance del proyecto, es donde se especifica las características del proyecto y del producto esperado, además se detallan todas aquellas situaciones que puedan afectar el desarrollo del proyecto. Es importante que en este proceso participe todo el equipo del proyecto.

Los procesos recomendados para esta fase se visualizan en el cuadro 5-2

Cuadro 5-2 Proceso: Definir el Alcance

Entradas	Herramientas	Salidas
*Acta de constitución del proyecto * Carta de aprobación de la propuesta de proyecto, con la consideración presupuestaria	*Reuniones * Plantilla para definir el alcance *Lluvia de ideas *Árbol de problemas	*Enunciado del alcance *Visto bueno del beneficiario.
Responsable		
Coordinador del proyecto y equipo del proyecto		

Fuente: Elaboración propia, fundamentado en la guía metodológica del PMBOK®.

Los involucrados en este proceso son:

- Coordinador del proyecto y el equipo del proyecto, quienes serán los responsables de elaborar el enunciado del alcance.

La herramienta a utilizar será la plantilla Enunciado del Alcance, que se detalla en el apéndice 07.

A continuación, en la figura 5-4, muestra el diagrama del procedimiento a realizar.

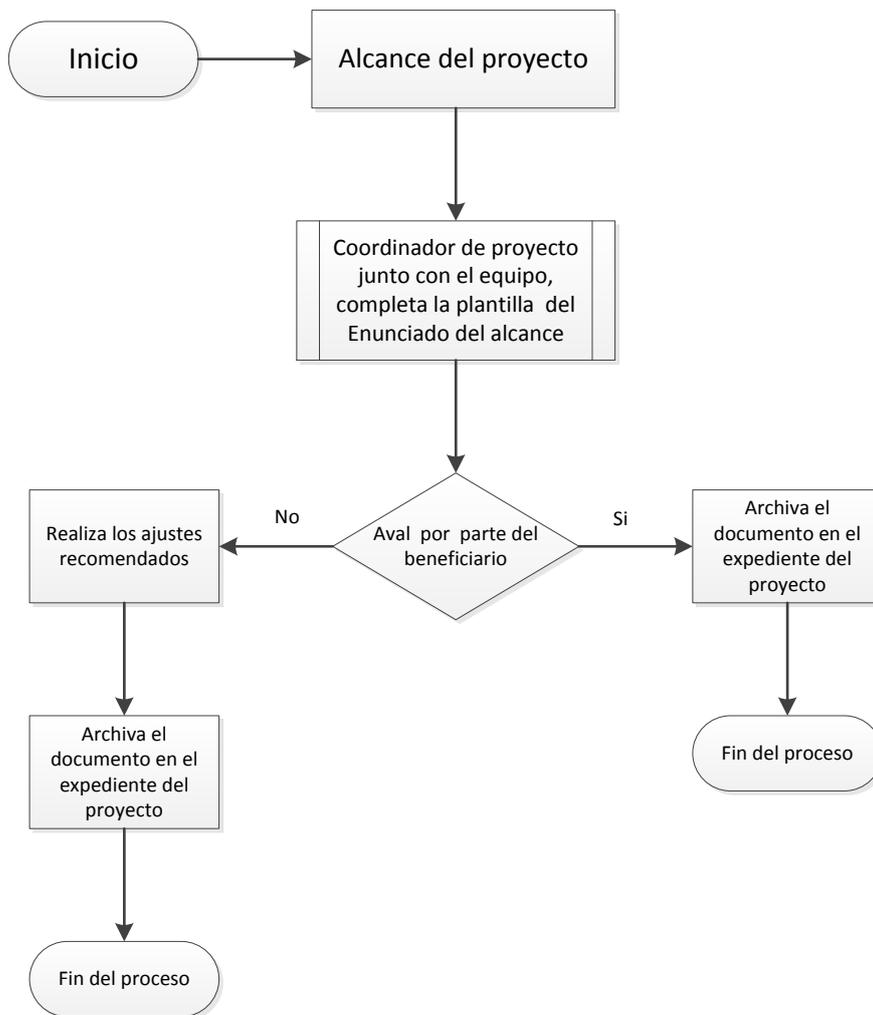


Figura 5-4 Diagrama de proceso “Enunciado del Alcance”

Fuente: Elaboración propia

Descripción del Procedimiento

- 1- El coordinador del proyecto se debe reunir con el equipo del proyecto, para completar la plantilla número 2, de “Enunciado del Alcance”.
- 2- El coordinador del proyecto, se reúne con el beneficiario del proyecto para presentarle los alcances del proyecto.
- 3- Este documento debe ser aprobado por el equipo del proyecto, y debe contar con el aval de los beneficiarios.
- 4- El coordinador del proyecto, debe dejar documentación de este proceso en un archivo ya sea digital y/o físico.

b) Creación de la Estructura de Desglose de Trabajo (EDT)

Este proceso permite identificar las principales etapas del proyecto y sus entregables. Para desarrollar la EDT, se descompone el alcance del proyecto en entregables (unidades de trabajo más pequeñas).

Los procesos recomendados para este proceso, se detallan en el cuadro 5-3.

Cuadro 5-3 Proceso: Estructura Desglose de Trabajo (EDT)

Entradas	Herramientas	Salidas
*Enunciado del Alcance *Normativas, reglamentos, lineamientos de las universidades	* Plantilla de la EDT	*EDT
Responsables		
Coordinador y equipo del proyecto		

Fuente: Elaboración propia, fundamentado en la guía metodológica del PMBOK®.

Los involucrados de este proceso son:

- Director de proyecto: Encargado de elaborar y aprobar la EDT.
- Equipo de trabajo: Encargado de elaborar y aprobar la EDT.

La herramienta a utilizar en este proceso será la plantilla de Estructura de Desglose de Trabajo, misma que permite mostrar las etapas del proyecto, por fases, entregables y paquetes de trabajo. La herramienta se detalla, en la plantilla 3 y se muestra en el apéndice 08.

A continuación, en la figura 5-5, muestra el diagrama del procedimiento a realizar.

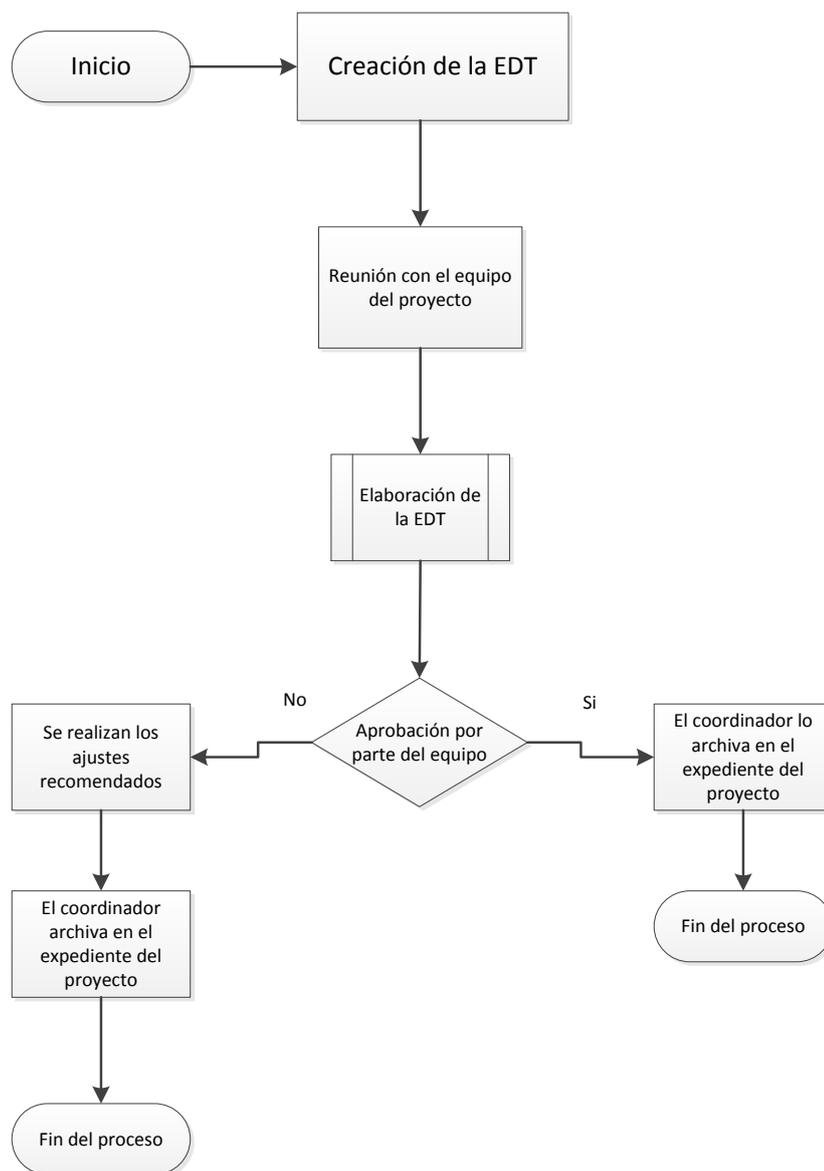


Figura 5-5 Diagrama de proceso “Creación de la EDT”

Fuente elaboración propia.

Descripción del procedimiento

- 1- El coordinador del proyecto planifica y coordina una reunión con el equipo del proyecto para la elaboración y estructuración de la EDT.
- 2- El coordinador del proyecto prepara una agenda con los puntos a tratar en la reunión.
- 3- En esta reunión se analiza el contenido que va a estructurar la EDT, esto se desarrolla a continuación:

- En el primer nivel, se incorpora el nombre del proyecto, el segundo nivel, está estructurado por los objetivos específicos del proyecto, como tercer nivel se desglosan los entregables por objetivo. Se entiende por entregable, paquetes de trabajo del proyecto que se subdividen en componentes más pequeños y más fáciles de manejar.

- Este instrumento facilita la definición de las actividades que se deben de realizar, para completar cada entregable, y facilita los esfuerzos para desarrollar el cronograma de trabajo.

- 4- Para cada una de las reuniones, se debe crear una minuta de reunión (plantilla 3, que se muestra en el apéndice 08).
- 5- La EDT debe ser elaborada y aprobada por el equipo de trabajo y el coordinador del proyecto, en caso de no ser aprobada se deberán implementar los ajustes recomendados.
- 6- El Coordinador del proyecto debe documentar y archivar de manera digital y/o física la EDT en el expediente del proyecto.

c) Definir, secuenciar y estimar duración de las actividades de trabajo

Este proceso permite definir todas las actividades y las acciones necesarias para desarrollar el proyecto, así como también las relaciones entre estas y su duración.

Los procesos recomendados para esta fase se pueden detallar en el cuadro 5-4

Cuadro 5-4 Proceso: Cronograma de Trabajo

Entradas	Herramientas	Salidas
*EDT	* Plantilla de cronograma del proyecto	*Cronograma del proyecto
Responsables		
Coordinador del proyecto y Equipo del proyecto		

Fuente: Elaboración propia, fundamentado en la guía metodológica del PMBOK®.

Los involucrados de este proceso son:

- Director de proyecto: Es el responsable de elaborar y aprobar el cronograma del proyecto.
- Equipo de trabajo: Son responsables de elaborar y aprobar el cronograma del proyecto.

La herramienta a utilizar en este proceso será la plantilla de cronograma del proyecto. Esta permite mostrar las actividades, sus secuencias y duraciones. La herramienta se detalla en la plantilla 4 que se muestra en el apéndice 09.

Esta plantilla elaborada para efectos de esta metodología, obedece a un nivel de simplicidad básico, según lo recabado en el diagnóstico de situación actual de la organización, que revela un manejo básico del cronograma de trabajo en los proyectos por parte de los académicos extensionistas.

Por tanto, la siguiente figura 5-6, demuestra tanto la situación actual, lo recomendado en esta metodología y la situación deseada en el mediano plazo en esta temática.



Figura 5-6 Situación actual, recomendada y deseada
 Fuente: Elaboración propia.

Lo anterior, justifica la plantilla propuesta en esta metodología. De igual manera, se recomienda para los académicos que utilizan la herramienta MS Project, que la incorporen en su proyecto para el desarrollo del cronograma y sirva como impulso para crear madurez y favorecer la futura incorporación de la herramienta a la gestión oficial.

A continuación, en la figura 5-7, muestra el diagrama del procedimiento a realizar

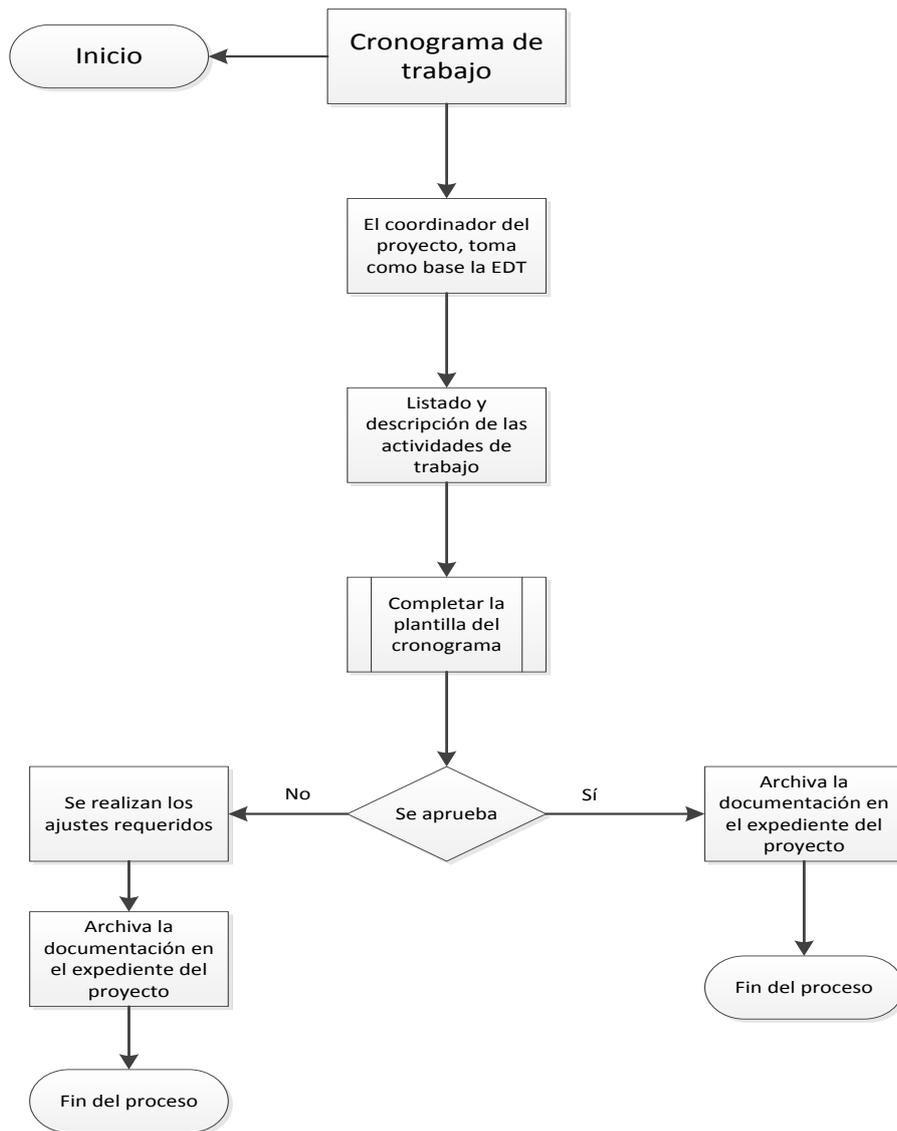


Figura 5-7 Diagrama de proceso “Cronograma de trabajo”

Fuente: Elaboración propia.

Descripción del procedimiento

- 1- Este proceso va de la mano con el desarrollo de la EDT y se recomienda que se realice simultánea o secuencialmente.
- 2- El coordinador en conjunto con el equipo del proyecto, toma los entregables que se van conformando en la EDT, como base para iniciar este proceso.
- 3- El coordinador y su equipo de trabajo, completa la plantilla del cronograma asignada para este fin.

- 4- Para esto hace un detalle de las actividades a desarrollar, la secuencia y relaciones entre estas y su estimación aproximada.
- 5- En caso de no ser aprobado el cronograma, se realizan los ajustes necesarios, para que posteriormente sea archivado.
- 6- El coordinador del proyecto archiva de forma física o digital la plantilla creada para esta sección, en el expediente del proyecto.

d) Definición del presupuesto

Este proceso se encarga de establecer los costos aproximados de las actividades individuales o paquetes de trabajo establecidos en la EDT y el cronograma de trabajo.

Los procesos recomendados para esta fase se mencionan en el cuadro 5-5

Cuadro 5-5 Proceso: Definir el presupuesto

Entradas	Herramientas	Salidas
*Acta de constitución del proyecto *Formulario de Formulación de Proyectos *Manual de objeto del gasto del sector público ^{a/} . *EDT *Cronograma de trabajo *Lineamientos de Fondo del Sistema	* Formulario de Presupuesto	*Presupuesto estimado
Responsables		
Coordinador y equipo del proyecto		

^{a/} Manual de Objeto de Gasto: Se define como un clasificador de egresos e ingresos, identificando cada partida presupuestaria requerida en el proyecto.

Fuente: Elaboración propia, fundamentado en la guía metodológica del PMBOK®.

Los involucrados de este proceso son:

- Coordinador y equipo del proyecto, son los encargados de elaborar el presupuesto, según lineamientos de Fondo del Sistema y Manual de objeto de gasto del sector público.

La herramienta a utilizar en este proceso será la plantilla 5, “Formulario de presupuesto”. Esta se detalla en el apéndice 10. A continuación, en la figura 5-8, muestra el diagrama del procedimiento a realizar

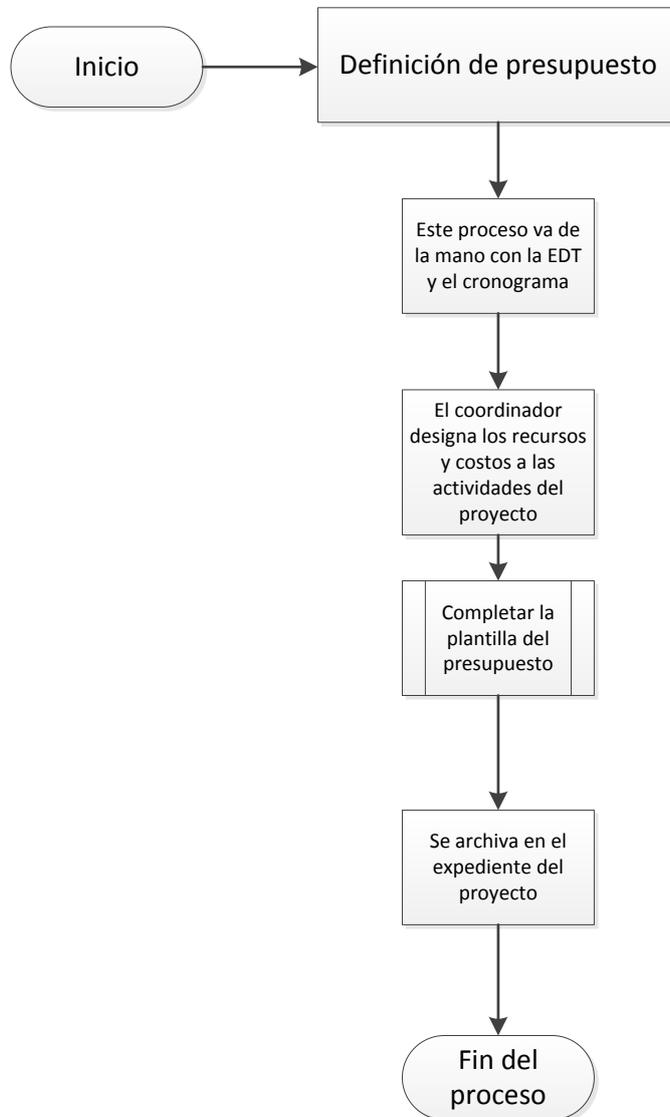


Figura 5-8 Diagrama de proceso “Definición del presupuesto

Fuente: Elaboración propia.

Descripción del procedimiento

- 1- El coordinador del proyecto junto con su equipo, serán los responsables de asignar tanto los recursos y costos necesarios a las actividades del proyecto.
- 2- Este proceso va de la mano con el desarrollo de la EDT y el cronograma.

- 3- Se retoma la plantilla de presupuesto establecida en la etapa de formulación, por razones de familiaridad con el instrumento.
- 4- Es necesario justificar las partidas presupuestarias a utilizar en el proyecto, en el espacio asignado en la plantilla 5.
- 5- Este presupuesto debe ajustarse a los Lineamientos del Fondo del Sistema y las disposiciones internas para las adquisiciones estipuladas en cada una de las universidades participantes.
- 6- El coordinador del proyecto debe archivar de manera física y/o digital este documento, así como también las modificaciones presupuestarias que deben incluirse en el control integrado de cambios, en el expediente del proyecto.

e) *Desarrollar el Plan de Recursos Humanos*

Este apartado consiste en establecer los roles, responsabilidades y asignación de cargas académicas u horas asignadas según corresponda al equipo del proyecto, estudiantes asistentes, estudiante horas beca, entre otros, que participan activamente en el desarrollo del proyecto.

Los procesos recomendados para esta fase, se pueden detallar en el cuadro 5-6

Cuadro 5-6 Proceso: Desarrollar el Plan de Recursos Humanos

Entradas	Herramientas	Salidas
*Acta de constitución	*Matriz de Roles y	*Matriz de Roles y
*EDT	Responsabilidades	Responsabilidades
*Cronograma de trabajo	*Juicio Experto	
Responsables		
Coordinador del proyecto		

Fuente: Elaboración propia, fundamentado en la guía metodológica del PMBOK®.

Los involucrados de este proceso son:

- Coordinador del proyecto, quien es el responsable de planificar y asignar tanto roles, responsabilidades como tiempos asignados a las actividades del mismo.

La herramienta a utilizar en este proceso será la plantilla 6 “Matriz de roles y responsabilidades”. Este instrumento se puede apreciar en el apéndice 11.

A continuación, en la figura 5-9, muestra el diagrama del procedimiento a realizar.

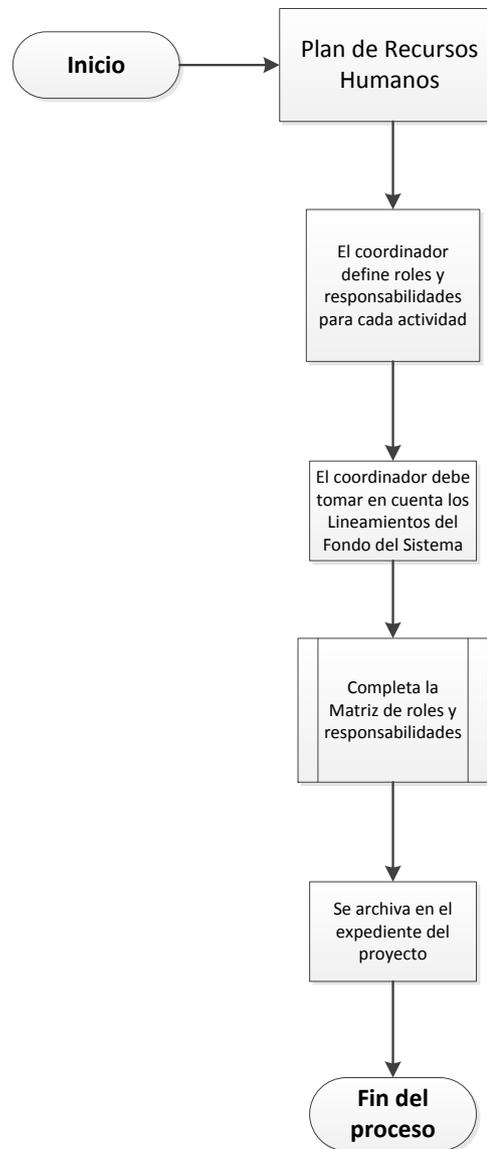


Figura 5-9 Diagrama de proceso “Plan de Recursos Humanos”

Fuente: Elaboración propia.

Descripción del procedimiento

- 1- El coordinador del proyecto con base en lo trabajado y desarrollado en la EDT, establece para cada tarea y/o actividad, los roles, responsabilidades y asignación de tiempos de trabajo, entre el equipo del proyecto.
- 2- Con base a la experiencia de cada integrante del equipo del proyecto, se le puede asignar una o más funciones, esto queda a criterio del coordinador del proyecto.

- 3- El coordinador del proyecto, debe ajustarse a los Lineamientos del Fondo del Sistema y a las disposiciones, normativas y reglamentación internas de las IESUE representadas en el proyecto.
- 4- Seguidamente, el coordinador del proyecto según lo establecido y documentado en la reunión asigna roles, responsabilidades y tiempos, según la planificación del proyecto.
- 5- El coordinador del proyecto debe archivar de manera física y/o digital la información detallada en la matriz de roles y responsabilidades, en el expediente del proyecto.

f) *Desarrollar el Plan de las Comunicaciones*

Este apartado permite determinar los medios y las formas de comunicación con los interesados del proyecto, ya sean internos o externos.

Los procesos recomendados, se pueden detallar en el cuadro 5-7

Cuadro 5-7 Proceso: Desarrollar Plan de Comunicaciones

Entradas	Herramientas	Salidas
*Acta de constitución del proyecto (Interesados del proyecto)	* Plantilla matriz de comunicaciones	*Matriz de comunicación
Responsable		
Coordinador del proyecto		

Fuente: Elaboración propia, fundamentado en la guía metodológica del PMBOK®.

Los involucrados de este proceso son:

- Coordinador de proyecto, quien determinará las diferentes estrategias para la comunicación del proyecto con los diferentes involucrados.

La herramienta a utilizar en este proceso, será la plantilla 7 “Matriz de comunicación”, tal como se muestra, en el apéndice 12.

A continuación, en la figura 5-10, muestra el diagrama del procedimiento a realizar.

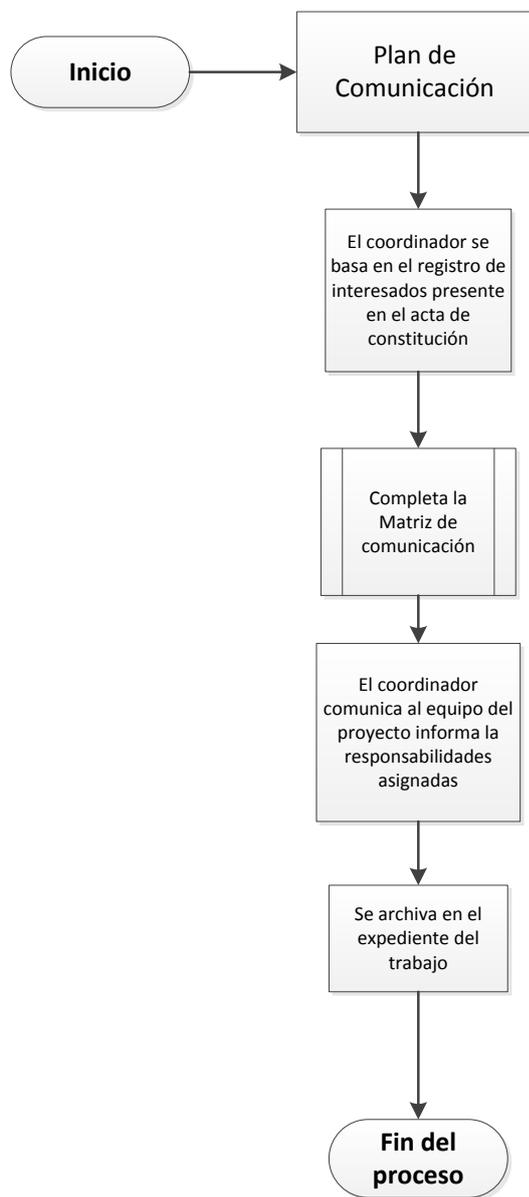


Figura 5-10 Diagrama de procesos “Plan de Comunicación”

Fuente: Elaboración propia.

Descripción del procedimiento

- 1- El coordinador del proyecto, se basa en el registro de interesados presente en el acta de constitución del proyecto para efectuar este proceso.
- 2- El coordinador del proyecto, por medio de esta matriz mantiene a los involucrados del proyecto, previamente identificados e informados.
- 3- El coordinador del proyecto será el responsable de completar la plantilla la Matriz de Comunicaciones, sugerida para este proceso.

- 4- Asimismo, será responsable de informar al equipo del proyecto, vía correo electrónico, o el medio que considere necesario sobre el rol que se les ha asignado en este proceso, tomando en consideración la plantilla 7.
- 5- Por último, el coordinador del proyecto debe archivar digital y/o físicamente la matriz, así como también las comunicaciones que este considere de gran relevancia e importancia dejar documentación de respaldo, lo anterior como parte del expediente del proyecto.

g) Planificar las adquisiciones

Los proyectos financiados con recursos del Fondo del Sistema, una vez que se aprueba el proyecto, asignan el presupuesto a cada una de las universidades participantes. Dichos fondos son administrados conforme a las normativas y legislación vigente en cada universidad. Por tanto, en aras de mantener la autonomía existente, pero buscando salvaguardar prácticas de gestión correctas, para efectos de esta metodología se establecen parámetros generales que se deben cumplir en las adquisiciones que debe realizar el proyecto:

- Ajustarse a los lineamientos de Fondo del Sistema
- Se debe asignar un responsable de las compras, y darle seguimiento a estas.
- Se sugiere que se delegue a un responsable de supervisar el contrato de las adquisiciones en cada universidad, y que informe al coordinador del proyecto si existe algún cambio en el contrato o las adquisiciones vía correo electrónico.
- Se debe completar la plantilla 9 de planificación de las adquisiciones, que se muestra en el apéndice 13.
- Presentar copia de la documentación solicitada en las unidades de proveeduría de cada IESUE.
- El coordinador del proyecto debe dejar evidencia en el archivo del proyecto, de dicho proceso.

A continuación, en la figura 5-11, muestra el diagrama del procedimiento a realizar

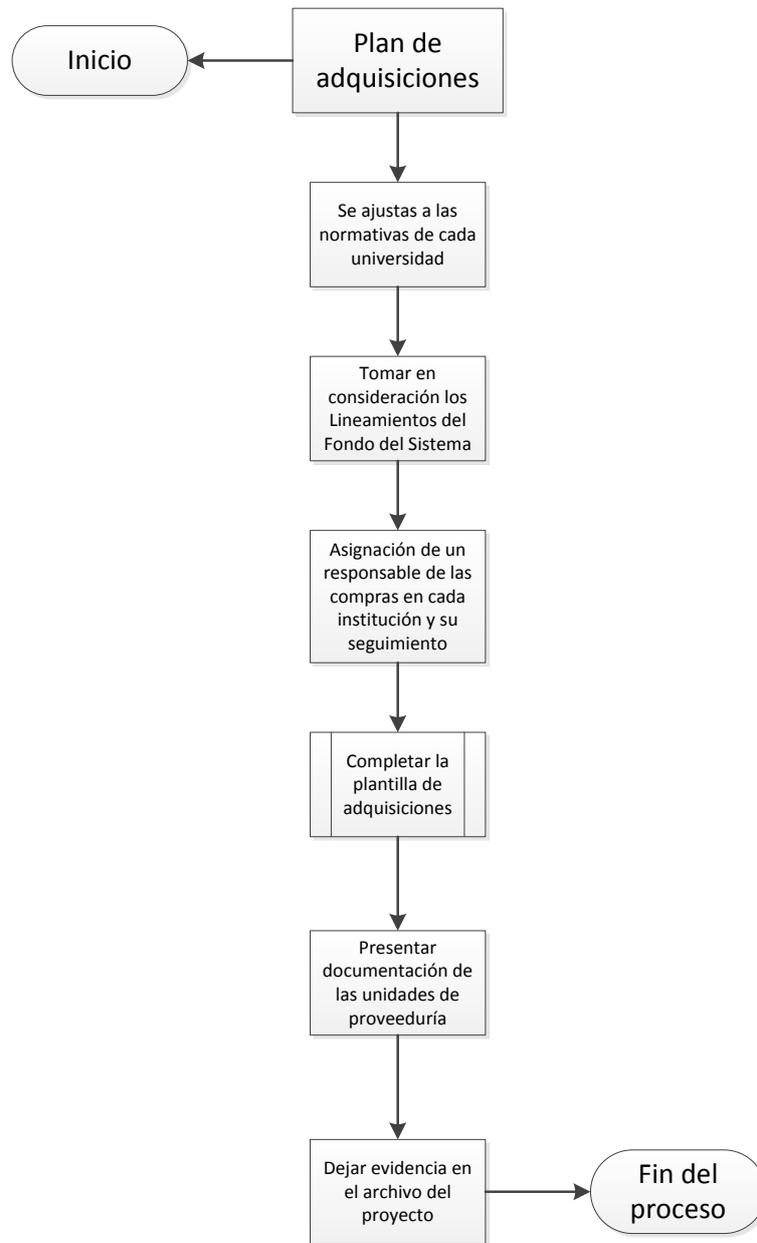


Figura 5-11 Diagrama de procesos “Plan de Adquisiciones”

Fuente: Elaboración propia

h) Desarrollar el Plan del Proyecto

En este último apartado de la fase de planificación, se deben integrar todos los procesos anteriormente detallados, esto con el objetivo de conformar el Plan del Proyecto.

Se sugiere en este proceso utilizar los insumos mencionados en el cuadro 5-8.

Cuadro 5-8 Proceso: Desarrollar el Plan del Proyecto

Entradas	Herramientas	Salidas
*Acta de constitución del proyecto * Salidas de todos los procesos de planificación	* Plantilla Plan del Proyecto	*Plan del Proyecto
Responsable	Remitido a Evaluación	Aprobado
Coordinador del proyecto	Comisión de gestión de proyectos	Órgano Asesor - Evaluador

Fuente: Elaboración propia, fundamentado en la guía metodológica del PMBOK®.

Los involucrados de este proceso son:

- Coordinador de proyecto, será el responsable de integrar cada uno de los componentes del plan, trabajados anteriormente con el equipo del proyecto y remitirlo a la Comisión de Gestión de Proyectos, esta los revisa y adjunta observaciones.
- El Órgano Asesor - Evaluador, recibe estas observaciones y aprueba o rechaza el documento, para su inclusión en el archivo del proyecto.

La herramienta a utilizar en este proceso, será la plantilla 10 “Plan del Proyecto”. Tal como se muestra, en el apéndice 14.

A continuación, en la figura 5-12, muestra el diagrama del procedimiento a realizar.

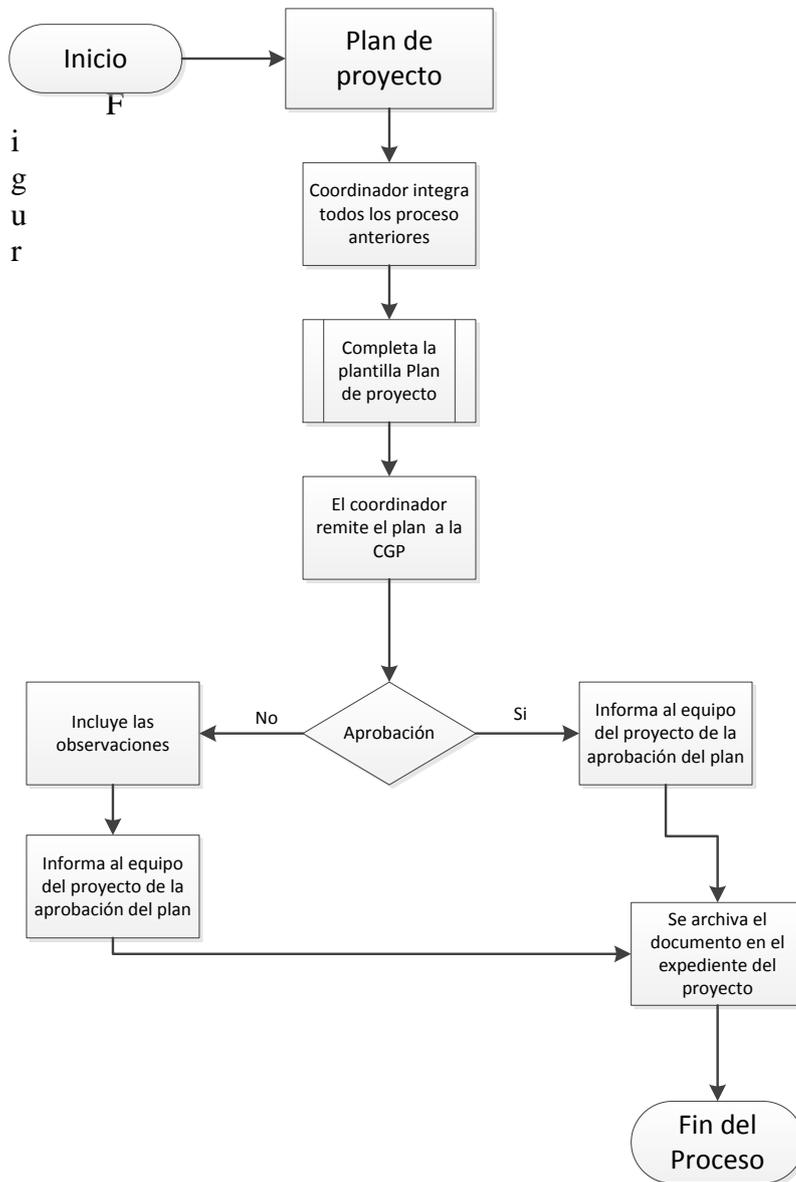


Figura 5-12 Diagrama de procesos “Plan de Proyecto”

Fuente: Elaboración propia

Descripción del procedimiento

- 1- El coordinador del proyecto es el responsable de integrar cada uno de los procesos antes detallados y documentados en la plantilla 10.
- 2- El coordinador del proyecto debe remitir a la Comisión de Gestión de Proyectos el Plan del Proyecto, y por su parte el Órgano Asesor – Evaluador es quién da la aprobación respectiva.
- 3- Una vez aprobado el plan del proyecto, el coordinador debe informar y comunicar al equipo del proyecto sobre dicho documento.

- 4- Además en la plantilla del plan del proyecto, en el punto 12 se incluyen las solicitudes de cambio, para la realización de modificaciones necesarias en la ejecución del proyecto.
- 5- El coordinador entrega la solicitud de cambio a la Comisión de Gestión de Proyectos y esta lo remite al Órgano Asesor – Evaluador quién tiene el criterio técnico para evaluar dichas solicitudes.
- 6- Cabe señalar que todos los cambios y actualizaciones del proyecto se deben remitir a la Comisión de Gestión de Proyectos, para su inclusión en el archivo, es importante recordar que este plan por su naturaleza se encuentra en constante evolución que debe ser documentada.
- 7- Finalmente, el coordinador del proyecto archiva digital y/o físicamente el plan del proyecto, y todo documento de relevancia en el expediente creado para tal fin.

5.3.3 Grupo de Proceso de Ejecución

Una vez planificado el proyecto, en esta fase se procede a ejecutar cada una de las acciones o actividades planificadas y con ello desarrollar el proyecto. Los procesos y las herramientas recomendados se pueden detallar en la figura 5-13.



Figura 5-13 Grupo de proceso de Ejecución.

Fuente: Elaboración propia, fundamentado en la guía metodológica del PMBOK®.

A continuación se detallan los procesos que componen la fase de ejecución.

a) Dirigir y Gestionar la Ejecución del proyecto

En este apartado es donde se lideran las acciones y actividades definidas para la ejecución del plan de proyecto, producto de los procesos de planificación detallados en el apartado 5.3.2 del presente documento.

Los insumos recomendados en este proceso, se detallan en el cuadro 5-9

Cuadro 5-9 Proceso: Dirigir y Gestionar la Ejecución del proyecto

Entradas	Herramientas	Salidas
*Plan del Proyecto	*Juicio Experto *Plantilla informe del desempeño de las actividades del proyecto	*Entregables del proyecto *Solicitudes de cambio *Actualizaciones requeridas al Plan del Proyecto *Informe del desempeño de las actividades del proyecto
Responsable		
Coordinador del proyecto y Equipo del proyecto		

Fuente: Elaboración propia, fundamentado en la guía metodológica del PMBOK®.

La herramienta a utilizar en este proceso será la plantilla 11 “Informe del desempeño de las actividades del proyecto”, tal como se muestra en el apéndice15

Los involucrados de este proceso son:

- Coordinador de proyecto, será el responsable de velar por los entregables, además de gestionar los cambios en el proyecto.
- Equipo del proyecto, de manera en conjunto con el coordinador del proyecto serán los responsables de ejecutar el proyecto con sus respectivos entregables.

A continuación, en la figura 5-14, muestra el diagrama del procedimiento a realizar.

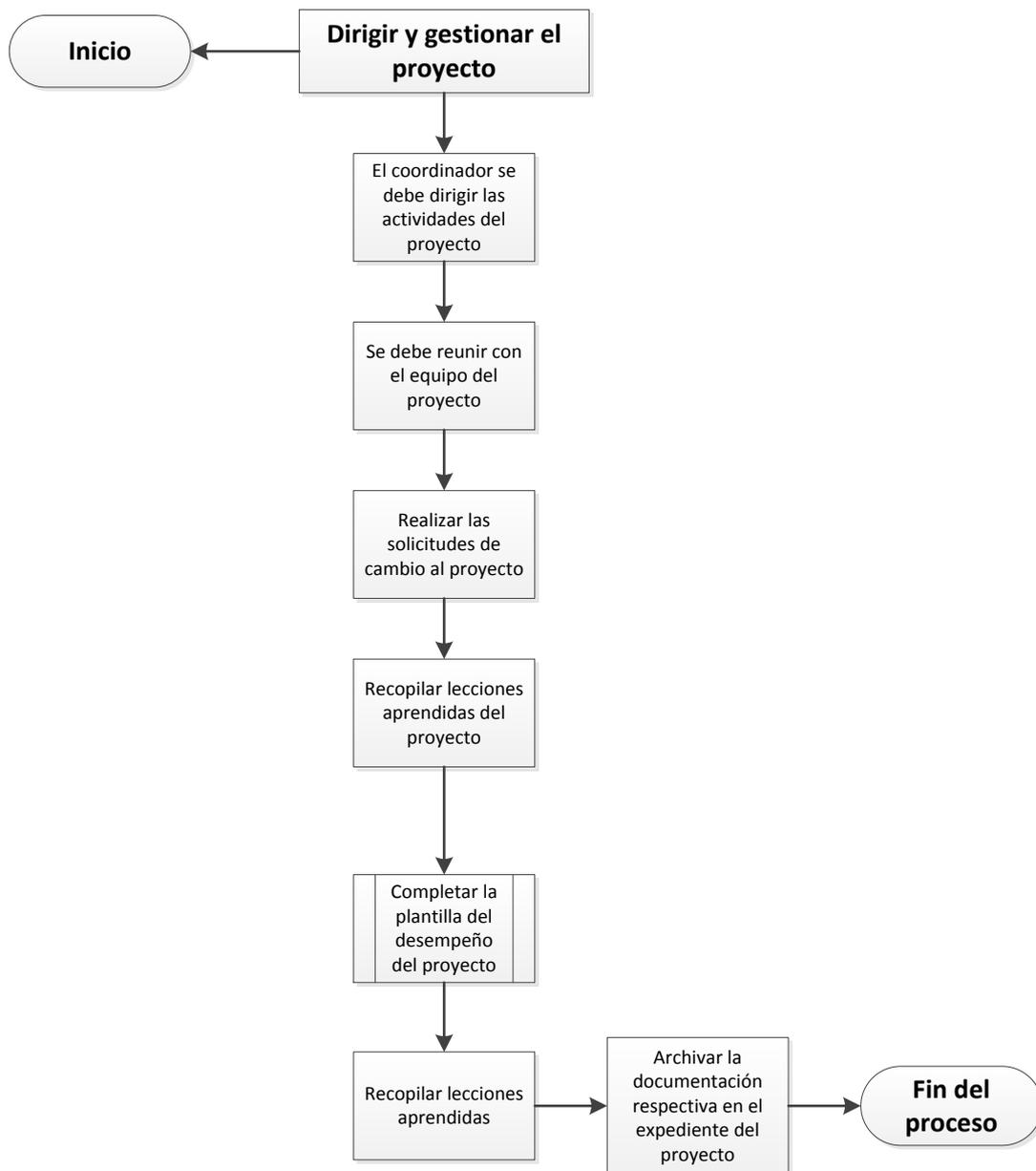


Figura 5-14 Diagrama de procesos “Dirigir y gestionar el proyecto”.

Fuente: Elaboración propia.

Descripción del procedimiento

- 1- Este proceso es responsabilidad del coordinador. Él debe velar porque el trabajo que se planificó para el desarrollo del proyecto se lleve a cabo.
- 2- Dirigir las actividades definidas en el plan para el desarrollo del proyecto con el fin de cumplir el alcance y los objetivos del mismo.
- 3- Se debe reunir y dirigir a los miembros del equipo del proyecto.

- 4- Generar los datos del proyecto, tales como costo, cronograma para brindar y generar informes del desempeño y que se detalla en la plantilla 11.
- 5- Analizar y generar solicitudes de cambio cuando sea pertinente, para tal efecto en el plan de proyecto en el punto 12, se encuentra la plantilla correspondiente para tal fin.
- 6- Recopilar y documentar las lecciones aprendidas e información sobre el desempeño del trabajo.
- 7- El coordinador del proyecto debe archivar de manera digital y/o en físico cualquier información obtenida durante la ejecución y que sea relevante en el expediente del proyecto.

b) Gestionar el Equipo del Proyecto

Este proceso se caracteriza por dar seguimiento al desempeño del equipo del proyecto en procura de maximizar el desempeño del proyecto.

Los insumos recomendados en este proceso se detallan en el cuadro 5-10.

Cuadro 5-10 Proceso: Gestionar el Equipo del Proyecto

Entradas	Herramientas	Salidas
*Plan del proyecto *Informe del desempeño	*Observación *Reuniones con el Equipo del Trabajo *Habilidades interpersonales del coordinador del proyecto *Plantilla de Desempeño del equipo	*Actualizaciones requeridas al Plan del Proyecto *Informe de desempeño del equipo
Responsable		
Coordinador del proyecto		

Fuente Elaboración propia, fundamentado en la guía metodológica del PMBOK®.

El involucrado de este proceso es:

- Coordinador de proyecto, será el responsable gestionar y dar seguimiento al desarrollo y desempeño del equipo de trabajo.

La herramienta a utilizar en este proceso, será la plantilla 12 “Informe de desempeño del equipo del proyecto”. Tal como se muestra en el apéndice 16.

A continuación, en la figura 5-15, muestra el diagrama del procedimiento a realizar.

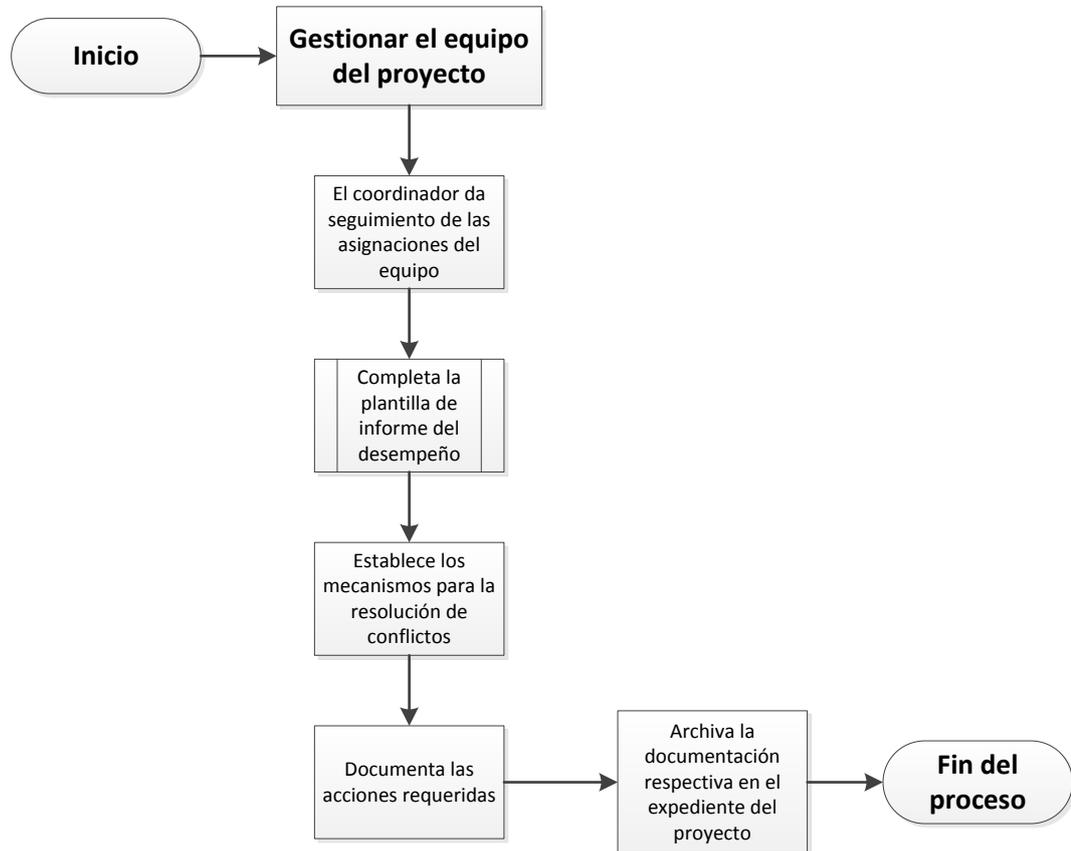


Figura 5-15 Diagrama de procesos “Gestionar el equipo del proyecto”

Fuente: Elaboración propia.

Descripción del procedimiento

- 1- Este proceso lo asume el coordinador de proyecto dado que debe gestionar y dirigir a los miembros del equipo.
- 2- Este da seguimiento a las actividades por medio de la plantilla 12, según los roles y responsabilidades definidos anteriormente para el equipo de trabajo, en función de las actividades asignadas.

- 3- Adicionalmente, se propone la observación como elemento para la toma de decisiones del coordinador, respecto a un potencial cambio de roles según el desempeño evidenciado en su equipo de trabajo.
- 4- El coordinador será el responsable de definir cómo resolver los conflictos entre los miembros del equipo.
- 5- El coordinador del proyecto debe archivar de manera digital y/o en físico cualquier información en el expediente del pro

c) Gestionar las comunicaciones

Este proceso se caracteriza por asegurar que la información que se comunica a los interesados del proyecto haya sido tanto generada, recibida y comprendida.

Los insumos recomendados en este proceso, se detallan en el cuadro 5-11

Cuadro 5-11 Proceso: Gestionar las Comunicaciones

Entradas	Herramientas	Salidas
*Plan del proyecto *Informes del desempeño	*Plantilla Matriz de gestión de la comunicación	* Matriz de gestión de la comunicación *Actualizaciones al Plan del Proyecto.
Responsable		
Coordinador del proyecto		

Fuente: Elaboración propia, fundamentado en la guía metodológica del PMBOK®.

El involucrado de este proceso es:

- Coordinador de proyecto, será el responsable verificar y dar seguimiento a las asignaciones y comunicaciones del proyecto.

La herramienta a utilizar en este proceso, será la plantilla 13 “Gestión de la Comunicación”. Tal como se muestra, en el apéndice 17.

A continuación, en la figura 5-16, muestra el diagrama del procedimiento a realizar.

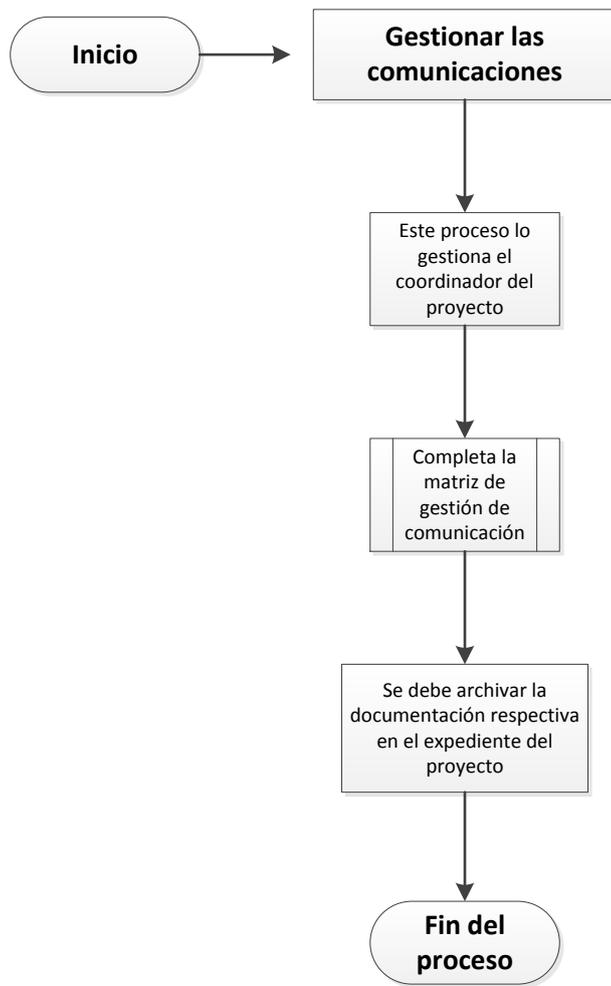


Figura 5-16 Diagrama de procesos “Gestionar las comunicaciones”

Fuente: Elaboración propia.

Descripción del procedimiento

- 1- Este proceso lo asume el coordinador de proyecto, dado que debe gestionar las comunicaciones dentro del equipo del proyecto.
- 2- Con base en la Matriz Gestión de Comunicaciones, se detalla por interesado si se comunicó o no en atención a lo planificado utilizando la simbología descrita en la plantilla 13 para cada actividad.
- 3- El coordinador del proyecto debe archivar de manera digital y/o en físico cualquier información obtenida en el expediente del proyecto

5.3.4 Grupo de Proceso de Monitoreo y Control

Este grupo de proceso contempla aquellas acciones requeridas para rastrear, revisar y regular el progreso y el desempeño del proyecto, con el fin de identificar los cambios requeridos en el plan del proyecto.

La figura 5-17 muestra los procesos establecidos:



Figura 5-17 Grupo de procesos de Monitoreo y Control

Fuente: Elaboración propia, fundamentado en la guía metodológica del PMBOK®.

Cabe señalar que existen procesos de monitoreo y control que únicamente se realizan a lo interno del proyecto, es decir son contralados por el coordinador del proyecto, tales como la gestión de las comunicaciones y adquisiciones, estos reportes no se elevan a la Comisión de Gestión de proyectos.

Por su parte, la gestión del alcance, tiempo y costo son procesos que se desarrollan por parte del coordinador del proyecto y posteriormente son elevados a la Comisión de Gestión de Proyectos y al Órgano-Asesor Evaluador.

Lo anterior se puede observar en la figura 5-18.

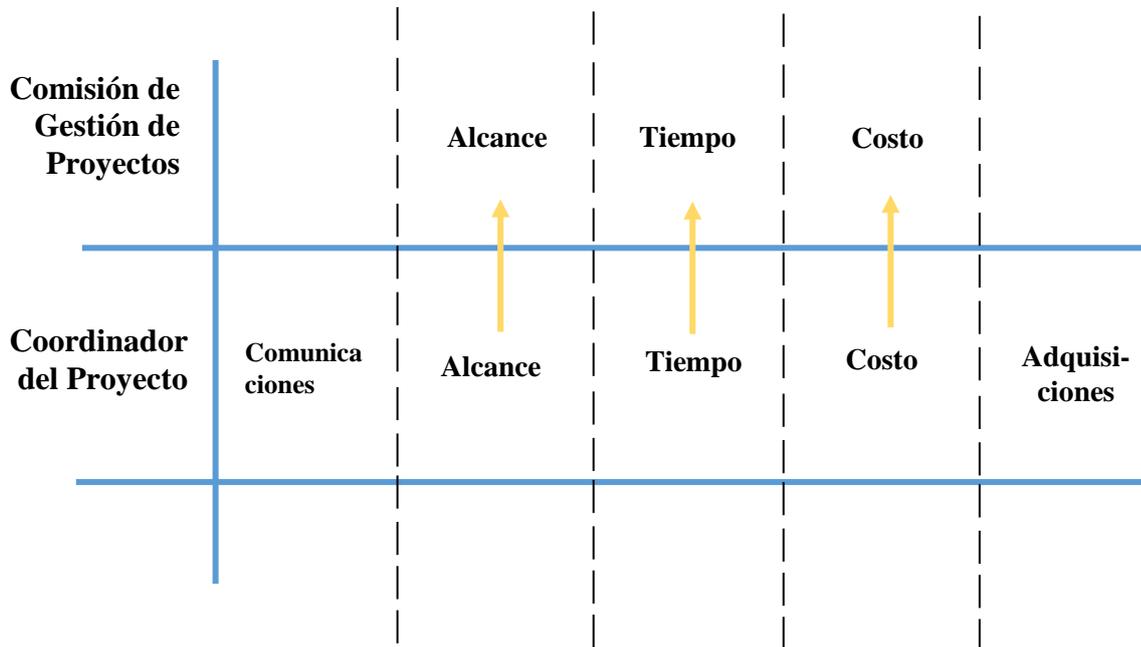


Figura 5-18 Gestión alcance, tiempo y costo por el coordinador y la CGP.

Fuente: Elaboración propia

A continuación se detalla los procesos que componen la fase de monitoreo y control.

a) Validar el alcance

Es el proceso que consiste en formalizar la aceptación de los entregables del proyecto que se han completado en la fase de ejecución.

Asimismo, se determinan las siguientes entradas y salidas del proceso, tal como se muestra en el cuadro 5-12:

Cuadro 5-12 Proceso: Validar el alcance

Entradas	Herramienta	Salidas
*Plan de Proyecto *Enunciado del alcance *Informe de desempeño del proyecto	*Revisión documental	*Entregables aceptados *Solicitudes de cambio *Visto buen del producto, por parte del beneficiario del proyecto.
Responsable	Aprobador	Revisado
Coordinador del proyecto	Comisión Gestión de Proyectos	Órgano Asesor-Evaluador

Fuente: Elaboración propia, fundamentado en la guía metodológica del PMBOK®.

Los involucrados de este proceso son:

- Coordinador de proyecto, será el responsable de generar los informes y brindar la información requerida para la validación de los alcances.
- Órgano Asesor-Evaluador, es el encargado de evaluar y monitorear los diferentes alcances generados en el proyecto.
- Comisión de Gestión de Proyectos, es el encargado de aprobar los alcances del proyecto.

Cabe señalar que no se identifican plantillas en este caso, debido a que el coordinador del proyecto debe dejar documentado el visto bueno del beneficiario de los alcances desarrollados en el proyecto.

A continuación, en la figura 5-19, muestra el diagrama del procedimiento a realizar.

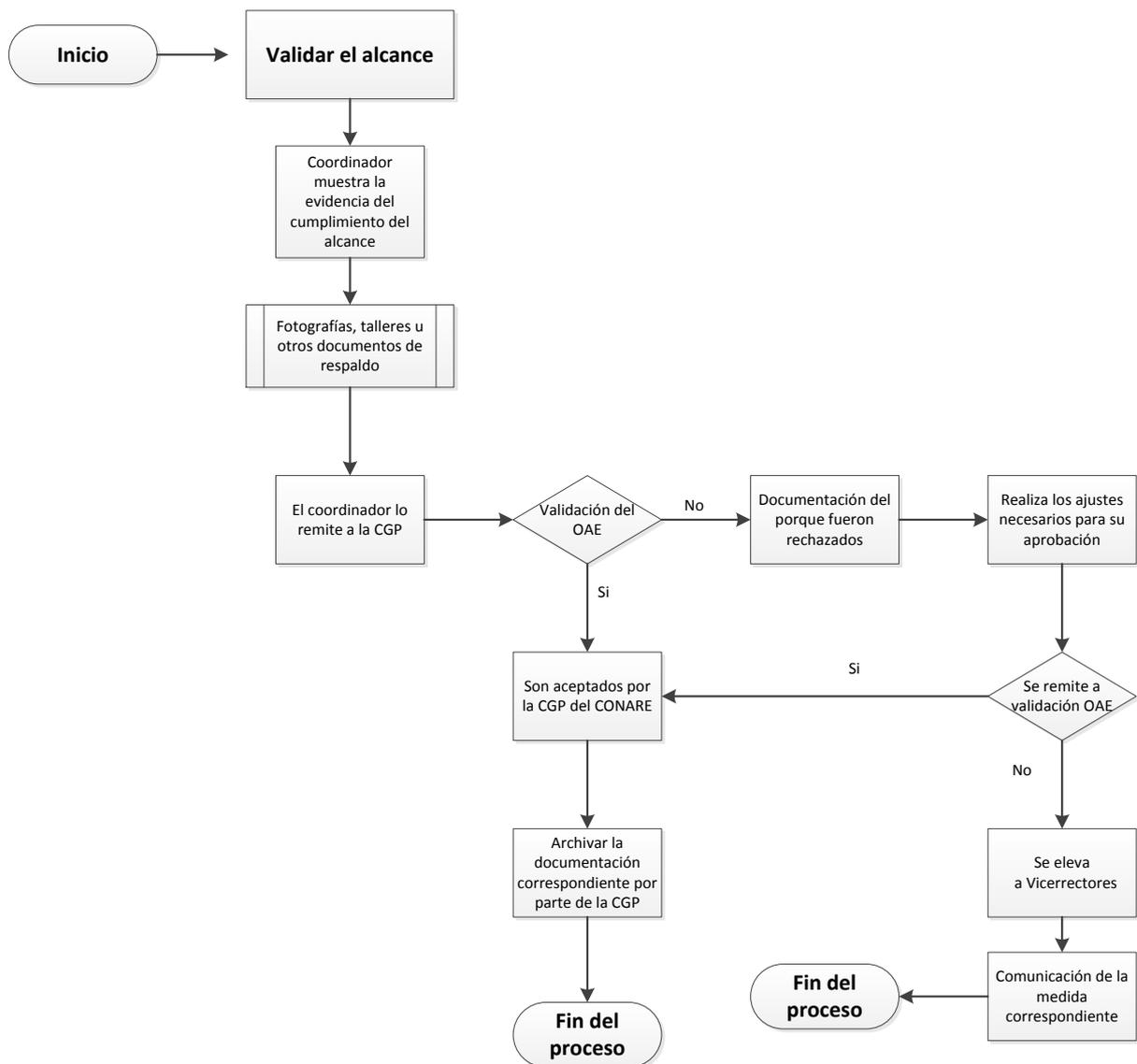


Figura 5-19 Diagrama de proceso “Validar el alcance”

Fuente: Elaboración propia.

Descripción del Procedimiento

- 1- El coordinador del proyecto, muestra los resultados del proyecto que evidencien que el producto o servicio de proyecto se entregó y/o cumplió de manera satisfactoria a la población beneficiaria.
- 2- Para lo anterior el coordinador del proyecto, debe dejar evidencia en los informes presentados (fotografías, talleres, lista de asistencia, entre otros) para su comprobación, siendo este un insumo vital para el cierre del proyecto.

- 3- La validación de los alcances del proyecto es responsabilidad del Órgano-evaluador, y la aprobación es por parte de la Comisión de Gestión de Proyectos.
- 4- Los entregables que cumplan con los criterios de aceptación son formalmente aceptados por la Comisión de Gestión de Proyectos.
- 5- Los entregables que no son aceptados se documentan junto con las razones por las cuales son rechazados, estos se comunicaran por medio de carta al coordinador del proyecto.
- 6- El coordinador debe realizar los ajustes necesarios para el logro de estos.
- 7- Los proyectos que concluya anticipadamente se les debe validar el alcance.
- 8- El proyecto que no cumpla o logre los alcances propuestos después de las modificaciones y/o observaciones emitidas por la Comisión de gestión de Proyectos, será elevado a consideración de la Comisión de Vicerrectores de EAS.

Dicha comisión debe dejar documentado las observaciones o aprobaciones en el expediente del proyecto.

b) Controlar el Alcance

Consiste en monitorear el estado del proyecto y alcance del producto, a su vez gestiona cambios requeridos por elementos no planificados.

Cabe señalar que no se identifican plantillas en este caso. La documentación implicada en este proceso estaría relacionada con controles de cambio, detallados anteriormente.

Asimismo, se determinan las siguientes entradas y salidas del proceso, tal como se muestra en el cuadro 5-13:

Cuadro 5-13 Proceso: Controlar el Alcance

Entradas	Salidas
*Plan de Proyectos *Informe sobre el desempeño del trabajo *Solicitudes de cambio	*Informe Final de Proyectos
Responsable	Revisado
Coordinador del proyecto	Órgano Asesor-Evaluador Comisión de Gestión de Proyectos

Fuente: Elaboración propia, fundamentado en la guía metodológica del PMBOK®.

Los involucrados de este proceso son:

- Coordinador de proyecto, será el responsable de dar seguimiento y control el alcance del proyecto.
- Órgano Asesor-Evaluador, es el encargado de evaluar y monitorear el desempeño del proyecto. Esto lo realiza mediante el control cruzado con el Plan del Proyecto y el Informe del desempeño.

A continuación, en la figura 5-20, muestra el diagrama del procedimiento a realizar.

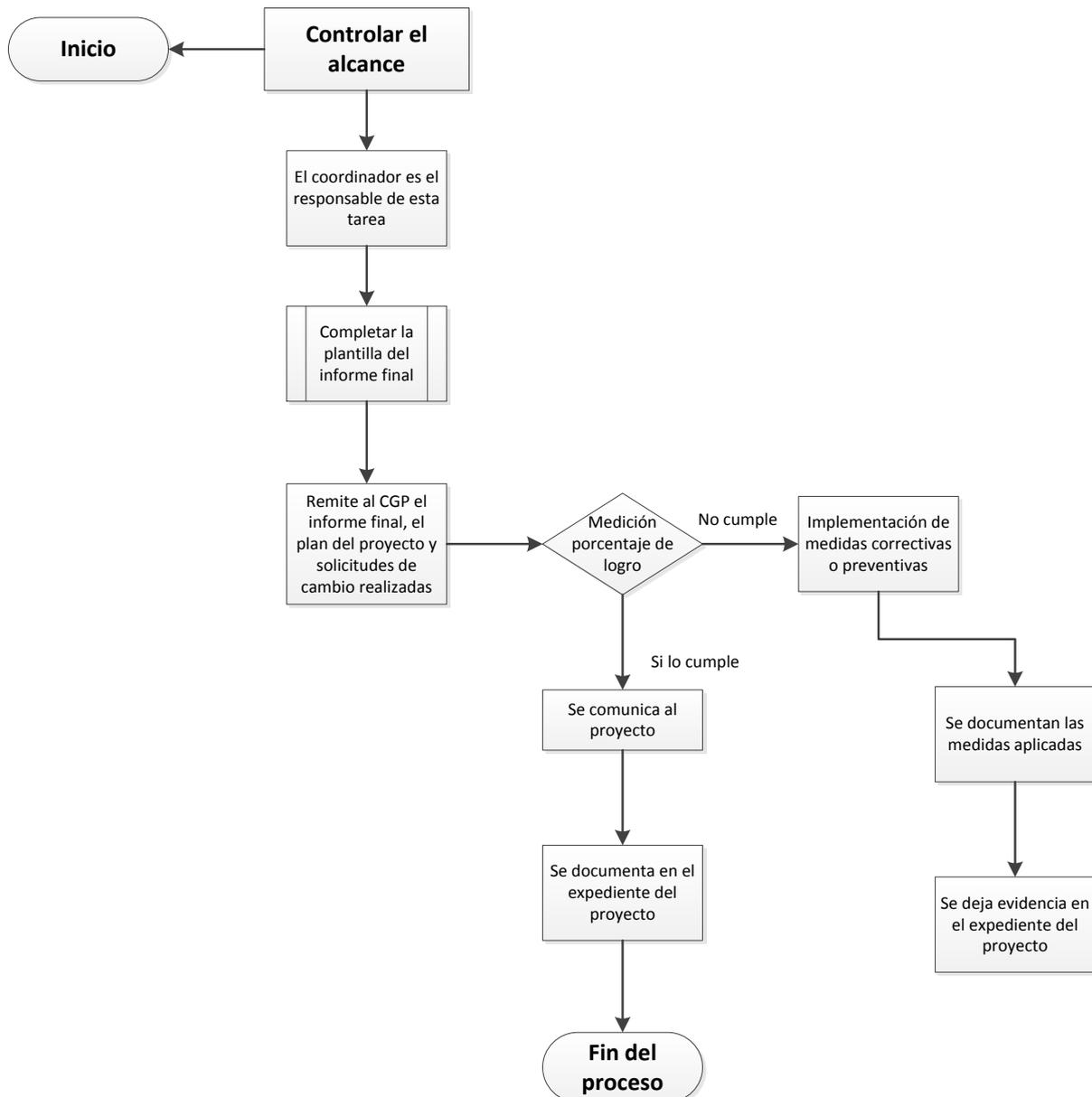


Figura 5-20 Diagrama de procesos “Controlar el alcance”

Fuente: Elaboración propia.

Descripción del Procedimiento

- 1- El coordinador de proyecto, tiene la responsabilidad de completar el informe final de proyectos, que se sugiere sea construido con el equipo del proyecto.
- 2- Este informe será remitido al Órgano Asesor – Evaluador y a la Comisión de Gestión de Proyectos del CONARE, luego de un año de ejecución del mismo.
- 3- El coordinador presenta la siguiente documentación al CONARE: Informe final del proyecto, solicitudes de cambio y plan de proyectos, los cuales deben estar actualizados a la fecha.
- 4- El Comité de gestión de proyectos del CONARE, mide el desempeño del trabajo de cada proyecto, comparando el trabajo realizado con lo planeado (se mide con el porcentaje de logro)
- 5- Es responsabilidad del Órgano Asesor-Evaluador según lo desarrollado en el punto 4 implementar los cambios requeridos, o proceder una acción preventiva o correctiva. Estas decisiones deben quedar documentadas en el expediente del proyecto y comunicarlo al coordinador del proyecto para su ejecución.

c) *Realizar el Control Integrado de Cambios*

Se orienta a analizar todas las solicitudes de cambios en los entregables y el plan del proyecto, con el fin de aprobarlos, gestionarlos y comunicar las decisiones correspondientes.

Los procesos recomendados se visualizan en el cuadro 5-14.

Cuadro 5-14 Proceso: Control integrado de Cambios

Entradas	Salidas	
*Solicitudes de cambio	*Solicitud de cambio aprobada o rechazada *Registro de cambios *Actualizaciones al plan del proyecto	
Responsable	Revisado	Aprobado
Coordinador del proyecto y Equipo del proyecto	Órgano- Asesor Evaluador	Comisión de Gestión de Proyectos

Fuente: Elaboración propia, fundamentado en la guía metodológica del PMBOK®.

Los involucrados en este proceso son:

- Coordinador del proyecto y el equipo del proyecto, quienes serán los responsables de gestionar las solicitudes de cambio.
- Órgano- Asesor Evaluado, será el encargado de evaluar la pertinencia o no de la aplicación de los cambios.
- Comisión de Gestión de Proyectos, será el responsable de aprobar o no los cambios realizados en el proyecto.

A continuación, en la figura 5-21, muestra el diagrama del procedimiento a realizar.

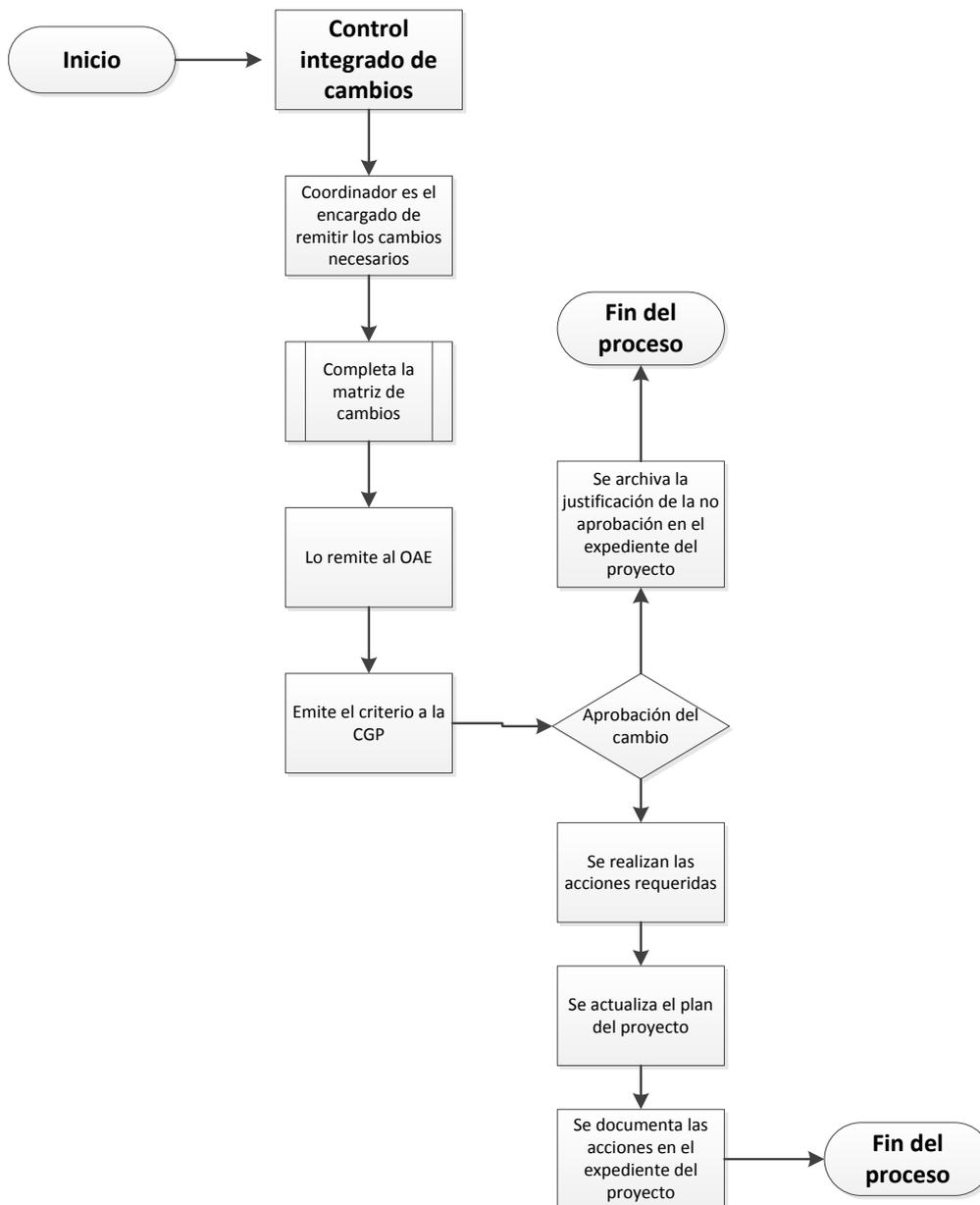


Figura 5-21 Diagrama de procesos “Control integrado de cambios”
Fuente: Elaboración propia.

Descripción del Procedimiento

- 1- El Órgano- Asesor Evaluador, es el responsable de evaluar y emitir criterio sobre los cambios solicitados para el proyecto.
- 2- La Comisión de Gestión de proyectos, con el criterio del órgano asesor, aprueba o no los cambios.
- 3- El coordinador del proyecto recibe la comunicación de la aprobación o no del cambio.
- 4- Si el cambio es aprobado aplica el cambio respectivo.
- 5- La Comisión de Gestión de proyectos del CONARE archiva digital y/o físicamente los documentos actualizados y las solicitudes de cambio realizadas ya sean aprobadas o rechazadas, en el expediente creados para el proyecto.
- 6- El coordinador del proyecto archiva de forma digital y/o físicamente los cambios y actualizaciones realizadas al plan del proyecto, en el archivo del proyecto.

d) *Controlar el cronograma*

Controlar el Cronograma, consiste en monitorear el estado de las actividades del proyecto para actualizar el avance del mismo y gestionar cambios al cronograma a fin, ejecutar el plan del proyecto.

El cuadro 5-15 detalla los insumos de este proceso:

Cuadro 5-15 Proceso: Controlar el Cronograma

Entradas	Herramientas	Salidas
*Cronograma del proyecto original *Solicitudes de cambio aprobadas en el proyecto	* Revisión documental	*Solicitudes de cambio *Actualización del Plan del Proyecto *Informe de avance del cronograma
Responsable	Evaluated	Aprobado
Coordinador del proyecto y equipo del proyecto	Órgano Asesor-Evaluador	Comisión de Gestión de proyectos

Fuente: Elaboración propia, fundamentado en la guía metodológica del PMBOK®.

Los involucrados en este proceso son:

- Coordinador del proyecto quien remite un informe del porcentaje de logro de ejecución del proyecto.
- Órgano Asesor-Evaluador, son los encargados de analizar y remitir un informe técnico.
- Comisión de Gestión de Proyectos, será el responsable de tomar medidas preventivas o correctivas al proyecto.

La herramienta a utilizar en este proceso, será la plantilla 14 “Informe de Seguimiento del Cronograma”, tal como se muestra en el apéndice 18.

A continuación, en la figura 5-22, muestra el diagrama del procedimiento a realizar.

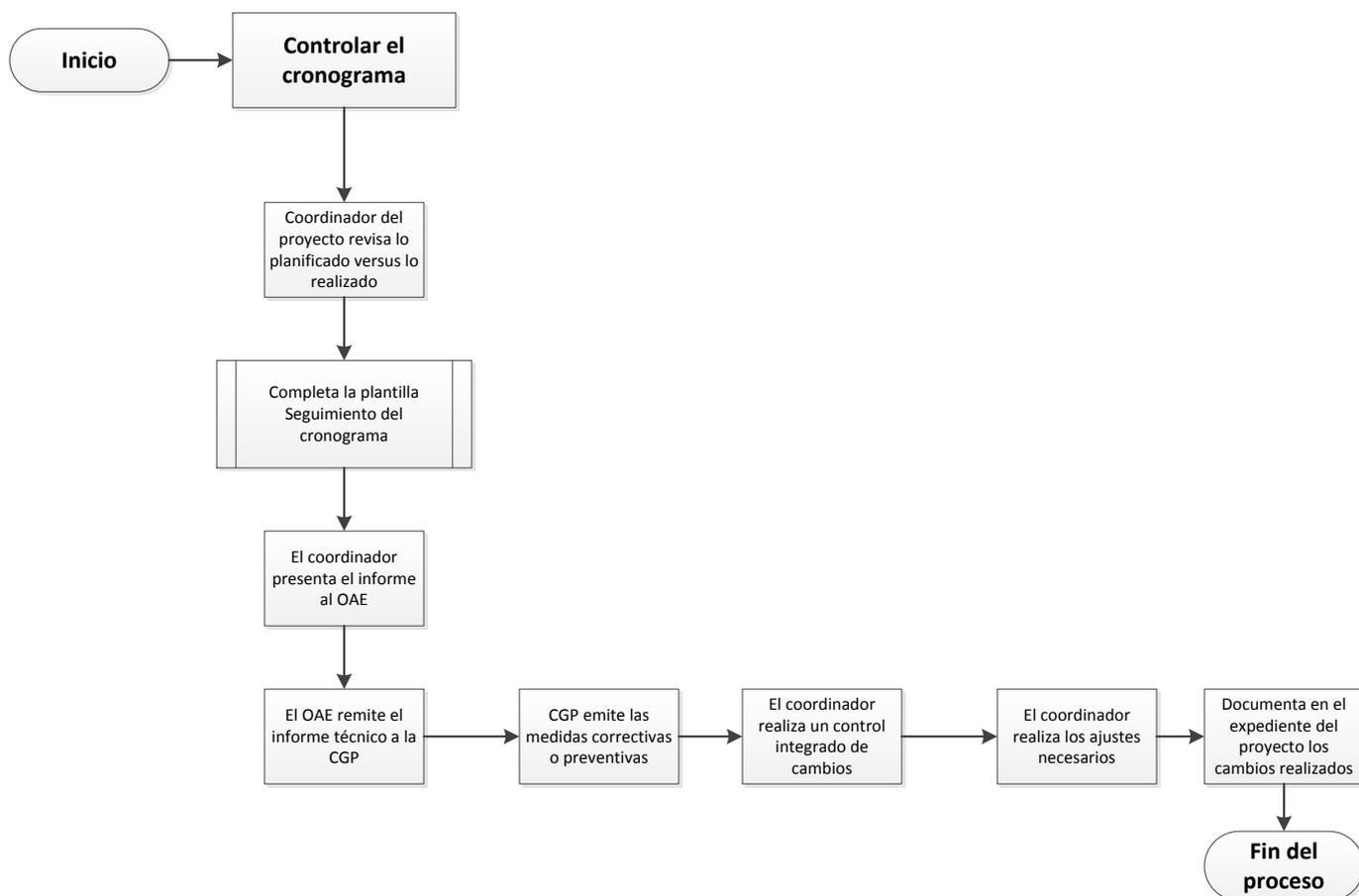


Figura 5-22 Diagrama de proceso “Controlar el cronograma”

Fuente: Elaboración propia.

Descripción del Procedimiento

- 1- El coordinador del proyecto realiza una revisión de lo realizado con respecto a lo planificado, los cambios realizados, esto permite determinar las variaciones en tiempo, actividades y recursos necesarios.
- 2- El coordinador del proyecto, presenta un informe anual del cronograma, lo ejecutado y lo pendiente de realizar mediante un indicador de porcentaje de logro, el Órgano Asesor-Evaluador, lo evalúa y remite un informe técnico.
- 3- La Comisión de Gestión de proyectos toma las medidas preventivas y correctivas al proyecto, todos estos se deben de gestionar a través del proceso de control integrado de cambios.
- 4- El coordinador del proyecto realiza el control integrado de cambios y los ajustes necesarios.
- 5- El cronograma actualizado debe archivar de manera digital y/o físicamente con los documentos actualizados, con las solicitudes de cambio realizadas, en el expediente del proyecto.

e) *Controlar el presupuesto*

Controlar el presupuesto es el proceso de monitorear el estado del proyecto en función del presupuesto establecido. Esto con el fin de que el presupuesto planificado no se sub-ejecute.

Para lo anterior se sugieren los insumos mencionados en el cuadro 5-16.

Cuadro 5-16 Proceso: Controlar el Presupuesto

Entradas	Herramientas	Salidas
*Formulario del Presupuesto * Manual de objeto de gasto del Sector Público *Lineamientos del Fondo del Sistema	*Revisión documental	*Reporte de ejecución presupuestaria*
Responsable	Revisado	Aprobado
Coordinador del proyecto	Órgano Asesor – Evaluador	Comisión de Gestión de Proyectos

Fuente: Elaboración propia, fundamentado en la guía metodológica del PMBOK®.

*Este reporte lo facilitan las Unidades financieras de las IESUE.

Los involucrados en este proceso son:

- Coordinador del proyecto es quien remite un informe del porcentaje de ejecución presupuestaria del proyecto.
- Órgano Asesor-Evaluador, son los encargados de analizar y remitir un informe técnico.
- Comisión de Gestión de Proyectos, será el responsable de tomar medidas preventivas o correctivas al proyecto.

A continuación, en la figura 5-23, muestra el diagrama del procedimiento a realizar.

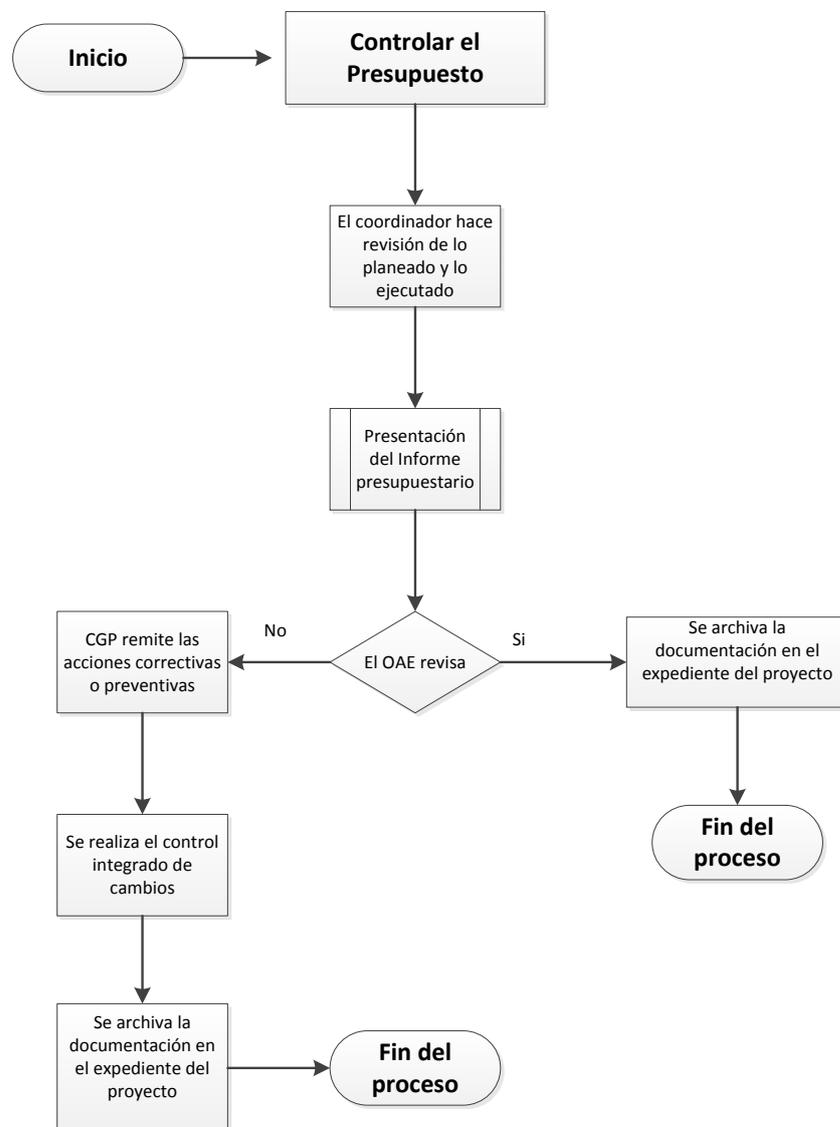


Figura 5-23 Diagrama de proceso “Controlar el presupuesto”
Fuente: Elaboración propia.

Descripción del Procedimiento

- 1- El coordinador del proyecto realiza una revisión de los recursos financieros utilizados con relación a lo planificado considerando adicionalmente los cambios realizados, esto permite determinar si el proyecto cumple con su presupuesto inicial.
- 2- El coordinador del proyecto, presenta un informe anual del presupuesto, lo ejecutado y lo pendiente de realizar mediante un indicador de ejecución presupuestaria, al Órgano Asesor-Evaluador remiten al Patrocinador un informe.
- 3- La Comisión de Gestión de proyecto, toma las medidas preventivas y correctivas al proyecto, todos estos se deben de gestionar a través del proceso de control integrado de cambios.
- 4- El presupuesto actualizado debe archivar de manera digital y/o físicamente con los documentos actualizados, con las solicitudes de cambio realizadas, en el expediente del proyecto.

f) *Controlar las comunicaciones*

Controlar las comunicaciones es el proceso de dar seguimiento y control en todo el ciclo de vida del proyecto para asegurar que se satisfagan las necesidades de información de los interesados del proyecto.

El cuadro 5-17 detalla los insumos de este proceso:

Cuadro 5-17 Proceso: Controlar las Comunicaciones

Entradas	Herramientas	Salidas
*Plan del proyecto	* Revisión documental *Juicio Experto	*Solicitudes de cambio *Actualización del Plan del Proyecto
Responsable		
Coordinador del proyecto		

Fuente: Elaboración propia, fundamentado en la guía metodológica del PMBOK®.

Los involucrados en este proceso son:

- Coordinador del proyecto quien es el responsable de dar seguimiento y control a las comunicaciones del proyecto.

La herramienta a utilizar en este proceso, será la plantilla 15 “Control de las comunicaciones”. Tal como se muestra, en el apéndice 18.

A continuación, en la figura 5-24, muestra el diagrama del procedimiento a realizar.

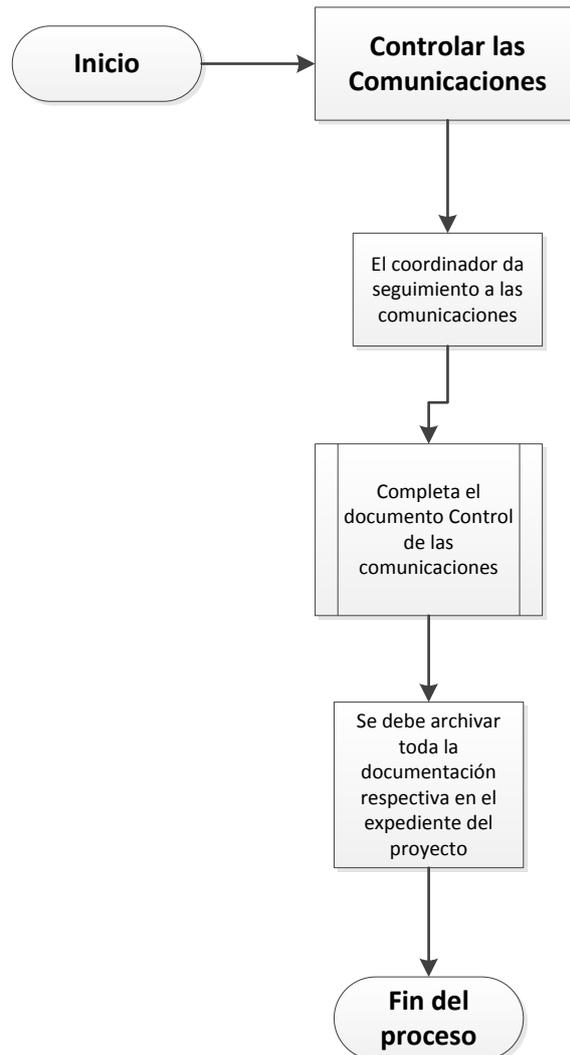


Figura 5-24 Diagrama de proceso “Control de las Comunicaciones”
Fuente: Elaboración propia.

Descripción del Procedimiento

- 1- Es responsabilidad del coordinador del proyecto dar seguimiento a las comunicaciones del proyecto.
- 2- Este debe velar porque las acciones tanto planificadas como ejecutadas se hayan comunicado adecuadamente, y que el responsable asignado para esta acción cumpla con lo establecido.
- 3- Este control se complementa con las acciones desarrolladas en la fase de ejecución.
- 4- El coordinador del proyecto debe completar lo estipulado en la plantilla 15, Control de las Comunicaciones.
- 5- El control de las comunicaciones debe archivar de manera digital y/o físicamente con los documentos actualizados, con las solicitudes de cambio realizadas, en el expediente del proyecto.

g) Controlar las adquisiciones

Para el control de las adquisiciones de los proyectos del Fondo del Sistema, estos deben ajustar conforme a las normativas y legislación vigente en cada universidad.

Para este caso no se presentan plantillas, por tanto, el coordinador del proyecto debe verificar el cumplimiento en la documentación solicitada en las unidades de proveeduría de cada IESUE.

5.3.5 Grupo de Proceso de Cierre

Son aquellos procesos realizados para finalizar todas las actividades de la Dirección de Proyectos a fin de completar formalmente el proyecto, y cerrar a su vez sus obligaciones contractuales.

Los procesos y las herramientas recomendados se pueden detallar en la figura 5-24.



Figura 5-25 Grupos de procesos de Cierre

Fuente: Elaboración propia, fundamentado en la guía metodológica del PMBOK®.

Los procesos que componen esta fase se detallan a continuación:

a) Cerrar el proyecto o fases

Básicamente, consiste en la culminación de todas las actividades de los grupos de procesos de la dirección de proyectos. En este grupo se evidencian las lecciones aprendidas y la finalización formal del trabajo del proyecto, así como el cierre de sus recursos.

El cuadro 5-18 detalla los insumos más relevantes de este proceso:

Cuadro 5-18 Procesos de Cerrar el proyecto

Entradas	Herramientas	Salidas
*Plan del Proyecto *Entregables aprobados	* Juicio Experto	*Documento de cierre del proyecto aprobado
Responsable	Aprobado	
Coordinador del proyecto	Comisión de Gestión de proyectos de CONARE	

Fuente: Elaboración propia.

Los involucrados en este proceso son:

- Coordinador del proyecto quien completa la documentación de cierre del proyecto.
- Comisión de Gestión de Proyectos aprueba el cierre formal de las fases o proyectos, mediante la documentación solicitada.

A continuación, en la figura 5-26, muestra el diagrama del procedimiento a realizar.

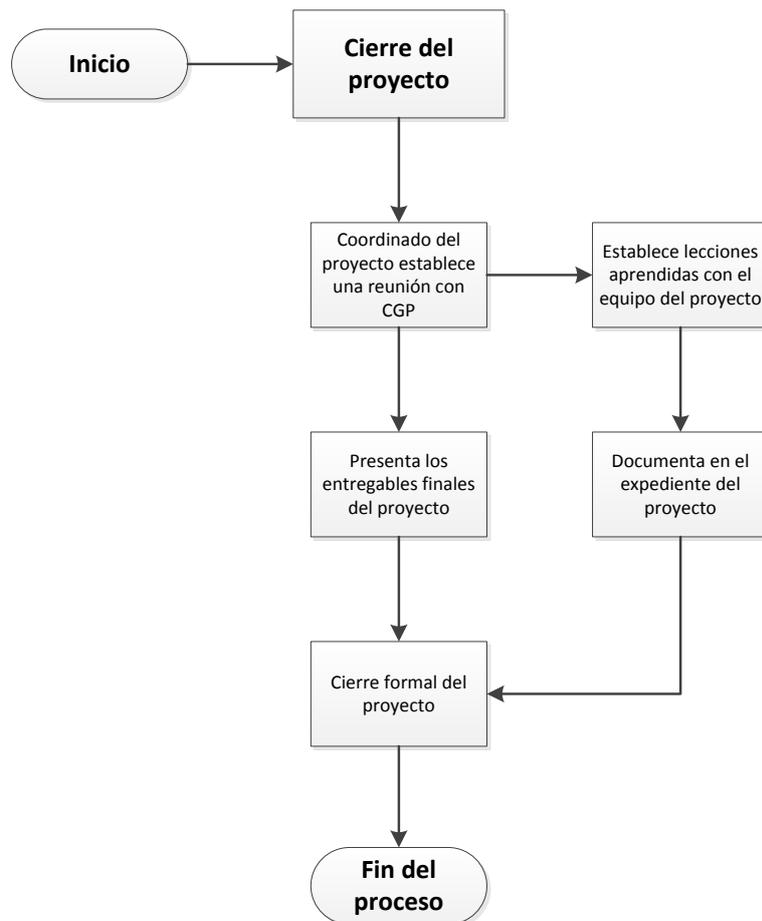


Figura 5-26 Diagrama de proceso “Control de las Comunicaciones”
Fuente: Elaboración propia

Descripción del Procedimiento

- 1- El coordinador del proyecto, planifica una reunión con la Comisión de Gestión de Proyectos.
- 2- En esta reunión, el coordinador debe presentar todos los entregables que se proporcionaron y que a su vez fueron aprobados. El conjunto de todos esos entregables representa el proyecto completo.
- 3- Las partes involucradas proceden a firmar el documento de cierre formal del proyecto.
- 4- De forma paralela el coordinador del proyecto convoca a su equipo para documentar las lecciones aprendidas.
- 5- El coordinador del proyecto archiva digital y/o físicamente el documento de cierre formal firmado y las lecciones aprendidas realizadas.
- 6- Se solicita al finalizar la ejecución del proyecto, un producto publicable, ya sea un artículo, una sistematización de la experiencia que permita documentar y visualizar los resultados obtenidos en el proyecto.

La herramienta a utilizar en este proceso será la plantilla 16 “Cierre del Proyecto”, tal como se muestra en el apéndice 19.

Adicionalmente se incluye la plantilla 17 “Lecciones aprendidas”, que se evidencia en el apéndice 20.

b) Cierre de las adquisiciones

Para el cierre de las adquisiciones es necesario la presentación de la documentación de las unidades de proveeduría, donde se evidencie el cumplimiento de lo contratado, la aceptación de los productos y autoricen el cierre formal de las compras o adquisiciones realizadas en el proyecto.

5.4 Implementación de la Metodología de Proyectos

Con el fin de materializar la metodología en administración de proyectos en el quehacer de la organización, seguidamente, se formula una propuesta de implementación en el corto y mediano plazo, que le permitirá a la Organización introducir paulatinamente la cultura de administración de proyectos en todos los niveles.

Tomando en consideración la naturaleza de la organización y su grado de madurez en administración de proyectos; sin duda el éxito de dicha estrategia de implementación, radica en propiciar una transformación del negocio; sustentado en campañas de sensibilización y capacitación.

El principal objetivo de esta propuesta, consiste en mostrar herramientas o acciones que faciliten la puesta en marcha de la metodología, de manera ágil y sencilla, integrando a los principales involucrados en los proyectos del AEAS.

Para que la implementación constituya un insumo que soporte la gestión de proyectos, resulta necesario el liderazgo y concientización de los altos mandos de la organización en esta temática. El uso sistemático de esta metodología, puede dar como resultado, que esta se convierta en una constante de la organización.

Cabe señalar que, por razones de tiempo, ni la implementación ni los resultados de la misma forman parte del alcance comprendido en esta investigación, por lo que el siguiente apartado se enfoca en proporcionar un enfoque para su eventual ejecución.

5.4.1 Estrategia de implementación recomendada

Para el desarrollo de esta estrategia de implementación, se recomienda las siguientes acciones, tal como se muestra en la figura 5-27, cada actividad será detallada a profundidad, en el desarrollo de dicha estrategia de implementación



Figura 5-27 Estrategia de Implementación

Fuente: Elaboración propia.

a) Reunión con la Comisión de Vicerrectores de Extensión y Acción Social.

El objetivo de esta reunión radica en reafirmar con los altos mandos del Área de Extensión y Acción Social (Comisión de Vicerrectores) la importancia de fortalecer la gestión de proyectos con una metodología que integre y estandarice los principales procesos de administración de proyectos.

En este sentido, se convoca una reunión con los representantes de la Comisión de Vicerrectores del AEAS, para presentarles los principales contenidos de esta metodología, sus beneficios y la importancia de su implementación.

Además, se busca que dicha Comisión sea el principal impulsor y patrocinador de esta metodología para el desarrollo y éxito de la misma.

Los principales temas a abordar en la reunión son:

- Situación actual del AEAS en cuanto a la gestión de proyectos.

- Metodología en Administración de Proyectos propuesta.
- Beneficios obtenidos de su desarrollo y aplicación.
- Responsabilidades de esta Comisión en la nueva gestión de proyectos.
- Entrega del documento “Propuesta Metodológica en Administración de Proyectos del Área de Extensión y Acción Social”

De esta reunión se espera el apoyo para las etapas subsiguientes.

b) Creación de dos unidades funcionales en la administración de proyectos.

Para asegurarse una adecuada gestión y administración de los procesos desarrollados en los proyectos financiados con recursos de Fondo del Sistema, se propone la creación e implementación de las siguientes unidades:

- *Órgano Asesor-Evaluador*, está integrado por lo que actualmente se conoce como la Subcomisión Evaluadora de Proyectos de Extensión y Acción Social, debe estar acompañado por dos representantes de la OPES-CONARE. Se recomienda que dichas participaciones recaigan sobre la División de Coordinación y la Unidad Plan de Presupuesto, dado que actualmente son las encargadas de gestionar los procesos de los proyectos de manera aislada, a lo interno de la organización.

Dicho órgano cumpliría las siguientes funciones:

- Evaluar y remitir recomendaciones a la Comisión de Vicerrectores de EAS, sobre las propuestas de proyectos que concursan por recursos de Fondo del Sistema.
- Asesorar a la Comisión de Vicerrectores en la gestión de proyectos del área.
- Revisar y dar criterio sobre los lineamientos de Fondo del Sistema.
- Coordina estrechamente con la Comisión de Gestión de Proyectos de la OPES-CONARE, aspectos relacionados con la administración de los proyectos.

La creación de este órgano resulta de gran importancia, debido a que su rol principal se orienta en brindar asesoría técnica a la Comisión de Vicerrectores del Área de Extensión y Acción Social, referentes a la aprobación y evaluación de los proyectos, en caso de ser necesario.

Comisión de Gestión de Proyectos, dicho ente se sugiere que sea una comisión integrada por representantes de la OPES-CONARE, para la gestión, administración de todos los procesos relacionados con los proyectos del Fondo del Sistema, de manera tal que esta comisión no solo daría seguimiento a los proyectos del AEAS, sino también atendería las áreas de Docencia, Investigación y Vida Estudiantil. En un futuro, se podría proyectar que esta comisión se oficialice como una PMO, que gestione la administración de los proyectos de toda la institución.

- Formular los Lineamientos del Fondo del Sistema y remitirlo para observaciones a las Comisiones de Vicerrectores.
- Es la encargada del acompañamiento y asesoría de los proyectos en todas sus fases, de manera conjunta con los actores involucrados (Comisión de Vicerrectores, Órgano Asesor – Evaluador, y Coordinadores de proyectos), fundamentado en el uso de la metodología propuesta en esta investigación.
- Dar seguimiento y control a los proyectos en ejecución.
- Dar seguimiento a la ejecución presupuestaria de los proyectos.
- Asesorar, capacitar y sensibilizar sobre el uso de plantillas, propuestas en esta metodología, hasta que se convierta en un insumo vital de la organización para la administración de proyectos.
- Actualizar los instrumentos, herramientas y plantillas para gestionar los proyectos
- Emitir informes acerca de la gestión de los proyectos cuando el Consejo de Rectores o Comisiones de Vicerrectores así lo solicite.
- Será la responsable del archivo de gestión de los proyectos.

Las personas que integran esta comisión al menos deben tener experiencia o contar con un título en gerencia de proyectos.

La estructura organizacional propuesta en dicha metodología, se visualiza en la figura 5-28:

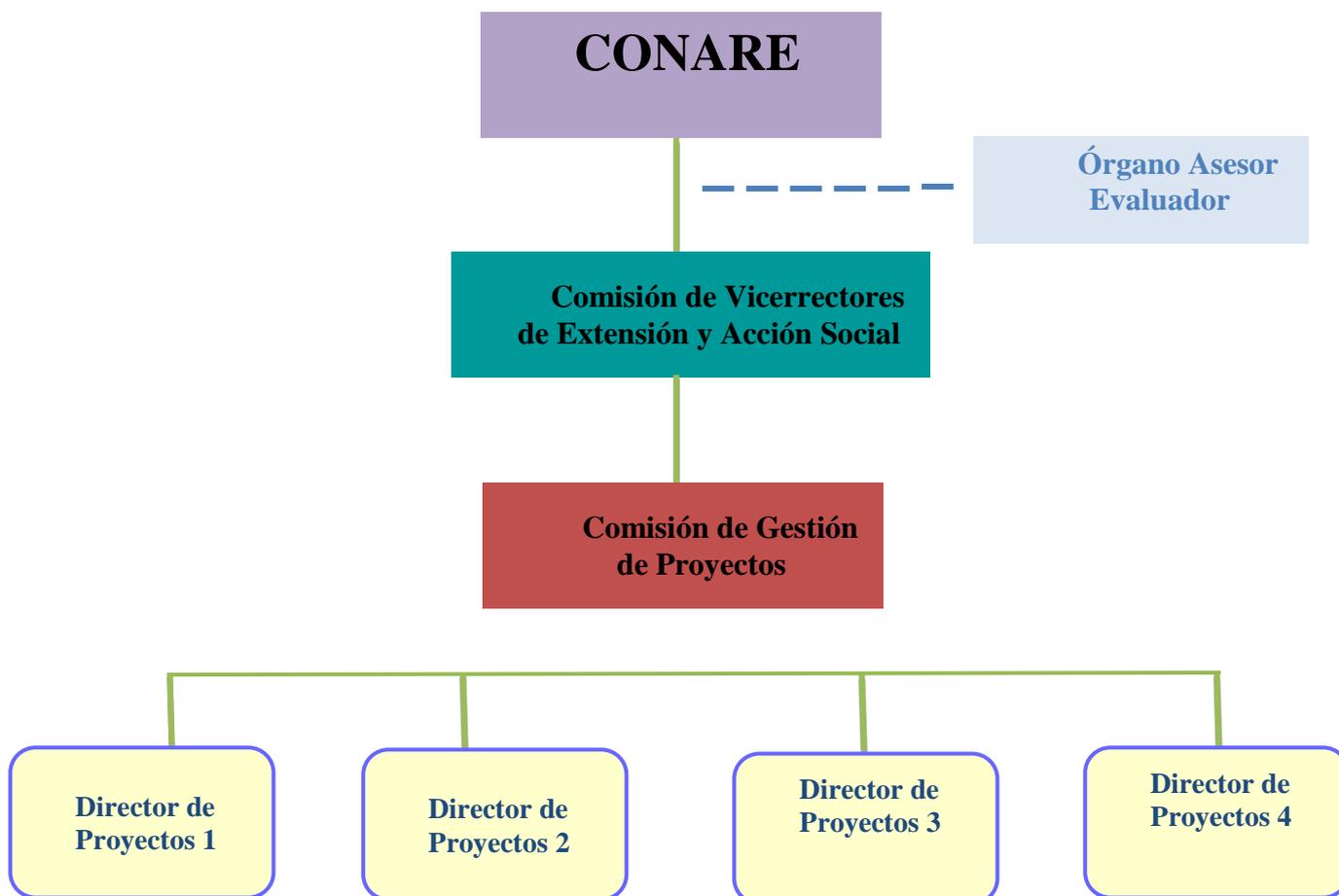


Figura 5-28 Estructura organizacional propuesta en la metodología

Fuente: Elaboración propia

El éxito en la funcionalidad de estas nuevas unidades (Órgano Asesor – Evaluador y Comisión de Gestión de Proyectos), radica en que se le confieran los recursos técnicos, económicos y políticos necesarios para su operación, dicha afirmación debe venir desde el Consejo de Rectores y de la Comisión de Vicerrectores; que a su vez deberá ser comunicado oficialmente a todos los involucrados en el proceso de gestión de proyectos.

Cabe mencionar que el recurso humano requerido para la conformación de ambas unidades, se solventará con personal ya existente en la organización, acompañado de funcionarios (as) de las IESUE que participan en la Subcomisión Evaluadora.

De esta manera, se lograría centralizar la gestión y administración de proyectos, dejando esta función exclusivamente al CONARE como ente financiador.

c) Programa de Capacitación

Para capacitar a todos los involucrados en la gestión de proyectos de Fondo del Sistema, se recomienda implementar tres tipos de capacitación, una primera capacitación dirigida a los coordinadores de los proyectos, una segunda fase de capacitación al Órgano Asesor - Evaluador y la Comisión de Gestión de Proyectos y una última capacitación dirigida a altos mandos del CONARE, compuesta básicamente de la Comisión de Vicerrectores del AEAS.

A continuación se detallan las acciones a considerar para las capacitaciones a desarrollar:

- El desarrollo de estas capacitaciones será facilitado por quién la Comisión de Vicerrectores sugiera.
- La población meta a capacitar son: Coordinadores de proyectos (seleccionados, para participar en el plan piloto³), Órgano Asesor – Evaluador, Comisión de Gestión de Proyectos y Comisión de Vicerrectores.
- Es necesario crear un manual de capacitación acorde a la población meta. Contemplar lo establecido en la propuesta metodológica desarrollada en esta investigación.
- Estas capacitaciones serán desarrolladas según las agendas y disponibilidad de los participantes, a partir del segundo semestre del 2015. A continuación se presenta un cronograma tentativo para el desarrollo de las mismas.

En el cuadro 5-19 se detalla el programa de capacitaciones:

³ El requisito fundamental para participar en el plan piloto, radica en que los proyectos estén previamente aprobados, para desarrollar todas las fases del ciclo de vida del proyecto en el 2016.

Cuadro 5-19 Cronograma de Capacitaciones propuesto

Fases de Capacitación	Público Meta	Fechas propuestas
Fase 1	Coordinadores de proyectos	Agosto-setiembre
Fase 2	Órgano-Asesor y Comisión de Gestión de Proyectos	setiembre-octubre
Fase 3	Comisión de Vicerrectores de EAS	Octubre-noviembre

Fuente: Elaboración propia.

- Las capacitaciones se llevarán a cabo en las instalaciones del CONARE.
- El financiamiento de estas capacitaciones será cubierto por la Comisión de Vicerrectores de EAS.
- Las temáticas a desarrollar en las capacitaciones serán: el ciclo de vida de los proyectos, herramientas (plantillas) y resultados esperados, todos estos insumos se fundamentan en la propuesta metodológica desarrollada en esta investigación.
- El material requerido para las capacitaciones, toma en consideración las plantillas generadas en la metodología de administración de proyectos, que serán suministradas en formato físico y/o digital.

d) Estrategia de sensibilización y difusión de la metodología en administración de proyectos

Esta estrategia de divulgación y sensibilización busca afianzar el posicionamiento de la metodología de proyectos, al permear de manera continua y escalonada en la cultura de la organización.

Por tanto se propone desarrollar las siguientes acciones:

- Remitir mediante un comunicado oficial la nueva guía metodológica que se va a implementar en la organización.

- Desarrollo de una plataforma electrónica, interactiva y de fácil uso donde se pueda colgar la guía metodológica para el ingreso de todos los usuarios que la requiera.
- Indicar en la página web un contacto de la Comisión de Gestión de Proyectos de la OPES – CONARE, que estará disponible para brindar asesoría personalizada a los usuarios que así lo soliciten.
- Facilitar a los usuarios de la guía, un espacio para evacuar dudas y generar observaciones y recomendaciones a la guía a través de diferentes medios.
- Mantener constante comunicación con los coordinadores de proyectos que han sido seleccionados en el plan piloto.
- Remitir periódicamente por correo electrónico a los coordinadores de proyectos, algunos tips y consejos, que contribuyan a la mejora en la administración de proyectos
- Realizar material divulgativo e informativo (impreso o digital) de los principales contenidos de la guía, se sugiere que sea en función de las fases del ciclo de vida de los proyectos.

Estas acciones, se recomienda se lleven a cabo continuamente y luego de un año de aplicación, valorar el contenido de esta estrategia de divulgación, en función de los resultados obtenidos, esto con el fin de validar su continuidad y/o potencial evolución.

e) Despliegue de la metodología y mejora continua.

Para el despliegue de la metodología es necesario que participen los proyectos que estén previamente aprobados, para ejecutar en todas las fases del ciclo de vida en el 2016 – 2017.

Una vez que se ha capacitado a los coordinadores de proyectos, y demás actores de esta metodología se les dará acompañamiento y asesoría continua por parte de la Comisión de Gestión de Proyectos y el facilitador seleccionado, para la adecuada aplicación de los contenidos de la metodología de proyectos sugerida.

De igual manera, tanto los coordinadores de proyectos, Órgano Asesor - Evaluador y la Comisión de Gestión de Proyectos, deberán documentar las lecciones aprendidas del desarrollo de esta nueva metodología de trabajo, que permitan la actualización y gestión según el desarrollo del área. Para validar esta metodología, es necesario implementarla a través de un despliegue general, que constituya un marco orientador para la gestión eficiente

de los proyectos, el cuál en un futuro cercano debe ir acompañado de un proceso de mejora continua y de automatización de sus herramientas.

Para su puesta en marcha, se sugiere tomar en cuenta las siguientes consideraciones:

- Seleccionar los proyectos a iniciar en el 2016.
- El personal contratado y los actores de este proceso brinden la asesoría técnica y el acompañamiento necesario en la aplicación de la metodología de los proyectos.
- El acompañamiento será en un plazo de dos años, tomando en consideración la duración de los proyectos de Fondo del Sistema del CONARE.
- Luego de un año de ejecución, en que los proyectos han llevado a cabo sus fases de inicio y planificación se evalúa los principales resultados y se toman acciones correctivas como un insumo de mejora continua de la metodología.
- Para el segundo año, se evalúan las fases de ejecución, monitoreo, control y cierre, donde se documentan los hallazgos y lecciones aprendidas en la gestión de los proyectos como un insumo que permita fortalecer y consolidar la metodología, para los años siguientes.
- Posterior, a los dos años de ejecución de la metodología, se presenta un informe con los principales hallazgos y mejoras recabadas a la Comisión de Vicerrectores del área, para que se autoriza formalmente la publicación de una nueva metodología actualizada y mejorada
- Se convoca a una reunión a la Comisión de Gestión de Proyectos, al Órgano Asesor – Evaluador, coordinadores de proyectos, y a la Comisión de Vicerrectores del área, para que de manera conjunta redacten las principales directrices a considerar en la inclusión de esta metodología como parte de los Lineamientos de Fondo del Sistema.
- Con la experiencia adquirida en el despliegue, la Comisión de Gestión de Proyectos de la OPES – CONARE asume el acompañamiento en la administración de proyectos, y se consolida como el ente rector en gestión de proyectos.

- Se continúa capacitando paulatinamente a los coordinadores de proyectos, en los años subsiguientes, y a su vez se generan insumos para mejorar y actualizar la metodología propuesta. Hasta que la guía metodológica en administración de proyectos, se convierta en un activo más de la organización en esta temática.

Se puede mencionar adicionalmente, que todo esto ocurre dentro de una cultura de mejoramiento continuo que pretenderá ajustar la metodología de acuerdo con los hallazgos y detalles detectados en cada fase de la propuesta de implementación.

En suma estas acciones afianzarán sistemáticamente la implementación de la metodología en A.P, como una herramienta más del quehacer organizacional en gestión de proyectos.

Con el fin de materializar la secuencia de las acciones promovidas en dicha estrategia, se les asigna potenciales tiempos de aplicación, a considerar por parte de la organización, tal como se muestra:

Cuadro 5-20 Cronograma Plan de Implementación

#	Actividad	Responsable	Involucrados	Julio				Agosto			
				S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4
Presentación y aprobación de la Metodología											
1	Reunión VEAS con investigadoras	Investigadoras	Comisión de Vicerrectores Subcomisión Evaluadora División de Coordinación Unidad Plan Presupuesto								
2	Aprobación de la metodología para el área	Comisión de Vicerrectores	Comisión de Vicerrectores								
3	Solicitud de audiencia al CONARE	Comisión de Vicerrectores	DC Secretarías								
4	Presentación al CONARE	Comisión de Vicerrectores	Comisión de Vicerrectores CONARE								
5	Aval del CONARE	CONARE	Comisión de Vicerrectores Subcomisión Evaluadora División de Coordinación Unidad Plan Presupuesto								
6	Dotación de recursos necesario de	OPES-CONARE	Dirección de OPES División de Coordinación Unidad Plan Presupuesto								
7	Comunicación y divulgación a los involucrados	Dirección de OPES Comisión de Vicerrectores	Dirección de OPES División de Coordinación Unidad Plan Presupuesto								
Proceso de Capacitación											
8	Selección del capacitador	Comisión de Vicerrectores	Comisión de Vicerrectores								
9	Definición público meta	Comisión de Vicerrectores	Comisión de Vicerrectores Dirección de OPES División de Coordinación								

#	Actividad	Responsable	Involucrados	Setiembre				Octubre				
				S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	
12	Definición del presupuesto	Comisión de Vicerrectores	Comisión de Vicerrectores Capacitador									
13	Coordinación de logística de capacitaciones	Capacitador	Comisión de Vicerrectores Capacitador									
14	Desarrollo de capacitaciones	Capacitador	Comisión de Vicerrectores Dirección de OPES División de Coordinación Unidad Plan Presupuesto Coordinadores de proyectos									

#	Actividad	Responsable	Involucrados	Octubre				Noviembre			
				S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4
Estrategia de sensibilización y difusión de la metodología											
15	Comunicación a todos los involucrados de la nueva guía	Comisión de Gestión de Proyectos	Comisión de Vicerrectores Dirección de OPES								
16	Desarrollo de una plataforma electrónica, para colgar la guía	Comisión de Gestión de Proyectos	Comisión de Vicerrectores Dirección de OPES								
17	Preparar material divulgativo-informativo sobre la guía	Comisión de Gestión de Proyectos	Comisión de Vicerrectores Dirección de OPES División de Coordinación Unidad Plan Presupuesto Coordinadores de proyectos								
Despliegue de la metodología y mejora continua											
18	Selección proyectos	Comisión de Gestión de Proyectos	Comisión de Vicerrectores Órgano Asesor Evaluador								
19	Asesoría técnica y acompañamiento	Comisión de Gestión de Proyectos Órgano Asesor Evaluador	Coordinadores de proyectos Comisión de Vicerrectores								
20	Aplicación por un año de la metodología	Comisión de Gestión de Proyectos	Comisión de Vicerrectores Comisión de Gestión de Proyectos Órgano Asesor Evaluador	Aplicación de un año							

Capítulo VI Conclusiones y Recomendaciones

6.1 Conclusiones

- Como se identifica en la situación actual, se evidencia que las universidades se han adjudicado el proceso que le corresponde a CONARE en administración de proyectos como ente financiador, a pesar de la autonomía universitaria, se considera que es un proceso de gobernabilidad que debe liderar la organización.
- El CONARE debe asumir tanto el rol tanto de ente financiador sino de ente gestor y fiscalizador de los proyectos que ha financiado, para tal fin, debe velar no sólo por las acciones administrativas sino también por las acciones sustantivas de los proyectos en todas sus fases; dicha responsabilidad deberá recaer sobre la Comisión de Gestión de Proyectos (CGP) propuesta, cabe señalar que el recurso humano requerido para tal fin, será retomado con el personal ya existente en la organización acompañado de funcionarios (as) de las IESUE que participan en la Subcomisión Evaluadora.
- Se evidencia que actualmente se recarga la función especialmente de seguimiento y control a la Subcomisión Evaluadora de Proyectos de EAS, la misma está conformada por funcionarios de las universidades públicas adscritas al CONARE, esta unidad tiene funciones y asignaciones propias en cada institución, por tanto las acciones emprendidas desde la Subcomisión constituyen un recargo de funciones, siendo esto un factor clave para el desarrollo de la adecuada y óptima administración de proyectos del área, aspecto que desde esta investigación se considera debe asumir el CONARE.
- Se denota el esfuerzo y voluntad tanto de la Subcomisión Evaluadora y la Comisión de Vicerrectores por dar un control a los proyectos, pero hacen faltan fases y acciones claras que permitan ir alineando a los proyectos en una metodología que facilite el desarrollo de los proyectos y el control por parte del ente financiador. La creación de los lineamientos ha ido evolucionando en un escenario en el 2008, en el que no existían lineamientos regulatorios para la formulación y asignación de recursos a los proyectos, a la fecha rigen para proyectos que tardan en ejecutarse dos años. Es

necesario que los tiempos en que se formulan los lineamientos coincidan con el tiempo de ejecución de los proyectos para evitar confusiones.

- Bajo ninguna circunstancia se puede considerar que la formulación sustituye a la planificación del proyecto, esto se evidenció claramente en la situación actual.
- Existen herramientas claras para la fase de formulación y aprobación de los proyectos, como es el caso del “Formulario de Formulación de Proyectos del AEAS” sin embargo este instrumento no contempla aspectos para gestionar las fases de inicio, planificación, ejecución y cierre de los proyectos, tal como queda evidenciado en el Diagnóstico Situacional. Los coordinadores de proyectos, coinciden en que realizan formalmente todas las fases de ciclo de vida del proyecto, al momento de completar dicho formulario, esto además sugiere la necesidad de una capacitación en todas las instancias referente a administración de proyectos.
- Otras de las herramientas existentes en proyectos, es el “Formulario de Informe Final de Proyectos del AEAS” que presenta insumos básicos para realizar un proceso de evaluación, no obstante es necesario reforzar en controles cruzados para la evaluación de indicadores de logro; adicionalmente se deben incluir variables de evaluación tales como: el tiempo, recursos, adquisiciones, riesgos, calidad entre otros.
- Los involucrados en el proceso de administración de proyectos tienen claridad de la problemática y falencias existentes actualmente, y consideran la necesidad de una metodología en administración de proyectos que centralice y estandarice los procesos, tal como se evidenció en el diagnóstico situacional.
- La metodología se desarrolló con base al contexto organizacional y tomando en consideración las particularidades del área y el trabajo desarrollado por los académicos extensionistas, por tanto se sugiere la implementación de dicha metodología como una iniciativa preliminar para ir avanzado en la gestión de los proyectos.

- Dado que los herramientas existentes se orientan aún más a la formulación y aprobación de los proyectos, en el que se abandona al coordinador del proyecto en las fases subsiguientes, hasta la evaluación, se sugiere implementar una metodología en administración de proyectos adecuada al nivel de madurez de la organización, (que retoma las herramientas existentes y aporta nuevos instrumentos para aplicar todas las fases del ciclo de vida de los proyectos), que contemple el uso de plantillas con un lenguaje simple para su fácil aplicación y difusión en su público meta, tal como se propone en dicha investigación.
- Es importante que una vez que se realizan las evaluaciones a los proyectos (a medio periodo de ejecución y al final) con los instrumentos sugeridos en la metodología, la Comisión de Gestión de Proyectos, debe verificar que efectivamente se estén implementando las acciones sugeridas a cada coordinador de proyecto, y evitar de esta manera que las evaluaciones queden archivadas, tal y como quedó evidenciado en el Diagnóstico Situacional.
- Ni la implementación ni los resultados de la estrategia metodológica han sido parte del alcance previsto en dicha investigación, por lo que se ofrece un acercamiento de los principales insumos y criterios para su eventual ejecución.
- En sí, esta metodología presenta una propuesta básica de plantillas y herramientas, en el afán de promover un nivel de madurez apropiado, facilitar la estandarización de los procesos y servir de plataforma base para impulsar una inversión en software y otras herramientas de gestión de proyectos con miras en la automatización de los procesos, que pretenden finalmente, mejorar la efectividad y éxito en la gestión de los proyectos de la organización.
- El éxito de la implementación de esta metodología radica en factores esenciales: Capacitación en todos los niveles de la organización implicados en A.P, se debe contar con el apoyo político necesario para transformar la gestión de proyectos, asimismo la necesidad de centralizar la gestión de proyectos en una unidad (Comisión de Gestión de Proyectos), que articule todos los procesos y actores vinculados con el apoyo de un Órgano Asesor- Evaluador, que fungirá como ente fiscalizador. Lo anterior permite

gestionar y evaluar la gestión de proyectos y evitar la duplicación de funciones y los problemas de comunicación evidenciados entre el personal de CONARE encargado de dar seguimiento a los proyectos y las Comisiones de Vicerrectores.

- Es necesario que la misma sea permeada, patrocinada e interiorizada por los tomadores de decisiones, para que constituya un eje transversal en los demás niveles de la organización. Es de vital importancia el liderazgo y concientización de los altos mandos de la organización referente al uso de la metodología, para que la implementación constituya un insumo que soporte la gestión de proyectos; como un factor crítico que permita la adopción exitosa del modelo, favorezca su implementación, promueva la mejora continua y sostenibilidad del mismo.
- Queda evidenciado que con la adecuada implementación de la metodología se solventaría en el corto y mediano plazo, el acceso a la información oportuna de los proyectos que permita darle trazabilidad a los proyectos que son financiados con recursos de Fondo del Sistema, al disponer de un cúmulo de plantillas y bases de datos que permita a los actores involucrados incidir en la gestión de dichos proyectos.
- Las capacitaciones en la etapa de implementación deben ser escalonadas, cabe señalar que incluyen a personal de la Comisión de Vicerrectores, Comisión de Gestión de Proyectos, el Órgano Asesor – Evaluador y los coordinadores de proyectos, será suministrada por quién la CGP decida, en las instalaciones de CONARE con dinero aportado por la Comisión de Vicerrectores, la capacitación asumirá las plantillas generadas en esta investigación, como parte del material de dicha capacitación.
- Luego de realizar un plan piloto de dos años, y que las diferentes instancias involucradas hayan documentado las lecciones aprendidas de dicha experiencia, para validar esta metodología, se procede a realizar el despliegue general que constituya un marco orientador para la gestión eficiente de los proyectos, el cuál en un futuro cercano debe ir acompañado de un proceso de mejora continua y de automatización de sus herramientas.

- La compilación de lecciones aprendidas y la documentación adquirida en el plan piloto (estimado en 2 años), constituyen un insumo esencial que debe ser consolidado por la Comisión de Gestión de Proyectos, en aras de afianzar esta metodología y que constituya un elemento claramente arraigado en la cultura organizacional, y que a su vez su implementación, sugiera la necesidad de adquirir herramientas y plataformas informáticas (como Project Server) que automaticen dicha gestión.
- En caso de incumplimiento de esta metodología, se deben estipular sanciones regulatorias a los coordinadores de proyectos que presenten la información de sus proyectos incompleta o del todo ausente.

6.2 Recomendaciones

- Implementar esta metodología que presenta procesos, procedimientos y herramientas que facilitan tanto las fases de inicio, planificación, ejecución, seguimiento y control y cierre de los proyectos desarrollados con recursos de Fondo del Sistema.
- Esta metodología tal como se propone tiene los insumos necesarios para estandarizar la gestión de los proyectos en todas sus fases, que eventualmente podrá ser replicada no sólo en el Área de Extensión y Acción Social, de ser asumida por la “Comisión de Gestión de Proyectos⁴”, y podría implementarse paralelamente en las áreas de: Investigación, Docencia y Vida Estudiantil.
- Resulta necesario el compromiso y apoyo de la Comisión de Vicerrectores del Área de Extensión y Acción Social, para mostrar los beneficios al CONARE de su implementación, como patrocinador fundamental de dicha metodología. Para el adecuado funcionamiento de las unidades propuestas (Órgano Asesor – Evaluador y Comisión de Gestión de Proyectos), se le deben conferir los recursos técnicos, económicos y políticos necesarios para su operación, dicha afirmación debe venir desde el Consejo de Rectores y de la Comisión de Vicerrectores; que a su vez deberá

⁴ Como unidad funcional propuesta para la Administración de Proyectos.

ser comunicado oficialmente a todos los involucrados en el proceso de gestión de proyectos.

- Los lineamientos del Fondo del Sistema se deben redactar, en función de las áreas de aplicación: Investigación, Extensión y Acción Social, Docencia y Vida Estudiantil, los mismos deben ir orientados a la complejidad de cada área.
- Se recomienda a los rectores de las universidades signatarias que el presupuesto que se asigne a los proyectos de Fondo del Sistema, no esté en función de un tope máximo de recursos tal como se estipula en los “Lineamientos de CONARE”.
- Se sugiere que la selección y priorización de los proyectos esté ligada a un caso de negocio y al acta de constitución del proyecto, sujeto a la administración del proyecto como tal.
- De implementar esta metodología en la organización, no será efectiva, si no va acompañada de un plan piloto, estrategia de sensibilización y divulgación y herramientas de aplicación.

Referencias Bibliográficas

Alfaro, L. D., & Ugalde, N. (Octubre de 2011). Trabajo Final de Graduación. *Propuesta de una Unidad de Gestión de Proyectos y Mejora de Procesos en el CONARE*. Alajuela, Alajuela, Costa Rica: Instituto Tecnológico de Costa Rica.

Alnasser, R. (25 de agosto de 2010). *Doolphy*. Obtenido de Las metodologías en gestión de proyectos: <http://www.doolphy.com>

Asamblea Legislativa. (2 de mayo de 2002). Ley 8256 Sistema Nacional de Acreditación. *La Gaceta, Ley 8256*. San José, San José, Costa Rica: LaGaceta.

Baudrit Carrillo, L. (2012). *Algunos conceptos sobre AUTONOMÍA UNIVERSITARIA*. San José: UCR.

Bernal, C. (2006). *Metodología de la investigación: Para administración, economía, humanidades y ciencias sociales*. México: Pearson Educación.

CEPAL. (2004). *Comisión Económica para América Latina*. Obtenido de Comisión Económica para América Latina : http://www.cepal.org/dds/noticias/paginas/8/15448/Manual_dds_200408.pdf

CONARE. (20 de abril de 1982). Convenio. *CONVENIO DE COORDINACIÓN DE LA EDUCACIÓN SUPERIOR UNIVERSITARIA ESTATAL EN COSTA RICA*. San José, San José, Costa Rica.

CONARE. (5 de junio de 1990). Sesión 14-90 CONARE. *Creación Comisión de Vicerrectores de Extensión y Acción Social*. San José, Costa Rica.

CONARE. (2 de Marzo de 1999). Sesión 5-99 CONARE. *Creación CENAT*. San José, Costa Rica.

CONARE. (29 de abril de 2003). Sesión 13-03 CONARE. *Integración Programa Estado de la Nación*. San José, Costa Rica.

CONARE. (2004). Acta de Sesión 32-04. (págs. 6-7-8). San José: CONARE.

CONARE. (2011). *Plan Nacional de la Educación Superior 2011-2015*. San José : CONARE.

- CONARE. (2014). *Plan Anual Operativo* . San José: CONARE.
- CONARE, Área Extensión y Acción Social . (2013). *Lineamientos Subcomisiones de Extensión y Acción Social* . San José : CONARE.
- Constitución Política* . (1949). San José.
- Dirección Extensión, UNA . (23 de enero de 2014). *Dirección de Extensión* .
Obtenido de Dirección de Extensión : <http://www.extension.una.ac.cr/>
- División Coordinación, CONARE. (2014). *Descripción general de la División de Coordinación*. San José : CONARE.
- División Coordinación, CONARE. (2014). *Descripción General de la División De Coordinación*. San José: CONARE.
- Echevarría Barrantes, R. (2002). *Investigación: Un camino al conocimiento*. San José Costa Rica.: EUNED.
- Española, D. R. (21 de enero de 2014). *Real Academia Española*. Obtenido de Diccionario Real Academia Española: <http://lema.rae.es/drae/?val=metodo>
- Gaceta, L. (4 de Enero de 1977). Ley 6162. *Diario Oficial La Gaceta*, pág. art. 3.
- Heerkens, G. (2002). *Gestión de Proyectos*. Madrid: Mac Graw Hill.
- Hernández, F. y. (2006). *Metodología de la Investigación*. México: Mc Graw – Hill 4ta edición.
- Instituto Tecnológico de Costa Rica. (19 de abril de 2010). Estatuto Órganico . *Estatuto Órganico* . Cartago, Cartago, Costa Rica.
- INTECO. (2013). *INTE/ISO 21500:2013*. San José : Instituto de Normas Técnicas de Costa Rica.
- Krueger, R. A. (2000). *Focus groups: A practical guide for applied researchers*. housand Oaks, CA, EE. UU: Sage.
- Moraga Peralta, B. (22 de noviembre de 2011). Experiencia del Trabajo Interinstitucional en Extensión y Acción Social Universitaria de las Universidades

Públicas de Costa Rica. *Experiencia del Trabajo Interinstitucional en Extensión y Acción Social Universitaria de las Universidades Públicas de Costa Rica*. San José, San José, Costa Rica: Congreso Extensión Iberoamericano.

Nieves, F. (30 de enero de 2015). *Investigación exploratoria y algunos aportes a la investigación de mercados*. Obtenido de [http://www.gestiopolis.com/canales7/mkt/investigacion-exploratoria-y-algunos-
aportes-a-la-investigacion-de-mercados.htm](http://www.gestiopolis.com/canales7/mkt/investigacion-exploratoria-y-algunos-aportes-a-la-investigacion-de-mercados.htm)

Ornelas, J. (2008). Reflexiones en torno a la autonomía universitaria Jaime Ornelas Delgado. *CLACSO*.

Project Management Institute, Inc. (2013). *A Guide to the Project Management Body of Knowledge*. Newtown Square, Pennsylvania: Project Management Institute, Inc.

UCR, ITCR, UNA, UNED. (29 de abril de 2011). Manifiesto de las universidades públicas de Costa Rica. *Autonomía universitaria: condición de un pueblo libre*. San José, San José, Costa Rica.

UNESCO. (9 de octubre de 1999). Conferencia Mundial sobre la Educación Superior . *Conferencia Mundial sobre la Educación Superior , La Educación Superior en el siglo XXI*. París, Francia .

UNESCO. (5-8 de julio de 2009). Conferencia Mundial sobre la Educación Superior - 2009. *La nueva dinámica de la educación superior y la investigación*. París, París, Francia : UNESCO.

Unidad Plan Presupuesto, CONARE. (2011). *Propuesta de una Unidad de Gestión de Proyectos y Mejora de Procesos* . San José : CONARE.

Universidad Estatal a Distancia. (30 de 01 de 2015). *Dirección de Extensión*. Obtenido de Dirección de Extensión: <http://www.uned.ac.cr/extension/index.php/quienes-somos>

Universidad Nacional . (30 de 01 de 2015). *Vicerrectoría de Extensión* . Obtenido de Vicerrectoría de Extensión : <http://www.extension.una.ac.cr/>

Vicerrectoría Acción Social. (30 de 01 de 2015). *Portal de Acción Social*.
Obtenido de Portal de Acción Social: <http://accionsocial.ucr.ac.cr/accion-social>

APÉNDICES

Apéndice 01: Operacionalización de las Variables

Objetivo Especifico 1

Conceptualización	Indicadores	Métodos, Técnicas e Instrumentos	Fuentes	Sujetos
Conjunto de lineamientos, políticas, herramientas y procedimientos evidenciados en los procesos de administración de proyectos, que actualmente se implementan en el Área de Extensión y Acción Social y las Vicerrectorías.	Lineamientos en Administración de Proyectos	Revisión Documental	Lineamientos y normativas institucionales, sobre la administración de proyectos de Fondo del Sistema.	No aplica

Conceptualización	Indicadores	Métodos, Técnicas e Instrumentos	Fuentes	Sujetos
		Entrevistas	No aplica	1 Coordinadora del Área de Extensión y Acción Social, de la División de Coordinación 1 Encargada de Calidad de la UPP - CONARE 1 Encargada de Asignación Presupuestaria de la UPP - CONARE
		Encuesta	No aplica	6 Académicos extensionistas coordinadores de proyectos
		Revisión Documental	“Formularios de formulación, de las propuestas de proyectos del fondo del sistema”	No aplica

Conceptualización	Indicadores	Métodos, Técnicas e Instrumentos	Fuentes	Sujetos
	Herramientas en Administración de Proyectos: Plantillas y Formularios		“Formulario de informes finales de proyectos del fondo del sistema”	
		Entrevistas	No aplica	1 Coordinadora del Área de Extensión y Acción Social, de la División de Coordinación 1 Encargada de Calidad de la UPP – CONARE 1 Encargada de Asignación Presupuestaria de la UPP - CONARE
		Encuesta	No aplica	6 Académicos extensionistas coordinadores de proyectos
	Políticas en A.P	Revisión Documental	Documentos de Políticas de las Vicerrectorías de las IESUE, sobre la administración de proyectos de Fondo del Sistema.	No aplica
			Base de datos de la División de Coordinación y la UPP de la OPES - CONARE sobre administración de proyectos de Fondo del Sistema.	

Conceptualización	Indicadores	Métodos, Técnicas e Instrumentos	Fuentes	Sujetos
		Entrevistas	No aplica	1 Coordinadora del Área de Extensión y Acción Social, de la División de Coordinación 1 Encargada de Calidad de la UPP – CONARE 1 Encargada de Asignación Presupuestaria de la UPP - CONARE
		Encuesta	No aplica	6 Académicos extensionistas coordinadores de proyectos
	Procedimientos en A.P	Revisión Documental	Documentos de Procedimientos de la División de Coordinación y la UPP de la OPES - CONARE, sobre la administración de proyectos de Fondo del Sistema.	No aplica
			Documentos de Procedimientos de las Vicerrectorías de las IESUE, sobre la administración de proyectos de Fondo del Sistema.	

Conceptualización	Indicadores	Métodos, Técnicas e Instrumentos	Fuentes	Sujetos
		Entrevistas	No aplica	1 Coordinadora del Área de Extensión y Acción Social, de la División de Coordinación 1 Encargada de Calidad de la UPP - CONARE 1 Encargada de Asignación Presupuestaria de la UPP - CONARE
		Encuesta	No aplica	6 Académicos extensionistas coordinadores de proyectos

Objetivo Específico 2

Conceptualización	Indicadores	Métodos, Técnicas e Instrumentos	Fuentes	Sujetos
<p>Conjunto de procesos, procedimientos y herramientas sugeridos según el PMBOK para los procesos de inicio, planificación, ejecución, seguimiento y control, y cierre de los proyectos de fondo del sistema.</p>	<p>Identificación de grupos de procesos</p>	<p>Revisión Documental</p>	<p>Guía del PMBOK®</p>	<p>No aplica</p>
			<p>Norma ISO 21500</p>	
			<p>Documentación sobre los procesos, para la administración de proyectos de Fondo del Sistema</p>	
	<p>Procedimientos</p>	<p>Grupo Focal</p>	<p>No aplica</p>	<p>Subcomisión Evaluadora</p>
		<p>Revisión documental</p>	<p>Documentación sobre procedimientos de las Vicerrectorías de las IESUE, y del Área de Extensión y Acción Social administrada por la División de Coordinación, referente a la administración de proyectos de Fondo del Sistema</p>	<p>No aplica</p>
		<p>Entrevistas</p>	<p>No aplica</p>	<p>Subcomisión Evaluadora</p>

				1 Coordinadora del Área de Extensión y Acción Social, de la División de Coordinación
				1 Encargada de Calidad de la UPP - CONARE
				1 Encargada de Asignación Presupuestaria de la UPP - CONARE
Herramientas en A.P	Revisión Documental	Guía del PMBOK®	No aplica	No aplica
		“Formularios de formulación, de las propuestas de proyectos del Fondo del Sistema”		
		“Formulario de informes finales de proyectos del Fondo del Sistema”		
	Entrevistas	No aplica	Subcomisión Evaluadora	
			1 Coordinadora de la Subcomisión Evaluadora	

				1 Coordinadora del Área de Extensión y Acción Social, de la División de Coordinación
				1 Encargada de Calidad de la UPP - CONARE
				1 Encargada de Asignación Presupuestaria de la UPP - CONARE

Apéndice 02: Entrevistas Estructuradas

Estimado (a) Entrevistado (a)

El siguiente documento, se aplica con el fin de realizar un diagnóstico de los proyectos financiados con Fondos de Sistema de Extensión y Acción Social, esto como parte del Trabajo Final de Graduación para optar por el Máster en Administración de Proyectos del ITCR, el mismo esta siendo desarrollado por las investigadoras Zully Chaves y Elena Montoya.

Quisieramos solicitarle unos 15 minutos de su tiempo para que nos ayude contestando una encuesta, su colaboración será de gran ayuda. Los datos que nos proporcione son estrictamente confidenciales y los resultados serán dados a conocer de forma grupal, de manera que no será posible identificar individualmente al informante.

A continuación se presentan una serie de preguntas, que le solicitamos completar con base a su experiencia en la administración de proyectos de Fondo de Sistema, particularmente para el Área de Extensión y Acción Social (AEAS)

1. ¿Considerando la administración de proyectos en el AEAS, cuáles lineamientos, procedimientos, herramientas y procesos logra identificar, desde su rol, y cuáles considera que se deberían incluir para agilizar el proceso desde CONARE?

	¿Cuáles identifica?	¿Cuáles se deberían incluir?
Lineamientos	a)	
	b)	
	c)	
Procedimientos	a)	
	b)	
	c)	
Herramientas	a)	
	b)	
	c)	
Procesos	a)	
	b)	
	c)	

2. De lo expuesto anteriormente ¿Cuáles considera usted que se deben desarrollar o aplicar desde la vicerrectoría del Area de Extensión y Acción Social?

	Cuáles se deben desarrollar en las Vicerrectorías	Cuales no se deben desarrollar en las Vicerrectorías
Lineamientos	a)	
	b)	
	c)	
Procedimientos	a)	
	b)	
	c)	
Herramientas	a)	
	b)	
	c)	
Procesos	a)	
	b)	
	c)	

3. ¿Es necesaria la formulación e implementación de una metodología que estandarice la administración de proyectos del Área de Extensión y Acción Social?

4. ¿Si se planteara una metodología que estandarice los proyectos desde el Área de Extensión y Acción Social, que debería incluir?

Metodología	¿Qué incluiría?
Lineamientos	a)
	b)
	c)
Procedimientos	a)
	b)
	c)
Herramientas	a)
	b)
	c)
Procesos	a)
	b)
	c)

Apéndice 03: Encuesta

Encuesta dirigida a los Oficiales de Proyectos en el Área de Extensión y Acción Social

Estimado (a) Oficial de Proyectos del Área de Extensión y Acción Social :

El siguiente documento, se aplica con el fin de realizar un diagnóstico de los proyectos financiados con Fondos de Sistema de Extensión y Acción Social, esto como parte del Trabajo Final de Graduación para optar por el Máster en Administración de Proyectos del ITCR, el mismo está siendo desarrollado por las investigadoras Zully Chaves y Elena Montoya.

Quisieramos solicitarle unos 15 minutos de su tiempo para que nos ayude contestando una encuesta, su colaboración será de gran ayuda. Los datos que nos proporcione son estrictamente confidenciales y los resultados serán dados a conocer de forma grupal, de manera que no será posible identificar individualmente al informante.

¿Usted cree que nos pueda atender en este momento?

I Lineamientos para los proyectos de Fondo del Sistema en el Área de Extensión y Acción Social

1. ¿Sabe usted que hay lineamientos para la administración de proyectos, del Área de Extensión y Acción Social?
 Si Pase a la pregunta 1.1 No Pase a la pregunta 1.8

- 1.1 ¿Cuál o cuáles de ellos utiliza más frecuentemente en sus proyectos?

1.
2.
3.

- 1.2 ¿Desde su experiencia, estos lineamientos se ajustaron a la realidad de su proyecto?
 Si Pase a la pregunta 1.3 No Porqué? _____

- 1.3 ¿Considerando su percepción sobre los lineamientos en proyectos, del Área de Extensión y Acción Social?, podría evaluarlos en la siguiente escala:

Utilizando una escala de 1 a 5, donde 1 es MUY MALA y 5 es MUY BUENA

1 2 3 4 5
MUY MALA MUY BUENA

- 1.4 ¿Con qué frecuencia utiliza lineamientos en administración de proyectos, del Área de Extensión y Acción Social?
Utilizando una escala de 1 a 5, donde 1 es NUNCA y 5 es MUY FRECUENTEMENTE

1 2 3 4 5
NUNCA MUY FRECUENTEMENTE

- 1.5 ¿Considera que los lineamientos en administración de proyectos, del Área de Extensión y Acción Social, son funcionales para sus objetivos?

Utilizando una escala de 1 a 5, donde 1 NADA FUNCIONALES y 5 es MUY FUNCIONALES

1 2 3 4 5
NADA FUNCIONALES MUY FUNCIONALES

- 1.6 ¿Considera usted que se pueden mejorar los lineamientos en administración de proyectos, del Área de Extensión y Acción Social?
 Si Pase a la pregunta 1.7 No Pase a la pregunta 1.9

Apéndice 04: Grupo Focal

El siguiente documento, se aplica con el fin de realizar un diagnóstico de los proyectos financiados con Fondos de Sistema de Extensión y Acción Social, esto como parte del Trabajo Final de Graduación para optar por el Máster en Administración de Proyectos del ITCR, el mismo esta siendo desarrollado por las investigadoras Zully Chaves y Elena Montoya.

Por favor, Conteste las siguientes preguntas:

1. ¿Considera usted que los lineamientos existentes en administración de proyectos de fondo de sistema, se ajustan a la realidades de los proyectos y las universidades?

2. ¿Cómo se podrían mejorar estos lineamientos de administración de proyectos, del Área de Extensión y Acción Social?

3. ¿Mencione al menos tres lineamientos que considere necesario incorporar en la administración de proyectos, del Área de Extensión y Acción Social?

4. ¿Considera usted que los procedimientos existentes en administración de proyectos de fondo de sistema, se ajustan a la realidades de los proyectos y las universidades?

5. ¿Cómo se podrían mejorar estos procedimientos de administración de proyectos, del Área de Extensión y Acción Social?

6. ¿Mencione al menos tres procedimientos, que considere necesario incorporar en la administración de proyectos, del Área de Extensión y Acción Social?

7. ¿Considera usted que los herramientas existentes en administración de proyectos de fondo de sistema, se ajustan a la realidades de los proyectos y las universidades?

8. ¿Cómo se podrían mejorar estas herramientas de administración de proyectos, del Área de Extensión y Acción Social?

9. ¿Mencione al menos tres herramientas, que considere necesario incorporar en la administración de proyectos, del Área de Extensión y Acción Social?

10. ¿Considera usted que los herramientas existentes en administración de proyectos de fondo de sistema, se ajustan a la realidades de los proyectos y las universidades?

11. ¿Cómo se podrían mejorar estas herramientas de administración de proyectos, del Área de Extensión y Acción Social?

12. ¿Mencione al menos tres herramientas, que considere necesario incorporar en la administración de proyectos, del Área de Extensión y Acción Social?

3. ¿Es necesaria la formulación e implementación de una metodología que estandarice la administración de proyectos del Area de Extensión y Acción Social?

4. ¿Si se planteara una metodología que estandarice los proyectos desde el Área de Extensión y Acción Social, que

Metodología	¿Qué incluiría?
Lineamientos	a)
	b)
	c)
Procedimientos	a)
	b)
	c)
Herramientas	a)
	b)
	c)
Procesos	a)
	b)
	c)

Apéndice 05: Matriz de Convergencias y Divergencias

Matriz 1. Convergencias entre los entrevistados

Entrevistados	Convergencias

Matriz 2. Divergencias entre los entrevistados

Entrevistados	Divergencias

Apéndice 06 : Plantilla No 1 Acta de Constitución del Proyecto

1. Información General del Proyecto

Nombre del Proyecto:	Código del Proyecto:
Coordinador del Proyecto:	Población u organización beneficiaria:
Área temática a la que responde:	Universidades Participantes: UCR () ITCR () UNA () UNED ()

2. Equipo del proyecto:

Equipo del proyecto			
Nombre	Teléfono	Correo Electrónico	Rol (Coordinador o Representantes universitarios)
1-			
2-			
3-			
4-			
5-			

3. Descripción del proyecto *(Narrar en qué consiste el proyecto).*

--

4. Justificación del proyecto (*Razones por las cuales fue creado el proyecto y su vinculación con PLANES*)

5. Alcance del proyecto (*Consiste en determinar que productos o servicios son resultantes del desarrollo del proyecto*).

6. Objetivos e indicador de logro

Indicador	Objetivos	Indicador de Logro
Alcance		
Tiempo		
Costo		

7. Organizaciones o grupos organizacionales que intervienen en el proyecto

Organización o grupos organizacionales	Rol que Desempeña

8. Registro de los interesados

Interesado*	Expectativas en el proyecto	Interés (baja, media, alta)	Influencia (baja, media, alta)

*Puede ser miembros de la comunidad o población beneficiaria, actores locales, interesados universitarios, actores interinstitucional, entre otros.

9. Presupuesto estimado por universidad:

UCR	UNA	ITCR	UNED	Total
₡	₡	₡	₡	

10 – Registro de Aprobaciones

Aprobado por:	Fecha de elaboración:
Elaborado por:	Versión:

Apéndice 07: Plantilla No2 Enunciado del Alcance

1- Información General del Proyecto

Nombre del Proyecto:
Código del Proyecto:
Coordinador del Proyecto:
Fecha de creación:

2- Descripción del alcance del producto o servicio *(condiciones o capacidades que debe poseer el producto o servicio)*

3- Entregables del proyecto *(productos entregables intermedios y finales que se generarán en cada fase del proyecto)*

Fase del proyecto	Productos Entregables

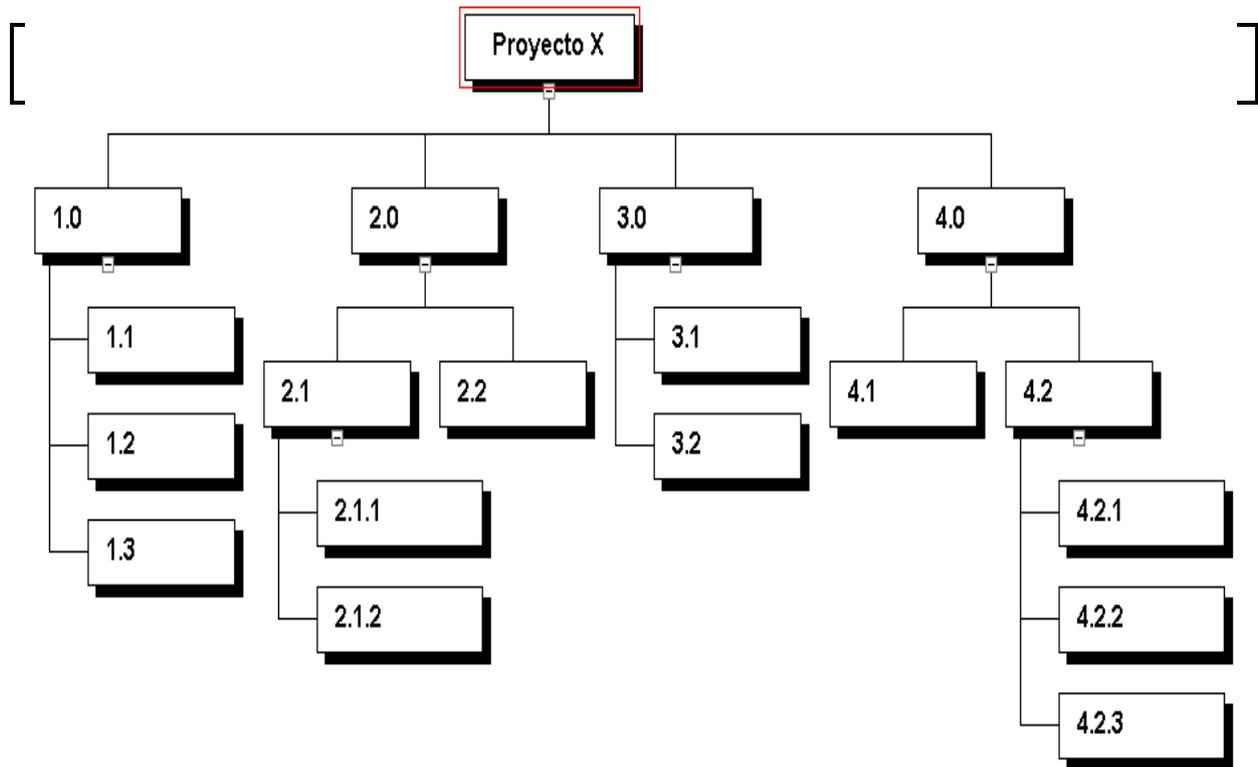
4- Criterios de aceptación *(constituye la métrica de aprobación del proyecto, se recomienda que sea una o dos máxime)*

5- Exclusiones y supuestos *(entregables, procesos, áreas, procedimientos, características, requisitos, funciones, especialidades, fases, etapas, espacios físicos, virtuales, regiones, etc., que son exclusiones conocidas y no serán abordadas por el proyecto, y que por lo tanto deben estar claramente establecidas para evitar incorrectas interpretaciones entre los interesados del proyecto.)*

6- Registro de Aprobaciones

Aprobado por:	Fecha de elaboración:
Elaborado por:	Versión:

Apéndice 08: Plantilla N° 3 Estructura de Desglose de Trabajo



Registro de Aprobaciones

Aprobado por:	Fecha de elaboración:
Elaborado por:	Versión:

Apéndice 09: Plantilla No 4 Cronograma del proyecto

Nombre del Proyecto:

Código del Proyecto:

Actividades	Secuencia	Fecha de inicio	Fecha de Fin	Duración total en días
		Duración total del proyecto		

Aprobado por:	Fecha de elaboración:
---------------	-----------------------

Elaborado por:	Versión:
----------------	----------

Apéndice 10: Plantilla N° 5 Estimación de Presupuesto



CONSEJO NACIONAL DE RECTORES
Oficina de Planificación de la Educación Superior
FONDO DEL SISTEMA PRESUPUESTO DETALLADO

Nombre del proyecto: _____

Responsables UCR _____
TEC _____
UNA _____
UNED _____

En la columna de justificación se debe detallar las sub-partidas. Las celdas en color gris NO deben editarse. Para la formulación del presupuesto se adjunta en la página web de CONARE el archivo "Clasificador por Objeto del Gasto" emitido por el Ministerio de Hacienda, el cual explica lo correspondiente a cada partida y subpartida

CÓDIGO	PARTIDA	TOTAL PROYECTO	2015					2016				
			TOTAL DEL PERIODO	UCR	ITCR	UNA	JUSTIFICACIÓN	TOTAL DEL PERIODO	UCR	ITCR	UNA	JUSTIFICACIÓN
TOTAL												
1	SERVICIOS											
01	ALQUILERES											
01 01	Alquiler de maquinaria, equipo y mobiliario											
01 03	SERVICIOS COMERCIALES Y FINANCIEROS											
01 03 03	Impresión, encuadernación y otros											
01 04	SERVICIOS DE GESTIÓN Y OTROS											
01 04 99	Otros servicios de gestión y otros											
01 05	GASTOS DE VIAJE Y DE TRANSPORTE											
01 05 01	Transporte dentro del país											
01 05 02	Viáticos dentro del país											
01 06	MANUTENIMIENTO Y REPARACIÓN											
01 06 05	Mantenimiento y reparación de equipo de transporte											
2	MATERIALES Y SUMINISTROS											

Apéndice 11: Plantilla N° 6 Matriz de Roles y Responsabilidades

1- Información General del Proyecto

Nombre del Proyecto:
Código del Proyecto:
Coordinador del Proyecto:
Fecha de creación:

2- Matriz de Roles y Responsabilidades

Tareas /Actividades	Tiempos asignados	Rol 1	Rol 2	Rol 3	Rol 4

Para determinar la asignación de cada uno de los participantes en el proyecto se utiliza las siguientes nomenclaturas:

Rol y Nomenclatura	Acción a desarrollar
Responsable (R)	Es quien ejecuta y está a cargo de la tarea y/o actividad asignada
Evaluador (E)	Es quien vela porque la tarea y/o actividad se realice.
Beneficiario (B)	Es la persona, organización, comunidad o población de atención prioritaria, u otra, que debe ser consultado respecto al desarrollo de dicha actividad y/o tarea.
Informado (I)	Es la persona, comisión o departamento de CONARE que debe ser informado respecto al desarrollo de alguna actividad y/o tarea.

3 - Registro de Aprobaciones

Aprobado por:	Fecha de elaboración:
Elaborado por:	Versión:

Apéndice 12: Plantilla N° 8 Matriz de Comunicaciones

1- Información General del Proyecto

Nombre del Proyecto:
Código del Proyecto:
Coordinador del Proyecto:
Fecha de creación:

2- Matriz de Comunicación

Actividad	Frecuencia de informe	Medio	Responsabilidad del Interesado		
			Interesado 1	Interesado 2	Interesado 3
1.					
2.					
3.					
4.					
5.					

Nomenclatura:

Frecuencia: M (mensual), Q (quincenal), S (semanal), E (eventual)

Medio: I (informe), M (minuta), C (correo electrónico), R (reunión)

Responsabilidad: D (destinatario), E (emisor) A (autoriza), V (valida)

3- Registro de Aprobaciones

Aprobado por:	Fecha de elaboración:
Elaborado por:	Versión:

Apéndice 13: Plantilla N° 9 Planificación de las adquisiciones

1- Información General del Proyecto

Nombre del Proyecto:
Código del Proyecto:
Coordinador del Proyecto:
Fecha de creación:

2- Matriz de Adquisiciones

Universidad	Compras o adquisiciones previstas	Presupuesto estimado
UCR		
TEC		
UNA		
UNED		

3- Registro de Aprobaciones

Aprobado por:	Fecha de elaboración:
Elaborado por:	Versión:

Apéndice 14: Plantilla N° 10 Plan de Proyecto

1- Información General del Proyecto

Nombre del Proyecto:	Código del Proyecto:
Coordinador del Proyecto:	Población u organización beneficiaria:
Área temática a la que responde:	Universidades Participantes: UCR () ITCR () UNA () UNED ()
Equipo del Proyecto:	

Equipo del proyecto			
Nombre	Teléfono	Correo Electrónico	Rol (Coordinador o Representantes universitarios)
1-			
2-			
3-			
4-			
5-			

2- Alcance

- Criterios de Aceptación del Proyecto

--

- Exclusiones y Supuestos del Proyecto

--

3- Estructura de Desglose de Trabajo (EDT)

Se debe adjuntar el formato de la Estructura de Trabajo, previamente completada.

4- Interesados del proyecto

Interesado*	Expectativas en el proyecto	Interés (baja, media, alta)	Influencia (baja, media, alta)

*Puede ser miembros de la comunidad o población beneficiaria, actores locales, interesados universitarios, actores interinstitucional, entre otros.

5- Roles y Responsabilidades

Tareas /Actividades	Tiempos asignados	Rol 1	Rol 2	Rol 3	Rol 4

Para determinar la asignación de cada uno de los participantes en el proyecto se utiliza las siguientes nomenclaturas:

Rol y Nomenclatura	Acción a desarrollar
Responsable (R)	Es quien ejecuta y está a cargo de la tarea y/o actividad asignada
Evaluador (E)	Es quien vela porque la tarea y/o actividad se realice.
Beneficiario (B)	Es la persona, organización, comunidad o población de atención prioritaria, u otra, que debe ser consultado respecto al desarrollo de dicha actividad y/o tarea.
Informado (I)	Es la persona, comisión o departamento de CONARE que debe ser informado respecto al desarrollo de alguna actividad y/o tarea.

6- Cronograma del proyecto

Actividades	Secuencia	Fecha de inicio	Fecha de Fin	Duración total en días
		Duración total del proyecto		

7- Presupuesto

Se debe adjuntar a este plan el Formulario de Presupuesto.

12. Solicitud de cambios

Nombre del Proyecto:
Código del Proyecto:
Coordinador del Proyecto:
Fecha de creación:

Descripción General del Cambio

--

Justificación del Cambio

--

Áreas Impactadas (Justifique)

Alcance:
Tiempo:
Costo:

Decisión de Cambio

A) Aprobado ()	B) Rechazado ()
-----------------	------------------

Registro de Aprobaciones

Aprobado por:	Fecha de elaboración:
Elaborado por:	Versión:
Firma Coordinador del Proyecto:	

Apéndice 15: Plantilla N° 11 Informe de Desempeño de las actividades del proyecto

Nombre del Proyecto:	Código del Proyecto:
----------------------	----------------------

Listado de actividades	Estado de la Actividad*			% Avance a la fecha
	Realizado	Pendiente	Sin realizar	
1				
2				
3				

Aprobado por:	Fecha de elaboración:
Elaborado por:	Versión:
Firma Coordinador del Proyecto:	

Apéndice 16: Plantilla No 12 Informe del Desempeño del Equipo del Proyecto

Nombre del Proyecto:	Código del Proyecto:
----------------------	----------------------

Colaborador	Rol	Responsabilidades asignadas	Grado de avance**	Plazos asignados
		R1*		
		R2		
		R3		

*Se refiere a las responsabilidades asignadas numeradas cronológicamente

** Se mide en función de: Completado (C), En proceso (EP), Incompleto (I)

Aprobado por:	Fecha de elaboración:
Elaborado por:	Versión:
Firma Coordinador del Proyecto:	

Apéndice 17: Plantilla No 13 Gestión de la Comunicación

Nombre del Proyecto:	Código del Proyecto:
----------------------	----------------------

Actividad	Frecuencia de informe	Medio	Responsabilidad del Interesado				Observaciones
			Interesado 1	Comunicado	Interesado 2	Comunicado	
				✔		✔	
				✘		✘	

Nomenclatura:

Frecuencia: M (mensual), Q (quincenal), S (semanal), E (eventual)

Medio: I (informe), M (minuta), C (correo electrónico), R (reunión)

Responsabilidad: D (destinatario), E (emisor) A (autoriza), V (valida)

Aprobado por:	Fecha de elaboración:
Elaborado por:	Versión:
Firma Coordinador del Proyecto:	

Apéndice 18: Plantilla N° 14 Informe de Seguimiento del Cronograma

Nombre del Proyecto:	Código del Proyecto:
----------------------	----------------------

Actividad	Duración estimada	Fecha de inicio	Fecha Final	Duración real	% Avance

Aprobado por:	Fecha de elaboración:
Elaborado por:	Versión:
Firma Coordinador del Proyecto:	

Apéndice 19: Plantilla No 15 Control de las Comunicaciones

Nombre del Proyecto:	Código del Proyecto:
----------------------	----------------------

Actividad	Realizado		Comunicado		Observaciones
	Si	No	Si	No	
	✓		✓		
		✗		✗	

Aprobado por:	Fecha de elaboración:
Elaborado por:	Versión:
Firma Coordinador del Proyecto:	

Apéndice 20: Plantilla No16 Cierre del Proyecto

1- Información General del Proyecto

Nombre del Proyecto:	Código del Proyecto:
----------------------	----------------------

2- Criterios para cerrar el proyecto

Criterio	Responsable	Evidencia	Progreso
1.			

2.			
3.			

3- Decisión para cerrar el proyecto

Recomendación	Aprobador	Pendientes	Responsable	Fecha

4- Requerimientos de Aprobación

Aprobado por:	Fecha de elaboración:
Elaborado por:	Versión:
Firma Coordinador del Proyecto:	

Apéndice 20: Plantilla No17 Lecciones aprendidas

Nombre del Proyecto:	Código del Proyecto:
----------------------	----------------------

Resumen del Proyecto									
Área de Enfoque	Desempeño (Alto -----Bajo)					Éxitos	Deficiencias	Recomendación	
Alcance									
Tiempo									
Costo									
Comunicaciones									
Adquisiciones									
Recursos Humanos									

Aprobado por:	Fecha de elaboración:
Elaborado por:	Versión:
Firma Coordinador del Proyecto:	

Apéndice 21: Simbología de los procedimientos

Simbología	Representa
	Indica el inicio o finalización de un procedimiento a realizar.
	Representa la realización de una acción o actividad a realizar relativa al procedimiento.
	Hace referencia a cualquier documento que se genere, se utilice o salga del procedimiento.
	Representa el hecho de decidir o seleccionar una alternativa específica.

Fuente: Elaboración propia

ANEXOS

Anexo 01. Acuerdo Comisión de Vicerrectores EAS, 2015



10 de febrero de 2015
OF-VEAS-03-15

Ing. María del Milagro González
Coordinadora
Subcomisión Evaluadora de proyectos
de Extensión y Acción Social

Estimada señora:

Por este medio se comunica el siguiente acuerdo de la sesión 01-15 del 27 de enero de 2015, de la Comisión de Vicerrectores de Extensión y Acción Social:

Artículo 5º Asuntos específicos:

SE ACUERDA EN FIRME, solicitar a la Subcomisión evaluadora de proyectos de extensión y acción social, los informes de los proyectos evaluados en campo del año 2014, además se requiere un seguimiento efectivo de los mismos por lo tanto se consulta si es factible esta evaluación.

COMISIÓN DE VICERRECTORES DE
EXTENSIÓN Y ACCIÓN SOCIAL

PhD. Milton Villareal Castro
Coordinador
Comisión de Vicerrectores de
Extensión y Acción Social



BMP

C: *Comisión de Vicerrectores de Extensión y Acción Social*
Expediente sesión 01-15

Anexo 02. Carta Subcomisión Evaluadora de Proyectos de EAS, 2013



07 de mayo de 2013
OF-EVA-80-2013

Doctora
Yelena Durán Rivera
Coordinadora Comisión de Vicerrectores(as) de Extensión y Acción Social
CONARE

Estimada señora:

En atención al acuerdo OF-VEAS-12-2013 tomado por la Comisión de Vicerrectores de Extensión y Acción Social en la sesión 01-, mediante el cual solicita a la Subcomisión Evaluadora revisar los lineamientos del Fondo del Sistema y del formulario con miras a mejorar el proceso para la convocatoria correspondiente al año 2014, nos permitimos detallar el trabajo realizado por esta instancia:

- a. El 08 y 11 de febrero se llevan a cabo dos sesiones extraordinarias con el objetivo de revisar los lineamientos de Fondos del Sistema propuestos por el área de Investigación, así como el formulario establecido por el CONARE para la formulación de propuestas.
- b. Como resultado de este proceso, la Subcomisión realizó ajustes necesarios y pertinentes a ambos documentos para adecuarlos al área de Extensión y Acción Social. Esto, según consta en los documentos adjuntos.
- c. La Subcomisión, por medio de las representantes del CONARE en este espacio, eleva dichos documentos a la Comisión de Vicerrectores y Vicerrectoras de Extensión y Acción Social, quienes en última instancia los valoran y recomiendan al CONARE.
- d. La Comisión de Vicerrectores(as) de Extensión y Acción Social, aprobó los documentos actualizados y adecuados para el área y los recomendó al Consejo Nacional de Rectores en el oficio OF-VEAS-16-2013.
- e. Los Rectores y Rectora encomiendan a la Unidad de Plan Presupuesto (UPP) en el oficio CNR-037-13 del 5 de marzo el acuerdo de la sesión 02-13 del 19 de febrero, hacer modificaciones al documento remitido por los Vicerrectores de Extensión y Acción Social y remitir un informe posterior.
- f. CONARE emite los lineamientos y el formulario que rigen la convocatoria 2014 sin tomar en consideración las recomendaciones emitidas por la Comisión de Vicerrectores y Vicerrectoras de Extensión y Acción Social. En su lugar, se validó el documento elaborado por la UPP, el cual es el mismo documento de años anteriores

que no contempla las particularidades para cada área ni el proceso de revisión hecho por las cuatros universidades representadas en la Subcomisión Evaluadora y en la Comisión de Vicerrectores(as) de Extensión y Acción Social.

El trabajo realizado tenía como objetivo, entre otros aspectos, mejorar el proceso de formulación y presentación de propuestas pertinentes, así como la revisión y análisis posteriores que se realiza tanto institucionalmente como a nivel interuniversitario.

El documento de formulación se adecuó para que, en caso de que las propuestas se aprobaran para su financiamiento, éste sirviera como insumo fundamental para facilitar el seguimiento de las acciones desarrolladas por el proyecto.

Para esta subcomisión no queda claro el rol de la Unidad de Plan Presupuesto, pues a pesar de que la Comisión de VEAS tomó un acuerdo validando el documento revisado y modificado para el área, la UPP no contempla ninguna de las recomendaciones hechas por esta Comisión.

Por lo anterior, solicitamos enfáticamente a la Comisión de Vicerrectores Extensión y Acción Social la integración de un representante de la UPP en la Subcomisión Evaluadora, durante los procesos de análisis de documentos relacionados con la convocatoria del Fondo del Sistema, así como en la evaluación de las propuestas y en periodos o reuniones que esta Subcomisión lo requiera.

A la espera de su respuesta, se suscribe.

Atentamente,



Lidia Catherine Lara Campos
Coordinadora, Subcomisión Evaluadora
Comisión de Vicerrectores(as) de Extensión y Acción Social

cc. M.Sc. José Andrés Masís Bermúdez Director de OPES, CONARE.
Ing. Sonia Rojas S, Jefa División de Coordinación, OPES-CONARE.
MBA. Xinia Morera, Coordinadora Unidad Plan Presupuesto, CONARE

Anexo 03. Acuerdo Comisión de Vicerrectores de EAS, 2014

	MINUTA DE LA SESIÓN ORDINARIA No.02-2014 Comisión de Vicerrectores de Extensión y Acción Social	
	Día: 1 de abril de 2014	Lugar: Universidad de Costa Rica
Participantes:	M.Sc. Roberto Salom, UCR, Coordinador, en representación de la Dra. Yelena Durán la M.Sc. Grace Venegas, UNED, Dr. Mario Oliva Medina, UNA, Dr. Milton Villarreal Castro, ITCR, Bignory Moraga OPES-CONARE, Br. Elena Montoya, OPES-CONARE,	
Ausentes:	Dra. Yelena Durán, ausente con justificación Ing. Sonia Rojas, OPES-CONARE, con justificación	
Invitados:		
Hora de inicio:	1:30 p-m.	
Orden del día: <ol style="list-style-type: none"> 1. Comprobación del quórum. 2. Aprobación de la agenda. 3. Aprobación del resumen de la reunión anterior 01-14. 4. Correspondencia: 5. Asuntos específicos: <ol style="list-style-type: none"> a) Iniciativa de la Subcomisión de Estado de la Nación para promover una mesa redonda sobre el tema de la autonomía universitaria. b) Fecha de la próxima reunión. 		

DESARROLLO DE TEMAS

1. **Artículo 1° Comprobación del quórum.**
En representación de la Dra. Yelena Durán esta la Sra. Grace Venegas.
2. **Artículo 2° Aprobación de la agenda**
SE ACUERDA, aprobar la agenda.
3. **Artículo 3° Aprobación del resumen de la reunión anterior 01-14**
SE ACUERDA, aprobar el resumen de la reunión anterior 01-14.



	MINUTA DE LA SESIÓN ORDINARIA No.02-2014 Comisión de Vicerrectores de Extensión y Acción Social	
	Día: 1 de abril de 2014	Lugar: Universidad de Costa Rica
Participantes:	M.Sc. Roberto Salom, UCR, Coordinador, en representación de la Dra. Yelena Durán la M.Sc. Grace Venegas, UNED, Dr. Mario Oliva Medina, UNA, Dr. Milton Villarreal Castro, ITCR, Bignory Moraga OPES-CONARE, Er. Elena Montoya, OPES-CONARE,	
Ausentes:	Dra. Yelena Durán, ausente con justificación Ing. Sonia Rojas, OPES-CONARE, con justificación	
Invitados:	_____	
Hora de inicio:	1:30 p-m.	
Orden del día: <ol style="list-style-type: none">1. Comprobación del quórum.2. Aprobación de la agenda.3. Aprobación del resumen de la reunión anterior 01-14.4. Correspondencia:5. Asuntos específicos:<ol style="list-style-type: none">a) Iniciativa de la Subcomisión de Estado de la Nación para promover una mesa redonda sobre el tema de la autonomía universitaria.b) Fecha de la próxima reunión.		

DESARROLLO DE TEMAS

1. **Artículo 1° Comprobación del quórum.**
En representación de la Dra. Yelena Durán esta la Sra. Grace Venegas.
2. **Artículo 2° Aprobación de la agenda**
SE ACUERDA, aprobar la agenda.
3. **Artículo 3° Aprobación del resumen de la reunión anterior 01-14**
SE ACUERDA, aprobar el resumen de la reunión anterior 01-14.



CONSEJO NACIONAL
DE RECTORES
de la Educación Superior

- h. Carta OF-VEAS-08-14, en el cual el M.Sc. Roberto Salom le comunica al Sr. Daniel Rueda algunos acuerdos tomados en relación al Proyecto: "Gestión comunitaria de los recursos locales en la Región Chorotega: recuperación histórica cultural Chorotega para el turismo rural sostenible. **SE TOMA NOTA.**
- i. Carta VAS-821-2014 en la cual el M.Sc. Roberto Salom remite el informe del proyecto: "Fondo para la Articulación de la Extensión y Acción Social, ejecutado por la Universidad de Costa Rica en el 2013. **SE TOMA NOTA.**
- j. Carta CadenAgro-017-2014 en la cual el Sr. Daniel Rueda y la Sra. Iria Salas remiten las observaciones del OF-VEAS-08-2014 del proyecto: "Gestión comunitaria de los recursos locales en la Región Chorotega: recuperación histórica cultural Chorotega para el turismo rural sostenible". **SE ACUERDA**, encomendar a la Universidad de Costa Rica brindar trámite para que se pueda utilizar de los remanentes y que se culmine la ejecución de este proyecto.
5. **Iniciativa de la Subcomisión de Estado de la Nación para promover una mesa redonda sobre el tema de la autonomía universitaria.**
La Sra. Elena Montoya, hace lectura de la iniciativa propuesta por la Subcomisión Estado de la Nación, la Comisión de Vicerrectores de Extensión y Acción Social está de acuerdo con la actividad.
6. **Varios.**
El Sr. Mario Oliva comenta que se debe realizar un seguimiento a los proyectos de fondo de sistema ya que por ejemplo en la Universidad Nacional se ha detectado que faltan informes finales de algunos proyectos de fondo de sistema. **SE ACUERDA**, encomendar a Elena Montoya y Bignory Moraga elaborar un cuadro con los proyectos de fondo de sistema y con los datos de cuales han entregado informes finales.
7. **Fecha de la próxima reunión.**
SE ACUERDA, programar la siguiente reunión para el martes 6 de mayo en el ITCR-Cartago.

Firma del Coordinador



Elaborado por: Bignory Moraga
Fecha de elaboración: 1 de abril de 2014
Sesión y fecha de aprobación: Sesión

Anexo 04. Convenio de Financiamiento de la Educación Superior 2011-2015

CONVENIO DE FINANCIAMIENTO DE LA EDUCACIÓN SUPERIOR UNIVERSITARIA ESTATAL 2011-2015

LA COMISIÓN DE ENLACE

CONSIDERANDO QUE

Primero. Las universidades públicas constituyen uno de los instrumentos vitales para promover el desarrollo económico y social del país, fomentando la generación de conocimiento, la movilidad y cohesión social y el enriquecimiento de la identidad cultural del país de cara a los retos y oportunidades del Siglo XXI.

Segundo. El acceso creciente a la educación superior para los estudiantes que se gradúan de secundaria y tienen las condiciones y el deseo de continuar con una educación superior es tanto un derecho para estos jóvenes como una necesidad para el país en términos de elevar el nivel cultural, los conocimientos y las competencias técnicas, profesionales, científicas y artísticas de sus nuevas generaciones.

Tercero. Los convenios de financiamiento de la educación superior universitaria estatal son el mecanismo apropiado para hacer efectivo el compromiso de financiamiento de esta educación estipulado en el artículo 85 de la Constitución Política de Costa Rica.

Cuarto. Por la citada razón, y ante la expiración del cuarto convenio en julio de 2009 y el acuerdo del 2010, la Comisión de Enlace analizó y discutió los términos de un nuevo convenio de financiamiento de la educación superior universitaria estatal.

Quinto. Tanto las autoridades universitarias como las nuevas autoridades de gobierno han participado en este proceso con especial empeño y con el pleno deseo de darle a la educación superior universitaria estatal el mayor financiamiento posible dentro de la situación fiscal real que vive el país y en el contexto de las distintas prioridades del desarrollo nacional.

Sexto. Las autoridades universitarias informaron que los ejes del Plan Nacional de Educación Superior Universitaria Estatal 2011-2015 (PLANES 2011-2015) se orientarán hacia: mejorar la capacidad de las instituciones para responder en forma innovadora a las demandas y necesidades del país; el beneficio de un mayor número de estudiantes con igualdad de oportunidades, así como asegurar la permanencia y el éxito académico de los estudiantes; la creación de ambientes de aprendizaje más útiles, estimulantes y profundos; la integración y el fomento de la ciencia y la tecnología dentro del desarrollo de los sectores sociales y productivos; el desempeño institucional ágil y transparente. El gobierno declara que está a la espera de la presentación del documento definitivo de PLANES en los términos establecidos en la Constitución Política, el cual debe ser la base del planeamiento detallado del sistema universitario. Como corresponde, ambas partes reiteramos que el PLANES es el documento

estratégico de la planificación universitaria pública nacional e instrumento idóneo para su adecuado desarrollo. Igualmente, que el financiamiento universitario es un tema de especial interés público, que se rige por los principios fundamentales de planificación, transparencia, eficacia, eficiencia, evaluación y rendición de cuentas.

Sétimo. La crítica situación de la economía mundial y su efecto sobre la costarricense han incidido severamente en las finanzas públicas del país y, consecuentemente, en las posibilidades del Estado de atender las necesidades que se presentan en áreas prioritarias de inversión y gasto públicos. La preocupación que genera esa circunstancia conduce a las partes a coincidir en que el país requiere elevar la carga tributaria y modernizar y fortalecer las leyes tributarias del país y sus mecanismos de ejecución, de manera que este llegue a contar en el más corto plazo posible con fuentes de ingreso justas y progresivas, que le deparen un nivel de ingresos fiscales acorde con las aspiraciones y requerimientos del desarrollo nacional con equidad y el fortalecimiento de los programas que, como el de educación pública en sus varios niveles, son indispensables para alcanzar dichos propósitos.

Octavo. Ambas partes reconocen que en el período de transición, mientras la economía mundial y la costarricense se recuperan y el Gobierno logra aumentar la carga tributaria a través de reformas legales y administrativas, las instituciones que se financian con los impuestos que paga la ciudadanía, tendrán que adoptar políticas de austeridad acordes con la disponibilidad de recursos.

ACUERDA

Suscribir el siguiente Convenio de Financiamiento de la Educación Superior Universitaria Estatal, con una vigencia de cinco años, contados a partir de la fecha de este acuerdo, y según los términos que se expresan a continuación:

CAPÍTULO PRIMERO

DETERMINACIÓN DEL MONTO ANUAL DEL FEES

Artículo 1. Se establece el 1,5% del PIB como meta de financiamiento para el FEES en el último año de vigencia de este convenio.

Artículo 2. En vista de que el poder aspirar razonablemente a la meta indicada requerirá de una mayor capacidad fiscal del Gobierno, lo cual puede llevar un tiempo para materializarse, y tomando en cuenta la importancia de las universidades públicas, el Gobierno de la República garantizará una tasa de crecimiento anual real mínima del FEES durante los años de vigencia de este Convenio. Esta tasa garantizada no dependerá del comportamiento del PIB o de los ingresos tributarios.

Artículo 3. En los primeros dos años, el FEES crecerá una tasa anual real garantizada del 7%, y la tasa garantizada de aumento real para los años subsiguientes será de 4,5% anual.

Esto con el objetivo de dotar a las universidades de una garantía de crecimiento real positivo por encima de la inflación.

Artículo 4. En consecuencia, para el cálculo del monto del FEES de acuerdo con los términos indicados en el artículo anterior se utilizará la siguiente fórmula:

$$FEES_t = FEES_{t-1} \cdot (1 + C_{@t} + i_t)$$

t Año en cuestión.

$i_t \geq 0$ Variación porcentual anual del Índice de Precios al Consumidor (IPC) en el año t, medida de diciembre a diciembre.

$C_{@t}$ Tasa de aumento real estipulada para el año t.

Artículo 5. Para la aplicación de lo establecido en el artículo 4 se utilizará inicialmente la estimación de la variación del IPC para el año correspondiente publicada en el Programa Macroeconómico del Banco Central de Costa Rica.

Artículo 6. La estimación señalada en el artículo anterior servirá para calcular el monto inicial del FEES que será incluido en el Presupuesto Ordinario de la República.

Artículo 7. Si la estimación inicial de la variación del IPC para un año resultase inferior al valor real de dicha variación determinado por el Instituto Nacional de Estadística y Censos, la diferencia que se produzcan en el monto del FEES de dicho año será atendida mediante presupuesto extraordinario que el Poder Ejecutivo remitirá oportunamente a la Asamblea Legislativa para su trámite de aprobación.

Artículo 8. Si, por el contrario, se hubiese producido una sobreestimación de la variación porcentual del IPC para un año dado, entonces la diferencia producida en el monto del FEES del año correspondiente se tendrá como un adelanto del monto del FEES para el año siguiente.

Artículo 9. El financiamiento del FEES aumentará progresivamente del 2013 al 2015 hasta alcanzar en el 2015 el 1,5% del PIB, en el marco del incremento del 8% del PIB destinado a la educación y en relación directa con el mejoramiento de la carga tributaria. Para ello, el Gobierno de la República establecerá una estrategia de política fiscal que permita una mayor progresividad y justicia tributaria y que la carga tributaria ascienda de su nivel actual de 13,4% del PIB a 15,9%, para fortalecer las capacidades de la economía, para crecer en forma equitativa y sostenible y, en particular, para asegurar los recursos necesarios que permitan ir cumpliendo la meta de hacer llegar el FEES al 1,5% del PIB en el quinquenio.

Artículo 10. Para efectos de lo que se indica en los artículos 1 y 9 de este Convenio, se utilizarán las estimaciones del PIB Nominal que establece el Banco Central de Costa Rica.

Artículo 11. El FEES del año 2010, punto de partida para este convenio, alcanza el monto de 228 211,14 millones de colones. Con el objetivo de brindar un apoyo especial a las necesidades inmediatas de las universidades y sus urgencias en los primeros dos años del

Convenio, el Gobierno se compromete a brindar en 2010 un aporte extraordinario y complementario al FEES por un monto de 5500 millones de colones.

CAPÍTULO SEGUNDO

RECURSOS ESPECÍFICOS DE INVERSIÓN ESTRATÉGICA

Artículo 12. Adicionalmente a lo anterior, y con el objeto de fortalecer los procesos de inversión en áreas estratégicas de las cuatro instituciones, el Gobierno de la República se compromete a tramitar y financiar en su totalidad a favor de las instituciones que forman actualmente el CONARE una operación de crédito por US\$200 millones. Conforme lo acordado por el CONARE, estos recursos se distribuirán y se aplicarán en iguales proporciones entre las cuatro universidades y estarán destinados a dar sustento financiero al aumento de la capacidad de estas universidades para elevar su admisión de estudiantes y ampliar los cupos en las carreras que lo requieran y reforzar su capacidad científico tecnológica, expandiendo la infraestructura física, el equipamiento, las becas a los profesores, y la ampliación de los servicios estudiantiles, incluyendo residencias.

Artículo 13. El proyecto de crédito será preparado de forma conjunta entre las universidades y el Poder Ejecutivo, en atención a lo dispuesto por los artículos 80, 81 y 84 de la Ley de Administración Financiera y Presupuestos Públicos, y negociado conjuntamente con el organismo financiero que se escoja como acreedor. Dichos recursos serán ejecutados por las universidades, coordinadas por el CONARE, a partir de la aprobación del proyecto de crédito por parte de la Asamblea Legislativa.

CAPÍTULO TERCERO

GIRO OPORTUNO DE LOS FONDOS

Artículo 14. El giro oportuno de los recursos asignados a la educación superior universitaria estatal se efectuará de manera que se cumplan, al menos, las siguientes condiciones:

- a) Las transferencias del FEES se girarán a razón de un trezavo por mes, con excepción de enero, mes en el cual serán girados dos trezavos con el fin de que las instituciones puedan atender los pagos del salario escolar. Los giros se efectuarán en la primera semana de cada mes.
- b) Las transferencias específicas establecidas por ley se girarán en dozavos con la misma oportunidad que el FEES.

CAPÍTULO CUARTO

OBLIGACIONES POR CAUSA EXTERNA

Artículo 15. Adicionalmente, el Estado financiará el costo que representen para las Instituciones de Educación Superior Universitaria Estatal los casos de aplicación de nuevas

disposiciones legales o de resoluciones judiciales que, a juicio de la Comisión de Enlace, califiquen debidamente de acuerdo a lo que se señala en el artículo 16 de este Convenio.

Artículo 16. La calificación la hará la Comisión de Enlace, caso por caso, y para ello se deberán cumplir al menos las siguientes condiciones:

- a) En cuanto a resoluciones judiciales, las Instituciones deberán demostrar a satisfacción de los representantes del Poder Ejecutivo que dichas resoluciones no se originan en acciones o en acuerdos propios del ámbito de discreción de las mismas Instituciones y que, además, se han agotado todos los recursos legales en la debida defensa del Estado, en general, y de las Instituciones en particular.
- b) Deberán mostrar asimismo que las disposiciones legales o resoluciones judiciales a las que se refiere el caso colocan a las Instituciones en una posición de aplicación obligatoria.

CAPÍTULO QUINTO

DISPOSICIONES COMPLEMENTARIAS

Artículo 17. Con el objeto de consolidar su papel como pieza central del sistema de educación superior costarricense, las universidades públicas integrantes del CONARE reiteran el compromiso, establecido en PLANES 2011-2015, de:

- a) Facilitar y propiciar el mayor aprovechamiento de los recursos disponibles para atender el ingreso a las universidades estatales de una proporción creciente de los nuevos graduados de secundaria, sin demérito de la condición de calidad que debe distinguir a la formación que imparte la educación universitaria pública del país.
- b) Promover las condiciones y adopción de criterios para el fortalecimiento de un sistema cada vez más solidario y equitativo de becas y otras ayudas a sus estudiantes que hagan valer el propósito de que ningún aspirante a la educación superior universitaria estatal de comprobado mérito académico quede fuera de ella por razones de índole económica.
- c) Mejorar las tasas de rendimiento académico, la permanencia exitosa y los índices de graduación estudiantiles.
- d) Desarrollar acciones para fortalecer la investigación científica y tecnológica y la vinculación de las instituciones universitarias públicas con los sectores sociales y productivos, de forma que al cabo del quinquenio se haya contribuido de manera significativa al logro de las metas nacionales de inversión en ciencia y tecnología y de implementación de un sistema nacional para la innovación.
- e) Aprovechar la aplicación de las nuevas tecnologías para que una parte creciente del acervo bibliográfico colectivo pueda ser de acceso a la población nacional en general.

- f) Procurar que los regímenes salariales de las instituciones sean siempre atractivos para el ingreso del personal nuevo de alta calificación y para que los sistemas de incentivos respondan primordialmente a consideraciones de calidad y mérito en el desempeño de las funciones.
- g) Implementar estrategias de formulación y comunicación que permitan un mejoramiento en los procesos de rendición de cuentas y de logros a los diferentes sectores de la sociedad.

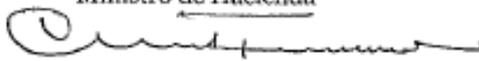
Artículo 18. Con el objeto de fomentar la calidad de la educación superior costarricense, así como de garantizar la idoneidad de los profesionales que ingresen a laborar en el sector público, el Gobierno de la República impulsará el fortalecimiento del Sistema Nacional de Acreditación y procederá a aplicar, mediante un cronograma gradual, la Ley del SINAES, de manera que se garantice que la contratación de profesionales en instituciones del Estado requerirá que la carrera de la que provienen esté acreditada.

Artículo 19. Para efectos de aplicación de los acuerdos de este Convenio, se entenderá que los términos *instituciones de educación superior universitaria estatal, educación superior universitaria estatal y universidades públicas* empleados en ellos se refieren a las instituciones universitarias que forman el CONARE a la fecha de suscripción del Convenio.

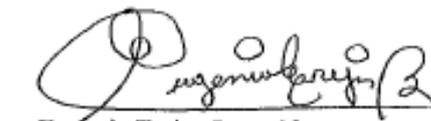
En fe de lo anterior, firmamos en San José a los veintiún días del mes de enero del año dos mil once.

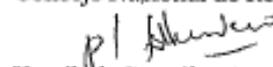

 Leonardo Garnier Rímolo
 Ministro de Educación Pública
 Presidente
 Comisión de Enlace


 Fernando Herrero Acosta
 Ministro de Hacienda


 Clotilde Fonseca Quesada
 Ministra de Ciencia y Tecnología


 Laura Alfaro Maykall
 Ministra de la Planificación


 Eugenio Trejos Benavides, Rector
 Instituto Tecnológico de Costa Rica
 Presidente
 Consejo Nacional de Rectores


 Yamileth González García, Rectora
 Universidad de Costa Rica


 Sandra León Coto, Rectora
 Universidad Nacional


 Luis Guillermo Carpio Malavassi, Rector
 Universidad Estatal a Distancia


 Laura Chinchilla Méjanda
 PRESIDENTA DE LA REPÚBLICA
 Testigo de Honor



Anexo 05. Lineamientos del Fondo del Sistema

CONARE - OPES
División de Coordinación
Recibido por: María V. Siver
Fecha: 22/3/2013 Hora: 3:55 pm



22 de marzo, 2013
CNR-080-13

OPES
DIVISION DE COORDINACION
Firmado al: ELVORY HORRGA
Fecha: 01/04/2013
Copia: ELENA ACUTOYA - ARCHIVO

Magistra
Yelena Durán Rivera
Coordinadora de la
Comisión de Vicerrectores de
Extensión y Acción Social

Estimada señora:

Ref: *Acuerdo del CONARE.*

Me permito comunicarle el acuerdo tomado por el Consejo Nacional de Rectores en la sesión No.04-13, celebrada el 19 de marzo de 2013:

Artículo 3, inciso a2)
Lineamientos de formulación, aprobación y asignación de recursos para proyectos nuevos de las áreas de Investigación y Extensión y Acción Social.

Producto de las propuestas presentadas por las Comisiones de Vicerrectores de Investigación y de Vicerrectores de Extensión y Acción Social, y de la que elaboró la Unidad de Plan Presupuesto,

SE ACUERDA EN FIRME aprobar la propuesta de Lineamientos, tal y como se transcribe a continuación:

-FONDO DEL SISTEMA 2014- LINEAMIENTOS DE FORMULACIÓN, APROBACIÓN Y ASIGNACIÓN DE RECURSOS PARA PROYECTOS NUEVOS DE LAS AREAS DE INVESTIGACIÓN Y DE EXTENSIÓN Y ACCIÓN SOCIAL

1. ASPECTOS GENERALES

- 1.1. Los proyectos se formularán procurando cumplir con el fin para el cual fue creado el Fondo del Sistema: Impulsar acciones y tareas de construcción y desarrollo de un Sistema de Educación Superior Universitaria Estatal. Asimismo, los proyectos deberán enmarcarse en el contexto del Plan Nacional de la Educación Superior (PLANES) 2011- 2015 y responder a los objetivos y las acciones estratégicas consideradas en el mismo.
- 1.2. Los proyectos nuevos tendrán una duración de ejecución máxima de dos años y deberán cumplir con los aspectos requeridos para su formulación. Para facilitar esta labor en la página web del CONARE (www.conare.ac.cr) y en la dirección <http://proyectos.conare.ac.cr/ifs/documentos> se pondrán a disposición dos archivos electrónicos para la formulación y otro para presupuesto.
- 1.3. Los proyectos nuevos deberán dar prioridad para su ejecución al personal propio de las instituciones. Las universidades deben aportar el recurso humano, con las respectivas jornadas. **No se financiará recurso humano ni contrataciones para actividades sustantivas del proyecto** (salario, complementos salariales, sobresueldos y otros incentivos salariales).

- 1.4. Los proyectos deberán ser formulados y presentados por funcionarios activos de al menos dos de las cuatro universidades estatales adscritas al CONARE. Se dará prioridad a aquellos en los que participen en forma sustantiva representantes de las cuatro instituciones. En caso donde la participación de alguna institución no es posible o pertinente, se debe aportar la información del caso que sustente tal situación.
- 1.5. El financiamiento de los proyectos con recursos del Fondo del Sistema podrá ser total o parcial. Si los proyectos requieren recursos adicionales de las instituciones universitarias, ya sea financieros o de otra índole (por ejemplo asignación de espacio físico, cargas académicas, etc.), deberán cumplir con las condiciones estipuladas por las universidades para esos propósitos. La formulación debe indicar las contrapartidas institucionales y de otras organizaciones con las que contará el proyecto para su ejecución.
- 1.6. Cada proyecto deberá contar con un responsable por universidad y además, con un coordinador general del mismo. El coordinador general del proyecto será designado por los miembros de las universidades participantes, y además le corresponderá rendir cuentas del proyecto ante las instancias de coordinación respectivas y velar por el cumplimiento del mismo. Se recomienda que el coordinador general tenga asignada carga académica para el proyecto en su universidad.
- 1.7. Si se requiriera un cambio del coordinador general del proyecto, de los responsables por universidad o algún cambio sustantivo en el proyecto, se debe informar a la Vicerrectoría correspondiente y a la Unidad de Plan Presupuesto (UPP), mediante un comunicado que indique el nombre del nuevo coordinador, identificación, teléfono y correo electrónico, como máximo dos semanas después de realizado el cambio junto con el aval de la Vicerrectoría correspondiente. En caso de presentarse cambios en el equipo de trabajo, el académico saliente debe presentar un informe de lo actuado.
- 1.8. El monto máximo para la aprobación es \$40 millones para financiar todo el proyecto, el cual durará un máximo de dos años. Debe quedar claro que el proyecto, deberá ser ejecutado en un máximo de dos años y ser financiado, en su totalidad, con los fondos asignados en el momento de su aprobación.

2. REQUISITOS SOBRE AVALES

- 2.1. Todo proyecto presentado debe tener la aprobación de las cargas académicas necesarias para su desarrollo en cada universidad; esta condición también aplica cuando se realiza un cambio de coordinador general o responsable por universidad. La aprobación de las cargas de cada institución debe respaldarse con un documento formal.
- 2.2. Todo proyecto que utilice sujetos humanos, animales de laboratorio, muestras de plantas o cualquier otro material vivo, debe cumplir con la normativa nacional y de las Instituciones participantes, aplicable para dicha materia. De aplicar este lineamiento, se debe además presentar la aprobación del comité universitario respectivo.
- 2.3. El coordinador general debe presentar la propuesta completa de forma impresa y digital a la a la Vicerrectoría correspondiente con todos los avales de las universidades participantes. La Vicerrectoría que coordine remitirá a la División de Coordinación de la OPES las propuestas completas en forma digital e impresa con los formatos establecidos (Word y Excel). **Los proponentes no deberán remitir las propuestas directamente al CONARE.**
- 2.4. El equipo de trabajo del proyecto deberá atender las disposiciones del CONARE o de las comisiones de vicerrectores, complementarias a estos lineamientos para las etapas de ejecución, seguimiento y evaluación.

3. FORMATOS DE PRESENTACIÓN

- 3.1. El coordinador general es el responsable de presentar el proyecto a la respectiva vicerrectoría en forma **impresa** y digital. Para facilitar esta labor en la página web del CONARE (www.conare.ac.cr)

en la dirección <http://proyectos.conare.ac.cr/fs/documentos> se pondrán a disposición dos archivos electrónicos.

- 3.2. Las Comisiones de Vicerrectores serán las responsables de la revisión general de requerimientos de formulación de los proyectos recibidos. A los proyectos que no cumplan con los lineamientos de formulación, las Comisiones de Vicerrectores les solicitarán los cambios necesarios en el plazo que esta lo disponga, de lo contrario serán considerados incompletos, por lo que no pasarán a la siguiente etapa de asignación de recursos.

4. ÁREAS DE PRIORIZACIÓN

- 4.1. Se establecen como áreas de priorización de los proyectos:

En investigación:

1. Cambio Climático: Energía, Recursos Naturales, Agua.
2. Educación.
3. Salud.
4. Socioeconomía.
5. Sociedad y Cultura.
6. Tecnologías emergentes: Nanotecnología, Biotecnología, Bioinformática y Tecnologías Digitales.

En extensión y acción social:

1. Acciones afirmativas que garanticen el acceso de las poblaciones al Sistema de Educación Superior.
2. Adecuada integración espacial de la Universidad y su entorno más inmediato.
3. Equidad, igualdad: social, de género, de acceso, etaria e inclusividad de poblaciones de atención prioritaria.
4. Democratización del arte y la cultura.
5. Envejecimiento poblacional.
6. Manejo sostenible de los recursos, gestión ambiental.
7. Retos productivos: pequeña y mediana empresa, diversificación de la producción.
8. Desarrollo tecnológico, emprendedurismo, seguridad y soberanía alimentaria.
9. Descentralización gubernamental y administrativa: Gobiernos locales.

5. APROBACIÓN DE PROYECTOS Y ASIGNACIÓN DE RECURSOS

- 5.1. Las Comisiones de Vicerrectores deberán convocar, recibir, revisar, evaluar y recomendar las propuestas con base en estos lineamientos, en las instancias y en las fechas definidas en el cronograma adjunto, con apoyo de la División de Coordinación de OPES.
- 5.2. Las Comisiones de Vicerrectores remitirán a la UPP la información de los proyectos recomendados en forma digital, por medio del correo electrónico fondosistema@conare.ac.cr, en las fechas definidas en el Cronograma adjunto.
- 5.3. La UPP elaborará los informes resúmenes de las propuestas para conocimiento del CONARE, de acuerdo con las fechas definidas en el Cronograma adjunto.
- 5.4. El CONARE analizará las propuestas de asignación de recursos presentadas por las Comisiones de Vicerrectores para su aprobación final. Comunicará a las Comisiones de Vicerrectores los acuerdos tomados y la Unidad de Plan Presupuesto remitirá a las universidades la información final de los proyectos nuevos aprobados para su incorporación en los presupuestos institucionales, de acuerdo con las fechas definidas en el Cronograma adjunto.

APROBACIÓN DE PROYECTOS Y ASIGNACIÓN DE RECURSOS:

Actividad	Responsable	Fecha
Recepción de los proyectos nuevos propuestos por los equipos y comisiones.	Equipos y comisiones adscritas a las Comisiones Vicerrectores	1 de abril al 30 de mayo 2013
Envío de las propuestas nuevas a la División de Coordinación por parte de las Vicerectorías	Vicerectorías	14 de junio 2013
Revisión, evaluación y recomendación de las propuestas nuevas.	Comisiones de Vicerrectores	17 de junio al 5 de julio 2013
Envío a la UPP de la información de los proyectos recomendados en forma digital.	Comisiones de Vicerrectores y las comisiones que dependen directamente del CONARE	8 de julio 2013
Revisión de la información de los proyectos y elaboración de informes resúmenes por parte de la UPP para el CONARE.	Unidad de Plan y Presupuesto	Del 8 de julio al 26 de julio 2013 (recesos institucionales)
Análisis y aprobación de las propuestas de asignación de recursos presentadas por las Comisiones, Comunicación de los acuerdos a las Comisiones.	CONARE	30 de julio al 6 de agosto
Envío a las universidades de la información final de los proyectos nuevos aprobados para su incorporación en los presupuestos institucionales	Unidad de Plan y Presupuesto	16 de agosto 2013

Le saludo atentamente,


José Andrés Masís Bermúdez
Director de OPES



Lyc

c: Unidad de Plan Presupuesto
División de Coordinación

