



TECNOLÓGICO DE COSTA RICA
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

*Proyecto de graduación para optar por el título de
Bachillerato de Administración de Empresas*

*Manual de procedimientos para la Fundación Tecnológica de Costa
Rica (FUNDATEC), sede central Cartago.*

Empresa:

Fundación Tecnológica De Costa Rica



Estudiante:

Zúñiga Navarro Alejandra
200727237

Profesor Guía:
Moya Ronald

Cartago, Costa Rica
Noviembre, 2012

RESUMEN

El presente documento describe el estudio que se llevo a cabo para la elaboración de un manual de procedimientos en la Fundación Tecnológica de Costa Rica (FUNDATEC) sede central Cartago, en el II semestre del año 2012.

El estudio esta compuesto por aspectos generales de la empresa, marco teórico que respalda y complementa todas las variables y conceptos utilizados, se presenta la situación actual de los procedimientos, la cual presenta los pasos y el diagrama de flujo para cada procedimiento sometido a estudio.

Por otra parte se presenta un análisis de cada uno de los procedimientos documentados, y las recomendaciones propuestas para la implementación de los mismos. Además un análisis de la organización a nivel macro para detectar que factores influían en los procedimientos.

Palabras Claves

Actividades-Diagrama de Flujo- Formularios-Organización-Procedimiento-
Procesos -Responsables

DEDICATORIA

A Dios por permitirme llegar hasta esta etapa de mi vida.

A mis padres, por estar siempre dándome la fortaleza, cariño y apoyándome para seguir adelante.

A mis hermanos, que me han dado su apoyo y soporte económico para que yo pudiera terminar mi carrera.

A mi amiga Karla Garro, por darme su apoyo y ayuda cuando más lo necesitaba.

AGRADECIMIENTO

A la Máster Damaris Cordero Castillo, por darme la oportunidad de desarrollar mi proyecto de graduación en la Fundación Tecnológica de Costa Rica.

A cada uno de los colaboradores de la FUNDATEC, que de una u otra manera me extendieron su mano y estuvieron a la disposición de atender cualquier duda o inconveniente sobre el proyecto. Además de abrir las puertas para que formara parte de su familia laboral durante el periodo de práctica.

A mi familia que me ha dado su apoyo incondicional y que me han dado su confianza, para que pudiera salir adelante.

A mi profesor guía Ronald Moya por su apoyo durante estos cuatro años de estudiar la carrera de administración y muy especialmente en el desarrollo de mi práctica profesional.

A Master Ronald Alvarado por brindarme su apoyo y ayuda.

A los profesores que durante los últimos seis años me dieron las herramientas para llegar a ser un profesional, tanto en la escuela de Matemáticas como la de Administración.

A las personas que de una u otra manera han llegado a mi vida y han contribuido a mi crecimiento personal.

A mis compañeros de clase por la amistad brindada y apoyo académico.

A mis amigos que me han tendido su mano cuando más lo necesite Karla Garro, Fernando Salazar, Evelsy Rodríguez, Alexia Quirós, Mauricio Chaverri, Eladio Lobo, Manuel Arguedas, Jorge Madrigal.



Había una vez una joven que emprendió un viaje, sin saber qué futuro le esperaba, pero con sus fuerzas se arriesgó y comenzó la caminata hasta su destino, el recorrido era duro, durante el mismo tubo contratiempos que la hicieron creer que debía desistir de la idea de continuar, sin embargo siempre hubo algo que la alentaba a seguir, varias veces tropezó con piedras que la hicieron caer y herirse, pero ella se ponía de pie y lanzaba las piedras hacia el horizonte, al final del recorrido encontró una pendiente muy grande la cual tomó con valentía y ánimos, al llegar a la cima encontró un castillo hermoso que ella misma había construido con cada piedra que lanzó cuando caía, ahora ella llegó a su objetivo pero con la mentalidad de que la vida sigue y debe seguir emprendiendo nuevos caminos y desafíos.

Alejandra Zúñiga Navarro

INDICE GENERAL

RESUMEN	i
DEDICATORIA.....	ii
AGRADECIMIENTO.....	iii
INDICE GENERAL.....	v
INDICE TABLAS	xii
INDICE IMAGENES	xii
INDICE APÈNDICES	xii
INDICE ANEXOS	xiii
INTRODUCCION	xiv
CAPITULO I: GENERALIDADES DE LA INVESTIGACIÓN.....	1
1.1. MARCO REFERENCIA EMPRESARIAL.....	1
1.1.1. Antecedentes de la empresa.....	1
1.1.2. Actividad productiva	5
1.1.3. Servicios que brinda la FUNDATEC	5
1.1.4. Logo	7
1.1.5. Ubicación	7
1.1.6. Cantidad de personal y puestos.....	8
1.1.7. Misión.....	9
1.1.8. Visión	9
1.1.9. Valores	9
1.1.10. Política de Calidad	10
1.1.11. Organigrama	10
1.1.12. FODA.....	13
1.1.13. Descripción de las instalaciones físicas.....	15
1.2. ANTECEDENTES DEL ESTUDIO	16
1.3. JUSTIFICACION DEL ESTUDIO	17
1.4. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	19
1.5. OBJETIVOS	19

1.5.1.	General	19
1.5.2.	Específicos.....	19
1.6.	DELIMITACIÓN DEL ESTUDIO.....	20
1.6.1.	Alcances.....	20
1.6.2.	Limitaciones	22
CAPITULO II: MARCO TEORICO.....		23
2.1.	ADMINISTRACIÓN	23
2.1.1.	Definición	23
2.1.2.	Proceso Administrativo.	24
2.1.3.	Importancia	25
2.2.	EFICIENCIA Y EFICACIA	26
2.2.1.	Eficiencia.....	26
2.2.2.	EFICACIA.....	27
2.3.	ANÁLISIS ADMINISTRATIVO.....	29
2.3.1.	Definición	29
2.3.2.	Objetivos	29
2.3.3.	Estudios	30
2.3.4.	Premisas	31
2.4.	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	32
2.4.1.	Definición	32
2.4.2.	Organigrama	32
2.5.	MANUAL ADMINISTRATIVO.....	34
2.5.1.	Definición	34
2.5.2.	Objetivos	35
2.5.3.	Clasificación.....	36
2.5.4.	Importancia	38
2.6.	PROCEDEMIENTOS	38
2.6.1.	Definición	38
2.6.2.	Características	39
2.6.3.	Objetivos	39

2.6.4. Proceso.....	40
2.7. MANUAL DE PROCEDIMIENTOS.....	42
2.7.1. Definición	42
2.7.2. Componentes del manual de procedimientos	43
2.7.3. Objetivos	45
2.7.4. Importancia	46
2.8. DIAGRAMA DE FLUJO.....	46
2.8.1. Definición	46
2.8.2. Importancia	46
2.8.3. Simbología utilizada	47
2.9. FORMULARIOS.....	48
2.9.1. Definición	48
2.9.2. Diseño.....	49
2.9.3. Análisis.....	50
2.10. POLÍTICAS.....	52
2.10.1. Definición	52
2.10.2. Objetivos.....	52
2.11. INVESTIGACIÓN.....	53
2.11.1. Definición	53
2.11.2. Investigación administrativa.....	53
2.11.3. Tipos de investigación	53
2.12. FUENTES DE INVESTIGACIÓN.....	55
2.12.1. Definición	55
2.12.2. Tipos	55
2.12.2.1. Fuentes primarias.....	55
2.12.2.2. Fuentes secundarias	56
2.13. SUJETOS DE INVESTIGACIÓN.....	56
2.13.1. Definición	56
2.14. TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN.....	57

2.14.1.	Definición	57
2.14.2.	Tipos de técnicas	57
2.15.	VARIABLES DE ESTUDIO.....	59
2.16.	TÉCNICAS DE ANÁLISIS.....	61
CAPITULO III. MARCO METODOLOGICO.....		63
3.1.	TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	63
3.2.	FUENTES DE INFORMACIÓN.....	64
3.3.	SUJETOS DE INFORMACIÓN.....	65
3.4.	MEDIOS DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN.....	67
3.4.1.	Investigación documental.....	67
3.4.2.	Entrevista informal.....	67
3.4.3.	Entrevista semi – estructurada.....	67
3.4.4.	Observación Participativa.....	68
3.4.5.	Cuestionario formal.....	68
3.6.	TÈCNICAS DE ANÀLISIS.....	69
3.7.	VARIABLES DE ESTUDIO.....	70
3.7.1.	Procedimiento	70
3.7.2.	Análisis de los procedimientos.....	71
3.7.3.	Análisis de los formularios.....	73
3.8.	CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES.....	75
CAPITULO IV. DIAGNOSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL		77
4.1	DESCRIPCIÓN DE LA SITUACION ACTUAL.....	77
4.1.1.	Manual de Procedimientos Actual.....	77
4.2.	ELECCION DE LOS PROCEDIMIENTOS.....	78
4.3.	DESCRIPCION DE LA SITUACION ACTUAL DE LOS PROCEDIMIENTOS	81
4.3.1.	Procedimientos del Área de Dirección Ejecutiva	81
4.3.1.1.	Firma de Contratos por Honorarios o Planillas	81
4.3.1.2.	Firma de Contratos Tripartitos.....	88
4.3.1.3.	Firma de Contratos por servicios entre FUNDATEC y Empresas.....	96

4.3.2.	Procedimientos del Área Financiero Contable.	105
4.3.2.1.	Compra de Libros a Proveedores Nacionales.....	105
4.3.2.2.	Compra de Libros CENGAGE.....	112
4.3.2.3.	Ingreso al Inventario de Libros.....	130
4.3.2.4.	Traslado de Inventario de libros (permanente o temporal).	134
4.3.2.5.	Facturación de Contado.....	142
4.3.2.6.	Revisión de Facturas	153
4.3.2.7.	Devolución de matrícula.	159
4.3.2.8.	Cuentas por Cobrar.	170
4.3.2.9.	Pago por Transferencia Bancaria.	183
4.3.2.10.	Pago por Cheque	194
4.3.2.11.	Conciliaciones.	204
4.3.2.12.	Caja Chica.	214
4.3.2.13.	Control de Inversiones.....	223
4.3.2.14.	Anulación de Cheques.....	241
4.3.3.	Procedimientos del Área de Proyectos.	245
4.3.3.9.	Ingreso de presupuestos.	245
4.3.3.10.	Modificaciones Presupuestarias.	250
4.3.3.11.	Apertura de Proyectos.....	254
4.3.3.12.	Compra de Activos.	263
4.3.3.13.	Cierre de Proyectos.....	277
4.3.3.14.	Registro de Facturas por Pagar.....	287
4.3.4.	Procedimientos del Área administrativa.	292
4.3.4.9.	Inventario de Suministros.	292
4.3.4.10.	Preparación de Graduaciones Tecnicos de las escuelas de Electronica y Diseño Industrial.	299
4.3.4.11.	Elaboración de Certificados.....	309
4.3.4.12.	Liquidación Laborares.	321
4.3.4.13.	Pago de Nomina.....	335
4.3.4.14.	Capacitaciones.	352

4.3.4.15.	Solicitud de Vacaciones.....	359
CAPITULO V: ANALISIS DE LOS PROCEDIMIENTOS		366
5.1.	ANÁLISIS DE LA MATRIZ FODA.....	366
5.2.	ANÁLISIS DE LA ORGANIZACIÓN.....	370
5.2.1	Orientación al Cliente.	370
5.3.	ANÁLISIS DE LA SITUACION ACTUAL DE LOS PROCEDIMIENTOS.	374
5.3.1.	Procedimientos de la Dirección Ejecutiva	374
5.3.1.1.	Firma de Contratos por Honorarios o Planillas.	374
5.3.1.2.	Firma de Contratos Tripartitos.	377
5.3.1.3.	Firma de Contratos por servicios entre FUNDATEC y Empresas.....	379
5.3.2.	Procedimientos del área Financiero Contable.....	381
5.3.2.1.	Compra de Libros a Proveedores Nacionales.....	381
5.3.2.2.	Compra de Libros CENGAGE.....	383
5.3.2.3.	Ingreso al Inventario por Compras.....	386
5.3.2.4.	Traslado de Inventario (permanente o temporal).	388
5.3.2.5.	Facturación.	390
5.3.2.6.	Revisión de Facturas	392
5.3.2.7.	Devolución de matrícula.	394
5.3.2.8.	Pago por Transferencia Bancaria.	396
5.3.2.9.	Pago por Cheque.....	398
5.3.2.10.	Conciliaciones.	400
5.3.2.13.	Anulación de Cheques.....	406
5.3.2.14.	Cuentas por Cobrar.	408
5.3.3.	Procedimientos Área de Proyectos.	410
5.3.3.1.	Ingreso de Presupuestos.	410
5.3.3.2.	Modificaciones Presupuestarias.	412
5.3.3.3.	Apertura de Proyectos.	415
5.3.3.4.	Compras de Activos.....	418
5.3.3.5.	Cierre de Proyectos.	420
5.3.4.	Procedimientos del Área Administrativa.....	424

5.3.4.1. Inventario de Suministros.	424
5.3.4.2. Preparación de Graduaciones Tecnicos de las escuelas de Electronica y Diseño Industrial.	426
5.3.4.3. Elaboración de Certificados.	428
5.3.4.4. Liquidación de Personal.	430
5.3.3.2. Pago de Nomina.	432
5.3.4.5. Capacitaciones.	434
5.3.4.6. Solicitud de Vacaciones.	436
5.4. Análisis de la situación Actual de los formularios.	438
6.1. CONCLUSIONES.	439
6.2. RECOMENDACIONES.	441
APÈNDICES.	442
ANEXOS.	462

INDICE TABLAS

Tabla N°1: Cantidad de colaboradores por puesto de la FUNDATEC.	8
Tabla N°2: Simbología para diseñar diagrama de flujo	47
Tabla N°3: Análisis Hexámetro Quintiliano.....	62
Tabla N°4 Colaboradores involucrados en el Proyecto.	65
Tabla N°5: Calendario Práctica - A.E. Nocturna II Semestre-2012	75
Tabla N°6: Análisis FODA de la situación actual de la FUNDATEC.....	367

INDICE IMAGENES

Imagen N°1: Logo de la empresa.....	7
Imagen N°2: Mapa Tecnológico de Costa Rica, campus sede Central.	7
Imagen N°3: Organigrama Estructural FUNDATEC	12
Imagen N°4: Croquis Instalaciones de la FUNDATEC, Cartago.	16
Imagen N°5: Composición de los Macroprocesos.....	42
Imagen N°6: Estructura del análisis de datos.....	69
Imagen N°7: Orientación hacia el cliente FUNDATEC	371
Imagen N°8: Propuesta Organigrama Estructural FUNDATEC.....	373

INDICE APÉNDICES

Apéndice N°1: Cuestionario: Actividades realizadas en el sistema SOIN.	442
Apéndice N°2: Cuestionario: Análisis de los procedimientos y formularios.	444
Apéndice N°3: Formato de descripción de operaciones.....	451
Apéndice N°4: Formulario información de procedimientos.....	452
Apéndice N°5: Mapeo de Procesos.....	455
Apéndice N°6: Cuadro de Relaciones.	456
Apéndice N°7: Control de Trabajo.....	460

INDICE ANEXOS

Anexo N°1: MEMORANDO 436-2011.....	462
Anexo N°2: CONTRATO DE SERVICIOS PROFESIONALES.	466
Anexo N°3: CONTRATO DE TRABAJO, ACTIVIDAD DE VINCULACIÓN.	471
Anexo N°4: CONTRATO DE TRABAJO, NO FUNCIONARIO.	475
Anexo N°5: CONTRATO DE TRABAJO, FUNCIONARIO TEC.....	479
Anexo N°6: CONTRATO DE COORDINADORES.	483
Anexo N°7: CONTRATO SERVICIOS EMPRESA.	487
Anexo N°8: SOLICITUD DE MODIFICACION PRESUPUESTARIA.	492
Anexo N°9: SOLICITUD DE PAGO.....	494
Anexo N°10: ORDEN DE SERVICIOS.....	496
Anexo N°11: FORMULARIO PARA LA DEVOLUCION DE MATRICULA	497
Anexo N°12: SOLICITUD DE ORDEN DE COMPRA.....	498
Anexo N°13: SOLICITUD DE FACTURA	498
Anexo N°14: SOLICITUD DE VACACIONES.....	500
Anexo N°15: PAGO DE PLANILLAS.....	501
Anexo N°16: ESTIMACION DE COSTOS NACIONALES.....	502
Anexo N°17: PAGO DE PLANILLAS.....	503

INTRODUCCION

El presente documento consiste en la propuesta de un manual de procedimientos para la Fundación Tecnológica de Costa Rica (FUNDATEC), al II semestre del año 2012, para las áreas Dirección Financiera, Jefatura de Proyectos, Jefatura Administrativa y Dirección Ejecutiva, en él se detallan las actividades que se deben llevar a cabo para cumplir con el objetivo de la FUNDATEC.

El manual de procedimientos reúne información clasificada y validada sobre la naturaleza y fines de una serie de procedimientos de operaciones de la organización, con sus respectivos diagramas de flujo, y de sus instrumentos de apoyo, como los formularios.

El presente proyecto consta de seis capítulos, la primera parte del documento se presenta generalidades de la empresa, el segundo capítulo contiene conceptos y simbología básica que orienta al usuario sobre el contenido, importancia y variables de la descripción de los procedimientos sometidos a estudio, en el tercero se presenta la metodología empleada para el desarrollo del proyecto.

El cuarto capítulo abarca el análisis de la situación actual, que contiene los procedimientos sometidos a estudio, describe las actividades y su correspondiente diagrama de flujo, los cuales son presentados por áreas, primero se encuentra los procedimientos para la Dirección Ejecutiva, seguido por los correspondientes para la Dirección Financiera, la Jefatura de Proyectos y por último los procedimientos de la Jefatura Administrativa.

Se realizó un análisis detallado de la situación actual, el cual se presenta en el quinto capítulo, este análisis se procesó mediante la técnica Hexámetro Quintiliano y se sometieron a estudio por medio de un cuestionario, donde se detectaron factores que influían en el procedimiento, acorde a las dos técnicas se detallaran las conclusiones y recomendaciones para cada procedimiento. Por último se presenta las conclusiones y recomendaciones generales para el proyecto.

CAPITULO I: GENERALIDADES DE LA INVESTIGACIÓN

En el siguiente capítulo se detallan aspectos referentes a la empresa, como lo son antecedentes empresariales, la naturaleza del negocio, la misión, la visión, valores, organigrama de la empresa. Posteriormente se tratara la justificación, el planteamiento del problema y los objetivos de la investigación, por último las limitaciones del estudio.

1.1. MARCO REFERENCIA EMPRESARIAL

1.1.1. Antecedentes de la empresa

La Fundación Tecnológica de Costa Rica (FUNDATEC), es un ente privado de utilidad pública y sin fines de lucro, creada en el año de 1987 por un grupo visionario de funcionarios del Tecnológico de Costa Rica, liderados por el entonces rector MBA. Arturo Jofré V. quien decidió crear una Fundación, para la universidad, amparados en la Ley de Fundaciones y con la finalidad de ampliar y mejorar los servicios que imparte el Tecnológico de Costa Rica.

La FUNDATEC presta sus servicios mediante el desarrollo de proyectos de Investigación, de Extensión y actividades de vinculación externa, a los diferentes sectores de la sociedad costarricense y pone al servicio del sector productivo el potencial de recursos profesionales y de infraestructura del Tecnológico de Costa Rica (TEC).

Para el cumplimiento de sus fines, la FUNDATEC se rige por los siguientes objetivos:

- Colaborar en el fortalecimiento de los vínculos entre el Tecnológico de Costa Rica, y los sectores público y privado costarricense por medio de una mayor proyección de las actividades de investigación y extensión.
- Proporcionar las condiciones para un mejoramiento cualitativo y cuantitativo de la experiencia de los profesionales del Instituto en sus respectivas disciplinas.

- Crear nuevas fuentes de financiamiento para la Institución Fundadora.
- Contribuir al logro de los propósitos que establezca el Plan de Desarrollo Institucional del Fundador, especialmente en las áreas de investigación y extensión.
- Ofrecer al sector productivo del país el apoyo profesional para el desarrollo tecnológico del sector.
- Fortalecer los vínculos entre el TEC y el sector público y privado, mediante el desarrollo de actividades de investigación y asesoría.
- Impulsar proyectos de impacto sobre las condiciones sociales, económicas y culturales de las comunidades.
- Adaptar y desarrollar tecnologías apropiadas.
- Generar y coordinar programas de capacitación de corto plazo, dirigida a la atención de necesidades específicas de sectores, empresas o instituciones.

Históricamente la FUNDATEC se ha desarrollado en tres grandes periodos:

(1987-1992)

Periodo de gestación.

Las actividades de la organización fueron introduciéndose poco a poco y que por el volumen de las mismas, la estructura administrativa requerida no era compleja. Se comenzó a reconocer para este período la importancia que los programas de capacitación tendrían en la FUNDATEC, siendo estos los de mayor volumen entre todas las actividades de prestación de servicios.

(1992-1994)

Periodo de crecimiento

Durante este período se da el mayor crecimiento en la actividad de la FUNDATEC, con crecimientos mayores al 200%.

La organización empezó a presentar problemas sobre en el manejo de las actividades al no cambiar rápidamente los sistemas contables, de control y financieros (1992-1993), lo cual se convierte en una señal de que las actividades están creciendo a un ritmo mayor que la estructura administrativa que les daba soporte, por esta razón la Junta Administrativa en marzo de 1994 acuerda reforzar la administración de la Fundación, creando las áreas financieras y de apoyo a los proyectos.

(1995 hasta el día de hoy)

Periodo de consolidación

En este lapso, las actividades se transforman en acciones de mayor carácter institucional, sin menospreciar las iniciativas individuales, y se “reordenan organizativamente”, estabilizan y se comienza a tener información que contribuye al análisis y comprensión de la situación, aspecto fundamental para la toma de decisiones por parte del nivel correspondiente. En términos generales en este período se toman decisiones importantes como son:

FUNDATEC administra los servicios que ofrece el TEC con el apoyo de los recursos profesionales y de infraestructura del TEC, en todas aquellas áreas en que el Tecnológico pueda desarrollar. Asimismo, estos servicios se diseñan o adaptan en función de las necesidades de la empresa o institución solicitante.

De las reflexiones sobre el papel de la Fundación dentro del engranaje de la gestión Institucional, se definió a la FUNDATEC, como un mecanismo de carácter administrativo-financiero, que facilita las actividades de docencia, investigación,

extensión y prestación de servicios, que generan los diferentes departamentos del Tecnológico de Costa Rica.

Paralelo a esta definición, se ha venido trabajando fuertemente en el mejoramiento de los sistemas y procesos administrativos, tratando de darle al usuario el mejor servicio posible. Todo esto ha significado la aplicación de una serie de transformaciones tanto de carácter administrativo como conceptual, las cuales han sido fundamentales en el nuevo direccionamiento de la organización.

Uno de los aspectos más importantes de mencionar, ha sido la aprobación por del *Convenio marco de cooperación entre el Instituto Tecnológico de Costa Rica y la Fundación Tecnológica de Costa Rica*, documento esencial que define claramente las políticas y la normativa que se rige en la relación de la Institución con la Fundación.

Todos estos esfuerzos conjuntos de la Institución y la FUNDATEC, presentan hoy una organización estable y ordenada, tanto en lo económico como en lo administrativo-funcional, se realizan los análisis financieros claves para la toma de decisiones, definición de políticas de comisiones y por último definición de los procedimientos y normas de la administración de la FUNDATEC.

Entre los resultados está el de una mayor distribución de los beneficios obtenidos de esta actividad hacia la Institución, beneficiándose los departamentos académicos, disponiendo de un presupuesto extraordinario generado de sus actividades, la Institución con un fondo para la inversión en proyectos de desarrollo institucional y los funcionarios por tener la oportunidad de incrementar sus ingresos.

Para el futuro se percibe una Fundación más consolidada y madura en su ciclo de vida, con mayor credibilidad y confianza por parte de los usuarios en la función de sus labores. La Fundación se encuentra en una posición potencial de crecimiento y desarrollo, lo que motiva a seguir adelante con más esfuerzo y dedicación superando si es posible, las metas propuesta para los próximos años.

1.1.2. Actividad productiva

La FUNDATEC es un ente privado de utilidad pública y sin fines de lucro, creada con el objeto de coadyuvar el mejoramiento de los servicios académicos que el Tecnológico de Costa Rica presta a diferentes sectores de la sociedad costarricense.

La FUNDATEC presta servicios a cada escuela del TEC que tenga un proyecto en desarrollo, es la encargada de llevar la administración general de cada proyecto, entre las actividades que realizan esta:

- Llevar las planillas
- Cotización y Compra de un bien o servicios
- Pago
- Control de Cuentas por Cobrar
- Control de Cuentas por Pagar
- Firma de Contratos
- Asesoría
- Matricula de cursos.

La FUNDATEC trabajo un total de 380 proyectos, conjuntamente con las diferentes Escuelas, siendo las más participativas la escuela de Ciencias del Lenguaje y Administración de Empresas.

A cada uno de los proyectos se le brinda el apoyo necesario para que desarrolle su actividad de la mejor forma y logre cumplir con los objetivos establecidos, cada proyecto debe regirse bajo los lineamientos y políticas establecidas por el TEC, dichas disposiciones deben ser acatadas tanto por la FUNDATEC como por los encargados del Proyecto.

1.1.3. Servicios que brinda la FUNDATEC

Actualmente la fundación vende servicios de técnicos, actualización empresarial y cursos libres, transfiriendo conocimientos a la sociedad, los servicios son enlistados a continuación:

**FUNDACION TECNOLOGICA DE COSTA RICA
PROGRAMAS DE CAPACITACION y OTROS QUE IMPARTE EL TEC POR
MEDIO DE FUNDATEC**

- Programa Capacitación Técnico en Administración de Empresas.
- Programa Capacitación Técnico en Administración de Proyectos.
- Programa Capacitación Técnico Superior en Gestión Empresarial
- Programa Capacitación Técnico en Electromecánica.
- Programa Capacitación Técnico en Soporte.
- Programa Capacitación Técnico en Telemática.
- Programa Capacitación Técnico en Superior en Electrónica.
- Programa Capacitación Técnico en Nanotecnología.
- Programa Capacitación Técnico en Redes CISCO- CCNA.
- Programa Capacitación Técnico Profesional en REDES- CCNP.
- Programa Capacitación Técnico en Seguridad de Redes de Computadora.
- Programa Capacitación Técnico en Electricidad.
- Programa Capacitación Técnico en Producción industrial.
- Programa Capacitación Técnico en Enseñanza del Español.
- Programa Capacitación Técnico en Diseño Grafico Web Site.
- Programa Capacitación Técnico en Diseño Grafico Imagen, empaques y Edición.
- Cursos de Arquitectura.
- Cursos de Capacitación en Computación.
- Cursos de Construcción.
- Programa Actualización Producción Industrial.
- Cursos de Incubación de Empresas.
- Programa de Actualización en A.E.
- Programa en Electromecánica.
- Programa de Cursos Libres en Casa de la Ciudad.
- Cursos libres de Ingles.
- Capacitación en Electricidad.

1.1.4. Logo

Imagen N°1: Logo de la empresa



Fuente: Información suministrada por la FUNDATEC.

1.1.5. Ubicación

Las instalaciones de la FUNDATEC Sede Central, se encuentra dentro del Campus Universitario del Tecnológico de Costa Rica (TEC), el cual se ubica 800m sur de la Basílica de los Ángeles de Cartago; exactamente en el edificio B-7, según lo muestra el mapa:

Imagen N°2: Mapa Tecnológico de Costa Rica, campus sede Central.



Fuente: Pagina TEC, mapa del campus 2012.

1.1.6. Cantidad de personal y puestos

La Fundación cuenta actualmente un total de 30 empleados en sus tres sedes (Cartago, Zapote, San Carlos) y el área de la librería, distribuidas en 23 puestos los cuales son enlistados a continuación:

**Tabla N°1: Cantidad de colaboradores por puesto de la FUNDATEC.
II Semestre 2012.**

NOMBRE DEL PUESTO	CANTIDAD DE COLABORADORES
Asistente Administrativo CETT-Zapote	1
Asistente Contabilidad-Encargada de ingresos	1
Asistente Contabilidad-Encargado de conciliaciones Bancarias	2
Asistente de Control y seguimiento de Proyectos	3
Asistente de Control y seguimiento de Proyectos San Carlos	1
Asistente Planillas	2
Auditor Interno	1
Cajera	2
Directora ejecutiva	1
Directora Financiera Contable	1
Encargada Administrativa CETT-Zapote	1
Encargada Contabilidad	1
Asistente Contabilidad-Encargada Cuentas por Cobrar	1
Encargada Libros	1
Encargado Administrativo Oficina de San Carlos	1
Encargado de soporte Técnico Computacional , Administración Redes de datos	1
Gestor de Proyectos	1
Jefe Unidad Administrativa	1
Jefe Unidad Control y seguimiento de proyectos	1
Misceláneo(a)	3
Recepcionista	1
Secretaria Ejecutiva Junta Administrativa	1
Tesorero	1

Fuente: Elaboración propia en base a información suministrada por la Jefe(a) Administrativa de la FUNDATEC

En la presente investigación se contó con la colaboración del personal de la FUNDATEC sede Central, lo que corresponde a un total de 21 colaboradores. Se trabajo con todas las áreas de la empresa, dichas áreas son, la de Dirección

Ejecutiva, la Jefatura Administrativa, Financiero-Contable, Proyectos y Centro Logístico.

1.1.7. Misión

La Fundación Tecnológica de Costa Rica, es una organización que en conjunto con el Instituto Tecnológico de Costa Rica se dedica a brindar, fomentar y administrar, con calidad y productividad y con alto contenido de tecnología, las actividades de vinculación externa, bajo un concepto de responsabilidad social empresarial, de manera que se fije un enlace positivo entre la organización, los colaboradores, la sociedad y el ambiente.

1.1.8. Visión

Ser una fundación universitaria dinámica y de gran solidez, que de la mano con el Instituto Tecnológico de Costa Rica, vaya a la vanguardia en impulsar el desarrollo científico y tecnológico, mediante la transferencia de tecnología, productos, servicios y conocimientos a la sociedad costarricense y mundial.

1.1.9. Valores

- Fomento del Desarrollo Humano
- Espíritu de trabajo en equipo
- Responsabilidad
- Transparencia
- Respeto
- Tolerancia
- Confianza

1.1.10. Política de Calidad

La Fundación Tecnológica de Costa Rica; FUNDATEC en concordancia con la misión, se comprometen a fomentar y administrar con productividad y calidad, las actividades de vinculación externa del Tecnológico de Costa Rica, promoviendo la armonía entre todos los participantes en la prestación de servicios y la mejora continua de los procesos para lograr mayor satisfacción de sus clientes.

1.1.11. Organigrama

La Fundación Tecnológica de Costa Rica actualmente cuenta con una Junta Administrativa y una Delegación Ejecutiva, las cuales velan por la organización y administración de la fundación.

La Junta Directiva es la máxima autoridad de la Fundación, la cual es integrada por cinco miembros, de los cuales tres son representantes del Tecnológico de Costa Rica, un representante del Poder Ejecutivo y un representante del gobierno local, los cual son nombrados por un periodo de tres años, su presidente es nombrado por la junta y este es el representante legal de la fundación.

Actualmente la Junta Directiva está conformada por:

- Dr. Milton Villareal Castro, Presidente
- Ing. Luis Paulino Méndez Badilla, Vicepresidente
- Msc. Marcel Hernández, Tesorero
- Ing. Rita Arce Láscarez, Secretaria
- Ing. Elías Rosales, Vocal

Estructura Administrativa

La FUNDATEC es Administrada por:

- Directora Ejecutiva: MBA. Damaris Cordero Castillo
- Auditor Interno: Lic. Erick Morales Huertas

- Asesoría Legal: Lic. Aida Zúñiga y Lic. Carlos Vargas
- Directora Financiero Contable: Licda. Elissa Solano Chaves
- Directora Administrativa, Licda. Milagro Acuña Valerín

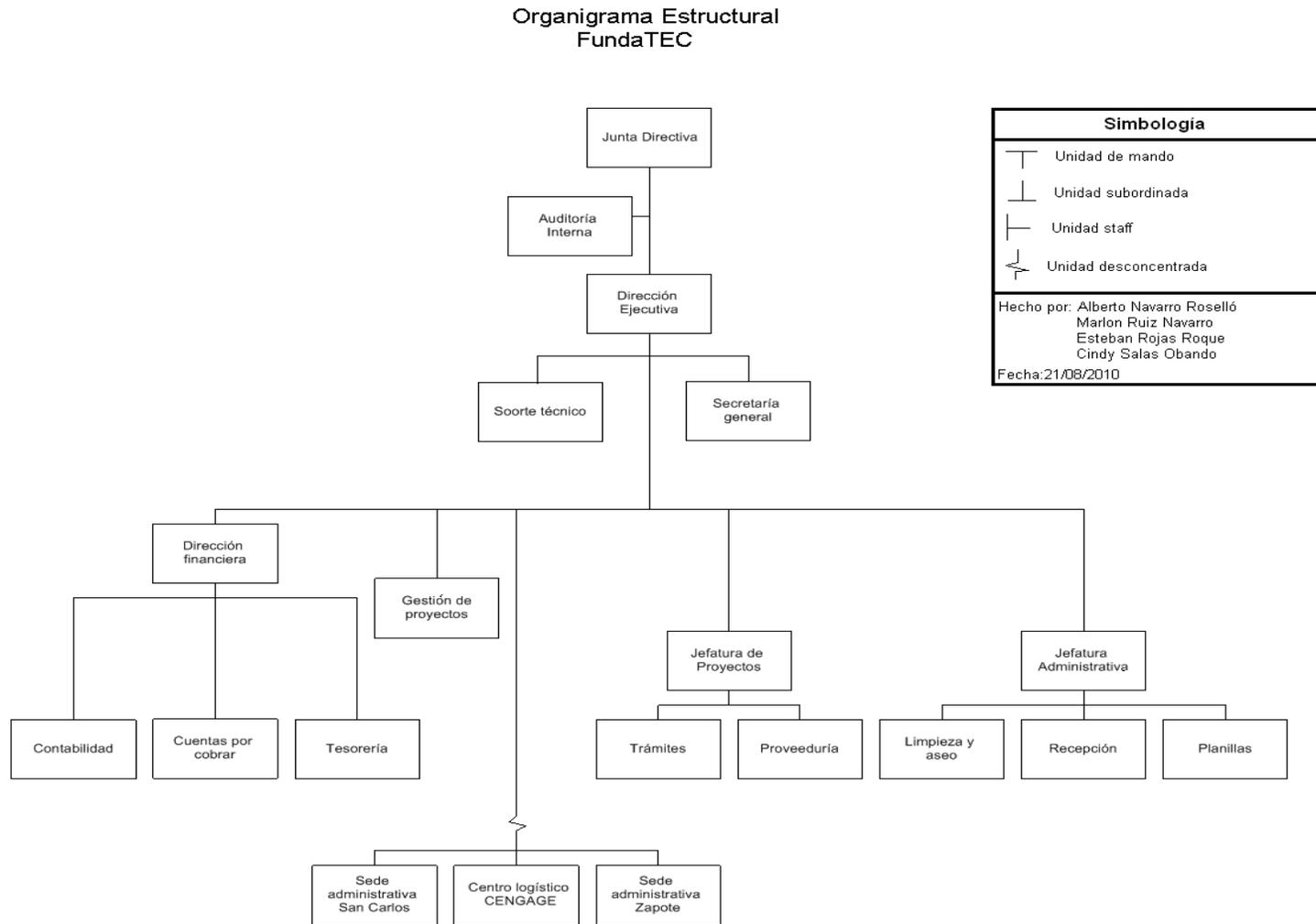
La organización se encuentra dividida en 4 áreas las cuales son:

- La División Financiera, que tiene a su cargo la contabilidad, cuentas por cobrar y la tesorería.
- Gestión de Proyectos
- Jefatura de proyectos, a su cargo tiene la unidad de trámites y proveeduría.
- La Jefatura Administrativa, se encarga de las unidades de limpieza y aseo, planillas y recepción.

Además tiene tres unidades desconcentradas las cuales son, la sede administrativa San Carlos y San José, y el Centro Logístico.

A continuación se presenta el organigrama que está vigente a la fecha, el cual representa gráficamente como se encuentra estructurada la fundación:

Imagen N°3: Organigrama Estructural FUNDATEC



Fuente: Información suministrada por la FUNDATEC.

1.1.12. FODA

La FUNDATEC para el 2007 elabora un nuevo plan estratégico que refleja la estrategia a seguir por su compañía por un periodo de 5 años. Entre los puntos del plan se analizó la matriz FODA, la cual determinó cuáles son las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, de la fundación a fin de conocer la situación actual y a partir de esto tomar las decisiones pertinentes acorde a los objetivos planteados.

Por lo que desde el año 2007 hasta la actualidad se ha estado trabajando con el siguiente FODA:

Fortalezas:

- Marca TEC – FUNDATEC.
- Experiencia en la prestación de servicios.
- El respaldo del nombre de TEC.
- Ubicación en distintas sedes.
- Calidad de los cursos que imparte, actualizados y atractivos.
- Profesionales del TEC y externos altamente calificados.
- Cursos con costos muy accesibles a los clientes.
- Se ha desarrollado una trayectoria de 20 años, lo que ha generado cierta fidelidad en los clientes.
- Espíritu de trabajo fuerte, ante condiciones adversas.

Oportunidades:

- Aprovechar los contactos de las escuelas con el sector empresarial nacional e internacional.
- Posibilidad de desarrollar alianzas estratégicas (internas y externas).
- Posibilidad de desarrollar nuevas áreas y nuevos servicios.
- Investigación como eje fundamental según el III Congreso.
- Interés institucional en desarrollar la FUNDATEC.

- Posibilidad de liderar proyectos regionales y sus recursos.
- Mejorar los mecanismos de vinculación y enlace con el sector productivo y la sociedad civil.
- Abarcar sectores de estudiantes que han dejado el colegio para ofrecerle programas de técnicos o inglés.

Debilidades

- Falta de presupuesto adecuado.
- Infraestructura inapropiada.
- Falta capacitación en áreas específicas.
- Poco personal.
- Falta de respaldo en conexión a red.
- Falta de sistematizar la información. Software no adecuado a las necesidades de FUNDATEC.
- Desconocimiento de la comunidad institucional sobre las funciones que realiza FUNDATEC y de sus resultados, actividades y servicios.
- Mala imagen de épocas pasadas.
- Los coordinadores no están informados acerca de los procedimientos que desarrolla la FUNDATEC.
- Falta de personal calificado para sentar una buena distribución de funciones, responsabilidades y buena coordinación de trabajo, tanto a nivel contable como de proyectos.
- Clima organizacional muy cambiante con parte del personal muy motivado y otros en conflicto. Se percibe una mala distribución de funciones.
- Procedimientos muy cambiantes, con responsabilidades cambiantes también
- No se ha logrado una buena relación entre FUNDATEC y el TEC.
- Salarios no acordes a las cargas de trabajo.
- Falta comunicación constante con el cliente interno.
- Está limitada por el quehacer de las escuelas, en el sentido de que la fundación por sí misma no puede promocionar los proyectos sin el apoyo de éstas.

Amenazas

- Cambios políticos.
- Excesivos reglamentos y reglamentaciones.
- Escaso apoyo logístico institucional. Desinterés por parte del TEC.
- Competencia por acceso a recursos internacionales.
- La competencia de los otros centros que dan los mismos cursos que nosotros.
- Establecimiento de normativa institucional y/o gubernamental que reduce el deseo de las escuelas (Contraloría con el caso de fondos departamentales), en buscar nuevos proyectos.
- Infraestructura de mejor calidad en competencia.
- Mejor oferta de la competencia en variedad y precio de servicios.

1.1.13. Descripción de las instalaciones físicas

La FUNDATEC cuenta con instalaciones amplias, cómodas e iluminadas, que garantizan la satisfacción de los colaboradores: los colores van de acuerdo a los de la FUNDATEC, sus paredes tienen 3 tonalidades diferentes: blanco, celeste claro y un celeste oscuro, que reflejan tranquilidad y confort dentro de la organización.

Las instalaciones poseen un área de cocina y descanso, lo cual permite a los colaboradores tener sus espacios de comida en un área tranquila y ordenada, este punto es de gran importancia ya que ayudada mantener a los colaboradores motivados y permite el esparcimiento, evitando así el estrés laboral.

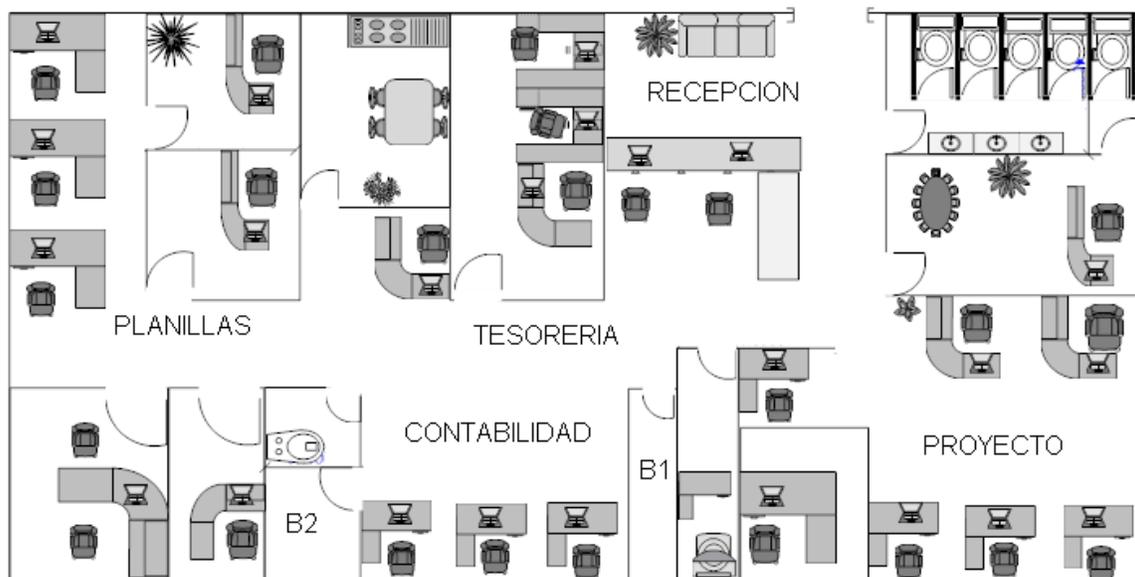
El edificio consta de una única planta dividida por departamentos o área de trabajo (área ejecutiva, la recepción proyectos, tesorería, contabilidad y administración general), dentro de la cual cada dirigente de área cuenta con oficina independiente.

La distribución de las aéreas esta ordena de manera unificada lo cual permite trabajar en conjunto y ordena, además que permite disminuir tiempos ociosos entre los procesos eliminando así costos innecesarios.

Los pasillos son amplios y se encuentran despejados de obstáculos, lo que garantiza, en caso de emergencia, que los colaboradores clientes y visitantes puedan salir sin dificultad.

Los colaboradores cuentan con el equipo necesario para realizar sus actividades (computadora, útiles, calculadora, impresora, papelería, entre otros), y los escritorios se encuentran ubicados con la distancia adecuada para facilitar el desempeño de las labores.

Imagen N°4: Croquis Instalaciones de la FUNDATEC, Cartago.



Fuente: Elaboración propia en base a información suministrada por la FUNDATEC

1.2. ANTECEDENTES DEL ESTUDIO

Para desarrollar el proyecto se realizó una investigación exploratoria de los registros de manuales de procedimientos utilizados en la Fundación y se encontró

que la FUNDATEC cuenta con manuales de procedimiento desactualizados de los años 2004-2005.

Para el año 2009 la Fundación entra en un periodo de gestión de calidad, que cambia la conceptualización de muchos de los procesos y se trabajó en la elaboración de un manual con los procesos más importantes, que no se terminó ni cumplió con los objetivos planteados.

Las cuatro áreas de la FUNDATEC, Proyectos, Financiero Contable, Dirección Ejecutiva y la Administrativa, se encuentran relacionadas y trabajando al 100% de manera conjunta.

Actualmente la FUNDATEC incorporó el software de *Sistema de Información Gerencial*, en las áreas Financiero-Contable y Proyectos, en el área de Recursos Humanos se incorporó el *Sapiens*, a fin de mejorar las actividades, reduciendo los trámites manuales, automatizando las labores y fortaleciendo la eficiencia y eficacia de los mismos.

Por el momento esta plataforma está trabajando en su totalidad en el área Administrativa, Financiero- Contable y Recursos Humanos Contable, en las dos unidades faltantes se están implementando los últimos detalles.

Al implementar esta herramienta digital en el desarrollo de las actividades de la FUNDATEC, el manual de procedimientos quedó desactualizado, por lo que nace la necesidad de desarrollar e implementar un manual de procedimientos actualizado, a fin de evitar la duplicidad de las tareas.

1.3. JUSTIFICACION DEL ESTUDIO

Actualmente la FUNDATEC no cuenta con un manual de procedimientos actualizado que detalle cada una de las actividades que integran los procesos, asignando responsables y tiempos de respuestas al cliente.

Con la incorporación del nuevo sistema informático, los procesos quedaron desactualizados y los procedimientos actuales no se encuentran documentados, dificultando el proceso de inducción de nuevos colaboradores y la estandarización y optimización del desempeño de los actuales.

Con el presente proyecto se esquematizan todos los procesos de la FUNDATEC, de manera que se puedan detectar fallas en los mismos y estandarizar su ejecución.

Como parte de los procesos se analizará un total de 30 procedimientos con el fin de proponer una mejora para los mismos, que sirva de guía para optimizar su eficiencia.

Actualmente la FUNDATEC desarrolla el proceso de digitación de los procedimientos y trámites que se realizan en la institución, para implementar cada uno de los procedimientos de manera digital, evitar papeleos innecesarios, contribuir con la protección ambiental y con la reducción del gasto en papelería.

Esta implementación será realizada por un equipo de expertos en el tema.

El producto final del proyecto será un manual de procedimientos que funcionará como herramienta de consulta ágil y eficiente para la realización de cada una de las tareas de la FUNDATEC y complementará el proyecto de digitalización de los procedimientos.

Se espera la autogestión de las funciones, mejorar la calidad del servicio, realizar las funciones de manera más eficaz y eficiente, asegurando el cumplimiento de los objetivos de la Fundación y satisfacer mejor las necesidades de los usuarios, de cada uno de los servicios suministrados.

1.4. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

¿Cuál es la mejor manera de diseñar los procedimientos elegidos de manera que se logre promover la autogestión de los funcionarios de la Fundación Tecnológica de Costa Rica a fin de que se desarrollen las actividades de manera eficaz y eficiente?

1.5. OBJETIVOS

Los objetivos, tanto general como específicos planteados para el presente proyecto fueron:

1.5.1. General

Analizar cada uno de los procedimientos actuales para diseñar un manual de procedimientos que promueva la autogestión de los funcionarios de la Fundación Tecnológica de Costa Rica, a fin de que se desarrollen las actividades de manera eficaz y eficiente.

1.5.2. Específicos

- 1.5.2.1. Realizar un análisis de la estructura organizacional de la FUNDATEC.
- 1.5.2.2. Analizar cada uno de los procesos con los que trabaja la FUNDATEC.
- 1.5.2.3. Identificar cuáles son los usuarios de los procesos y las necesidades que exigen como usuario del procedimiento.
- 1.5.2.4. Identificar los procesos que se llevan a cabo en la FUNDATEC.
- 1.5.2.5. Realizar un mapeo de los procesos con los que se trabaja en la FUNDATEC.
- 1.5.2.6. Determinar los procedimientos de la FUNDATEC.
- 1.5.2.7. Documentar de manera explícita los procedimientos más importantes de la FUNDATEC.
- 1.5.2.8. Determinar las actividades que integran cada uno de los procedimientos de la FUNDATEC.

- 1.5.2.9. Identificar las políticas establecidas para realizar los procedimientos de la FUNDATEC.
- 1.5.2.10. Determinar los funcionarios responsables en cada uno de los procedimientos de la FUNDATEC.
- 1.5.2.11. Identificar los sistemas, formularios y documentación que requiere cada uno de los procedimientos de la FUNDATEC.
- 1.5.2.12. Confeccionar diagramas de flujo que representen gráficamente la secuencia de las actividades de cada uno de los procedimientos de la FUNDATEC.
- 1.5.2.13. Incorporar las mejoras necesarias a los procedimientos actuales con el fin de implementar un manual acorde a las necesidades para de la FUNDATEC.
- 1.5.2.14. Describir las instalaciones donde se desarrollan los procedimientos.

1.6. DELIMITACIÓN DEL ESTUDIO

A continuación se presentan los alcances y limitaciones, del proyecto:

1.6.1. Alcances

En el presente proyecto se logró analizar un total de 30 procedimientos, catalogados como los más importantes y utilizados en la FUNDATEC, a continuación se enlistan según área que corresponde y su respectivo código:

DE000- Dirección Ejecutiva

- **DE-000-001:** PROCEDIMIENTO DE FIRMA DE CONTRATOS POR HONORARIOS O PLANILLAS.
- **DE-000-002:** PROCEDIMIENTO DE FIRMA DE CONTRATOS TRIPARTITOS.
- **DE-000-003:** PROCEDIMIENTO DE FIRMA DE CONTRATOS POR SERVICIOS FUNDATEC-TEC.

DF100- Dirección Financiero

- **DF-101-001:** PROCEDIMIENTOS DE COMPRA DE LIBROS PROVEDORES NACIONALES.
- **DF-101-002:** PROCEDIMIENTOS DE COMPRA DE LIBROS CENGAGE.
- **DF-101-003:** PROCEDIMIENTO DE INGRESO DE INVENTARIO DE LIBROS.
- **DF-101-004:** PROCEDIMIENTO DE TRASLADO DE INVENTARIO DE LIBROS.
- **DF-102-001:** PROCEDIMIENTO DE FACTURACIÓN DE CONTADO.
- **DF-102-001:** PROCEDIMIENTO DE REVISIÓN DE FACTURACION
- **DF-102-003:** PROCEDIMIENTO DE DEVOLUCIÓN DE MATRÍCULA.
- **DF-103-001:** PROCEDIMIENTO DE CUENTAS POR COBRAR.
- **DF-104-001:** PROCEDIMIENTO DE PAGO POR TRANSFERENCIAS BANCARIA.
- **DF-104-002:** PROCEDIMIENTO DE PAGO POR CHEQUE.
- **DF-104-003:** PROCEDIMIENTO DE CONCILIACIONES.
- **DF-104-004:** PROCEDIMIENTO DE CAJA CHICA.
- **DF-104-005:** PROCEDIMIENTO DE INVERSIONES.
- **DF-104-006:** PROCEDIMIENTO DE ANULACIÓN DE CHEQUE.

JP300-Gestión de Proyectos

- **JP-301-001:** PROCEDIMIENTO DE INGRESO DE PRESUPUESTOS
- **JP-301-002:** PROCEDIMIENTO MODIFICACION PRESUPUESTARIA.
- **JP-302-001:** PROCEDIMIENTO DE APERTURA DE PROYECTOS.
- **JP-302-002:** PROCEDIMIENTO DE COMPRAS DE ACTIVOS.
- **JP-302-003:** PROCEDIMIENTO DE CIERRE DE PROYECTOS.
- **JP-303-001:** PROCEDIMIENTO DE CUENTAS POR PAGAR.

JA400-Jefatura Administrativa:

- **JA-401-001:** PROCEDIMIENTO DE INVENTARIO DE SUMINISTROS.
- **JA-402-001:** PROCEDIMIENTO DE PREPARACIÓN DE GRADUACIONES PROYECTOS TECNICOS DE LAS ESCUELAS DE ELECTRONICA Y DISEÑO INDUSTRIAL.
- **JA-402-002:** PROCEDIMIENTO DE ELABORACION DE CERTIFICADOS.
- **JA-403-001:** PROCEDIMIENTO DE LIQUIDACIÓN DE PERSONAL.
- **JA-403-002:** PROCEDIENTOS DE PAGO DE NOMINA.
- **JA-403-003:** PROCEDIMIENTO DE CAPACITACIONES.
- **JA-403-004:** PROCEDIMIENTO DE SOLICITUD VACACIONES.

1.6.2. Limitaciones

Dentro de las limitaciones del proyecto se encuentran:

- Los procedimientos son nuevos, por lo tanto no existía ninguna información escrita acerca del tema.
- Los Encargados de las áreas sometidas a estudio percibían los procesos como procedimientos, sin tomar en cuenta que los procesos estaba constituido por procedimientos, lo cual causo que a la hora de documentar se tuviera que dividir la información en varios procedimientos.
- Se omitió información por parte de los Encargados de los procedimientos, lo cual dificulto documentar los mismos.
- El Encargado del procedimiento Facturación y el de Cuentas por Cobrar desconocían las políticas que debían ser aplicadas en el procedimiento, por lo cual se analizó con la Directora Financiera cuales eran las políticas que correspondían a los mismo.
- Los procedimientos del área financiera se encuentran automatizados por lo cual no se pudieron hacer mejoras, ya que estas implicaban cambios en el sistema.

CAPITULO II: MARCO TEORICO

En el presente capítulo se desarrollarán fundamentos teóricos de esta investigación, con el fin de comprender conceptos relacionados al estudio se abordarán temas como lo son administración, eficiencia, eficacia, análisis administrativo, estructura organizacional, manual administrativo, procedimientos, manual de procedimientos, diagramas de flujo, formularios, políticas, investigación, fuentes de investigación, sujeto de investigación, técnicas de recolección de información, variables de estudio además de los conceptos relacionados a las técnicas de análisis de la información; conceptos que a su vez serán de referencia para interpretar los resultados que se obtengan.

2.1. ADMINISTRACIÓN

2.1.1. Definición

Desde los tiempos egipcios y hasta la actualidad el concepto administración se ha desarrollado en la sociedad como una función vital para poder llevar a cabo procesos de mercado, este concepto ha evolucionado de manera creciente, ya que la globalización ha cambiado drásticamente la manera de administrar los negocios.

La administración se puede definir, según Daft y Marcic (2006, p.7) como una ciencia social que permite el *“logro de metas de una organización, de una manera eficaz y eficiente a través de la planeación, organización, dirección y control de los recursos organizacionales”*; con el fin de alcanzar los objetivos de la mejor manera, garantizando la competitividad en el mundo de los negocios.

De manera de complemento a lo antes citado, Hitt, Black y Porter (2006, p.8) se refieren a la administración como *“el proceso de estructurar y utilizar conjuntos de recursos orientados hacia el logro de metas para llevar a cabo tareas en el entorno organizacional”*.

2.1.2. Proceso Administrativo.

El proceso administrativo se da en cuatro etapas las cuales son planeación, organización, dirección y control; es gracias estas que se logra cumplir con los objetivos de la organización.

Cada una de las etapas se encuentra estrechamente relacionada y son vitales para obtener resultados favorables en la obtención de los objetivos establecidos; El proceso administrativo facilita el aprovechamiento eficaz y eficiente de los recursos utilizados en las empresas (materiales, humanos, financieros, etc.) para alcanzar resultados exitosos.

De acuerdo a lo establecido por Griffin y Ebert (2005, p.169), a continuación se definirá y analizará cada componente por separado,

2.1.2.1. Planeación.

“Proceso administrativo para determinar que necesita hacer una organización y la mejor forma para hacerlo”. En la planeación las empresas establecen aspectos esenciales que orientan al desempeño de las actividades de una mejor manera, como lo son: misión, visión, objetivos, políticas, estrategias, reglas, entre otros puntos.

En esta fase existen tres elementos que la constituyen las cuales son: fijación de metas de la empresa, desarrollo de una estrategia concreta para lograr las metas y la designación de planes tácticos y estratégicos para efectuar los diferentes propósitos.

2.1.2.2. Organización.

“Proceso administrativo para determinar la mejor forma de arreglar los recursos y actividades de una empresa en una estructura coherente”.

Esta etapa consiste en reorganizar las actividades de manera que se establezcan de la mejor manera para el cumplimiento de los objetivos, esto se obtiene mediante la modificación e implementación de organigramas, unidades

administrativas, delegación de funciones, definición de niveles jerárquicos y relaciones de coordinación entre las diferentes unidades, a fin de que se produzca un ambiente de cooperación y un óptimo desarrollo organizacional y funcional.

Durante esta etapa, las compañías deben reunir y clasificar las actividades que se van a requerir para alcanzar los objetivos establecidos previamente.

2.1.2.3. Dirección.

“Proceso administrativo de guiar y motivar a los empleados para satisfacer los objetivos de una organización”. Se pretende influir sobre los colaboradores para que obtengan resultados en cuanto a los objetivos.

Para poder llegar a conseguir con lo que se pretende se realizan una serie de actividades como la toma de decisiones, motivación, coordinación de esfuerzos y comunicación.

2.1.2.4. Control.

“Proceso administrativo de monitorear el desempeño de una organización para asegurarse de que cumple con sus metas”.

La organización implementa una serie de políticas y lineamientos para que las actividades, con el objetivo de evaluar los resultados y corregir situaciones que se no sean idóneas en el proceso.

2.1.3. Importancia

La administración hoy en día presenta un papel, muy importante y sobresaliente en las organizaciones, puesto que por medio de sus principios y metodología, estas trabajan de una manera eficaz y eficiente, dándole un mejor uso a los recursos materiales, financieros y humanos, logrando el cumplimiento de los objetivos, lo que conlleva a alcanzar el éxito empresarial y también pueden obtener un papel relevante en el territorio de competencia y dentro de una economía. (Rodríguez, 2006, pp.4-5)

La administración se convirtió en un instrumento fundamental en la sociedad moderna, ya que gracias a ella las cosas se realizan de la mejor manera, al menor costo y con la mayor eficiencia y eficacia. (Chiavenato, 2007, p.13)

Es por las razones anteriormente mencionadas, que las empresas le dan un enfoque mayor a funciones de índole administrativo, ya que en la actualidad se considera uno de los elementos que conlleva a una óptima evaluación y desarrollo del trayecto de las compañías.

Una buena administración se convierte en pieza clave para lograr el éxito y así puedan maximizar sus utilidades que es el objetivo de toda empresa.

También, es de suma relevancia mencionar que la administración se aplica a cualquier tipo de empresa, independientemente de la actividad en la cual se especializa o el sector en el que se ubique, público o privado.

Esto se debe a que todas las organizaciones persiguen la obtención de metas específicas y desean adquirir ventajas competitivas que le permitan establecer un lugar de preferencia en su campo de acción, que solo la administración de los diversos recursos empresariales puede lograr.

2.2. EFICIENCIA Y EFICACIA

La eficiencia y eficacia son dos conceptos que van de la mano, toda empresa para desarrollar sus actividades de una buena manera, deben considerar estos dos conceptos aplicados de manera simultánea.

2.2.1. Eficiencia

La eficiencia “*es una medida del logro de los resultados*” (Chiavenato 2007, p.133), de manera que se logre alcanzar los objetivos propuestos por la empresa, de manera que se utilicen los mínimos recursos, optimizando los materiales para alcanzar una rentabilidad adecuada.

De acuerdo con Chiavenato (2007, p.133), la eficiencia se interesa por los medios, métodos y procedimientos que requieren planearse y organizarse adecuadamente para hacer uso de ellos en forma oportuna, no se preocupa por los fines si no los métodos.

La eficiencia se relaciona con la forma óptima de hacer las cosas con el fin de que los recursos se utilicen de la forma más racional posible, además se interesa por el empleo de medios y métodos aptos para llevar a cabo la planeación y asegurar un uso apropiado para los recursos, en resumen es el logro de las metas con la menor cantidad de recursos.

Según Chiavenato (2007, p.134) la eficiencia se caracteriza por:

- Énfasis en los medios
- Hacer correctamente las cosas
- Resolver problemas
- Salvaguardar los recursos
- Cumplir tareas y obligaciones
- Entrenar a los subordinados
- Mantener las maquinas

2.2.2. EFICACIA

La eficacia es el cumplimiento de los objetivos para la cual fue creada la organización, este concepto se diferencia de la eficiencia por el hecho de que ésta es la medida en función del monto de los recursos empleados para alcanzar esos mismos objetivos.

En otras palabras, este término se refiere o constituye una medida del logro de los resultados, de forma que expresa la capacidad de una organización de satisfacer

una necesidad de la sociedad a través de sus productos, sean éstos bienes o servicios. (Chiavenato, 2007, p.134).

La eficacia es el indicador de mayor logro de los objetivos o metas por unidad de tiempo, es el grado en el cual se alcanzan satisfactoriamente los objetivos y exigencias de una organización o desde un punto de vista productivo, la eficacia se puede entender como el resultado del producto, no del insumo. (Chiavenato, 2007, p.132).

Según Robbins y Coulter (2005, p.8), eficacia se define como "*hacer las cosas correctas*", es decir; las actividades de trabajo con las que la organización alcanza sus objetivos.

Simón Andrade (2005, p.253), define la eficacia de la siguiente manera: "actuación para cumplir los objetivos previstos. Es la manifestación administrativa de la eficiencia, por lo cual también se conoce como eficiencia directiva".

Según Chiavenato (2007, p.134) la eficiencia se caracteriza por:

- Énfasis en los resultados.
- Hacer las cosas correctas.
- Alcanzar objetivos.
- Optimizar el empleo de los recursos.
- Obtener resultados.
- Proporcionar eficiencia a los subordinados.
- Maquinas en buen estado.

2.3. ANÁLISIS ADMINISTRATIVO

2.3.1. Definición

Los cambios constantes en la sociedad obligan a las organizaciones buscar mejoras, es aquí donde nace el concepto de análisis administrativo rama de la administración que asegura la eficiencia y eficacia en la ejecución de las actividades de la organización. (Brenes, 2012, p.8).

Para Benjamín Franklin (2009, p.48) “El análisis de una situación o un factor de estudio consiste en dividir o separar sus componentes hasta conocer la naturaleza, características y origen de su comportamiento.”

Por otra parte Hernández (2009, p.12) el análisis, en su sentido más general, se entiende como la acción de dividir una cosa o problema en tantas partes como sea posible, para reconocer la naturaleza de las partes, las relaciones entre estas y obtener conclusiones objetivas particulares y sobre el todo.

Según lo citado el análisis administrativo busca encontrar soluciones a los problemas estructurales de la compañía, de manera que se logre detectar las amenazas y debilidades.

Estos problemas nacen a raíz de los cambios tecnológicos, globalización, impactos en la estructura económica, nuevas aperturas; factores que hacen que las organizaciones cambien su rumbo y no se mantengan estáticas en el tiempo.

El constante cambio y reestructuración obliga a las organizaciones a ser más competitivas ofreciendo a los clientes productos y servicios de calidad. Además de ser más productiva en el mercado.

2.3.2. Objetivos

Benjamín Franklin (2009, p.48) expone que “el propósito de este análisis es establecer los fundamentos para desarrollar opciones de solución al factor que se estudia, a fin de introducir las medidas de mejoramiento administrativo en las mejores condiciones posibles.”

Según Brenes (2012, p.16) los objetivos específicos del análisis administrativo son:

- Reducir costos en el tiempo de materiales de trabajo.
- Reducir tiempos ociosos por demoras injustificadas en los trámites.
- Reducir o eliminar las diferencias, debidas tanto a inadecuados como insuficientes controles.
- Reducir las deficiencias de supervisión originadas en amplios ámbitos de control.
- Reducir las deficiencias debidas al desconocimiento de las relaciones de dependencia y responsabilidad.
- Reducir las deficiencias debidas a asignaciones erróneas de equipo y/o disposiciones de espacio físico.
- Reducir las ineficiencias debidas a una inadecuada distribución de labores entre el personal.

2.3.3. Estudios

El análisis administrativo busca encontrar las deficiencias de la organización, de manera que este pueda ser solucionado, este análisis se puede realizar de manera macro o micro dentro de la empresa según sea la necesidad.

El estudio administrativo se basa en analizar la organización su estrategia y estructura, la gestión documental, distribución de espacio, métodos, procedimientos y la relación que tienen entre ellos.

Para detectar los problemas o debilidades de la organización se debe realizar estudios como: (Fernández. 2012, p.25):

- Estudios para promover mejoras en los sistemas, métodos y procedimientos de trabajo.
- Estudios para la creación, eliminación o fusión de nuevas unidades administrativas

- Estudio para el diseño y control de formularios
- Estudios para la distribución de espacio físico de unidades administrativas
- Estudios para la determinación de mobiliario y equipo de oficina
- Estudios de promoción de métodos modernos de administración
- Estudio de cargas laborales

2.3.4. Premisas

Las premisas corresponden a “*supuestos sobre las condiciones en que se llevara a cabo un plan o acción*” (Koontz & Weihrich. 2004, p.132).

El análisis administrativo sigue una serie de premisas que lo fundamentan, Brenes (2012, p.16) menciona las siguientes:

- La organización y todo lo que ella encierra (sistemas, personal, procedimientos, equipos), son dinámicos, o sea, cambian según las exigencias del medio ambiente.
- La organización y todas sus implicaciones puede ser objeto de obsolescencia sino existe una conducta permanente de revisión y actualización.
- Debe existir una labor permanente de investigación, pues siempre habrá una mejor forma de hacer las cosas. Todo puede ser cuestionado en procura de una mejora constante.
- Se debe recordar que siempre los recursos son escasos y limitados en una organización, por tanto, será imperativa una utilización racional y máxima de los mismos.
- Debe existir siempre una conducta de cómo hacer con los mismos recursos (financieros, humanos, organizacionales) o hacer lo mismo con menos.

2.4. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

La estructura organizacional es un punto de gran importancia en el análisis administrativo, ya que mediante la implementación de organigramas, se identifica la cadena de mando y la relación que se establece entre los departamentos, además muestra como están distribuidos los departamentos y los puestos del trabajo.

2.4.1. Definición

La estructura organizacional es la manera en que se divide el trabajo en las diferentes tareas y los mecanismos con los cuales se logran, Griffin y Ebert (2005: 190) definen estructura organizacional como: *“La especificación de los trabajos a realizarse dentro de una organización y las formas en que se relacionan entre unos con otros”*.

Por otra parte Benjamín Franklin (2009, p.124) lo definió como un marco de actuación, representado en *“una división ordenada y sistemática de sus unidades de sus unidades de trabajo con base en un objeto de su creación traducida y concretada en estrategias”*.

2.4.2. Organigrama

El concepto organigrama se puede definir, según Benjamín Franklin (2009, p.125) como *“la representación gráfica de la estructura orgánica de una institución o de una de sus áreas, en la que se muestra la composición de las unidades administrativas que la integran, sus relaciones, niveles jerárquicos, canales formales de comunicación, líneas de autoridad, supervisión y asesoría”*.

Mediante los organigramas se representan gráficamente los diferentes niveles de la organización, de manera ordenada de mayor a menor, los cuadros se unen mediante líneas que orientan con cual unidad administrativa está ligada, representando además las autoridades y responsabilidad.

Se presentan de dos maneras diferentes, existen los que en cada casilla se coloca el nombre de la persona a cargo o los que se muestran el nombre del puesto.

Se clasifican dependiendo su forma de presentación en organigramas verticales, horizontales y circulares.

Los organigramas deben ser presentados de manera precisa, sencilla, uniforme y estar completamente actualizado. (Franklin. 2009, p.125)

2.4.2.1. Importancia

Los organigramas es una herramienta de análisis organizacional, que permite detectar fallas en la estructura, de tal forma que si un puesto está en una unidad diferente a la suya o las actividades realizadas pertenecen a otra área, se podrá detectar y reorganizar de manera de ser reubique en el área a la cual pertenece.

Su utilidad proporciona una imagen formal de la organización, facilitando el conocimiento de la organización, las relaciones jerárquicas y su coordinación. Por otra parte representa un elemento técnico valioso para el análisis administrativo. (Franklin. 2009, p 124)

De acuerdo a Guillermo Gómez (1995, p.229), los organigramas son una herramienta que permiten ver y analizar los siguientes puntos:

- La división de las funciones.
- Los niveles jerárquicos.
- Las líneas de autoridad y responsabilidad.
- Los canales formales de la comunicación.
- La naturaleza lineal o asesoramiento del apartamento.
- Los jefes de cada grupo de empleados, trabajadores, etc.
- Las relaciones que existen entre diversos puestos de la empresa en cada departamento o sección de la misma.

2.4.2.2. Ventajas de su uso.

Guillermo Gómez (1995, p.229), destaca las siguientes ventajas por el uso de organigramas:

- Obliga a sus autores a aclarar sus ideas.
- Puede apreciarse a simple vista la estructura general y las relaciones de trabajo en la compañía, mejor de lo que podría hacerse por medio de una larga descripción.
- Muestra quién depende de quién, establece el orden en la organización y la relación lineal que tiene un puesto con el otro.
- Indica alguna de las peculiaridades importantes de la estructura de una compañía, sus puntos fuertes y débiles.
- Sirve como historia de los cambios, instrumentos de enseñanza y medio de información al público acerca de las relaciones de trabajo de la compañía.
- Se utiliza como guía para plantear una expansión, al estudiar los cambios que se propongan en la organización.

2.5. MANUAL ADMINISTRATIVO

El constante cambio generado por la globalización obliga a las organizaciones a establecer herramientas que respalden las actividades, de manera de que se ordenen los procesos, facilitando el cumplimiento de los objetivos, razón por la cual se adoptan técnicas como los manuales administrativos.

2.5.1. Definición

Los manuales administrativos son *“documentos que sirven como medios de comunicación y coordinación para registrar y transmitir ordenada y sistemáticamente tanto la información de una organización (antecedentes,*

legislación, estructura, objetivos, políticas, sistemas, procedimientos, elementos de calidad, etc.) como las instrucciones y lineamientos necesarios para que se desempeñe mejor las tareas”, según lo establecido con Benjamín Franklin (2009, p.244)

2.5.2. Objetivos

De acuerdo a su naturaleza y funcionalidad, los manuales administrativos permiten cumplir con los siguientes objetivos, según lo planteado por Benjamín Franklin (2009, p.244):

- Presentar una visión de conjunto de la organización (individual, grupal o sectorial)
- Precisar las funciones asignadas a cada unidad administrativa, para definir responsabilidades, evitar duplicaciones y detectar omisiones.
- Mostrar claramente el grado de autoridad y responsabilidad de los distintos niveles jerárquicos que la componen.
- Ahorrar tiempo y esfuerzo en la realización de funciones pues evitan la repetición de instrucciones y criterios de actuación.
- Relacionar las estructuras jerárquicas funcionales con los procesos del negocio.
- Coadyuvar a la correcta realización y uniformidad de las labores encomendadas a todo el personal.
- Fortalecer la cadena de valor de la organización.
- Servir como fuente de información para conocer la organización.
- Presentar una visión de conjunto de la organización (individual, grupal o sectorial)
- Precisar las funciones asignadas a cada unidad administrativa, para definir responsabilidades, evitar duplicaciones y detectar omisiones.
- Mostrar claramente el grado de autoridad y responsabilidad de los distintos niveles jerárquicos que la componen.

- Ahorrar tiempo y esfuerzo en la realización de funciones pues evitan la repetición de instrucciones y criterios de actuación.
- Relacionar las estructuras jerárquicas funcionales con los procesos del negocio.
- Coadyuvar a la correcta realización y uniformidad de las labores encomendadas a todo el personal.
- Fortalecer la cadena de valor de la organización.
- Servir como fuente de información para conocer la organización.

2.5.3. Clasificación

Los manuales administrativos proporcionan a la empresa una orientación de lo que se puede lograr o hacer, facilitando el aprendizaje de la organización. Estos informan a los colaboradores lo que deben realizar, manejando información necesaria para el desarrollo de las actividades.

De acuerdo a la información y las necesidades de cada organización, los manuales se clasifican de diferentes maneras.

Benjamín Franklin (2009, p.245), hace una clasificación básica de los manuales administrativos de la siguiente manera:

2.5.3.1. Por su naturaleza o área de aplicación.

- Microadministrativos: Corresponden a una sola organización. Puede referirse a ella en forma general o circunstancial a algunas de las áreas en forma específica.
- Macroadministrativos: Contienen información de más de una organización.
- Mesoadministrativos: Incluye a una o más organizaciones de un mismo sector de actividad o rama específica, se usa normalmente en el sector público, aunque también puede emplearse en el sector privado.

2.5.3.2. Por su contenido.

- De organización: Contienen información detallada referente a la empresa, como antecedentes, legislación, estructura, organigrama, visión y misión.
- De procedimientos: Incorpora información cronológica sobre la sucesión de las operaciones.
- De calidad: Documentos que describen los elementos del sistema de calidad.
- De historia de la organización: Documentos referidos a la historia de la organización.
- De políticas: Incluye guía básica que sirve como marco de actuación para realizar las acciones.
- De contenido múltiple: Contiene información de diferentes aspectos de una organización.
- De puestos: Precisa la identificación y las relaciones, funciones y responsabilidad asignadas a cada puesto de una organización.
- De técnicas: Detalla los documentos y criterios necesarios para emplear las herramientas técnicas que apoyan la ejecución de procesos o funciones.
- De ventas: Comprende información específica para apoyar la función de ventas.
- De producción: Contiene elementos de soporte que dirige y coordina procesos de producción en todas sus fases.
- De finanzas: Manuales que respaldan el manejo y la distribución de los recursos económicos en todos los niveles de una organización.
- De personal: Incluye información relacionada a las condiciones de los empleados, organización y control del personal, capacitación y desarrollo, higiene y seguridad, prestaciones y los lineamientos para el análisis y evaluación de puestos.
- De operación: Se utilizan para orientar la utilización del equipo y apoyar funciones altamente especializadas.

- De sistemas: Contiene información que permite el funcionamiento último de sistemas de información, administración, informáticos, etc., de una organización.

2.5.3.3. Por su ámbito

- Generales: Son documentos que contienen información global de una organización según su estructura, funcionamiento y personal.
- Específicos: Concentran información de una área o unidad administrativo en particular y en general. Además incluye la descripción de puesto.

2.5.4. Importancia

Los manuales administrativos son de importancia para las organizaciones, ya que permite estandarizar las funciones y llevar un control de las actividades, lo cual fomenta el cumplimiento de los objetivos establecidos por la organización.

Representan una guía práctica que se utiliza como herramienta de soporte para la organización, lo manuales contiene información ordenada y sistemática, lo que conlleva a sea de utilidad para lograr una eficiente administración.

Los manuales administrativos son indispensables en la organización debido a la complejidad de sus estructuras, el volumen de sus operaciones, recursos que se les asigna, demanda de los productos, servicios o ambos y la adopción de tecnología avanzada para atender adecuadamente a la dinámica organizacional (Franklin, 2009, pag.244).

2.6. PROCEDIMIENTOS

2.6.1. Definición

Los procedimientos reflejan paso a paso como se debe realizar una tarea en la organización, de manera que se estandarice, evitando esa manera los errores

desperdicios y demás complicaciones que pueda presentar. Cuando la descripción del procedimiento involucra varias áreas se debe anotar cual unidad administrativa se encarga de cada operación.

Benjamín Franklin (2009, p.257), lo conceptualiza como la *“presentación por escrito, en forma narrativa y secuencial, de cada una de las operaciones que se realizan en un procedimiento; además de explicar en qué consisten, cómo, dónde y con qué se hacen, señala a los responsables de efectuarlas”*.

2.6.2. Características

Los procedimientos cumplen con una serie de características que Guillermo Gómez (1995, p.313) lista de la siguiente manera:

- Completas: Consideran elementos materiales y humanos, así como el objetivo deseado.
- Coherente: Que sus pasos sean sucesivos, complementarios y que tienen al mismo objetivo.
- Estables: Firmeza del curso establecido, que no cambie a menudo, sino únicamente por emergencias.
- Flexibles: Que permitan resolver emergencias sin romper la estructura establecida y que se restablezca los procedimientos al cesar la emergencia.
- Continuidad: Tienden a perpetuarse una vez establecidas y las modificaciones sólo se agregan a las ya establecidas.

2.6.3. Objetivos

El objetivo fundamental de los procedimientos es *“obtener la mejor forma de llevar a cabo una actividad, considerando los factores del tiempo, esfuerzo y dinero”*. (Gómez F.1993, p.61), evitando de esa manera duplicidad, pérdida de tiempo, extravió de documentos entre otros puntos.

Según Brenes (2012, p.46) los objetivos específicos del estudio de los procedimientos:

- Eliminar operaciones, combinadas entre sí o suprimiéndolas.
- Cambiar el orden de las operaciones para lograr mayor eficiencia.
- Eliminar transportes innecesarios o reducirlos al mínimo para ahorrar tiempo.
- Eliminar demoras con el mismo fin de tiempo.
- Centralizar las inspecciones conservando el control interno.
- Situar las inspecciones en los puntos clave.
- Eliminar estacionamientos, aparentemente necesarios, para evitar los “cuellos de botella” (acumulación de trabajo que dificulta la fluidez)

2.6.4. Proceso

Actualmente los procesos están presentes tanto en las empresas privadas como públicas, sin embargo en algunos casos estos no se encuentran bien definidos o documentados, provocando duplicidad de actividades, extravío de información o productos y evasión de actividades.

Los procesos *“precisan las acciones que realiza la organización, desde la entrada de insumos hasta la obtención de resultados”*. (Franklin, 2009, p.47), esto representa una orientación a como realizar las actividades, aplica para bienes y servicios, generalmente se tiene una percepción errónea de que solamente se llevan a cabo procesos en las empresas de producción.

Los procesos pueden ser físicos, incluir papeleo, realizarse por computadora o representar una secuencia lógica de eventos. (Franklin, 2009, p.342), representan un conjunto de procedimientos que se encuentran entrelazados y se desarrollan cronológicamente para la obtención de los objetivos.

Tradicionalmente las organizaciones se rigen con una estructura organizacional por funciones (organigrama) que muestran la relación entre los órganos que lo componen y sus niveles jerárquicos, no obstante se ha trabajado de manera

aislada cada uno de los departamentos, lo cual ha dificultado la comunicación y el buen desempeño de los procesos en algunos de los casos.

Ante el cambio de las organizaciones a consecuencia de la globalización, se ha adoptado un modelo en el cual los procesos deben trabajarse de manera conjunta, y entrelazados. Bajo el mecanismo de "enfoque basado en procesos", que se define como "La identificación y gestión sistemática de los procesos empleados en la institución y en particular las interacciones entre tales procesos". (MIDEPLAN, 2009, p.3)

La gestión de procesos aporta a la organización una manera sistemática y eficaz de realizar las actividades, dando una estructuración que lograra (MIDEPLAN, 2009, p.5):

- Identificar los destinatarios del proceso.
- Conocer sus expectativas.
- Definir el nivel de calidad del servicio que se desea prestar.
- Coordinar las actividades de las diferentes unidades funcionales que intervienen en el proceso.
- Eliminar las actuaciones innecesarias o erróneas que no aporten ningún valor añadido al servicio.
- Conocer el consumo de recursos –coste medio y marginal.
- Definir una estructura de indicadores que permita verificar la eficacia y eficiencia conseguidas y detectar las oportunidades de mejora.

2.6.4.1. Identificación de los Procesos: el Mapa de Procesos.

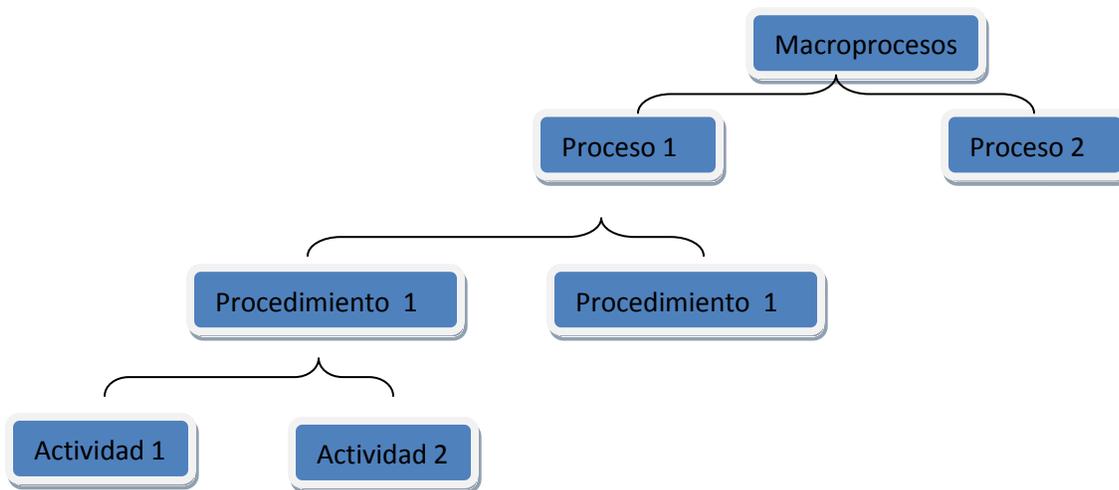
El mapeo de procesos se refiere a la representación grafica de procesos, esta herramienta se considera indispensable para el análisis organizacional.

El Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica (MIDEPLAN), establece en la Guía Levantamiento Procesos (2009, p.12), que los procesos

están conformados por procedimientos, los procedimientos a su vez por actividades o tareas. Al conjunto de procesos se le conoce como Macroprocesos.

A continuación se presenta gráficamente como se componen los Macroprocesos:

Imagen N°5: Composición de los Macroprocesos



Fuente: MIDEPLAN. **Guía para el levantamiento de Procesos.** San José, Costa Rica, 2009.

2.7. MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

2.7.1. Definición

De acuerdo con Hernández (2009, pag.138), el manual de procedimientos “reúne información clasificada y validada sobre la naturaleza y fines de una serie de procedimientos de operaciones de la organización, con sus respectivos algoritmos o fluxogramas, y perfil de productos resultantes de cada proceso, y de sus instrumentos de apoyo, como los formularios. La clasificación puede ser por departamento y naturaleza del procedimiento. Requiere elaborar varios índices de localización”.

Los procedimientos bien elaborados y redactados permiten una mejor toma de decisiones, además de determinar mejoras para la organización; son una

herramienta, que documenta la realización de las actividades paso a paso. Se deben presentarse de manera integral para así se puedan ver a la unidad a la cual corresponde y sus respectivos responsables.

2.7.2. Componentes del manual de procedimientos

Los manuales de procedimientos deben contener con los siguientes puntos (Franklin, 2009, pp.253-261):

2.7.2.1. Identificación

Los manuales deben contener en la primera sección, la cual es también conocida como encabezado los siguientes puntos:

- Logotipo de la organización.
- Nombre de la organización.
- Denominaciones y extensión del manual.
- Lugar y fecha de elaboración.
- Numeración de páginas.
- Sustitución de páginas.
- Unidades responsables de su elaboración, revisión y/o autorización.
- Clave del formulario.

2.7.2.2. Índice

Es la relación de los capítulos o apartados que constituyen el cuerpo del documento.

2.7.2.3. Contenido

Lista de los procedimientos que integran el contenido del manual.

Los manuales generales contienen todos los procedimientos de la organización, por otra parte los manuales específicos solamente contienen los procedimientos de un área o unidad administrativa.

2.7.2.4. Prologo y/o introducción.

Constituye la presentación que hace el manual alguna autoridad de la organización, preferentemente del más alto nivel jerárquico. La introducción es una exposición de lo que es el manual, su estructura, propósitos, ámbito de aplicación y necesidad de mantenerlo vigente.

2.7.2.5. Objetivos de los procedimientos.

Explicar el propósito que se pretende cumplir con el propósito.

2.7.2.6. Áreas de aplicación o alcance de los procedimientos.

Esfera de acción que cubre el procedimiento.

2.7.2.7. Responsables.

Área, unidad administrativa o puesto que tiene a su cargo la preparación, aplicación o ambas cosas del proyecto.

2.7.2.8. Políticas o normas de operación.

Criterios o líneas de acción que se formulan de manera explícita para orientar y facilitar el desarrollo de las operaciones que llevan a cabo las distintas instancias que participan en el procedimiento.

2.7.2.9. Conceptos.

Palabras, términos de carácter técnico o formatos que se emplean en el procedimiento cuyo significado o referencia, por su grado de especialización, debe anotarse para hacer más accesible la consulta del manual.

2.7.2.10. Procedimientos (descripción de las operaciones).

Corresponde a la presentación de manera escrita, en forma narrativa y secuencial de las actividades del procedimiento.

2.7.2.11. Formularios, impresos e instructivos.

Formas impresas que se utilizan en un procedimiento.

2.7.2.12. Diagramas de flujo.

Es la manera grafica en que se presenta la sucesión en que se realizan las actividades de un procedimiento.

2.7.2.13. Glosarios de términos.

El formato se muestra de manera más concreta en el Anexo N°1: Formato de descripción de operaciones.

2.7.3. Objetivos

El objetivo fundamental de los manuales de procedimientos es documentar, paso a paso, los procedimientos con cada una de sus respectivas actividades, de manera que se estandaricen los procedimientos, detectando fallas en el sistema, tiempos ociosos y desperdicios de papelería.

Como herramienta de análisis interno de la administración, los manuales tienen los siguientes objetivos (Gómez, 1995, p.399):

- Compilar de manera ordenada, secuencial y detallada las operaciones a cargo de la institución, los puestos o unidades administrativas que intervienen, precisando su participación en dichas operaciones y los formatos a utilizar para la realización de las actividades institucionales agregadas en procedimientos.
- Unificar y controlar el cumplimiento de las rutinas de trabajo y evitar su alteración arbitraria.
- Determinar en forma más sencilla las responsabilidades por fallas o errores.
- Facilitar las labores de auditoría, la evacuación control interno y su vigilancia.
- Aumentar la eficiencia de los empleados, indicándoles lo que deben hacer y cómo deben hacerlo.

- Ayudar en la coordinación del trabajo y evitar duplicidad de funciones.
- Construir una base para el análisis posterior del trabajo y el mejoramiento de los sistemas, procedimientos y métodos.

2.7.4. Importancia

Los manuales de procedimientos son de gran importancia para las organizaciones porque constituye una herramienta ideal para las empresas que, ante la globalización, ajustan la modalidad de los negocios, que obligan a adoptar estas herramientas para realizar las actividades de una manera más eficaz, logrando satisfacer las necesidades de los clientes.

Los manuales permiten coordinar y estandarizar las actividades sin necesidad de estar controlar todos los empleados, ahorrando tiempos de supervisión y logrando consolidar los procesos.

2.8. DIAGRAMA DE FLUJO

2.8.1. Definición

Los diagramas de flujo es una *“representación gráfica de la sucesión en que se realizan las operaciones de un procedimiento y/o el recorrido de formas o materiales; en ella se muestran las áreas o unidades administrativas (procedimiento general), o los puestos que intervienen (procedimientos detallados) en cada operación descripta. Además, pueden mencionar el equipo o los recursos utilizados en cada caso”*. (Benjamín Franklin, 2009, p.259), además son conocidos por el término fluxograma.

2.8.2. Importancia

De acuerdo con Franklin (2009, p.298), *“las organizaciones demandan recursos técnicos que les permitan precisar, mediante diagramas de flujo, los elementos necesarios para llevar a cabo sus funciones en forma lógica y consistente”*, es por este motivo que los diagramas de flujo son importantes para las organización.

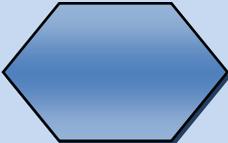
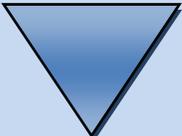
Esta herramienta se convierte en un elemento primordial que permite dar un seguimiento gráfico de las operaciones, de manera que se divide paso a paso lo que se debe hacer para alcanzar el objetivo final.

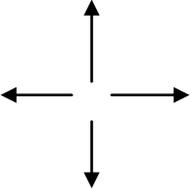
2.8.3. Simbología utilizada

Los diagramas de flujo son diseñados de manera gráfica, que puede resultar difícil de interpretar el mensaje y la comprensión del procedimiento que se pretende estudiar. Por esa razón nace la necesidad de crear y admitir determinada simbología, con su determinado significado, para el análisis de los fluxograma.

De acuerdo con Hernández (2009, p.106) los siguientes símbolos pueden ser utilizados en el diseño de los diagramas de flujo:

Tabla N°2: Simbología para diseñar diagrama de flujo

SIMBOLO	NOMBRE	DESCRIPCION
	Proceso (rectángulo)	Representa una instrucción que debe de ser ejecutada. Operaciones, procedimientos.
	Decisión (rombo)	Representa una pregunta e indica el destino de flujo de información con base en respuestas alternativas de sí y no.
	Preparación (hexágono)	Preparar, acondicionar. Proceso predefinido. Hace referencia a un proceso ya establecido, puede ser parte o un todo de otro sistema.
	Documento (rectángulo segmentado)	Indica lectura o escritura de un documento, o producto impreso.
	Archivo (triángulo)	Significa “sacar de archivo” o “extracción”, des almacenar.

	<p>Flechas (Líneas con punta)</p>	<p>Flujo de información. Indica la dirección que sigue el flujo en el sistema. Puede ser de: izquierda a derecha, derecha a izquierda, de arriba hacia abajo, de abajo hacia arriba.</p>
	<p>Conector interno (circulo)</p>	<p>Conexión con otro pasó. Se utiliza para asociar partes o pasos dentro del mismo sistema, pero por razones de diseño es poco asequible.</p>
	<p>Conector externo (Cuadrado en punta)</p>	<p>Conexión con otro proceso. El conector externo se usa para unir un sistema o una parte de él, con otro sistema.</p>
	<p>Terminal (Rectángulo con los lados Cóncavos)</p>	<p>Inicio / fin del sistema. Indica donde comienza y donde termina el diagrama.</p>

2.9. FORMULARIOS

2.9.1. Definición

De acuerdo con Hernández (2009, p.131) los formularios son *“un documento impreso que transmite información específica de una persona a otra o de una unidad a otra. El formulario es un papel portador de datos e información y es parte integral del método. Así, es un medio de transmitir información y no un fin en sí mismo”*

Los formularios representan una manera más sencilla, clara y funcional, del traslado de la información, que permiten ordenar, sistematizar y orientar el manejo de cualquier otro recuso en términos físicos o electrónicos. (Franklin. 2009, p.78)

2.9.2. Diseño

Los formularios de acuerdo a su finalidad de recabar información o transmitirla, debe cumplir con lineamientos que se ajusten al procedimiento al cual funciona. Por lo que a continuación se detallaran cuales son las consideraciones a seguir en la elaboración y utilización de un formulario, según lo establecido por Benjamín Franklin (2009, pp.102-106):

2.9.2.1. Consideraciones de tipo funcional.

Los formularios deben contener con información básica que deben responder a las siguientes preguntas:

- ¿Qué información se va a incluir?
- ¿Es importante?
- ¿Cómo se va a utilizar?
- ¿por quién será utilizada? ¿Cuándo será utilizada?

Además de un titulo el cual describa claramente su función, de manera que señale el objetivo que se desea lograr con su uso.

La secuencia de los datos debe mostrar el orden de la información procedente del documento fuente y debe ordenarse los datos de acuerdo a los siguientes puntos:

- Identificación, donde se contemple el titulo, nombre de la organización y clave del formulario.
- Introducción en donde se oriente a quién se dirige, cuándo, dónde y por qué.
- Aprobación, firmas que otorga validez al documento.
- Instrucciones para su llenado.

El formulario debe contar con el espacio adecuado que permita incluir información variable o anotaciones, tomando en cuenta si este se va llenar de manera manual o a máquina.

El número de copias deben ser las necesarias y el analista tienen que asegurarse de ello, por lo cual debe remitirse a las condiciones de tipo funcional formuladas en el examen de formularios.

2.9.2.2. Consideraciones de tipo material.

En cuanto a las consideraciones de tipo material se debe tener en cuenta de que los formularios contengan una numeración foliada que se determina de acuerdo a cómo se archivará, su control y el tipo de formulario al cual pertenece.

Por otra parte la letra esta debe ser legible y evitar varios tipos, debe procurarse no usar más de dos tipos de letra; el vocabulario debe adaptarse al usuario, debe ser sencillo y claro, no se recomienda usar vocabulario muy técnico, es importante evitar el uso de abreviaturas que se puedan malinterpretar.

Para diseñar un formulario, que permita una buena presentación y visualización, además que facilite la comprensión y la manipulación de la información de manera clara y precisa, debe cumplir con las siguientes características:

- Unidad.
- División modular.
- Claridad.
- Agrupación y jerarquización.
- Saturación.
- Movimiento.
- Ritmo.
- Imagen residual.

2.9.3. Análisis

Por la naturaleza de las organizaciones, están deben ir cambiando constantemente, por lo cual se deben implementar mejoras en los procesos e instrumentos que son utilizados, por lo cual es de importancia analizar los

formularios de manera que se encuentren actualizados, adecuándose a las necesidades planteadas por la empresa y cumplan con el objetivo del mismo.

Para el análisis de formularios Enrique Benjamín Franklin (2009, p.101) considera:

2.9.3.1. Fijación de prioridades

Para establecer prioridades o rango de importancia es recomendable tener en cuenta los siguientes aspectos:

- Tipo de organización.
- Número de unidades administrativas que la componen.
- Cantidad de empleados que laboran en ella.
- Volumen de productos y/o servicios que generan.
- Elevado consumo de formularios.

2.9.3.2. Examen

En este caso se precisan las ventajas y desventajas tanto de un nuevo formulario como de los que están en uso, por lo que se recomienda aplicar el cuestionario de análisis de formularios.

El cuestionario permite captar información del formulario relativa a su estructura, características, flujo y observaciones del analista.

Se debe tomar en cuenta para el análisis consideraciones de tipo funcional como los son:

- Identificación del formulario.
- Objetivo.
- Información que contiene.
- Estructura.
- Secuencia de datos.
- Tipo de formulario.

Por otra parte las consideraciones de tipo material son:

- Tamaño.
- Papel.
- Color del papel y tinta.
- Tipo de impresión.
- Carbonizado.
- Tipo de encuadernación.
- Volúmenes y frecuencia de manejo.
- Número de copias.

2.10. POLÍTICAS

2.10.1. Definición

Las políticas son una guía para las decisiones administrativas y el desarrollo de las actividades, constituye una ley interna que rige las decisiones que van a ser tomadas en la organización, de manera que se controle los procedimientos y conductas.

Según Koontz, Weihrich y Cannice (2008, p.109), políticas se definen como: *“Son declaraciones o entendimientos generales que guían o canalizan el pensamiento en la toma de decisiones. No todas las políticas son “declaraciones”; a menudo solo están implícitas a las acciones de los gerentes.”*

Por otra parte también se define como *“criterios o lineamientos generales de acción que se formulan de manera explícita para orientar y facilitar las operaciones que llevan a cabo las distintas instancias que participan en los procedimientos”*. (Franklin, 2009, p.257)

Las políticas son de cumplimiento obligatorio y el colaborador que no lo cumpla se expone a una sanción o despido según sea el nivel de incumplimiento.

2.10.2. Objetivos

El objetivo fundamental de las políticas es *“orientar las acciones para normar la gestión de una organización”* (Franklin, 2009, p.14)

2.11. INVESTIGACIÓN.

2.11.1. Definición

La investigación es la acción que realiza una persona para encontrar nuevos conocimientos, de manera que se le pueda dar solución a un problema o una interrogante planteada, según Hernández (2010, p.4) lo define como *“un conjunto de procesos sistemáticos, críticos y empíricos que se aplican al estudio de un fenómeno”*.

Históricamente la investigación ha seguido diversas corrientes del pensamiento, por lo cual se han generado diversas rutas por las cuales en la búsqueda de la información. Sin embargo durante los últimos años las corrientes se han polarizado en dos enfoques, los cuales son el cuantitativo y cualitativo. (Hernández, 2010, p. 4)

2.11.2. Investigación administrativa

2.11.2.1. Importancia

“La importancia de la investigación radica que ayuda a resolver un problema y a construir una nueva teoría, ayuda a darle al estudio que se está llevando a cabo más peso y validez, criterios que lo acercan a la realidad” (Álvarez, 2009, p. 62).

Gracias a la investigación se logra encontrar los factores necesarios para alcanzar los objetivos.

2.11.3. Tipos de investigación

Existen varios tipos de investigación, dependiendo el fin que se busca averiguar, sin embargo estos alcances deben ser considerados como alcances de la

investigación, ya que constituyen un continuo de causalidad que pueda tener un estudio. (Fernández, 2010, p. 78).

A continuación se presentan los diferentes alcances de la investigación:

2.11.3.1. Exploratorio

La investigación exploratoria *“se realiza cuando el objetivo consiste en examinar un tema poco estudiado”* según Hernández (2010, p.79). Este tipo de investigación busca recabar toda la información necesaria, como lo son datos, antecedentes, conceptos, para ser documentados, además logra determinar si la revisión que se realizó previamente no produjo los resultados esperados o por el contrario carecía de información más relacionada con el problema de investigación.

Se utiliza para recabar información de estudios desconocidos o novedosos, de manera que se logre obtener la información necesaria para poder desarrollar la investigación de manera más completa.

2.11.3.2. Descriptivo

En este caso el investigador busca describir una situación o problema que se está presentando, para Hernández (2010, p.80) la investigación descriptiva *“busca especificar propiedades, características y rasgos importantes de cualquier fenómeno que se analice. Describe tendencias de un grupo o población.”*

El investigador solamente pretende medir o recoger información de las variables a las cuales desea estudiar.

2.11.3.3. Correlacional

El alcance correlacional pretende responder preguntas que midan variables, conceptos o categorías que se relacionan entre ellas, se trabaja con dos o más.

Según Hernández (2010, p.81) la investigación correlacional *“asocia variables mediante un patrón predecible para un grupo o población”*

2.11.3.4. Explicativo

La investigación explicativa “*pretende establecer las causas de los eventos, sucesos o fenómenos que se estudian*” (Hernández, 2010, p.83), va mas allá de la descripción de conceptos o el establecimiento de relaciones, se enfoca en responder por las causas de los fenómenos, explicar que es lo que está ocurriendo.

Es la más estructurada de las investigaciones y proporciona un sentido de entendimientos de lo que está ocurriendo.

2.12. FUENTES DE INVESTIGACIÓN.

2.12.1. Definición

Las fuentes de información es la revisión literaria que se realiza para encontrar y recabar la información que respalda la investigación, la veracidad de las fuentes es crucial para la elaboración de un buen trabajo.

Según (Hernández. 2006, p.65), la revisión literaria consiste en “*detectar, consultar y obtener la bibliografía y otros materiales que sean útiles para los propósitos del estudio, de donde se tiene que extraer y recopilar la información relevante y necesaria que atañe al problema de investigación*”.

2.12.2. Tipos

Las fuentes de información se pueden dar de manera interna o externa, además se puede presentar información existente y no existente según sea el caso (Gómez. 2009, p.30), en este caso se ampliara más la definición de las fuentes primarias y secundarias.

2.12.2.1. Fuentes primarias

Las fuentes primarias, también conocidas como fuentes directas, proporcionan datos de primera mano, ya que se trata de documentos que contienen los

resultados de estudios, como libros, antologías, artículos, monografías, tesis y disertaciones, documentos oficiales, reportes de asociaciones, trabajos presentados en conferencias o seminarios, artículos periodísticos, testimonios de expertos, documentales, videocintas, entre otros. (Hernández, 2006, p. 66)

2.12.2.2. Fuentes secundarias

Las fuentes secundarias son listas, compilaciones y resúmenes de referencia o fuentes primarias publicadas en un área de conocimiento en particular, las cuales comentan artículos, libros, tesis, disertaciones y otros documentos especializados. (Hernández, 2006, p. 66)

2.12.2.3. Fuentes terciarias o generales

Se trata de documentos donde se encuentran registradas las referencias a otros documentos de características diversas, se mencionan nombres de libros, publicaciones, revistas, datos no publicados, entre otros puntos. (Hernández, 2006, p. 69) Esta fuente es de gran importancia ya que nos brinda datos que no han sido publicados.

2.13. SUJETOS DE INVESTIGACIÓN.

El sujeto de investigación es un complemento de la fuente de información, son personas que están relacionadas directamente con el problema a investigar y proporcionan información de primera mano, la información se recopila mediante entrevistas, observaciones.

2.13.1. Definición

Según Hernández (2006, p.236), sujeto de información *“se centra en “que o quiénes”, es decir en los sujetos, objetos, sucesos o comunidades de estudio (las unidades de análisis), lo cual depende el planteamiento de la investigación”*. A la unidad de análisis también se le conoce como casos o elementos; en pocas palabras es la persona que va a proporcionar la información.

2.14. TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN.

2.14.1. Definición

La técnica de recolección de datos es la manera cómo voy a recabar la información necesaria para abordar el problema de investigación. La recolección de datos *“ocurre en los ambientes naturales y cotidianos de los participantes o unidades de análisis”* (Hernández, 2006, p. 69)

La elección de la técnica debe adecuarse a las necesidades de la investigación y las características que pretende analizar, es recomendable utilizar una o la combinación de varias técnicas para poder recabar la información de forma ágil y ordenada. (Benjamín, 2009, p. 42)

2.14.2. Tipos de técnicas

Existen diferentes tipos de técnicas de recopilación de datos, las cuales deben proporcionar los datos necesarios que permitan conocer y analizar realmente que está ocurriendo en la organización. (Benjamín, 2009, p. 42)

A continuación se detallara cada una de las técnicas de recopilación de datos propuestas por Benjamín Franklin (2009, pp.42-45):

2.14.2.1. Investigación documental

Se deben seleccionar y analizar los documentos escritos que contengan información o datos de interés relacionados con el tema de estudio, para esto es necesario revisar estudios previos, información técnica, normas, bases de datos, diarios, revistas o cualquier otro documento que proporcione información importante para la investigación a realizar.

2.14.2.2. Observación directa

Se observan las actitudes, comportamientos y actividades de los sujetos de estudio, permite conocer cómo opera la organización y la cultura organizacional que presenta.

En algunos casos el jefe de la unidad de trabajo realiza la observación con el equipo de trabajo y analiza puntos importantes, esta manera presenta muchas ventajas al sentirse familiarizados los colaboradores con el jefe, se presentan resultados más completos, sin embargo también se pueden dar casos contrarios ya que el colaborador no informa una situación por miedo a las represarías.

2.14.2.3. Consulta a sistemas de información

Es el acceso a las redes de comunicación, intranet y extranet, que sirven de soporte a la organización y por medio de las cuales se manejan datos e información relevantes para el estudio de una organización.

2.14.2.4. Cuestionarios

“Un cuestionario consiste en un conjunto de preguntas respecto a una o más variables a medir.” Fernández (2006, p.310).

Se utiliza para obtener información en forma homogénea. Se constituye por una serie de preguntas de manera escrita, predefinidas, secuenciales y separadas por capítulos o temáticas específicas.

Para preparar el cuestionario es necesario llevar a cabo los siguientes pasos:

- Realizar un recuento de la información para determinar el número y alcance de las preguntas.
- Establecer el objetivo de las preguntas.
- Validar el orden y la secuencia que se seguirá.
- Realizar una prueba previa para detectar defectos en el instrumento.

Otro punto importante es la estructura del cuestionario este debe contener un espacio en donde se presente o recabe los datos de registro, además debe contar con un encabezado, introducción donde se justifique el motivo del mismo.

Debe contener instrucciones explicadas de manera sencilla y clara. El espacio para las respuestas debe ser el adecuado para ser completado y además debe contener un espacio para anotaciones u observaciones extras.

2.14.2.5. Cédula

La cédula presenta un diseño muy amigable incorpora casillas, bloques y columnas que facilitan la agrupación y división de su contenido para su revisión y posterior análisis.

Para que este instrumento cumpla su objetivo se debe precisar a quién va dirigido, el tipo de datos que recabar, la manera en que debe ser llenado, el procedimiento para aplicarlo y el resultado que se espera obtener.

2.14.2.6. Entrevista

La entrevista implica que un entrevistador aplica un cuestionario a los sujetos de participación, el entrevistador realiza las preguntas a cada sujeto y anota las respuestas. Fernández (2006, p.375).

Esta técnica es la más usada y más completo de recabar información, ya que el entrevistador interactúa con el entrevistado, además de recabar la información necesaria, percibe actitudes y recibe comentarios.

Para que la entrevista se desarrolle de manera positiva se debe tener bien claro el objetivo, establecer con anticipación la distribución del trabajo, concretar previamente la cita, atender al compromiso, clasificar la información que se obtenga y registrar la misma en la bitácora.

2.15. VARIABLES DE ESTUDIO.

Según Hernández (2010, p.93) define a una variable como la “Propiedad que tiene una variación que puede medirse u observarse”.

2.15.1. Procedimiento

Dentro de las variables de estudio Benjamín Franklin (2009, pp. 253-258) menciona las siguientes:

2.15.1.1. Identificación

Debe de incluir el logotipo de la organización, nombre de la organización, denominación y extensión de manual (general o específico), lugar y fecha de elaboración, número de página, sustitución de pagina, (actualización de la información), unidades responsables de su elaboración, revisión y / o autorización y código del procedimiento.

2.15.1.2. Nombre del procedimiento.

Se debe detallar el nombre del procedimiento.

2.15.1.3. Objetivo del procedimiento.

Detallar en manera de infinitivo el propósito primordial por el cual se realiza dicho procedimiento dentro de la organización.

2.15.1.4. Alcance.

Representa la acción que cubre el procedimiento y corresponde a la unidad administrativa donde inicia y termina el procedimiento.

2.15.1.5. Descripción del procedimiento.

Se narra de manera puntual una descripción de que consiste el procedimiento.

2.15.1.6. Políticas y/o normas.

Representa los lineamientos que debe seguir el encargado del procedimiento a la hora del desarrollo de algunas actividades.

2.15.1.7. Personal que interviene.

Son las personas encargadas de realizar cada actividad dentro del procedimiento.

2.15.1.8. Personal responsable de la revisión.

Es la persona encargada de verificar que el procedimiento se está realizando de manera correcta.

2.15.1.9. Formularios.

Representa el instrumento impreso que se utiliza en un procedimiento.

2.15.1.10. Frecuencia.

Representa el número de veces que se realiza el procedimiento en un determinado periodo. (Anual, mensual, quincenal, semanal, diario).

2.15.2. Formularios

Representa el análisis de estructura, genialidades y usos de los diferentes formularios que se utilizan en los procedimientos.

2.15.3. Distribución de espacio físico

Representa el análisis de la distribución del espacio físico, el orden y las condiciones en las cuales se encuentra la organización.

2.16. TÉCNICAS DE ANÁLISIS.

La técnica de análisis utilizada para el análisis en el proyecto fue el Hexámetro Quintiliano, está permite conocer más puntualmente los detalles con los que se realizan los procesos.

La técnica consiste en una serie de interrogantes que responden sobre circunstancias de una situación a estudiar, estas interrogantes corresponden a ¿Qué? ¿Cómo? ¿Cuándo? ¿Dónde? ¿Quién? ¿Por qué? se van a realizar las cosas, en este caso los procedimientos, seguidamente se presenta la tabla con las interrogantes y las respuestas que deben darse para cada una de ellas. (Franklin. 2009, p. 273)

Tabla N°3: Análisis Hexámetro Quintiliano.

Pregunta	Respuesta
¿Qué?	Cada una de las actividades que se realizan en el procedimiento.
¿Quién?	Los encargados de realizar las tareas del procedimiento
¿Cómo?	Herramientas, formularios, sistemas informáticos y metodología utilizada para la realización de las actividades del procedimiento.
¿Cuándo?	Frecuencia con que se realizan los procedimientos
¿Dónde?	Áreas o departamentos donde se realizan los procedimientos
¿Por qué?	El objetivo, razón o importancia por la cual se debe realizar el procedimiento

CAPITULO III. MARCO METODOLOGICO

Este apartado se enfoca en la metodología utilizada para desarrollar este estudio. En este se describe el enfoque de investigación, el tipo de investigación, las fuentes y sujetos de información y las variables que se establecieron para obtener la información requerida, técnicas de investigación, población de estudio y además, se hace referencia a la metodología utilizada en la recolección, tabulación, procesamiento y análisis de la información necesaria para la realización del presente estudio.

3.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN.

Se le dio un enfoque cualitativo al proyecto, ya que las características que presenta no son de tipo numérico, por el contrario, consiste en una descripción detallada de cómo se llevan a cabo los procedimientos en la FUNDATEC.

Además no se presentaron hipótesis que probar en el desarrollo del proyecto, ni se realizaron análisis estadísticos de la información.

Otro factor que determinó el enfoque a utilizar fue que con el proyecto se pretende reconstruir la realidad de los procedimientos de la FUNDATEC, de manera que para cada uno de ellos se describieron las actividades que los conforman.

En la investigación influyo la manera de trabajar y las opiniones de los colaboradores entrevistados, siendo estos factores de conducta propios del enfoque cualitativo.

El alcance de la investigación realizada fue descriptivo, se buscó describir la situación que se estaba presentando y se especificaron propiedades, características de los procedimientos analizados.

La investigación se limitó a la recolección de la información relacionada a las variables de estudio, a fin de describir los procedimientos y formularios de la FUNDATEC.

3.2. FUENTES DE INFORMACIÓN.

Para el desarrollo de la investigación se utilizaron tres tipos de fuentes de información, las cuales fueron:

3.2.1. Fuentes primarias.

Como fuente primaria se utilizó la información proporcionada por los colaboradores encargados de cada uno de los procedimientos que se evaluaron.

Además se contó con el apoyo de los jefes(a), directores (as) de las áreas a evaluar, los cuales aportaron para detectar problemas dentro de los procedimientos tanto como para realizar las mejoras.

3.2.2. Fuentes secundarias.

Como fuentes secundarias se utilizaron: libros, artículos de autores expertos en el tema de análisis administrativos, administración e investigación además de tesis de bachillerato en Administración de Empresas.

Estos libros fueron la base teórica que sustentó el proyecto de manera que se dio confiabilidad, además de que se extrajo información para desarrollar el capítulo II del proyecto que corresponde al marco teórico;

Se realizó consulta de los manuales de procedimientos y de puestos como referencia para la elaboración de los procedimientos.

Por otra parte se utilizaron páginas web de instituciones confiables, las cuales proporcionaban datos importantes para sustentar el trabajo, entre las cuales están la del Ministerio de Planificación Nacional, la Contraloría General de la República, la sección de la FUNDATEC en la página del TEC.

3.2.3. Fuentes terciarias.

En cuanto a las fuentes terciarias se utilizaron documentos donde se hacía referencia a otro autor, como el folleto de Técnicos en Administración de Empresas para el curso de Análisis Administrativo, el cual corresponde a una recopilación de información por parte del Sr. Ronald Brenes Sánchez, profesor de la Administrativo en la Escuela de Administración de Empresas, sede Central Cartago, impartiendo cursos de Análisis Administrativo, Comportamiento Organizacional y Teoría Administrativa.

3.3. SUJETOS DE INFORMACIÓN.

Los sujetos de información son todas las personas involucradas con la organización y que proporcionaron la información para el desarrollo del proyecto.

Se contó con la participación de diecisiete colaboradores, los cuales proporcionaron información sobre los procedimientos, importancia, su manera de realizar las actividades, políticas y herramientas utilizadas para ser desarrollo.

A continuación se detalla el nombre de cada uno su puesto y la manera en que participaron:

Tabla N°4 Colaboradores involucrados en el Proyecto.

COLABORADOR	PUESTO	INFORMACIÓN SUMINISTRADA
Damaris Cordero	Directora Ejecutiva	Proporcionó información sobre los antecedentes de la empresa, información general de los procedimientos y la manera en que se deben realizar para que sean más eficientes y eficaces.
Elisa Solano	Directora Financiera	Proporcionó el nombre de cada encargado de los procedimientos del área Financiero Contable, además proporciono datos importantes para las mejoras.
Milagro Acuña	Jefa Administrativa	Brindó la información para documentar los procedimientos de Pago de nominas y capacitaciones.

COLABORADOR	PUESTO	INFORMACIÓN SUMINISTRADA
Gioconda Gómez	Jefa de Proyectos	Proporcionó el nombre de cada encargado de los procedimientos del área de Proyectos, brindo información sobre su cargo para documentar de esa manera los procedimientos de apertura, cierre de presupuesto, sobre los ingresos y modificaciones de presupuestos. Además proporcionó datos importantes para las mejoras.
Cindy Salas	Asistente de Contabilidad	Proporcionó la información para documentar el procedimiento de Cuentas por cobrar.
Cinthia Brenes	Cajera	Brindó la información necesaria para documentar el procedimiento de Caja chica.
Dalys Martínez	Asistente de Planillas 1	Conjuntamente se trabajo en el procedimiento de liquidaciones del personal.
Danilo Mata	Asistente de Contabilidad	Proporcionó la información para documentar los procedimientos de conciliaciones, control de inversiones, cuentas por pagar, tramites de pago.
Dora Valverde	Recepcionista	A su cargo estuvo presentar la información perteneciente los procedimientos de inventario de suministros, preparación de graduaciones.
Esteban Rojas	Tesorero	Brindó la información para documentar los procedimientos de pago por transferencia y cheque, además la anulación de cheques.
Luis Calderón	Asistente de Contabilidad	Facilitó la información para documentar os procedimientos relacionados con el manejo de inventarios tanto de libros como el de suministros.
Marjorie Meneses	Encargada del Centro Logística	Aportó su conocimiento de la manera de desarrollar el proceso de compras de libros lo cual facilito con la documentación y modificación del mismo.
Marjorie Barahona	Secretaria Ejecutiva.	Proporcionó información sobre la FUNDATEC referente a su organización, desempeño, convenios, además de la información para documentar los procedimientos de contrataciones.
Milagro Tortos	Asistente de Planillas 2	Brindó la información necesaria para documentar el procedimiento de pago de nomina, además despejo consultas sobre los cargos de cada uno de los empleados.
Sergio Serrano	Asistente de Proyectos	Facilitó la información referente al procedimiento de compras e información referente a la estructura de la organización.
Xenia Fonseca	Asistente de Contabilidad	Brindó la información referente a la devolución de matrícula y facturación.

3.4. MEDIOS DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN.

Para el desarrollo del proyecto se utilizaron los siguientes métodos de recolección de información:

3.4.1. Investigación documental.

Se seleccionaron y analizaron documentos escritos que contenían información de interés relacionados con los procedimientos, para ello se consulto los manuales de procedimientos, de políticas y de puestos de la FUNDATEC, los cuales proporcionaron información importante para el desarrollo de proyecto.

3.4.2. Entrevista informal.

La entrevista informal consistió en conversar con los jefes(as) o directores(as) de cada área, de manera que se conociera un poco más la manera de trabajar la FUNDATEC, además se desarrollo para recolectar la información necesaria para elaborar el mapa de procesos, de manera que se detectara la relación que tiene los procedimientos entre sí.

3.4.3. Entrevista semi – estructurada.

Para el desarrollo de esta técnica se entrevistó a los colaboradores encargados de cada procedimiento, se dio una interacción directa con el colaborador, de manera que proporcionaran la información necesaria a fin de elaborar la situación actual.

Se utilizó un formulario compuesto por preguntas abiertas (Véase apéndice N°2), de manera que se recolectara la información y datos generales de cada procedimiento.

La entrevista dependió de la complejidad del procedimiento, la duración aproximada del desarrollo se contemplo de media a hora y media, y cada entrevista fue programada con anterioridad.

3.4.4. Observación Participativa.

Una vez recabada la información se realizó una observación participativa en donde el colaborador desarrollo el procedimiento, se verificó si los datos proporcionados eran los mismos que los desarrollados, de manera que se detectaran eventuales faltantes de información.

Además se observaron y analizaron puntos importantes, de manera que el entrevistador se relacionó más con los procedimientos, logrando presentar resultados más completos y determinar puntos claves que fueron tomados en la propuesta.

Por otra parte se observaron puntos de cultura organizacional y el uso del sistema Financiero Integrado y Sapiens de la empresa SOIN.

3.4.5. Cuestionario formal.

Se utilizaron tres cuestionarios para medir las diferentes variables de estudio y obtener información en forma homogénea, constituyen una serie de preguntas de manera escrita, predefinidas, secuenciales y separadas por variable de estudio, los cuales fueron:

- Cuestionario para el análisis de los procedimientos y formularios que son utilizados en la realización del mismo.(Véase apéndice N°3)
- Cuestionario para documentar las actividades que se realizan en el sistema utilizado.(Véase apéndice N°4)

3.5. PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN

Cada uno de los procedimientos fue expuesto a los encargados del área a la cual corresponde y a los colaboradores, de manera que, en la medida de lo posible, se detecten fallas en el proceso y sean modificadas.

De acuerdo a los resultados se propusieron las modificaciones necesarias a los procedimientos de ese entonces, de manera que se disponga de un manual actualizado y funcional, que pueda ser consultado de manera ágil y que promueva la eficiencia y eficacia del proceso.

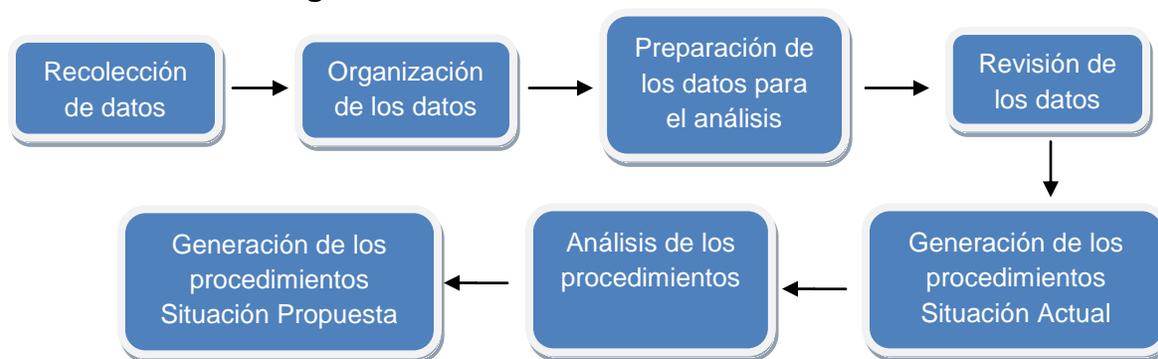
Cada uno de los procedimientos presenta su respectivo diagrama de flujo.

La información fue procesada a través de los siguientes programas de computación:

- Microsoft Excel, como programa de apoyo para la realización de gráficos, tablas, entre otros.
- Microsoft Word, como procesador de texto.
- Microsoft Visio, para la creación de organigramas y diagrama de flujo.

La secuencia de desarrollo de análisis de datos se muestra gráficamente a continuación:

Imagen N°6: Estructura del análisis de datos



Fuente: Elaboración propia, Julio 2012

3.6. TÉCNICAS DE ANÁLISIS.

Se clasificaron e interpretaron los hechos de manera que se realizara un diagnóstico de los problemas presentados en los procedimientos.

La técnica de análisis utilizada para el análisis fue el Hexámetro Quintiliano, que permite conocer puntualmente los detalles con los que se realizan los procesos.

La técnica consiste en una serie de interrogantes que responden a circunstancias de una situación a estudiar, estas interrogantes corresponden a:

- **¿Qué?:** Corresponde a las actividades que se realizan en cada procedimiento.
- **¿Quién?:** Determino que personas eran los encargados de cada actividad.
- **¿Cómo?:** Hace referencia a los instrumentos formularios y políticas que se utilizan para el desarrollo del mismo.
- **¿Cuándo?:** Establece la frecuencia con la cual se realiza el procedimiento.
- **¿Dónde?:** Determina en cuales áreas se realiza el procedimiento.
- **¿Por qué?:** Establece el propósito que se pretende alcanzar con el desarrollo del procedimiento.

3.7. VARIABLES DE ESTUDIO.

A fin de analizar de mejor manera los procedimientos de la FUNDATEC, se establecieron una serie de variables observantes, divididas según área de interés como se muestra a continuación:

3.7.1. Procedimiento

Para poder recolectar la información necesaria para el procedimiento de la FUNDATEC fue necesario determinar las siguientes variables:

3.7.1.1. Generalidades del procedimiento:

Constituye a la información general de cada uno de los procedimientos que fueron sometidos a estudio, las variables a estudiar son:

- Nombre del procedimiento.
- Áreas involucradas.
- Puestos Involucrados.
- Propósito del procedimiento (objetivo).

- Políticas o reglamentos que debe cumplirse.
- Frecuencia.
- Documentación.
- Sistemas Involucrados.

3.7.1.2. Descripción del procedimiento:

Comprende a las actividades que se llevan a cabo en el procedimiento, estas variables se enlistan a continuación:

- Número de paso.
- Descripción de la actividad.
- Puesto encargado.
- Utilización de formularios.
- Se digitaliza el paso.

3.7.2. Análisis de los procedimientos.

Con el objetivo de analizar de una mejor manera los procedimientos sometidos a estudio, se determinaron variables que proporcionara información indispensable para la propuesta del procedimiento, de esta manera se evitó que quedaran puntos por fuera.

Las variables estudiadas fueron las siguientes:

3.7.2.1. Estructura del procedimiento.

Se pretendió la presente variable fue determinar si existían fallas en cuanto a la estructura a fin de realizar las mejoras.

- Objetivo bien planteado.
- Duplicidad de actividades.
- Tareas innecesarias
- Actividades faltantes.

3.7.2.2. Tiempo de ejecución.

Con esta variable se estableció si existían actividades que consumían más tiempo del que tenía, detectar porque razón ocurrían los atrasos

- Tiempo de realización.
- Reducción de tiempo.
- Demoras.

3.7.2.3. Control.

Con esta variable se determinaron los puntos de control, de manera que se analizara de qué manera están funcionando dentro de cada procedimiento.

- Permisos.
- Controles
- Capacitación del personal.

3.7.2.4. Políticas.

Representan los lineamientos que debe seguir el encargado del procedimiento a la hora del desarrollo de algunas actividades y se determinaron las siguientes variables:

- Políticas utilizadas
- Objetivo.

3.7.2.5. Sistemas.

Se indagaron puntos que nos proporcionaban la información necesaria para conocer si el sistema era bien empleado y utilizado por los colaboradores o coordinador de cada proyecto.

- Uso del sistema.

- Beneficios.
- Facilidad de utilización.

3.7.3. Análisis de los formularios.

Representó un análisis de los instrumentos impresos que se utiliza en los procedimientos, se pretendió detectar deficiencias en su estructura e información que contiene y las variables analizadas fueron:

3.7.3.1. Generalidades.

Con esta variable se pretendió verificar si los formularios contaban con los aspectos claves en su composición, como lo son:

- Encabezado.
- Indicaciones.
- Vocabulario.
- Presentación de datos.
- Espacio.

3.7.3.2. Estructura.

Con esta variable se analizaron puntos propios de la estructura de manera que se detectaran debilidades y así elaborar las mejoras.

- Redacción.
- Duplicidad.
- Relación.

3.7.3.3. Usos.

En lo referente al uso se determinó si el formulario se adecua al objetivo de mismo y si era utilizado por el colaborador o coordinador de los proyectos de manera correcta.

- Buen uso.
- Utilización.
- Control.

3.7.3.4. Análisis de las instalaciones.

Se analizaron las instalaciones para determinar si estas se encontraban acorde a las necesidades de los colaboradores, ya que estas condiciones forman parte fundamental para un desarrollo adecuado de las labores.

Por otra parte, la distribución de las áreas de trabajo forma parte importante en el buen desempeño de las actividades.

Entre las variables estudiadas están:

- Estado de las instalaciones.
- Distribución del espacio físico.
- Disponibilidad de mobiliario y equipo.
- Distribución de las áreas de trabajo.

3.8. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES.

Para desarrollar el presente proyecto de graduación, se llevó una agenda en donde se detallaron las tareas y fechas de realización, de manera que las actividades se realizaran de manera ordenada y se lograra cumplir con los objetivos planteados.

A continuación se presenta el calendario que se siguió para el desarrollo del proyecto:

Tabla N°5: Calendario Práctica - A.E. Nocturna II Semestre-2012

Fecha	Actividad	LUGAR
Semana I del 23 al 29 de Julio		
23	Inicio de Lecciones	FUNDATEC.
	Esquematización de los procesos de la FUNDATEC, para determinar cuáles son los más importantes. Enlistar los procedimientos a desarrollar.	FUNDATEC.
27	Entrega de anteproyecto.	Escuela A.E.
Semana II del 30 de Julio al 5 de Agosto		
	Desarrollo Capitulo I	FUNDATEC.
Semana III del 6 al 12 de Agosto		
9	Capacitaciones sobre metodología de investigación (Profesores y estudiantes) carácter obligatorio	Centro Académico o CETT Zapote
	Desarrollo Capitulo I	FUNDATEC.
Semana IV del 13 al 19 de Agosto		
14	Procedimiento de Apertura de proyectos	FUNDATEC.
16	Procedimiento de Compras.	FUNDATEC.
Semana V del 20 al 26 de Agosto		
20	Procedimiento de Firma de contratos.	FUNDATEC.
23	Procedimiento de Cuentas por pagar. (Determinar cuáles cuentas x pagar)	FUNDATEC.
24	Entrega del Anteproyectos Entrega de carta de aceptación de la empresa.	Oficina del Coordinador de Nocturna
Semana VI del 27 de Agosto al 2 Setiembre		
27	Procedimiento de Conciliaciones.	FUNDATEC.
30	Procedimiento de Ingreso y modificaciones de Presupuestos	FUNDATEC.

Semana VII del 3 al 9 de Setiembre		
3	Procedimiento de Liquidación de personal.	FUNDATEC.
5	Procedimiento de compra de libros.	FUNDATEC.
Semana VIII del 10 al 16 de Setiembre		
10	Procedimiento de Inventarios libros y papelería.	FUNDATEC.
12	Procedimiento de Cuentas por cobrar.	FUNDATEC.
Semana IX del 17 al 23 de Setiembre		
21	Presentación de primer avance. Capítulo I.	Vía correo a tutor y coordinador de Nocturna
18	Procedimiento de Pago de Nomina.	FUNDATEC.
21	Procedimiento de Tesorería	FUNDATEC.
Semana X del 24 al 30 de Setiembre		
24	Procedimiento de Capacitaciones.	FUNDATEC.
26	Procedimiento de Caja chica.	FUNDATEC
Semana XI del 1 al 7 de Octubre		
1	Procedimiento de Graduaciones (Graduación-Creación de certificados.)	FUNDATEC.
4	Procedimiento de Vacaciones.	FUNDATEC.
Semana XII del 8 al 14 de Octubre		
8	Procedimiento de Facturación.	FUNDATEC.
11	Procedimiento de Cierre de proyectos.	FUNDATEC
Semana XIII del 15 al 21 de Octubre		
15	Procedimiento de Control de Inversiones.	FUNDATEC.
17	Procedimiento de Anulación de cheques	FUNDATEC.
Semana XIV del 22 al 28 de Octubre		
22	Procedimiento de Devolución de matrícula.	FUNDATEC.
24	Presentación de segundo avance.	Vía correo a tutor y coordinador de Nocturna
25	Reunión de Avance de Práctica.	Cartago
Semana XV del 29 de Octubre al 4 de Noviembre		
	Modificaciones pendientes	FUNDATEC.
Semana del 5 al 11 de Noviembre		
9	Fin de la práctica y proyecto.	

CAPITULO IV. DIAGNOSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL

El presente capítulo contiene el diagnóstico de la situación actual de la FUNDATEC, para sus cuatro áreas la Dirección Ejecutiva, Dirección Financiera, Proyectos y Administrativa, contiene el análisis de la matriz FODA, así como la descripción de la situación actual de los procedimientos en estudio de las áreas ya mencionadas.

4.1 DESCRIPCIÓN DE LA SITUACION ACTUAL.

4.1.1. Manual de Procedimientos Actual.

La FUNDATEC cuenta en sus registros con un manual de procedimientos de los años 2004-2005, los cuales se encuentran desactualizados, ya los procedimientos han cambiado y se han incorporado mejoras a las actividades de los procedimientos e implementación de nuevos sistemas de información que agilicen el proceso, esto hace que los manuales actuales no son utilizados por los colaboradores encargados de los procedimientos.

Además es importante rescatar que el manual no contempla todos los procedimientos de la FUNDATEC, por lo que muchos de los procedimientos se hacen a como convenga el encargado que sea necesario hacer, lo cual es una problemática ya que no se cumple con todas las políticas establecidas, no se encuentra estandarizado el proceso y en caso de colaborador encargado las labores se ven totalmente detenidas.

El manual actual presenta en la descripción de las actividades, los pasos de las actividades de todo el proceso realizado y este se ve va dividiendo en procedimientos, esto ocasiona que el encargado se vea confundido y asociar que todas las actividades deben ser realizadas por él.

Otra problemática encontrada es que algunos de los procedimientos son manuales de usuario con pantallas de lo que se debe hacer en el sistema y además este está elaborado con las actividades del sistema utilizado anteriormente y no el que se utiliza actualmente.

Una debilidad de los procedimientos antes documentados es que se rigen con reglamento, estatutos y memorándum, los cuales han sido modificados, por lo tanto las políticas están sin vigencia.

El manual actual no permite al usuario tener una idea integrada de los procedimientos y actividades que se realizan en la empresa.

4.2. ELECCION DE LOS PROCEDIMIENTOS.

La elección de los procedimientos se basó en un análisis de la estructura organizacional y los procedimientos de la FUNDATEC, se realizó un mapeo de toda la organización (Véase Apéndice N°5).

Se determinaron cuáles son los procesos que desarrolla la FUNDATEC para brindar los servicios a los usuarios, el mapeo realizado ofrece una visión general del sistema de gestión, en él se representan los procesos, procedimientos, actividades y tareas que componen la estructura organizacional de la FUNDATEC.

Acorde a la estructura del mapeo de procesos presentada en el marco teórico (mapeo de procesos), se determinaron que los Macroprocesos corresponden a las áreas funcionales de la FUNDATEC, Proyectos, Administrativa, Dirección Financiera y Ejecutiva.

A su vez los macro procesos se dividieron en procesos, entre los que se evaluaron:

- Proyectos
- Compras.
- Centro de logístico.
- Salidas
- Tesorería
- Ingresos
- Contabilidad
- Planillas
- Recursos Humanos
- Servicios Generales
- Recepción
- Firma de Contratos

Cada uno de los procesos está constituido por procedimientos, se detectaron treinta y nueve procedimientos en la FUNDATEC, los cuales son:

- Seguimiento del proyecto
- Archivos en Guarda Documentos
- Conciliaciones
- Registro Cuentas por Pagar
- Cuentas por Pagar
- Gastos
- Presupuesto
- Caja chica
- Cuentas x Cobrar
- Facturación
- Coordinación de Compras
- Contratos por Servicios
- Encargado Tesorería
- Compras de libros
- Servicios Generales
- Venta de libros
- Liquidación de la nomina
- Cierre de Curso
- Cierre de Proyectos
- Contratos por Proyectos
- Pago de la nomina
- Devoluciones de libros
- Pago de vacaciones
- Activos Fijos
- Inducción de la Nomina
- Existencias de libros
- Control de Inversiones
- Desarrollo de Personal
- Cotización de libros
- Plaqueo
- Confección de Certificados
- Preparaciones de Graduaciones
- Anulaciones de CK
- Inducción del personal
- Apertura del proyecto
- Reclutamiento y selección de personal
- Donación de equipo
- Redes sociales

La selección de los procedimientos sometidos ha estudiado, se fundamenta en aquellos procedimientos que presentaran mayor relación entre ellos.

Para ello se elaboro una matriz de relación (Véase Apéndice N°6), que determino cuales son los procedimientos con más relación:

- Seguimiento del proyecto.
- Archivo.
- Conciliaciones.
- Registro Cuentas por Pagar.
- Cuentas por Pagar.
- Gastos
- Presupuesto
- Caja chica
- Cuentas x Cobrar
- Facturación
- Coordinación de Compras
- Contratos por Servicios
- Encargado Tesorería
- Compras de libros
- Servicios Generales
- Venta de libros
- Liquidación de la nomina
- Cierre de Curso
- Cierre de Proyectos
- Contratos por Proyectos

Además se retomaron procedimientos que por falta de información no se sometieron al análisis de Mapeo y que constituían un punto importante para la organización.

Después de una serie de análisis y selección basado en la opinión de la Directora Ejecutiva, la Jefe de Proyectos, Directora Financiera y Jefe administrativa de la FUNDATEC, tomando en cuenta la importancia de las actividad de la empresa y la necesidad de documentador los procedimientos más importante en un manual, se determino necesario someter a estudio los presentes a continuación:

4.3. DESCRIPCION DE LA SITUACION ACTUAL DE LOS PROCEDIMIENTOS

4.3.1. Procedimientos del Área de Dirección Ejecutiva

4.3.1.1. Firma de Contratos por Honorarios o Planillas

A. Objetivo del procedimiento:

Definir de manera escrita las responsabilidades y obligaciones a los que se deben amparar las partes involucradas en la contratación por honorarios o planillas.

B. Descripción general del procedimiento:

Este procedimiento consiste en documentar la firma de contratos por honorarios o planillas por los servicios brindados a los proyectos correspondientes a las Escuelas del TEC o la FUNDATEC.

Entre las actividades del procedimiento proporcionar el contrato según corresponda la modalidad, revisar por parte de la FUNDATEC o asesoría legal, el visto bueno, aprobación y archivo de la documentación pertinente para la realización del mismo.

C. Alcances:

Este procedimiento abarca la firma de contratos por honorarios o planillas, de manera que se reciben, revisan y archivan los documentos pertinentes para la realización del mismo, e involucra la Jefatura Administrativa, la Dirección Ejecutiva y el coordinador(a) del proyecto.

D. Responsables:

- Jefe (a) Administrativo(a)
- Director (a) Ejecutivo(a)
- Secretario (a) de la Dirección Ejecutiva.
- Coordinador(a) de Proyectos.

E. Políticas:

1. Todo proyecto debe tener un Coordinador a cargo.
2. En el caso de honorarios, se debe realizar contrato cuando el monto a pagar excede a los \$750, caso contrario se debe realizar por orden de servicios.
3. Las personas contratadas por honorarios deben presentar facturas timbradas y debidamente registrada en el Ministerio de Hacienda a su nombre.
4. En el caso de planillas, toda persona que ingrese debe firmar contrato, según lo establecido en el código de Trabajo.
5. Todo nombramiento debe estar aprobado por Consejo de Escuela o Comité Técnico.
6. Se deben imprimir tantos contratos originales, según el número de firmas que se requieran.

F. Documentos de referencia:

- Código de Trabajo.
- MEMORANDO FUNDATEC -436-2011: Formatos de Contratos

G. Formularios:

- CONTRATO DE SERVICIOS PROFESIONALES, según aplique la clasificación:
 - Funcionario TEC, funcionario de otra institución pública.
 - Funcionario TEC, No funcionario de otra institución pública.
 - No funcionario TEC, funcionario público.
 - No funcionario TEC, no funcionario de ninguna Institución pública.
- CONTRATO DE TRABAJO, según aplique la clasificación:
 - Funcionario TEC, si funcionario público.
 - Funcionario TEC, no funcionario público.
 - No funcionario TEC, no funcionario público.
 - No funcionario TEC, SI funcionario público.

- Profesores de proyectos de capacitación permanente, no funcionario TEC, no funcionario público.
- Profesores de proyectos de capacitación permanente, no funcionario TEC, si funcionario público.
- Profesores de proyectos de capacitación permanente, funcionario TEC, no funcionario público.
- Profesores de proyectos de capacitación permanente, funcionario TEC, funcionario público.
- Profesores de cursos puntuales, funcionario TEC, funcionario público. Aplica en cursos a impartir por única vez o sin vocación periódica.
- Profesores de cursos puntuales, funcionario TEC, no funcionario público. Aplica en cursos a impartir por única vez o sin vocación periódica.
- Profesores de cursos puntuales, no funcionario TEC, funcionario público. Aplica en cursos a impartir por única vez o sin vocación periódica.
- Profesores de cursos puntuales, no funcionario TEC, no funcionario público. Aplica a cursos a impartir por única vez o sin vocación periódica)
- Contrato de trabajo para la coordinación de proyectos vinculación externa remunerada (o responsable de la investigación) de la Fundación Tecnológica de Costa Rica. (NO funcionario público)
- Contrato de trabajo para la coordinación de proyectos vinculación externa remunerada (o responsable de la investigación) de la Fundación Tecnológica de Costa Rica. (Funcionario público)
- Contrato de trabajo de la Fundación Tecnológica de Costa Rica para la coordinación general de proyectos vinculación externa remunerada de una unidad operativa. (NO funcionario público)
- Contrato de trabajo para la coordinación general de proyectos vinculación externa remunerada de una unidad operativa.(funcionario público)

- Todo contrato se enumera, según consecutivo.

H. Sistemas informáticos:

- Word
- Excel

I. Frecuencia:

- Diaria

J. Conceptos y abreviaturas:

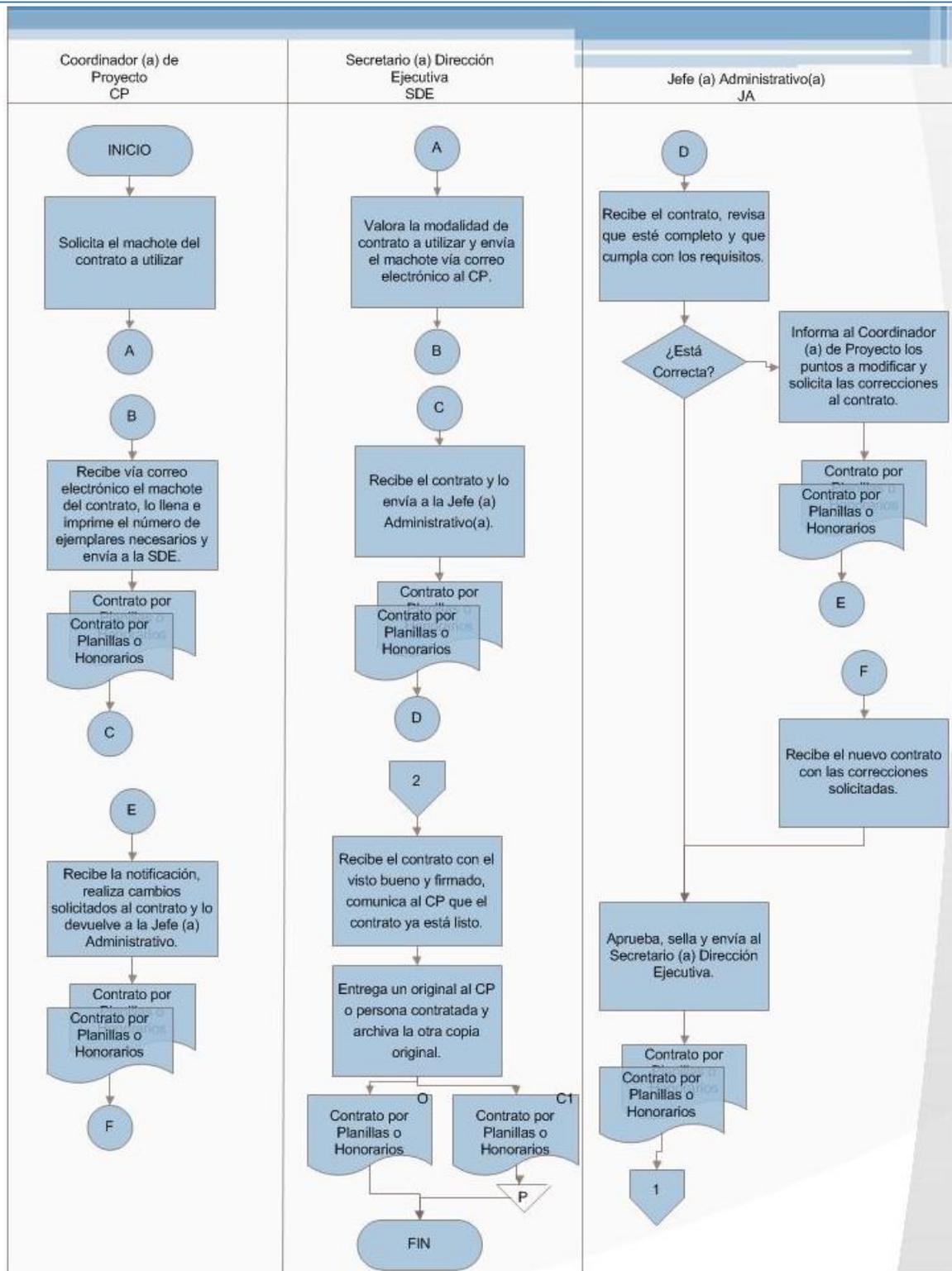
- **FUNDATEC:** Fundación Tecnológica de Costa Rica.
- **TEC:** Tecnológico de Costa Rica.

K. Descripción de las actividades

Paso	Actividad	Encargado
0	Inicio del Procedimiento	
1	Solicita el machote del contrato a utilizar.	Coordinador (a) de Proyecto
2	Valora la modalidad de contrato a utilizar y envía el machote vía correo electrónico al Coordinador(a) de Proyectos.	Secretario (a) Dirección Ejecutiva
3	Recibe vía correo electrónico el machote del contrato, lo llena e imprime el número de ejemplares necesarios y envía a la Secretario (a) Dirección Ejecutiva.	Coordinador (a) de Proyecto
4	Recibe el contrato y lo envía a la Jefe (a) Administrativo(a).	Secretario (a) Dirección Ejecutiva

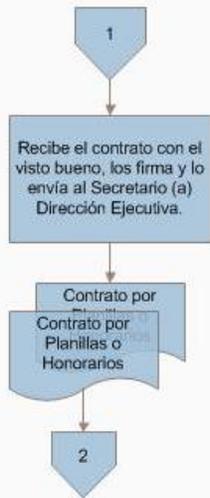
5	<p>Recibe el contrato, revisa que esté completo y que cumpla con los requisitos.</p> <p>¿Está Correcta?</p> <p>No: Pase al paso 6</p> <p>Sí: Pase al paso 9</p>	<p>Jefe (a) Administrativo(a)</p>
6	<p>Informa al Coordinador (a) de Proyecto los puntos a modificar y solicita las correcciones al contrato.</p>	<p>Jefe (a) Administrativo</p>
7	<p>Recibe la notificación, realiza cambios solicitados al contrato y lo devuelve a la Jefe (a) Administrativo.</p>	<p>Coordinador (a) de Proyecto</p>
8	<p>Recibe el nuevo contrato con las correcciones solicitadas.</p>	<p>Jefe (a) Administrativo(a)</p>
9	<p>Aprueba, sella y envía al Secretario (a) Dirección Ejecutiva.</p>	<p>Jefe (a) Administrativo(a)</p>
10	<p>Recibe el contrato con el visto bueno y lo envía al Director (a) Ejecutivo.</p>	<p>Secretario (a) Dirección Ejecutiva</p>
11	<p>Recibe el contrato con el visto bueno, los firma y lo envía al Secretario (a) Dirección Ejecutiva.</p>	<p>Director (a) Ejecutivo(a)</p>
12	<p>Recibe el contrato con el visto bueno y firmado, comunica al Coordinador (a) de Proyecto que el contrato ya está listo.</p>	<p>Secretario (a) Dirección Ejecutiva</p>
13	<p>Entrega un original al Coordinador (a) de Proyecto o persona contratada y archiva la otra copia original.</p>	<p>Secretario (a) Dirección Ejecutiva</p>
	<p>Fin del Procedimientos</p>	

L. Diagrama de flujo



SIGLAS:
CP: Coordinador de Proyecto

Director (a) Ejecutivo(a)
DE



SIGLAS:
CP: Coordinador de Proyecto

4.3.1.2. Firma de Contratos Tripartitos.

A. Objetivo del procedimiento:

Definir de manera escrita las responsabilidades y obligaciones a los que se deben amparar las partes involucradas en la contratación por servicios tripartitos, entre FUNDATEC, TEC y empresas.

B. Descripción general del procedimiento:

Este procedimiento consiste en documentar la firma de contratos por servicios brindados por las Escuelas a una empresa ajena al TEC, en donde se involucra el TEC, FUNDATEC y una empresa.

Entre las actividades del procedimiento está recibir la revisión de la asesoría legal del TEC, el visto bueno y archivo de la documentación pertinente para la realización del mismo.

C. Alcances:

Este procedimiento abarca la firma de contratos por servicios brindados por las Escuelas a una empresa ajena al TEC, donde participan la FUNDATEC, el TEC y una empres.

En el proceso se involucran la Dirección Ejecutiva, Coordinador(a) de Proyectos, Asesoría Legal de TEC y Rectoría.

D. Responsables:

- Asesor(a) Legal
- Coordinador(a) de Proyectos
- Director (a) Ejecutivo(a)
- Rector(a)
- Secretario (a) de la Dirección Ejecutiva.

E. Políticas:

1. Para las acciones de vinculación externa que involucren, además del TEC y de la FUNDATEC, la participación de una o más organizaciones externas, públicas o privadas, nacionales o extranjeras, se sustentará con un documento formal y se establecerá un convenio cuando alguna de las partes lo solicite y las demás estén de acuerdo.

En dicho convenio deben quedar claramente establecidos los derechos y obligaciones de cada una de las partes, así como las responsabilidades derivadas de este.

*Reglamento de Vinculación Remunerada Externa del TEC: **Artículo 9.***

2. Todo proyecto debe contar una persona coordinadora o responsable de la actividad de vinculación designada por la unidad operativa, por el período de vigencia de la actividad o en acciones permanentes por un período de cuatro años. Dicha persona podrá ser reelecta.
3. Se deben firmar tres contratos originales.
4. Todo contrato por servicios tripartitos debe ser enviado a revisión a la Asesoría Legal del TEC.
5. Todo contrato se enumera, según consecutivo.
6. Toda contratación por servicios tripartitos debe ser aprobada por el Consejo de Escuela, Departamento, Área, o superior jerárquico (en los casos que no se tenga Consejo). Para los casos de acciones de vinculación externa desarrollada en forma conjunta por más de una unidad operativa, deben ser aprobadas por todas las unidades operativas participantes.

F. Documentos de referencia:

- Reglamento para la vinculación remunerada externa del Instituto Tecnológico de Costa Rica con la coadyuvancia de la FUNDATEC.

G. Formularios:

- Contrato Tripartito

H. Sistemas informáticos:

- Word
- Excel

I. Frecuencia:

- Mensual

J. Conceptos y abreviaturas:

- **Coadyuvancia:** Gestión que realiza la FUNDATEC, con el fin de contribuir al mejoramiento y agilización de las acciones de vinculación remunerada externa. Dicha gestión es de naturaleza administrativa, financiera y de custodia de los fondos.
- **FUNDATEC:** Fundación Tecnológica de Costa Rica.
- **TEC:** Tecnológico de Costa Rica.
- **Tripartitos:** Contrataciones en donde se ven involucrados el TEC, la FUNDATEC y una empresa externa al TEC.

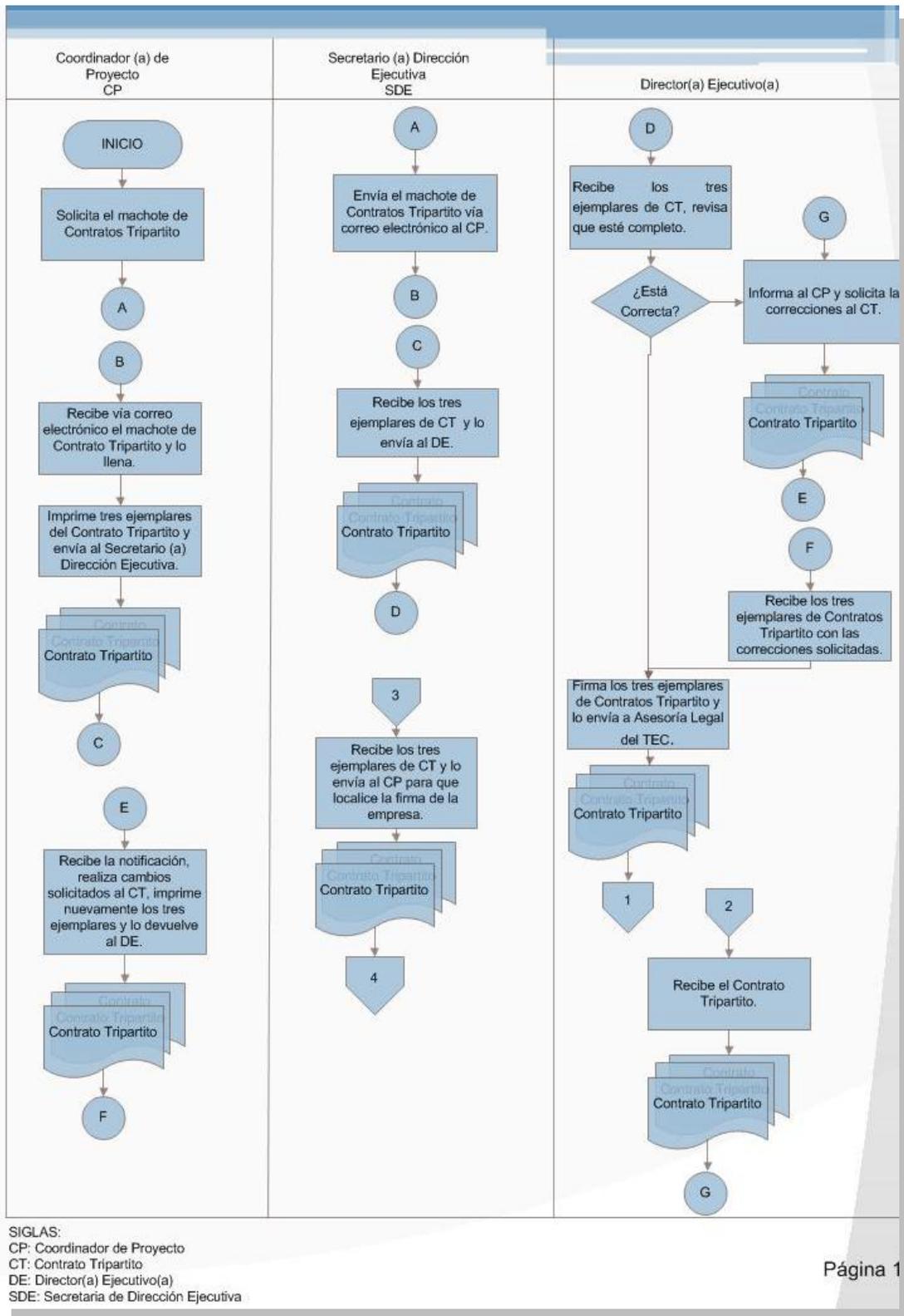
K. Descripción de las actividades

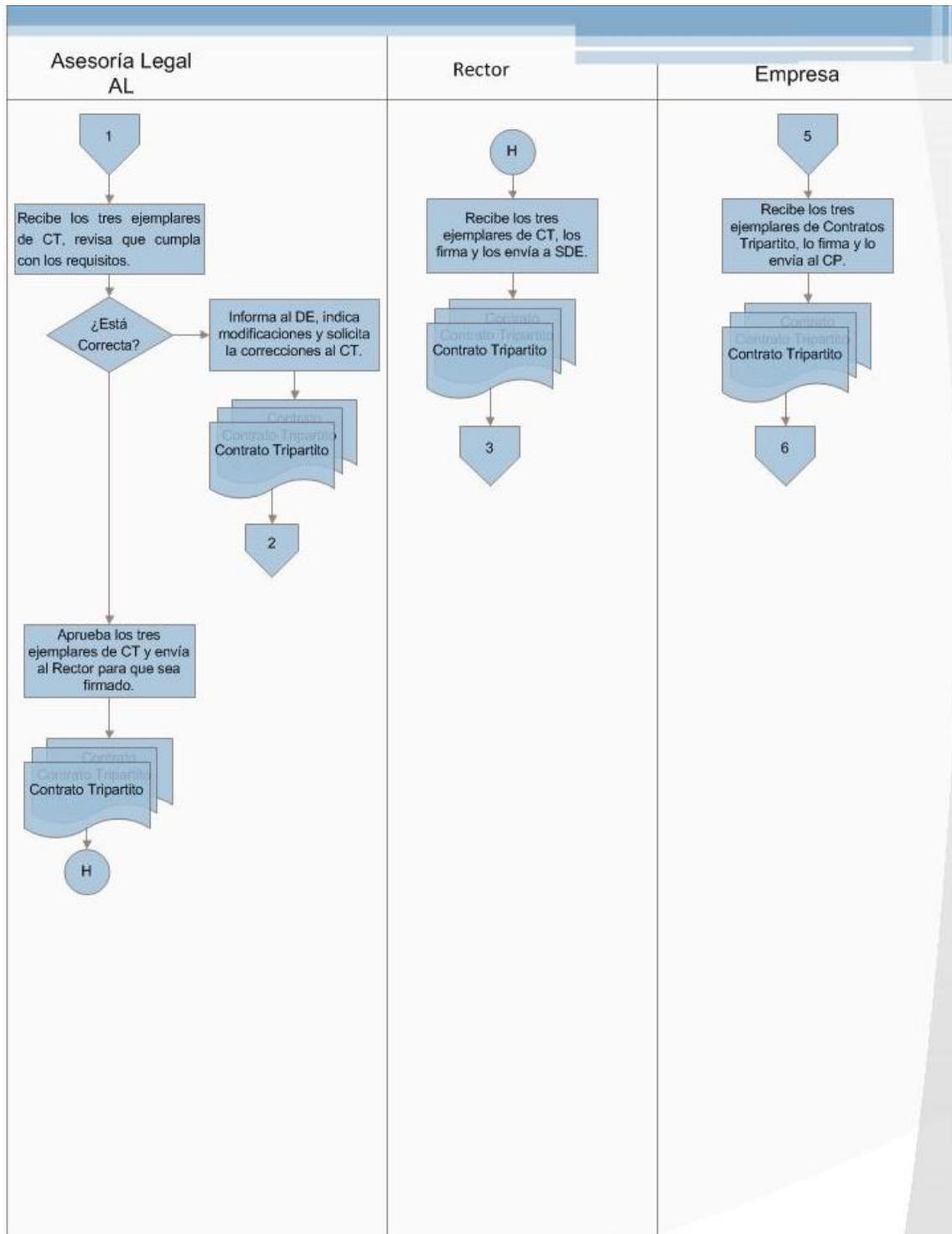
Paso	Actividad	Encargado
0	Inicio del Procedimiento	
1	Solicita el machote de Contratos Tripartito.	Coordinador (a) de Proyecto
2	Envía el machote de Contratos Tripartito vía correo electrónico al Coordinador(a) de Proyectos.	Secretario (a) Dirección Ejecutiva
3	Recibe vía correo electrónico el machote de Contrato Tripartito y lo llena.	Coordinador (a) de Proyecto

4	Imprime tres ejemplares del Contrato Tripartito y envía al Secretario (a) Dirección Ejecutiva.	Coordinador (a) de Proyecto
5	Recibe los tres ejemplares de Contratos Tripartito y lo envía al Director (a) Ejecutivo.	Secretario (a) Dirección Ejecutiva
6	Recibe los tres ejemplares de Contratos Tripartito, revisa que esté completo. ¿Está Correcta? No: Pase al paso 7 Sí: Pase al paso 10	Director (a) Ejecutivo
7	Informa al Coordinador (a) de Proyecto y solicita la correcciones al Contratos Tripartito.	Director (a) Ejecutivo
8	Recibe la notificación, realiza cambios solicitados al Contratos Tripartito, imprime nuevamente los tres ejemplares y lo devuelve al Director (a) Ejecutivo.	Coordinador (a) de Proyecto
9	Recibe los tres ejemplares de Contratos Tripartito con las correcciones solicitadas.	Director (a) Ejecutivo
10	Firma los tres ejemplares de Contratos Tripartito y lo envía a Asesoría Legal del TEC.	Director (a) Ejecutivo
11	Recibe los tres ejemplares de Contratos Tripartito, revisa que cumpla con los requisitos. ¿Está Correcta? No: Pase al paso 12 Sí: Pase al paso 14	Asesor(a) Legal
12	Informa al Director (a) Ejecutivo, indica modificaciones y solicita la correcciones al Contratos Tripartito.	Asesor(a) Legal
13	Recibe el Contrato Tripartito. Pase al paso 7	Director (a) Ejecutivo
14	Aprueba los tres ejemplares de Contratos Tripartito y envía al Rector para que sea firmado.	Asesor(a) Legal

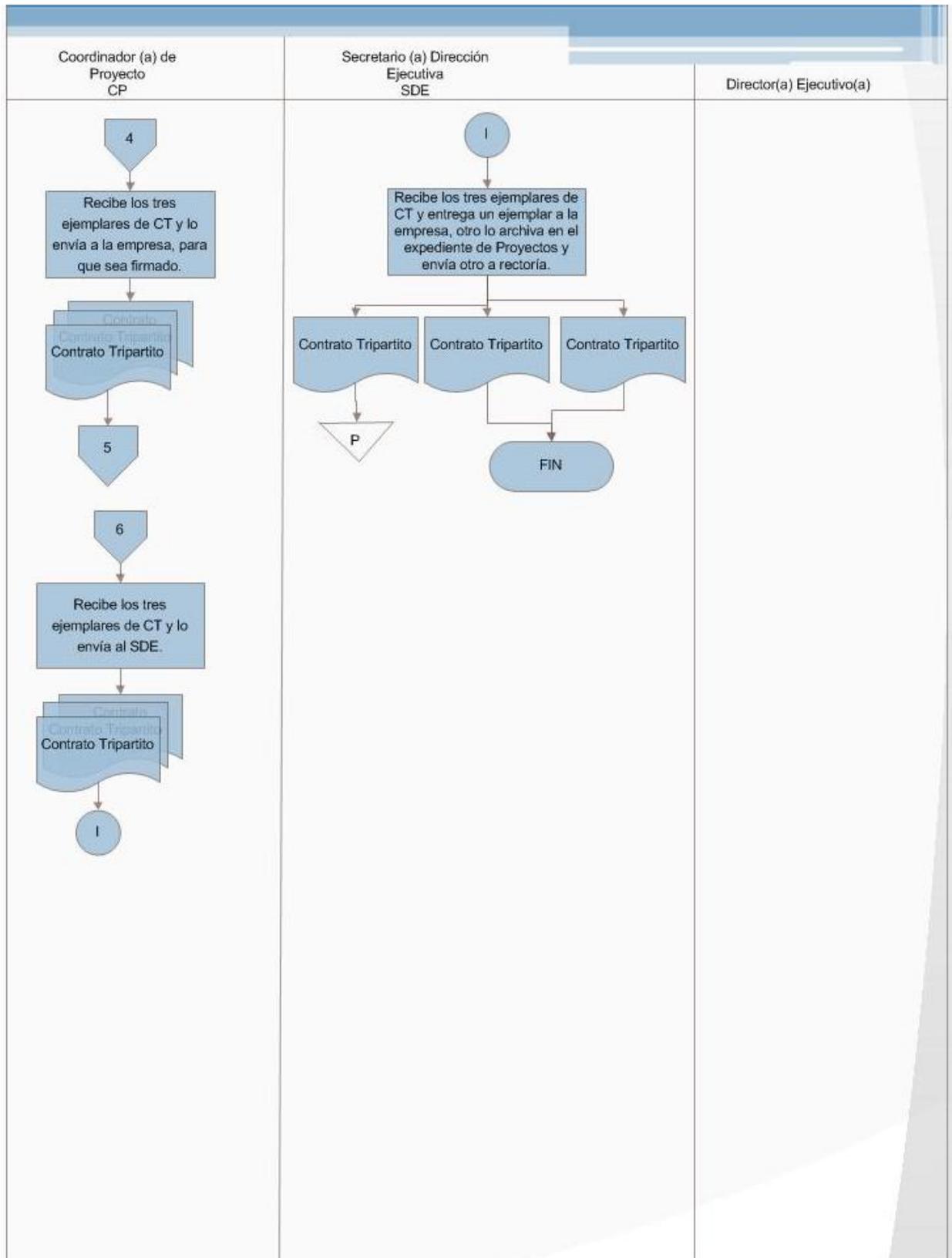
15	Recibe los tres ejemplares de Contratos Tripartito, los firma y los envía a Secretario (a) Dirección Ejecutiva.	Rector(a)
16	Recibe los tres ejemplares de Contratos Tripartito y lo envía al Coordinador (a) de Proyecto para que localice la firma de la empresa.	Secretario (a) Dirección Ejecutiva
17	Recibe los tres ejemplares de Contratos Tripartito y lo envía a la empresa, para que sea firmado.	Coordinador (a) de Proyecto
18	Recibe los tres ejemplares de Contratos Tripartito, lo firma y lo envía al Coordinador (a) de Proyecto.	Empresa
19	Recibe los tres ejemplares de Contratos Tripartito y lo envía al Secretario (a) Dirección Ejecutiva.	Coordinador (a) de Proyecto
20	Recibe los tres ejemplares de Contratos Tripartito y entrega un ejemplar a la empresa, otro lo archiva en el expediente de Proyectos y envía otro a rectoría.	Secretario (a) Dirección Ejecutiva
	Fin del Procedimientos	

L. Diagrama de flujo





SIGLAS:
 CP: Coordinador de Proyecto
 CT: Contrato Tripartito
 DE: Director(a) Ejecutivo(a)
 SDE: Secretaria de Dirección Ejecutiva



SIGLAS:
 CP: Coordinador de Proyecto
 CT: Contrato Tripartito
 DE: Director(a) Ejecutivo(a)
 SDE: Secretaria de Dirección Ejecutiva

4.3.1.3. Firma de Contratos por servicios entre FUNDATEC y Empresas.

A. Objetivo del procedimiento:

Rubricar las cláusulas que establecen los compromisos asumidos en el contrato por servicios entre FUNDATEC y empresas.

B. Descripción general del procedimiento:

Este procedimiento consiste en la firma de contratos por servicios brindados por las escuelas del TEC a una empresa ajena al TEC.

La FUNDATEC coadyuva a cada Escuela a llevar la administración de sus proyectos.

Entre las actividades del procedimiento está recibir, revisar, darle el visto bueno y archivar la documentación pertinente para la realización del mismo.

C. Alcances:

Este procedimiento abarca la firma de contratos por servicios brindados por las Escuelas a una empresa ajena al TEC, e involucra la Dirección Ejecutiva, al Coordinador(a) de Proyectos y la Asesoría Legal externa de la FUNDATEC.

D. Responsables:

- Asesor(a) Legal
- Coordinador(a) de Proyectos
- Director(a) Ejecutiva.
- Empresa
- Secretario(a) de la Dirección Ejecutiva.

E. Políticas:

1. Todo proyecto debe contar con una persona coordinadora o responsable de la actividad de vinculación, designada por la unidad operativa por el período de vigencia de la actividad o en acciones permanentes por un período de cuatro años. Dicha persona podrá ser reelecta.
2. Se deben imprimir tantos contratos originales como el número de firmas que se requieran.
3. Todo contrato se enumera según consecutivo.
4. Los nombramientos por servicios deben ser aprobada por el Consejo de Escuela, Departamento, Área, o superior jerárquico (en los casos que no se tenga Consejo).

Para los casos de acciones de vinculación externa desarrollada en forma conjunta por más de una unidad operativa, deben ser aprobadas por todas las unidades operativas participantes.

F. Documentos de referencia:

- Reglamento para la vinculación remunerada externa del Instituto Tecnológico de Costa Rica con la coadyuvancia de la FUNDATEC.

G. Formularios:

- Contrato por servicios.

H. Sistemas informáticos:

- Word.
- Excel.

I. Frecuencia:

- Diario.

J. Conceptos y abreviaturas:

- **Coadyuvancia:** Gestión que realiza la FUNDATEC, con el fin de contribuir al mejoramiento y agilización de las acciones de vinculación remunerada externa. Dicha gestión es de naturaleza administrativa, financiera y de custodia de los fondos.
- **FUNDATEC:** Fundación Tecnológica de Costa Rica.
- **TEC:** Tecnológico de Costa Rica.

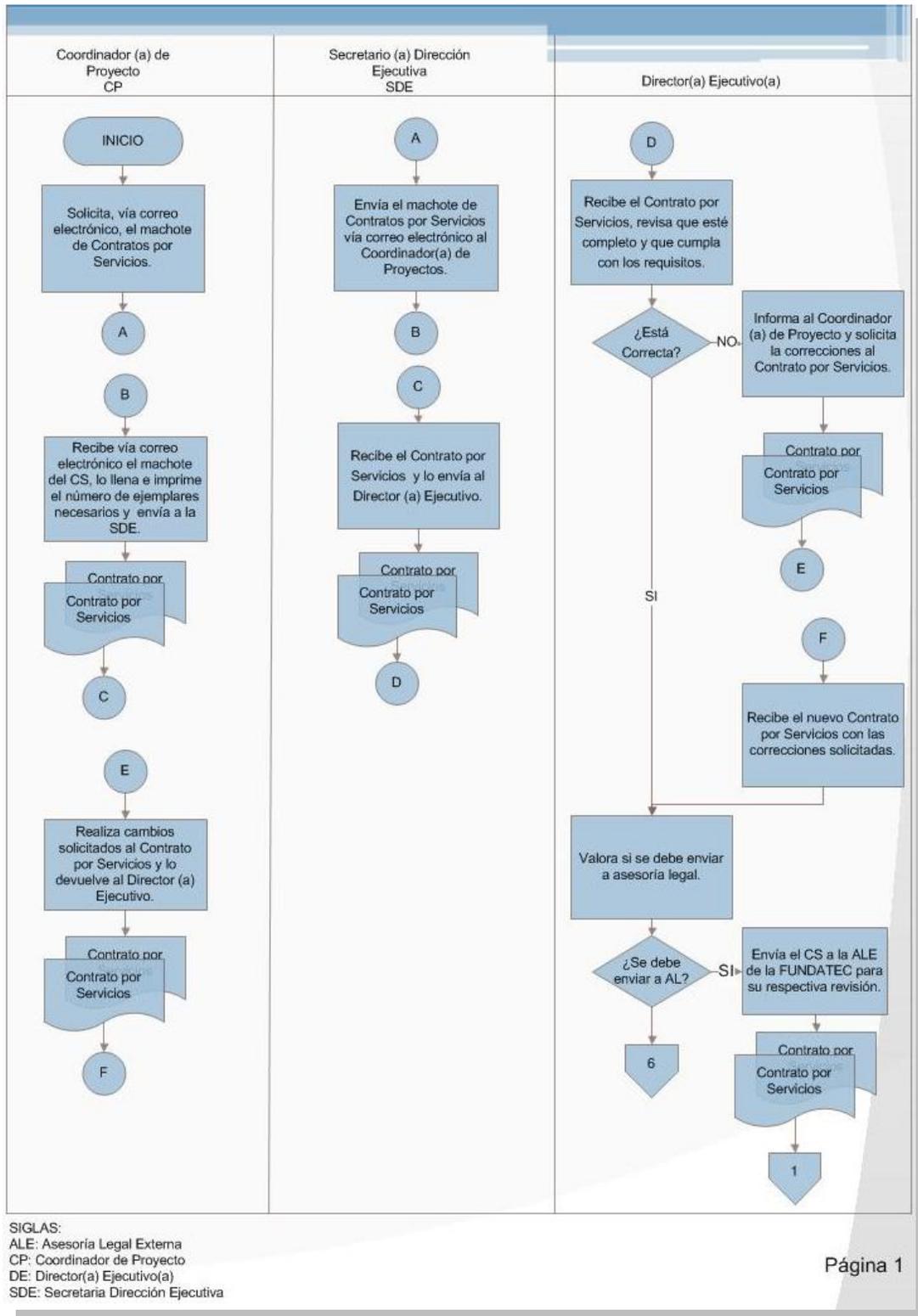
K. Descripción de las actividades

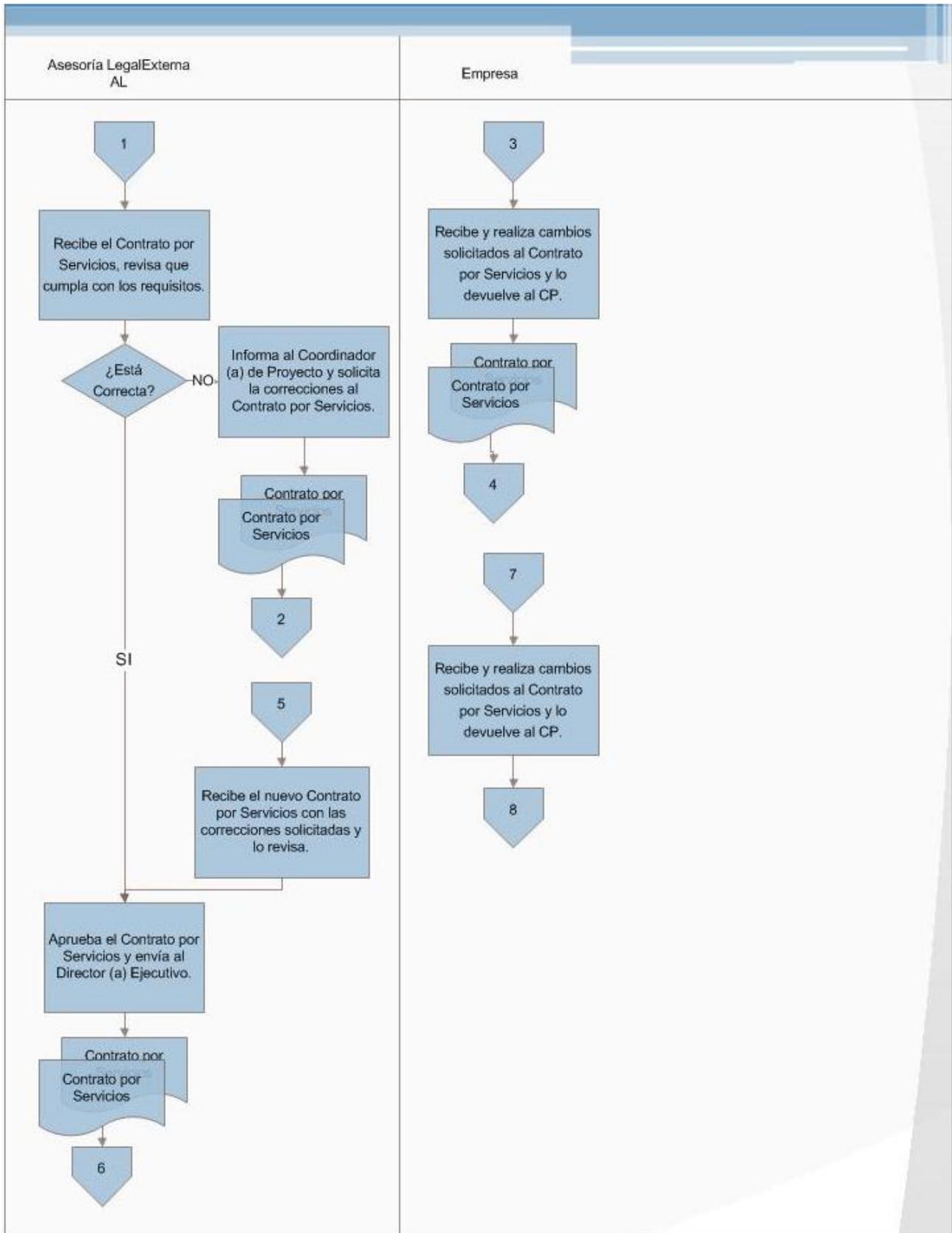
Paso	Actividad	Encargado
0	Inicio del Procedimiento	
1	Solicita, vía correo electrónico, el machote de Contratos por Servicios.	Coordinador (a) de Proyecto
2	Envía el machote de Contratos por Servicios vía correo electrónico al Coordinador(a) de Proyectos.	Secretario (a) Dirección Ejecutiva
3	Recibe vía correo electrónico el machote del Contrato por Servicios, lo llena e imprime el número de ejemplares necesarios y envía a la Secretario (a) de la Dirección Ejecutiva.	Coordinador (a) de Proyecto
4	Recibe el Contrato por Servicios y lo envía al Director (a) Ejecutivo.	Secretario (a) Dirección Ejecutiva
5	Recibe el Contrato por Servicios, revisa que esté completo y que cumpla con los requisitos. ¿Está Correcta? No: Pase al paso 6 Sí: Pase al paso 9	Director (a) Ejecutivo
6	Informa al Coordinador (a) de Proyecto y solicita la correcciones al Contrato por Servicios.	Director (a) Ejecutivo

7	Realiza cambios solicitados al Contrato por Servicios y lo devuelve al Director (a) Ejecutivo.	Coordinador (a) de Proyecto
8	Recibe el nuevo Contrato por Servicios con las correcciones solicitadas.	Director (a) Ejecutivo
9	Valora si se debe enviar a asesoría legal. ¿Se debe enviar a asesoría legal? No: Pase al paso 19 Sí: Pase al paso 10	Director (a) Ejecutivo
10	Envía el Contrato por Servicios a la Asesor(a) Legal Externa de la FUNDATEC para su respectiva revisión.	Director (a) Ejecutivo
11	Recibe el Contrato por Servicios, revisa que cumpla con los requisitos. ¿Está Correcta? No: Pase al paso 12 Sí: Pase al paso 18	Asesor(a) Legal
12	Informa al Coordinador (a) de Proyecto y solicita la correcciones al Contrato por Servicios.	Asesor(a) Legal
13	Recibe el Contrato por Servicios y solicita las correcciones a la empresa.	Coordinador (a) de Proyecto
14	Recibe y realiza cambios solicitados al Contrato por Servicios y lo devuelve al Coordinador (a) de Proyecto.	Empresa
15	Recibe el Contrato por Servicios y lo envía a Director (a) Ejecutivo.	Coordinador (a) de Proyecto
16	Recibe el Contrato por Servicios y lo envía a Asesoría Legal.	Director (a) Ejecutivo
17	Recibe el nuevo Contrato por Servicios con las correcciones solicitadas y lo revisa.	Asesor(a) Legal
18	Aprueba el Contrato por Servicios y envía al Director (a) Ejecutivo.	Asesor(a) Legal
19	Recibe el Contrato por Servicios, lo firma y envía al Secretario (a) Dirección Ejecutiva.	Director (a) Ejecutivo

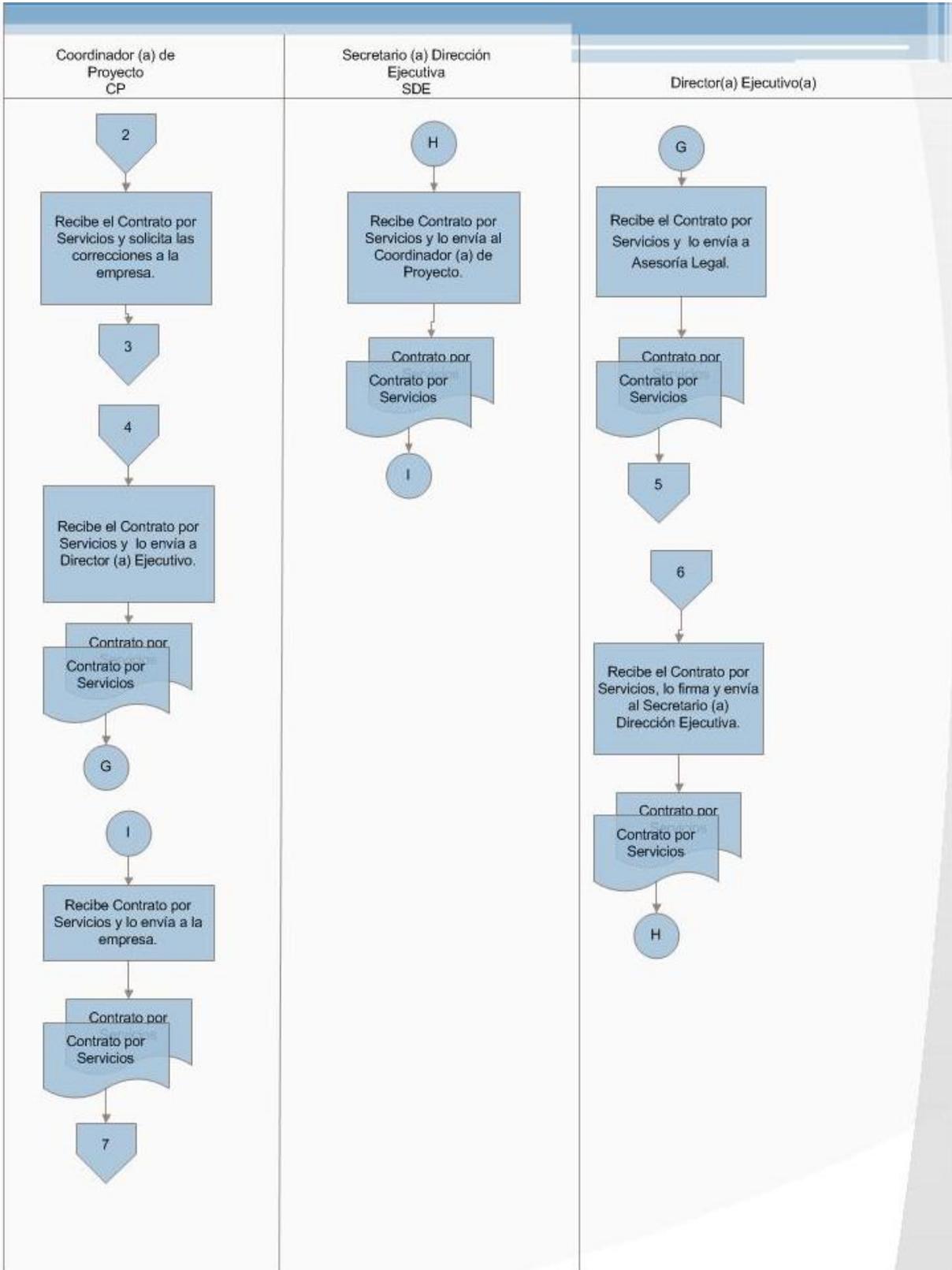
20	Recibe Contrato por Servicios y lo envía al Coordinador (a) de Proyecto.	Secretario (a) Dirección Ejecutiva
21	Recibe Contrato por Servicios y lo envía a la empresa.	Coordinador (a) de Proyecto
22	Recibe Contrato por Servicios, lo firma y lo envía al Coordinador (a) de Proyecto.	Empresa
23	Recibe Contrato por Servicios y lo envía al Secretario(a) Dirección Ejecutiva.	Coordinador (a) de Proyecto
24	Recibe Contrato por Servicios y entrega un original a la empresa, archiva un original y una copia al Ampo de consecutivos.	Secretario (a) Dirección Ejecutiva
	Fin del Procedimientos	

L. Diagrama de flujo

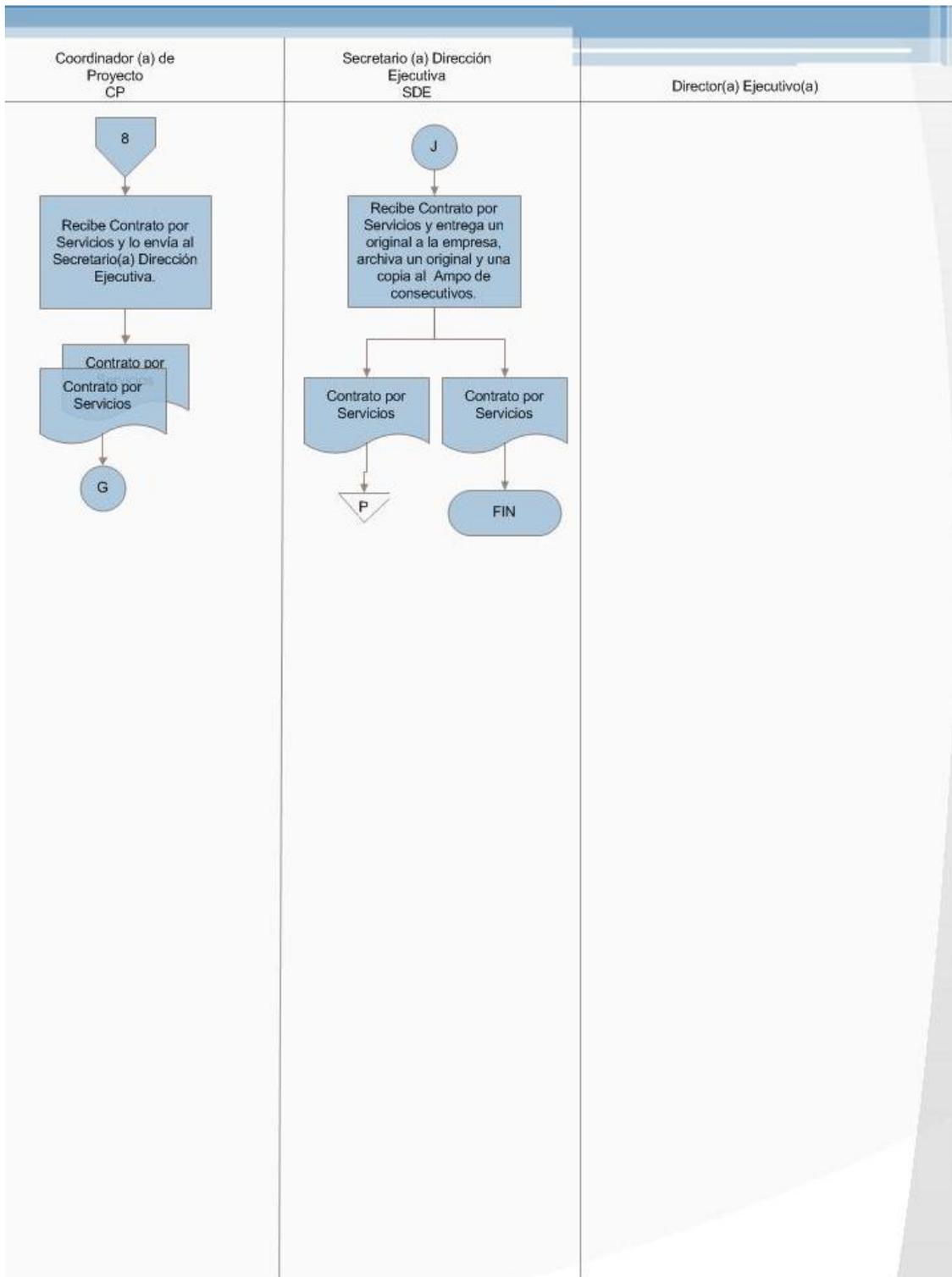




SIGLAS:
 ALE: Asesoría Legal Externa
 CP: Coordinador de Proyecto
 DE: Director(a) Ejecutivo(a)
 SDE: Secretaría Dirección Ejecutiva



SIGLAS:
 ALE: Asesoría Legal Externa
 CP: Coordinador de Proyecto
 DE: Director(a) Ejecutivo(a)
 SDE: Secretaria Dirección Ejecutiva



SIGLAS:
 ALE: Asesoría Legal Externa
 CP: Coordinador de Proyecto
 DE: Director(a) Ejecutivo(a)
 SDE: Secretaria Dirección Ejecutiva

4.3.2. Procedimientos del Área Financiero Contable.

4.3.2.1. Compra de Libros a Proveedores Nacionales.

A. Objetivo del procedimientos:

Realizar la compra pertinentes a los proveedores nacionales del materia didáctico (libros) utilizado en cada uno de los cursos que imparten las Escuelas del TEC a las empresas, comunidad estudiantil y público en general, además del ingreso de la factura al sistema de inventarios y cuentas por cobrar.

B. Descripción general del procedimiento:

Este procedimiento consiste en el proceso de compra de libros a los proveedores nacionales, de manera que se logre cubrir la demanda para cada uno de los cursos impartidos por las Escuelas del TEC que brindan capacitaciones, actualización empresarial y programas de técnicos, para empresas, comunidad estudiantil y público en general.

Se solicita una cotización al proveedor de libros nacional, en base a la cual se establece una lista anual de precios al público. Esta es revisada por la Dirección Financiera junto con las cotizaciones enviadas por el proveedor y posteriormente presentada a la Dirección Ejecutiva en presencia de la Dirección Financiera para su debida autorización.

Cualquier libro que no se encuentre en la lista y fuera solicitado durante el año por alguna Escuela, será cotizado y se “monta” la tabla de cálculo de precio; enviando ambos documentos, cotización del proveedor y hoja de cálculo de precio, a la Dirección Ejecutiva para la respectiva aprobación.

C. Alcances:

El procedimiento debe aplicarse a todas las compras de libros que se realiza a los proveedores nacionales, involucra el área del Departamento de Logística y las escuelas que imparten capacitaciones, actualización empresarial y técnicos.

D. Responsables:

- Asistente Contable.
- Director(a) Ejecutivo(a)
- Encargado(a) del Centro Logístico.
- Proveedor.

E. Políticas:

1. Con los proveedores locales se define un precio anual de la mercadería que ofrecen y el mismo no sufre cambios.
2. La lista de precios es elaborada por el Encargado(a) de Logística y revisada por el Director(a) Financiera.
3. Se establece una lista de precios anual de los libros a vender definitiva que rige para todo el periodo.
4. La compra debe ser autorizada por la Dirección Ejecutiva
5. Los pedidos deben ser entregados en el Centro de Logística en el horario de oficina y con previo aviso de entrega.
6. Se realizan pedidos extraordinarios solamente en casos donde la demanda no pueda ser cubierta por el inventario existente y con autorización del Director(a) Ejecutivo.
7. Se define un precio anual de la mercadería que ofrecen y el mismo no sufre cambios.

F. Documentos de referencia:

- Lineamientos para la vinculación remunerada externa del Instituto Tecnológico de Costa Rica con la coadyuvancia de la Fundación Tecnológica de Costa Rica.
- Factura de Compra.

G. Formularios:

- Estimación de precios Nacionales.
- Lista de Precios Anuales.

H. Sistemas informáticos:

- Excel
- Sistema Integrado Financiero (SIF) de la compañía Soluciones Integrales (SOIN).

I. Frecuencia:

- Bimestral.
- Pedidos extraordinarios, cuando sea necesario.

J. Conceptos y abreviaturas:

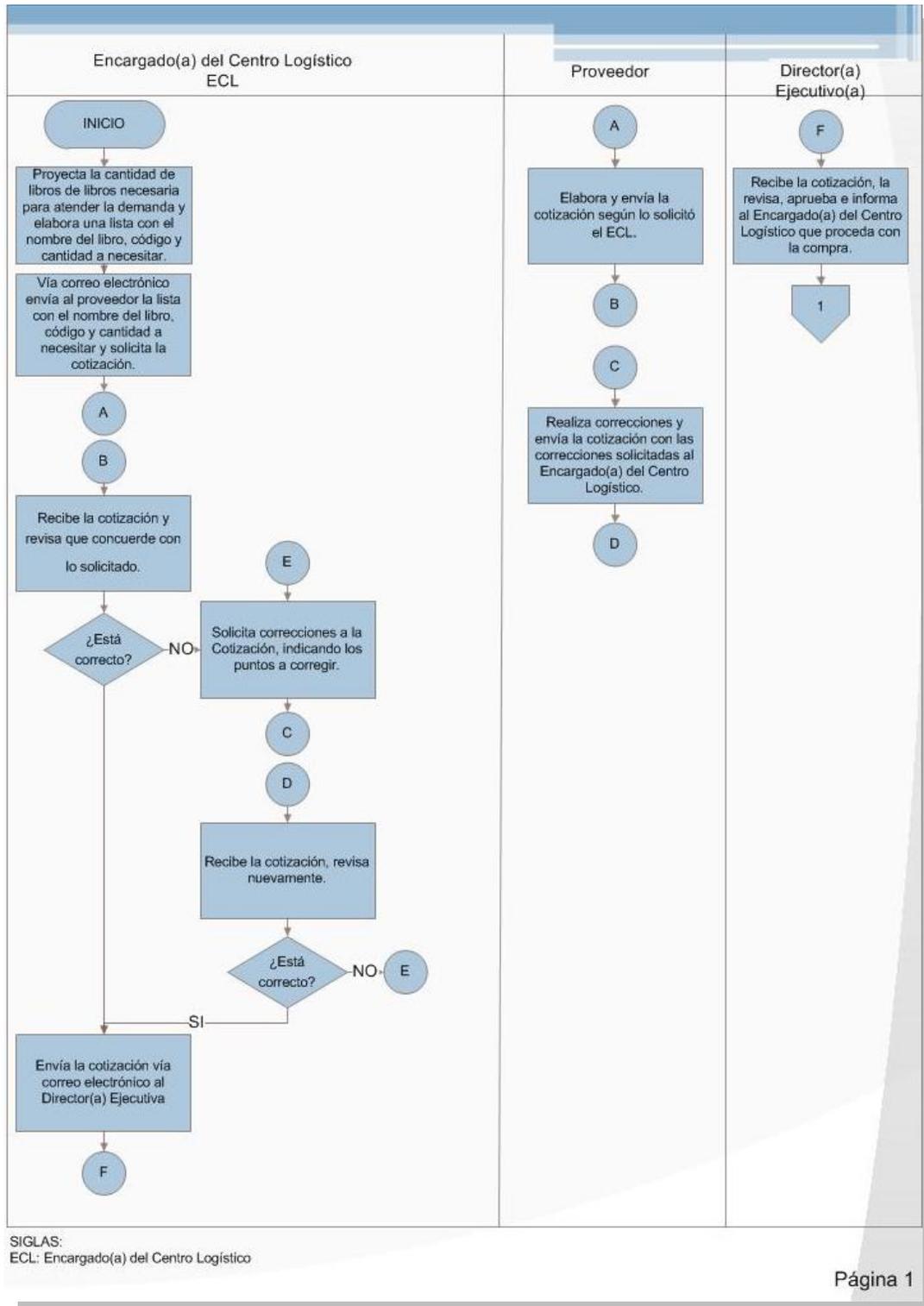
- **FUNDATEC:** Fundación Tecnológica de Costa Rica.
- **TEC:** Tecnológico de Costa Rica.
- **Centro Logística:** Bodega en donde se guardan los libros que van a ser usados para impartir los cursos.

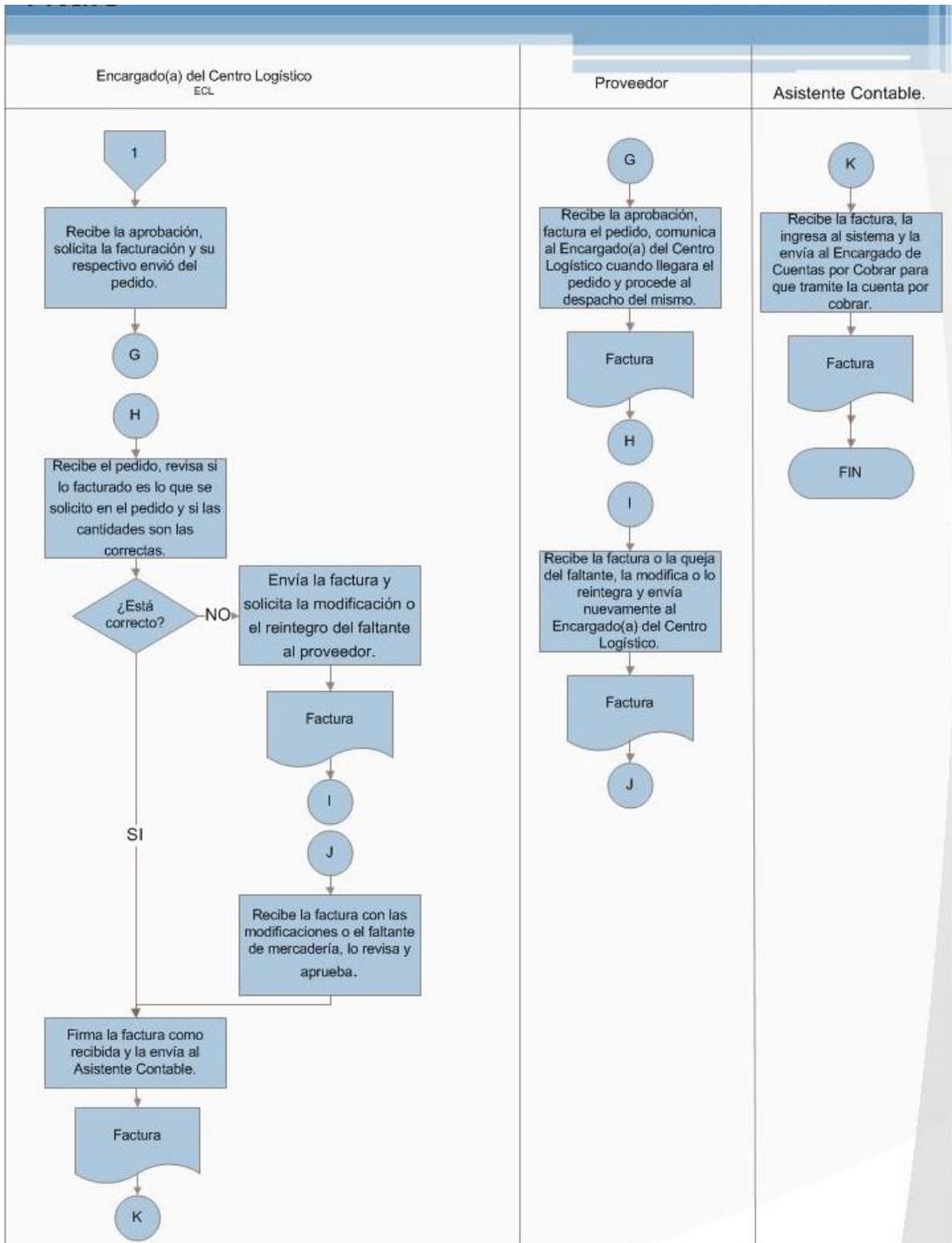
K. Descripción de las actividades

Paso	Actividad	Encargado
0	Inicio del procedimiento	
1	Proyecta la cantidad de libros de libros necesaria para atender la demanda y elabora una lista con el nombre del libro, código y cantidad a necesitar.	Encargado(a) del Centro Logístico
2	Vía correo electrónico envía al proveedor la lista con el nombre del libro, código y cantidad a necesitar y solicita la cotización.	Encargado(a) del Centro Logístico
3	Elabora y envía la cotización según lo solicitó el Encargado(a) del Centro Logístico.	Proveedor
4	Recibe la cotización y revisa que concuerde con lo solicitado. ¿Está correcto? No: Pase al paso 5 Sí: Pase al paso 8	Encargado(a) del Centro Logístico
5	Solicita correcciones a la Cotización, indicando los puntos a corregir.	Encargado(a) del Centro Logístico
6	Realiza correcciones y envía la cotización con las correcciones solicitadas al Encargado(a) del Centro Logístico.	Proveedor
7	Recibe la cotización, revisa nuevamente. ¿Está correcto? No: Pase al paso 5 Sí: Pase al paso 8	Encargado(a) del Centro Logístico
8	Envía la cotización vía correo electrónico al Director(a) Ejecutiva	Encargado(a) del Centro Logístico
9	Recibe la cotización, la revisa, aprueba e informa al Encargado(a) del Centro Logístico que proceda con la	Director(a) Ejecutivo(a)

	compra.	
10	Recibe la aprobación, solicita la facturación y su respectivo envío del pedido.	Encargado(a) del Centro Logístico
11	Recibe la aprobación, factura el pedido, comunica al Encargado(a) del Centro Logístico cuando llegara el pedido y procede al despacho del mismo.	Proveedor
12	Recibe el pedido, revisa si lo facturado es lo que se solicito en el pedido y si las cantidades son las correctas. ¿Está correcto? No: Pase al paso 13 Sí: Pase al paso 16	Encargado(a) del Centro Logístico
13	Envía la factura y solicita la modificación de la factura o el reintegro del faltante al proveedor.	Encargado(a) del Centro Logístico
14	Recibe la factura o la queja del faltante, la modifica o lo reintegra y envía nuevamente al Encargado(a) del Centro Logístico.	Proveedor.
15	Recibe la factura con las modificaciones o el faltante de mercadería, lo revisa y aprueba.	Encargado(a) del Centro Logístico
16	Firma la factura como recibida y la envía al Asistente Contable.	Encargado(a) del Centro Logístico
17	Recibe la factura, la ingresa al sistema y la envía al Encargado de Cuentas por Cobrar para que tramite la cuenta por cobrar.	Asistente Contable.
	Fin del Procedimientos	

L. Diagrama de flujo





SIGLAS:
ECL: Encargado(a) del Centro Logístico

4.3.2.2. Compra de Libros CENGAGE.

A. Objetivo del procedimientos:

Realizar a la empresa CENGAGE la compra de los libros utilizados en los cursos de inglés impartidos por la Escuela de Ciencias del Lenguaje, las empresas, comunidad estudiantil y público en general, además del ingreso de la factura al sistema de inventarios.

B. Descripción general del procedimiento:

El procedimiento consiste en la compra de libros a la empresa CENGAGE, de manera que se logre atender la demanda para los cursos de inglés impartido por la escuela de Ciencias del Lenguaje del TEC.

Se solicita la lista de precios a CENGAGE, en donde se especifica el precio de cada libro y la fecha de vigencia de dicha lista, se establecen los precios de venta de manera que se mantengan mientras esté vigente la lista.

Para realizar la compra se debe contar con la autorización de la Junta Directiva o Dirección Ejecutiva de la FUNDATEC según sea el monto.

C. Alcances:

El procedimiento debe aplicarse a todas las compras de libros que se realiza a los proveedores internacionales específicamente la empresa CENGAGE y su respectivo ingreso al sistema, involucra el área del Centro de Logística, Contabilidad, Dirección Ejecutiva, Dirección Financiera, Junta Directiva y la escuela de Ciencias del Lenguaje.

D. Responsables:

- Asistente Contable
- Encargado(a) del Centro Logístico.
- Director(a) Ejecutivo.

- Director(a) Financiero.
- Secretario(a) Dirección Ejecutiva.

E. Políticas:

1. Se solicita una lista de precios anual a la empresa CENGAGE para disponer del costo de la mercadería.
2. Anualmente se cotizan los gastos de transporte a tres diferentes agencias aduanales, solicitando tanto los costos del envío aéreo como marítimo, se escogerá la que más se adecue a las necesidades y genere un menor costo.
3. Se trabajara con transporte marítimo en la mayoría de las compras, solamente en casos urgentes se traerá vía aérea y esta debe ser autorizada por la Dirección Ejecutiva de la FUNDATEC.
4. La contratación con la Agencia Aduanal se realiza con entrega de puerta a puerta y los pedidos deben ser entregados en el Centro de Logística en el horario de oficina y con previo aviso de entrega.
5. Basada en los costos obtenidos, el Encargado (a) del Centro de Logística elabora una lista de precios anual que deberá ser revisada por el Director(a) Financiero (a), y aprobada por la Dirección Ejecutiva de la FUNDATEC.
6. Los pedidos se realizan dos veces al año de manera que se pueda cubrir la demanda semestralmente, se solicita en los meses de abril y octubre.
7. La compra debe ser autorizada por la Unidad Administrativa de la FUNDATEC, siguiendo las siguientes líneas de autorización:

De 0.00 a US\$3000	Dirección Ejecutiva
Mas de US\$3000 a US\$15000	Presidente Junta Administrativa.
Más de US\$15000	Acuerdo Junta Administrativa

8. La Plantilla Costos de CENGAGE debe contener por obligación: el código de libro, detalle del libro, cantidad a comprar, costo unitario según lista Cengage, descuento absoluto del proveedor, cambio de moneda, costo de

envió, gasto de nacionalización, costo total (Ya sumados los anteriores datos), costo unitario y precio de venta unitario del libro. Todos estos datos deben ser respaldados con lista de precios Cengage vigente y cotizaciones aportadas por las empresas nacionales de logística.

9. Se realizan pedidos extraordinarios solamente en casos donde la demanda no pueda ser cubierta por el inventario existente y con autorización del Director(a) Ejecutivo.

10. Las proyecciones se deben realizar con el historial de las ventas y conjuntamente con la Escuela de Ciencias del Lenguaje, de acuerdo al número de grupos y la cantidad de estudiantes matriculados.

F. Documentos de referencia:

- Lineamientos para la vinculación remunerada externa del Instituto Tecnológico de Costa Rica con la coadyuvancia de la Fundación Tecnológica de Costa Rica.
- Cotización CENGAGE.
- Factura de Compra CENGAGE
- Póliza de des almacenaje.
- Cotización de Agencia Aduaneras.

G. Formularios:

- Plantilla Estimación de precios de venta.
- Lista de Precios de Venta Anuales.
- Plantilla Compras CENGAGE.
- Facturas de Importación de Libros.
- Orden de Compra CENGAGE.

H. Sistemas informáticos:

- Excel

- Sistema Integrado Financiero (SIF) de la compañía Soluciones Integrales (SOIN).

I. Frecuencia:

- Semestral.
- Pedidos extraordinarios, cuando sean necesarios.

J. Conceptos y abreviaturas:

- **FUNDATEC:** Fundación Tecnológica de Costa Rica.
- **TEC:** Tecnológico de Costa Rica.
- **CENGAGE:** Proveedor Mexicano dedicada a la producción y venta de materiales educativos.
- **Centro Logística:** Bodega en donde se guardan los libros que van a ser usados para impartir los cursos.

K. Descripción de las actividades

Paso	Actividad	Encargado
0	Inicio del procedimiento	
1	Proyecta la cantidad de libros que pueda cubrir la demanda y elabora una lista con el nombre del libro, código y cantidad a necesitar.	Encargado(a) del Centro Logístico
2	Elabora la Orden de Compra, la Plantilla Compras CENGAGE y la Carta de Autorización, imprime las tres, adjunta Cotización de la Transportista, lista de precios anual y envía al Director(a) Financiero.	Encargado(a) del Centro Logístico
3	Recibe la Orden de Compra, la Plantilla Compras CENGAGE, la Carta de Autorización, la Cotización de la Transportista y la lista de precios anual y revisa que estén correctos. ¿Está correcto? No: Pase al paso 4 Sí: Pase al paso 7	Director(a) Financiero

4	Solicita cambios a la documentación al Encargado(a) del Centro Logístico, indicando los puntos a corregir.	Director(a) Financiero
5	Realiza los cambios pertinentes a la documentación según recomendaciones del Director(a) Financiero y presenta nuevamente al Director(a) Financiero.	Encargado(a) del Centro Logístico
6	Recibe la documentación con los cambios solicitados y la revisa.	Director(a) Financiero
7	Aprueba la documentación y envía Director(a) Ejecutivo.	Director(a) Financiero
8	Recibe la Orden de Compra, la Plantilla Compras CENGAGE y la Carta de Autorización, la Cotización de la Transportista y la lista de precios anual, revisa, aprueba.	Director(a) Ejecutivo
9	Verifica el monto para tramitar la autorización. ¿Rango de orden de Compra? De 0.00 a US\$3000: Pase al paso 24 Más de US\$3000: Pase al paso 10	Director(a) Ejecutivo
10	Envía la Carta de Autorización al Secretario(a) de la Dirección Ejecutiva.	Director(a) Ejecutivo
11	Recibe la Carta de Autorización, la transcribe en papel membretado, la sella y envía al Director(a) Ejecutivo.	Secretario(a) de la Dirección Ejecutiva
12	Recibe la Carta de Autorización, la firma y la envía al Presidente(a) de la Junta Directiva junto con la demás documentación.	Director(a) Ejecutivo
13	Recibe la Orden de Compra, la Plantilla Compras CENGAGE, la Carta de Autorización, la Cotización de la Transportista y la lista de precios anual, revisa. ¿Está correcto? No: Pase al paso 14 Sí: Pase al paso 19	Presidente(a) Junta Directiva

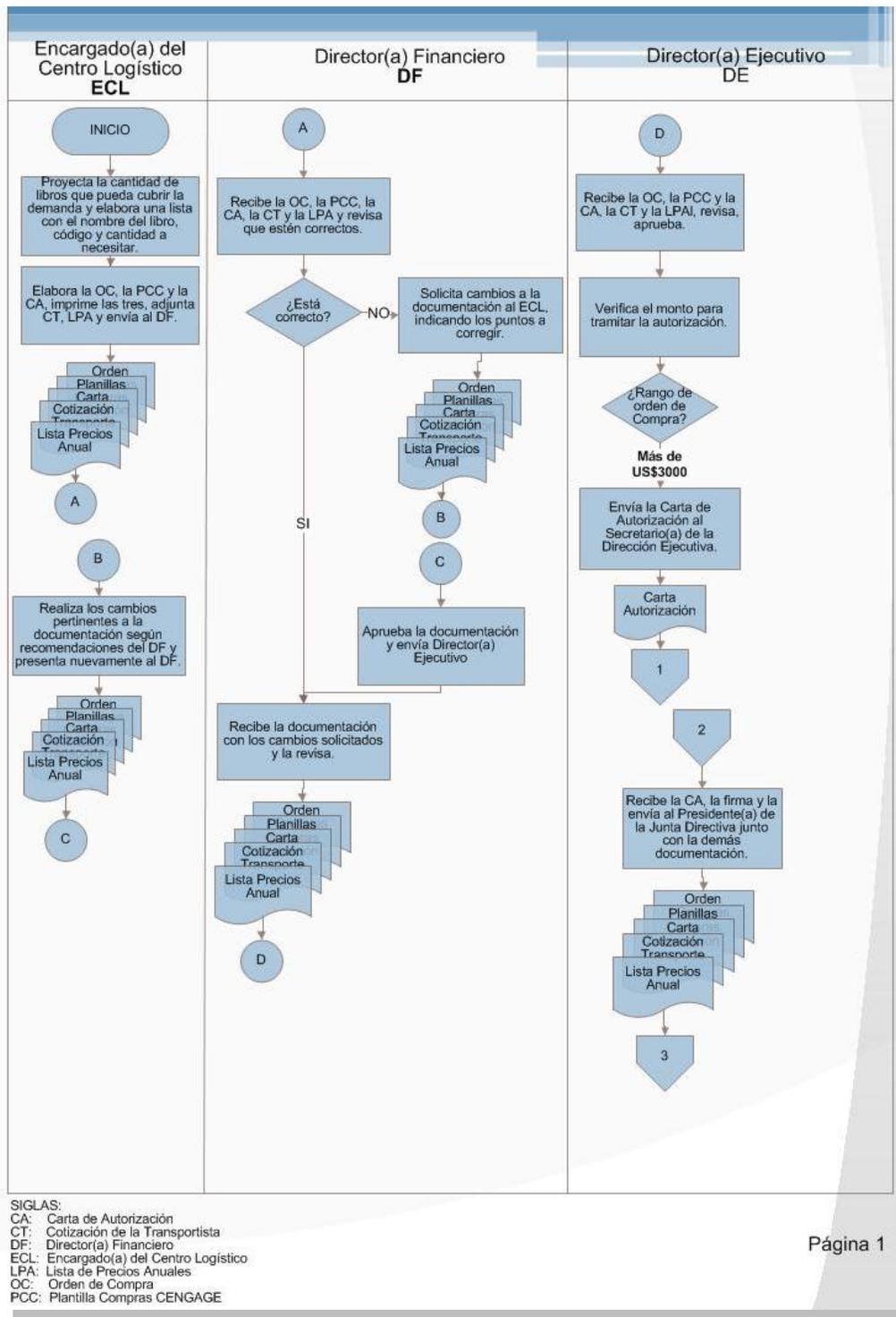
14	Comunica al Director(a) Ejecutivo, solicita las modificaciones necesarias y envía la documentación, la carta de justificación.	Presidente(a) Junta Directiva
15	Recibe el comunicado, la documentación e informa al Encargado(a) del Centro Logístico que debe hacer modificaciones a la documentación.	Director(a) Ejecutivo
16	Recibe la documentación la modifica y envía nuevamente al Director(a) Ejecutivo.	Encargado(a) del Centro Logístico
17	Recibe la documentación con las modificaciones solicitadas y envía nuevamente al Presidente(a) Junta Directiva.	Director(a) Ejecutivo
18	Recibe la documentación con las modificaciones solicitadas, revisa.	Presidente(a) Junta Directiva
19	Aprueba la compra y la documentación, verifica el monto de la compra. ¿Rango de orden de Compra? De US\$3000 a US\$15000: Pase al paso 23 Más de US\$15000: Pase al paso 20	Presidente(a) Junta Directiva
20	Envía la Orden de Compra, la Plantilla Compras CENGAGE, la Carta de Autorización, la Cotización de la Transportista y la lista de precios anual a la Junta Directiva de la FUNDATEC.	Presidente(a) Junta Directiva
21	Reciben la Orden de Compra, la Plantilla Compras CENGAGE, la Carta de Autorización, la Cotización de la Transportista y la lista de precios anual, aprueban y firman la carta de autorización.	Junta Directiva
22	Envía la Orden de Compra, la Plantilla Compras CENGAGE, la Carta de Autorización, la Cotización de la Transportista y la lista de precios anual, aprobadas al Presidente(a) Junta Directiva.	Junta Directiva

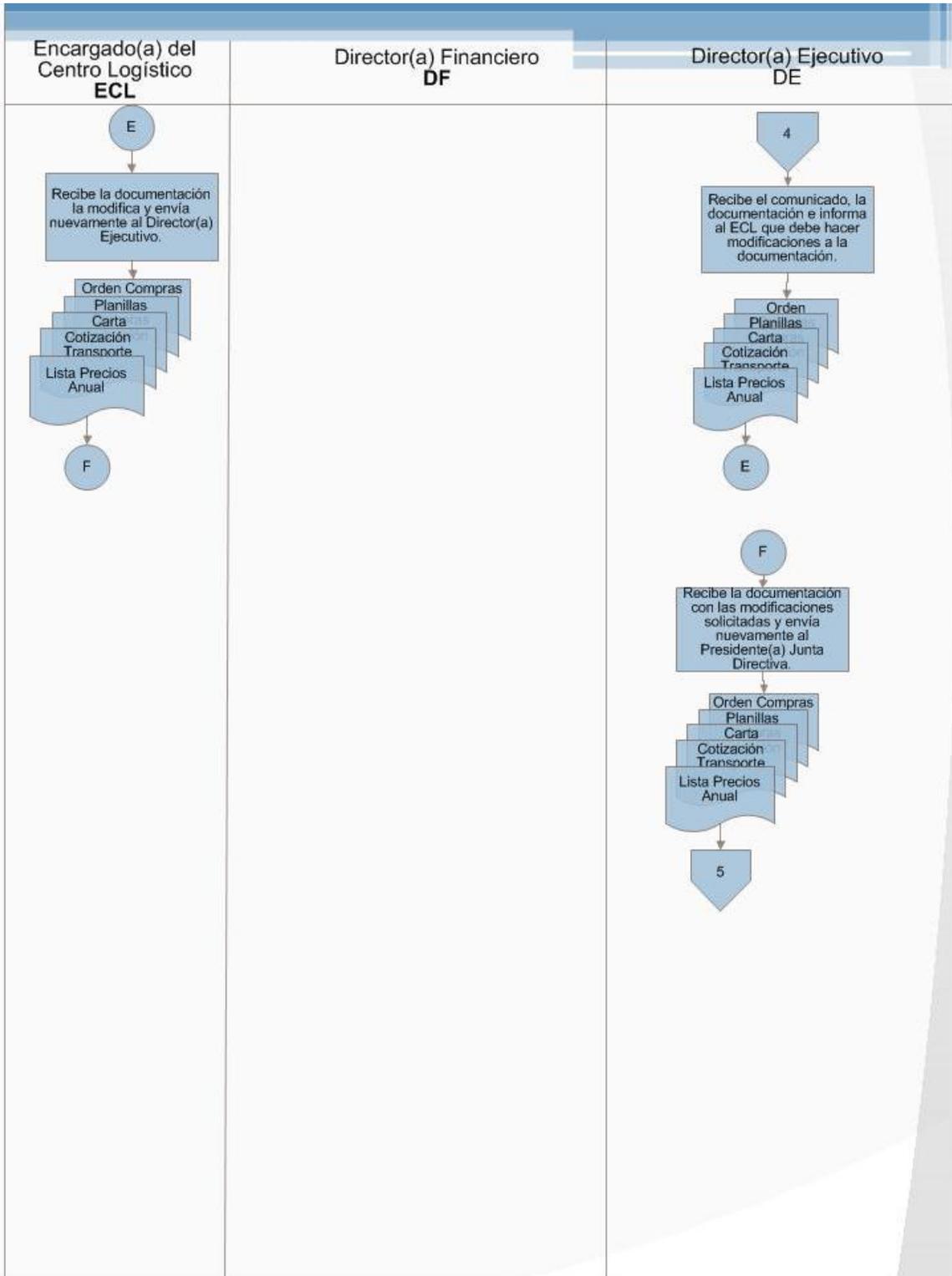
23	Envía la documentación al Director(a) Ejecutivo	Presidente(a) Junta Directiva
24	Envía la documentación al Encargado(a) del Centro Logístico, informando que puede proceder a realizar la compra.	Director(a) Ejecutivo
25	Recibe la documentación y envía la orden de compra vía correo electrónico a la Ejecutiva de Ventas CENGAGE y archiva los físicos.	Encargado(a) del Centro Logístico
26	Recibe la Orden de Compra, procede a facturar, envía copia de la factura por email.	Ejecutiva de Ventas CENGAGE
27	Envía la mercadería a las bodegas de la transportista.	Ejecutiva de Ventas CENGAGE
28	Recibe la mercadería y la envía por avión o barco según se ha pactado y notifica al Encargado(a) del Centro Logístico.	Transportista
29	Recibe la copia de la factura, la traduce al español, la imprime y se la envía al Representante Legal.	Encargado(a) del Centro Logístico
30	Recibe la copia de la factura, la traducción de la factura al español, la firma y la envía al Encargado(a) del Centro Logístico.	Representante Legal
31	Recibe la copia de la factura, la traducción de la factura al español, firmada y la envía al Transportista.	Encargado(a) del Centro Logístico
32	Recibe la copia de la factura, la traducción de la factura al español, firmada y procede al desalmacenaje.	Transportista
33	Envía la mercadería al Centro Logístico.	Transportista

34	<p>Recibe y revisa la mercadería por bulto.</p> <p>¿Está correcto?</p> <p>No: Pase al paso 35</p> <p>Sí: Pase al paso 38</p>	Encargado(a) del Centro Logístico
35	Realiza el reclamo del faltante, daños en la mercadería o demás.	Encargado(a) del Centro Logístico
36	Recibe el reclamo y repone la mercadería o asume responsabilidad de las pérdidas.	Transportista
37	Recibe los bultos faltantes, los revisa y aprueba.	Encargado(a) del Centro Logístico
38	Firma la factura como recibida.	Encargado(a) del Centro Logístico
39	<p>Revisa la hoja de costos y verifica si no hubo algún cambio de precio o costo de importación.</p> <p>¿Está correcto?</p> <p>No: Pase al paso 40</p> <p>Sí: Pase al paso 41</p>	Encargado(a) del Centro Logístico
40	Hace los cambios correspondientes en la hoja de costos.	Encargado(a) del Centro Logístico
41	Saca una copia a la factura y envía junto a la original al Asistente Contable.	Encargado(a) del Centro Logístico
42	Recibe la factura y copia, ingresa al sistema la factura, archiva las copias de la documentación y notifica al Encargado(a) del Centro Logístico.	Asistente Contable.

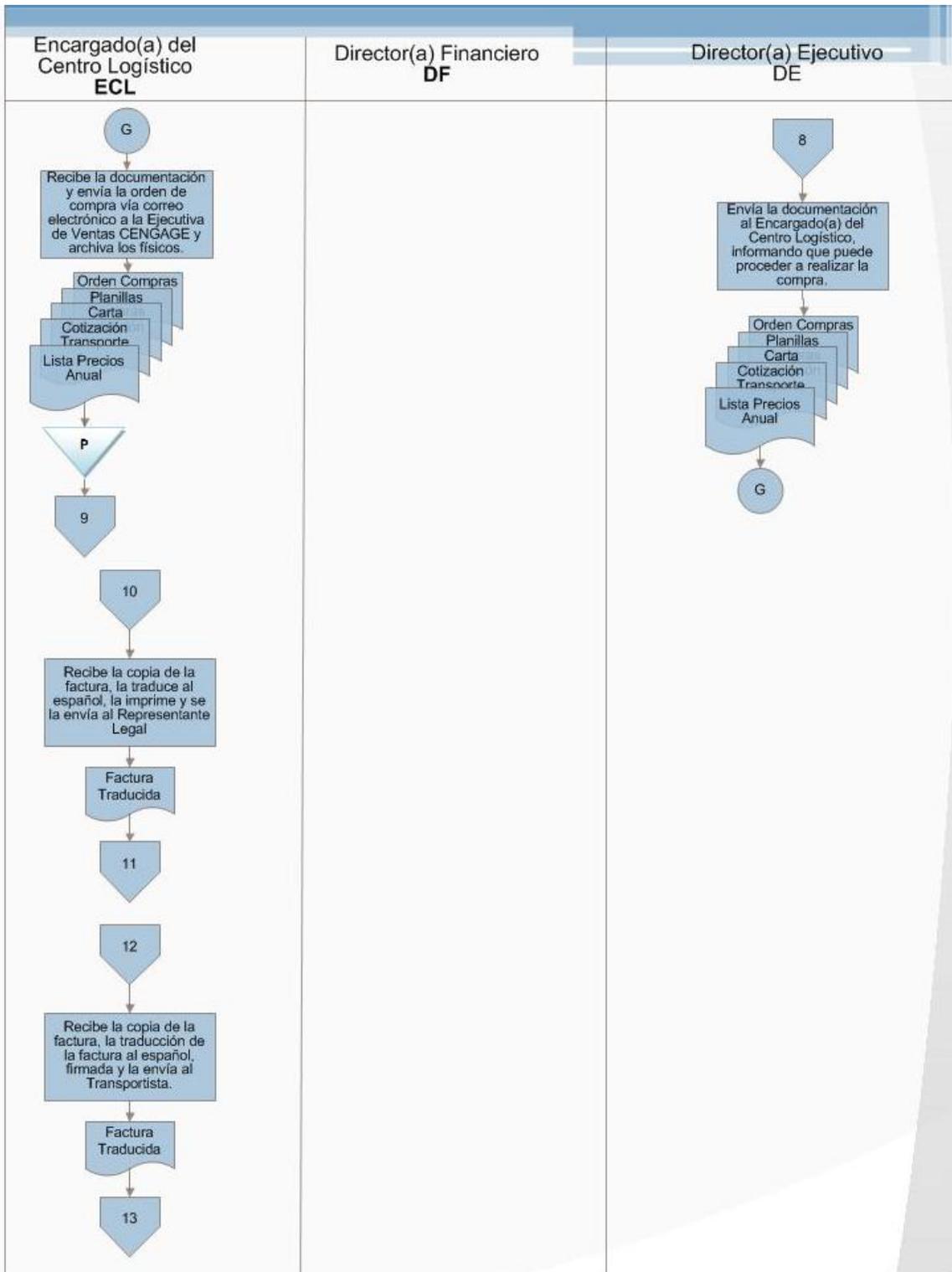
43	Abre los bultos y revisa que la cantidad coincida con la solicitada. ¿Está correcto? No: Pase al paso 44 Sí: Fin del Procedimiento	Encargado(a) del Centro Logístico
44	Realiza el reclamo del faltante en la mercadería al Ejecutivo(a) de Ventas CENGAGE.	Encargado(a) del Centro Logístico
45	Recibe el reclamo del faltante de la mercadería, elabora una Nota de Crédito y la envía al Encargado(a) del Centro Logístico.	Ejecutivo(a) de Ventas CENGAGE
42	Recibe la Nota de Crédito, revisa si esta correcta. ¿Está correcto? No: Pase al paso 43 Sí: Pase al paso 46	Encargado(a) del Centro Logístico
43	Solicita correcciones a la Nota de Crédito al Ejecutivo(a) de Ventas CENGAGE.	Encargado(a) del Centro Logístico
44	Recibe la notificación del error en la Nota de Crédito, la corrige y envía nuevamente al Encargado(a) del Centro Logístico.	Ejecutivo(a) de Ventas CENGAGE
45	Recibe la Nota de Crédito con las correcciones solicitadas y la revisa.	Encargado(a) del Centro Logístico
46	Aprueba la Nota de Crédito y envía al Asistente Contable.	Encargado(a) del Centro Logístico
47	Recibe la Nota de Crédito, realiza la rebaja en el Inventario de Libros y envía al Auxiliar Contable para que rebaje en la cuenta por pagar.	Asistente Contable
	Fin del Procedimiento	

L. Diagrama de flujo

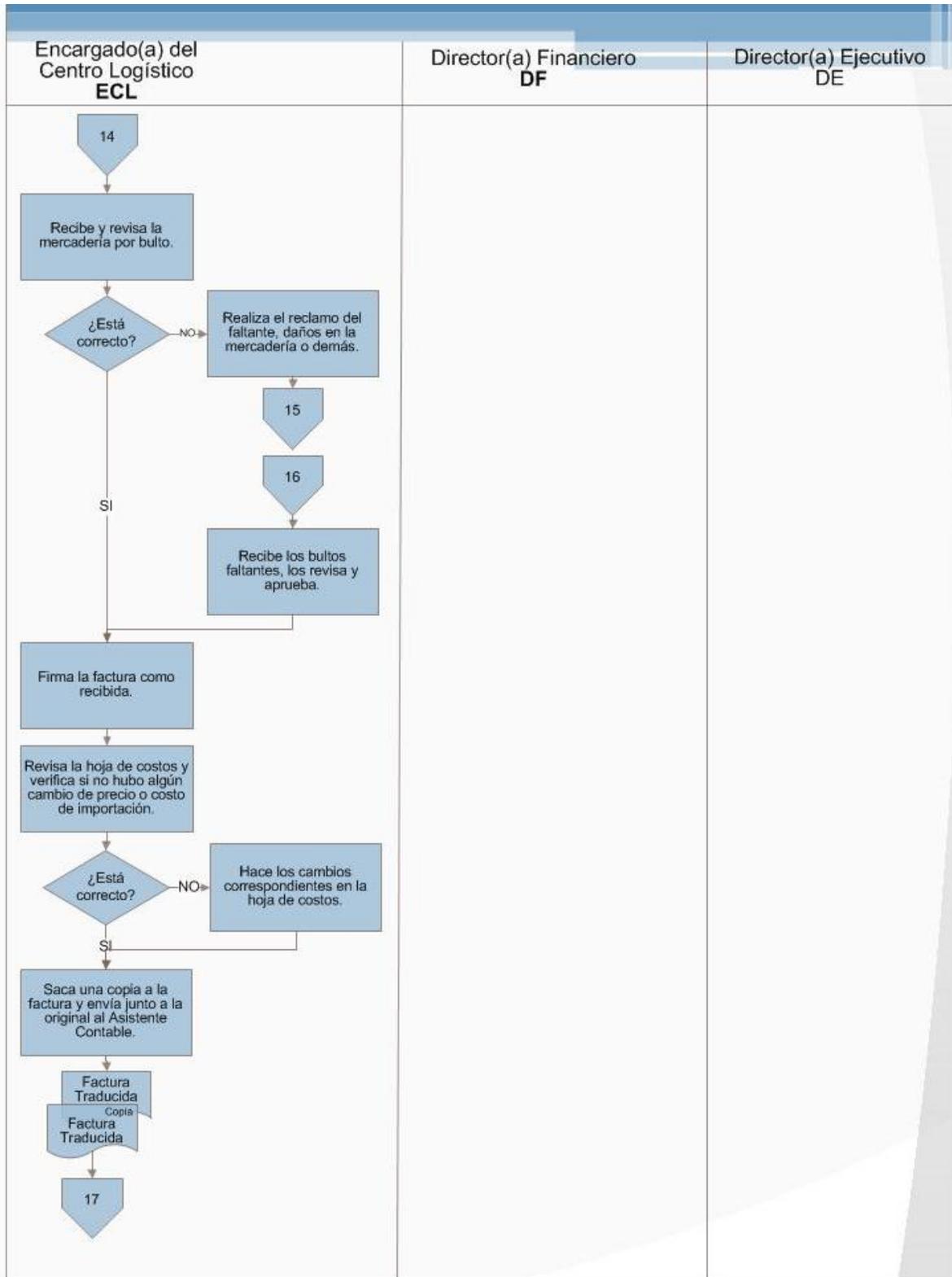




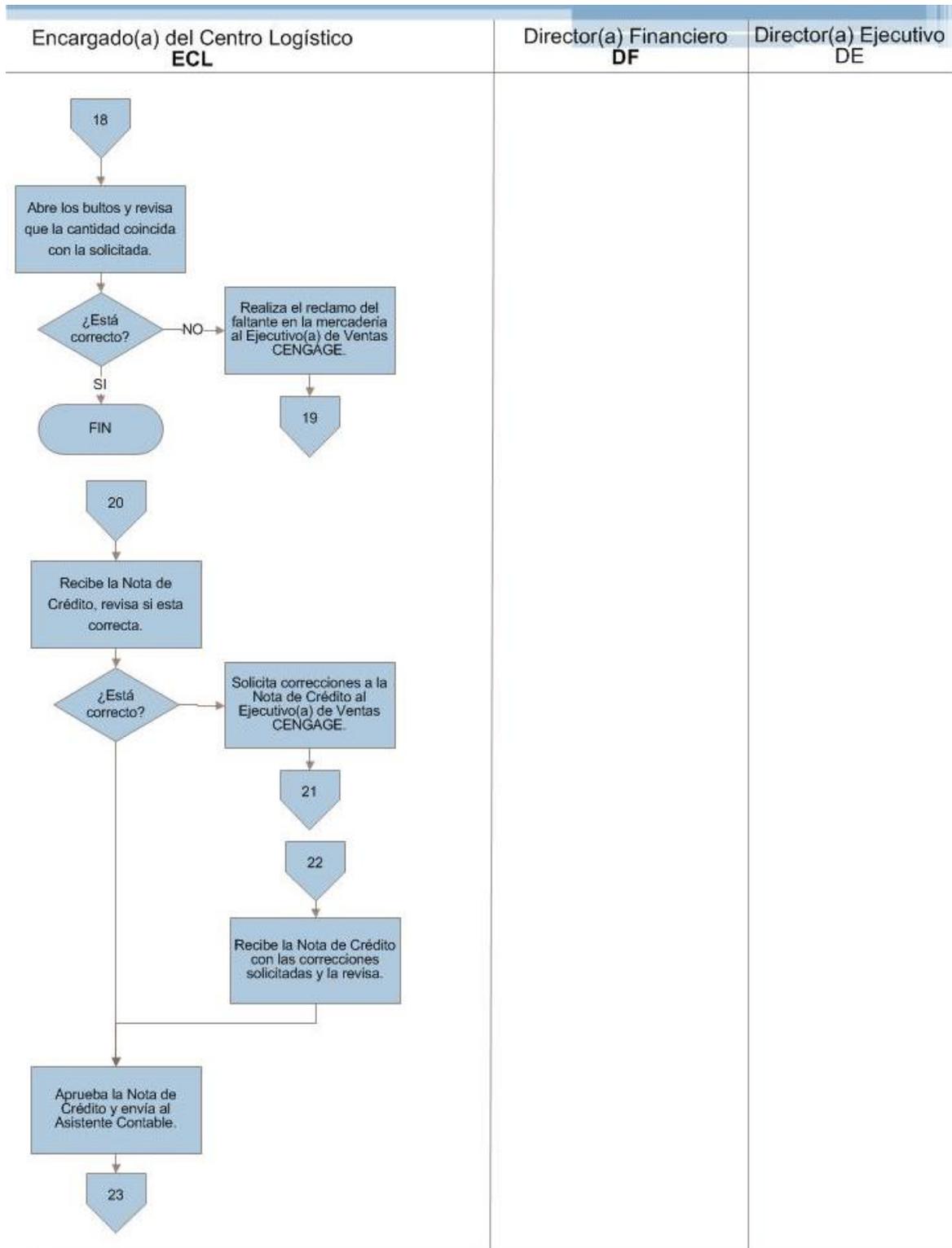
SIGLAS:
 CA: Carta de Autorización
 CT: Cotización de la Transportista
 DF: Director(a) Financiero
 ECL: Encargado(a) del Centro Logístico
 LPA: Lista de Precios Anuales
 OC: Orden de Compra
 PCC: Plantilla Compras CENGAGE



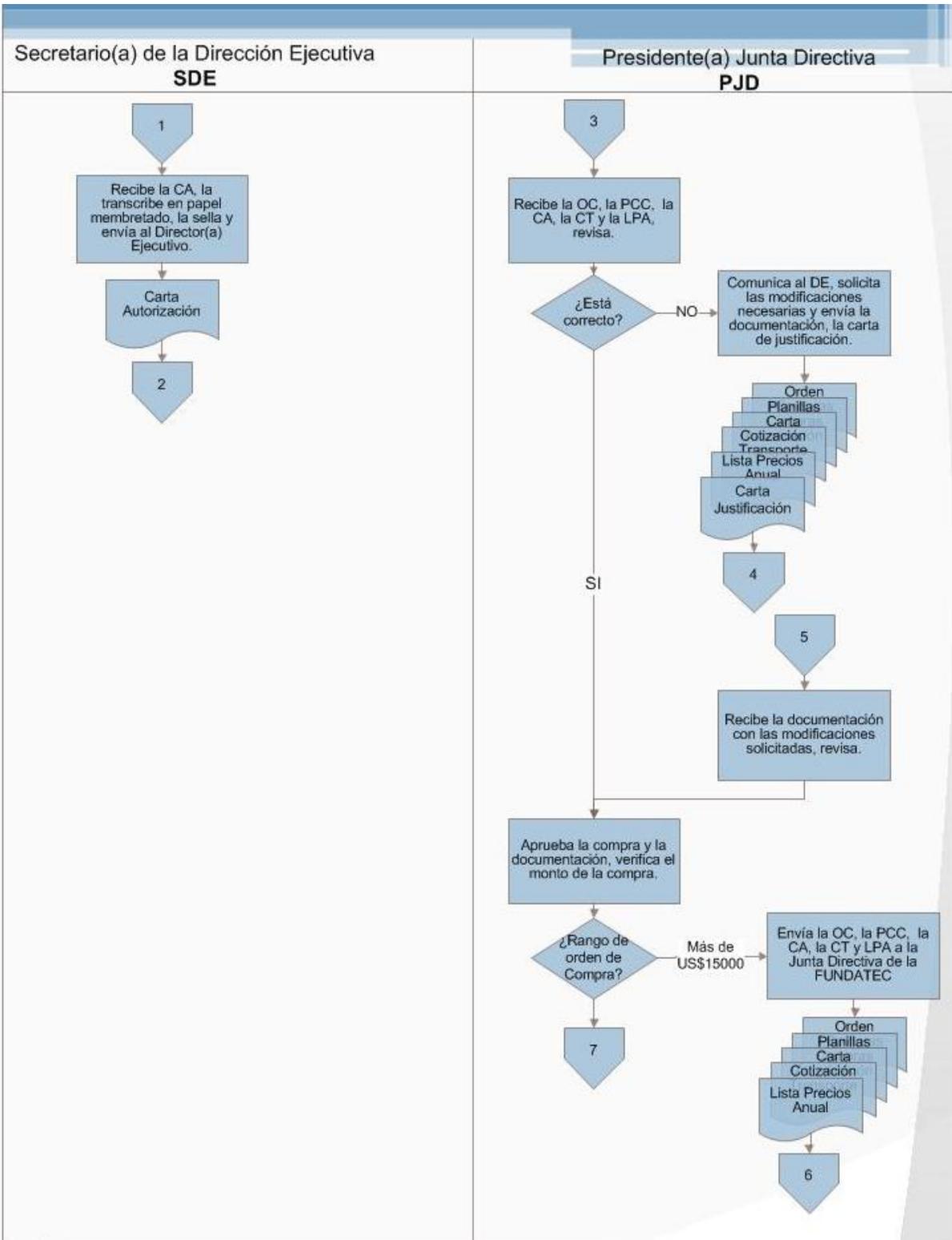
SIGLAS:
 CA: Carta de Autorización
 CT: Cotización de la Transportista
 DF: Director(a) Financiero
 ECL: Encargado(a) del Centro Logístico
 LPA: Lista de Precios Anuales
 OC: Orden de Compra
 PCC: Plantilla Compras CENGAGE



SIGLAS:
 CA: Carta de Autorización
 CT: Cotización de la Transportista
 DF: Director(a) Financiero
 ECL: Encargado(a) del Centro Logístico
 LPA: Lista de Precios Anuales
 OC: Orden de Compra
 PCC: Plantilla Compras CENGAGE



SIGLAS:
 CA: Carta de Autorización
 CT: Cotización de la Transportista
 DF: Director(a) Financiero
 ECL: Encargado(a) del Centro Logístico
 LPA: Lista de Precios Anuales
 OC: Orden de Compra
 PCC: Plantilla Compras CENGAGE



SIGLAS:
 CA: Carta de Autorización
 CT: Cotización de la Transportista
 DF: Director(a) Financiero
 ECL: Encargado(a) del Centro Logístico
 LPA: Lista de Precios Anuales
 OC: Orden de Compra
 PCC: Plantilla Compras CENGAGE

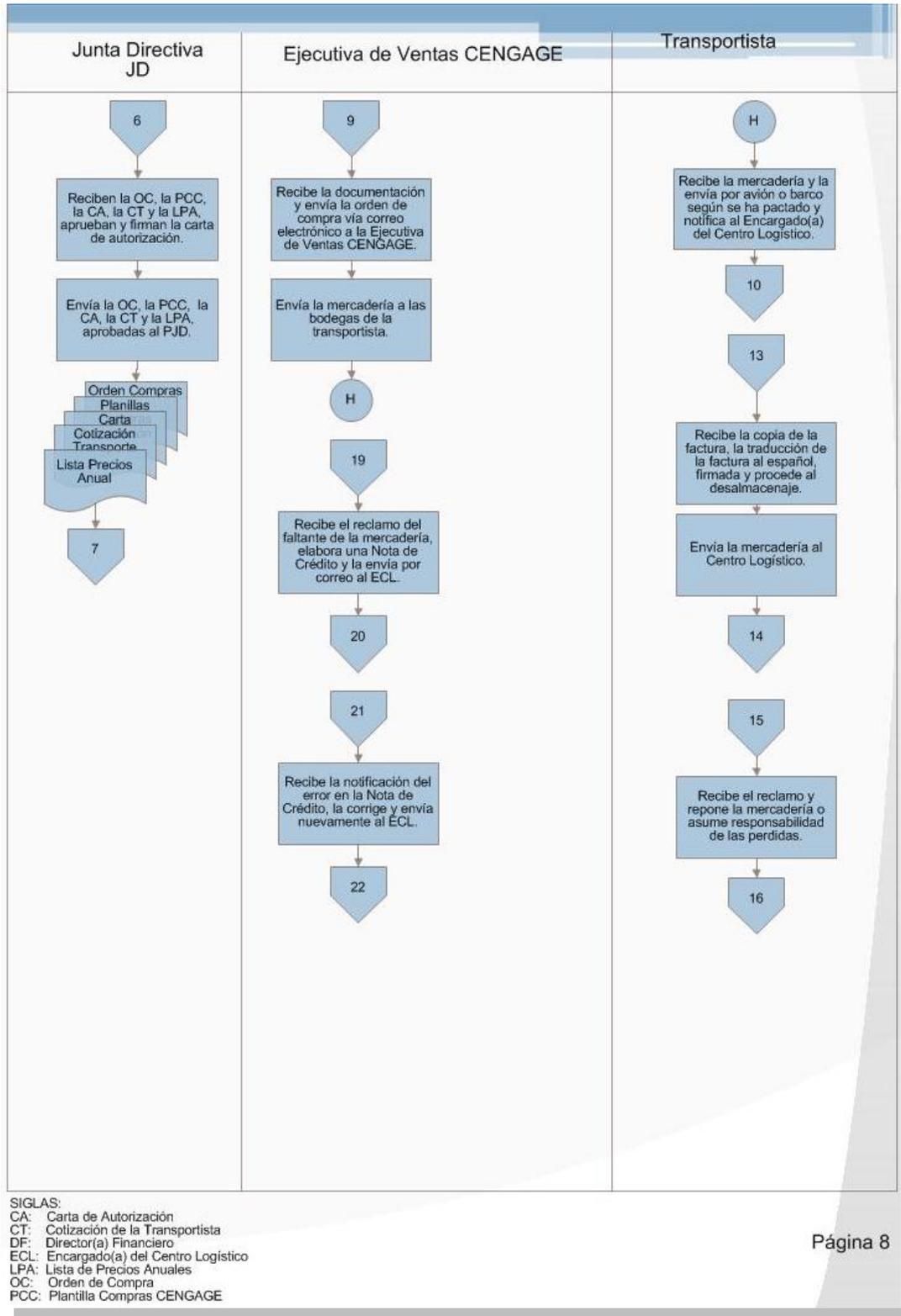
Secretario(a) de la Dirección Ejecutiva
SDE

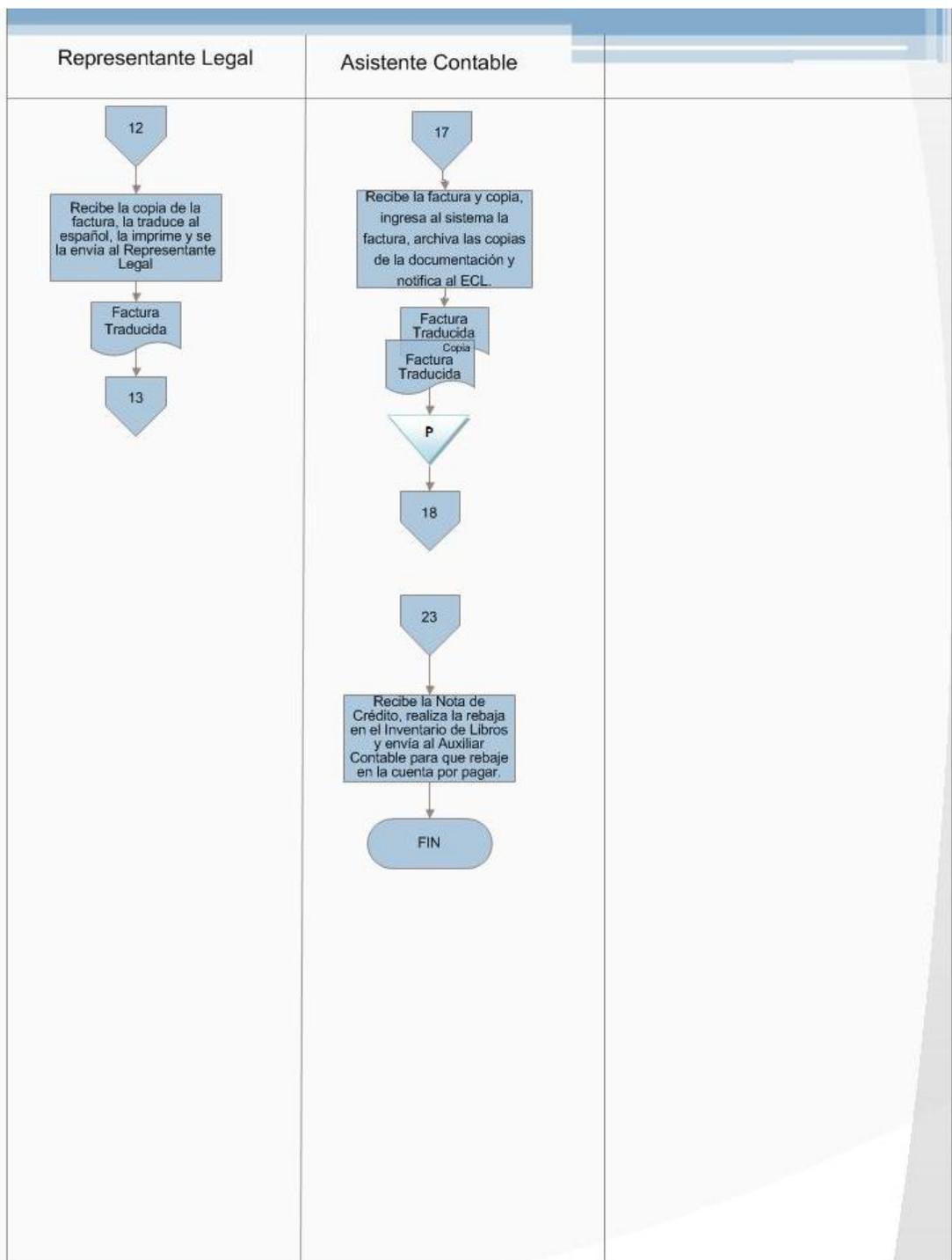
Presidente(a) Junta Directiva
PJD



SIGLAS:

CA: Carta de Autorización
CT: Cotización de la Transportista
DF: Director(a) Financiero
ECL: Encargado(a) del Centro Logístico
LPA: Lista de Precios Anuales
OC: Orden de Compra
PCC: Plantilla Compras CENGAGE





SIGLAS:
 CA: Carta de Autorización
 CT: Cotización de la Transportista
 DF: Director(a) Financiero
 ECL: Encargado(a) del Centro Logístico
 LPA: Lista de Precios Anuales
 OC: Orden de Compra
 PCC: Plantilla Compras CENGAGE

4.3.2.3. Ingreso al Inventario de Libros.

A. Objetivo del procedimiento:

Ingresar al inventario la compra de libros físicos adquiridos por el Centro Logístico de FUNDATEC, además de su respectivo registro en el sistema.

B. Descripción general del procedimiento:

Este procedimiento consiste en el ingreso al inventario de libros físicos que se realiza de manera digital en el Sistema para facilitar el controlar las existencias.

El Encargado del Centro Logístico procede a tramitar la compra de libros a nivel nacional o internacional y los ingresa directamente al Centro Logístico a través de la factura enviada por el proveedor.

Mediante la factura original o copia con el sello y firma de recibido conforme, además de indicación de los códigos de registro, procede a enviar la factura al Asistente de Contabilidad para registrar el ingreso al Sistema en la Bodega Central.

C. Alcances:

El procedimiento debe aplicarse a todos los ingresos, tanto físico como en el sistema digital (SIF), por concepto de compra de libros al inventario del Centro Logístico e involucra las áreas de Contabilidad y Centro Logístico.

D. Responsables:

- Asistente de Contabilidad.
- Encargado(a) Centro Logístico.

E. Políticas:

1. Toda compra de material debe estar respaldada previamente, justificada y autorizada por la Dirección Ejecutiva y Dirección Financiera.

2. Toda compra deberá estar respaldada desde el inicio del trámite por documentos originales (facturas autorizadas por la Administración Tributaria de la Dirección General del Ministerio de Hacienda). El trámite para el registro al Sistema puede generarse mediante la factura original o copia de la factura con el sello y firma de recibido conforme de la mercadería por parte del responsable que custodia el inventario físico: “Encargado (a) del Centro Logístico.
3. Los sobrantes de inventario producto de la toma física son registrados contra la cuenta del Costo de Ventas.
4. Los faltantes físicos de inventario generados por la toma física son registrados contra la Cuenta por Cobrar al Responsable de la custodia del inventario, previa consulta a la Dirección Financiera.
5. La boleta de Inventario debe llevar el código respectivo del libro, como su descripción y cantidad

F. Documentos de referencia:

- Factura del Proveedor.

G. Formularios:

- Boleta de Inventario.
- Registro de Movimiento.

H. Sistemas informáticos:

- Sistema Integrado Financiero (SIF) de la compañía Soluciones Integrales (SOIN).
- Word.

I. Frecuencia:

- Diaria.

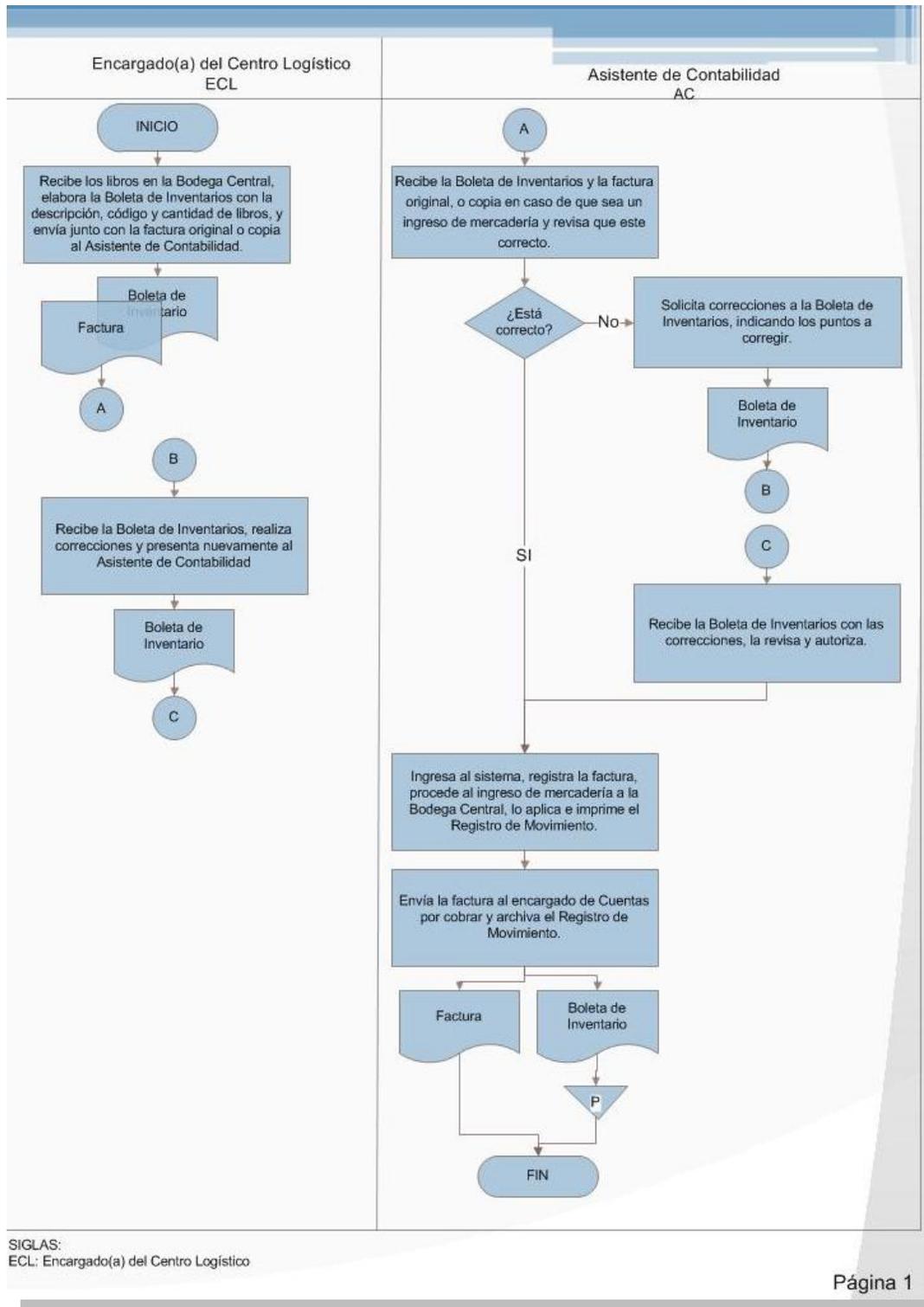
J. Conceptos y abreviaturas:

- **FUNDATEC:** Fundación Tecnológica de Costa Rica.
- **TEC:** Tecnológico de Costa Rica.

K. Descripción de las actividades

Paso	Actividad	Encargado
0	Inicio del procedimiento	
1	Recibe los libros en la Bodega Central, elabora la Boleta de Inventarios con la descripción, código y cantidad de libros, y envía junto con la factura original o copia al Asistente de Contabilidad.	Encargado(a) Centro Logístico.
2	Recibe la Boleta de Inventarios y la factura original, o copia en caso de que sea un ingreso de mercadería y revisa que este correcto. ¿Está correcto? No: Pase al paso 3 Sí: Pase al paso 6	Asistente de Contabilidad
3	Solicita correcciones a la Boleta de Inventarios, indicando los puntos a corregir.	Asistente de Contabilidad
4	Recibe la Boleta de Inventarios, realiza correcciones y presenta nuevamente al Asistente de Contabilidad	Encargado(a) Centro Logístico.
5	Recibe la Boleta de Inventarios con las correcciones, la revisa y autoriza.	Asistente de Contabilidad
6	Ingresa al sistema, registra la factura, procede al ingreso de mercadería a la Bodega Central, lo aplica e imprime el Registro de Movimiento.	Asistente de Contabilidad
7	Envía la factura al encargado de Cuentas por cobrar y archiva el Registro de Movimiento.	Asistente de Contabilidad
	Fin del Procedimientos	

L. Diagrama de flujo



4.3.2.4. Traslado de Inventario de libros (permanente o temporal).

A. Objetivo del procedimiento:

Realizar el registro en Sistema SOIN de la Boleta de Inventario por concepto de traslados físico de libros que se envían a las Sedes regionales, por los cursos técnicos o carreras que Coordinan las Escuelas.

B. Descripción general del procedimiento:

Este procedimiento consiste en el control y movimientos de las existencias de material didáctico utilizado por las Escuelas para impartir los cursos.

El Encargado de Caja o Coordinador de la Escuela solicitan los libros al Encargado(a) del Centro Logístico para que envíe los libros mediante la Boleta de Inventario utilizada para tal fin. Con esta boleta y con el recibido conforme de los libros procede a enviarla al Asistente de Contabilidad para que realice el movimiento Inter Almacén de inventario (entrada y salida).

C. Alcances:

El procedimiento debe aplicarse a todos los movimientos de libros que se trasladan del Centro de Logístico a las Sedes regionales o Encargados de Cajas de FUNDATEC y viceversa, involucra las áreas de la Dirección Financiera, Contabilidad, cajas y Centro Logístico.

D. Responsables:

- Asistente de Contabilidad.
- Cajero(a).
- Encargado(a) Centro Logístico.

E. Políticas:

1. Todo movimiento de material debe estar respaldada y justificada por la Boleta de Inventario o documento escrito debidamente autorizado

2. Los sobrantes de inventario como producto de la toma física son registrados contra la cuenta del Costo de Ventas.
3. Los faltantes físicos de inventario generados por la toma física son registrados contra la Cuenta por Cobrar al Responsable de la custodia del inventario, previa consulta a la Dirección Financiera.
4. La boleta de Inventario debe llevar el código respectivo del libro, como su descripción y cantidad.
5. La venta de libros se realiza en el periodo de matrícula o pre-matrícula principalmente, para el cierre de la misma el Responsable de las Sedes regionales o Cajero(a) debe realizar la devolución de los libros no vendidos al Centro Logístico, junto con un reporte de venta donde se detalle el código del libro y la factura con la cual fue cancelado

F. Documentos de referencia:

- No registra.

G. Formularios:

- Boleta de Inventario
- Ajuste de inventario
- Movimiento de Inventario
- Movimiento Interalmacen
- Reporte de Existencia.

H. Sistemas informáticos:

- Sistema Integrado Financiero (SIF) de la compañía Soluciones Integrales (SOIN).
- Excel.

I. Frecuencia:

- Diaria.

J. Conceptos y abreviaturas:

- **Interalmacen:** Intercambio de mercadería entre una y otra bodega.
- **FUNDATEC:** Fundación Tecnológica de Costa Rica.
- **TEC:** Tecnológico de Costa Rica.

K. Descripción de las actividades

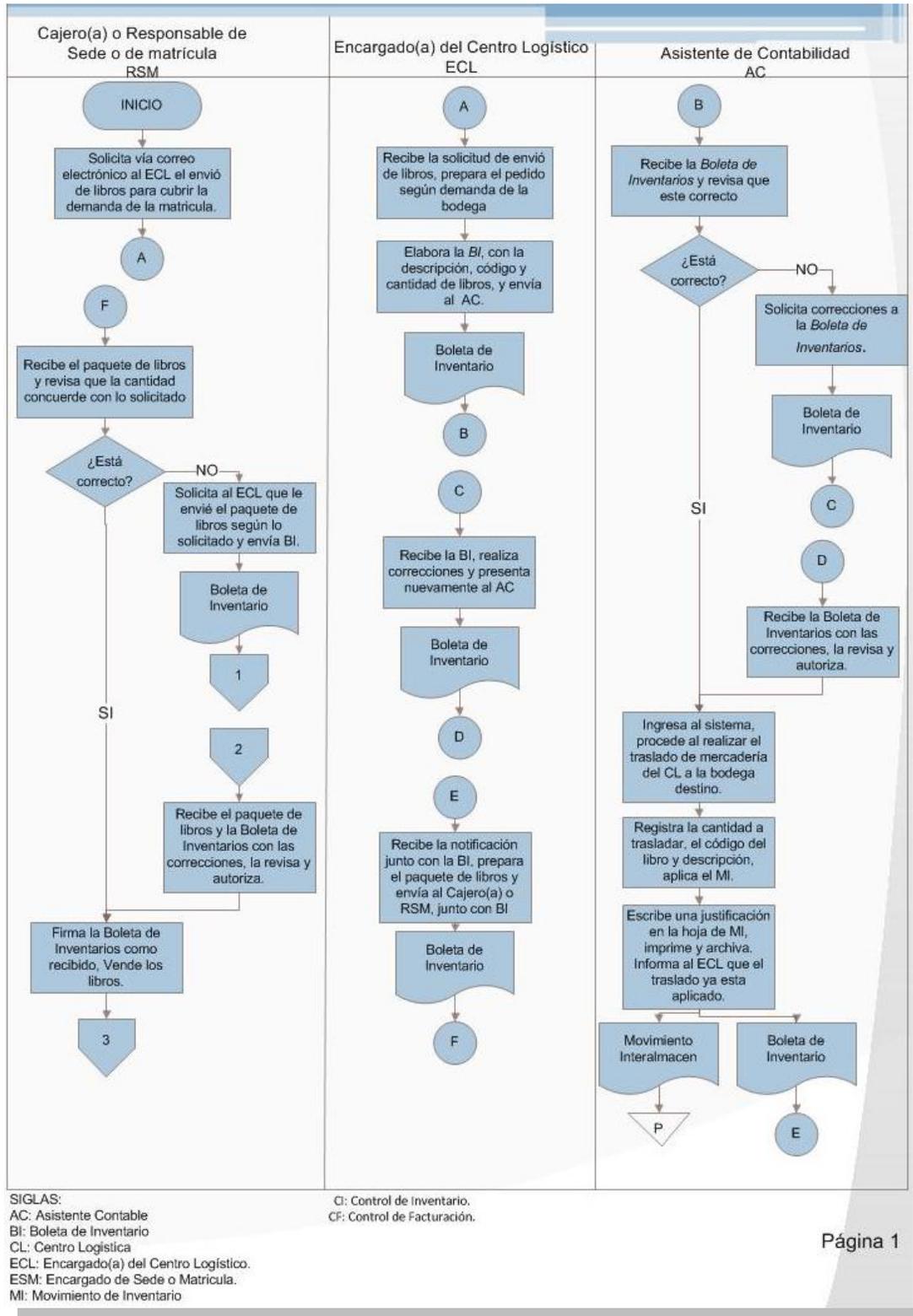
Paso	Actividad	Encargado
0	Inicio del procedimiento	
1	Solicita vía correo electrónico al Encargado(a) del Centro Logístico el envío de libros para cubrir la demanda de la matrícula.	Cajero(a) o Responsable de Sede o de matrícula
2	Recibe la solicitud de envío de libros, prepara el pedido según demanda de la bodega.	Encargado(a) Centro Logístico
3	Elabora la <i>Boleta de Inventarios</i> , con la descripción, código y cantidad de libros, y envía al Asistente de Contabilidad.	Encargado(a) Centro Logístico
4	Recibe la <i>Boleta de Inventarios</i> y revisa que este correcto. ¿Está correcto? No: Pase al paso 5 Sí: Pase al paso 8	Asistente de Contabilidad
5	Solicita correcciones a la <i>Boleta de Inventarios</i> .	Asistente de Contabilidad
6	Recibe la <i>Boleta de Inventarios</i> , realiza correcciones y presenta nuevamente al Asistente de Contabilidad	Encargado(a) Centro Logístico.
7	Recibe la <i>Boleta de Inventarios</i> con las correcciones, la revisa y autoriza.	Asistente de Contabilidad

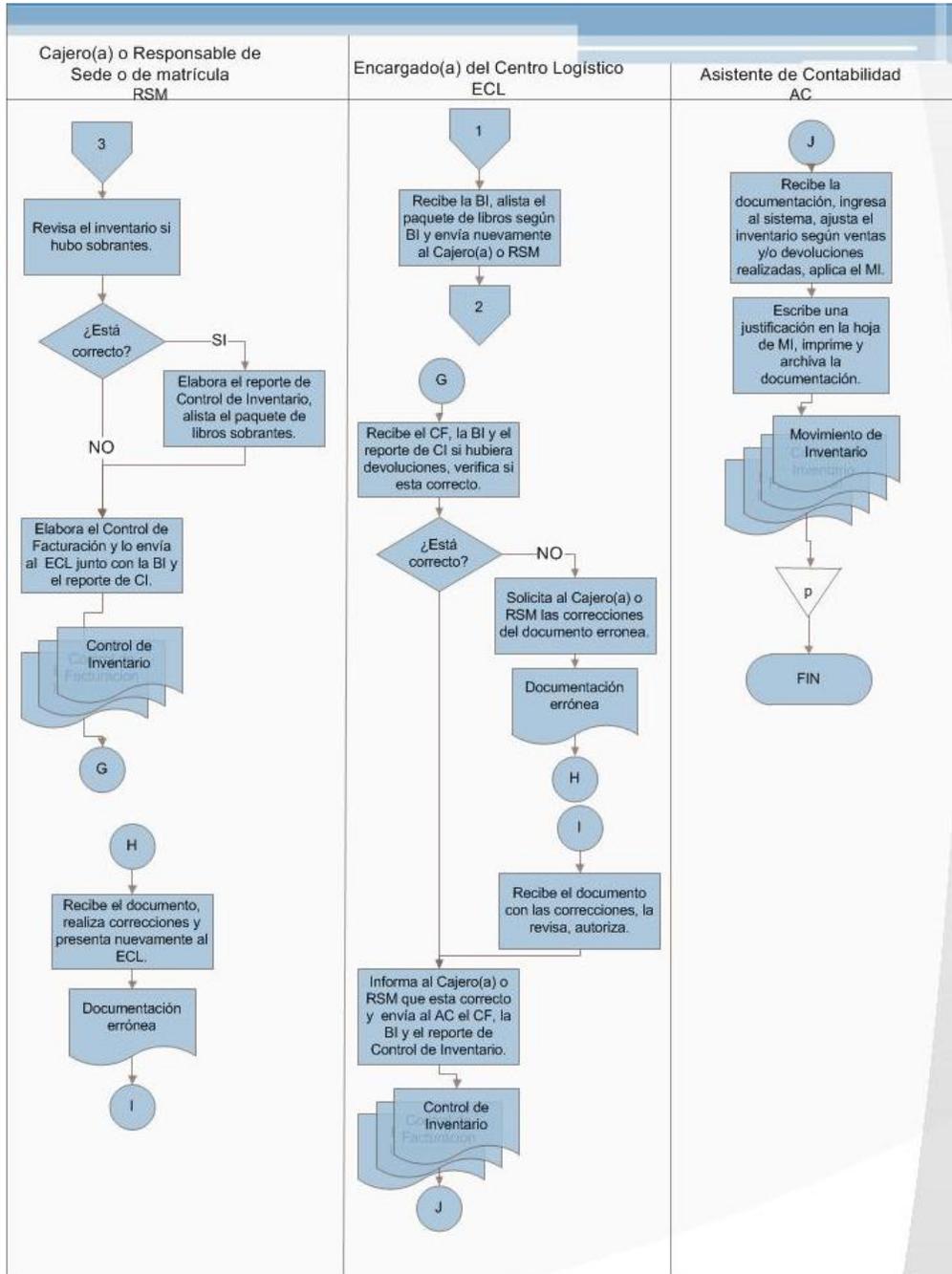
8	Ingresa al sistema, procede al realizar el traslado de mercadería del Centro de Logística a la bodega destino.	Asistente de Contabilidad
9	Registra la cantidad a trasladar, el código del libro y descripción, aplica el Movimiento Interalmacen.	Asistente de Contabilidad
10	Escribe una justificación en la hoja de Movimiento Interalmacen, imprime y archiva. Informa al Encargado(a) Centro Logístico que el traslado ya esta aplicado.	Asistente de Contabilidad
11	Recibe la notificación, junto con la <i>Boleta de Inventarios</i> , prepara el paquete de libros y envía al Cajero(a) o Responsable de Sede o de matrícula, junto con Boleta de Inventarios	Encargado(a) Centro Logístico
12	Recibe el paquete de libros y revisa que la cantidad concuerde con lo solicitado. ¿Está correcto? No: Pase al paso 13 Sí: Pase al paso 16	Cajero(a) o Responsable de Sede o de matrícula
13	Solicita al Encargado(a) del Centro Logístico que le envíe el paquete de libros según lo solicitado y envía Boleta de Inventarios.	Cajero(a) o Responsable de Sede o de matrícula
14	Recibe la <i>Boleta de Inventarios</i> , alista el paquete de libros según Boleta de Inventarios y envía nuevamente al Cajero(a) o Responsable de Sede o de matrícula	Encargado(a) Centro Logístico
15	Recibe el paquete de libros y la <i>Boleta de Inventarios</i> con las correcciones, la revisa y autoriza.	Cajero(a) o Responsable de Sede o de matrícula
16	Firma la <i>Boleta de Inventarios</i> como recibido, Vende los libros.	Cajero(a) o Responsable de Sede o de

		matrícula
17	<p>Revisa el inventario si hubo sobrantes.</p> <p>¿Existieron sobrantes?</p> <p>No: Pase al paso 19</p> <p>Sí: Pase al paso 18</p>	Cajero(a) o Responsable de Sede o de matrícula
18	Elabora el reporte de Control de Inventario, alista el paquete de libros sobrantes.	Cajero(a) o Responsable de Sede o de matrícula
19	Elabora el Control de Facturación y lo envía al Encargado(a) Centro Logístico junto con la Boleta de Inventarios y el reporte de Control de Inventario si lo hubiera.	Cajero(a) o Responsable de Sede o de matrícula
20	<p>Recibe el Control de Facturación, la Boleta de Inventarios y el reporte de Control de Inventario si hubiera devoluciones, verifica si esta correcto.</p> <p>¿Está correcto?</p> <p>No: Pase al paso 20</p> <p>Sí: Pase al paso 23</p>	Encargado(a) Centro Logístico
21	Solicita al Cajero(a) o Responsable de Sede o de matrícula las correcciones del documento.	Encargado(a) Centro Logístico
22	Recibe el documento, realiza correcciones y presenta nuevamente al Encargado(a) Centro Logístico.	Cajero(a) o Responsable de Sede o de matrícula
23	Recibe el documento con las correcciones, la revisa, autoriza.	Encargado(a) Centro Logístico
24	Informa al Cajero(a) o Responsable de Sede o de matrícula que esta correcto y envía al Asistente de	Encargado(a) Centro

	Contabilidad el control de facturación, la Boleta de Inventarios y el reporte de Control de Inventario.	Logístico
25	Recibe la documentación, ingresa al sistema, ajusta el inventario según ventas y/o devoluciones realizadas, aplica el Movimiento Interalmacen.	Asistente de Contabilidad
26	Escribe una justificación en la hoja de Movimiento Interalmacen, imprime y archiva la documentación.	Asistente de Contabilidad
	Fin del Procedimientos	

L. Diagrama de flujo





SIGLAS:
 AC: Asistente Contable
 BI: Boleta de Inventario
 CL: Centro Logística
 ECL: Encargado(a) del Centro Logístico.
 ESM: Encargado de Sede o Matricula.
 MI: Movimiento de Inventario

CI: Control de Inventario.
 CF: Control de Facturación.

4.3.2.5. Facturación de Contado.

A. Objetivo del procedimientos:

Establecer los lineamientos para la elaboración, registro y cobro de facturas de contado, así como la verificación, clasificación, registro en el sistema y reporte de ingresos a los Proyecto.

B. Descripción general del procedimiento:

Comprende el procedimiento que se lleva a cabo para realizar la facturación de contado de bienes y servicios brindados por los Proyectos, además involucra su registro en el sistema y el manejo de los documentos.

Cuando un proyecto brinda o vende un servicio procede al cobro de la remuneración por la actividad, los clientes mediante deposito, transferencia o pago de tarjeta cancela el monto, se procede a generar la factura y su debido registro en el sistema, de manera que se registre el ingreso correspondiente a cada uno de los Proyectos.

C. Alcances:

El procedimiento debe aplicarse a todas las facturas de contado que se generan por la venta de servicios o bienes que brindan los Proyectos al público, involucra las áreas de Contabilidad, Tesorería y Cajas.

D. Responsables:

- Cajero(a).
- Cliente.

E. Políticas:

1. Cada proyecto debe estar debidamente registrado en la actividad de vinculación TEC-FUNDATEC y debe poseer su código.

2. Todo pago se debe realizar en el horario de 7:30 a.m. a 5:00 p.m.
3. No se recibe pagos en efectivo, estos deben realizarse mediante transferencia, depósito o pago con tarjeta.
4. Para los pagos mediante tarjeta, ésta debe estar a nombre de la persona que va a cancelar y debe presentar la debida identificación, de manera que se verifique que si corresponde.
5. Solamente se tramitan pagos en efectivo, en cuando se entregue el monto al Coordinador(a) del Proyecto y este se encargue y comprometa a depositarlo y entregar el comprobante al Cajero.
6. El comprobante no debe contener borrones, tachaduras o alteraciones que hagan dudar de su legitimidad.
7. Los pagos que se realizan deben cancelar la totalidad del monto, con la salvedad de los proyectos que establezcan pagos fraccionados.
8. En caso de matriculas de cursos de los Programas de Maestría brindados por los Proyectos se debe cancelar una póliza anual, matricula y bienestar estudiantil, estos dos últimos son determinados por la oficina de Vicerrectoría de Docencia del TEC.
9. El Encargado(a) de Facturación solamente tramitara facturas que contengan adjunto el comprobante de pago.
10. Cuando el monto cancelado por el cliente sea mayor al que debía ser cancelado se genera un saldo a favor que se aplicara en el próximo pago o una devolución de dinero en efectivo.
11. Cuando existan faltantes en el monto el cliente debe cancelar la diferencia con tarjeta bancaria o realizar un nuevo depósito por el monto.

F. Documentos de referencia:

- Comprobante de Pago.

G. Formularios:

- Factura.

H. Sistemas informáticos:

- Sistema Integrado Financiero (SIF) de la compañía Soluciones Integrales (SOIN).

I. Frecuencia:

- Diario.

J. Conceptos y abreviaturas:

- **FUNDATEC:** Fundación Tecnológica de Costa Rica.
- **TEC:** Tecnológico de Costa Rica.

K. Descripción de las actividades

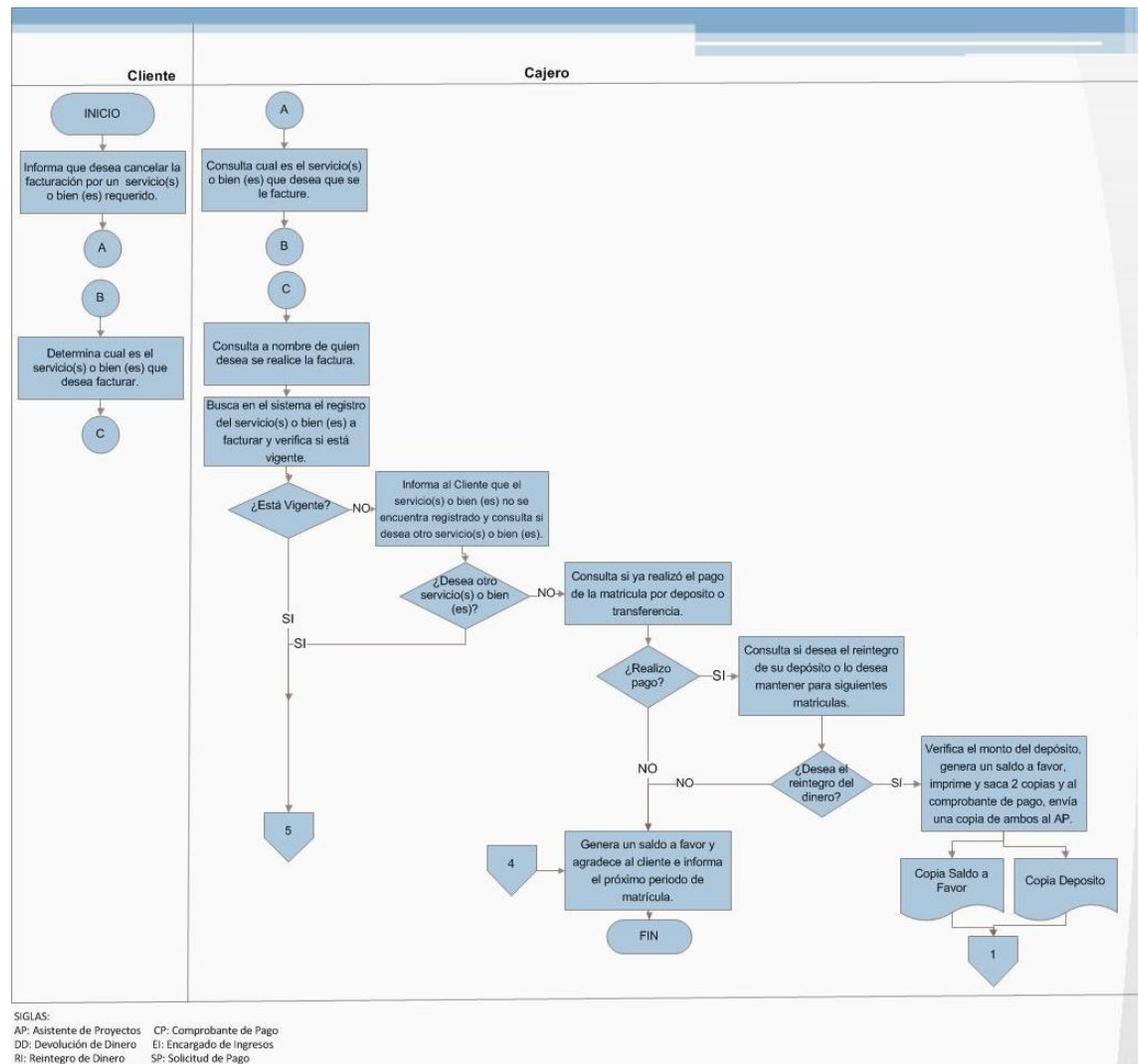
Paso	Actividad	Encargado
0	Inicio del procedimiento	
1	Informa que desea cancelar la facturación por un servicio(s) o bien (es) requerido.	Cliente(a)
2	Consulta cual es el servicio(s) o bien (es) que desea que se le facture.	Cajero(a)
3	Determina cual es el servicio(s) o bien (es) que desea facturar.	Cliente(a)
4	Consulta a nombre de quien desea se realice la factura.	Cajero(a)
5	Busca en el sistema el registro del servicio(s) o bien (es) a facturar y verifica si está vigente. ¿Está vigente? No: Pase al paso 2 Sí: Pase al paso 17	Cajero(a)

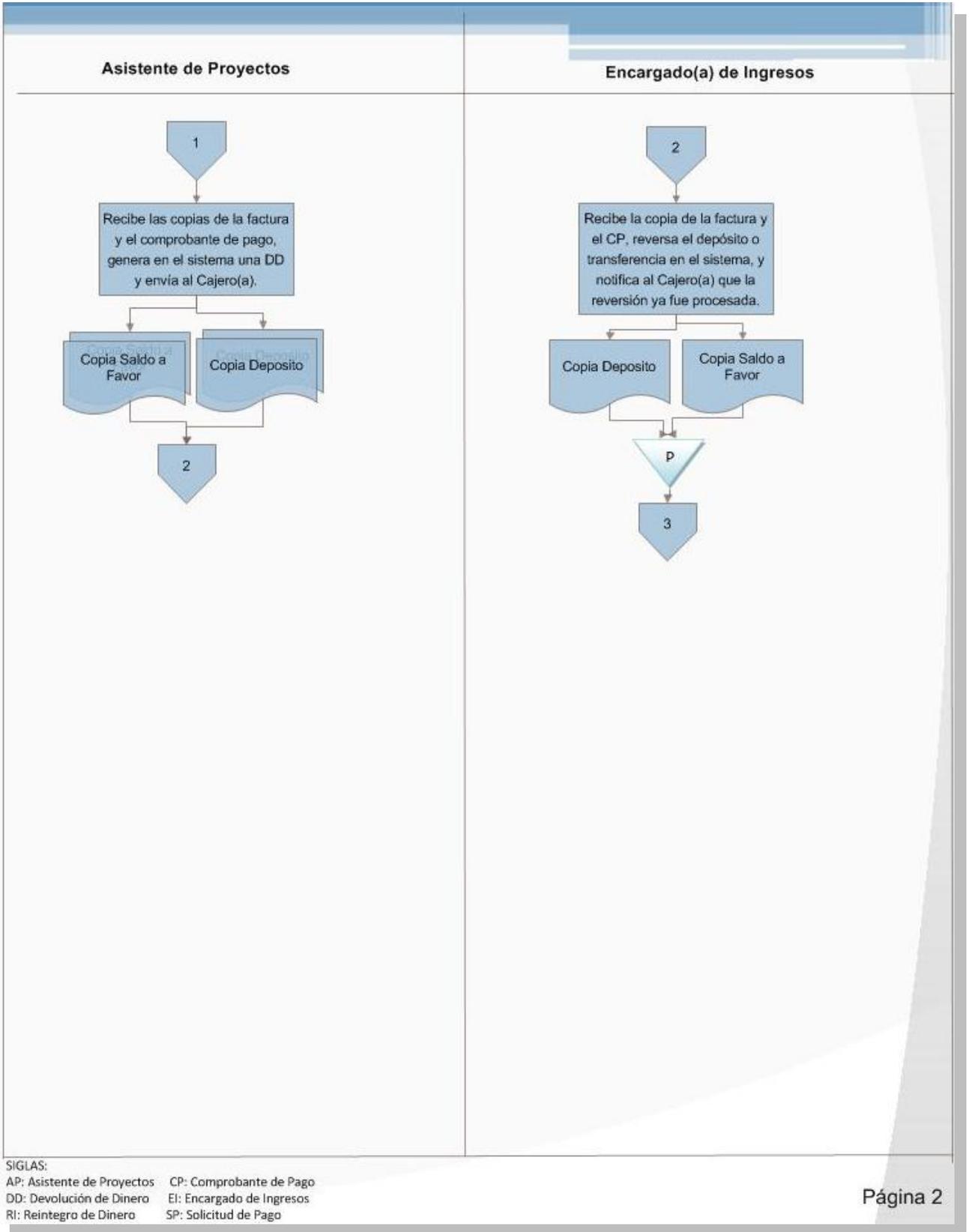
6	<p>Informa al Cliente que el servicio(s) o bien (es) no se encuentra registrado y consulta si desea otro servicio(s) o bien (es), que se adapte a sus necesidades y sustituya al solicitado anteriormente.</p> <p>¿Desea otro servicio(s) o bien (es)?</p> <p>No: Pase al paso 7</p> <p>Sí: Pase al paso 17</p>	Cajero(a)
7	<p>Consulta si ya realizó el pago de la matricula por deposito o transferencia.</p> <p>¿Realizo pago?</p> <p>No: Pase al paso 16</p> <p>Sí: Pase al paso 8</p>	Cajero(a)
8	<p>Consulta si desea el reintegro de su depósito o lo desea mantener para siguientes matriculas.</p> <p>¿Desea el reintegro del dinero?</p> <p>No: Pase al paso 16</p> <p>Sí: Pase al paso 9</p>	Cajero(a)
9	<p>Verifica el monto del depósito, genera un saldo a favor y saca 2 copias a la factura y al comprobante de pago, envía una copia de ambos al Asistente de Proyectos.</p>	Cajero(a)
10	<p>Recibe las copias de la factura y el comprobante de pago, genera en el sistema una devolución de dinero y envía al Cajero(a).</p>	Asistente de Proyectos
11	<p>Recibe la copia de ambos las conserva y envía las otras copias al Encargado(a) de Ingresos.</p>	Cajero(a)
12	<p>Recibe la copia de la factura y el comprobante de pago, reversa el depósito o transferencia en el sistema, y notifica al Cajero(a) que la reversión ya fue procesada.</p>	Encargado(a) de Ingresos.
13	<p>Recibe la notificación de la reversión del dinero, entrega el dinero al Cliente(a) y archiva la copia de la factura y el comprobante.</p>	Cajero(a)

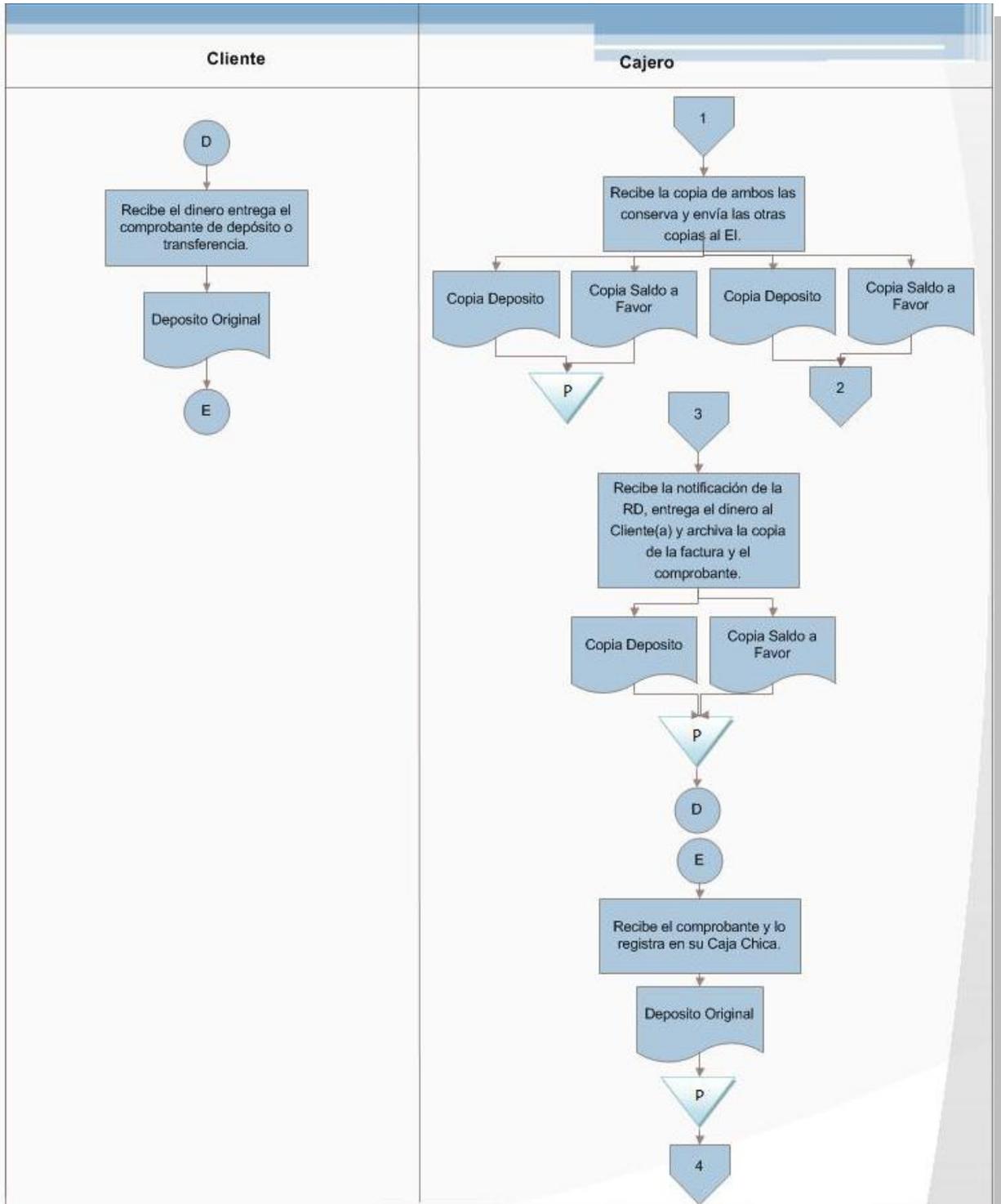
14	Recibe el dinero entrega el comprobante de depósito o transferencia.	Cliente(a)
15	Recibe el comprobante y lo registra en su Caja Chica.	Cajero(a)
16	Genera un saldo a favor y agradece al cliente e informa el próximo periodo de matrícula. Fin del Procedimientos	Cajero(a)
17	Selecciona el curso (s) solicitado por el cliente, ingresa los datos de la persona al sistema, aprueba, genera la solicitud de pago y consulta si posee comprobante de pago. ¿Posee Comprobante? No: Pase al paso 18 Sí: Pase al paso 29	Cajero(a)
18	Solicita la tarjeta bancaria y la identificación al Cliente(a).	Cajero(a)
19	Entrega la tarjeta bancaria y la identificación al Cajero(a).	Cliente(a)
20	Recibe la tarjeta bancaria y la identificación, verifica que corresponda a la misma persona. ¿Corresponde a la misma persona? No: Pase al paso 21 Sí: Pase al paso 22	Cajero(a)
21	Le comunica a la persona que no puede tramitar el cobro ya que la tarjeta no se encuentra a su nombre y devuelve la tarjeta bancaria y la identificación. Fin del Procedimientos	Cajero(a)
22	Realizar el cobro del curso(s) por el monto correspondiente, verifica si el datafono genero el pago. ¿Genero el pago? No: Pase al paso 23 Sí: Pase al paso 27	Cajero(a)

23	Notifica al Cliente(a) que su tarjeta fue rechazada y le consulta si tiene otra tarjeta para realizar el pago.	Cajero(a)
24	<p>Informa si posee otra tarjeta para realizar el pago.</p> <p>¿Posee otra tarjeta?</p> <p>No: Pase al paso 25</p> <p>Sí: Pase al paso 18</p>	Cliente(a)
25	Indica que no posee otra tarjeta para realizar el pago.	Cliente(a)
26	<p>Informa que no se puede continuar con el procedimiento hasta que presente otra forma de pago.</p> <p>Fin del Procedimientos</p>	Cajero(a)
27	Imprime el Boucher y copia, entrega al cliente para que sea firmado.	Cajero(a)
28	Recibe el Boucher firma el original y conserva la copia, Entrega el comprobante de pago al Cajero(a).	Cliente(a)
29	Recibe el comprobante de pago, ingresa el número de comprobante, genera el pago e imprime la factura y sus 2 copias.	Cajero(a)
30	Entrega la original al Cliente(a), envía una copia junto con los comprobantes de pago al Encargado(a) de Ingreso y archiva la copia restante.	Cajero(a)
	Fin del Procedimientos	

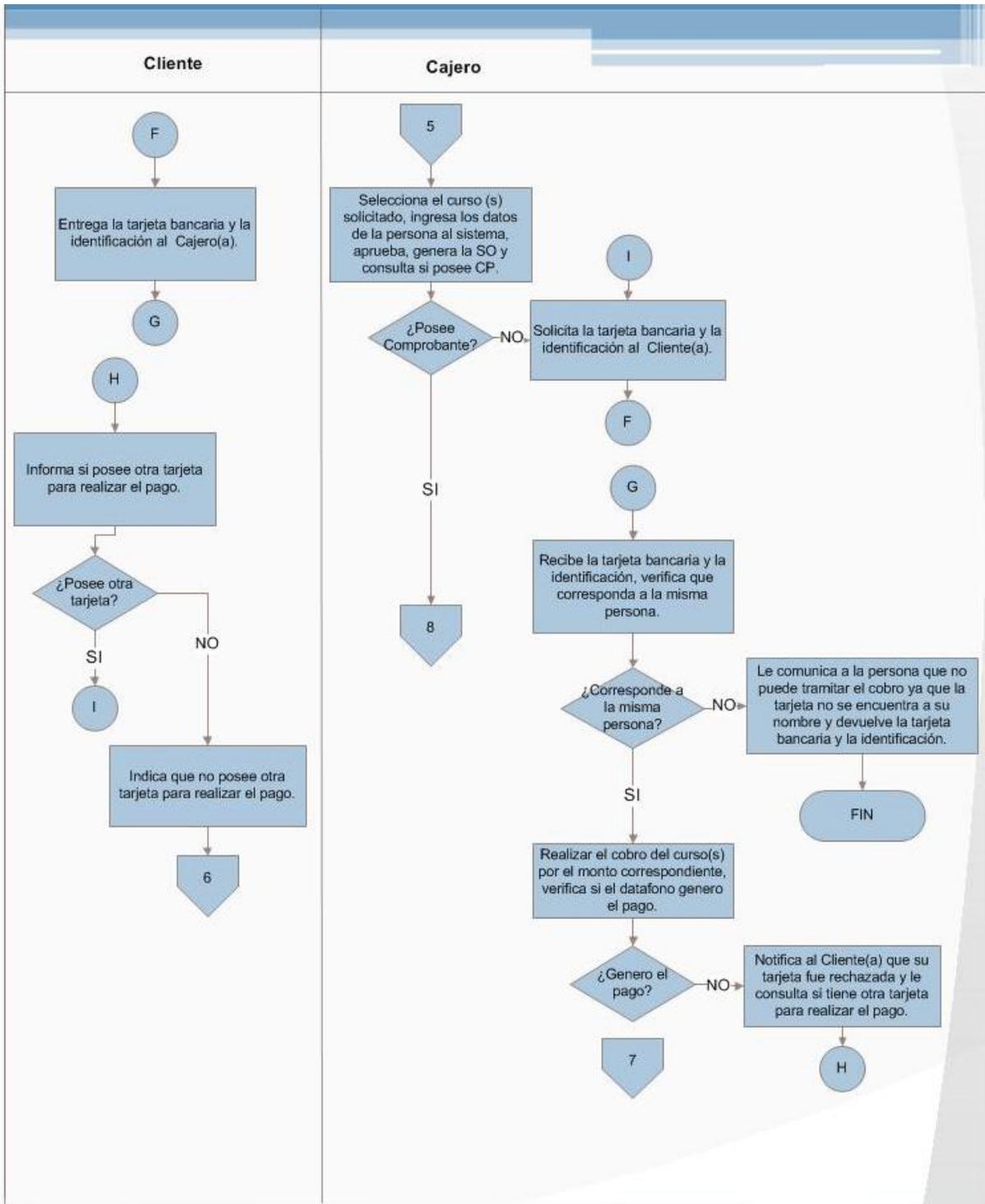
L. Diagrama de flujo





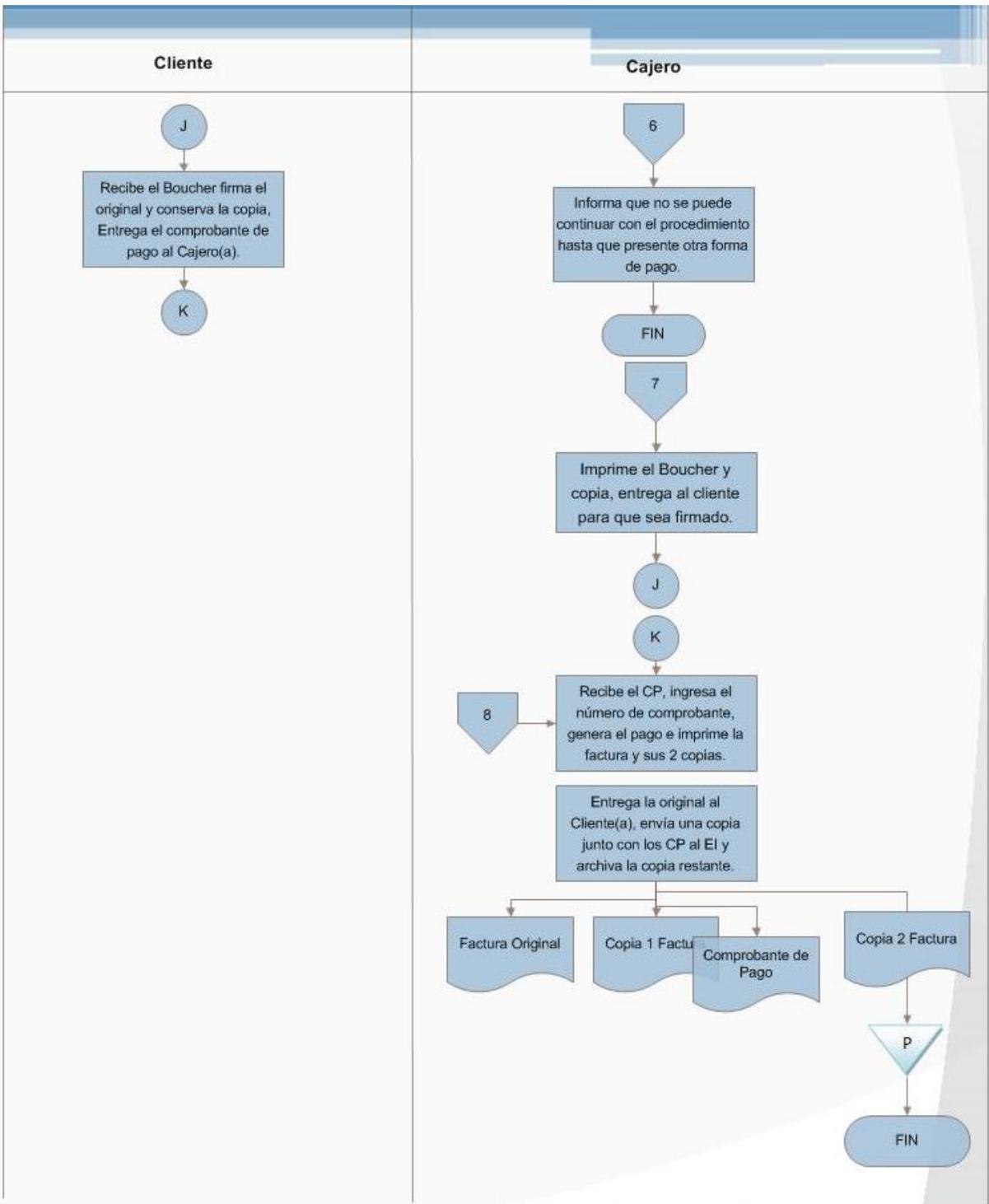


SIGLAS:
 AP: Asistente de Proyectos CP: Comprobante de Pago
 DD: Devolución de Dinero EI: Encargado de Ingresos
 RI: Reintegro de Dinero SP: Solicitud de Pago



SIGLAS:

AP: Asistente de Proyectos CP: Comprobante de Pago
 DD: Devolución de Dinero EI: Encargado de Ingresos
 RI: Reintegro de Dinero SP: Solicitud de Pago



SIGLAS:
 AP: Asistente de Proyectos CP: Comprobante de Pago
 DD: Devolución de Dinero EI: Encargado de Ingresos
 RI: Reintegro de Dinero SP: Solicitud de Pago

4.3.2.6. Revisión de Facturas

A. Objetivo del procedimientos:

Realizar la revisión y registro de las facturas de contado, así como la clasificación y reporte de ingresos a los Proyecto.

B. Descripción general del procedimiento:

Este procedimiento comprende la revisión de las facturas, como su registro en el sistema, de manera que cumpla con los lineamientos establecidos por la FUNDATEC.

Una vez que se dé el procedimiento de facturación por parte del Cajero(a), envía las facturas al Encargado(a) de Ingresos, quien recibe y revisa cada una de las facturas de manera que se registre el ingreso correspondiente a cada uno de los Proyectos.

C. Alcances:

El procedimiento debe aplicarse a todas las facturas de contado que han sido procesadas por el cobro a los clientes por el concepto de venta de bien(s) o servicio(s), involucra las áreas de Contabilidad, Tesorería y Cajas.

D. Responsables:

- Cajero(a).
- Encargado(a) de Ingresos.
- Encargado(a) de Conciliaciones.
- Tesorero(a).

E. Políticas:

1. Cada proyecto debe estar debidamente registrado en la actividad de vinculación TEC-FUNDATEC y debe poseer su código.
2. El comprobante no debe contener borrones, tachaduras o alteraciones que hagan dudar de su legitimidad.
3. Los pagos que se realizan deben cancelar la totalidad del monto, con la salvedad de los proyectos que establezcan pagos fraccionados.
4. El Encargado(a) de Facturación solamente tramitara facturas que contengan adjunto el comprobante de pago.
5. Cuando el monto cancelado por el cliente sea mayor al que debía ser cancelado se genera un saldo a favor que se aplicara en el próximo pago y en los casos de que existan faltantes se creara una cuenta por cobrar al Cajero(a) que tramite el pago.

F. Documentos de referencia:

- Comprobante de Pago.

G. Formularios:

- No registra.

H. Sistemas informáticos:

- Sistema Integrado Financiero (SIF) de la compañía Soluciones Integrales (SOIN).

I. Frecuencia:

- Diario.

J. Conceptos y abreviaturas:

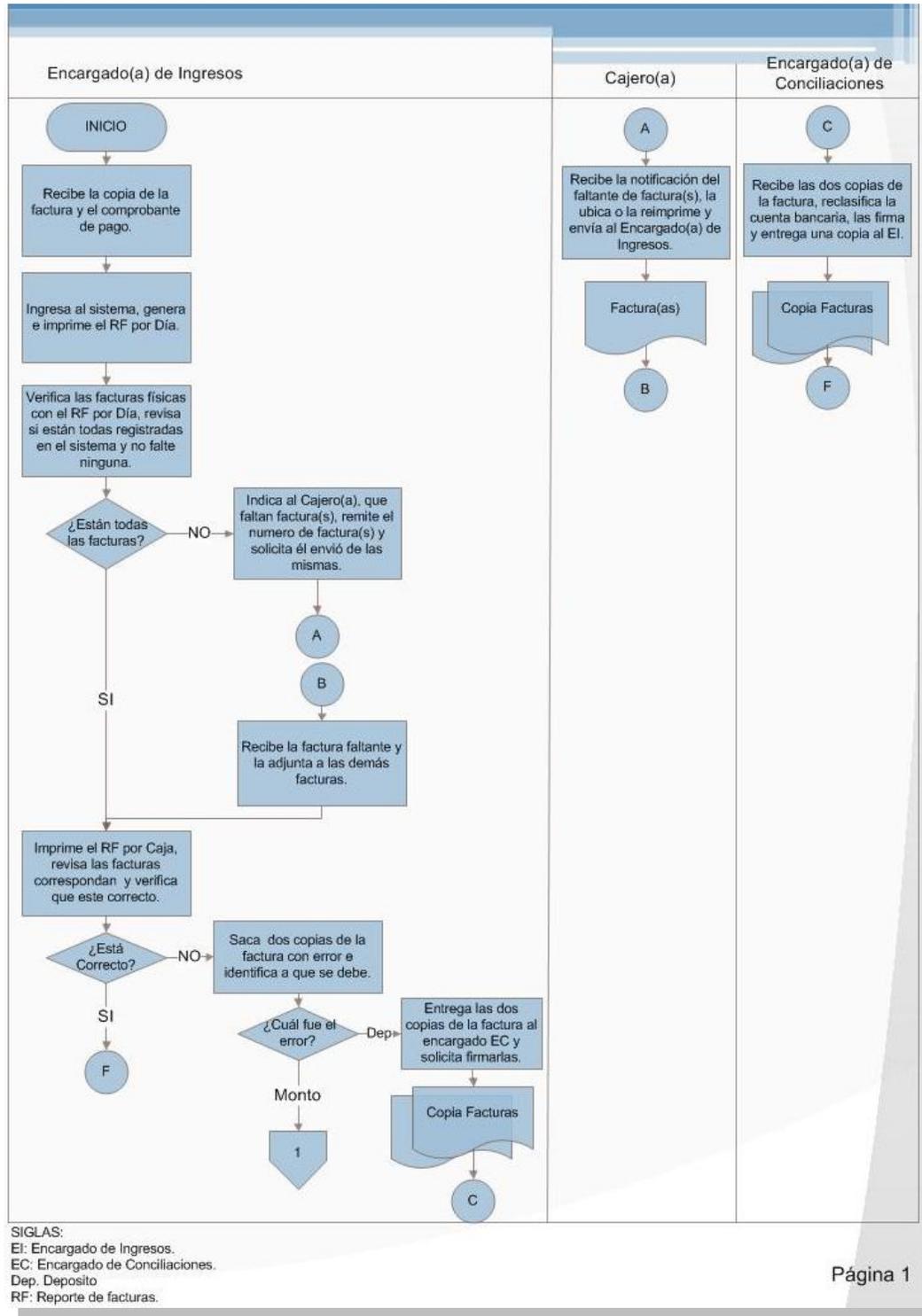
- **FUNDATEC:** Fundación Tecnológica de Costa Rica.
- **TEC:** Tecnológico de Costa Rica.

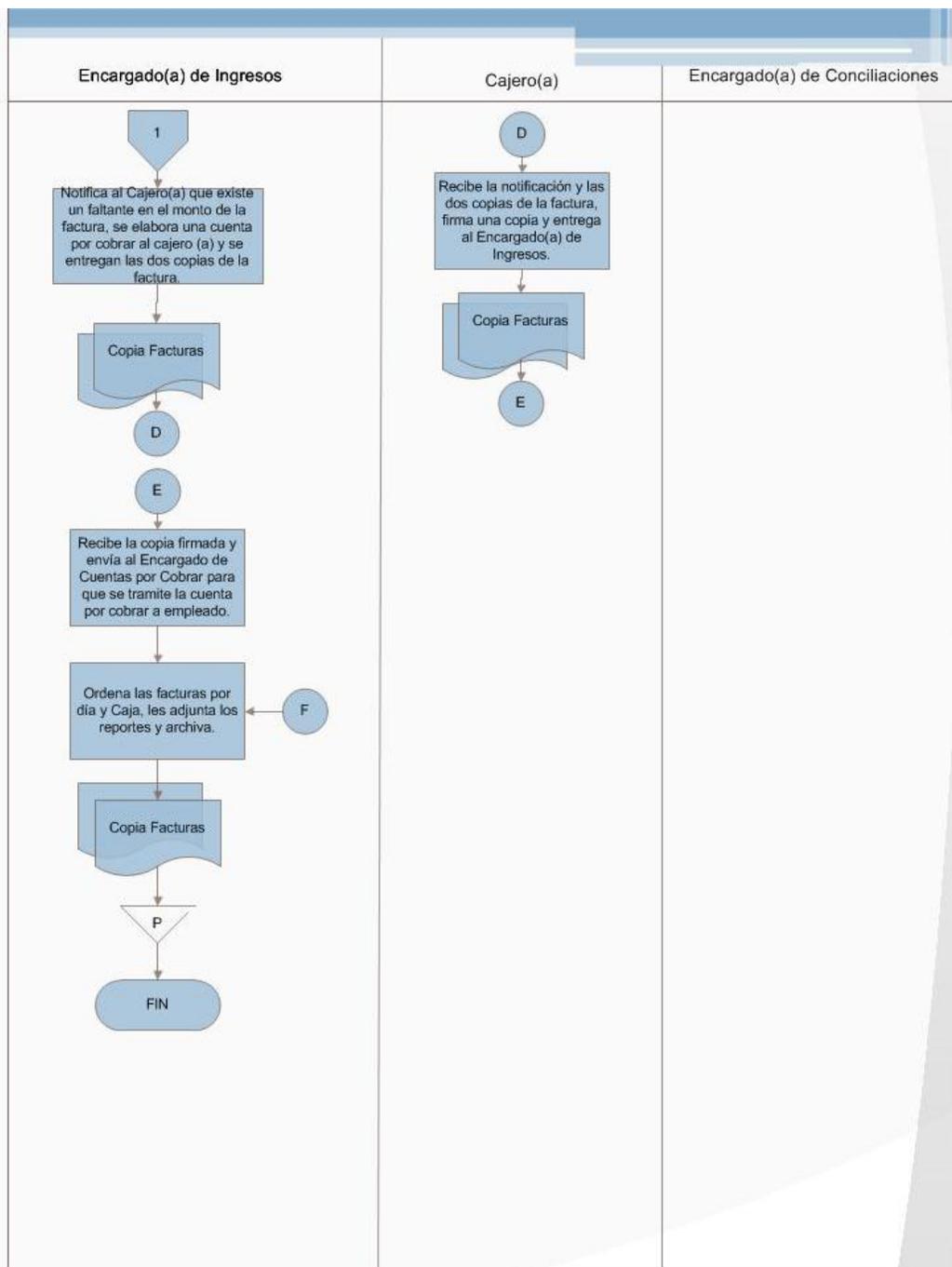
K. Descripción de las actividades

Paso	Actividad	Encargado
0	Inicio del procedimiento	
1	Recibe la copia de la factura y el comprobante de pago.	Encargado(a) de Ingresos
2	Ingresa al sistema, genera e imprime el <i>Reporte de Facturas por Día</i> .	Encargado(a) de Ingresos
3	Verifica las facturas físicas con el Reporte de Facturas por Día, revisa si están todas registradas en el sistema y no falte ninguna. ¿Están todas las facturas? No: Pase al paso 4 Sí: Pase al paso 7	Encargado(a) de Ingresos
4	Indica al Cajero(a), que faltan factura(s), remite el numero de factura(s) y solicita él envié de las mismas.	Encargado(a) de Ingresos
5	Recibe la notificación del faltante de factura(s), la ubica o la reimprime y envía al Encargado(a) de Ingresos.	Cajero(a)
6	Recibe la factura faltante y la adjunta a las demás facturas.	Encargado(a) de Ingresos
7	Imprime el <i>Reporte de Facturas por Caja</i> , revisa las facturas, que corresponda el monto del depósito, el código del proyecto, los datos personales del cliente y verifica que este correcto. ¿Está Correcto? No: Pase al paso 8 Sí: Pase al paso 14	Encargado(a) de Ingresos

8	<p>Saca dos copias de la factura con error e identifica a que se debe.</p> <p>¿Cuál fue el error?</p> <p>Deposito: Pase al paso 9</p> <p>Monto: Pase al paso 11</p>	Encargado(a) de Ingresos
9	Entrega las dos copias de la factura al encargado Encargado(a) de Conciliaciones y solicita firmarlas.	Encargado(a) de Ingresos
10	<p>Recibe las dos copias de la factura, reclasifica la cuenta bancaria, las firma y entrega una copia al Encargado(a) de Ingresos.</p> <p>Pase al paso 14</p>	Encargado(a) de Conciliaciones
11	Notifica al Cajero(a) que existe un faltante en el monto de la factura, se elabora una cuenta por cobrar al cajero (a) y se entregan las dos copias de la factura.	Encargado(a) de Ingresos
12	Recibe la notificación y las dos copias de la factura, firma una copia y entrega al Encargado(a) de Ingresos.	Cajero(a)
13	Recibe la copia firmada y envía al Encargado de Cuentas por Cobrar para que se tramite la cuenta por cobrar a empleado.	Encargado(a) de Ingresos
14	Ordena las facturas por día y Caja, les adjunta los reportes y archiva.	Encargado(a) de Ingresos
	Fin del Procedimientos	

L. Diagrama de flujo





SIGLAS:
 EI: Encargado de Ingresos.
 EC: Encargado de Conciliaciones.
 Dep. Depósito
 RF: Reporte de facturas.

4.3.2.7. Devolución de matrícula.

A. Objetivo del procedimientos:

Realizar de manera ágil la devolución a los clientes del dinero correspondientes al pago de cursos de los Proyectos impartidos por las Escuelas, que por motivo de cierre o abandono del grupo, devolución de libros o por otra eventualidad, se le debe reintegrar el monto cancelado.

B. Descripción general del procedimiento:

Este procedimiento consiste en el proceso que se realiza para las devoluciones de dinero a los clientes, correspondientes al pago de cursos impartidos por las Escuelas que por motivo fueron cerrados, por devolución de libros o por otra eventualidad.

Incluye la cancelación del documento, su ingreso en el sistema y se la solicitud de pago de manera que se refleje en el sistema para que el encargado de tesorería realice los pagos.

Las devoluciones de matrícula se pueden dar de manera total o parcial, ya sea porque el cliente desea conservar el libro de texto o que matriculo varios cursos pero desea cancelar algunos y conservar los demás o por qué no se cerró algún curso, para ambos caso se debe hacer una anulación total de la factura y en caso de que la anulación sea parcial se debe facturar nuevamente lo que el cliente va a mantener.

C. Alcances:

El procedimiento debe aplicarse a todas las devoluciones a los clientes de los dineros procedentes al trámite de matrícula, involucra las áreas de contabilidad, tesorería y cajas.

D. Responsables:

- Asistente de Proyecto. (Corresponde a cada uno de los Proyectos)
- Coordinador(a) del Proyecto
- Encargado(a) de Cuentas por Pagar.
- Encargado(a) de Facturación.
- Encargado(a) de Inventarios.
- Tesorero(a).

E. Políticas:

1. No se hacen devoluciones sin el recibo ó deposito original.
2. La cuenta bancaria debe estar a nombre de la persona que aparece en el recibo, o presentar autorización por escrito y firmada, con copia de cedula del quien recibe el pago y del que autoriza.
3. En caso de que el estudiante sea menor de edad, la devolución debe ser a nombre del representante del menor. (presentar nota firmada, donde autoriza el estudiante a depositar en otra cuenta que no está a su nombre y adjuntar fotocopia de la cédula).
4. El comprobante no debe contener borrones, tachaduras o alteraciones que hagan dudar de su legitimidad.
5. Todo pago se tramitan los días Martes y Jueves, en el horario de 7:30 a.m. a 4:30 p.m.
6. Cuando el ingreso no se ha registrado en un proyecto, el Encargado de Conciliaciones de FUNDATEC autoriza la devolución del depósito.
7. Los pagos se realizan mediante transferencia, cheque o caja chica de acuerdo al monto correspondiente al pago.
 - Pago por caja chica: las devoluciones de matrícula, previa autorización del coordinador, numero de proyecto y recibo o

transferencia original y entrega de libro en buen estado, cuando corresponda.

- Pago por transferencia: es indispensable contar con el recibo original y el libro para poder realizar la devolución por transferencia.
- Pago por cheque: es indispensable presentar el recibo original para retirar el cheque.

F. Documentos de referencia:

- No registra.

G. Formularios:

- Devolución de Matricula.

H. Sistemas informáticos:

- Sistema Integrado Financiero (SIF) de la compañía Soluciones Integrales (SOIN).

I. Frecuencia:

- Dependiendo a las necesidad de la escuela o estudiante.

J. Conceptos y abreviaturas:

- **FUNDATEC:** Fundación Tecnológica de Costa Rica.
- **TEC:** Tecnológico de Costa Rica.

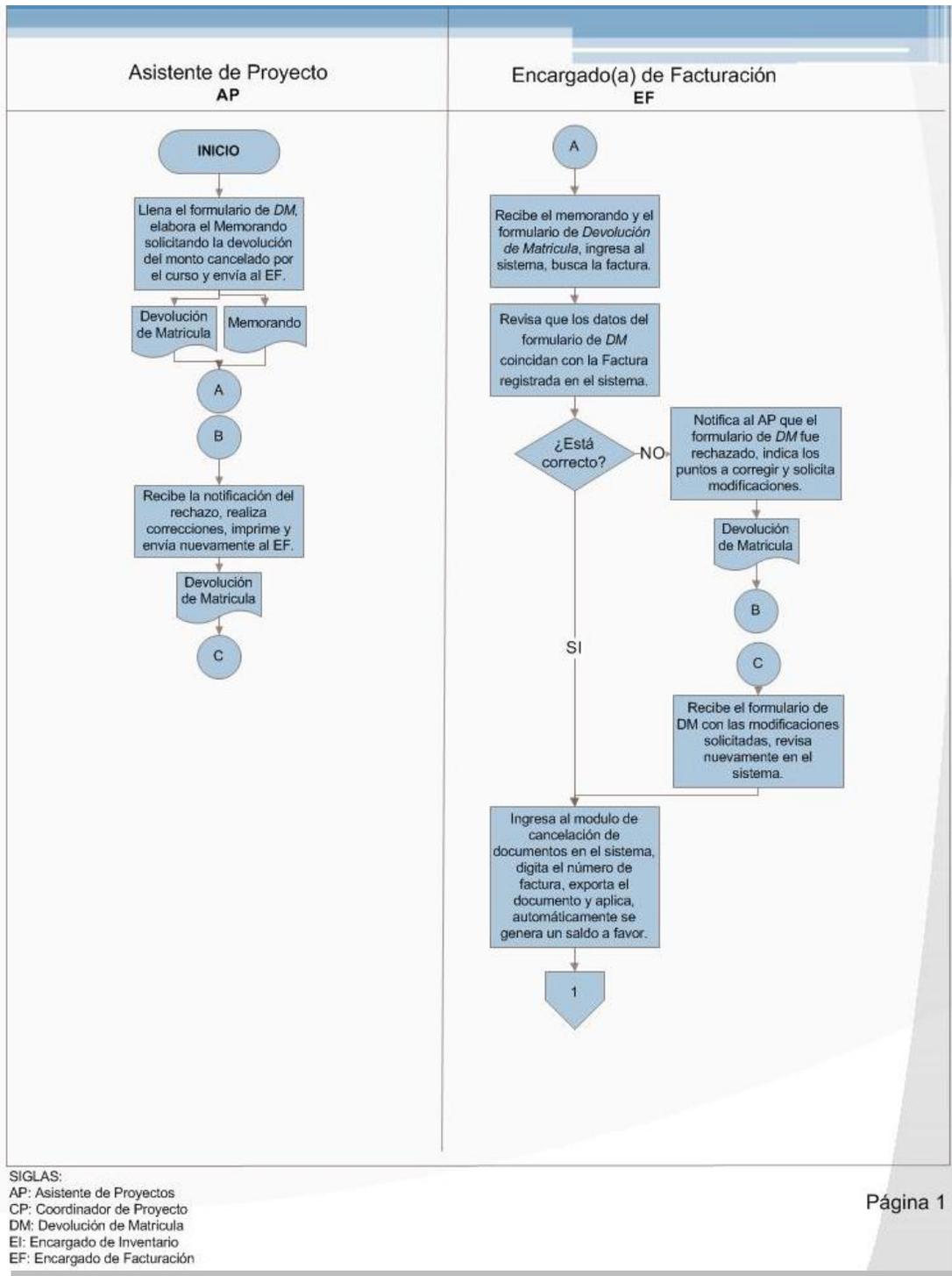
K. Descripción de las actividades

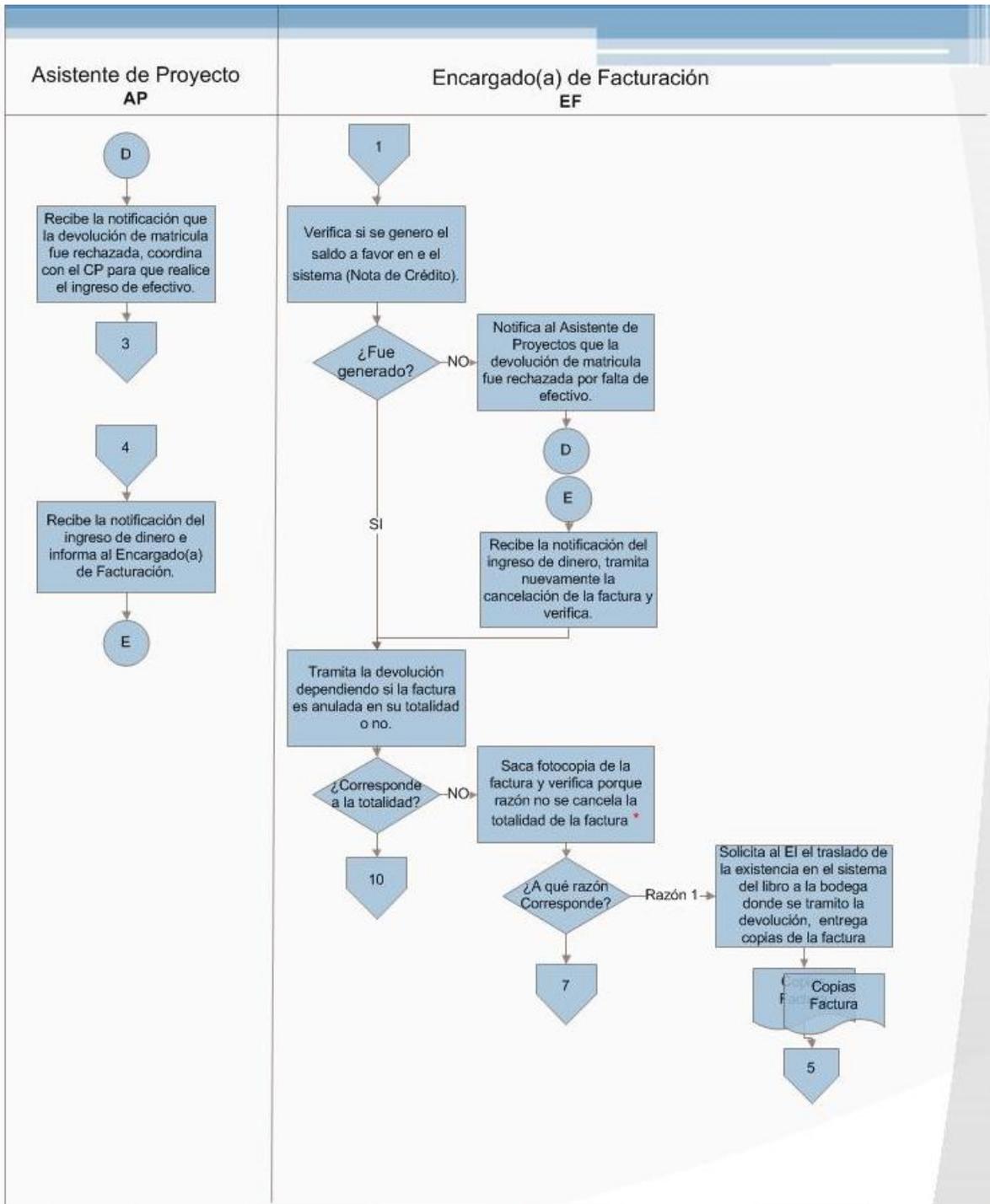
Paso	Actividad	Encargado
0	Inicio del procedimiento	
1	Llena el formulario de <i>Devolución de Matricula</i> , elabora el memorando solicitando la devolución del monto cancelado por el curso y envía al Encargado(a) de Facturación.	Asistente de Proyecto
2	Recibe el memorando y el formulario de <i>Devolución de Matricula</i> , ingresa al sistema, busca la factura.	Encargado(a) de Facturación
3	Revisa que los datos del formulario de <i>Devolución de Matricula</i> coincidan con la Factura registrada en el sistema. ¿Está correcto? No: Pase al paso 4 Sí: Pase al paso 7	Encargado(a) de Facturación
4	Notifica al Asistente de Proyecto que el formulario de <i>Devolución de Matricula</i> fue rechazado, indica los puntos a corregir y solicita modificaciones.	Encargado(a) de Facturación
5	Recibe la notificación del rechazo, realiza correcciones, imprime y envía nuevamente al Encargado(a) de Facturación.	Asistente de Proyecto
6	Recibe el formulario de <i>Devolución de Matricula</i> con las modificaciones solicitadas, revisa nuevamente en el sistema.	Encargado(a) de Facturación
7	Ingresa al modulo de <i>cancelación de documentos</i> en el sistema, digita el número de factura, exporta el documento y aplica, automáticamente se genera un saldo a favor (Nota de Crédito)	Encargado(a) de Facturación
8	Verifica si se genero el saldo a favor en e el sistema (Nota de Crédito).	Encargado(a) de Facturación

	<p>¿Fue generado?</p> <p>No: Pase al paso 9</p> <p>Sí: Pase al paso 14</p>	
9	Notifica al Asistente de Proyectos que la devolución de matrícula fue rechazada por falta de efectivo.	Encargado(a) de Facturación
10	Recibe la notificación que la devolución de matrícula fue rechazada, coordina con el Coordinador(a) del Proyecto para que realice el ingreso de efectivo.	Asistente de Proyectos
11	Ingresa el dinero al Proyecto e informa al Asistente de Proyectos.	Coordinador(a) del Proyecto
12	Recibe la notificación del ingreso de dinero e informa al Encargado(a) de Facturación.	Asistente de Proyectos
13	Recibe la notificación del ingreso de dinero, tramita nuevamente la cancelación de la factura y verifica.	Encargado(a) de Facturación
14	<p>Tramita la devolución dependiendo si la factura es anulada en su totalidad o no.</p> <p>¿Corresponde a la totalidad?</p> <p>No: Pase al paso 15</p> <p>Sí: Pase al paso 24</p>	Encargado(a) de Facturación
15	<p>Saca fotocopia de la factura y verifica porque razón no se cancela la totalidad de la factura, esto se da por dos razones:</p> <p>Razón 1: Solicita devolución de matrícula pero conserva el libro.</p> <p>Razón 2: Matriculó varios cursos y solamente solicita devolución de matrícula de algunos de los cursos.</p> <p>¿A qué razón Corresponde?</p> <p>Razón 1: Pase al paso 16</p> <p>Razón 2: Pase al paso 20</p>	Encargado(a) de Facturación
16	Solicita al Encargado(a) de Inventarios el traslado de la existencia en el sistema del libro a la bodega donde se	Encargado(a) de Facturación

	tramita la devolución, entrega copias de la factura.	
17	Recibe la notificación del traslado y copias de las facturas, firma una copia, tramita el traslado del libro a la bodega donde se tramita la devolución.	Encargado(a) de Inventarios
18	Notifica al Encargado(a) de Facturación que ya está aplicado el traslado y devuelve la copia firmada de la factura.	Encargado(a) de Inventarios
19	Recibe la notificación del traslado y la copia de la factura firmada, y las archiva.	Encargado(a) de Facturación
20	Solicita a la Cajero(a) la que realice la facturación nuevamente.	Encargado(a) de Facturación
21	Ingresa al sistema exporta el saldo a favor (Nota de Crédito) y genera nuevamente la factura.	Cajero(a)
22	Imprime la factura y envía al Encargado(a) de Facturación.	Cajero(a)
23	Recibe la factura con el monto a aplicar, revisa y archiva.	Encargado(a) de Facturación
24	Envía el memorando y el formulario de <i>Devolución de Matricula</i> al Encargado(a) Cuentas por Pagar.	Encargado(a) de Facturación
25	Recibe el memorando y el formulario de <i>Devolución de Matricula</i> , prepara la <i>solicitud de pago</i> en el sistema, exporta el saldo a favor, verifica el monto, aplica y envía al Tesorero(a) para su pago	Encargado(a) Cuentas por Pagar.
	Fin del Procedimientos	

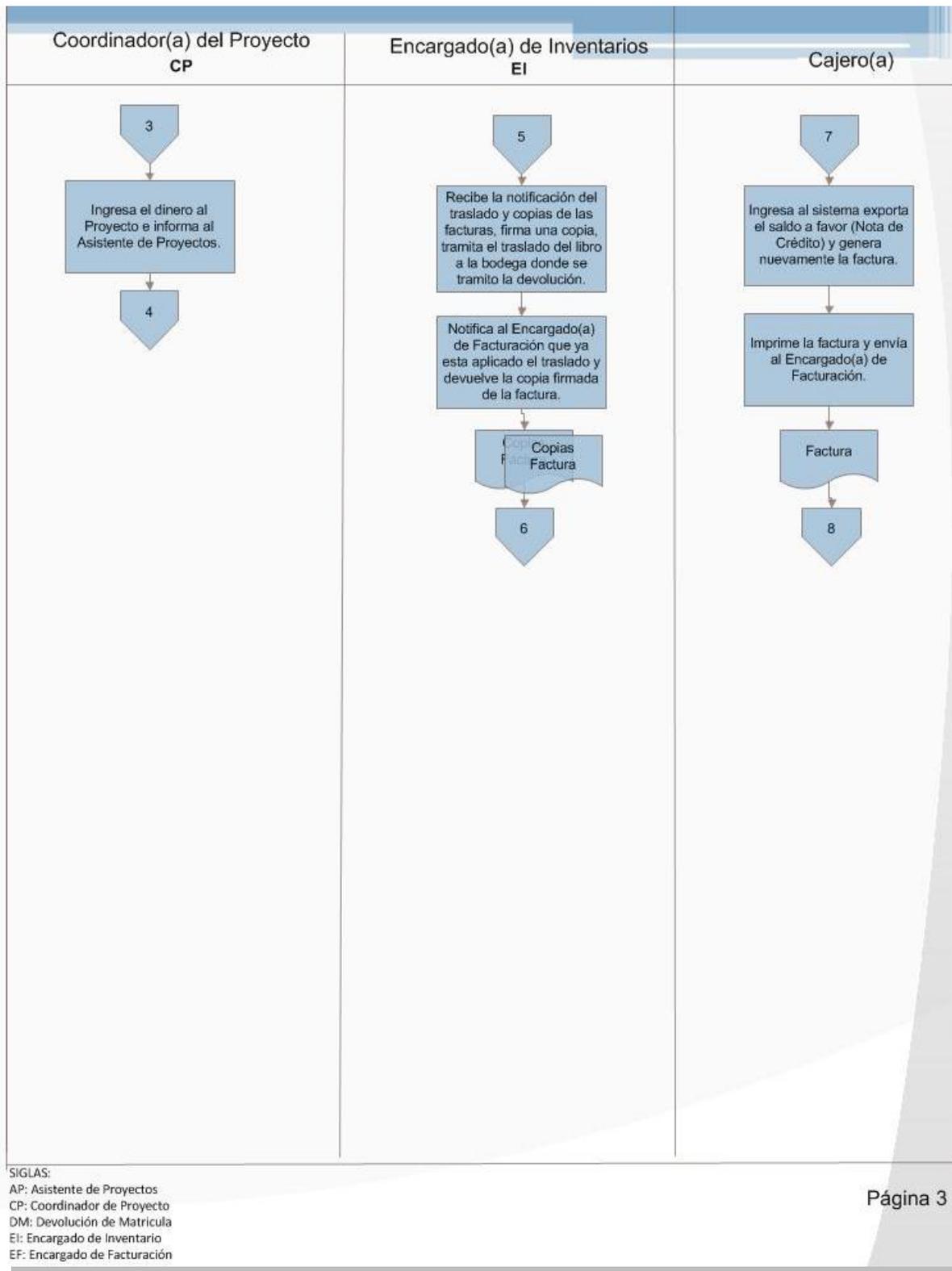
L. Diagrama de flujo

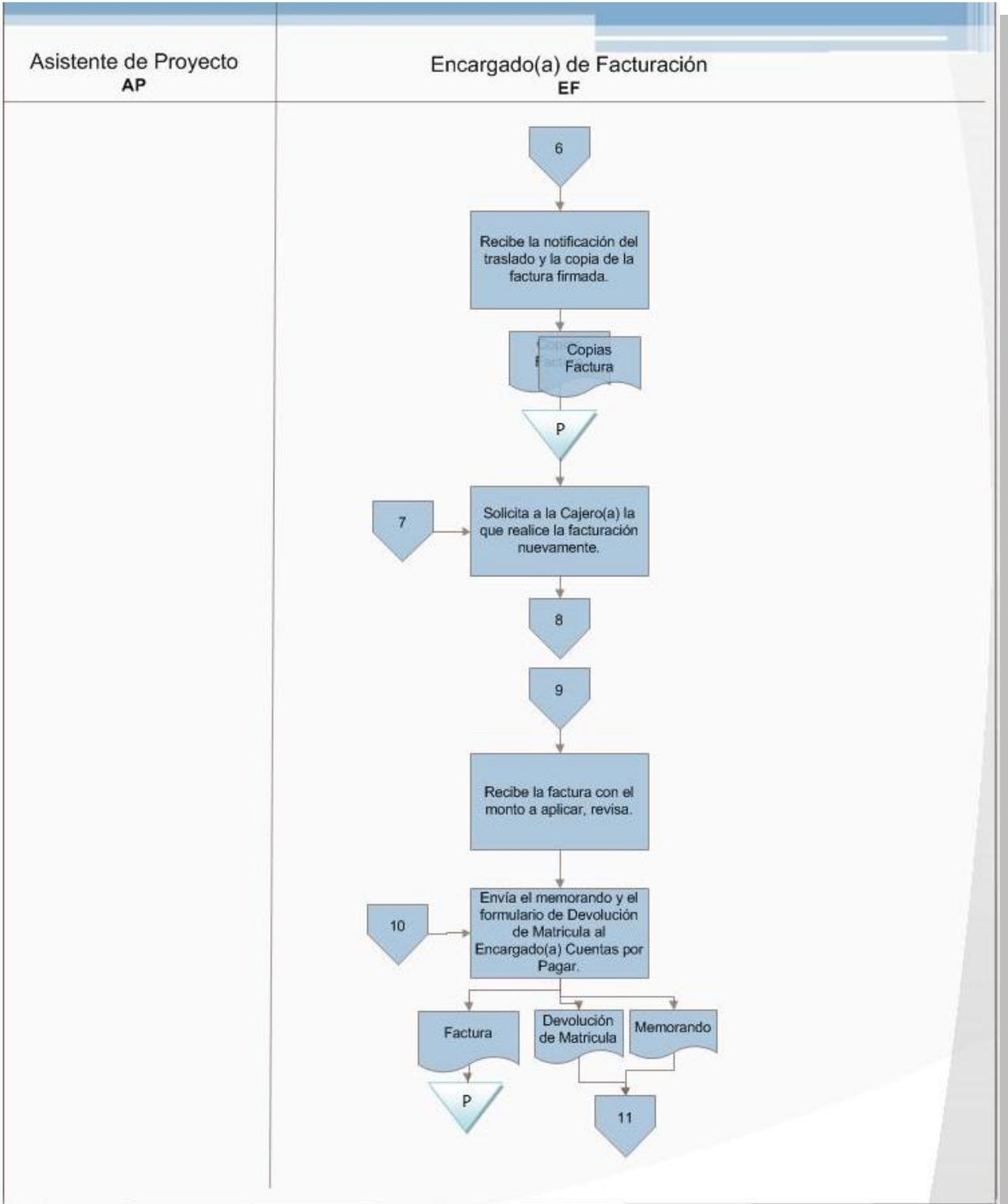




SIGLAS:
 AP: Asistente de Proyectos
 CP: Coordinador de Proyecto
 DM: Devolución de Matrícula
 EI: Encargado de Inventario
 EF: Encargado de Facturación

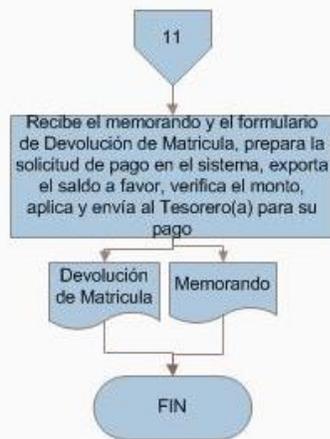
*Razón 1: Solicita devolución de matrícula pero conserva el libro.
 Razón 2: Matriculó varios cursos y solamente solicita devolución de matrícula de algunos de los cursos.





SIGLAS:
 AP: Asistente de Proyectos
 CP: Coordinador de Proyecto
 DM: Devolución de Matricula
 EI: Encargado de Inventario
 EF: Encargado de Facturación

Encargado(a) Cuentas por Pagar.
ECP



SIGLAS:

AP: Asistente de Proyectos
CP: Coordinador de Proyecto
DM: Devolución de Matricula
EI: Encargado de Inventario
EF: Encargado de Facturación

4.3.2.8. Cuentas por Cobrar.

A. Objetivo del procedimientos:

Realizar la gestión de cobro a los clientes de las Escuelas que otorgan crédito, conforme con la política y criterios establecidos por el coordinador del proyecto, además de su registro en el sistema Integrales Financiero, de manera que se controlen y se identifiquen las prioridades de cobro de manera oportuna.

B. Descripción general del procedimiento:

Este procedimiento consiste en el proceso de registro de las cuentas por cobrar a los clientes de las Escuelas que otorgan crédito.

La Escuela envía el formulario de Solicitud de Facturación y el asistente procede a revisarlo y a elaborar la factura, de manera que quede registrado en el sistema automáticamente.

Una vez emitida la factura, esta es enviada con el mensajero para entregarla al cliente.

Vencido el plazo de crédito la encargada de cuentas por cobrar, da seguimiento al cobro de la factura, para cancelarla en el sistema cuando una vez recibido e identificado el pago.

C. Alcances:

El procedimiento debe aplicarse a todas las cuentas por cobrar de los clientes de crédito de las Escuelas y de FUNDATEC, involucra las áreas de contabilidad, cajas.

D. Responsables:

- Asesoría Legal.
- Asistente de Proyecto.
- Asistente de Contabilidad.
- Cajero(a).
- Cliente.

- Mensajero(a).

E. Políticas:

1. Solamente los coordinadores de cada actividad pueden autorizar el otorgamiento de crédito (monto y plazo) a los clientes que lo soliciten.
2. Para el trámite de la factura el coordinador debe presentar el respectivo formulario *Solicitud de Trámite de Facturas*, el cual contiene.
 - Nombre, número telefónico y dirección de la persona o empresa a quien debe facturarse.
 - Detalle de lo que debe facturarse.
 - Monto.
 - Número de Proyecto.
 - Plazo.
3. Se debe presentar facturas que cumplan con los requisitos establecidos por la Administración Tributaria de la Dirección General del Ministerio de Hacienda, para respaldar el crédito.
4. Para los créditos que se otorguen a empresas privadas se deberá contar con la respectiva orden de compra como requisito para la emisión de la facturas.
5. Las cuentas por cobrar en moneda extranjera deben valuarse al tipo de cambio de compra del Banco Central de Costa Rica, vigente a la fecha en que se confecciona la factura.
6. La FUNDATEC se encargara de dar seguimiento a la cartera crediticia de cada proyecto, brindará asesoría técnica y legal, para la oportuna y efectiva recuperación de las deudas trasladando el costo legal al programa respectivo.
7. El plazo del crédito es de treinta días a partir de la emisión de la factura.
8. En caso de que la factura no sea cancelada en el tiempo establecido, el encargado de cuentas por cobrar debe realizar el debido seguimiento de cobro.
9. Si la factura no es cancelada después de tres meses de vencida, el coordinador del proyecto debe indicar al encargado de cuentas por cobrar el

procedimiento a seguir, este puede ser cobro judicial o anulación de la factura.

F. Documentos de referencia:

- Código de Comercio, Artículo 438.
- Convenio marco ITCR- FUNDATEC.
- No.7092: Ley de Impuestos sobre la Renta (artículo 3, inciso ch).

G. Formularios:

- Facturas FUNDATEC.
- Formulario de Solicitud de Facturas.
- Tramite de Facturas.
- Notas de Crédito.

H. Sistemas informáticos:

- Sistema Integrado Financiero (SIF) de la compañía Soluciones Integrales (SOIN).

I. Frecuencia:

- Diario.

J. Conceptos y abreviaturas:

- **FUNDATEC:** Fundación Tecnológica de Costa Rica.
- **TEC:** Tecnológico de Costa Rica.
- **SOIN:** Soluciones Integrales.

K. Descripción de las actividades

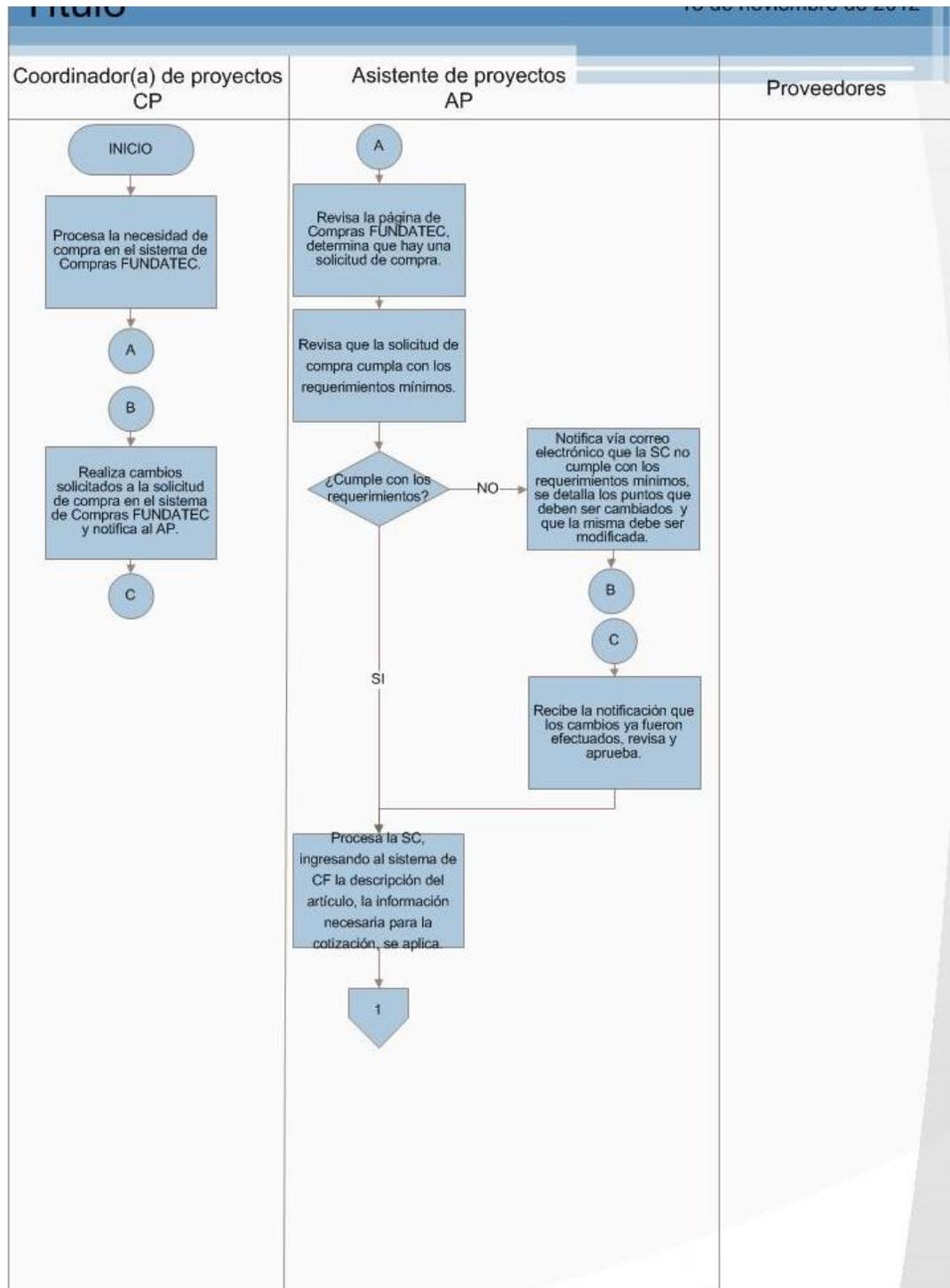
Paso	Actividad	Encargado
0	Inicio del procedimiento	
1	Elabora el formulario de Solicitud de Facturación y envía al Asistente de Contabilidad.	Asistente de Proyecto
2	Recibe la Solicitud de Facturación y revisa si esta correcta. ¿Está correcto? No: Pase al paso 3 Sí: Pase al paso 6	Asistente de Contabilidad
3	Solicita correcciones a la Solicitud de Facturación.	Asistente de Contabilidad
4	Recibe la Solicitud de Facturación, realiza correcciones y presenta nuevamente al Asistente de Contabilidad.	Asistente de Proyecto
5	Recibe la Solicitud de Facturación con las correcciones, la revisa y autoriza.	Asistente de Contabilidad
6	Elabora la factura registrando en el sistema los datos correspondientes, imprime la Factura, adjunta una boleta del Formulario de Tramite de Facturas y archiva Solicitud de Facturación.	Asistente de Contabilidad
7	Entrega al Mensajero(a) con la factura original y una copia y la boleta del Formulario de Tramite de Facturas y copia. Guarda una copia de la factura para respaldar el asiento contable y otra para su archivo correspondiente.	Asistente de Contabilidad
8	Recibe la factura original y una copia, el Formulario de Tramite de Facturas y copia, entrega al Cliente.	Mensajero(a)
9	Recibe la factura original y una copia, el Formulario de Tramite de Facturas y copia, firma el recibido conforme y le entrega al Mensajero(a) la copia de la factura y original del Formulario de Tramite de Facturas.	Cliente

10	Recibe la copia de la factura y original del Formulario de Tramite de Facturas y entrega a la Asistente de Contabilidad.	Mensajero(a)
11	Recibe la copia de la factura y original del Formulario de Tramite de Facturas y las resguarda hasta la fecha de cobro.	Asistente de Contabilidad
12	Al vencerse el periodo de crédito verifica si la factura ya fue cancelada. ¿Está cancelada? No: Pase al paso 13 Sí: Pase al paso 19	Asistente de Contabilidad
13	Llama al cliente y coordina el pago de la factura.	Asistente de Contabilidad
14	Informa al Asistente de Contabilidad si la factura va a ser cancelada o no. ¿La factura va ser cancelada? No: Pase al paso 25 Si: Pase al paso 15	Cliente
15	Informa al Asistente de Contabilidad que la factura va ser cancelada por Cheque o Transferencia. ¿Modo de pago? Cheque o efectivo: Pase al paso 16 Transferencia: Pase al paso 19	Cliente
16	Informa al Mensajero(a) que debe recoger el Cheque o efectivo donde el Cliente.	Asistente de Contabilidad
17	Retira el Cheque o efectivo donde el cliente, lleva a la FUNDATEC y entrega al Cajero(a).	Mensajero(a)
18	Recibe el Cheque o efectivo, lo depositan en el Banco y envían el comprobante al Asistente de Contabilidad.	Cajero(a)

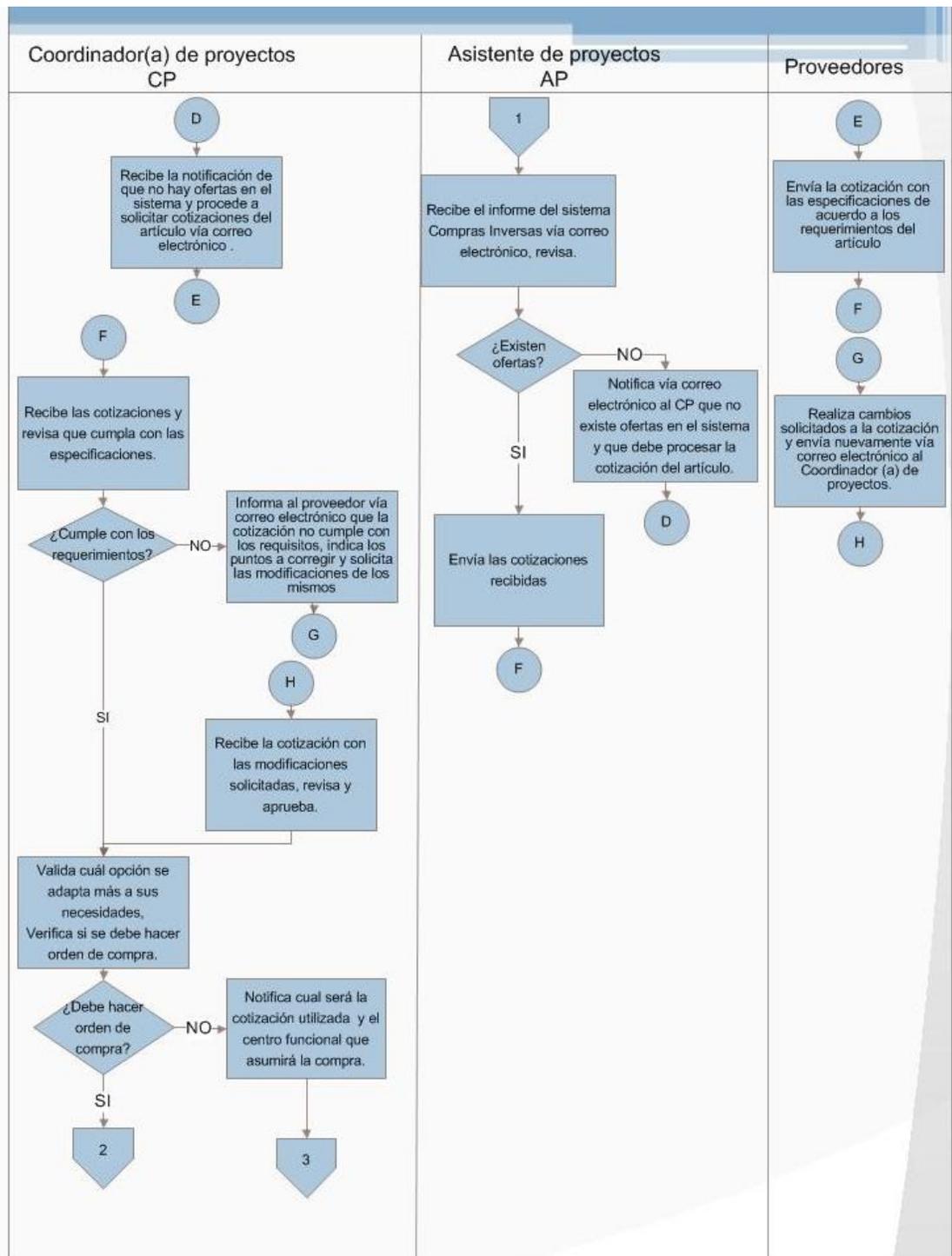
19	<p>Recibe la notificación o comprobante de depósito y verifica en el sistema que se encuentre correcto.</p> <p>¿Está correcto?</p> <p>No: Pase al paso 20</p> <p>Sí: Pase al paso 24</p>	Asistente de Contabilidad
20	<p>Genera nota de debito o crédito según corresponda e informa al Cliente la cancelación de la cuenta.</p>	Asistente de Contabilidad
21	<p>Informa la situación de su cuenta por cobrar y envía la nota de debito o crédito según corresponda al Cliente.</p>	Asistente de Contabilidad
22	<p>Recibe la notificación de su cuenta por cobrar, firma la original de la nota de debito o crédito según corresponda, guarda la copia y envía al Asistente de Contabilidad.</p>	Cliente
23	<p>Recibe los originales de la nota de debito o crédito según corresponda, guarda para que sea aplicada en el siguiente cobro.</p>	Asistente de Contabilidad
24	<p>Cancela la cuenta por cobrar y archiva la copia de la factura y original del Formulario de Tramite de Facturas.</p> <p>Fin del Procedimiento</p>	Asistente de Contabilidad
25	<p>Notifica al Coordinador(a) del Proyecto, la situación con la cuenta por cobrar y envía la copia de la factura y original del Formulario de Tramite de Facturas.</p>	Asistente de Contabilidad
26	<p>Recibe la copia de la factura y original del Formulario de Tramite de Facturas, analiza el caso y decide si se amplía el plazo.</p> <p>¿Se amplía el plazo?</p> <p>No: Pase al paso 29</p> <p>Sí: Pase al paso 27</p>	Coordinador(a) Proyecto.
27	<p>Informa al Asistente de Contabilidad, que se le amplía el plazo al cliente y envía la factura y original del Formulario de Tramite de Facturas.</p>	Coordinador(a) Proyecto.

28	<p>Recibe la notificación de que el periodo fue ampliado, junto con Informa al Asistente de Contabilidad, que se le amplía el plazo al cliente y envía la factura y original del Formulario de Tramite de Facturas y le da seguimiento a la factura.</p> <p style="text-align: center;">Pase al paso 12</p>	Asistente de Contabilidad
29	Envía la copia de la factura y original del Formulario de Tramite de Facturas a Asesoría Legal	Coordinador(a) Proyecto.
30	<p>Recibe la copia de la factura y original del Formulario de Tramite de Facturas y valida si es conveniente realizar el cobro judicial.</p> <p style="text-align: center;">¿Es conveniente el cobro?</p> <p style="text-align: center;">No: Pase al paso 32</p> <p style="text-align: center;">Sí: Pase al paso 31</p>	Asesoría Legal
31	<p>Tramita el Cobro Judicial, da seguimiento hasta la recuperación de la misma.</p> <p style="text-align: center;">¿Se recupera la cuenta?</p> <p style="text-align: center;">No: Pase al paso 32</p> <p style="text-align: center;">Sí: Pase al paso 15</p>	Asesoría Legal
32	Informa al Coordinador(a) Proyecto que no es factible realizar el cobro por el monto o que definitivamente el cliente no va a cancelar la deuda.	Asesoría Legal
33	Autoriza la anulación de la cuenta por cobrar y notifica al Asistente de Contabilidad.	Coordinador(a) Proyecto
34	Recibe la notificación de la anulación de la cuenta por cobrar, por no pago, se registra la perdida al proyecto y archiva la copia de la factura y original del Formulario de Tramite de Facturas.	Asistente de Contabilidad
	Fin del Procedimiento	

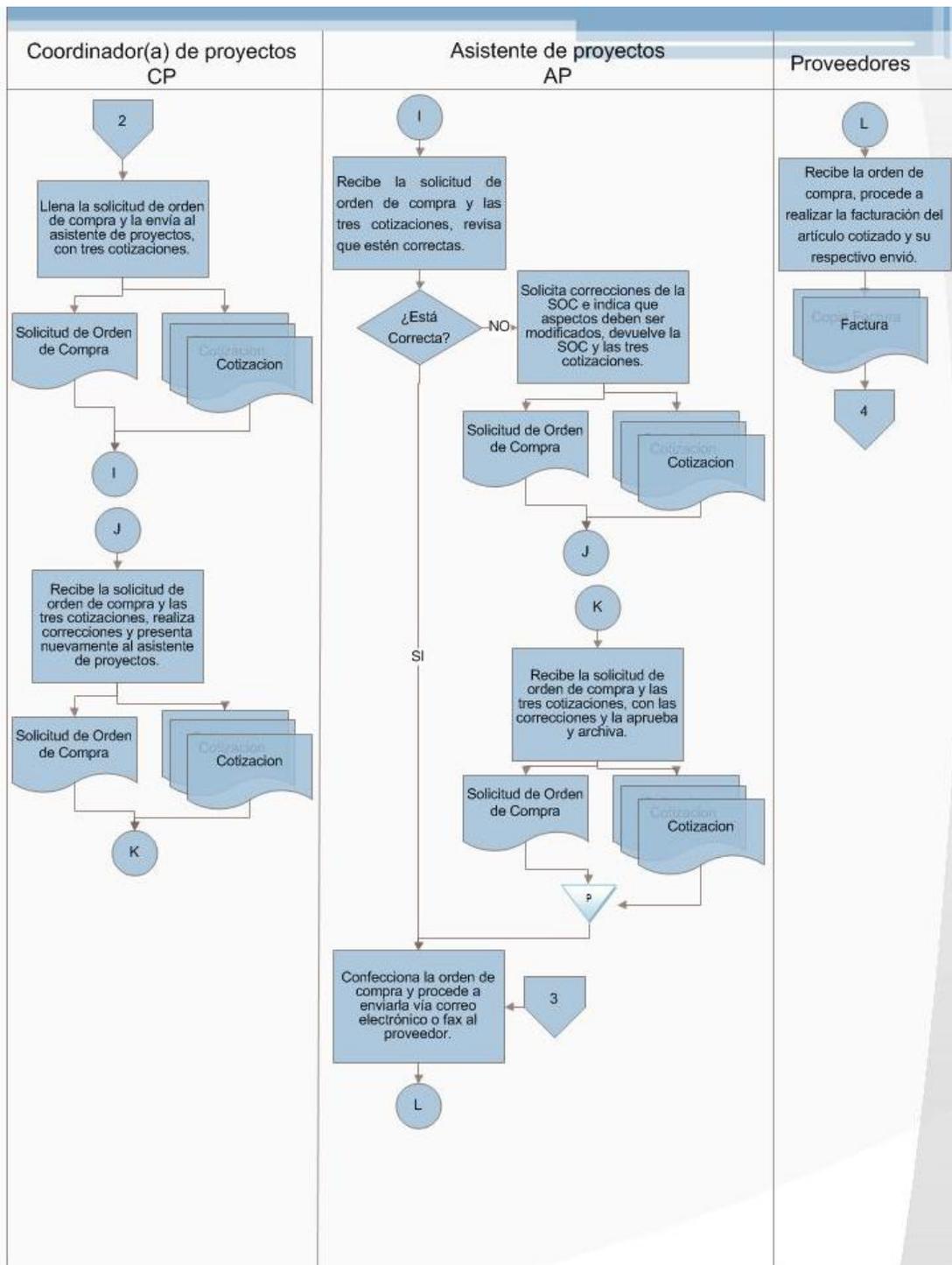
L. Diagrama de flujo



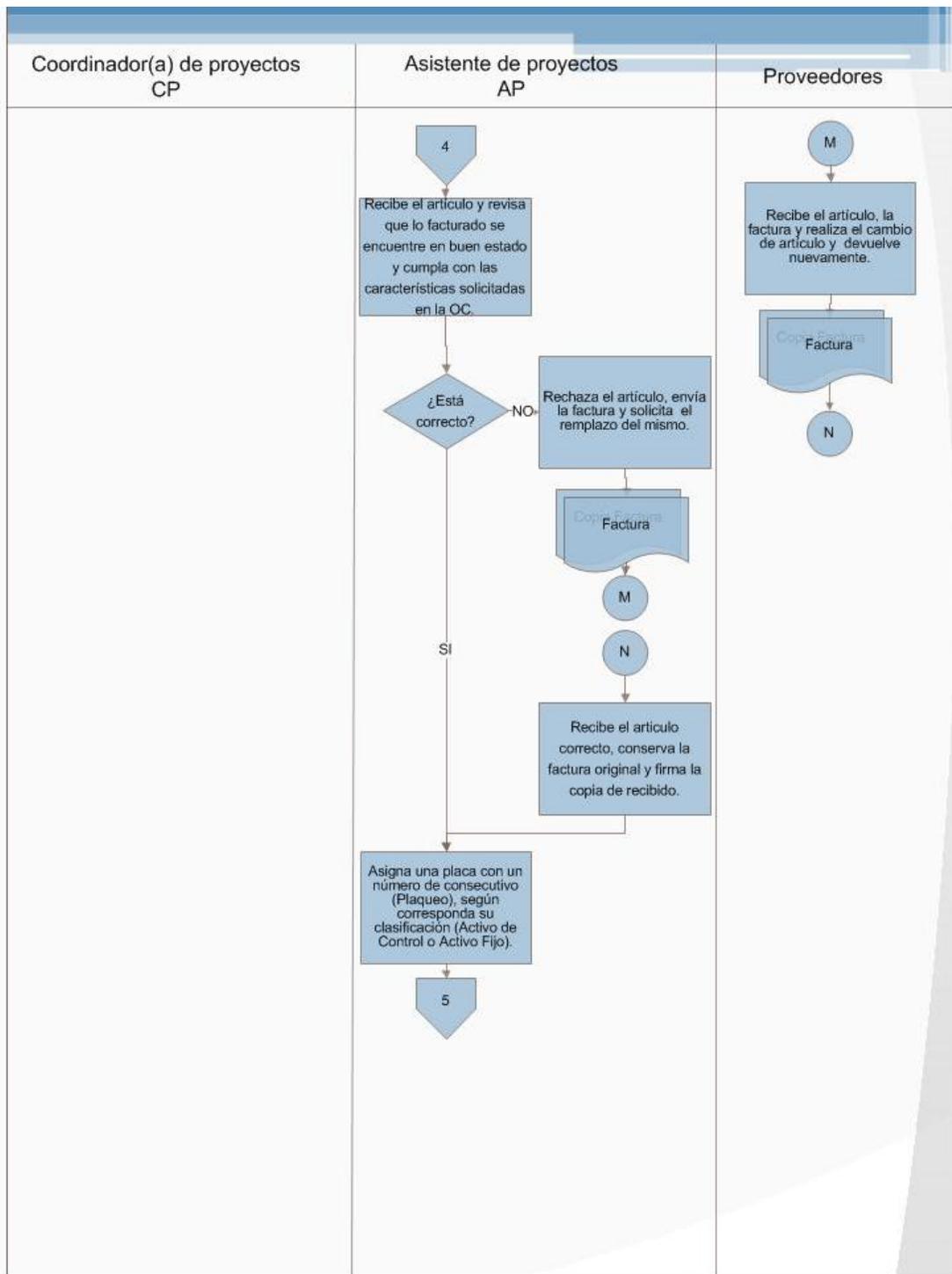
SIGLAS:
 CF: Compras FUNDATEC
 CP: Coordinador de Proyecto
 SC: Solicitud de Compra
 SOC: Solicitud de Orden de Compra



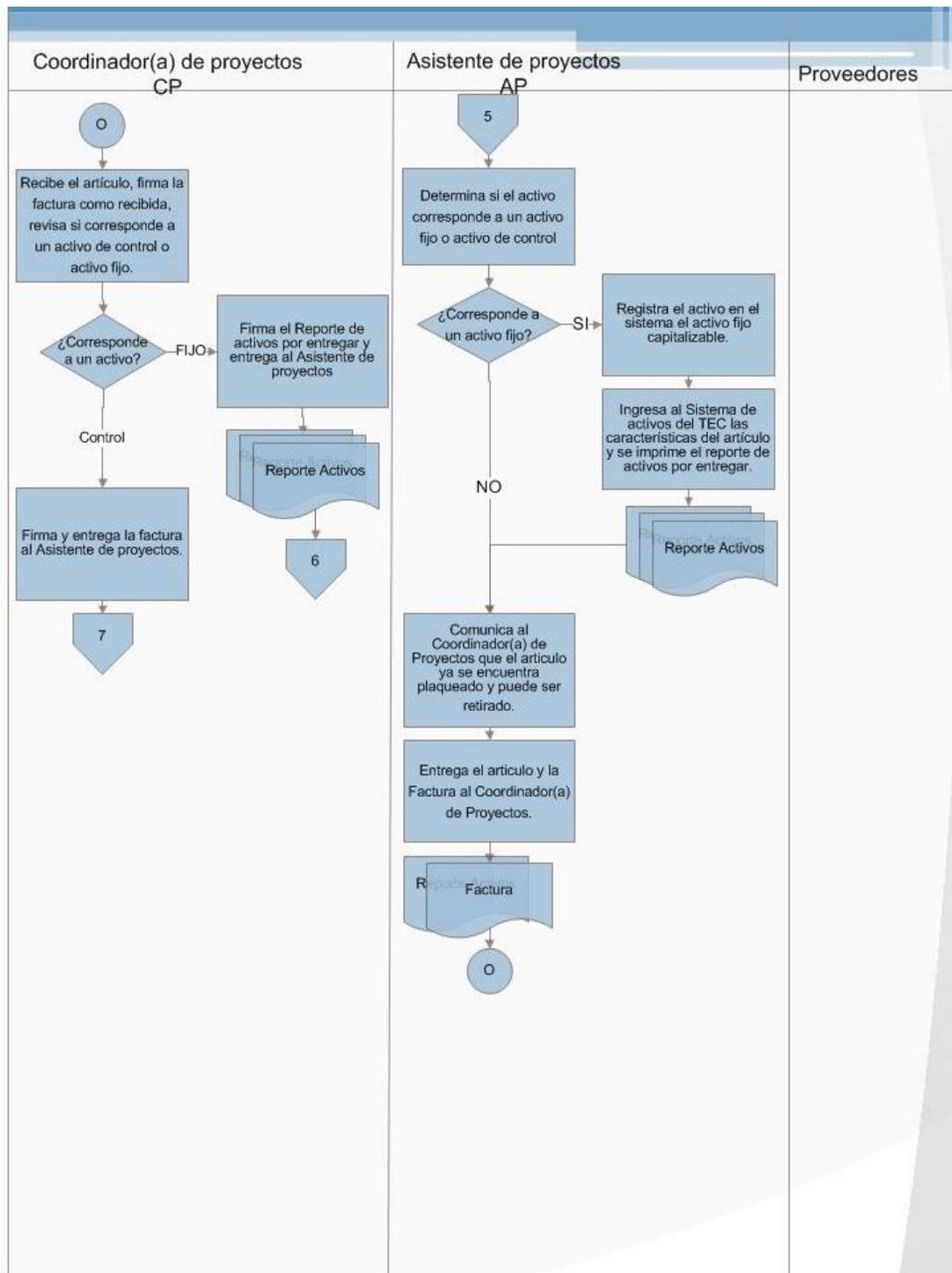
SIGLAS:
 CF: Compras FUNDATEC
 CP: Coordinador de Proyecto
 SC: Solicitud de Compra
 SOC: Solicitud de Orden de Compra



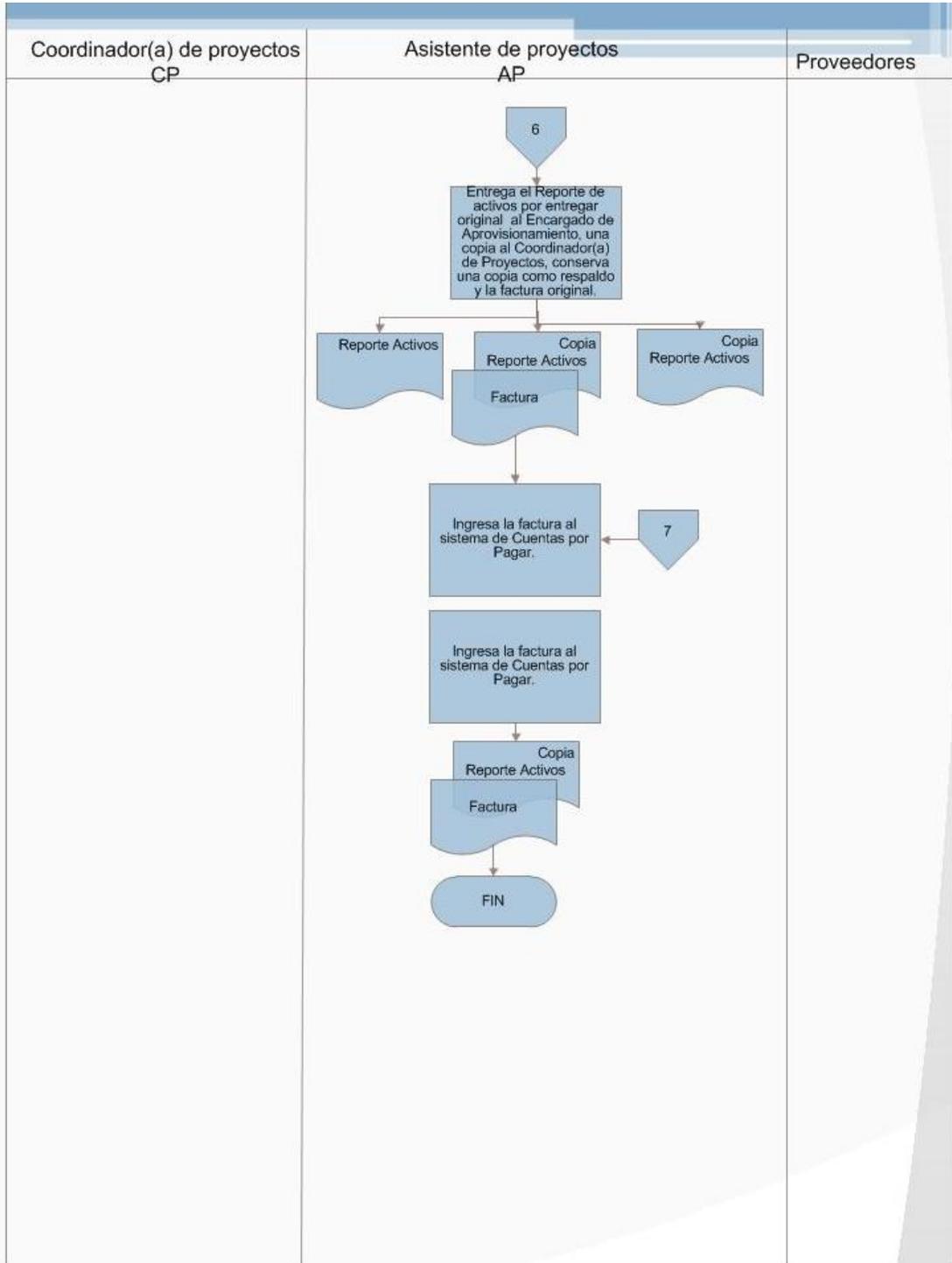
SIGLAS:
 CF: Compras FUNDATEC
 CP: Coordinador de Proyecto
 SC: Solicitud de Compra
 SOC: Solicitud de Orden de Compra



SIGLAS:
 CF: Compras FUNDATEC
 CP: Coordinador de Proyecto
 SC: Solicitud de Compra
 SOC: Solicitud de Orden de Compra



SIGLAS:
 CF: Compras FUNDATEC
 CP: Coordinador de Proyecto
 SC: Solicitud de Compra
 SOC: Solicitud de Orden de Compra



SIGLAS:
 CF: Compras FUNDATEC
 CP: Coordinador de Proyecto
 SC: Solicitud de Compra
 SOC: Solicitud de Orden de Compra

4.3.2.9. Pago por Transferencia Bancaria.

A. Objetivo del procedimientos:

Establecer los lineamientos para la realización de todos los pagos mediante transferencia de la Fundación Tecnológica de Costa Rica, en forma eficiente, oportuna y ágil.

B. Descripción general del procedimiento:

Este procedimiento consiste en el pago de facturas mediante transferencia bancaria.

El tesorero(a) revisa cada una de las solicitudes de pago y procede con el trámite en el sistema bancario que aplica para la factura.

El trámite debe ser revisado y aprobado por al menos dos de las siguientes personas, está el Director(a) Financiero, el Director(a) Ejecutiva y la Jefe(a) Administrativa.

C. Alcances:

El procedimiento debe aplicarse a todos los pagos que se tramitan por medio de transferencia bancaria e involucra la Dirección Ejecutiva, Jefe Administrativa, la Dirección Financiera, Contabilidad, y Tesorería.

D. Responsables:

- Contador(a)
- Director(a) Ejecutivo.
- Director(a) Financiero.
- Encargado(a) de Archivo.
- Tesorero(a).
- Jefe(a) Administrativo
- Jefe(a) de Contabilidad.

E. Políticas:

1. No se aplica ningún pago sin autorización y revisión del auxiliar contable, a excepción de las facturas de viáticos a empleados, las cuales no se ingresan a cuentas por pagar y pasan directamente a Tesorería.
2. No se pagan liquidaciones de derechos laborales mediante transferencia, solamente en casos excepcionales.
3. La transferencia se realiza únicamente en cuentas a nombre de la empresa o persona que presta el servicio. Se pagará a una tercera persona en casos excepcionales, cuando se presente una solicitud de manera escrita de parte de la empresa o persona que prestó el servicio, autorizando a depositar en una cuenta que no esté a su nombre y debe ser acompañada de la personería jurídica y cédula de las personas que autorizan y autorizadas.
4. Las transferencias se efectúan únicamente los martes y jueves de cada semana, con casos excepcionales en donde se puedan realizar las transferencias en días no indicados anteriormente.
5. Los proyectos asumirán el pago de la comisión bancaria por las transferencias SINPE y transferencia al exterior.
6. Sólo se paga por transferencia, aquellos trámites que cumplan con todos los requisitos que le corresponde.
7. Pagos mayores a \$750 deben llevar original del contrato adjunto en caso de servicios profesionales o tres cotizaciones en casos como compra de equipo y servicio de alimentación.
8. El trámite debe estar aprobado por mínimo dos personas y la autorización está a cargo de la directora(a) Financiera, Jefe(a) Administrativa y Director(a) Ejecutiva.

F. Documentos de referencia:

- No registra.

G. Formularios:

- Solicitud de Pago. (SP)

H. Sistemas informáticos:

- Sistema Integrado Financiero (SIF) de la compañía Soluciones Integrales (SOIN).
- BN en línea, Internet Banking.
- En línea Bancrédito.
- Empresas BCR.

I. Frecuencia:

- Dos veces a la semana.

J. Conceptos y abreviaturas:

- **FUNDATEC:** Fundación Tecnológica de Costa Rica.
- **TEC:** Tecnológico de Costa Rica.
- **BN:** Banco Nacional.
- **BCR:** Banco Costa Rica.
- **BCAC:** Bancrédito.

K. Descripción de las actividades

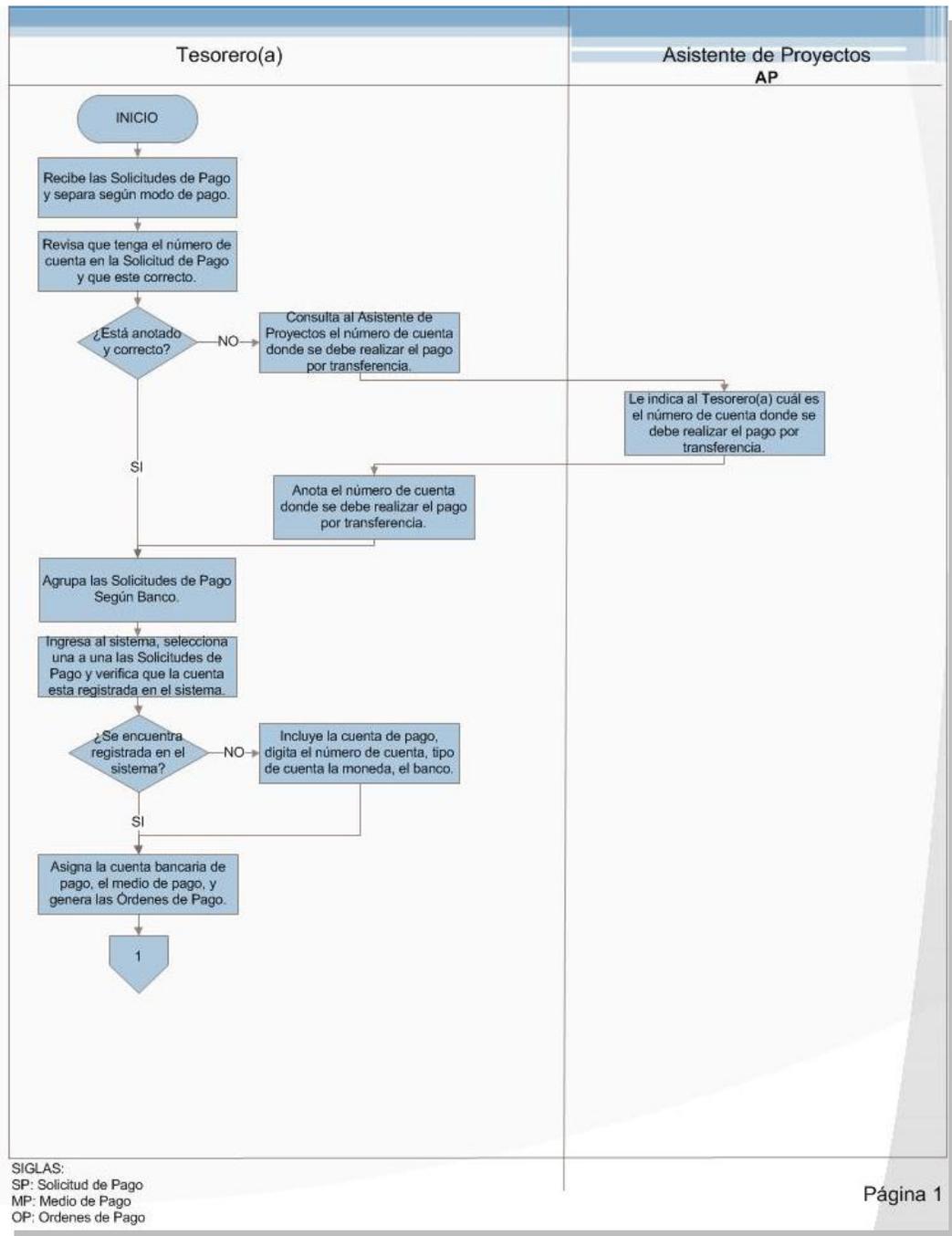
Paso	Actividad	Encargado
0	Inicio del procedimiento	
1	Recibe las Solicitudes de Pago y separa según modo de pago.	Tesorero(a)
2	Revisa que tenga el número de cuenta en la Solicitud de Pago y que este correcto. ¿Está anotado y correcto? No: Pase al paso 3 Sí: Pase al paso 6	Tesorero(a)

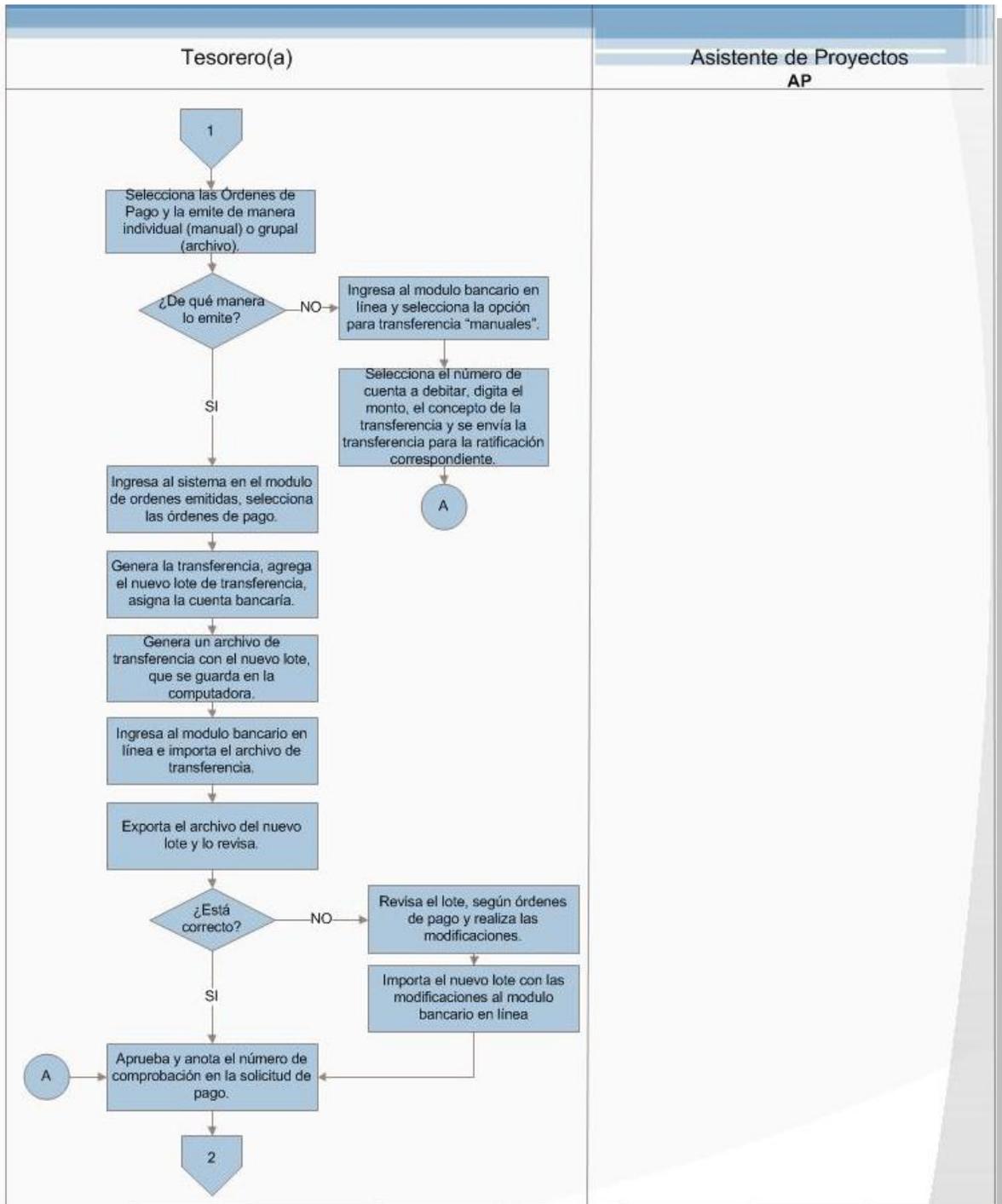
3	Consulta al Asistente de Proyectos el número de cuenta donde se debe realizar el pago por transferencia.	Tesorero(a)
4	Le indica al Tesorero(a) cuál es el número de cuenta donde se debe realizar el pago por transferencia.	Asistente de Proyectos
5	Anota el número de cuenta donde se debe realizar el pago por transferencia.	Tesorero(a)
6	Agrupar las Solicitudes de Pago Según Banco.	Tesorero(a)
7	Ingresa al sistema, selecciona una a una las Solicitudes de Pago y verifica que la cuenta esta registrada en el sistema. ¿Se encuentra registrada en el sistema? No: Pase al paso 8 Sí: Pase al paso 9	Tesorero(a)
8	Incluye la cuenta de pago, digita el número de cuenta, tipo de cuenta la moneda, el banco.	Tesorero(a)
9	Asigna la cuenta bancaria de pago, el medio de pago, y genera las Órdenes de Pago.	Tesorero(a)
10	Selecciona las Órdenes de Pago y la emite de manera individual (manual) o grupal (archivo). ¿De qué manera lo emite? Individual (manual): Pase al paso 11 Grupal (archivo): Pase al paso 13	Tesorero(a)
11	Ingresa al modulo bancario en línea (BN Internet Banking, En línea Bancrédito, Empresa BCR, otros) y selecciona la opción para transferencia “manuales”.	Tesorero(a)
12	Selecciona el número de cuenta a debitar, digita el monto, el concepto de la transferencia y se envía la transferencia para la ratificación correspondiente. Pase al paso 20.	Tesorero(a)
13	Ingresa al sistema en el modulo de ordenes emitidas, selecciona las órdenes de pago.	Tesorero(a)

14	Genera la transferencia, agrega el nuevo lote de transferencia, asigna la cuenta bancaria.	Tesorero(a)
15	Genera un archivo de transferencia con el nuevo lote, que se guarda en la computadora.	Tesorero(a)
16	Ingresa al modulo bancario en línea (BN Internet Banking, En línea Bancrédito, Empresa BCR, otros) e importa el archivo de transferencia.	Tesorero(a)
17	Exporta el archivo del nuevo lote y lo revisa. ¿Está correcto? No: Pase al paso 18 Sí: Pase al paso 20	Tesorero(a)
18	Revisa el lote, según órdenes de pago y realiza las modificaciones.	Tesorero(a)
19	Importa el nuevo lote con las modificaciones al modulo bancario en línea (BN Internet Banking, En línea Bancrédito, Empresa BCR, otros).	Tesorero(a)
20	Aprueba y anota el número de comprobación en la solicitud de pago.	Tesorero(a)
21	Envía la Solicitud de Pago con los documentos de respaldo (factura, contrato o cotizaciones) al Director(a) Financiera.	Tesorero(a)
22	Recibe la Solicitud de Pago con los documentos de respaldo (factura, contrato o cotizaciones), lo revisa y aprueba.	Director(a) Financiera
23	Firma la Solicitud de Pago y envía a una segunda persona para la autorización.	Director(a) Financiera
24	Recibe la Solicitud de Pago con los documentos de respaldo (factura, contrato o cotizaciones), lo revisa, aprueba y envía al Tesorero(a).	Director(a) Ejecutiva o Jefe(a) Administrativa.

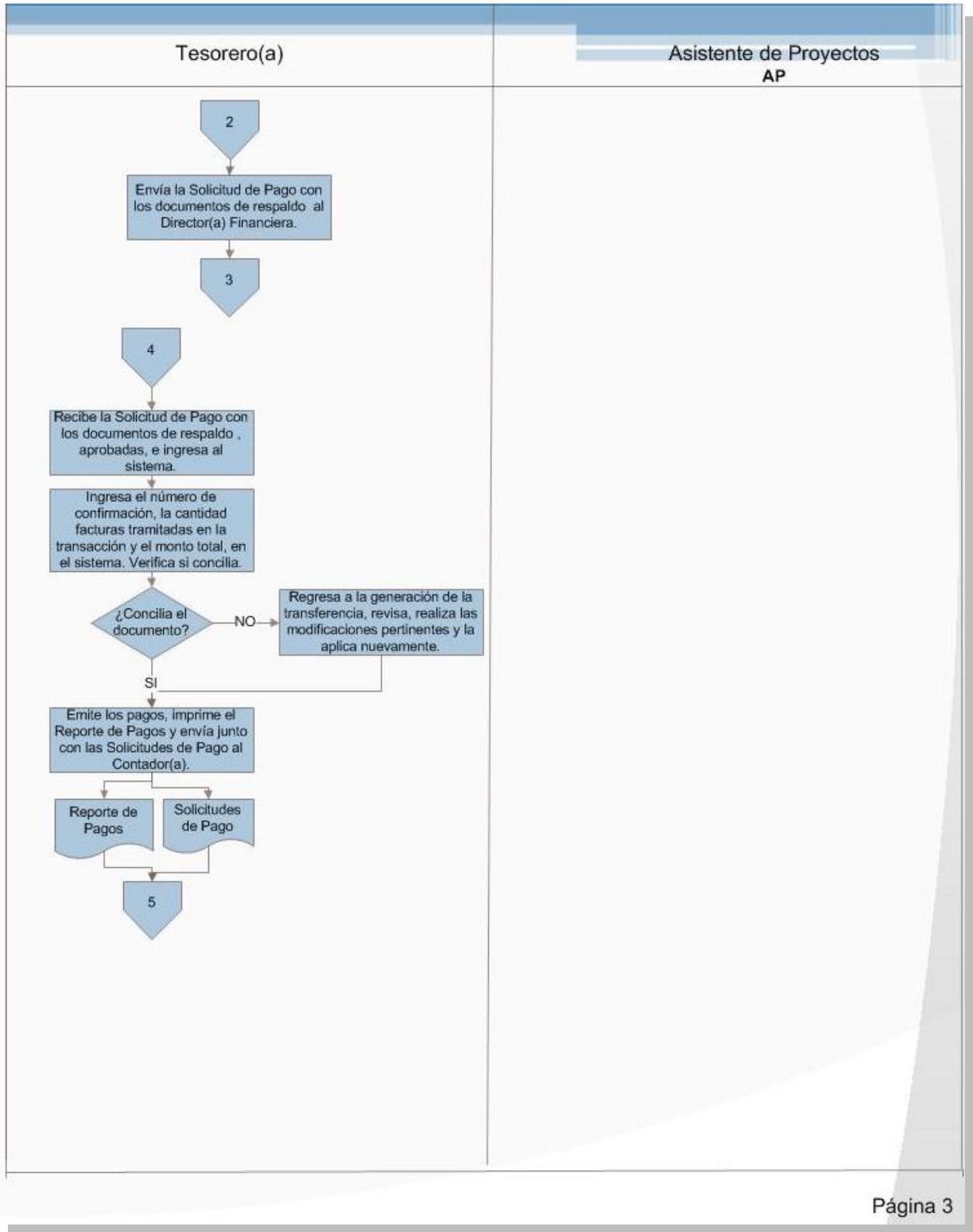
25	Recibe la Solicitud de Pago con los documentos de respaldo (factura, contrato o cotizaciones), aprobadas, e ingresa al sistema.	Tesorero(a)
26	Ingresa el número de confirmación, la cantidad facturas tramitadas en la transacción y el monto total, en el sistema. Verifica si concilia. ¿Concilia el documento? No: Pase al paso 27 Sí: Pase al paso 28	Tesorero(a)
27	Regresa a la generación de la transferencia, revisa, realiza las modificaciones pertinentes y la aplica nuevamente.	Tesorero(a)
28	Emite los pagos, imprime el Reporte de Pagos y envía junto con las Solicitudes de Pago al Contador(a).	Tesorero(a)
29	Recibe el Reporte de Pagos y las Solicitudes de Pago, lo revisa. ¿Está Correcto? No: Pase al paso 30 Sí: Pase al paso 32	Contador(a)
30	Solicita correcciones al Reporte de Pagos	Contador(a)
31	Recibe el Reporte de Pagos, realiza correcciones y presenta nuevamente al Contador(a).	Tesorero(a)
32	Recibe el Reporte de Pagos, con las correcciones solicitadas, revisa y aprueba.	Contador(a)
33	Aplica los pagos y regresa el Reporte de Pagos y las Solicitudes de Pago y las envía al Tesorero(a).	Contador(a)
34	Recibe el Reporte de Pagos y las Solicitudes de Pago revisados y envía al encargado de archivo.	Tesorero(a)
35	Recibe el Reporte de Pagos y las Solicitudes de Pago y archivo.	Encargado(a) de Archivo
	Fin del Procedimientos	

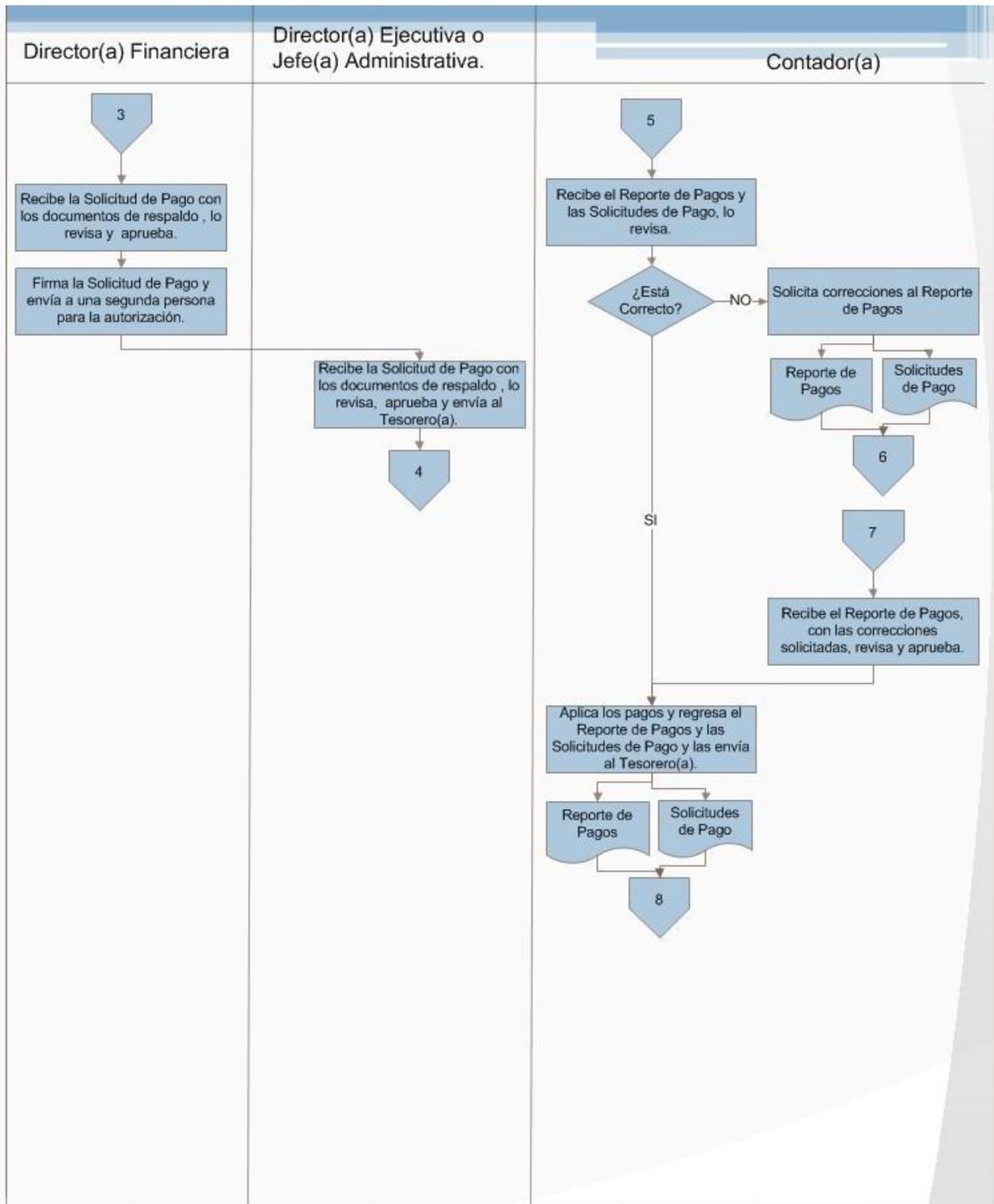
L. Diagrama de flujo



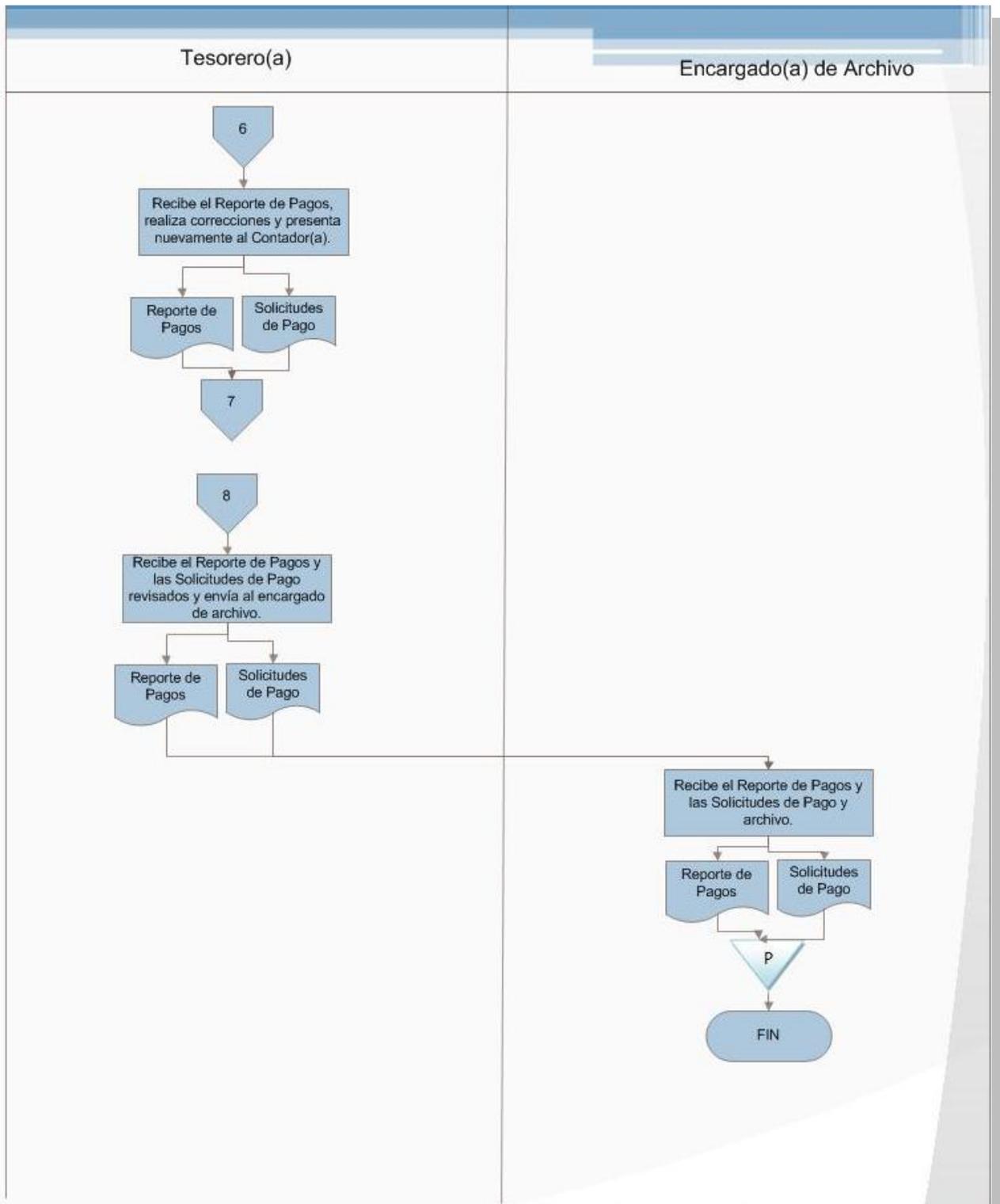


SIGLAS:
 SP: Solicitud de Pago
 MP: Medio de Pago
 OP: Ordenes de Pago





SIGLAS:
 SP: Solicitud de Pago
 MP: Medio de Pago
 OP: Ordenes de Pago



SIGLAS:
 SP: Solicitud de Pago
 MP: Medio de Pago
 OP: Ordenes de Pago

4.3.2.10. Pago por Cheque

A. Objetivo del procedimientos:

Establecer los lineamientos para la realización de todos los pagos mediante cheque de la Fundación Tecnológica de Costa Rica, en forma eficiente, oportuna y ágil.

B. Descripción general del procedimiento:

Este procedimientos consiste en el pago, mediante cheque, de las facturas, liquidaciones laborales y de caja chica que se encuentran pendientes de pago-

El tesorero(a) revisa cada una de las solicitudes de pago y procede al registro y elaboración del cheque. El trámite debe ser revisado y aprobado por al menos 2 personas, la revisión está a cargo del Director(a) Financiero, el Jefe(a) de Contabilidad y la aprobación está a cargo del Director(a) Financiero, Director(a) Ejecutiva, Presidente(a) o Vicepresidente(a) de Junta Administrativa, o bien, el facsímile.

C. Alcances:

El procedimiento debe aplicarse a todos los pagos que se tramitan por medio de cheque, involucra las áreas de la Dirección Ejecutiva, la Dirección Financiera, Contabilidad, Tesorería, Cajas, y la Junta Directiva caso de que el monto supere los \$1.200.

D. Responsables:

- Cajero(a)
- Contador(a)
- Director(a) Ejecutivo.
- Encargado(a) de Archivo.
- Tesorero(a).
- Jefe(a) de Contabilidad.

- Miembro de Junta Directiva.

E. Políticas:

1. No se aplica ningún pago sin autorización y revisión del auxiliar contable, -a excepción de las facturas de viáticos a empleados, las cuales no se ingresan a cuentas por pagar y pasan directamente a Tesorería.
2. Toda emisión de cheques deberá estar respaldada desde el inicio del trámite por documentos originales (facturas autorizadas por la Administración Tributaria de la Dirección General del Ministerio de Hacienda y la solicitud de pago). Solamente en situaciones especiales los cheques se pueden tramitar con fotocopias de facturas y documentos faltantes, bajo la condición de que se presente la factura original y los documentos pendientes a la hora de entregar el cheque.
3. Los cheques deben emitirse y archivarse en estricta secuencia numérica.
4. Los formularios de cheques en uso deberán estar resguardados y bajo la responsabilidad del Tesorero(a).
5. El Tesorero(a) debe informar al Director Financiero o al Director(a) Ejecutivo en el momento en que las provisiones de cheques sean insuficientes.
6. Todo cheque con orden de no pago, podrá ser nuevamente emitido después de que el banco aplique y selle como recibida la nota respectiva, luego se procede a sustituir el cheque contra la nota recibida por el banco.
7. La emisión de cheques se efectúan únicamente los martes y jueves de cada semana.
8. Sólo se pagan por cheque, aquellos trámites que cumplan con todos los requisitos que le corresponde.
9. Todo cheque superior a \$1.200 será sellado con el facsímil, en excepción de los correspondientes al reintegro de caja chica el tope es de \$ 3.500; y aquellos de montos inferiores serán firmados a mano, en forma mancomunada.
10. Todo cheque emitido de la cuenta corriente del El Banco Nacional debe ser firmado manualmente, independientemente del monto.

11. Para el giro de cheque que se tramitan con firma mancomunada se requerirá la firma de dos funcionarios de la FUNDATEC, esta estará a cargo de dos de los siguientes puestos: Director(a) Financiero, Director(a) Ejecutiva, Presidente(a) o Vicepresidente(a) de la Junta Administrativa.

12. El facsímil estará a cargo de la Secretario(a) Ejecutiva, quien es la encargada de utilizarlo y custodiado por el Tesorero(a).

F. Documentos de referencia:

- No registra.

G. Formularios:

- Solicitud de Pago. (SP)
- Orden de Pago (digital)

H. Sistemas informáticos:

- Sistema Integrado Financiero (SIF) de la compañía Soluciones Integrales (SOIN).

I. Frecuencia:

- Dos veces a la semana.

J. Conceptos y abreviaturas:

- **FUNDATEC:** Fundación Tecnológica de Costa Rica.
- **TEC:** Tecnológico de Costa Rica.

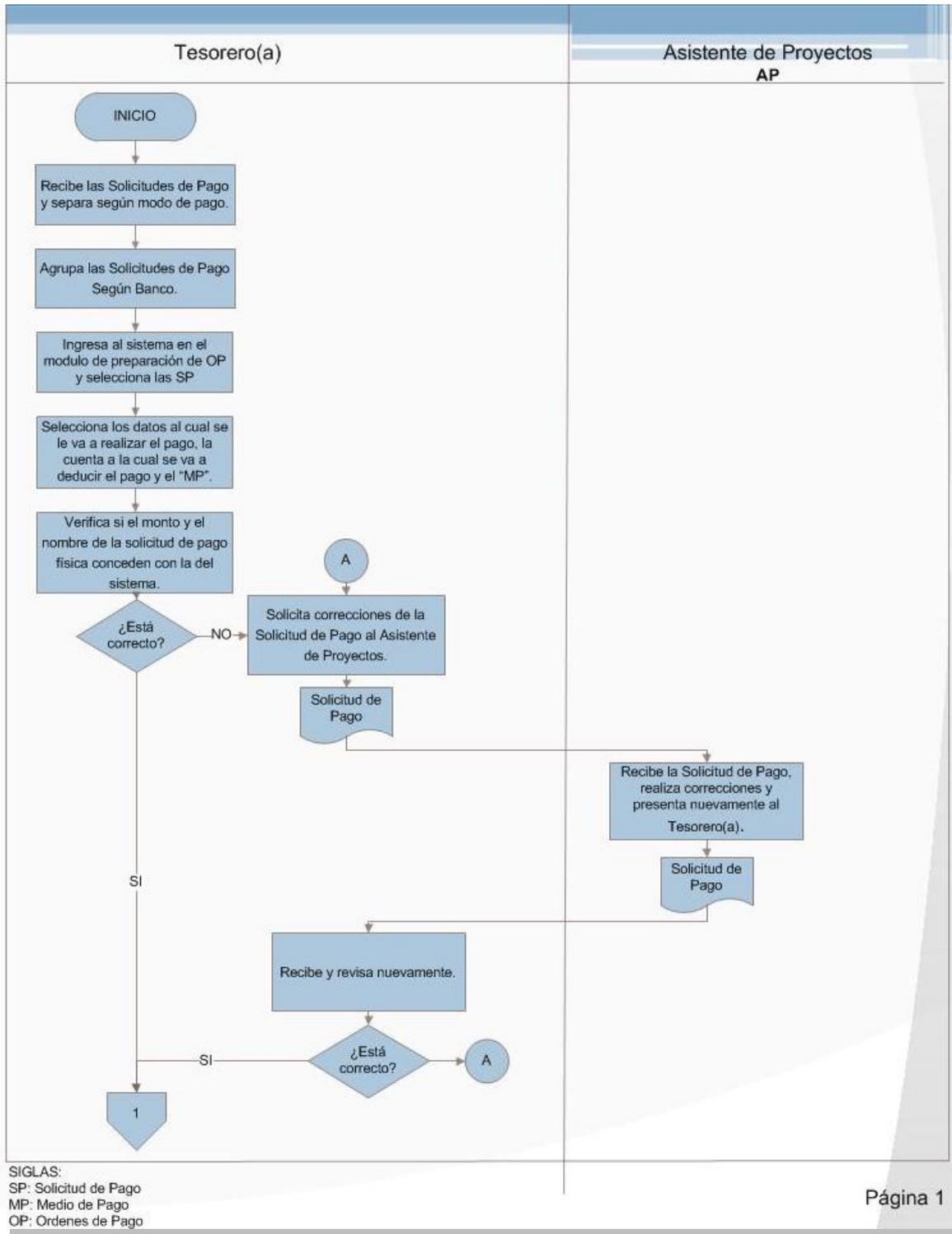
K. Descripción de las actividades

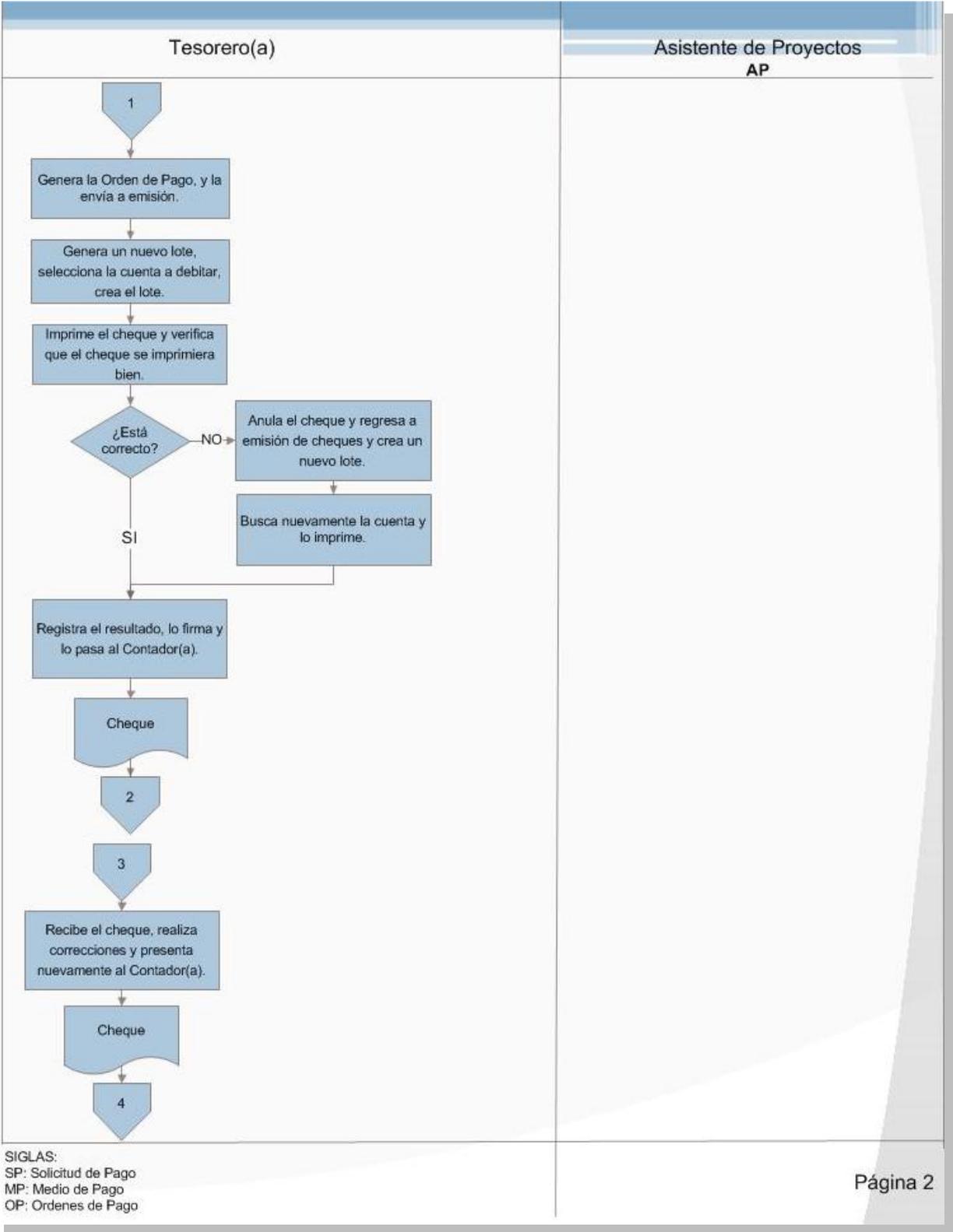
Paso	Actividad	Encargado
0	Inicio del procedimiento	
1	Recibe las Solicitudes de Pago y separa según modo de pago.	Tesorero(a)
2	Agrupar las Solicitudes de Pago Según Banco.	Tesorero(a)

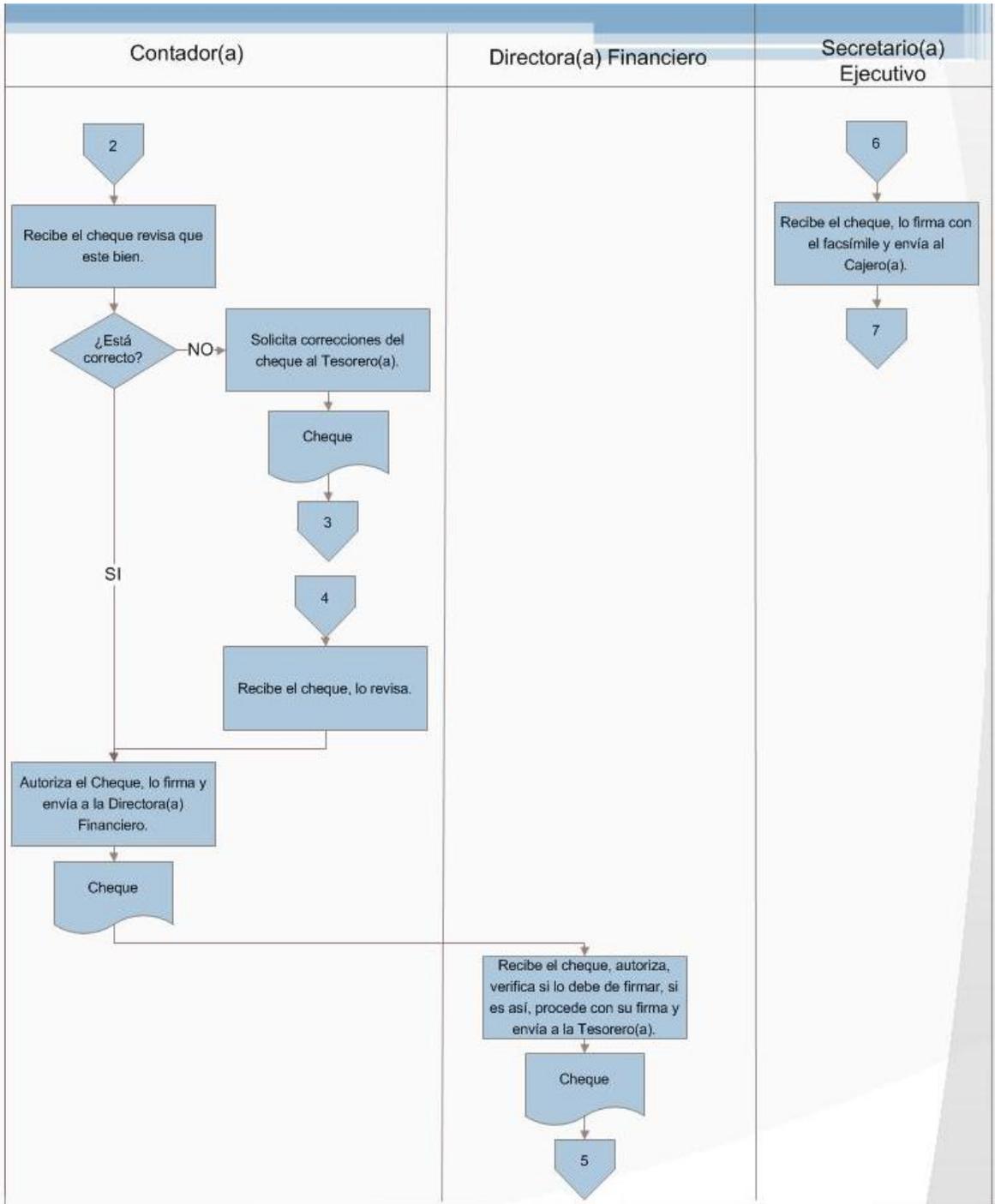
3	Ingresar al sistema en el módulo de preparación de órdenes de pago y seleccionar las Solicitudes de Pago	Tesorero(a)
4	Selecciona el nombre de la persona o Razón Social a la cual se le va a realizar el pago, la cuenta a la cual se va a deducir el pago y el "Medio de pago".	Tesorero(a)
5	Verifica si el monto y el nombre de la solicitud de pago física concuerdan con la del sistema. ¿Está correcto? No: Pase al paso 6 Sí: Pase al paso 9	Tesorero(a)
6	Solicita correcciones de la Solicitud de Pago al Asistente de Proyectos.	Tesorero(a)
7	Recibe la Solicitud de Pago, realiza correcciones y presenta nuevamente al Tesorero(a).	Asistente de Proyectos
8	Recibe y revisa nuevamente. ¿Está correcto? No: Pase al paso 6 Sí: Pase al paso 9	Tesorero(a)
9	Genera la Orden de Pago, y la envía a emisión.	Tesorero(a)
10	Genera un nuevo lote, selecciona la cuenta a debitar el pago, crea el lote e imprime el cheque.	Tesorero(a)
11	Verifica que el cheque se imprimiera bien. ¿Está correcto? No: Pase al paso 12 Sí: Pase al paso 14	Tesorero(a)
12	Anula el cheque y regresa a emisión de cheques y crea un nuevo lote.	Tesorero(a)
13	Busca nuevamente la cuenta y lo imprime.	Tesorero(a)
14	Registra el resultado, lo firma y lo pasa al Contador(a).	Tesorero(a)
15	Recibe el cheque revisa que este bien. ¿Está correcto? No: Pase al paso 16 Sí: Pase al paso 18	Contador(a)

16	Solicita correcciones del cheque al Tesorero(a).	Contador(a)
17	Recibe el cheque, realiza correcciones y presenta nuevamente al Contador(a).	Tesorero(a)
18	Recibe el cheque, lo revisa.	Contador(a)
19	Autoriza el Cheque, lo firma y envía a la Directora(a) Financiero.	Contador(a)
20	Recibe el cheque, autoriza, verifica si lo debe de firmar, si es así, procede con su firma y envía a la Tesorero(a).	Directora(a) Financiero
21	Recibe el cheque y verifica si deben ser firmados de manera manual o firma facsímile. ¿De qué manera debe ser firmado? Facsímile: Pase al paso 22 Manual: Pase al paso 24	Tesorero(a)
22	Envía el cheques al Secretario(a) Ejecutivo	Tesorero(a)
23	Recibe el cheque, lo firma con el facsímile y envía al Cajero(a). Pase al paso 27	Secretario(a) Ejecutivo
24	Envía el cheque(s) al Director Ejecutivo	Tesorero(a)
25	Recibe el cheque, lo firma y envía al Tesorero(a)	Director Ejecutivo
26	Recibe el cheque y envía al Cajero(a).	Tesorero(a)
27	Recibe el cheque, lo resguarda en una caja hasta el momento que sea recogido.	Cajero(a).
28	Entrega a la persona o representante de la empresa a pagar el cheque y conserva la copia, la Solicitud de Pago y los documentos de respaldo.	Cajero(a).
29	Registran en una lista el número de cheque entregado, nombre y monto; y envía al Encargado de Archivo.	Cajero(a).
30	Recibe la copia del cheque, la Solicitud de Pago y los documentos de respaldo y los archiva	Encargado(a) de Archivo
	Fin del Procedimientos	

L. Diagrama de flujo

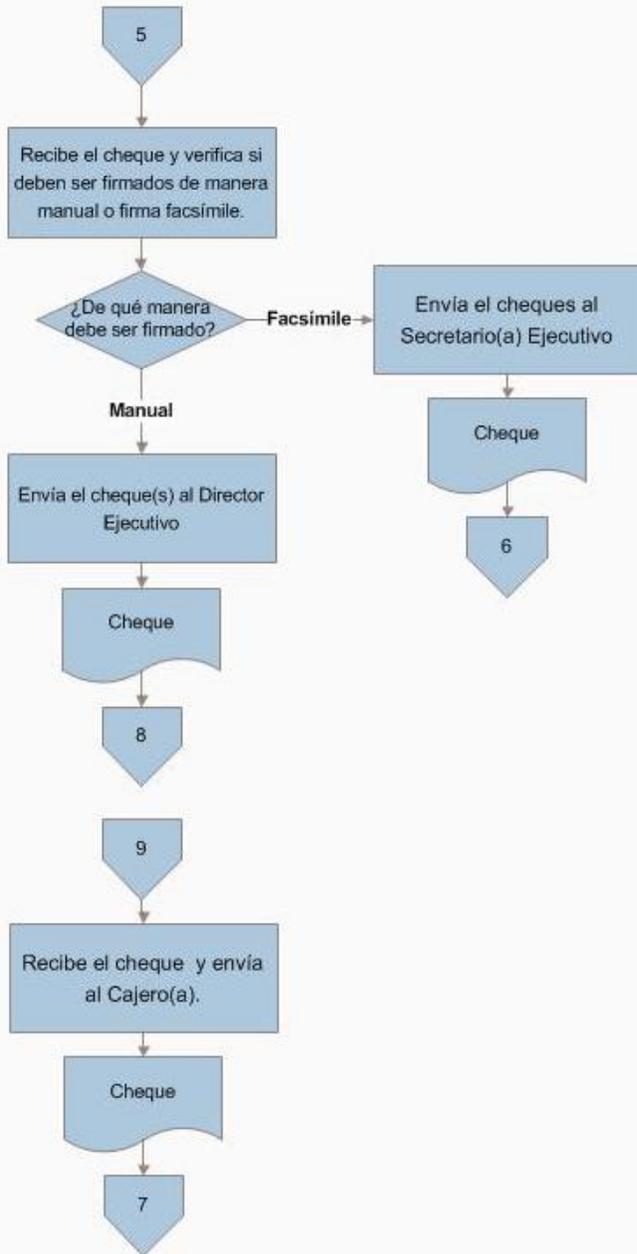




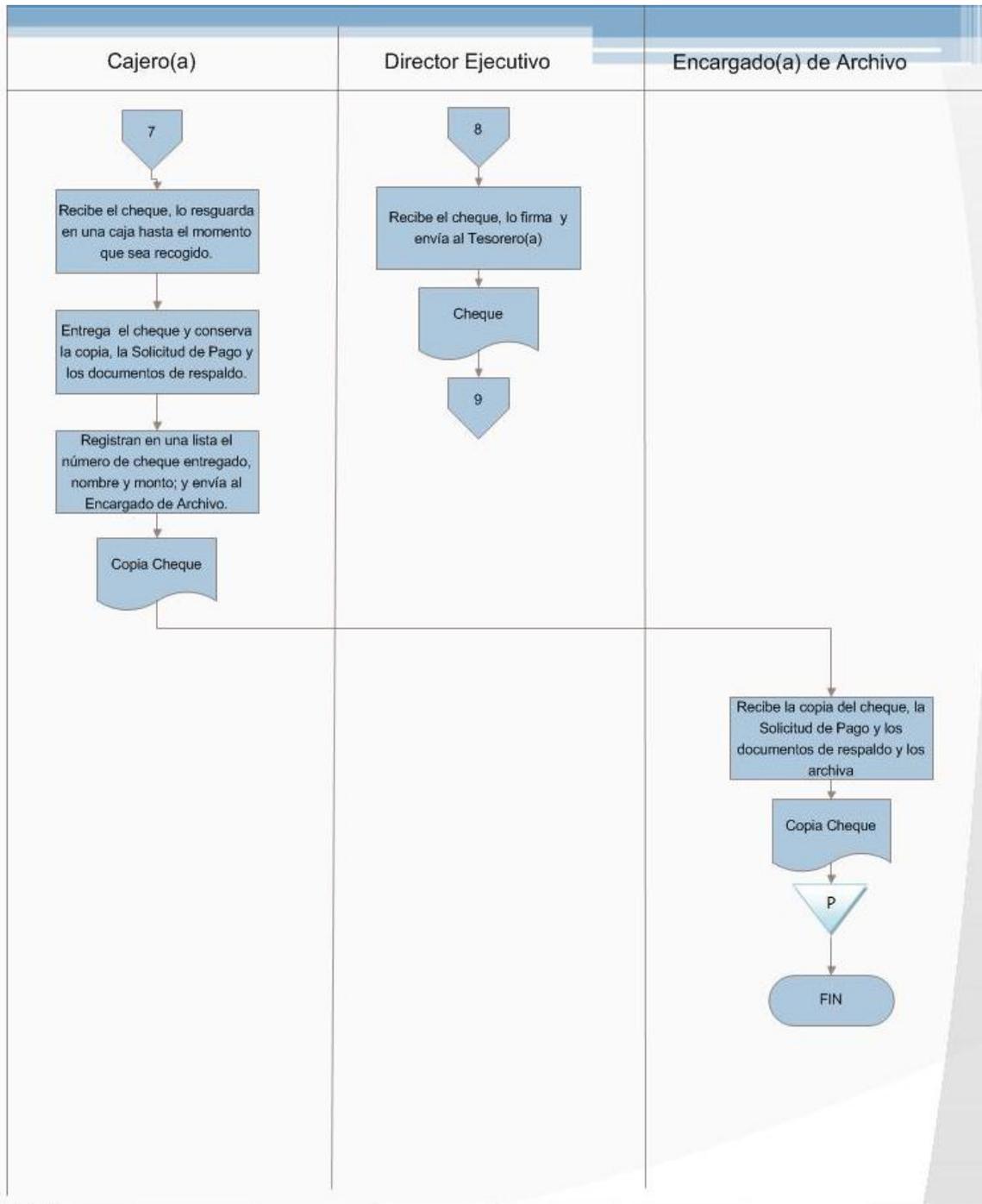


Tesorero(a)

Asistente de Proyectos
AP



SIGLAS:
SP: Solicitud de Pago
MP: Medio de Pago
OP: Ordenes de Pago



SIGLAS:
 SP: Solicitud de Pago
 MP: Medio de Pago
 OP: Ordenes de Pago

4.3.2.11. Conciliaciones.

A. Objetivo del procedimientos:

Controlar y registrar las partidas que establecen la diferencia entre el saldo en bancos según los registros contables, contra el saldo del estado de cuenta bancario, en el sistema.

B. Descripción general del procedimiento:

Este procedimiento consiste en el proceso de conciliar las partidas de ingresos en el sistema SOIN que utiliza la empresa, de manera que se lleve su adecuado control.

Se registran los ingresos y el Encargado(a) de Conciliaciones revisa cada cuenta bancaria, de manera queden conciliadas, imprime los reportes bancarios y envía al Contador(a) para su revisión para luego ser trasladados al Jefe(a) Financiera para su revisión.

Por último serán archivados los documentos.

C. Alcances:

El procedimiento debe aplicarse a todas las cuentas bancarias que deben ser conciliadas, involucra las áreas de archivo y cajas y contabilidad.

D. Responsables:

- Contador(a)
- Encargado(a) de Conciliaciones.
- Jefe(a) Administrativo

E. Políticas:

1. El encargado(a) de conciliaciones es el responsable de confeccionar las conciliaciones bancarias y mantener registros pendientes, únicamente de los últimos tres meses.

2. El contador(a) es el encargado de revisar las conciliaciones bancarias.
3. El director(a) financiero es el responsable de autorizar las conciliaciones bancarias.
4. Las notas de crédito y depósitos se mantendrán durante un período de tres meses en la conciliación bancaria como documentos pendientes en libros. Una vez transcurrido ese período se eliminarán de la conciliación bancaria como documentos pendientes, registrando los mismos a una cuenta por pagar (crédito diferido). Si al transcurrir un año de estar en ésta cuenta no se ha identificado a quien pertenece se registrará el mismo en una cuenta de patrimonio (FAP).
5. Las Notas de Débito se mantendrán en la conciliación como documentos pendientes en libros durante un período de tres meses. Mensualmente debe solicitarse al Banco las notas que están pendientes y no se han registrado contablemente.
6. Las Notas de Crédito por intereses ganados se registrarán en el mes al que corresponde.
7. Aquellos cheques que no hayan sido cambiados por el banco, se mantendrán durante un período de un año en la conciliación como cheques pendientes en Bancos.
8. Transcurrido un año de emitidos los cheques se envía nota al Banco solicitando orden de no pago de éstos cheques.
9. El Encargado(a) Conciliaciones debe asignar la nomenclatura según corresponda el origen del movimiento, según el siguiente detalle:
 - **CK:** Cheques Pagados.
 - **DP:** Depósitos (Ingresos).
 - **NC:** Notas de Crédito (CREDITOS BANCARIOS).
 - **IG:** Intereses Ganados.

- **T1:** Traslados de Fondos entre Bancos (DEBITO).
- **A1:** Ajustes Contables (DEBITOS).
- **ND:** Notas de Débitos (DEBITOS BANCARIOS).
- **TR:** Transferencias (PAGOS A TERCEROS).
- **CP:** Comisiones Pagadas.
- **PP:** Pagos de Planillas (SALARIOS).
- **PA:** Pagos Automáticos Servicios Públicos.
- **T2:** Traslados de Fondos entre Bancos (CREDITO).
- **A2:** Ajustes Contables (CREDITOS).
- **PC:** Pago desde Tesorería con Cheque.
- **PT:** Pago desde Tesorería con Transferencia de Fondos.
- **P8:** Pago con Tarjeta Crédito Empresarial.
- **XC:** Anulación de Cheque desde Tesorería.
- **XT:** Anulación de Transferencia desde Tesorería.
- **X8:** Anulación de Pago con TCE.
- **TF:** Transferencia Destino desde Tesorería.
- **XF:** Anulación de Transferencia Destino desde Tesorería.
- **TO:** Transferencia Origen desde Tesorería.
- **P9:** Abono a TCE desde Tesorería.
- **X9:** Anulación de Abono a TCE desde Tesorería.

10. Se debe elaborar un archivo en Excel con el estado de cuenta del banco, por cuenta bancaria, que cumpla con el orden establecido, de manera que pueda ser compatible con el sistema SOIN. Este documento debe convertirse en un texto TXT separado por comas(,) en el siguiente orden:

- Clasificación.
- Número de documento bancario.
- Fecha (año/día/mes).
- Monto en moneda original.
- Monto en colones.
- Detalle.

- Tipo de cambio.

11. Después del cierre el encargado(a) de conciliaciones cuenta con un periodo de 15 días para entregar la conciliación al contador(a).

F. Documentos de referencia:

- Estados de Cuenta de las diferentes entidades bancarias (BN, BCR, banco popular, BCAC, Mucap).

G. Formularios:

- No aplica para la realización del procedimiento.

H. Sistemas informáticos:

- Sistema Integrado Financiero (SIF) de la compañía Soluciones Integrales (SOIN).

I. Frecuencia:

- Mensual.

J. Conceptos y abreviaturas:

- **Archivo TXT:** Archivo que se genera para registrar los movimientos bancarios y ser cargados a los bancos para su debido proceso.
- **BN:** Banco Nacional.
- **BCR:** Banco Costa Rica.
- **BCAC:** Bancrédito.
- **Conciliación:** es un proceso que permite confrontar y conciliar los valores que la empresa tiene registrados, de una cuenta de ahorros o corriente, con los valores que el banco suministra por medio del extracto bancario.
- **FUNDATEC:** Fundación Tecnológica de Costa Rica.
- **TEC:** Tecnológico de Costa Rica.
- **SOIN:** Soluciones Integrales.

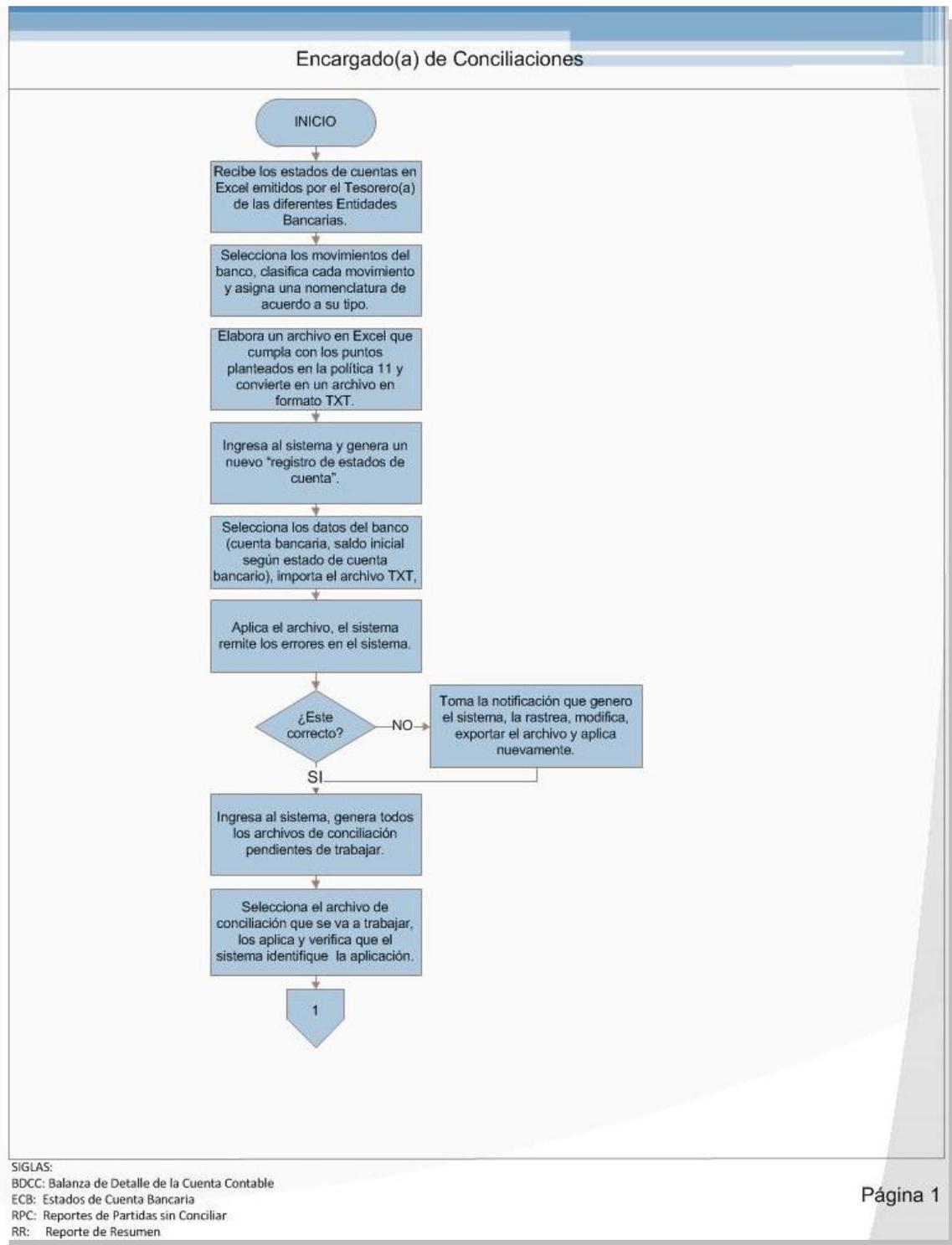
K. Descripción de las actividades

Paso	Actividad	Encargado
0	Inicio del procedimiento	
1	Recibe los estados de cuentas en Excel emitidos por el Tesorero(a) de las diferentes Entidades Bancarias.	Encargado(a) de Conciliaciones
2	Selecciona los movimientos del banco, clasifica cada movimiento y asigna una nomenclatura de acuerdo a su tipo.	Encargado(a) de Conciliaciones
3	Elabora un archivo en Excel que cumpla con los puntos planteados en la política 11 y convierte en un archivo en formato TXT.	Encargado(a) de Conciliaciones
4	Ingresa al sistema y genera un nuevo “registro de estados de cuenta”.	Encargado(a) de Conciliaciones
5	Selecciona los datos del banco (cuenta bancaria, saldo inicial según estado de cuenta bancario), importa el archivo TXT.	Encargado(a) de Conciliaciones
6	Aplica el archivo, el sistema remite los errores en el sistema. ¿Este correcto? No: Pase al paso 7 Sí: Pase al paso 8	Encargado(a) de Conciliaciones
7	Toma la notificación que genero el sistema, la rastrea, modifica, exportar el archivo y aplica nuevamente.	Encargado(a) de Conciliaciones
8	Ingresa al sistema, genera todos los archivos de conciliación pendientes de trabajar.	Encargado(a) de Conciliaciones

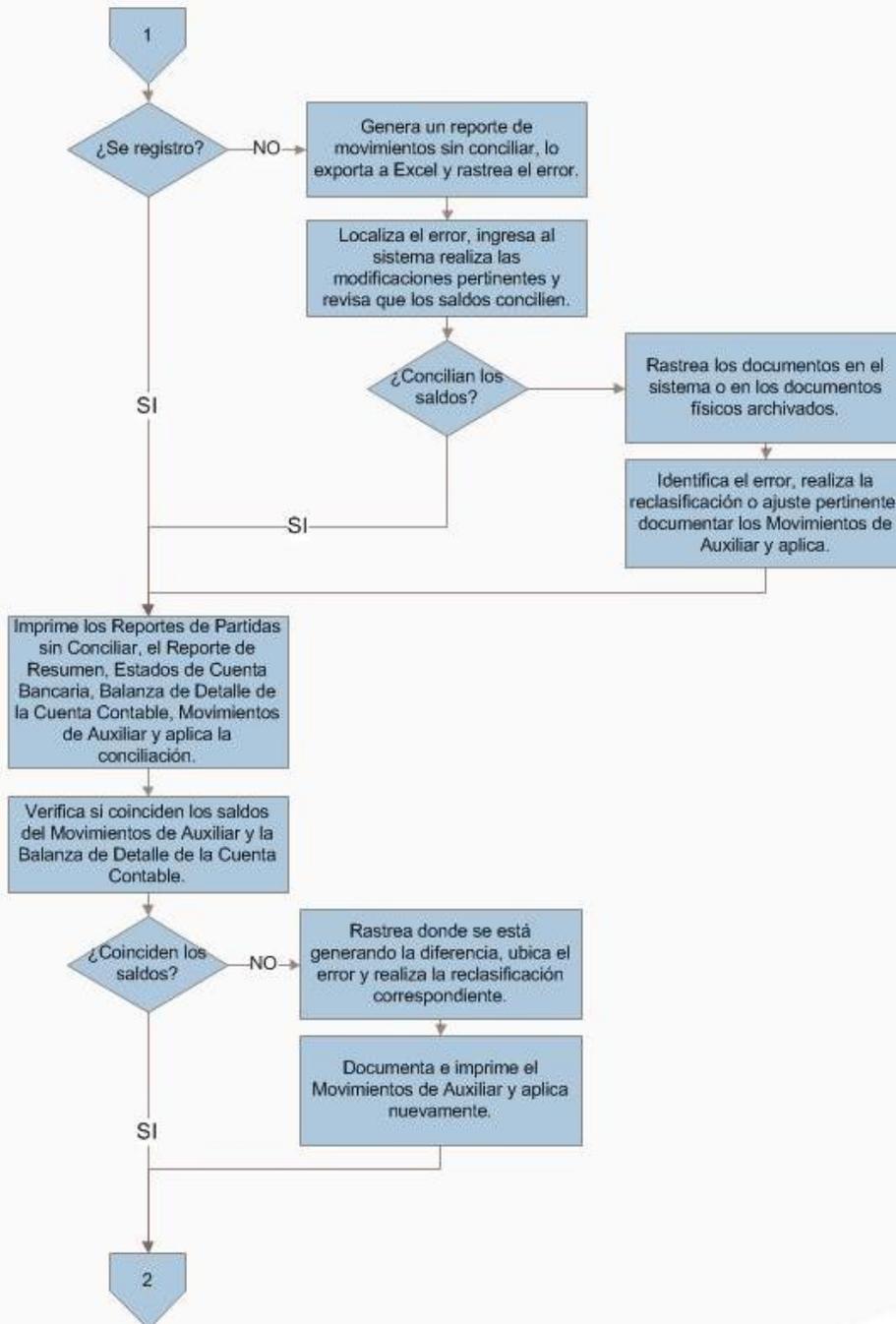
<p>9</p>	<p>Selecciona el archivo de conciliación que se va a trabajar, los aplica y verifica que el sistema identifique- la aplicación.</p> <p>¿Se registro?</p> <p>No: Pase al paso 10</p> <p>Sí: Pase al paso 14</p>	<p>Encargado(a) de Conciliaciones</p>
<p>10</p>	<p>Genera un reporte de movimientos sin conciliar, lo exporta a Excel y rastrea el error.</p>	<p>Encargado(a) de Conciliaciones</p>
<p>11</p>	<p>Localiza el error, ingresa al sistema realiza las modificaciones pertinentes y revisa que los saldos concilien.</p> <p>¿Concilian los saldos?</p> <p>No: Pase al paso 12</p> <p>Sí: Pase al paso 14</p>	<p>Encargado(a) de Conciliaciones</p>
<p>12</p>	<p>Rastrea los documentos en el sistema o en los documentos físicos archivados.</p>	<p>Encargado(a) de Conciliaciones</p>
<p>13</p>	<p>Identifica el error, realiza la reclasificación o ajuste pertinente, documentar los Movimientos de Auxiliar y aplica.</p>	<p>Encargado(a) de Conciliaciones</p>
<p>14</p>	<p>Imprime los Reportes de Partidas sin Conciliar, el Reporte de Resumen, Estados de Cuenta Bancaria, Balanza de Detalle de la Cuenta Contable, Movimientos de Auxiliar y aplica la conciliación.</p>	<p>Encargado(a) de Conciliaciones</p>
<p>15</p>	<p>Verifica si coinciden los saldos del Movimientos de Auxiliar y la Balanza de Detalle de la Cuenta Contable.</p> <p>¿Coinciden los saldos?</p> <p>No: Pase al paso 16</p> <p>Sí: Pase al paso 19</p>	<p>Encargado(a) de Conciliaciones</p>

16	Rastrea donde se está generando la diferencia, ubica el error y realiza la reclasificación correspondiente.	Encargado(a) de Conciliaciones
17	Documenta e imprime el Movimientos de Auxiliar y aplica nuevamente.	Encargado(a) de Conciliaciones
19	Traslada al contador los Reportes de Partidas sin Conciliar, el Reporte de Resumen, Estados de Cuenta Bancaria, Balanza de Detalle de la Cuenta Contable, Movimientos de Auxiliar al Contador(a).	Encargado(a) de Conciliaciones
20	Recibe los Reportes de Partidas sin Conciliar, el Reporte de Resumen, Estados de Cuenta Bancaria, Balanza de Detalle de la Cuenta Contable, Movimientos de Auxiliar, revisa y envía al Jefe(a) Administrativo para la revisión.	Contador(a)
21	Recibe los Reportes de Partidas sin Conciliar, el Reporte de Resumen, Estados de Cuenta Bancaria, Balanza de Detalle de la Cuenta Contable, Movimientos de Auxiliar, revisa y envía al Encargado(a) de Conciliaciones.	Jefe(a) Administrativo.
22	Recibe los Reportes de Partidas sin Conciliar, el Reporte de Resumen, Estados de Cuenta Bancaria, Balanza de Detalle de la Cuenta Contable, Movimientos de Auxiliar, revisa y archiva.	Encargado(a) de Conciliaciones
	Fin del Procedimientos	

L. Diagrama de flujo



Encargado(a) de Conciliaciones



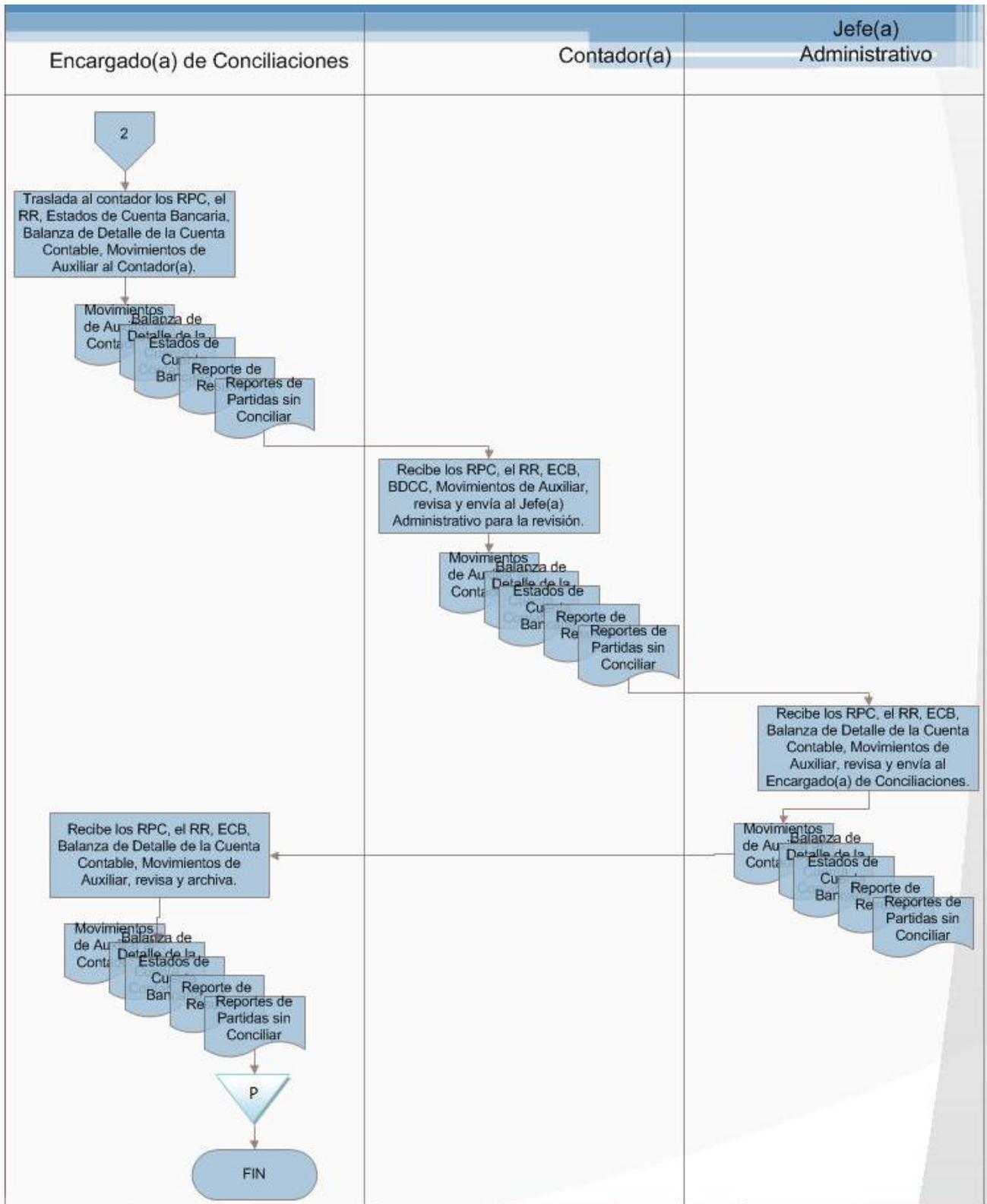
SIGLAS:

BDC: Balanza de Detalle de la Cuenta Contable

ECB: Estados de Cuenta Bancaria

RPC: Reportes de Partidas sin Conciliar

RR: Reporte de Resumen



SIGLAS:
 BDCC: Balanza de Detalle de la Cuenta Contable
 ECB: Estados de Cuenta Bancaria
 RPC: Reportes de Partidas sin Conciliar
 RR: Reporte de Resumen

4.3.2.12. Caja Chica.

A. Objetivo del procedimientos:

Establecer los lineamientos que se llevan a cabo para la administración, liquidación y registro contable de los Fondos de Caja Chica de la FUNDATEC, con el fin de realizar la cancelación de las facturas de una manera ágil mediante efectivo.

B. Descripción general del procedimiento:

Este procedimiento consiste en el establecimiento de los lineamientos que se llevan a cabo para la administración, liquidación y registro contable de los Fondos de Caja Chica, este fondo es utilizado para el pago en efectivo de las facturas con montos menores o iguales a ¢200.000.

Algunos de los proyectos poseen una caja chica, de manera que les permite cancelar las facturas correspondientes a su proyecto de manera más ágil.

Las encargadas de dichas cajas presentan al Área de Proyectos las facturas para ser liquidadas por caja chica y recuperar su fondo.

El Asistente de Proyectos recibe las facturas, realice el registro en el sistema, lo aplica y envía al Cajero(a) para el pago correspondiente.

C. Alcances:

El procedimiento debe aplicarse a todos los pagos de facturas con montos menores o iguales a ¢200.000 colones, involucra las Áreas de la Dirección Financiera, Proyectos, Tesorería y Cajas.

D. Responsables:

- Asistente de Proyectos.
- Cajero(a)
- Proveedor(a)
- Secretaria del Coordinador(a) Proyectos

E. Políticas:

1. Todo pago por caja chica deberá estar respaldada desde el inicio del trámite por documentos originales (facturas autorizadas por la Administración Tributaria de la Dirección General del Ministerio de Hacienda y la solicitud de pago cuando se requiera).
2. Las factura no puede tener un monto mayor a los ¢200.000
3. Las facturas deben cumplir con los lineamientos establecidos en la legislación de Contraloría General de la Republica.
4. Las facturas deben ser presentadas con montos totales y no montos fraccionados.
5. Sólo se pagaran aquellos trámites que cumplan con todos los requisitos que le corresponde y la naturaleza del gasto concuerde con el objetivo.
6. No se aplica ningún pago sin autorización del coordinador del proyecto o director(a) de la Escuela, este debe firmar la factura, indicar el código del proyecto, justificación del gasto.
7. Los arqueos de caja chica son realizados por el Asistente de Contabilidad cada 15 días.
8. Los sobrantes de caja chica son registrados en la cuenta de “Otros Ingresos”.
9. Los faltantes de caja chica son registrados como cuentas por cobrar al encargado de la caja y deben ser cancelados por medio de depósito bancario antes del cierre del mes.

F. Documentos de referencia:

- Facturas.
- **R-DC-77-2012:** Kilometraje.
- **R-DC-111-2011:** Reglamento de transportes y viáticos para funcionarios públicos.
- Solicitud de orden de servicios.
- Orden de pago.

G. Formularios:

- No registra formularios para el desarrollo del procedimiento.

H. Sistemas informáticos:

- Sistema Integrado Financiero (SIF) de la compañía Soluciones Integrales (SOIN).

I. Frecuencia:

- Diario.

J. Conceptos y abreviaturas:

- **FUNDATEC:** Fundación Tecnológica de Costa Rica.
- **TEC:** Tecnológico de Costa Rica.
- **UAF:** Unidad administrativa FUNDATEC.

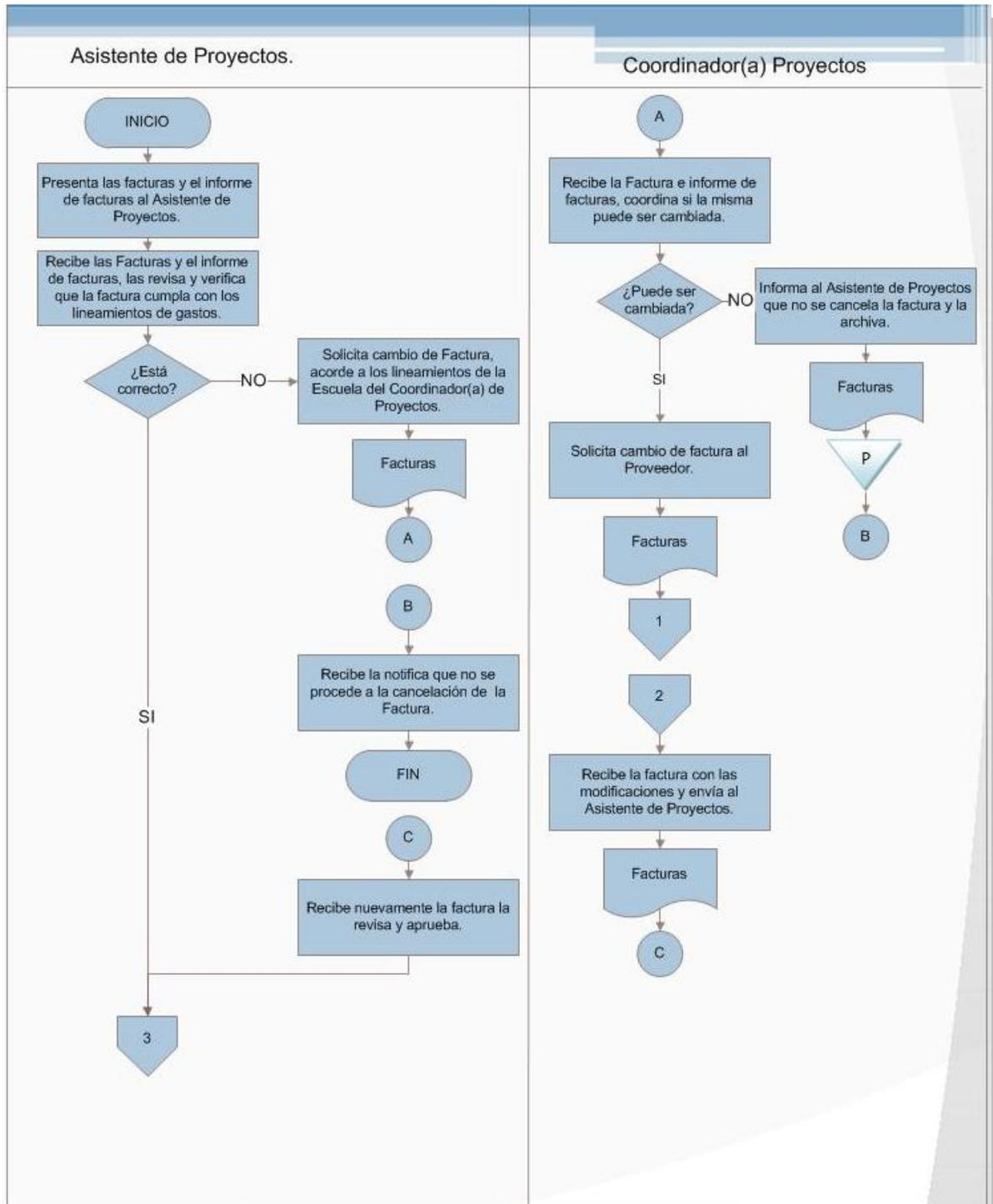
K. Descripción de las actividades

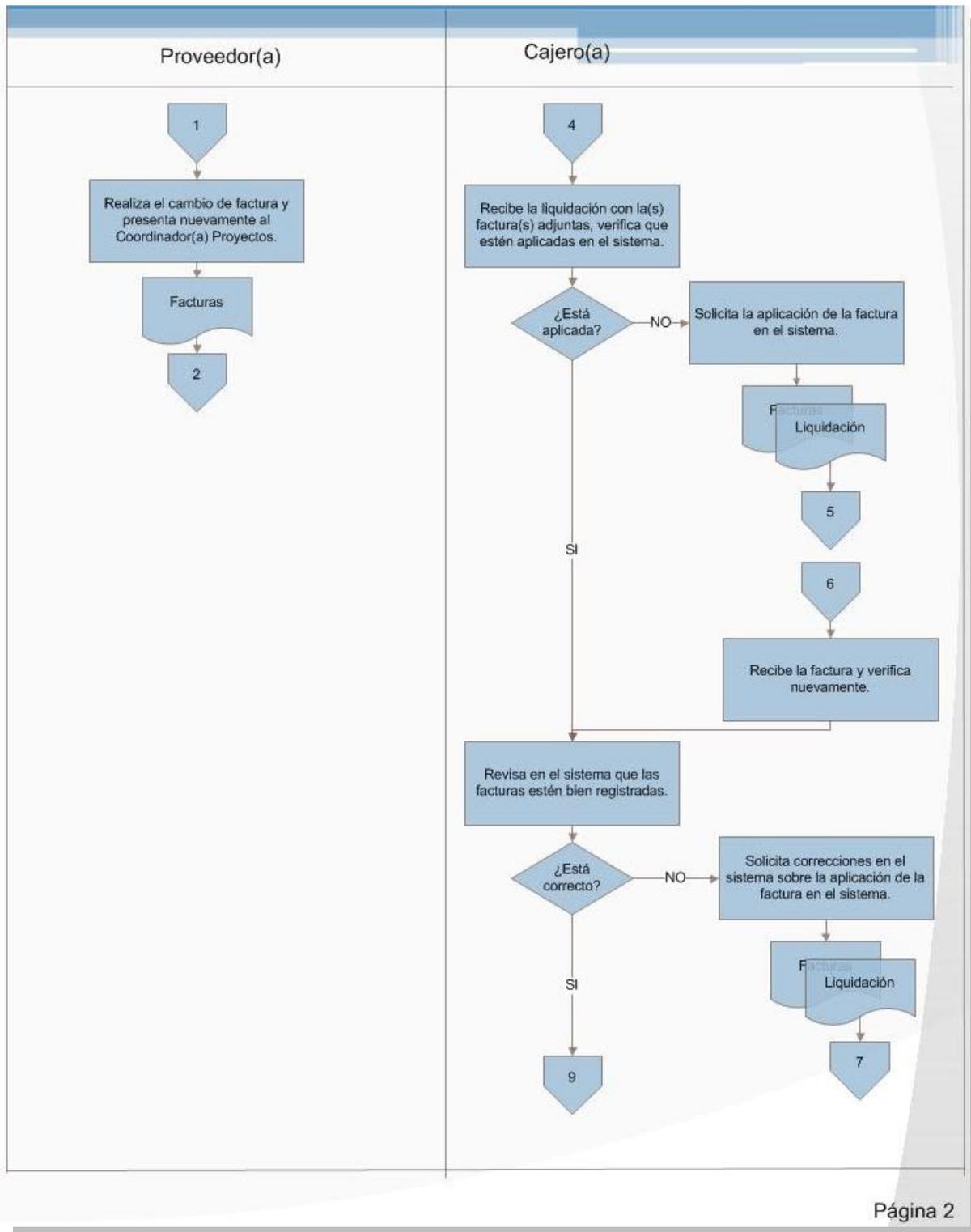
Paso	Actividad	Encargado
0	Inicio del procedimiento	
1	Presenta las facturas y el informe de facturas al Asistente de Proyectos.	Coordinador(a) Proyectos
2	Recibe las Facturas y el informe de facturas, las revisa y verifica que la factura cumpla con los lineamientos de gastos. ¿Está correcto? No: Pase al paso 3 Sí: Pase al paso 11	Asistente de Proyectos
3	Solicita cambio de Factura, acorde a los lineamientos de la Escuela del Coordinador(a) de Proyectos.	Asistente de Proyectos

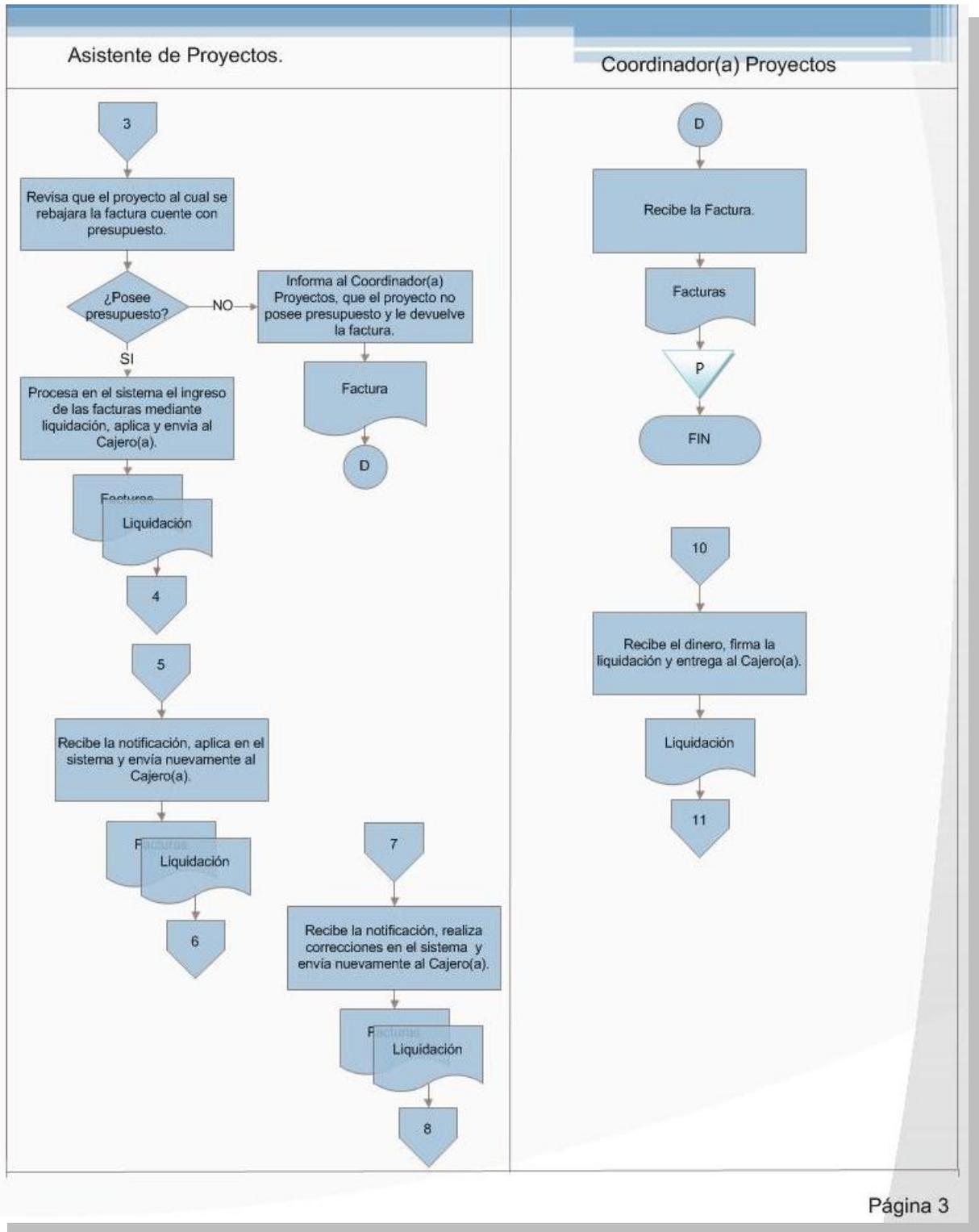
4	<p>Recibe la Factura e informe de facturas, coordina si la misma puede ser cambiada.</p> <p>¿Puede ser cambiada?</p> <p>No: Pase al paso 5</p> <p>Sí: Pase al paso 7</p>	<p>Coordinador(a) Proyectos</p>
5	<p>Informa al Asistente de Proyectos que no se cancela la factura y la archiva.</p>	<p>Asistente de Proyectos</p>
6	<p>Recibe la notifica que no se procede a la cancelación de la Factura.</p> <p>Fin del procedimiento.</p>	<p>Coordinador(a) Proyectos</p>
7	<p>Solicita cambio de factura al Proveedor.</p>	<p>Coordinador(a) Proyectos</p>
8	<p>Realiza el cambio de factura y presenta nuevamente al Coordinador(a) Proyectos.</p>	<p>Proveedor</p>
9	<p>Recibe la factura con las modificaciones y envía al Asistente de Proyectos.</p>	<p>Coordinador(a) Proyectos</p>
10	<p>Recibe nuevamente la factura la revisa y aprueba.</p>	<p>Asistente de Proyectos</p>
11	<p>Revisa que el proyecto al cual se rebajara la factura cuente con presupuesto.</p> <p>¿Posee presupuesto?</p> <p>No: Pase al paso 12</p> <p>Sí: Pase al paso 14</p>	<p>Asistente de Proyectos</p>
12	<p>Informa al Coordinador(a) Proyectos, que el proyecto no posee presupuesto y le devuelve la factura.</p>	<p>Asistente de Proyectos</p>
13	<p>Recibe la Factura.</p> <p>Fin del procedimiento.</p>	<p>Coordinador(a) Proyectos</p>
14	<p>Procesa en el sistema el ingreso de las facturas mediante liquidación, aplica y envía al Cajero(a).</p>	<p>Asistente de Proyectos</p>

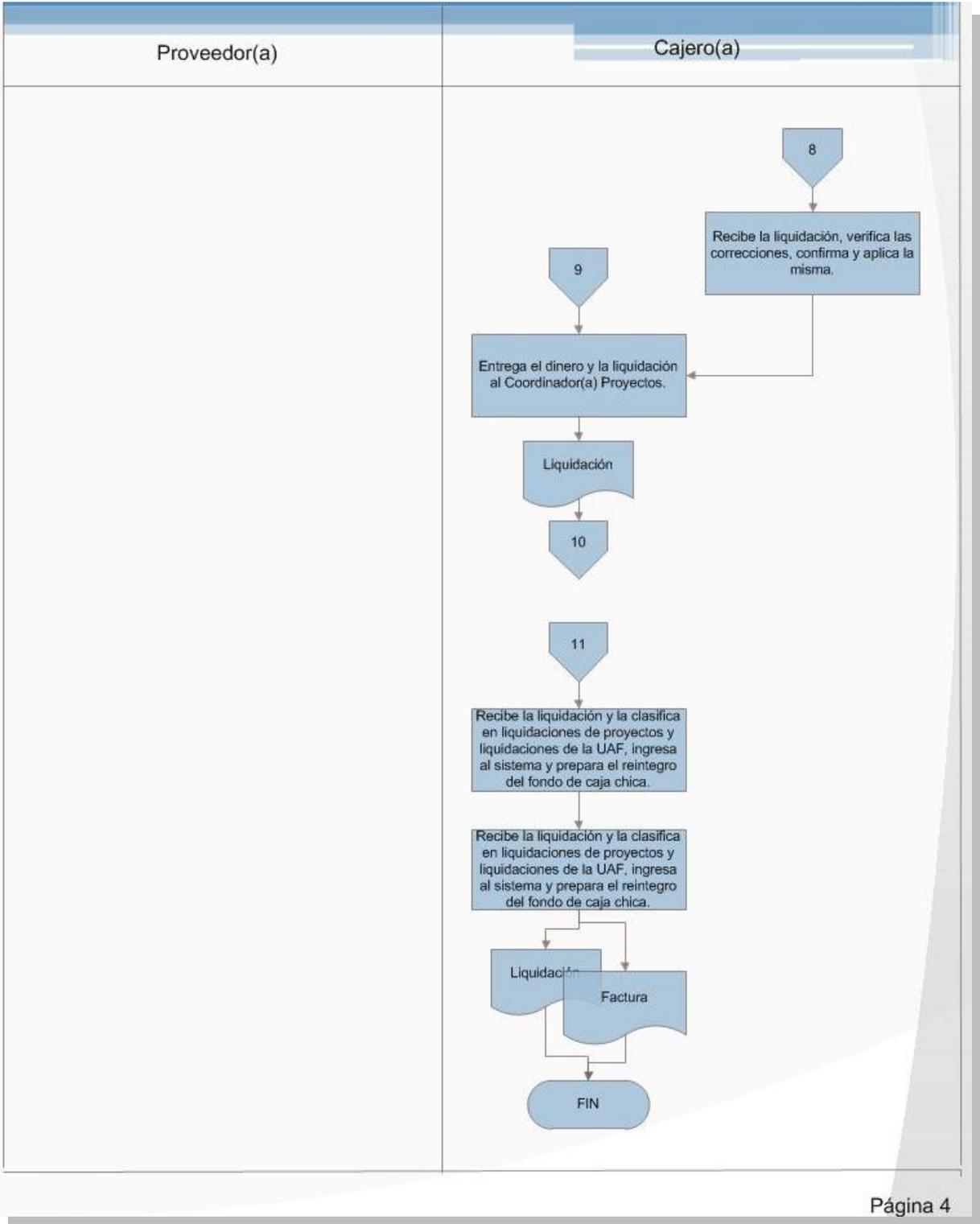
15	<p>Recibe la liquidación con la(s) factura(s) adjuntas, verifica que estén aplicadas en el sistema.</p> <p>¿Está aplicada?</p> <p>No: Pase al paso 16</p> <p>Sí: Pase al paso 18</p>	Cajero(a)
16	Solicita la aplicación de la factura en el sistema.	Cajero(a)
17	Recibe la notificación, aplica en el sistema y envía nuevamente al Cajero(a).	Asistente de Proyectos
18	Recibe la factura y verifica nuevamente.	Cajero(a)
19	<p>Revisa en el sistema que las facturas estén bien registradas.</p> <p>¿Está correcto?</p> <p>No: Pase al paso 20</p> <p>Sí: Pase al paso 23</p>	Cajero(a)
20	Solicita correcciones en el sistema sobre la aplicación de la factura en el sistema.	Cajero(a)
21	Recibe la notificación, realiza correcciones en el sistema y envía nuevamente al Cajero(a).	Asistente de Proyectos
22	Recibe la liquidación, verifica las correcciones, confirma y aplica la misma.	Cajero(a)
23	Entrega el dinero y la liquidación al Coordinador(a) Proyectos.	Cajero(a)
24	Recibe el dinero, firma la liquidación y entrega al Cajero(a).	Coordinador(a) Proyectos.
25	Recibe la liquidación y la clasifica en liquidaciones de proyectos y liquidaciones de la UAF, ingresa al sistema y prepara el reintegro del fondo de caja chica.	Cajero(a)
26	Genera el documento de reintegro de caja chica, el sistema genera una solicitud de pago y entrega las liquidaciones y facturas correspondiente a dicho reintegro al Tesorero(a).	Cajero(a)
	Fin del Procedimientos	

L. Diagrama de flujo









4.3.2.13. Control de Inversiones.

A. Objetivo del procedimientos:

Invertir el dinero de la Unidad Administrativa de la FUNDATEC o de los Proyectos de manera que se generen ingresos financieros y asegurar un nivel mínimo de riesgo con una rentabilidad atractiva.

B. Descripción general del procedimiento:

Este procedimiento consiste en la inversión que realiza la FUNDATEC del dinero de la Unidad Administrativa de la FUNDATEC o de los Proyectos, en fondos de Inversión, bonos o certificados de manera que se generen ingresos financieros.

El Tesorero(a) solicita las opciones de inversión a las Entidades Financieras, elabora una tabla donde se detalle los porcentajes y plazos de cada una de las Entidades Financieras consultadas, presenta la tabla al Director(a) Financiero(a) y el Director(a) Ejecutivo(a), quienes valoran cual opción asegura un nivel mínimo de riesgo con una rentabilidad atractiva.

Cuando se toma la decisión de inversión, se informa al Tesorero(a), para que tramite la reinversión o nueva inversión en las Entidades Financieras.

C. Alcances:

El procedimiento se aplica a todos los fondos que desean ser invertidos en algunas Entidades Financieras, involucra las áreas de la Dirección Ejecutiva, la Dirección Financiera, Contabilidad, Tesorería y la Junta Directiva.

D. Responsables:

- Contador(a)
- Director (a) Financiero (a)
- Director(a) Ejecutivo(a).
- Encargado(a) de Archivo.
- Tesorero(a).
- Contador(a).

- Presidente(a) de Junta Directiva.
- Vicepresidente(a) de Junta Directiva

E. Políticas:

1. Las inversiones se realizan con fondos de la Unidad Administrativa de FUNDATEC o de cada uno de los Proyectos.
2. Los recursos de los proyectos solamente se invierten con Entidades Financieras del Estado.
3. Los recursos de la Unidad Administrativa de FUNDATEC tendrán las siguientes posibilidades de inversión:
 - Títulos valores del sector público que cuenten con la garantía solidaria del estado. La inversión en estos instrumentos es de hasta un 100%.
 - Títulos valores del sector público que no cuenten con la garantía solidaria del estado. La inversión en estos instrumentos es de hasta un 10%.
 - Títulos valores del sector privado. La inversión en estos instrumentos es de hasta un 30%.
 - Títulos soberanos de países diferentes a Costa Rica que tengan grado de inversión y perspectiva estable o superior otorgados por una calificadora internacional. La inversión en estos instrumentos es de hasta un 15%.
4. Las carteras podrán invertir hasta un 30% de sus recursos en dólares estadounidenses y/o euros.
5. Los Títulos valores del sector privado y Títulos soberanos de países diferentes a Costa Rica deberán contar con una calificación de alguna Calificadora de Riesgo Nacional o Internacional. Esta calificación será necesariamente AA+ ó AAA.
6. Ningún puesto de bolsa, banco o sociedad de fondos de inversión independientemente podrá colocar más allá del 35% de la cartera de inversiones total.

7. En ningún caso los activos financieros de las carteras de FUNDATEC podrán ser dados en garantía para la realización de operaciones apalancadas. Según sean las necesidades de liquidez de FUNDATEC se podrán realizar recompras siempre que las mismas no se extiendan por más de 90 días.
8. La Dirección Financiera queda facultada para vender títulos valores con el fin de garantizar el funcionamiento formal de FUNDATEC.
9. Bajo ninguna circunstancia se mantendrán títulos en custodia en las instalaciones de FUNDATEC, a excepción de los certificados los títulos valores que cubren garantías de cumplimiento.
10. FUNDATEC solo podrá adquirir activos financieros que no hayan sido dados en garantía, que se encuentren libres de gravámenes, de embargos y de anotaciones.
11. Los instrumentos adquiridos con los recursos de la cartera no podrán venderse, cederse, gravarse, enajenarse, ni disponerse de ellos para propósitos distintos de los establecidos por FUNDATEC.
12. La Dirección Financiera será la responsable de llevar un registro detallado de todas las inversiones realizadas, según su plazo y tipo de título valor. Deberá existir por escrito el procedimiento de registro y control de las inversiones y el Tesorero deberá velar por el cumplimiento de los lineamientos que en este instrumento se establezcan.
13. Las inversiones sólo podrán realizarse a través de órdenes escritas o medio electrónico del que disponga el ente, detallando el monto, plazo y tipo de título valor a invertir y con dos firmas mancomunadas entre el presidente de la Junta Administrativa, la Directora Financiera y/o la Directora Ejecutiva.
14. Las inversiones deben ser autorizadas mediante firma mancomunada por la Dirección Financiera, la Dirección Ejecutiva, por el Presidente(a) de Junta Directiva o el Vicepresidente(a) de Junta Directiva.
15. Se debe cotizar a las Entidades Financieras como se está comportando los puestos de bolsa para conocer los rendimientos y periodos de inversión.
16. Las inversiones se realizan buscando la mejor opción tanto en plazo como en rendimiento.

F. Documentos de referencia:

- Reglamento de Inversiones FUNDATEC.

G. Formularios:

- Cuadro de Rendimientos.
- Detalle de Rendimientos.
- Formulario de Suscripción de Participación Banco de Costa Rica.
- Formulario de Redención de Participación Banco de Costa Rica.
- Machote Carta de Entidades Financieras.
- Solicitud de Inversión, de Reinversión, de Retiro y de Traslado del Instituto Nacional de Seguros.

H. Sistemas informáticos:

- Sistema Integrado Financiero (SIF) de la compañía Soluciones Integrales (SOIN).
- Word.
- Excel.

I. Frecuencia:

- Mensual.
- Cuando exista una necesidad u oportunidad de Inversión.

J. Conceptos y abreviaturas:

- **BCR:** Banco de Costa Rica
- **Entidades Financieras:** Son las instituciones que manejan inversiones en la bolsa.
- **FUNDATEC:** Fundación Tecnológica de Costa Rica.
- **INS:** Instituto Nacional de Seguros.
- **TEC:** Tecnológico de Costa Rica.
- **SOIN:** Sistema Integrado Financiero (SIF).

K. Descripción de las actividades

Paso	Actividad	Encargado
0	Inicio del procedimiento	
1	<p>Detecta la necesidad de realizar una inversión en certificados y bonos o invertir en fondos de inversión, valora el monto al invertir.</p> <p>¿Dónde Invertir?</p> <p>Bonos o Certificados: Pase al paso 2 Fondos de Inversiones: Pase al paso 30</p>	<p>Director(a) Financiero(a)</p>
2	Notifica al Tesorero(a) que se desea invertir en Bonos o Certificados.	<p>Director(a) Financiero(a)</p>
3	Solicita vía correo electrónico la cotización de las opciones de Inversión a las Entidades Financieras.	Tesorero(a)
4	Recibe la solicitud, cotización de las opciones de Inversión de las Entidades Financieras y envía vía correo electrónica.	Entidades Financieras
5	Recibe la cotización de las opciones de Inversión de las Entidades Financiera vía correo electrónico, las imprime, elabora el <i>Cuadro de Rendimientos</i> , lo imprime y adjunta a cotizaciones, y envía al Director(a) Financiero(a).	Tesorero(a)
6	<p>Recibe la cotización de las opciones de inversión de las Entidades Financieras, el <i>Cuadro de Rendimientos</i>, las revisa.</p> <p>¿Está correcto?</p> <p>No: Pase al paso 7 Sí: Pase al paso 10</p>	<p>Director(a) Financiero(a)</p>
7	Solicita al Tesorero(a) las correcciones al <i>Cuadro de Rendimiento</i> , indicando los puntos a corregir.	<p>Director(a) Financiero(a)</p>
8	Recibe el <i>Cuadro de Rendimiento</i> , realiza correcciones y presenta nuevamente al Director(a) Financiero(a).	Tesorero(a)
9	Recibe el <i>Cuadro de Rendimiento</i> , lo revisa y aprueba.	Director(a)

		Financiero(a)
10	Toma la decisión de la opción que asegure un nivel mínimo de riesgo con una rentabilidad atractiva y si se desea reinvertir o hacer una nueva inversión y notifica al Tesorero(a).	Director(a) Financiero(a)
11	Recibe la notificación de la decisión tomada y si se va a reinvertir o hacer una nueva inversión.	Tesorero(a)
12	Procede a realizar según sea la decisión. ¿Cuál fue la decisión? Reinvertir: Pase al paso 19 Nueva Inversión: Pase al paso 13	Tesorero(a)
13	Elabora carta solicitando la Liquidación de la Inversión y el traslado del Dinero a la nueva Entidad Bancaria y la envía a la Entidad Financiera.	Tesorero(a)
14	Recibe la carta, realiza la liquidación y la transferencia a la nueva Entidad Bancaria y notifica al Tesorero(a).	Encargado de la Entidad Financiera
15	Recibe la Notificación, verifica en los movimientos bancarios si se realizó la transferencia. ¿Está correcto? No: Pase al paso 16 Sí: Pase al paso 19	Tesorero(a)
16	Notifica al Encargado de la Entidad Financiera que la transferencia no se ha realizado y solicita el movimiento del dinero.	Tesorero(a)
17	Recibe la notificación realiza el movimiento del dinero y notifica nuevamente al Tesorero(a).	Encargado de la Entidad Financiera
18	Recibe la Notificación, verifica si se realizó la transferencia. ¿Está correcto? No: Pase al paso 16 Sí: Pase al paso 19	Tesorero(a)

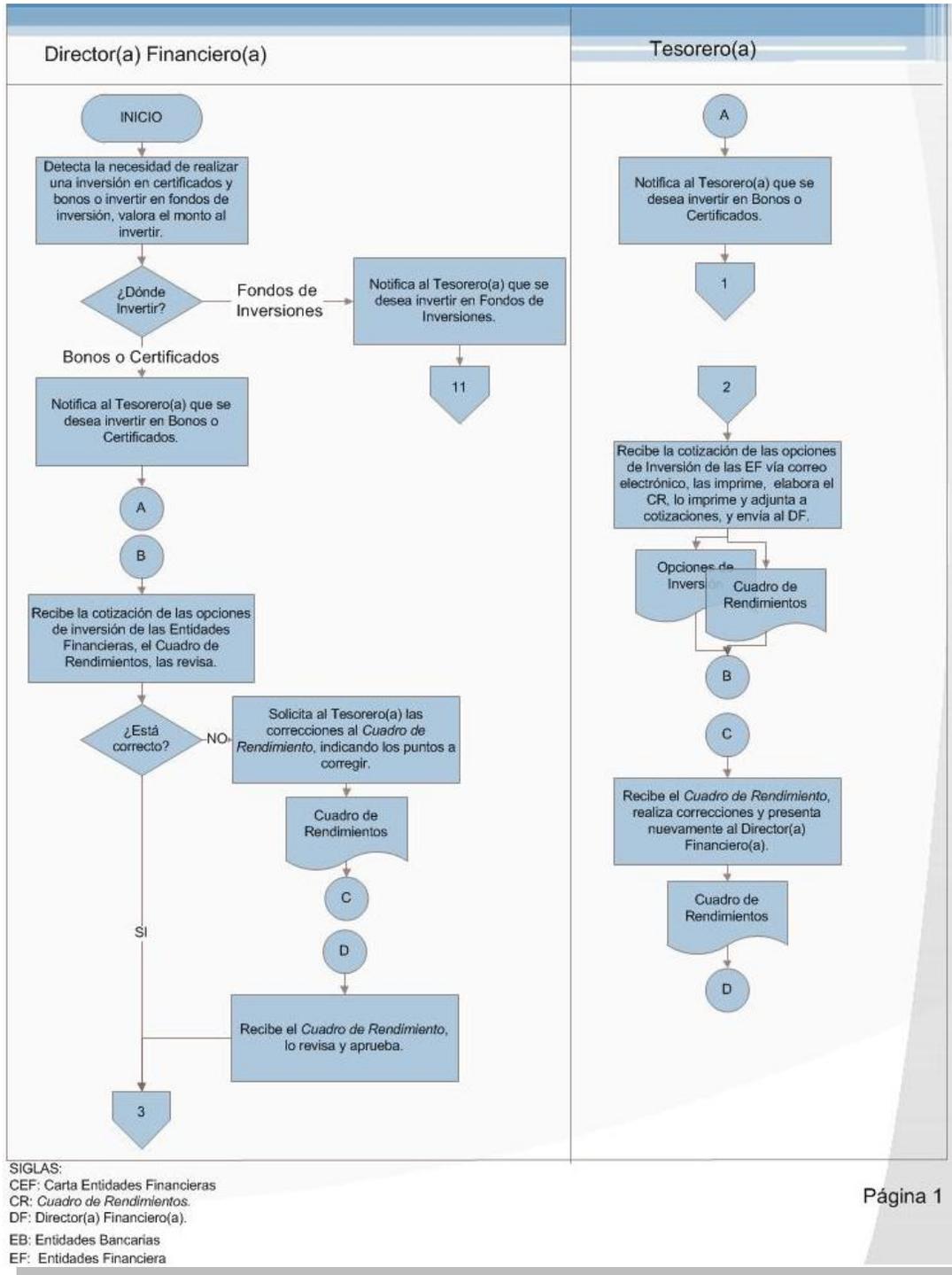
19	Elabora la <i>Carta de Entidades Financieras</i> donde se detalle la inversión, la imprime y envía al Director(a) Financiero(a).	Tesorero(a)
20	Recibe la <i>Carta de Entidades Financieras</i> , las revisa. ¿Está correcto? No: Pase al paso 21 Sí: Pase al paso 24	Director(a) Financiero(a)
21	Solicita al Tesorero(a) las correcciones de la <i>Carta de Entidades Financieras</i> , indicando los puntos a corregir.	Director(a) Financiero(a)
22	Recibe el <i>Carta de Entidades Financieras</i> , realiza correcciones y presenta nuevamente al Director(a) Financiero(a).	Tesorero(a)
23	Recibe el <i>Carta de Entidades Financieras</i> , con las correcciones, la revisa.	Director(a) Financiero(a)
24	Autoriza y firma la <i>Carta de Entidades Financieras</i> y envía al Tesorero(a).	Director(a) Financiero(a)
25	Recibe la <i>Carta de Entidades Financieras</i> y envía al Director(a) Ejecutivo(a).	Tesorero(a).
26	Recibe la <i>Carta de Entidades Financieras</i> , las revisa. ¿Está correcto? No: Pase al paso 27 Sí: Pase al paso 28	Director(a) Ejecutivo(a)
27	Solicita al Tesorero(a) las correcciones de la <i>Carta de Entidades Financieras</i> , indicando los puntos a corregir.	Director(a) Ejecutivo(a)
28	Recibe el <i>Carta de Entidades Financieras</i> , realiza correcciones y presenta nuevamente al Director(a) Financiero(a). Pase al paso 20	Tesorero(a)
29	Autoriza y firma la <i>Carta de Entidades Financieras</i> y envía al Tesorero(a). Pase al paso 41	Director(a) Ejecutivo(a)

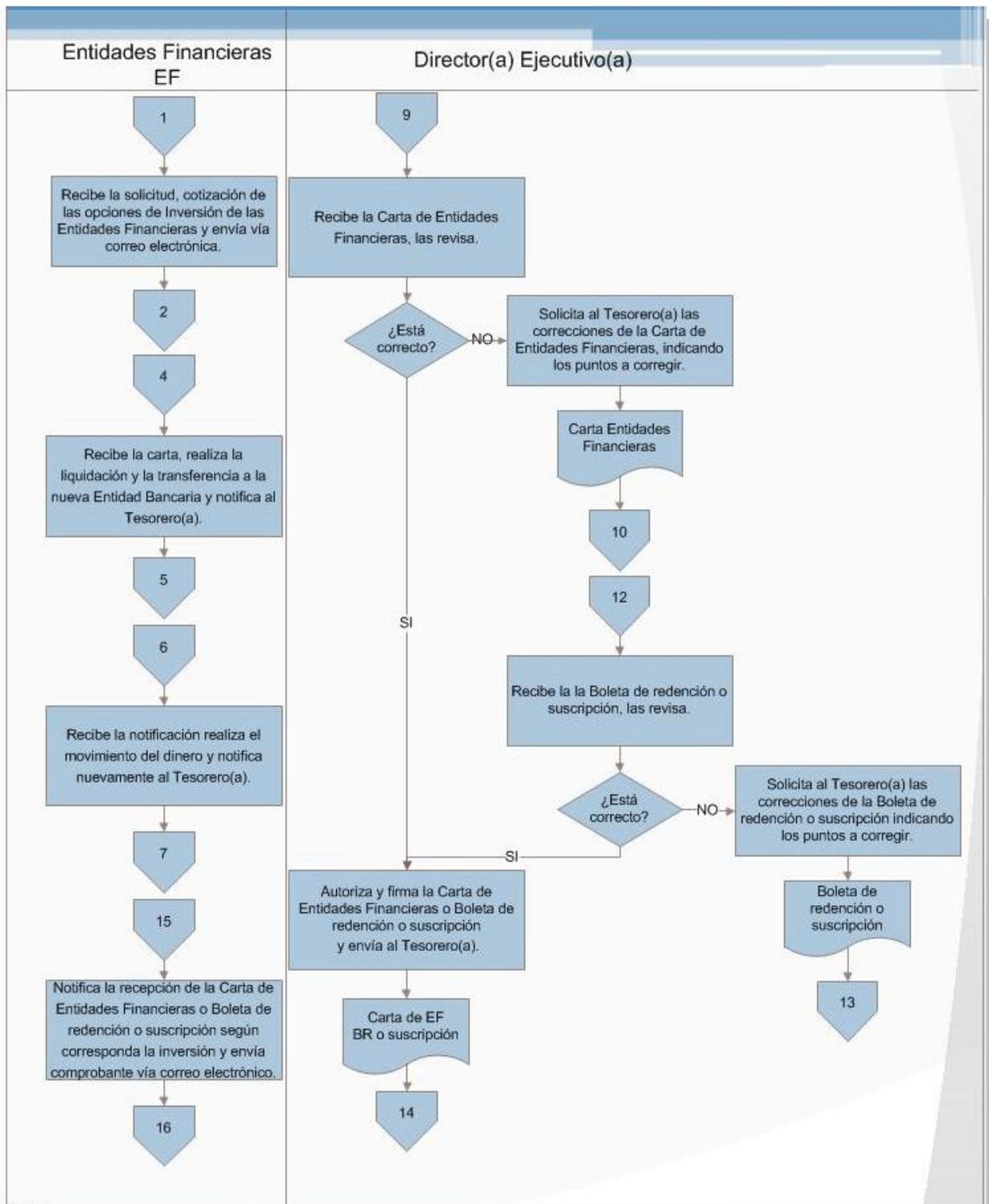
30	Notifica al Tesorero(a) que se desea invertir en Fondos de Inversiones.	Director(a) Financiero(a)
31	Recibe la notificación que se debe realizar una nueva suscripción o redención, y el monto al invertir.	Tesorero(a)
32	Llena la <i>Boleta de redención o suscripción</i> según corresponda, acorde a la Entidad Financiera (BCR o INS), imprime envía al Director(a) Financiero(a).	Tesorero(a)
33	Recibe la <i>Boleta de redención o suscripción</i> , las revisa. ¿Está correcto? No: Pase al paso 34 Sí: Pase al paso 37	Director(a) Financiero(a)
34	Solicita al Tesorero(a) las correcciones de la <i>Boleta de redención o suscripción</i> , indicando los puntos a corregir.	Director(a) Financiero(a)
35	Recibe la <i>Boleta de redención o suscripción</i> , realiza correcciones y presenta nuevamente al Director(a) Financiero(a).	Tesorero(a)
36	Recibe la <i>Boleta de redención o suscripción</i> , con las correcciones, la revisa.	Director(a) Financiero(a)
37	Autoriza y firma la <i>Boleta de redención o suscripción</i> y envía al Tesorero(a).	Director(a) Financiero(a)
38	Recibe la <i>Boleta de redención o suscripción</i> y envía al Director(a) Ejecutivo(a).	Tesorero(a).
39	Recibe la la <i>Boleta de redención o suscripción</i> , las revisa. ¿Está correcto? No: Pase al paso 40 Sí: Pase al paso 41	Director(a) Ejecutivo(a)
40	Solicita al Tesorero(a) las correcciones de la <i>Boleta de redención o suscripción</i> indicando los puntos a corregir. Pase al paso 35	Director(a) Ejecutivo(a)

41	Autoriza y firma la Carta de Entidades Financieras o <i>Boleta de redención o suscripción</i> y envía al Tesorero(a).	Director(a) Ejecutivo(a)
42	Recibe la <i>Carta de Entidades Financieras o Boleta de redención o suscripción</i> según corresponda a inversión, la envía por fax o la escanea y envía por correo electrónico al Encargado de la Entidad Financiera y llama para corroborar la recepción.	Tesorero(a)
43	Notifica la recepción de la <i>Carta de Entidades Financieras o Boleta de redención o suscripción</i> según corresponda la inversión y envía comprobante vía correo electrónico.	Encargado de la Entidad Financiera
44	Imprime el comprobante, lo adjunta con la <i>Carta de Entidades Financieras</i> y el <i>Detalle de Rendimiento, o Boleta de redención o suscripción</i> según corresponda a inversión.	Tesorero(a)
45	Ingresa al sistema y registra los movimientos bancarios del asiento de inversión.	Tesorero(a)
46	Imprime el movimiento bancario, los adjunta a la <i>Carta de Entidades Financieras</i> y el <i>Cuadro de Rendimiento o Boleta de redención o suscripción</i> según corresponda a inversión y envía al Contador(a).	Tesorero(a)
47	Recibe el <i>Registro del Sistema</i> correspondiente a los movimientos bancarios, la <i>Carta de Entidades Financieras</i> y el <i>Cuadro de Rendimiento o Boleta de redención o suscripción</i> según corresponda a inversión y los revisa. ¿Está correcto? No: Pase al paso 48 Sí: Pase al paso 51	Contador(a)

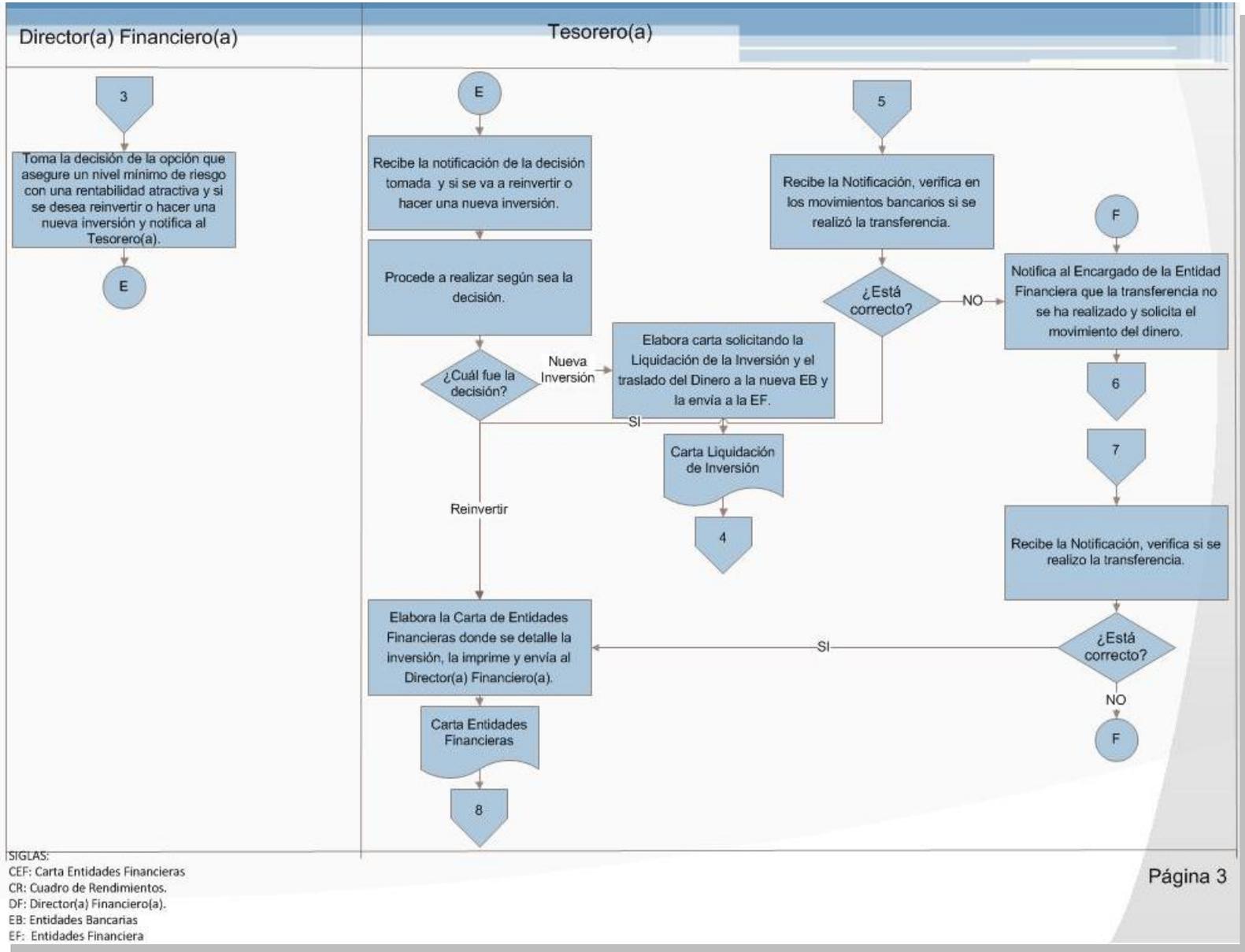
48	Solicita correcciones a el <i>Registro del Sistema</i> correspondiente a los movimientos bancarios al Tesorero(a) indicando los puntos a corregir.	Contador(a)
49	Recibe la Notificación, realiza correcciones a <i>Registro del Sistema</i> correspondiente a los movimientos bancarios en el sistema, imprime y envía nuevamente al Contador(a).	Tesorero(a)
50	Recibe el <i>Registro del Sistema</i> correspondiente a los movimientos bancarios con las correcciones y las revisa. ¿Está correcto? No: Pase al paso 48 Sí: Pase al paso 51	Contador(a)
51	Da el visto bueno a el <i>Registro del Sistema</i> correspondiente a los movimientos bancarios, realiza el registro contable y envía junto con a la <i>Carta de Entidades Financieras y Cuadro de Rendimiento</i> al Tesorero(a).	Contador(a)
52	Recibe el <i>Registro del Sistema</i> correspondiente a los movimientos bancarios, la <i>Carta de Entidades Financieras y Cuadro de Rendimiento o Boleta de redención o suscripción</i> según corresponda a inversión y envía al Encargado(a) de Archivo.	Tesorero(a)
53	Recibe el <i>Registro del Sistema</i> , la <i>Carta de Entidades Financieras y Cuadro de Rendimiento o Boleta de redención o suscripción</i> según corresponda a inversión y los archiva.	Encargado(a) de Archivo
	Fin del Procedimientos	

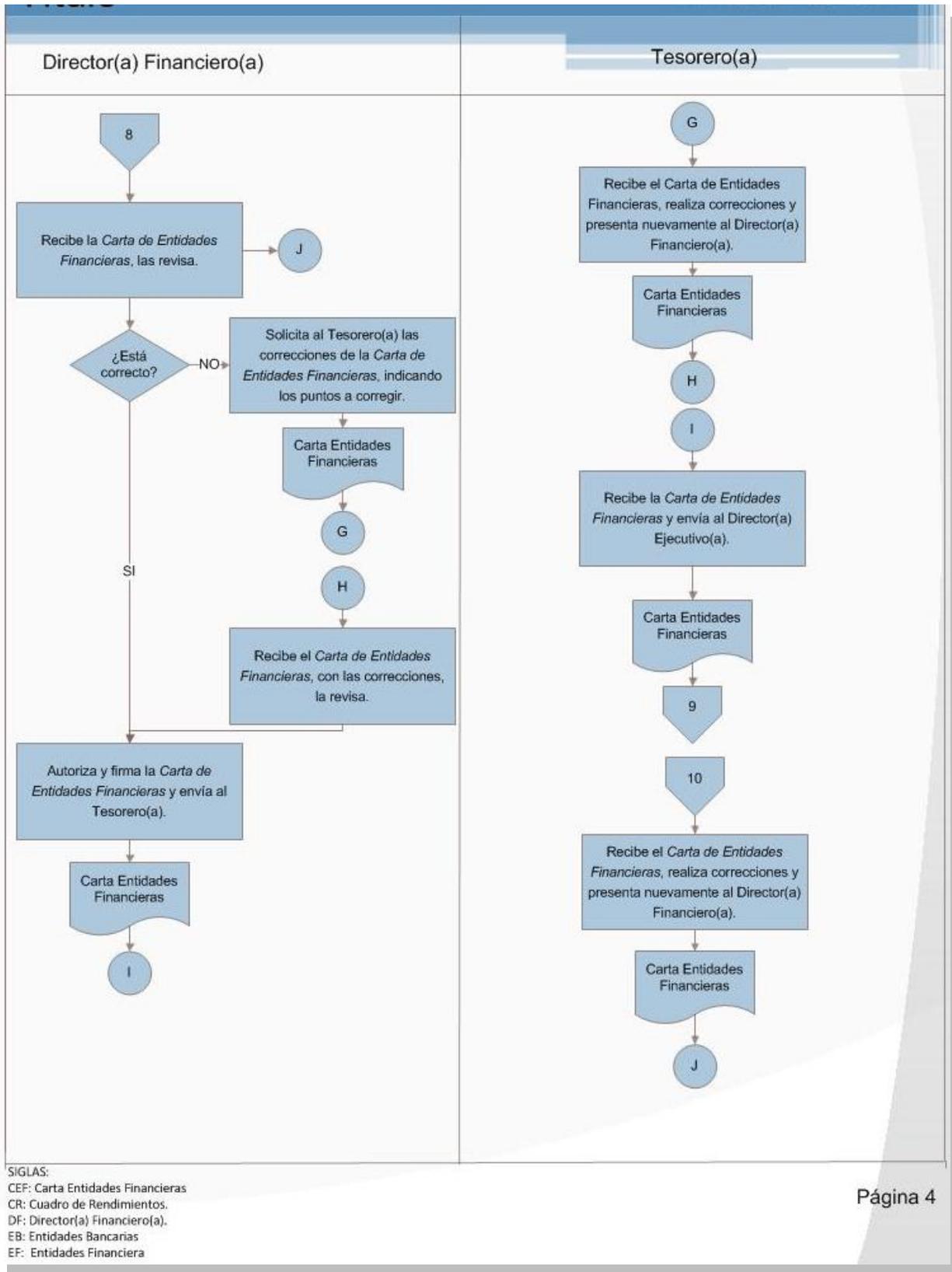
L. Diagrama de flujo

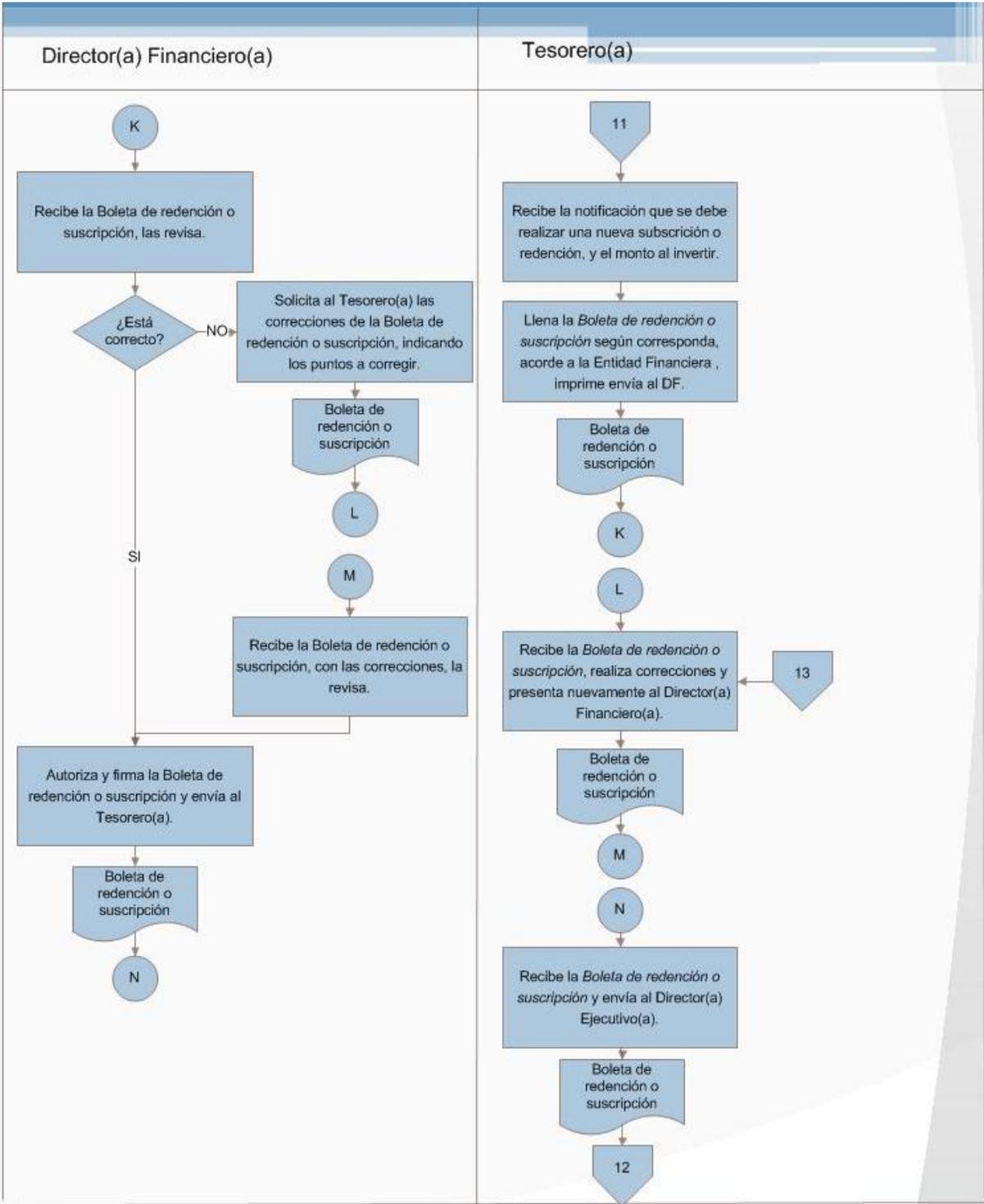




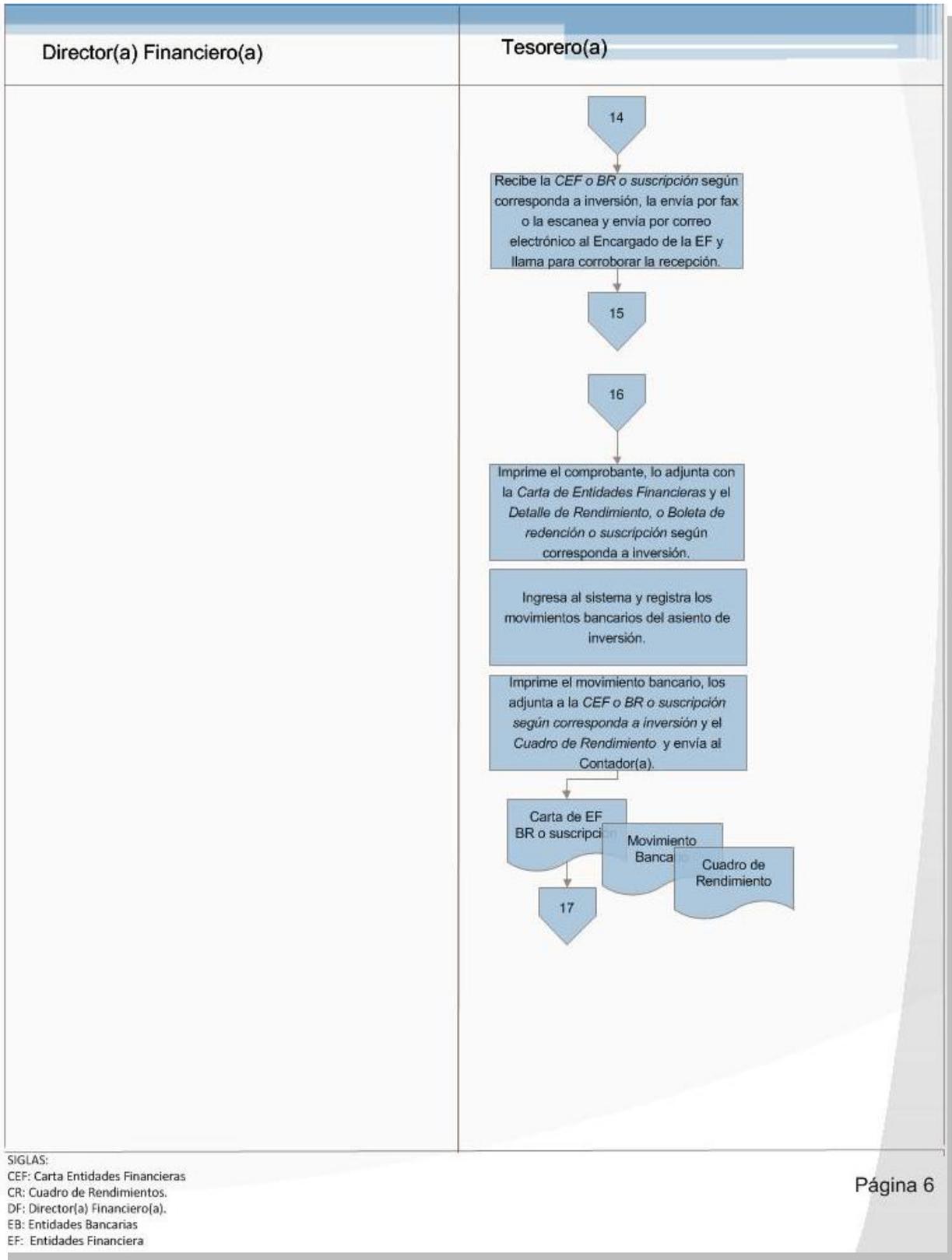
SIGLAS:
 CEF: Carta Entidades Financieras
 CR: Cuadro de Rendimientos.
 DF: Director(a) Financiero(a).
 EB: Entidades Bancarias
 EF: Entidades Financiera

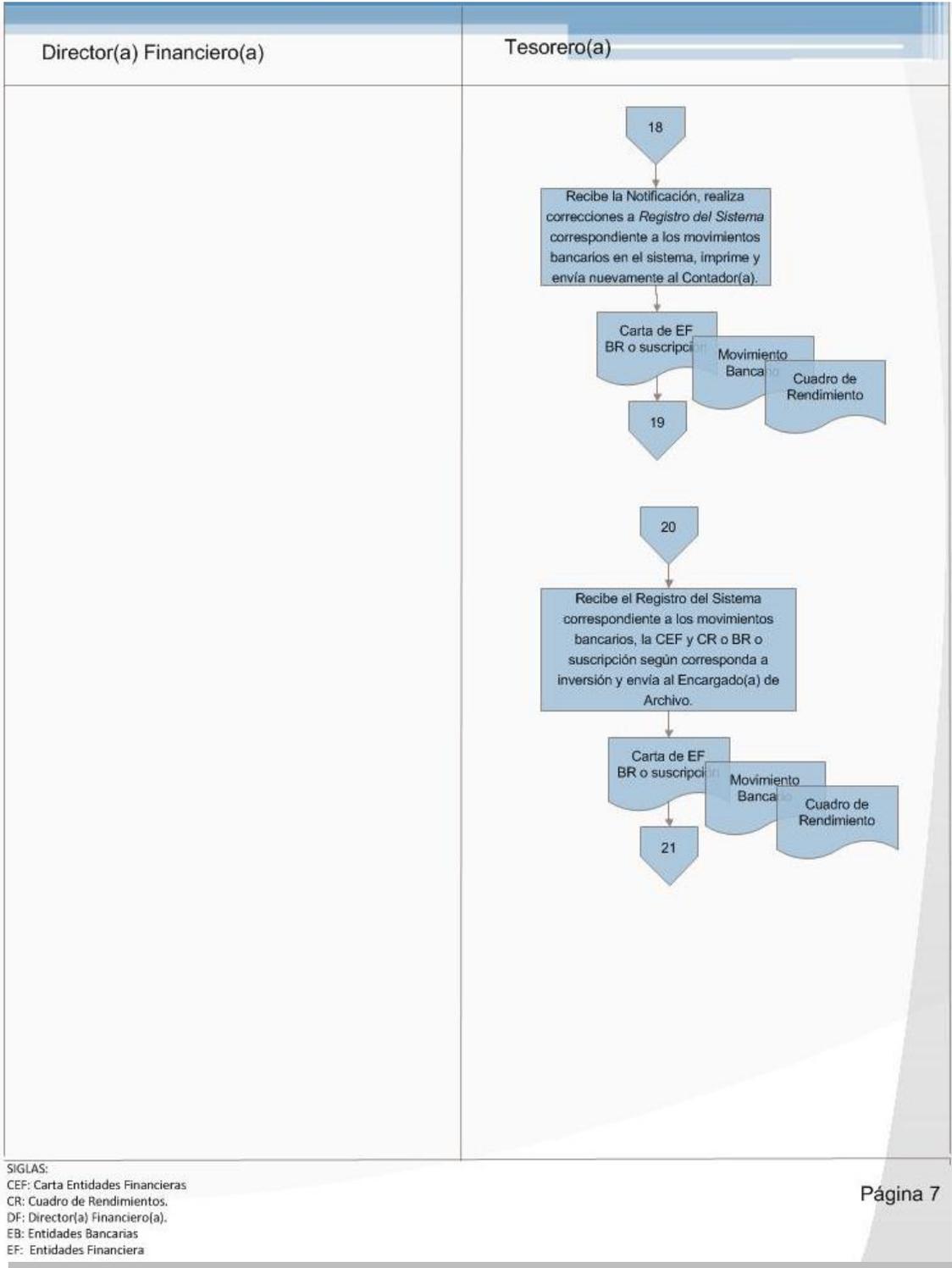


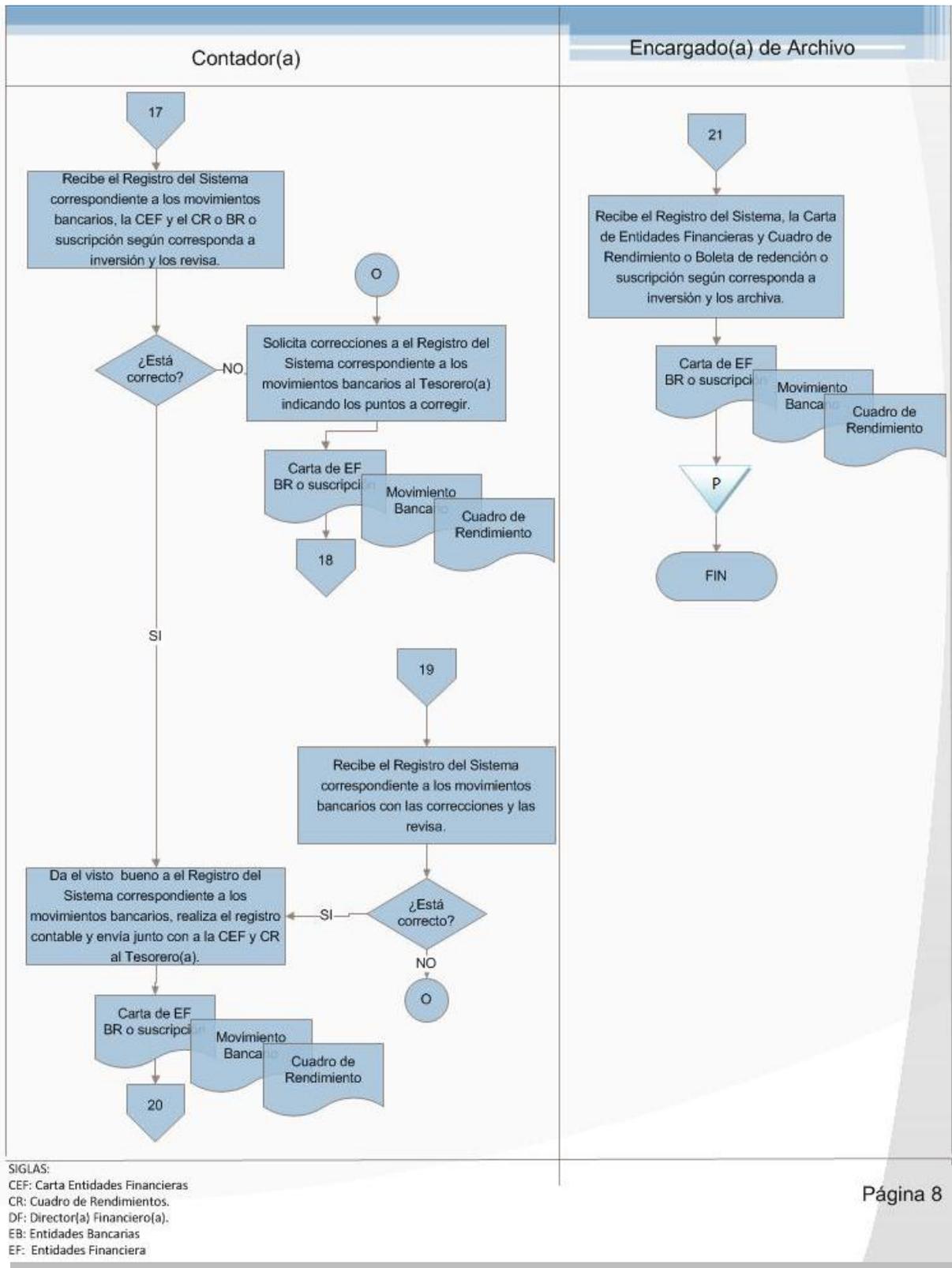




SIGLAS:
 CEF: Carta Entidades Financieras
 CR: Cuadro de Rendimientos.
 DF: Director(a) Financiero(a).
 EB: Entidades Bancarias
 EF: Entidades Financiera







4.3.2.14. Anulación de Cheques.

A. Objetivo del procedimientos:

Establecer los pasos a seguir para la anulación de cheques por vencimiento, información errónea, inconsistencias, deteriorados, mala impresión u otras situaciones que se puedan presentar, y su debido registro en el Sistema Integrado Financiero.

B. Descripción general del procedimiento:

Este procedimiento consiste en la anulación de cheques por vencimiento, información errónea, inconsistencias, deteriorados, mala impresión u otras situaciones que se puedan presentar.

El tesorero(a) recibe los cheques que deben ser anulados, ingresa al sistema procede a su anulación, anota el motivo de la anulación, aplica la anulación en el sistema SOIN, los mutila, los pega en una hoja en blanco y los envía al Encargado(a) de Archivo para que lo archive.

C. Alcances:

El procedimiento debe aplicarse a todos los cheques que deben ser anulados, involucra las áreas de Tesorería, Cajas y Archivo.

D. Responsables:

- Encargado(a) de Archivo.
- Tesorero(a).

E. Políticas:

1. El Encargado(a) de Tesorería es el encargado de realizar la anulación de cheques.
2. Los cheques se anularán por formularios, vencimiento, prescripción (artículo 984 del Código de Comercio), pérdida o deterioro, porque el pago no procede.
3. Los cheques con más de tres meses de emitidos se anularán y se registrarán en una cuenta por pagar al beneficiario, es decir, estará pendientes de reimpresión en las órdenes de pago de tesorería.
4. Los cheques deben ser mutilados en el área de las firmas.

F. Documentos de referencia:

- Código de Comercio, artículo 984.

G. Formularios:

- Control de Anulación de Cheques.

H. Sistemas informáticos:

- Sistema Integrado Financiero (SIF) de la compañía Soluciones Integrales (SOIN).

I. Frecuencia:

- Cuando se genere un error.

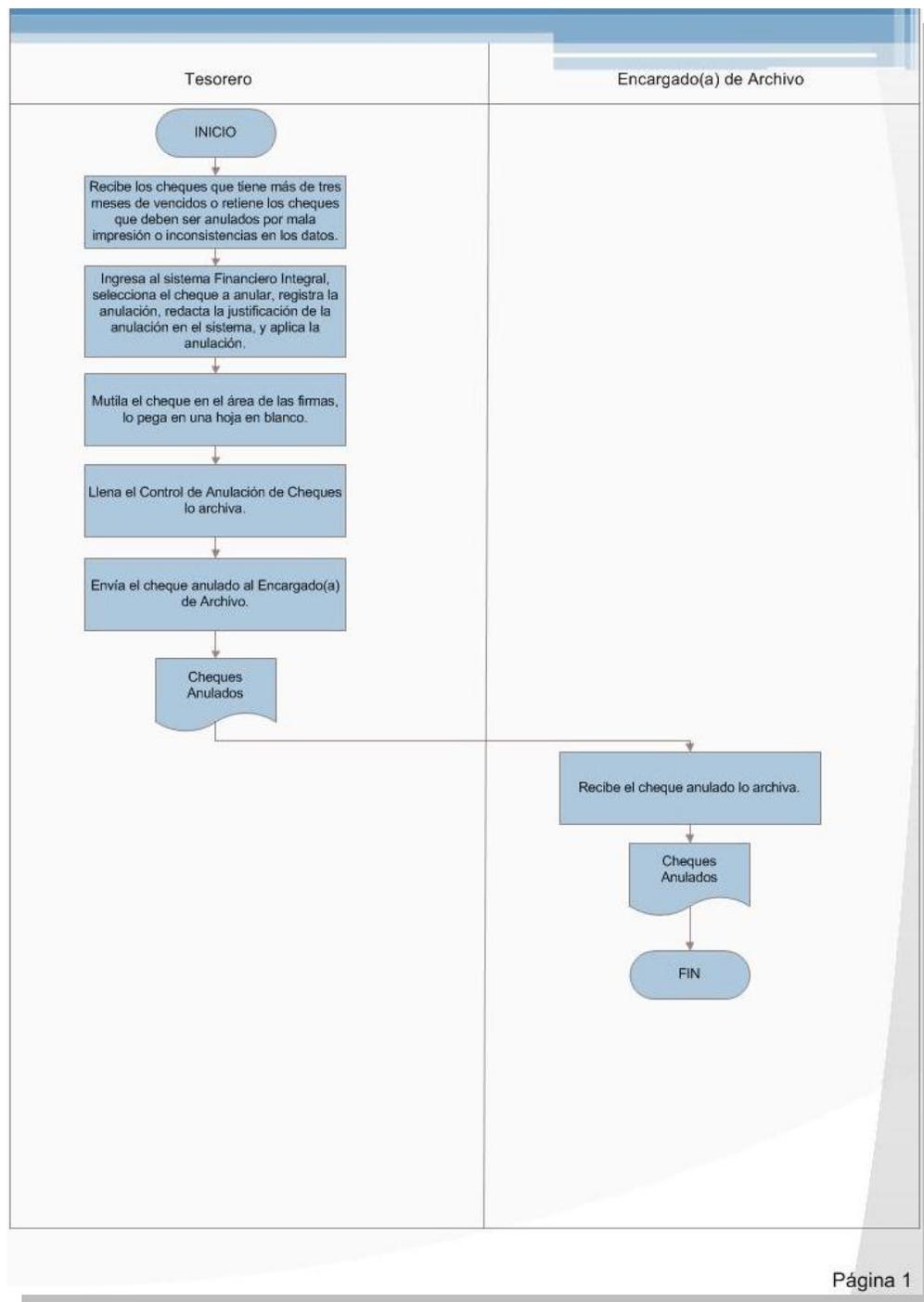
J. Conceptos y abreviaturas:

- **FUNDATEC:** Fundación Tecnológica de Costa Rica.
- **TEC:** Tecnológico de Costa Rica.

K. Descripción de las actividades

Paso	Actividad	Encargado
0	Inicio del procedimiento	
1	Recibe los cheques que tiene más de tres meses de vencidos o retiene los cheques que deben ser anulados por mala impresión o inconsistencias en los datos.	Tesorero(a)
2	Ingresa al sistema Financiero Integral, selecciona el cheque a anular, registra la anulación, redacta la justificación de la anulación en el sistema, y aplica la anulación.	Tesorero(a)
3	Mutila el cheque en el área de las firmas, lo pega en una hoja en blanco.	Tesorero(a)
4	Llena el <i>Control de Anulación de Cheques</i> lo archiva.	Tesorero(a)
5	Envía el cheque anulado al Encargado(a) de Archivo.	Tesorero(a)
6	Recibe el cheque anulado lo archiva.	Encargado(a) de Archivo
	Fin del Procedimientos	

L. Diagrama de flujo



4.3.3. Procedimientos del Área de Proyectos.

4.3.3.9. Ingreso de presupuestos.

A. Objetivo del procedimientos:

Ingresar en el Sistema Integral Financiero (SIF) el presupuesto anual que cada proyecto establece para el desarrollo de su actividad.

B. Descripción general del procedimiento:

Este procedimiento se aplica a todas las actividades de vinculación.

El presupuesto anual de cada actividad debe de ingresarse en el Sistema Integral Financiero (SIF) para poder ejecutar la operación del año.

Se recibe la documentación que establece FUNDATEC, este es revisado por la Unidad de Proyectos y se ingresa al SIF y se pasa a recepción para ser archivado en el expediente del proyecto.

C. Alcances:

Se realiza para todas las actividades de vinculación e involucra el área de Proyectos y Recepción.

D. Responsables:

- Coordinador(a) de Proyecto.
- Encargado(a) de Archivo.
- Jefe(a) de Proyectos.

E. Políticas:

1. Se debe cumplir con el Reglamento para la vinculación remunerada externa del Instituto Tecnológico de Costa Rica con la coadyuvancia de la FUNDATEC.
2. Art.10 establece que el Presupuesto Anual de la actividad de vinculación debe ser aprobado por el Consejo de Escuela o por el Superior Jerárquico en caso de que no haya Consejo.

3. Art.10 establece que todas las actividades de vinculación deben cubrir todos los costos requeridos para la ejecución de la actividad.
4. Art.26 establece que el presupuesto de las acciones de vinculación deberá formularse de acuerdo con el formato establecido por FUNDATEC.
5. Art.26 establece que todo presupuesto debe de incluir el porcentaje correspondiente al Fondo Desarrollo Institucional (FDI), al Fondo Desarrollo de la Unidad Operativa (FDU) y a los costos administrativos, según se estipula en el Art.32 del reglamento.
6. Art.32 establece los responsables de definir la exoneración de los porcentajes a las actividades de vinculación.
7. Art.27 establece las excepciones del presupuesto vía FUNDATEC, pues son cargados al presupuesto institucional. Los costos son:
 - Participación en proyectos de investigación o extensión en los que los participantes cuenten con carga académica debidamente aprobada conforme a la normativa vigente al efecto.
 - La coordinación de programas formales de posgrado impartidos por el ITCR con la coadyuvancia de FUNDATEC, en los cuales no exista un convenio entre instituciones.
 - La participación de funcionarios ad honorem aceptados por la unidad operativa.
 - La infraestructura y equipamiento del ITCR aportados para el desarrollo de los programas de posgrado.
8. El Coordinador Específico debe presentar el presupuesto anual ante FUNDATEC.
9. El presupuesto anual se deberá de presentar a FUNDATEC en los primeros 5 días del mes de diciembre.
10. Si la actividad de vinculación no presenta el presupuesto anual en diciembre, la Junta Administrativa facultará a la administración para repetir el presupuesto del año anterior y el coordinador específico tendrá la responsabilidad de adjuntar la aprobación correspondiente.

F. Documentos de referencia:

- Reglamento para la vinculación remunerada externa del Instituto Tecnológico de Costa Rica con la coadyuvancia de la Fundación Tecnológica de Costa Rica, emitido en el año 2010.

G. Formularios:

- Plantilla de Presupuesto.

H. Sistemas informáticos:

- Sistema Integrado Financiero (SIF) de la compañía Soluciones Integrales (SOIN).
- Excel.

I. Frecuencia:

- Anual.

J. Conceptos y abreviaturas:

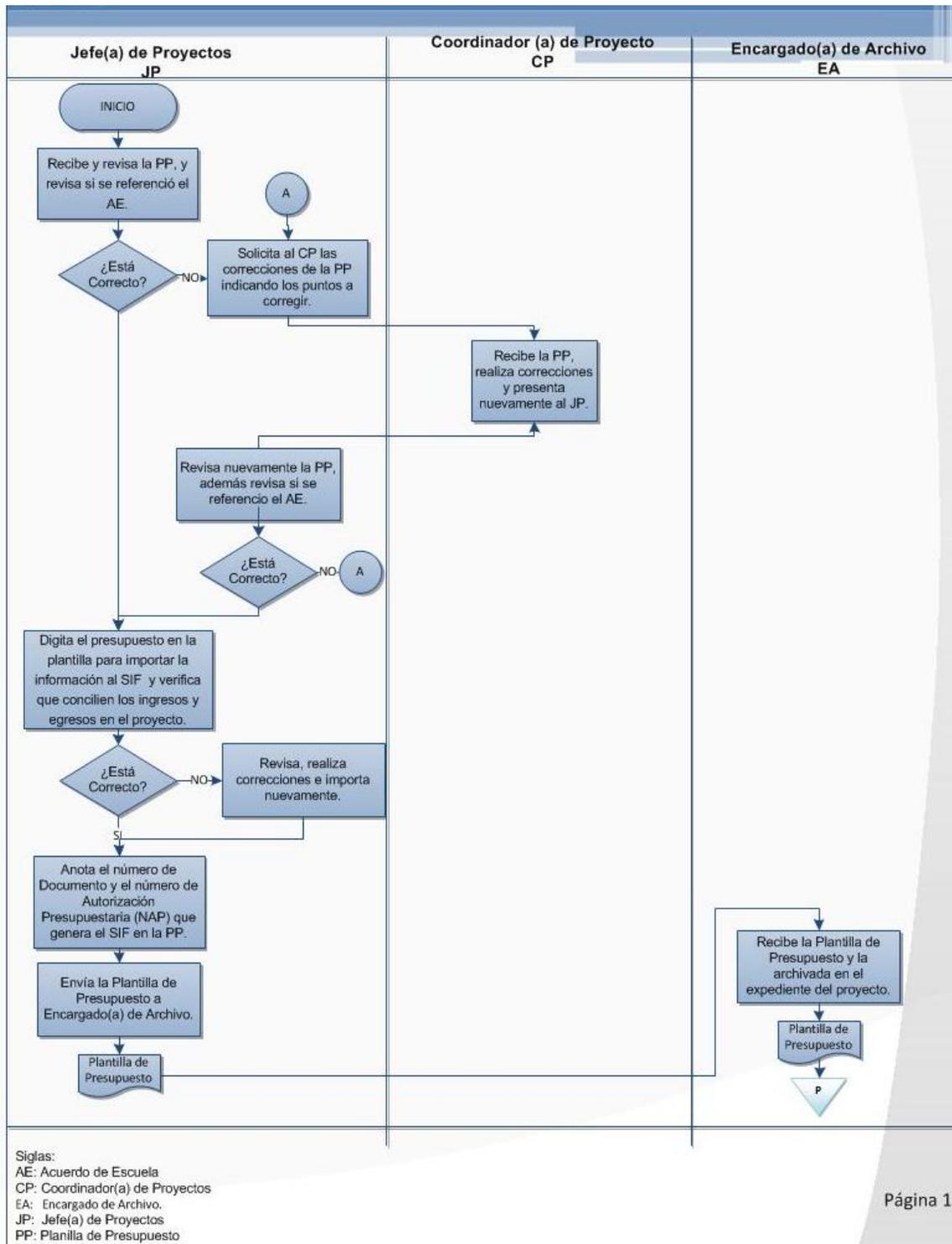
- **FUNDATEC:** Fundación Tecnológica de Costa Rica.
- **TEC:** Tecnológico de Costa Rica.
- **SIF:** Sistema Integrado Financiero.

K. Descripción de las actividades

Paso	Actividad	Encargado
0	Inicio del procedimiento	
1	Recibe y revisa la Plantilla de Presupuesto, y revisa si se referenció el Acuerdo de Escuela. ¿Está Correcto? No: Paso 2 Sí: Paso 5	Jefe(a) de Proyectos
2	Solicita al Coordinador(a) de Proyecto las correcciones de la Plantilla de Presupuesto indicando los puntos a corregir.	Jefe de Proyectos

3	Recibe la Plantilla del Presupuesto, realiza correcciones y presenta nuevamente al Jefe de Proyectos.	Coordinador(a) de Proyecto
4	Revisa nuevamente la Plantilla de Presupuesto, además revisa si se referencio el Acuerdo de Escuela. ¿Está Correcto? No: Paso 2 Sí: Paso 5	Jefe(a) de Proyectos
5	Aprueba la Plantilla de Presupuesto.	Jefe(a) de Proyectos
6	Digita el <i>Presupuesto en la Plantilla</i> , importar la información al SIF, verifica que concilien los ingresos y egresos en el proyecto. ¿Está Correcto? No: Paso 7 Sí: Paso 8	Jefe(a) de Proyectos
7	Revisa, realiza correcciones e importa nuevamente.	Jefe(a) de Proyectos
8	Anota el número de Documento y el número de Autorización Presupuestaria (NAP) que genera el SIF en la Plantilla de Presupuesto.	Jefe(a) de Proyectos
9	Envía la Plantilla de Presupuesto a Encargado(a) de Archivo.	Jefe(a) de Proyectos
10	Recibe la Plantilla de Presupuesto y la archivada en el expediente del proyecto.	Encargado(a) de Archivo
	Fin del Procedimientos	

L. Diagrama de flujo



4.3.3.10. Modificaciones Presupuestarias.

A. Objetivo del procedimientos:

Recibir la documentación necesaria para realizar el ingreso de las modificaciones en el Sistema Integral Financiero, (SOIN Financiero), del presupuesto que cada uno de los proyectos tiene disponible para el desarrollo de sus actividades.

B. Descripción general del procedimiento:

El procedimiento consiste en recibir y aplicar a todas las modificaciones presupuestarias de cada proyecto, se debe ingresar en el sistema para poder realizar sus actividades, por su último se procede al archivo de la documentación.

C. Alcances:

Este procedimiento se aplica a todas las modificaciones presupuestarias que solicite cada proyecto y debe ser registrado en el sistema, e involucra el área de Proyectos.

D. Responsables:

- Coordinador de Proyectos
- Jefe de Proyectos

E. Políticas:

1. Las modificaciones de presupuestos para cada proyecto debe haber sido aprobado previamente por el Consejo de Escuela de la Unidad Académica solicitante.
2. El encargado de Proyectos debe presentar la modificación de presupuesto debidamente aprobado, con el respectivo formulario de “Modificación Presupuestaria” y con las autorizaciones correspondientes.
3. El formulario Modificación Presupuestaria debe venir firmada por el Coordinador del proyecto cuando los montos son iguales o menores a \$3000, por el Director de la Escuela cuando los montos son mayores a

\$3000 hasta \$15000 y por el Consejo de Escuela cuando los montos superan los \$15000.

4. Las modificaciones presupuestarias se pueden dar por dos razones: para dar contenido o reforzar las sub-partidas que no cuentan con disponible y requieren seguir incurriendo en gastos; o cuando el proyecto haya recibido más ingresos de los presupuestados, o que no haya considerado el saldo del periodo anterior y realice una modificación presupuestaria con esos ingresos extra.

F. Documentos de referencia:

- Acuerdo de Escuela.
- Lineamientos para la vinculación remunerada externa del Instituto Tecnológico de Costa Rica con la coadyuvancia de la Fundación Tecnológica de Costa Rica, emitidos en el año 2005.
- Plantilla de Presupuesto.

G. Formularios:

- Modificación Presupuestaria.

H. Sistemas informáticos:

- Sistema Integrado Financiero (SIF) de la compañía Soluciones Integrales (SOIN).
- Excel.

I. Frecuencia:

- Anual

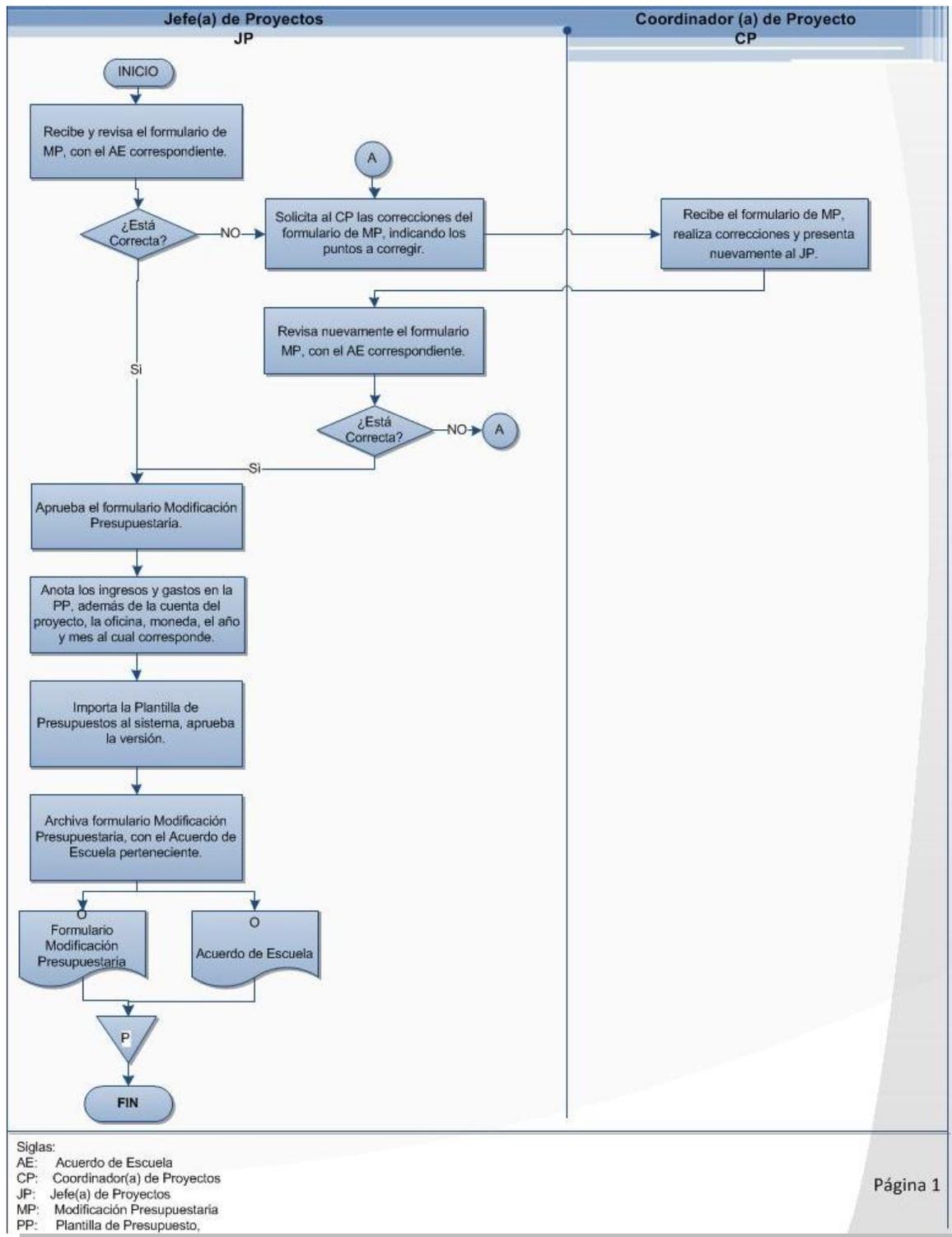
J. Conceptos y abreviaturas:

- **FUNDATEC:** Fundación Tecnológica de Costa Rica.
- **TEC:** Tecnológico de Costa Rica.

K. Descripción de las actividades

Paso	Actividad	Encargado
0	Inicio del procedimiento	
1	<p>Recibe y revisa el formulario de <i>Modificación Presupuestaria</i>, con el <i>Acuerdo de Escuela correspondiente</i>.</p> <p>¿Está Correcto?</p> <p>No: Paso 2</p> <p>Sí: Paso 5</p>	Jefe(a) de Proyectos
2	Solicita al Coordinador de Proyectos las correcciones del formulario de <i>Modificación Presupuestaria</i> , indicando los puntos a corregir.	Jefe(a) de Proyectos
3	Recibe el formulario de <i>Modificación Presupuestaria</i> , realiza correcciones y presenta nuevamente al Jefe de Proyectos.	Coordinador de Proyectos
4	<p>Revisa nuevamente el formulario <i>Modificación Presupuestaria</i>, con el <i>Acuerdo de Escuela correspondiente</i>.</p> <p>¿Está Correcto?</p> <p>No: Paso 2</p> <p>Sí: Paso 5</p>	Jefe(a) de Proyectos
5	Aprueba el formulario <i>Modificación Presupuestaria</i> .	Jefe(a) de Proyectos
6	Anota los ingresos y gastos en la <i>Plantilla de Presupuesto</i> , además de la cuenta del proyecto, la oficina, moneda, el año y mes al cual corresponde.	Jefe(a) de Proyectos
7	Importa la <i>Plantilla de Presupuestos</i> al sistema, aprueba la versión.	Jefe(a) de Proyectos
8	Archiva formulario <i>Modificación Presupuestaria</i> , con el <i>Acuerdo de Escuela</i> perteneciente.	Jefe(a) de Proyectos
	Fin del Procedimientos	

L. Diagrama de flujo



4.3.3.11. Apertura de Proyectos.

A. Objetivo del procedimientos:

Realizar el registro oportuno de los proyectos de las Escuelas que trabajan con actividad de vinculación externa remunerada, estableciendo los lineamientos y requisitos que deben cumplir para su ejecución.

B. Descripción general del procedimiento:

Se recibe la documentación establecida en el Reglamento para la vinculación remunerada externa del ITCR con la coadyuvancia de FUNDATEC, para la apertura de la actividad de vinculación.

Esta es revisada por la Jefatura de Proyectos, quien procede a registrar la actividad en el sistema contable, donde se crea la cuenta financiera, la oficina, el centro funcional, se asignan los accesos y sus respectivos usuarios y se ingresa el presupuesto.

Este proceso es revisado y firmado por la Dirección Ejecutiva y se procede a crear el expediente del proyecto y se archiva la documentación.

C. Alcances:

Se realiza para todas las actividades de vinculación externa remunerada, e involucra el área de Proyectos, Contabilidad, Recepción y la Dirección Ejecutiva.

D. Responsables:

- Asistente de Contabilidad.
- Jefe(a) de Proyectos.
- Director (a) Ejecutivo(a).
- Recepcionista.

E. Políticas:

1. El proyecto debe haber sido aprobado previamente por el Consejo de Escuela.
2. Se debe cumplir con los requisitos de apertura, con base al Reglamento para la vinculación remunerada externa del Instituto Tecnológico de Costa Rica con la coadyuvancia de la FUNDATEC.
3. Se debe contar con la aprobación de apertura de la actividad de vinculación por parte del Consejo de Escuela, Área, Departamento o Superior Jerárquico (cuando no exista consejo). Para los casos de actividades de vinculación desarrollada en forma conjunta por más de una unidad operativa, deben ser aprobadas por todas las unidades operativas participantes.
4. Cada proyecto debe contar con una persona coordinadora o responsable de la actividad de vinculación, quien es designada por la unidad (es) operativa (s), por el período de vigencia de la actividad o en acciones permanentes por un período de 4 años. Dicha persona puede ser reelecta y debe ser funcionario (a) institucional.
5. Las unidades operativas deberán registrar, previa a la ejecución del proyecto, la apertura de proyectos ante la Vicerrectoría correspondiente y posteriormente ante FUNDATEC.
6. Los programas formales de nivel universitario y los programas formales de naturaleza docente que conduzca a la obtención de un título, así como todas las acciones de vinculación externa que involucren programas permanentes de capacitación deberán ser registradas ante la Vicerrectoría de Docencia.
7. Todos los programas y proyectos de investigación y extensión que hayan sido aprobados previamente por el Consejo de Investigación y Extensión, todas las acciones de vinculación externa que involucren venta de bienes o prestación de servicios, asesorías y consultorías, deberán ser registradas ante la Vicerrectoría de Investigación y Extensión (VIE)
8. Se debe presentar presupuesto anual debidamente aprobado por el Consejo o por el Superior Jerárquico en los casos en que no exista el consejo. FUNDATEC suministrará la plantilla para formular el presupuesto.

9. El encargado de cada proyecto debe llenar el Formulario actividad de vinculación externa.
- MA-P01-F01 Actividad de prestación de servicios (inscrito en la V.I.E).
 - MA-P01-F002 Actividad de investigación o extensión (inscrito en la V.I.E).
 - MA-P01-F003 Actividad de capacitación cursos técnicos, idiomas y programas académicos de posgrado (inscrito a la Vicerrectoría de Docencia).
10. Cuando la jornada se interponga con la del TEC se debe tramitar un arreglo de pago el cual debe estar firmado por el superior jerárquico y recibido de Recursos Humanos del TEC.
11. Cada apertura de proyecto debe presentar una descripción detallada del proyecto.
12. Se debe presentar una ficha que contenga los datos personales del coordinador del proyecto.
13. El presupuesto presentado para cada proyecto debe estar debidamente firmado por el coordinador general y director de la Escuela a la cual pertenece.
14. Si el proyecto necesitara exoneración de porcentajes (7% aporte Junta Directiva, 8% aporte al Conceso de Investigación y Extensión y el 5% al Consejo de Escuela) se deberá presentar cartas de aprobación, las cuales son emitidas mediante un Memorando del Consejo y memorando del Consejo de investigación y Extensión que autoriza la exoneración.
15. Todo proyecto debe contener el visto bueno de la jefatura de gestión de proyectos y la Dirección Ejecutiva- FUNDATEC.

F. Documentos de referencia:

- Acuerdo 12-8-2012 Junta Directiva FUNDATEC: Criterios para analizar las solicitudes de exoneración de costo administrativo.
- Reglamento de Exoneración de del porcentaje de aporte de la Vicerrectoría de Investigación y Extensión.

- Reglamento de vinculación remunerada externa del Instituto Tecnológico de Costa Rica con la coadyuvancia de la Fundación Tecnológica de Costa Rica, emitidos en el año 2010.
- Presupuesto Mensual.

G. Formularios:

- Control de requisitos para la apertura de proyectos.
- MA-P01-F01 Actividad de prestación de servicios (inscrito en la V.I.E).
- MA-P01-F002 Actividad de investigación o extensión (inscrito en la V.I.E).
- MA-P01-F003 Actividad de capacitación cursos técnicos, idiomas y programas académicos de posgrado (inscrito a la Vicerrectoría de Docencia).
- Ficha de datos personales de personales del coordinador del proyecto.
- Plantilla de Presupuesto.

H. Sistemas informáticos:

- Sistema Integrado Financiero (SIF) de la compañía Soluciones Integrales (SOIN)
- Excel

I. Frecuencia:

- Diaria

J. Conceptos y abreviaturas:

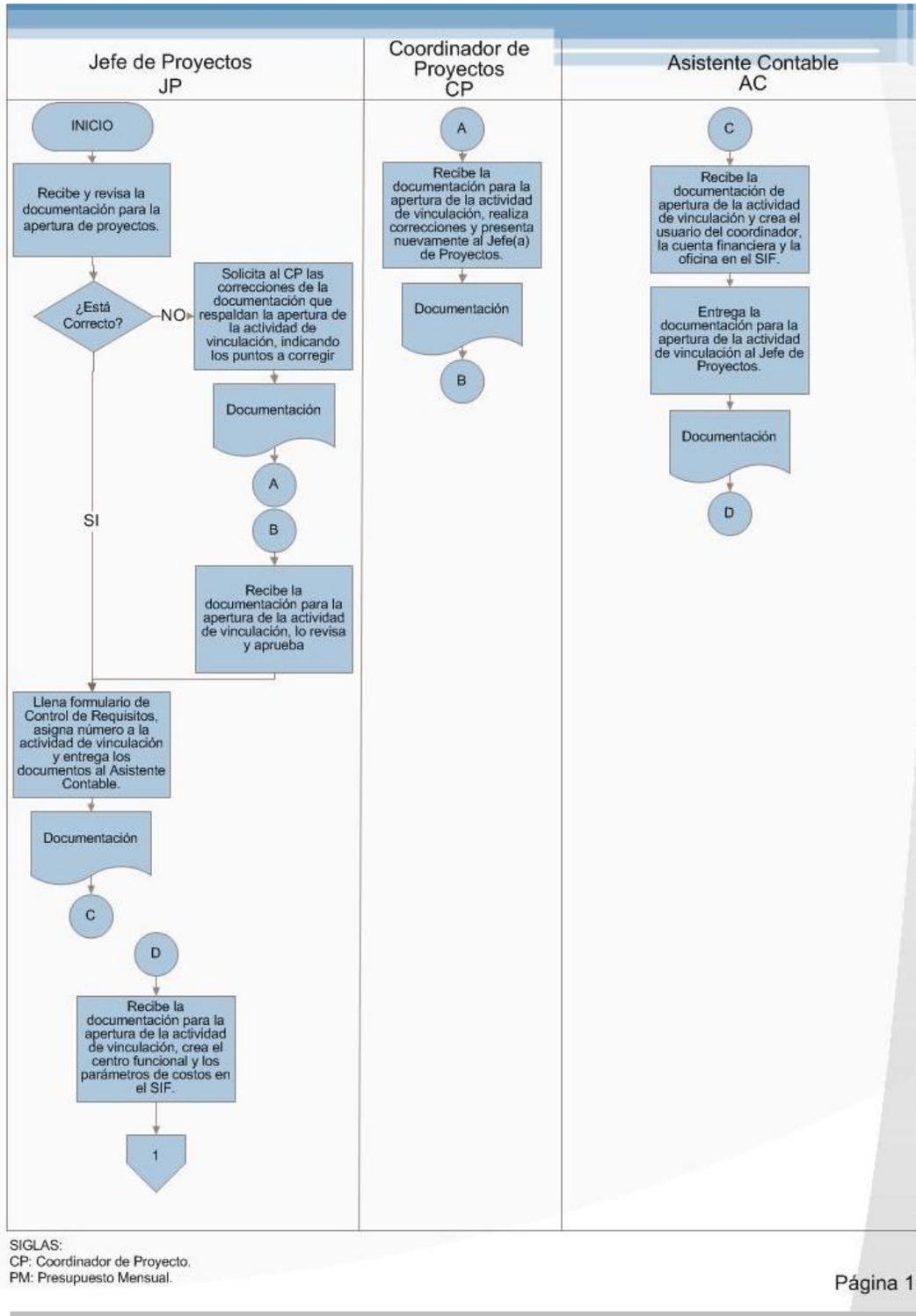
- **FUNDATEC:** Fundación Tecnológica de Costa Rica.
- **FDU:** Fondo Desarrollo Unidad Operativa.
- **FDI:** Fondo Desarrollo Institucional.
- **TEC:** Tecnológico de Costa Rica.
- **V.I.E:** Vicerrectoría de Investigación y Extensión.

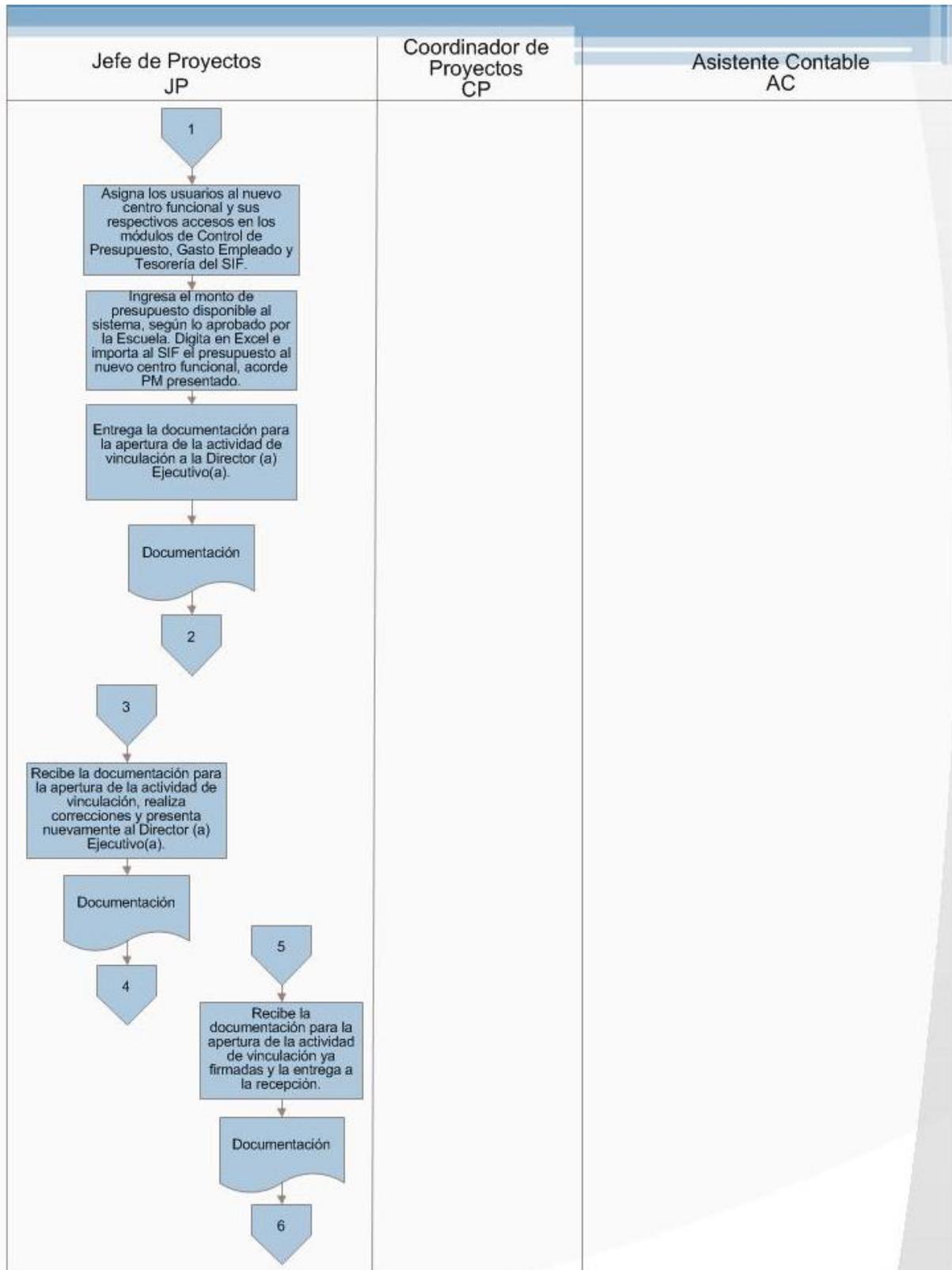
K. Descripción de las actividades

Paso	Actividad	Encargado
0	Inicio del procedimiento	
1	Recibe y revisa la documentación para la apertura de proyectos. ¿Está Correcto? No: Paso 2 Sí: Paso 5	Jefe de Proyectos
2	Solicita al Coordinador de Proyectos las correcciones de la documentación que respaldan la apertura de la actividad de vinculación, indicando los puntos a corregir	Jefe de Proyectos
3	Recibe la documentación para la apertura de la actividad de vinculación, realiza correcciones y presenta nuevamente al Jefe(a) de Proyectos.	Coordinador de Proyectos
4	Recibe la documentación para la apertura de la actividad de vinculación, lo revisa y aprueba.	Jefe(a) de Proyectos
5	Llena formulario de Control de Requisitos, asigna número a la actividad de vinculación y entrega los documentos al Asistente Contable.	Jefe(a) de Proyectos
6	Recibe la documentación de apertura de la actividad de vinculación y crea el usuario del coordinador, la cuenta financiera y la oficina en el SIF.	Asistente Contable
7	Entrega la documentación para la apertura de la actividad de vinculación al Jefe de Proyectos.	Asistente Contable
8	Recibe la documentación para la apertura de la actividad de vinculación, crea el centro funcional y los parámetros de costos en el SIF.	Jefe de Proyectos
9	Asigna los usuarios al nuevo centro funcional y sus respectivos accesos en los módulos de Control de Presupuesto, Gasto Empleado y Tesorería del SIF.	Jefe de Proyectos

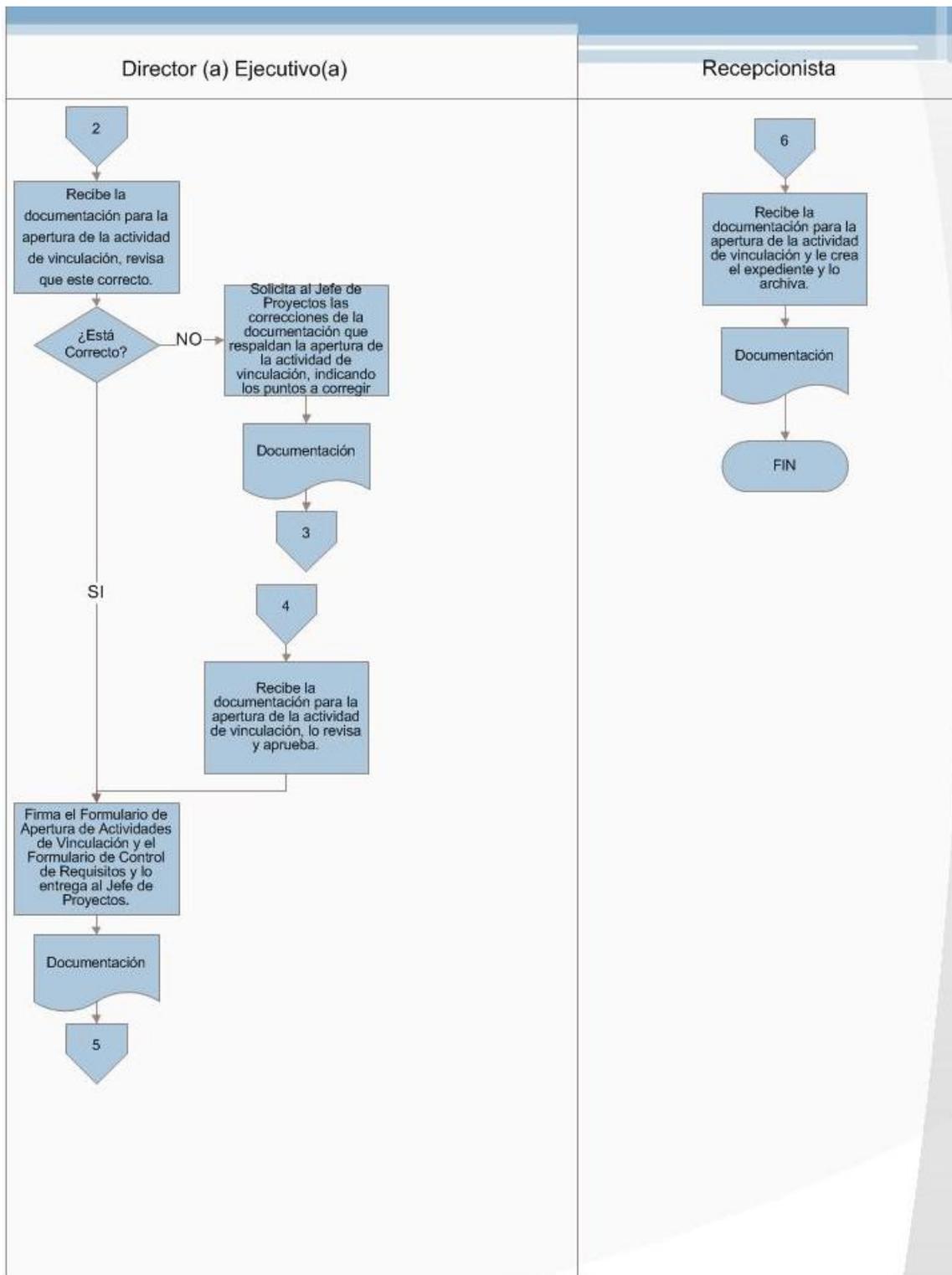
10	Ingresar el monto de presupuesto disponible al sistema, según lo aprobado por la Escuela. Digitar en Excel e importar al SIF el presupuesto al nuevo centro funcional, acorde Presupuesto Mensual presentado.	Jefe de Proyectos
11	Entregar la documentación para la apertura de la actividad de vinculación a la Director (a) Ejecutivo(a).	Jefe de Proyectos
12	Recibe la documentación para la apertura de la actividad de vinculación, revisa que este correcto. ¿Está Correcto? No: Paso 12 Sí: Paso 16	Director (a) Ejecutivo(a)
13	Solicita al Jefe de Proyectos las correcciones de la documentación que respaldan la apertura de la actividad de vinculación, indicando los puntos a corregir	Director (a) Ejecutivo(a)
14	Recibe la documentación para la apertura de la actividad de vinculación, realiza correcciones y presenta nuevamente al Director (a) Ejecutivo(a).	Jefe de Proyectos
15	Recibe la documentación para la apertura de la actividad de vinculación, lo revisa y aprueba.	Director (a) Ejecutivo(a)
16	Firma el Formulario de Apertura de Actividades de Vinculación y el Formulario de Control de Requisitos y lo entrega al Jefe de Proyectos.	Director (a) Ejecutivo(a)
17	Recibe la documentación para la apertura de la actividad de vinculación ya firmadas y la entrega a la recepción.	Jefe de Proyectos
18	Recibe la documentación para la apertura de la actividad de vinculación y le crea el expediente y lo archiva.	Recepcionista
	Fin del Procedimientos	

L. Diagrama de flujo





SIGLAS:
 CP: Coordinador de Proyecto.
 PM: Presupuesto Mensual.



SIGLAS:
 CP: Coordinador de Proyecto,
 PM: Presupuesto Mensual.

4.3.3.12. Compra de Activos.

A. Objetivo del procedimientos:

Determinar la forma en que se deben llevar a cabo el proceso de compras de activos fijos.

B. Descripción general del procedimiento:

El coordinador informa la necesidad de compra de un bien, se abre el proceso de cotización, cuando ya se posee la cotización que se adecue a la necesidad del solicitante se tramita la compra del artículo, cuando el proveedor realiza la entrega, se procede al Plaqueo respectivo y registro del bien, por último se procede a la entrega al coordinador del proyecto o unidad solicitante de la FUNDATEC y se registra la factura en el sistema de Cuentas por Pagar.

C. Alcances:

El procedimiento debe aplicarse tanto en la compra de activos fijos de la FUNDATEC como en las comprar realizadas por los coordinadores de los respectivos proyectos que se trabajan en la FUNDATEC.

D. Responsables:

- Asistente de proyectos.
- Coordinador(a) del proyecto.
- Encargado(a) de Aprovisionamiento.

E. Políticas:

1. El asistente de proyectos revisa la página de Compras FUNDATEC todos los días en la mañana.
2. La solicitud de compra debe ser entregada con su respectiva justificación del motivo de la misma.

3. Si la compra es superior a \$750.00, se deben presentar tres cotizaciones, caso contrario se considera una compra directa y no requiere de las tres cotizaciones.
4. Las cotizaciones a recibir deben ser comparables entre ellas y cumplir con las especificaciones del artículo solicitado.
5. Activos de vida útil mayor a un año, su compra debe respaldarse con tres cotizaciones y deben ser donados al ITCR salvo que exista una obligación contractual asumida por FUNDATEC que indique otro destino.
6. Cuando el valor del activo es de ¢15.150 hasta ¢82.000.00 se considera como activo de control y superior a ¢82.000.00 se considera como activo capitalizable y en ambos casos se tienen que donar al ITCR.
7. La solicitud de compra debe presentar las firmas necesarias según los niveles jerárquicos de autorización, de acuerdo al establecido en el Memo 740.
8. Todo activo debe ser entregado en Aprovisionamiento los días Martes y Jueves de 8:00 a.m. a 11:30 a.m.
9. Se le debe asignar un consecutivo numérico a los artículos según sea su clasificación. En el caso de los activos capitalizables se le coloca un consecutivo de placa.
10. La placa debe ser colocada en la parte superior derecha.
11. El pago de un activo se realiza después de que esté plaqueado y firmada la factura por el coordinador, haciendo constar el recibido conforme.

F. Documentos de referencia:

- Memo 740.
- DFC-64-2012 Memorandum uso interno del Instituto Tecnológico de Costa Rica (TEC).
- Reglamento para la Administración de activos muebles, inmuebles y otros activos sujetos a depreciación o amortización, Instituto Tecnológico de Costa Rica (TEC)

G. Formularios:

- Formulario de Solicitud de Orden de Compra.

H. Sistemas informáticos:

- Compras FUNDATEC.
- Compras Inversas.
- Activos TEC (Aprovisionamiento).
- Registro de Facturas.
- Sistema Integrado Financiero (SIF) de la compañía Soluciones Integrales (SOIN).

I. Frecuencia:

No aplica, su periodicidad dependerá de las necesidades de los coordinadores.

J. Conceptos y abreviaturas:

- **Activo:** es un bien tangible o intangible que posee una empresa o persona natural.
- **Activos fijos:** bien mueble o inmueble con una vida útil mayor a un año, que se adquiere para su uso y funcionamiento en la operación normal de la Institución o por un proyecto.
- **Activo de control:** Activo que por su bajo valor monetario, no califica como activo capitalizable, pero al que se le asigna una identificación para su control.
- **Artículo:** Bien tangible que se desea adquirir.
- **Número de relación:** Consecutivo numérico que identifica los movimientos de bienes registrados en el sistema de activos del TEC.
- **Plaques:** Actividad donde se le asigna un número de relación a una artículo.
- **FUNDATEC:** Fundación Tecnológica de Costa Rica.
- **TEC:** Tecnológico de Costa Rica.

K. Descripción de las actividades

Paso	Actividad	Encargado
0	Inicio del procedimiento	
1	Procesa la necesidad de compra en el sistema de Compras FUNDATEC.	Coordinador(a) de proyectos
2	Revisa la página de Compras FUNDATEC, determina que hay una solicitud de compra.	Asistente de proyectos
3	Revisa que la solicitud de compra cumpla con los requerimientos mínimos. ¿Cumple con los requerimientos? No: Pase al paso 4 Sí: Pase al paso 7	Asistente de proyectos
4	Notifica vía correo electrónico que la solicitud de compra no cumple con los requerimientos mínimos, se detalla los puntos que deben ser cambiados y que la misma debe ser modificada.	Asistente de proyectos
5	Realiza cambios solicitados a la solicitud de compra en el sistema de Compras FUNDATEC y notifica al Asistente de proyectos.	Coordinador(a) de proyectos
6	Recibe la notificación que los cambios ya fueron efectuados, revisa y aprueba.	Asistente de proyectos
7	Procesa la solicitud de compras, ingresando al sistema de compras FUNDATEC la descripción del artículo, la información necesaria para la cotización (fechas de apertura, adjudicación y cierre, forma de pago), se aplica y automáticamente el sistema envía la solicitud de compra al modulo de compras inversas, para el periodo de cotización.	Asistente de proyectos

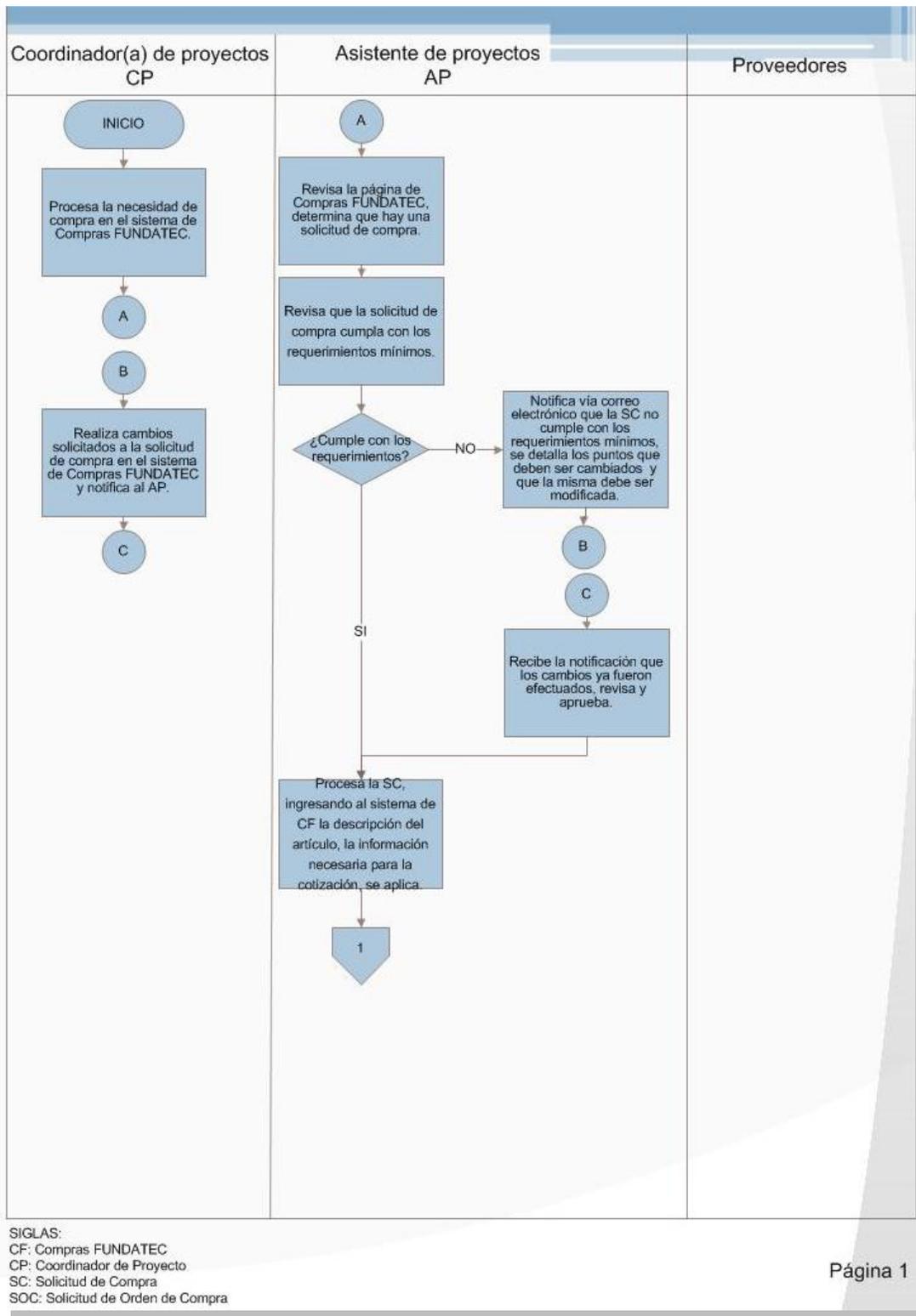
8	<p>Recibí el informe del sistema Compras Inversas vía correo electrónico, revisa</p> <p>¿Existen ofertas?</p> <p>No: Pase al paso 9</p> <p>Sí: Pase al paso 12</p>	Asistente de proyectos
9	<p>Notifica vía correo electrónico al coordinador de proyectos que no existe ofertas en el sistema y que debe procesar la cotización del artículo.</p>	Asistente de proyectos
10	<p>Recibe la notificación de que no hay ofertas en el sistema y procede a solicitar cotizaciones del artículo vía correo electrónico a las empresas que vendan el artículo.</p>	Coordinador(a) de proyectos
11	<p>Envía la cotización con las especificaciones de acuerdo a los requerimientos del artículo.</p> <p>Pase al paso 13</p>	Proveedores
12	<p>Envía las cotizaciones recibidas</p>	Asistente de proyectos
13	<p>Recibe las cotizaciones y revisa que cumpla con las especificaciones.</p> <p>¿Cumple con los requerimientos?</p> <p>No: Pase al paso 14</p> <p>Sí: Pase al paso 17</p>	Coordinador(a) de proyectos
14	<p>Informa al proveedor vía correo electrónico que la cotización no cumple con los requisitos, indica los puntos a corregir y solicita las modificaciones de los mismos.</p>	Coordinador(a) de proyectos
15	<p>Realiza cambios solicitados a la cotización y envía nuevamente vía correo electrónico al Coordinador (a) de proyectos.</p>	Proveedor

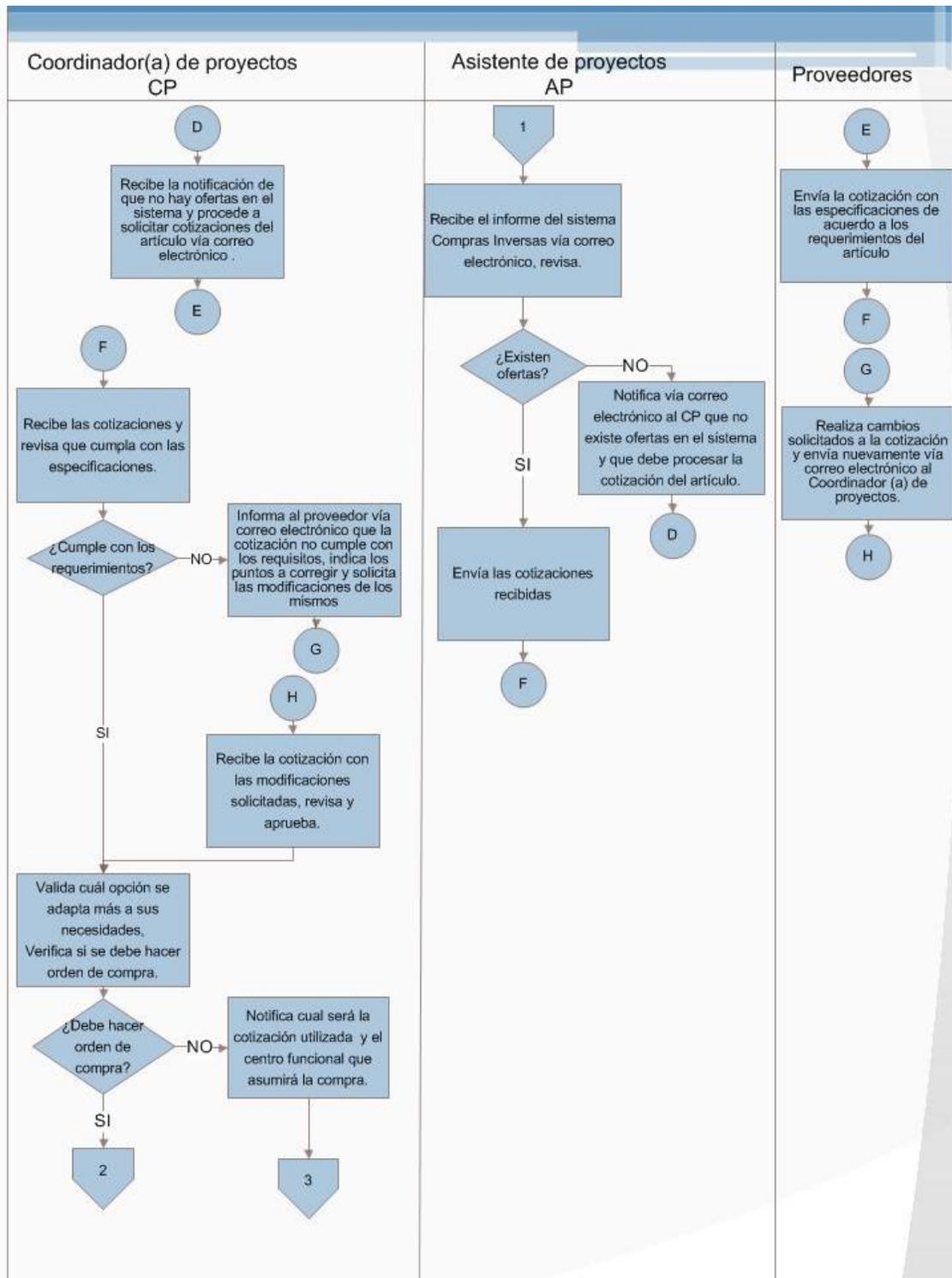
16	Recibe la cotización con las modificaciones solicitadas, revisa y aprueba.	Coordinador(a) de proyectos
17	Valida cuál opción se adapta más a sus necesidades, Verifica si se debe hacer orden de compra. ¿Debe hacer orden de compra? No: Pase al paso 18 Sí: Pase al paso 19	Coordinador(a) de proyectos
18	Notifica cual será la cotización utilizada y el centro funcional que asumirá la compra. Pase al paso 24	Coordinador(a) de proyectos
19	Llena la solicitud de orden de compra y la envía al asistente de proyectos, con tres cotizaciones.	Coordinador(a) de proyectos
20	Recibe la solicitud de orden de compra y las tres cotizaciones, revisa que estén correctas. ¿Está Correcta? No: Pase al paso 21 Sí: Pase al paso 24	Asistente de proyectos
21	Solicita correcciones de la solicitud de orden de compra e indica que aspectos deben ser modificados, devuelve la solicitud de orden de compra y las tres cotizaciones.	Asistente de proyectos
22	Recibe la solicitud de orden de compra y las tres cotizaciones, realiza correcciones y presenta nuevamente al asistente de proyectos.	Coordinador(a) de proyectos
23	Recibe la solicitud de orden de compra y las tres cotizaciones, con las correcciones, aprueban y archiva.	Asistente de proyectos
24	Confecciona la orden de compra y procede a enviarla vía correo electrónico o fax al proveedor.	Asistente de proyectos
25	Recibe la orden de compra, procede a realizar la facturación del artículo cotizado y su respectivo envió.	Proveedor

26	<p>Recibe el artículo y revisa que lo facturado se encuentre en buen estado y cumpla con las características solicitadas en la orden de compra.</p> <p>¿Está correcto?</p> <p>No: Pase al paso 27</p> <p>Sí: Pase al paso 29</p>	Asistente de proyectos
27	Rechaza el artículo, envía la factura y solicita el remplazo del mismo.	Asistente de proyectos
28	Recibe el artículo, la factura y realiza el cambio de artículo y devuelve nuevamente.	Proveedor
29	Recibe el artículo correcto, conserva la factura original y firma la copia de recibido.	Asistente de proyectos
30	Asigna una placa con un número de consecutivo (Plaqueo), según corresponda su clasificación (Activo de Control o Activo Fijo).	Asistente de proyectos
31	<p>Determina si el activo corresponde a un activo fijo o activo de control</p> <p>¿Corresponde a un activo fijo?</p> <p>No: Pase al paso 34</p> <p>Sí: Pase al paso 32</p>	Asistente de proyectos
32	Registra el activo en el sistema el activo fijo capitalizable.	Asistente de proyectos
33	Ingresa al Sistema de activos del TEC las características del artículo y se imprime el reporte de activos por entregar.	Asistente de proyectos
34	Comunica al Coordinador(a) de Proyectos que el artículo ya se encuentra plaqueado y puede ser retirado.	Asistente de proyectos
35	Entrega el artículo y la Factura al Coordinador(a) de Proyectos.	Asistente de proyectos

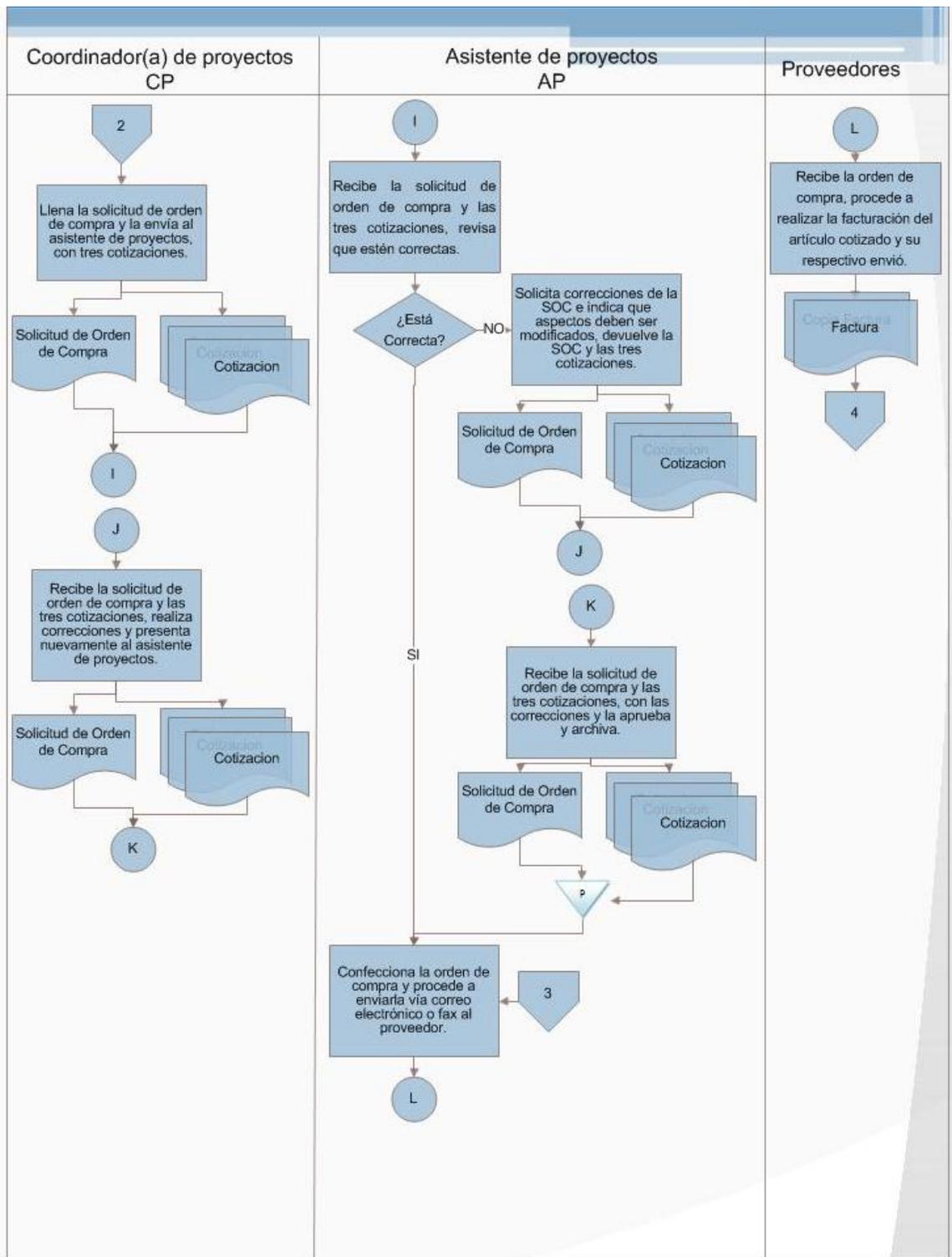
36	<p>Recibe el artículo, firma la factura como recibida, revisa si corresponde a un activo de control o activo fijo.</p> <p>¿Corresponde a un activo?</p> <p>Control: Pase al paso 39</p> <p>Fijo: Pase al paso 37</p>	<p>Coordinador(a) de Proyectos</p>
37	<p>Firma el Reporte de activos por entregar y entrega al Asistente de proyectos</p>	<p>Coordinador(a) de Proyectos</p>
38	<p>Entrega el Reporte de activos por entregar original al Encargado de Aprovisionamiento, una copia al Coordinador(a) de Proyectos, conserva una copia como respaldo y la factura original.</p> <p>Pase al paso 40</p>	<p>Asistente de proyectos</p>
39	<p>Firma y entrega la factura al Asistente de proyectos.</p>	<p>Coordinador(a) de Proyectos</p>
40	<p>Ingresa la factura al sistema de Cuentas por Pagar.</p>	<p>Asistente de proyectos</p>
41	<p>Envía la factura al encargado de Cuentas por Pagar.</p>	<p>Asistente de proyectos</p>
<p>Fin del Procedimientos</p>		

L. Diagrama de flujo

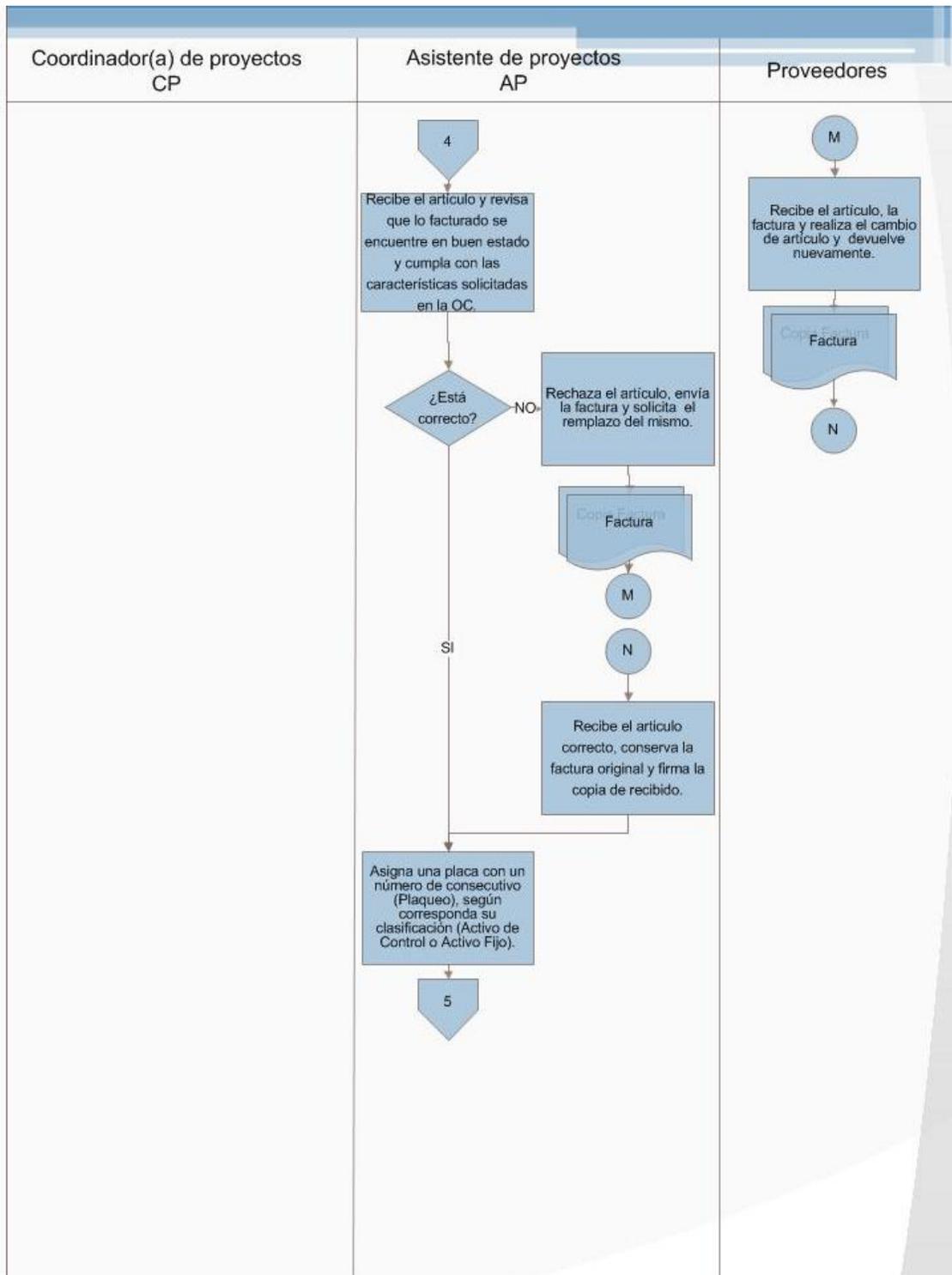




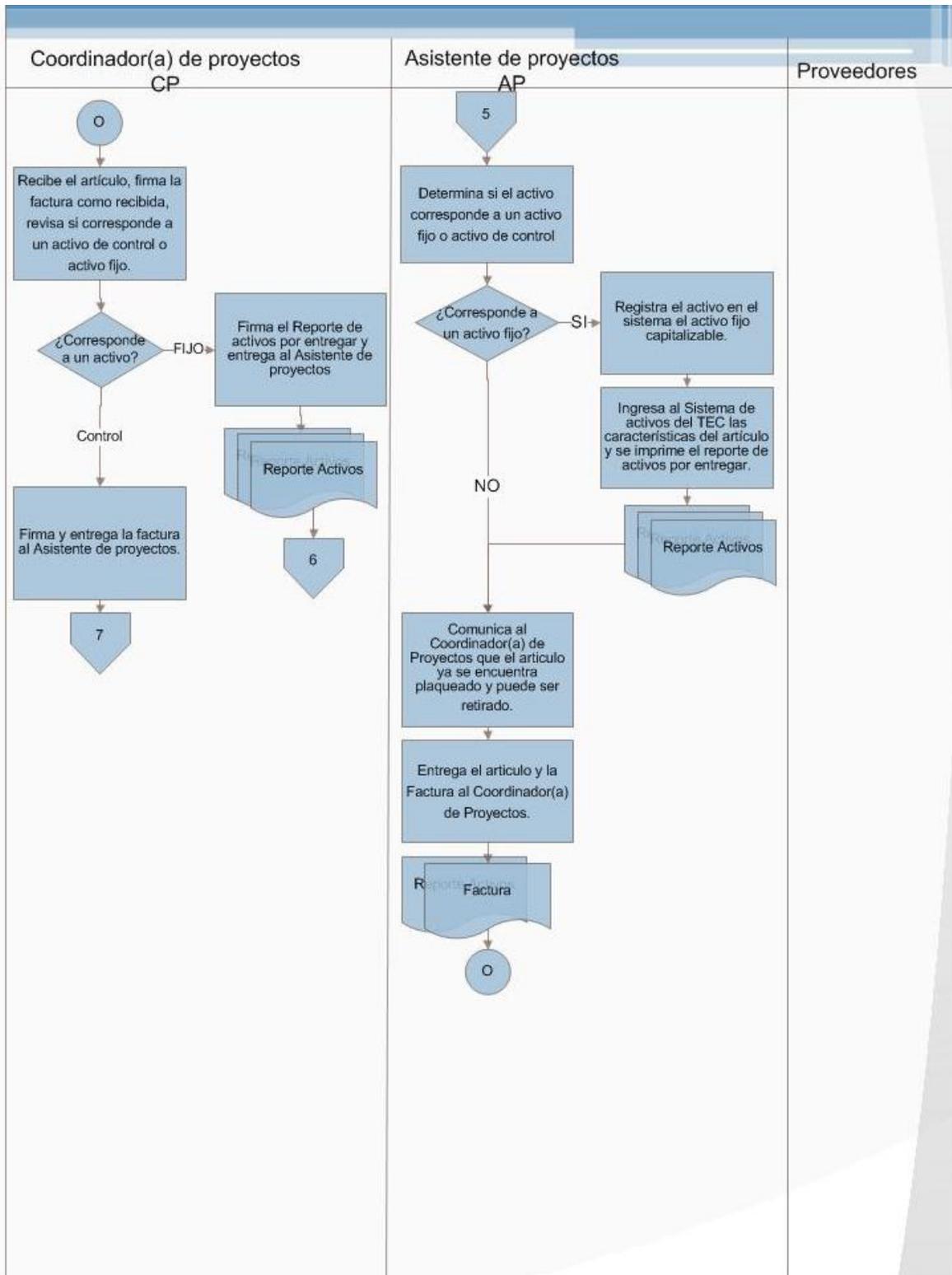
SIGLAS:
 CF: Compras FUNDATEC
 CP: Coordinador de Proyecto
 SC: Solicitud de Compra
 SOC: Solicitud de Orden de Compra



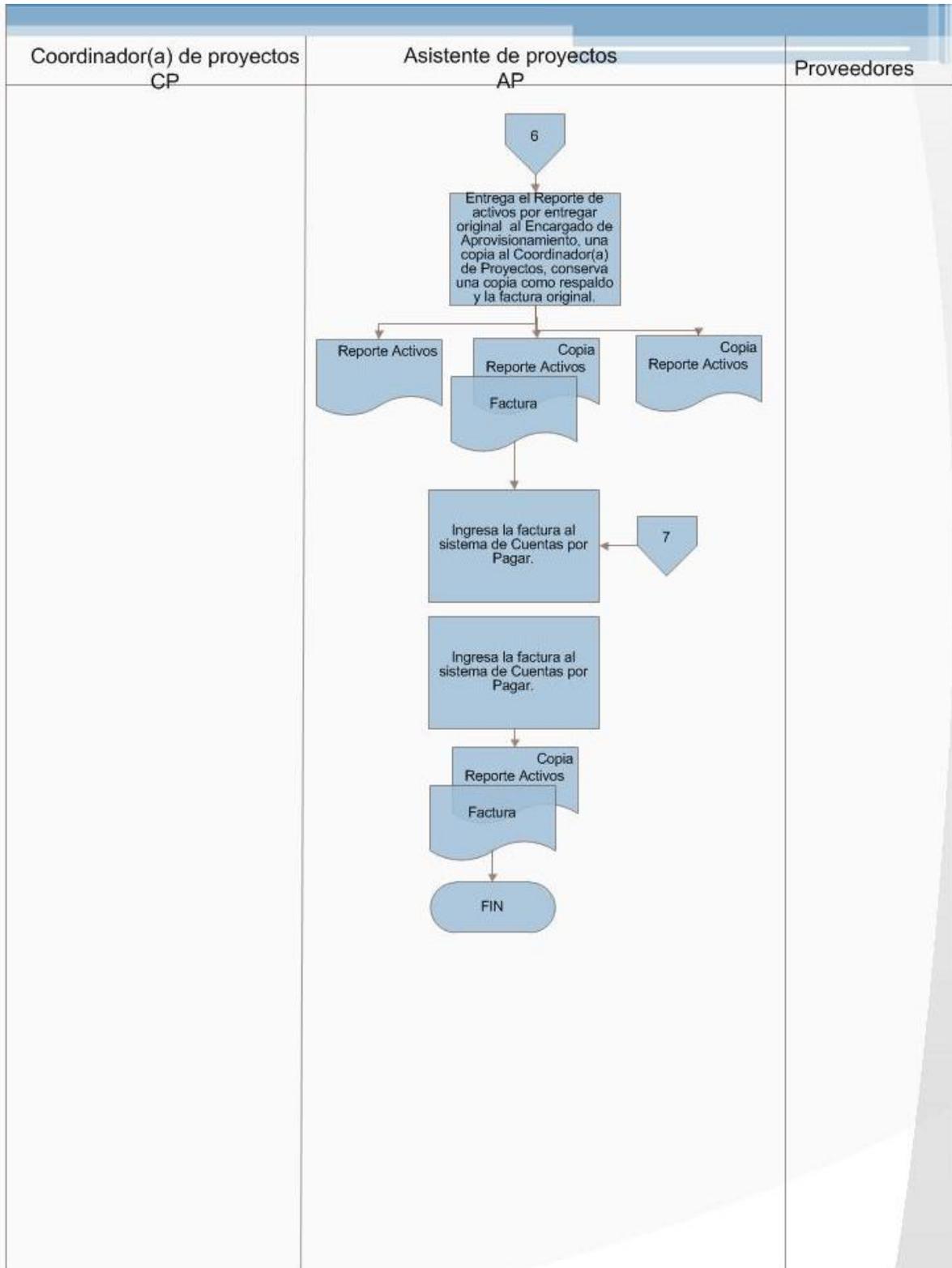
SIGLAS:
 CF: Compras FUNDATEC
 CP: Coordinador de Proyecto
 SC: Solicitud de Compra
 SOC: Solicitud de Orden de Compra



SIGLAS:
 CF: Compras FUNDATEC
 CP: Coordinador de Proyecto
 SC: Solicitud de Compra
 SOC: Solicitud de Orden de Compra



SIGLAS:
 CF: Compras FUNDATEC
 CP: Coordinador de Proyecto
 SC: Solicitud de Compra
 SOC: Solicitud de Orden de Compra



SIGLAS:
 CF: Compras FUNDATEC
 CP: Coordinador de Proyecto
 SC: Solicitud de Compra
 SOC: Solicitud de Orden de Compra

4.3.3.13. Cierre de Proyectos.

A. Objetivo del procedimientos:

Realizar el cierre oportuno de los proyectos que han finalizado su periodo de vigencia o por razones de la Escuela que trabajan con actividad de vinculación externa remunerada.

B. Descripción general del procedimiento:

Este procedimiento consiste en el trámite de cierre de Proyectos ya sea porque finalizó su periodo de desarrollo o porque no resulta rentable continuar desarrollándolo, de manera que se registre el finiquito del proyecto y este quede debidamente inactivo.

El Jefe(a) de Proyectos recibe el Memorándum en donde se solicita el cierre del proyecto, se procede a tramitar los pagos, liquidación de personal y recuperación de las cuentas por cobrar que el proyecto tenga pendientes, de modo que el proyecto finalice según lo establecido con el reglamento de la FUNDATEC y el TEC.

C. Alcances:

Se realiza para todas los cierres de proyectos que corresponda a las actividades de vinculación externa remunerada, e involucra el área de Proyectos, Contabilidad, Recepción y la Dirección Ejecutiva.

D. Responsables:

- Asistente de Contabilidad.
- Contador(a)
- Director (a) Ejecutivo(a)
- Encargado de Cuentas por Cobrar.
- Encargado de Cuentas por Pagar.
- Jefe(a) Administrativo.

- Jefe(a) de Proyectos.

E. Políticas:

1. Se debe cumplir con los requisitos de cierre de Proyectos, con base al Reglamento para la vinculación remunerada externa del Instituto Tecnológico de Costa Rica con la coadyuvancia de la FUNDATEC.
2. Se debe contar con la aprobación de cierre de Proyecto por parte del Consejo de Escuela. Para los casos de actividades de vinculación desarrollada en forma conjunta por más de una unidad operativa, deben ser aprobadas por todas las unidades operativas participantes.

F. Documentos de referencia:

- Reglamento de vinculación remunerada externa del Instituto Tecnológico de Costa Rica con la coadyuvancia de la Fundación Tecnológica de Costa Rica, emitidos en el año 2010.
- Memorándum de la Escuela.

G. Formularios:

- No aplica ningún formulario.

H. Sistemas informáticos:

- Sistema Integrado Financiero (SIF) de la compañía Soluciones Integrales (SOIN)

I. Frecuencia:

- Diaria

J. Conceptos y abreviaturas:

- **FUNDATEC:** Fundación Tecnológica de Costa Rica.
- **TEC:** Tecnológico de Costa Rica.

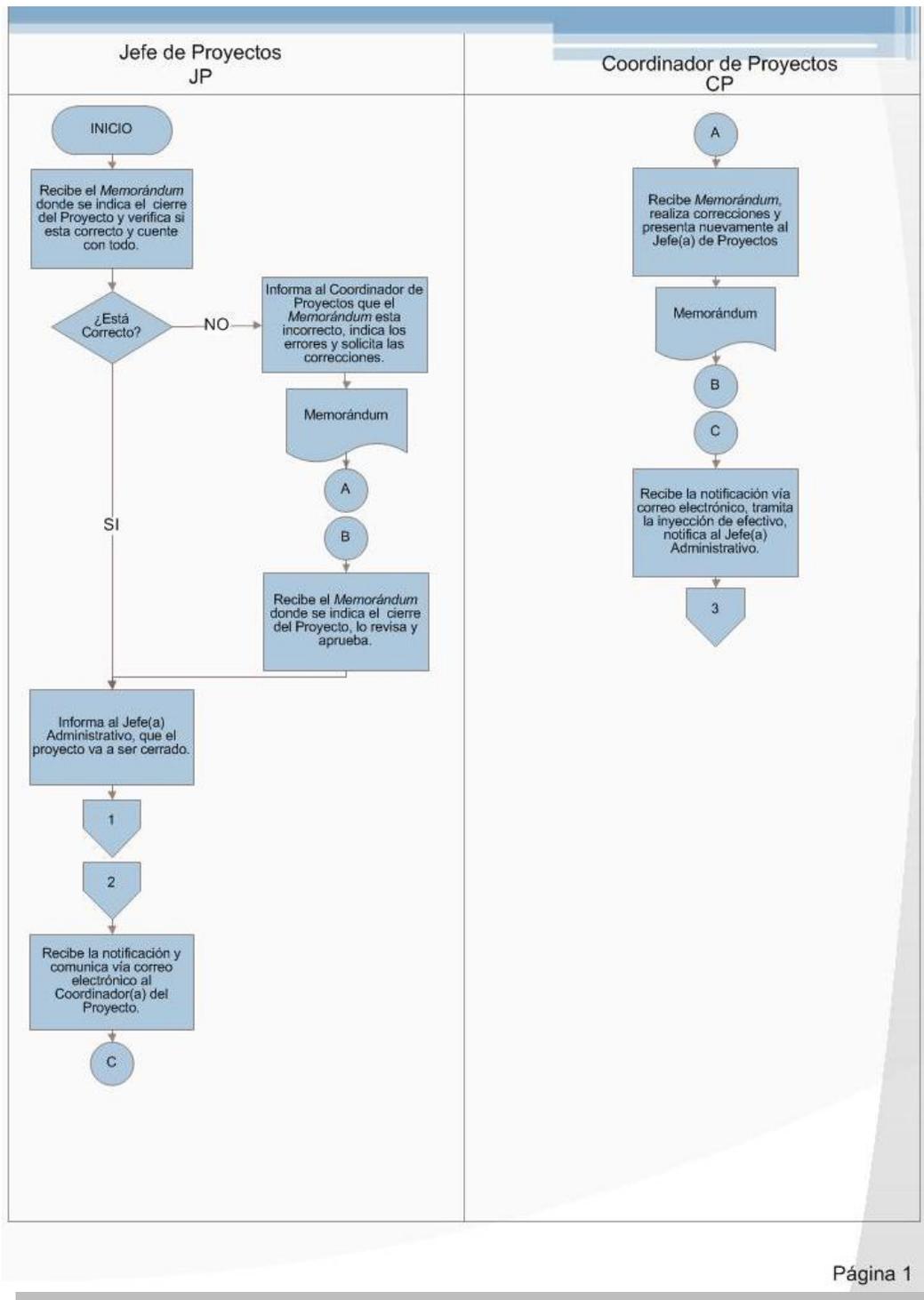
K. Descripción de las actividades

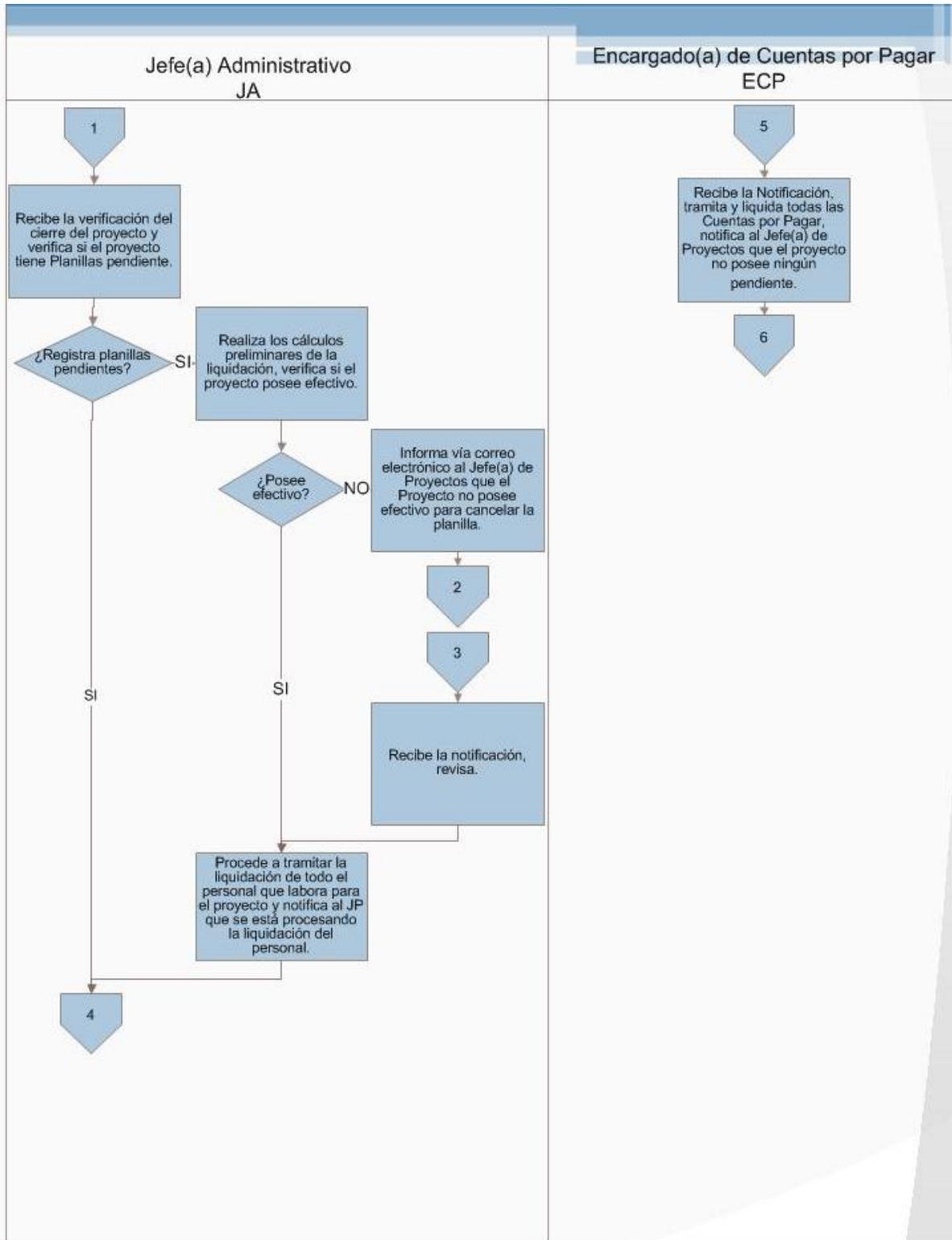
Paso	Actividad	Encargado
0	Inicio del procedimiento	
1	Recibe el <i>Memorándum</i> donde se indica el cierre del Proyecto y verifica si esta correcto y cuente con todo. ¿Está Correcto? No: Paso 2 Sí: Paso 5	Jefe de Proyectos
2	Informa al Coordinador de Proyectos que el <i>Memorándum</i> esta incorrecto, indica los errores y solicita las correcciones.	Jefe de Proyectos
3	Recibe <i>Memorándum</i> , realiza correcciones y presenta nuevamente al Jefe(a) de Proyectos.	Coordinador de Proyectos
4	Recibe el <i>Memorándum</i> donde se indica el cierre del Proyecto, lo revisa y aprueba.	Jefe(a) de Proyectos
5	Informa al Jefe(a) Administrativo, que el proyecto va a ser cerrado.	Jefe(a) de Proyectos
6	Recibe la verificación del cierre del proyecto y verifica si el proyecto tiene Planillas pendiente. ¿Registra planillas pendientes? No: Paso 13 Sí: Paso 7	Jefe(a) Administrativo
7	Realiza los cálculos preliminares de la liquidación, verifica si el proyecto posee efectivo. ¿Posee efectivo? No: Paso 8 Sí: Paso 12	Jefe(a) Administrativo
8	Informa vía correo electrónico al Jefe(a) de Proyectos que el Proyecto no posee efectivo para cancelar la	Jefe(a) Administrativo

	planilla.	
9	Recibe la notificación y comunica vía correo electrónico al Coordinador(a) del Proyecto.	Jefe(a) de Proyectos
10	Recibe la notificación vía correo electrónico, tramita la inyección de efectivo, notifica al Jefe(a) Administrativo	Coordinador(a) del Proyecto
11	Recibe la notificación, revisa.	Jefe(a) Administrativo
12	Procede a tramitar la liquidación de todo el personal que labora para el proyecto y notifica al Jefe(a) de Proyectos que se está procesando la liquidación del personal.	Jefe(a) Administrativo
13	Solicita al Coordinador(a) del Proyecto que realice la liquidación de la Caja Chica.	Jefe(a) de Proyectos
14	Recibe la notificación, procede a liquidar y entregar la Caja Chica al Jefe(a) de Proyectos.	Coordinador(a) del Proyecto
15	Recibe la Caja Chica, verifica que los fondos sean los correspondientes. ¿Está Correcta? No: Paso 16 Sí: Paso 19	Jefe(a) de Proyectos
16	Informa al Coordinador(a) del Proyecto que la Caja Chica, no posee los fondos correspondientes, indica las inconsistencias y solicita su modificación.	Jefe(a) de Proyectos
17	Recibe la notificación, realiza modificación y presenta nuevamente al Jefe(a) de Proyectos.	Coordinador(a) del Proyecto
18	Recibe la Caja Chica con las Modificación, verifica que este correcta. ¿Está Correcta? No: Paso 16 Sí: Paso 19	Jefe(a) de Proyectos
19	Aprueba y envía al Director(a) Financiero.	Jefe(a) de Proyectos

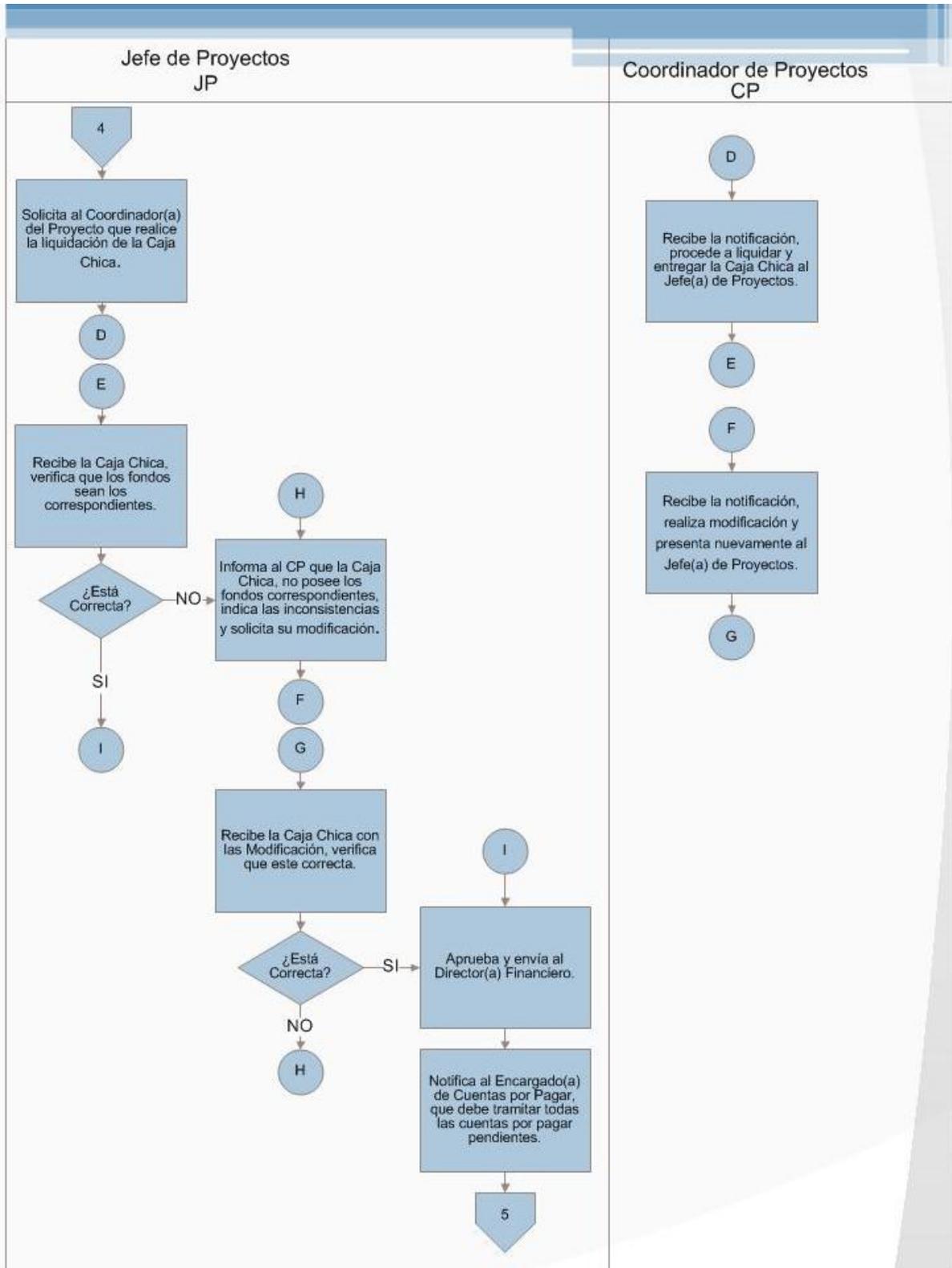
20	Notifica al Encargado(a) de Cuentas por Pagar, que debe tramitar todas las cuentas por pagar pendientes.	Jefe(a) de Proyectos
21	Recibe la Notificación, tramita y liquida todas las Cuentas por Pagar, notifica al Jefe(a) de Proyectos que el proyecto no posee ningún pendiente.	Encargado(a) de Cuentas por Pagar
22	Recibe la notificación y solicita al Encargado(a) de Cuentas por Cobrar, que debe recuperar todas las cuentas pendientes.	Jefe(a) de Proyectos
23	Recibe la Notificación, tramita y liquida todas las Cuentas por Cobrar, notifica al Jefe(a) de Proyectos que el proyecto no posee ningún pendiente.	Encargado(a) de Cuentas por Cobrar
24	Recibe la notificación, genera un informe de la situación del Proyecto, reversa los imprevistos, elabora los asientos de cierre del proyecto.	Jefe(a) de Proyectos
25	Saca dos copias del Memorándum y envía una copia al Contador(a).	Jefe(a) de Proyectos
26	Recibe la copia del Memorándum, digita el asiento de cierre en el sistema, archiva la copia del memorándum y comunica al Jefe(a) de Proyectos, que el cierre ya fue efectuado.	Contador(a)
27	Aplica el la suspensión total del proyecto, adjunta el Memorándum, el reporte del proyecto y el asiento contable (quien imprime este reporte) envía a archivar, adjunta una copia al expediente del Proyecto y lo archiva.	Jefe(a) de Proyectos
	Fin del Procedimientos	

L. Diagrama de flujo

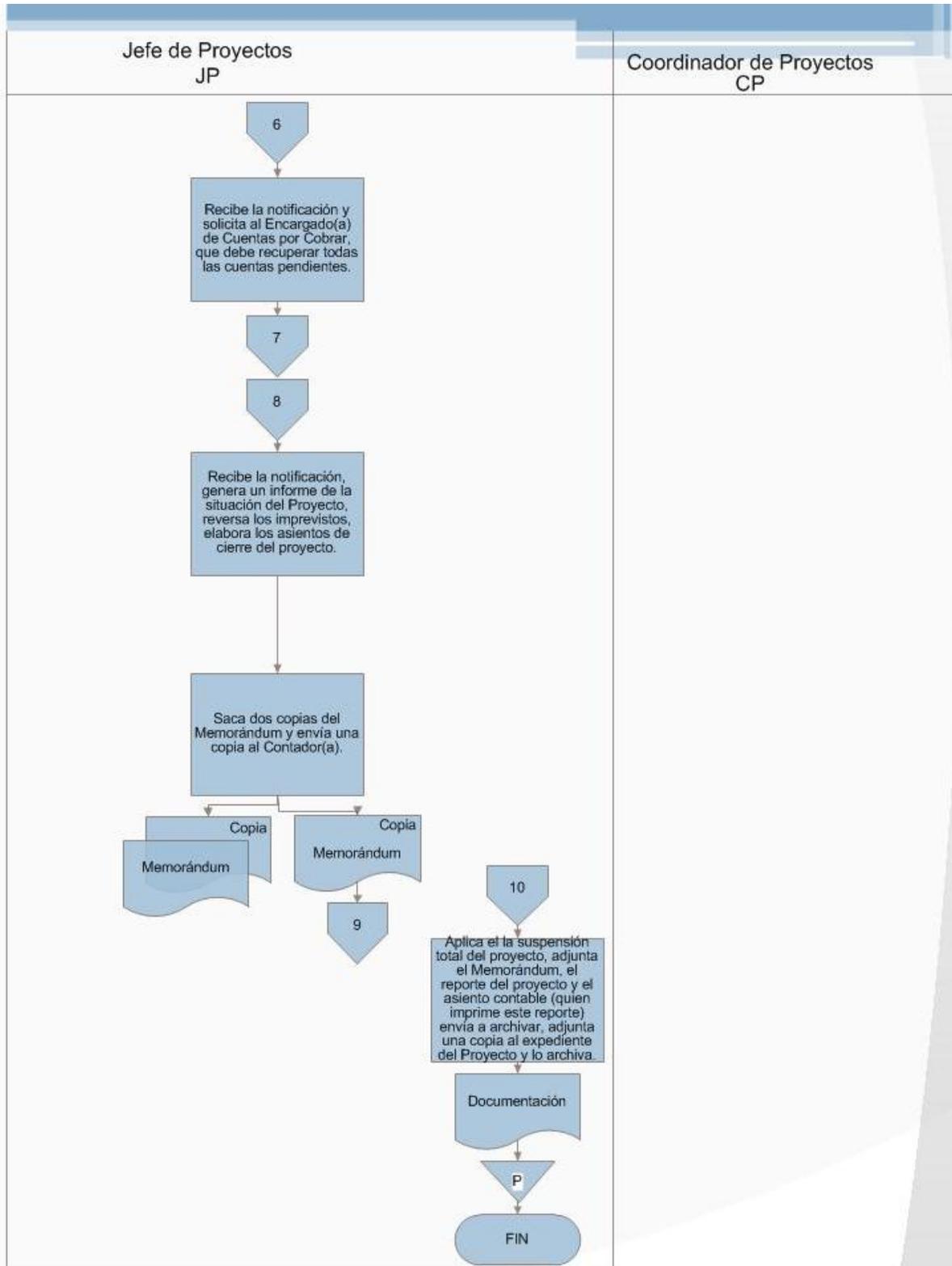


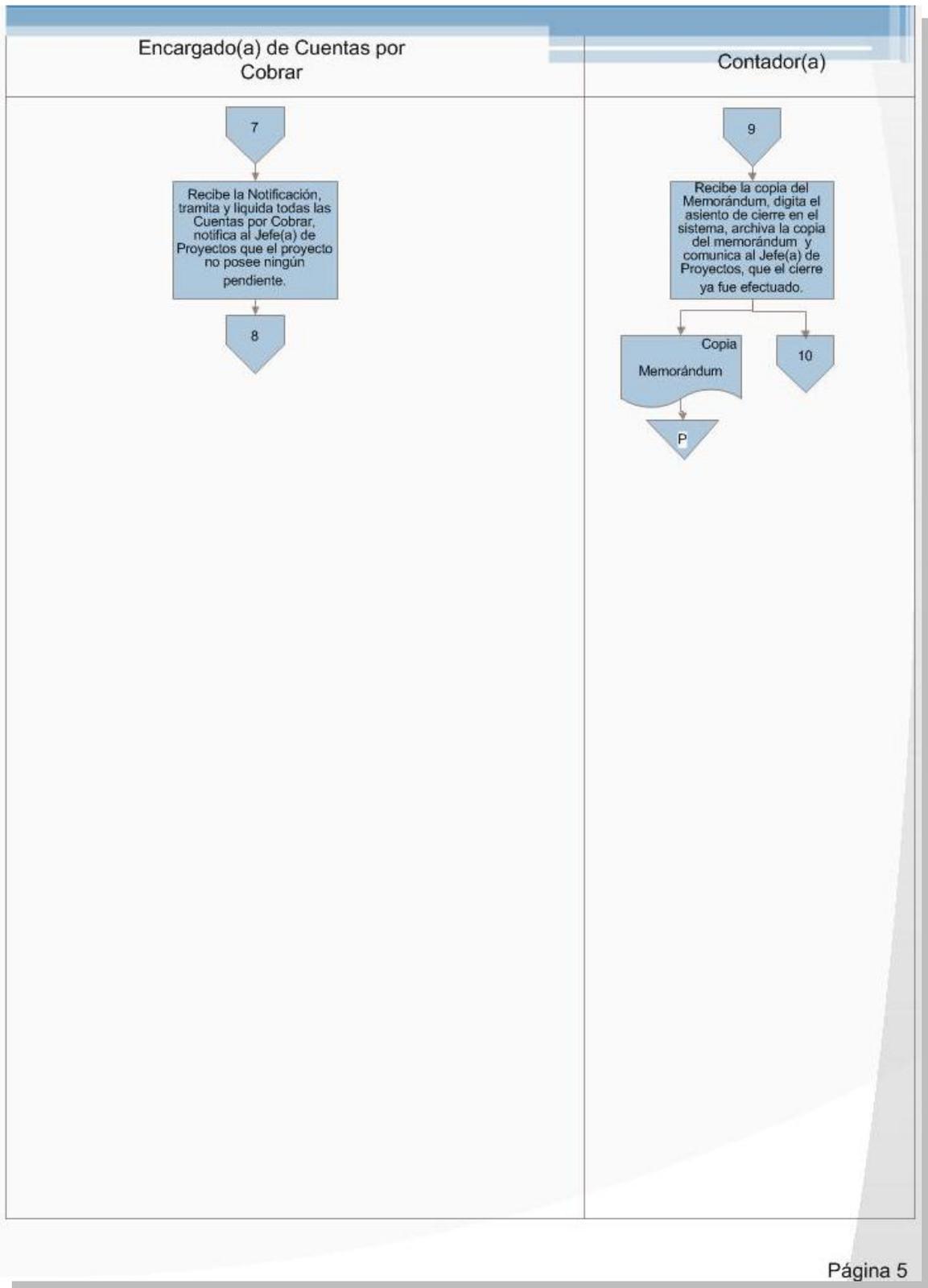


SIGLAS:
JP: Jefe(a) de Proyectos



SIGLAS:
CP: Coordinador(a) del Proyecto.





4.3.3.14. Registro de Facturas por Pagar.

A. Objetivo del procedimientos:

Registrar las cuentas por pagar de los proveedores en el sistema Integrales Financiero, de manera que se controlen y se identifiquen las prioridades de pago de manera oportuna.

B. Descripción general del procedimiento:

Este procedimiento consiste en el proceso de registro de las cuentas por pagar a los proveedores.

Se tramitan facturas de contado y de crédito, que se ingresan en el sistema para generar la solicitud de pago para que el encargado de tesorería procesada con los mismos.

C. Alcances:

El procedimiento debe aplicarse a todas las facturas que registran los Asistentes de Proyectos como cuentas por pagar, involucra las áreas de proyectos y contabilidad.

D. Responsables:

- Asistente de proyectos.
- Encargado(a) de Cuentas por Pagar.

E. Políticas:

1. Todo pago que se efectúa, deberá estar respaldado por una factura original y para su cancelación deberá tener el respectivo sello “Recibido Conforme”, firmado por la persona que compro el bien.
2. Las facturas deben estar a nombre de FUNDATEC y contener el nombre del proyecto, indicando la naturaleza del bien o servicio adquirido.
3. Las facturas deben cumplir con los requisitos establecidos por la Administración Tributaria de la Dirección General del Ministerio de Hacienda.

4. El comprobante no debe contener borrones, tachaduras ni alteraciones que hagan dudar de su legitimidad.
5. Todo pago se realizara los días martes y jueves, en el horario de 7:30 a.m. a 4:30 p.m.
6. Las facturas que no presenten fecha de vencimiento se tramita como factura de contado.
7. Para las facturas por compra de libros en consignación, se cancela únicamente el monto correspondiente al número de unidades vendidas. Según lo establezca el responsable de la bodega de libros.

F. Documentos de Referencia

- No registra.

G. Formularios:

- Control de Documentación de Cuentas por Pagar.
- Facturas de los proveedores.
- Orden de Compra.
- Solicitud de Pago.

H. Sistemas informáticos:

- Sistema Integrado Financiero (SIF) de la compañía Soluciones Integrales (SOIN)

I. Frecuencia:

- Dos veces a la semana.

J. Conceptos y abreviaturas:

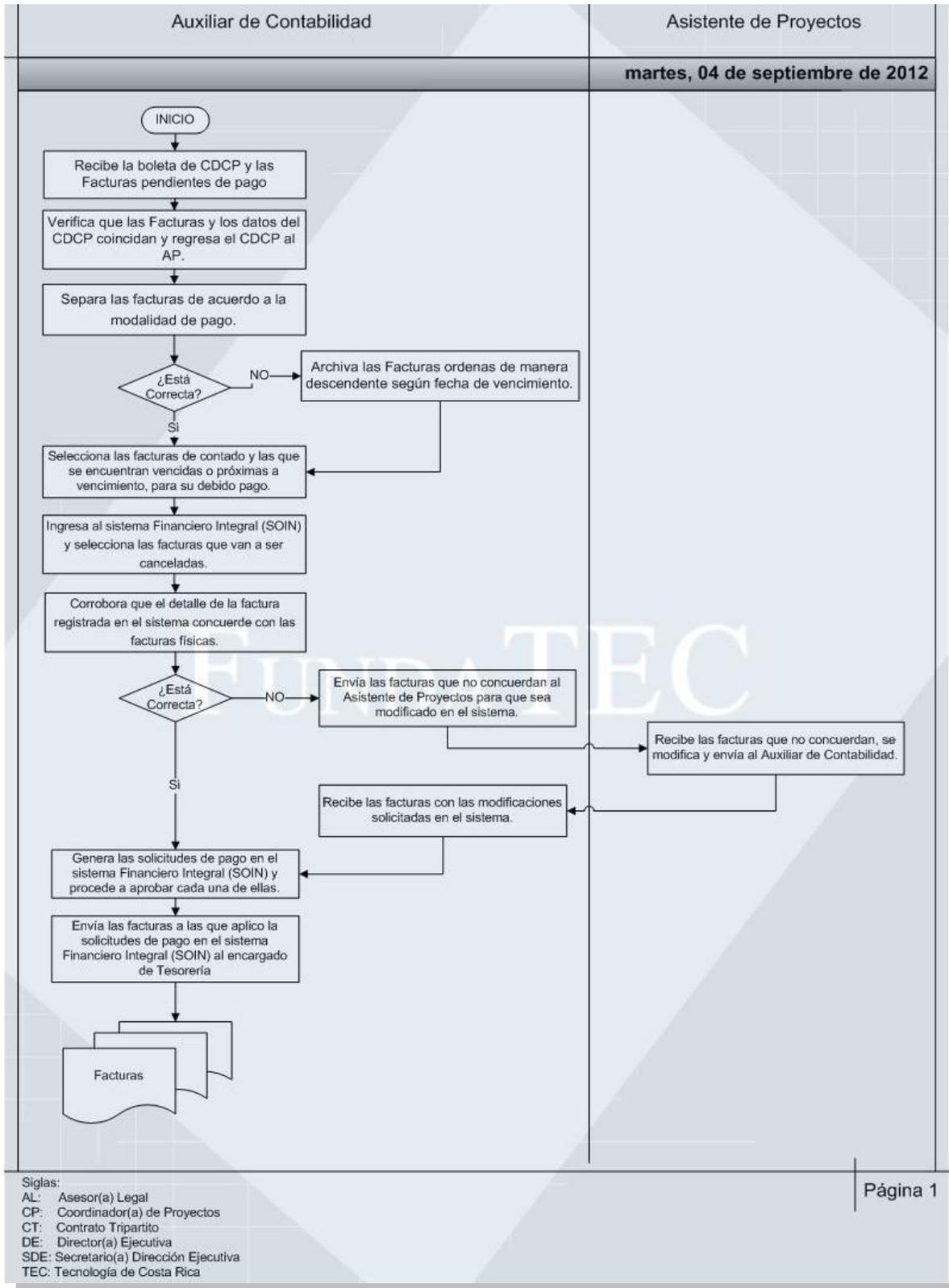
- **FUNDATEC:** Fundación Tecnológica de Costa Rica.
- **TEC:** Tecnológico de Costa Rica.
- **SOIN:** Soluciones Integrales.

K. Descripción de las actividades

Paso	Actividad	Encargado
0	Inicio del procedimiento	
1	Recibe la boleta de Control de Documentación Cuentas por Pagar y las Facturas pendientes de pago.	Encargado(a) de Cuentas por Pagar
2	Verifica que las Facturas y los datos del Control de Documentación Cuentas por Pagar coincidan y regresa el Control de Documentación Cuentas por Pagar al Asistente de Proyectos.	Encargado(a) de Cuentas por Pagar
3	Separa las facturas de acuerdo a la modalidad de pago. ¿Las Facturas se cancelan de contado? No: Pase al paso 4 Sí: Pase al paso 5	Encargado(a) de Cuentas por Pagar
4	Archiva las Facturas ordenadas de manera descendente según fecha de vencimiento.	Encargado(a) de Cuentas por Pagar
5	Selecciona las facturas de contado y las que se encuentran vencidas o próximas a vencimiento, para su debido pago.	Encargado(a) de Cuentas por Pagar
6	Ingresa al sistema Financiero Integral (SOIN) y selecciona las facturas que van a ser canceladas.	Encargado(a) de Cuentas por Pagar
7	Corroborar que el detalle de la factura registrada en el sistema concuerde con las facturas físicas. ¿Está correcto? No: Pase al paso 8 Sí: Pase al paso 11	Encargado(a) de Cuentas por Pagar

8	Envía las facturas que no concuerdan al Asistente de Proyectos para que sea modificado en el sistema.	Encargado(a) de Cuentas por Pagar
9	Recibe las facturas que no concuerdan, se modifica y envía al Encargado(a) de Cuentas por Pagar.	Asistente de Proyectos
10	Recibe las facturas con las modificaciones solicitadas en el sistema.	Encargado(a) de Cuentas por Pagar
11	Genera las solicitudes de pago en el sistema Financiero Integral (SOIN) y procede a aprobar cada una de ellas.	Encargado(a) de Cuentas por Pagar
12	Envía las facturas a las que aplico la solicitudes de pago en el sistema Financiero Integral (SOIN) al encargado de Tesorería	Encargado(a) de Cuentas por Pagar
	Fin del Procedimientos	

L. Diagrama de flujo



4.3.4. Procedimientos del Área administrativa.

4.3.4.9. Inventario de Suministros.

A. Objetivo del procedimientos:

Realizar los ingresos y movimientos de suministros en el inventario de la FUNDATEC que son utilizados para las actividades de la misma. Dicha verificación y movimiento deberá ser contrastada con las existencias registradas en el sistema SOIN.

B. Descripción general del procedimiento:

Este procedimiento consiste en el ingreso de los suministros al inventario tanto físico como digital, de manera que se controlen las existencias del mismo.

La recepcionista tramita la compra de los suministros, recibe la mercadería y la factura original, envía al Asistente de Proyectos el cual ingresa la factura al modulo de cuentas por pagar e ingresa los suministros al sistema.

C. Alcances:

El procedimiento debe aplicarse a todos los ingresos y movimientos de los suministros utilizados en la FUNDATEC, tanto físico como en el sistema, involucra las áreas de la Contabilidad, Recepción y Jefatura Administrativa.

D. Responsables:

- Asistente de Contabilidad.
- Asistente de Proyectos.
- Coordinador(a) de Área.
- Encargado(a) de Área.
- Recepcionista.

E. Políticas:

1. Toda compra de suministros debe estar respaldada, justificada y autorizada por la Jefatura Administrativa.
2. Toda compra deberá estar respaldada desde el inicio del trámite por documentos originales (facturas autorizadas por la Administración Tributaria de la Dirección General del Ministerio de Hacienda). Solamente en situaciones especiales los registros se tramitarán con fotocopias de facturas, con la condición de que la factura será entregada al Asistente Contable a la hora de realizar el cobro de la misma.
3. Los sobrantes serán registrados al costo.
4. Los faltantes serán cobrados a la persona que poseía la custodia a la hora de la pérdida mediante una cuenta por cobrar al funcionario.
5. Cada área tendrá un encargado de tramitar los pedidos de suministros a la recepcionista.

F. Documentos de referencia:

- No registra.

G. Formularios:

- Solicitud de Suministros.

H. Sistemas informáticos:

- Sistema Integrado Financiero (SIF) de la compañía Soluciones Integrales (SOIN).

I. Frecuencia:

- Mensual o cuando nazca la necesidad.

J. Conceptos y abreviaturas:

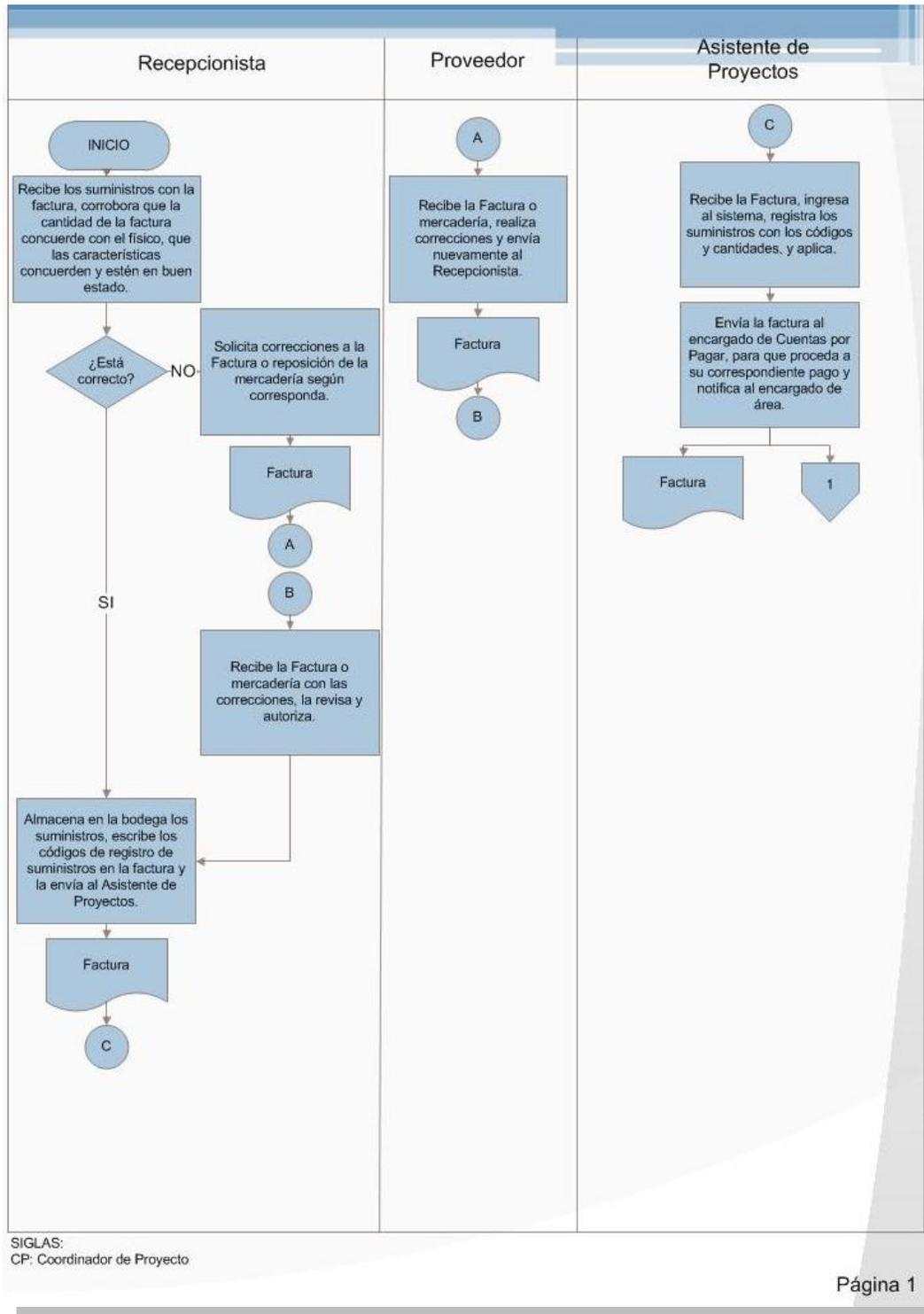
- **FUNDATEC:** Fundación Tecnológica de Costa Rica.
- **TEC:** Tecnológico de Costa Rica.

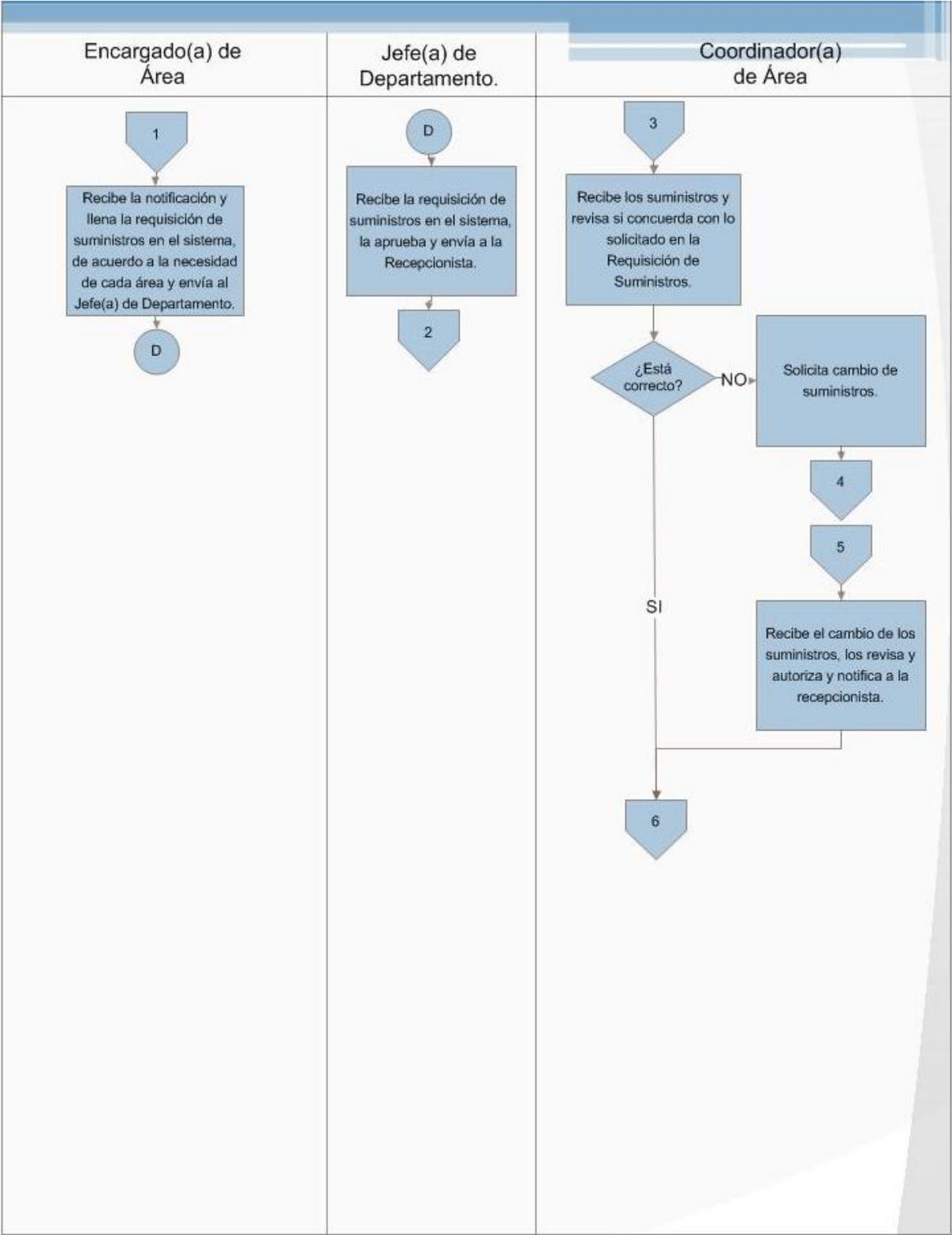
K. Descripción de las actividades

Paso	Actividad	Encargado
0	Inicio del procedimiento	
1	Recibe los suministros con la factura, corrobora que la cantidad de la factura concuerde con el físico, que las características concuerden y estén en buen estado. ¿Está correcto? No: Pase al paso 2 Sí: Pase al paso 5	Recepcionista
2	Solicita correcciones a la Factura o reposición de la mercadería según corresponda.	Recepcionista
3	Recibe la Factura o mercadería, realiza correcciones y envía nuevamente al Recepcionista.	Proveedor
4	Recibe la Factura o mercadería con las correcciones, la revisa y autoriza.	Recepcionista
5	Almacena en la bodega los suministros, escribe los códigos de registro de suministros en la factura y la envía al Asistente de Proyectos.	Recepcionista
6	Recibe la Factura, ingresa al sistema, registra los suministros con los códigos y cantidades, y aplica.	Asistente de Proyectos
7	Envía la factura al encargado de Cuentas por Pagar, para que proceda a su correspondiente pago y notifica al Encargado(a) de Área.	Asistente de Proyectos
8	Recibe la notificación y llena la requisición de suministros en el sistema, de acuerdo a la necesidad de cada área y envía al Jefe(a) de Departamento.	Encargado(a) de Área

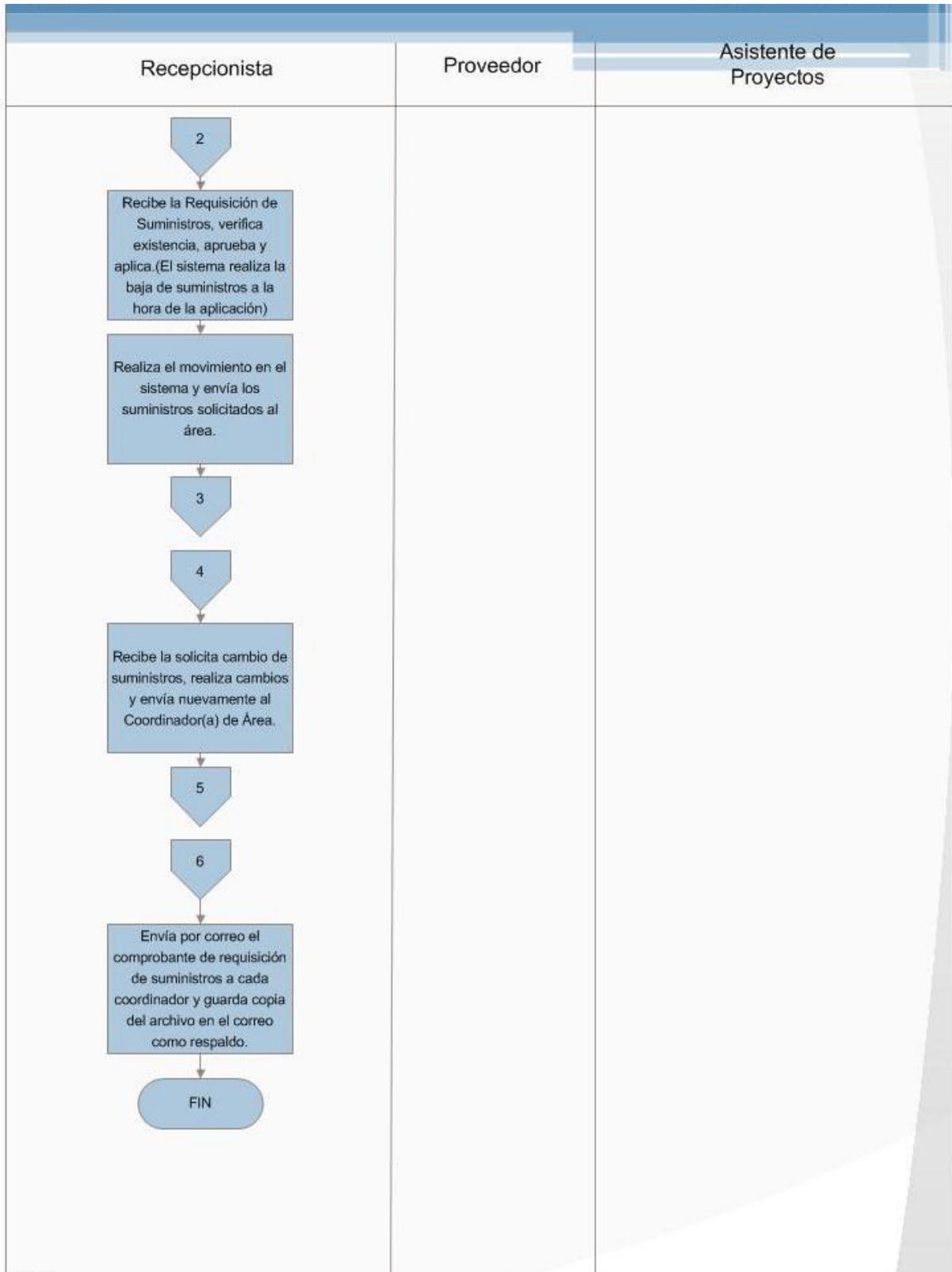
9	Recibe la requisición de suministros en el sistema, la aprueba y envía a la Recepcionista.	Jefe(a) de Departamento.
10	Recibe la Requisición de Suministros, verifica existencia, aprueba y aplica. (El sistema realiza la baja de suministros a la hora de la aplicación)	Recepcionista
11	Realiza el movimiento en el sistema y envía los suministros solicitados al área.	Recepcionista
12	Recibe los suministros y revisa si concuerda con lo solicitado en la Requisición de Suministros. ¿Está correcto? No: Pase al paso 13 Sí: Pase al paso 16	Coordinador(a) de Área
13	Solicita cambio de suministros.	Coordinador(a) de Área
14	Recibe la solicitud cambio de suministros, realiza cambios y envía nuevamente al Coordinador(a) de Área.	Recepcionista
15	Recibe el cambio de los suministros, los revisa y autoriza y notifica al Recepcionista.	Coordinador(a) de Área
16	Envía por correo el comprobante de requisición de suministros a cada coordinador y guarda copia del archivo en el correo como respaldo.	Recepcionista
	Fin del Procedimientos	

L. Diagrama de flujo





SIGLAS:
 CP: Coordinador de Proyecto



SIGLAS:
 CP: Coordinador de Proyecto

4.3.4.10. Preparación de Graduaciones Tecnicos de las escuelas de Electronica y Diseño Industrial.

A. Objetivo del procedimiento:

Preparar las graduaciones para los proyectos de técnicos pertenecientes a las escuelas de Electrónica y Diseño Industrial.

B. Descripción general del procedimiento:

Este procedimiento consiste en la preparación de la graduación para los estudiantes que cumplan con los requisitos solicitados de los técnicos de las escuelas de Electrónica y Diseño Industrial y de la elaboración de los certificados para cada estudiante.

Entre las actividades del procedimiento están, establecer la fecha de la graduación, realizar documentos necesarios para el acto como afiches y cronograma, además de realizar los certificados pertenecientes a cada estudiante.

C. Alcances:

Este procedimiento abarca todas las graduaciones realizadas por la FUNDATEC para los estudiantes de los proyectos de técnicos para la escuela de Electrónica y Diseño Industrial, e involucra la Jefatura Administrativa.

D. Responsables:

- Coordinador(a) de Proyectos.
- Director(a) de la escuela.
- Recepcionista.
- Secretario(a) del Proyectos.

E. Políticas:

1. Para poder graduarse, los estudiantes egresados de los proyectos deberán haber cursado y aprobado todas las asignaturas del plan de estudios del técnico.
2. La recepcionista debe elaborar un boletín informativo en donde se contengan datos importantes para la solicitud de acto de graduación como: periodo de pago, monto a cancelar por los derechos de graduación, fecha y hora de graduación.
3. Para poder graduarse se deben cancelar los derechos de graduación y la firma del acta,
4. El periodo de firmas de actas y pago de derechos de graduación se tramitara en el periodo establecido por la FUNDATEC, y se tramitará primero en la sede de Zapote y luego en la sede central Cartago.
5. La FUNDATEC fijará fecha, hora y lugar para llevar a cabo la Graduación de los estudiantes.
6. La institución podrá otorgar los Grados Técnicos y Títulos correspondientes de conformidad a la Ley de Educación Superior.
7. Los Títulos que expedirá el FUNDATEC deben ser firmados por el Coordinador del Proyecto y el Director(a) de cada Escuela.
8. Los títulos pertenecientes a los Técnico en Redes de Computadoras, Técnico profesional en redes de computadoras y Seguridad en Redes de Computadoras, deben ir con el certificado de CISCO.
9. El título es entregado de manera personal a cada persona.
10. En caso de que el estudiante no pueda asistir a la graduación, debe presentar una justificación del porque faltó, en este caso se le entregara el título después personalmente y se juramentara por la Director(a) Ejecutivo(a) de FUNDATEC o alguna Jefatura que la directora(a) autorice en caso de que ella esté ausente.

F. Formularios:

- Solicitud de certificados.

G. Sistemas informáticos:

- Excel
- Microsoft Office Publisher.
- Word

H. Frecuencia:

- Dos veces al año (Abril- Noviembre)

I. Conceptos y abreviaturas:

- **CCNA:** Técnico en Redes de Computadoras
- **CCNP:** Técnico profesional en redes de computadoras.
- **FUNDATEC:** Fundación Tecnológica de Costa Rica.
- **TEC:** Tecnológico de Costa Rica.

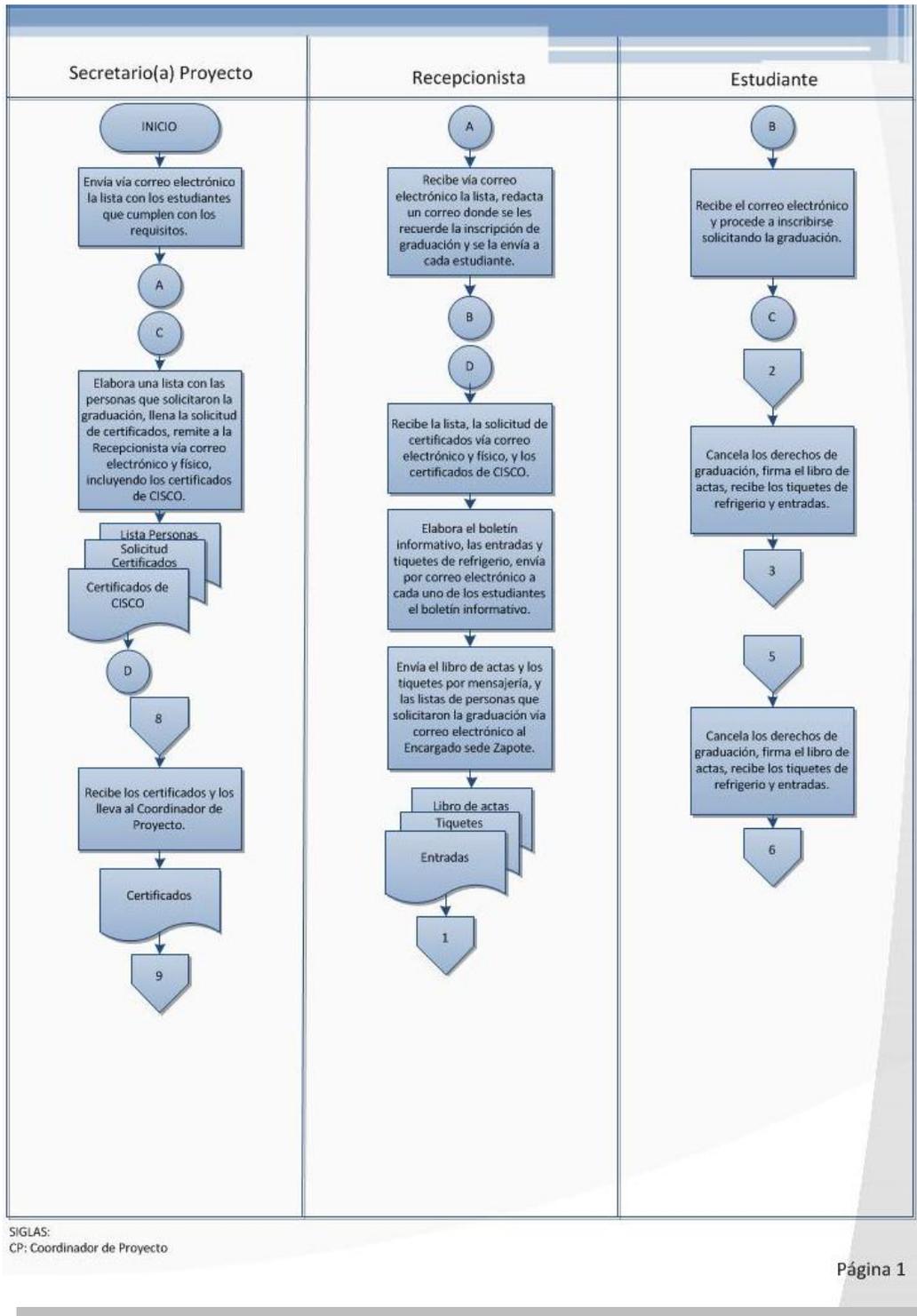
J. Descripción de las actividades

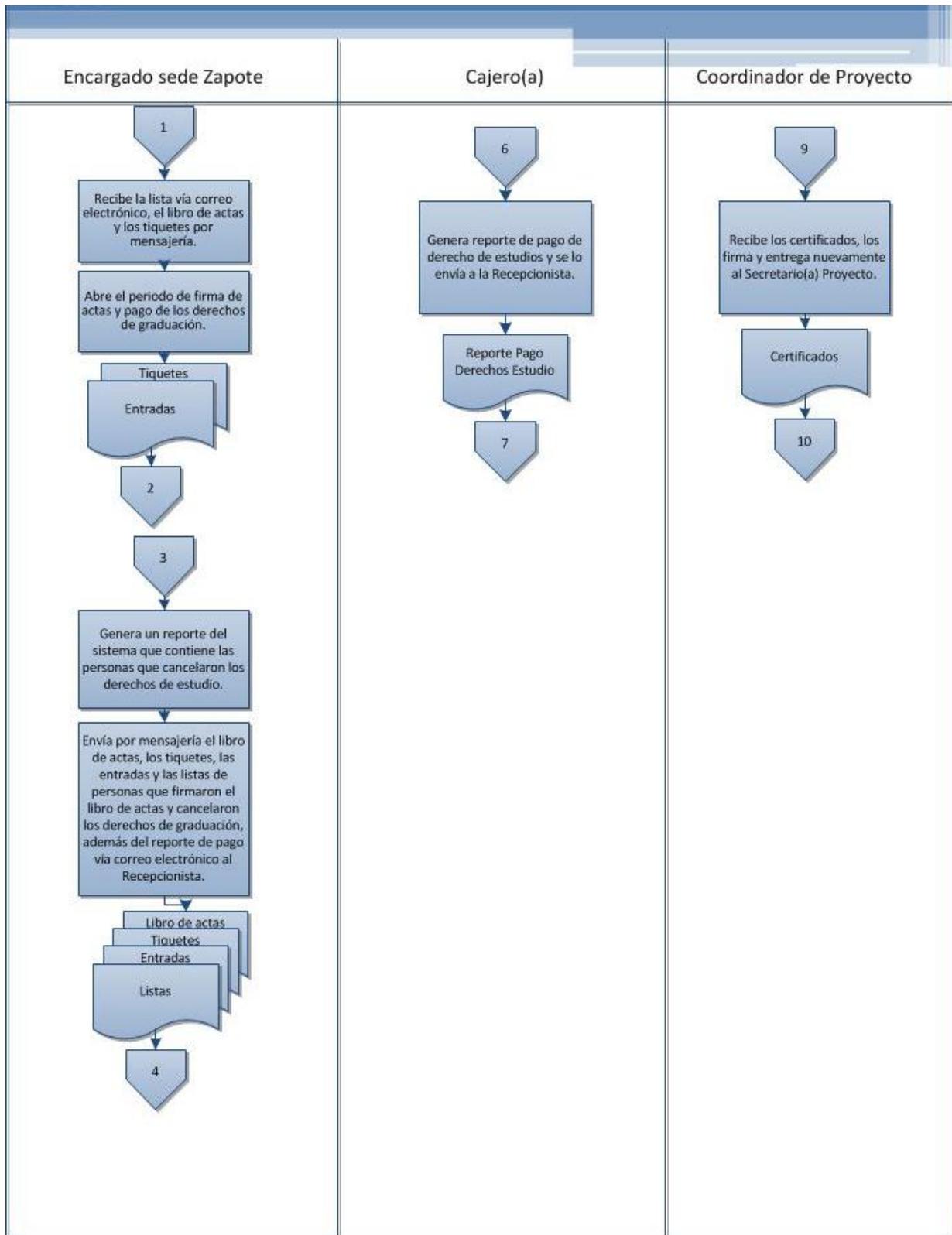
Paso	Actividad	Encargado
0	Inicio del Procedimiento	
1	Envía vía correo electrónico la lista con los estudiantes que cumplen con los requisitos.	Secretario(a) Proyecto
2	Recibe vía correo electrónico la lista, redacta un correo donde se les recuerde la inscripción de graduación y se la envía a cada estudiante.	Recepcionista
3	Recibe el correo electrónico y procede a inscribirse solicitando la graduación.	Estudiante
4	Elabora una lista con las personas que solicitaron la graduación, llena la solicitud de certificados, remite a la Recepcionista vía correo electrónico y físico, incluyendo los certificados de CISCO.	Secretario(a) Proyecto
5	Recibe la lista, la solicitud de certificados vía correo electrónico y físico, y los certificados de CISCO.	Recepcionista
6	Elabora el boletín informativo, las entradas y tiquetes de refrigerio, envía por correo electrónico a cada uno de los estudiantes el boletín informativo.	Recepcionista
7	Envía el libro de actas y los tiquetes por mensajería, y las listas de personas que solicitaron la graduación vía correo electrónico al Encargado sede Zapote.	Recepcionista
8	Recibe la lista vía correo electrónico, el libro de actas y los tiquetes por mensajería.	Encargado sede Zapote
9	Abre el periodo de firma de actas y pago de los derechos de graduación.	Encargado sede Zapote
10	Cancela los derechos de graduación, firma el libro de actas, recibe los tiquetes de refrigerio y entradas.	Estudiante
11	Genera un reporte del sistema que contiene las personas que cancelaron los derechos de estudio.	Encargado sede Zapote

12	Envía por mensajería el libro de actas, los tiquetes, las entradas y las listas de personas que firmaron el libro de actas y cancelaron los derechos de graduación, además del reporte de pago vía correo electrónico al Recepcionista.	Encargado sede Zapote
13	Recibe libro de actas, los tiquetes, entradas por mensajería, las listas de personas que firmaron el libro de actas y cancelaron los derechos de graduación, además del reporte de pago vía correo electrónico.	Recepcionista
14	Abre el periodo de firma de actas y pago de los derechos de graduación.	Recepcionista
15	Cancela los derechos de graduación, firma el libro de actas, recibe los tiquetes de refrigerio y entradas.	Estudiante
16	Genera reporte de pago de derecho de estudios y se lo envía a la Recepcionista.	Cajero(a)
17	Recibe el reporte de pago de derecho de estudios, Archiva las constancias y títulos de cisco de las personas que no cancelaron los derechos de graduación, hasta la próxima.	Recepcionista
18	Confeccionar los certificados y envía al Secretario(a) Proyecto.	Recepcionista
19	Recibe los certificados y los lleva al Coordinador de Proyecto.	Secretario(a) Proyecto
20	Recibe los certificados, los firma y entrega nuevamente al Secretario(a) Proyecto.	Coordinador de Proyecto
21	Recibe los certificados y los lleva al Director(a) de Escuela.	Secretario(a) Proyecto
22	Recibe los certificados, los firma y entrega nuevamente al Secretario(a) Proyecto.	Director(a) de Escuela
23	Recibe los certificados y se los envía al Recepcionista.	Secretario(a) Proyecto

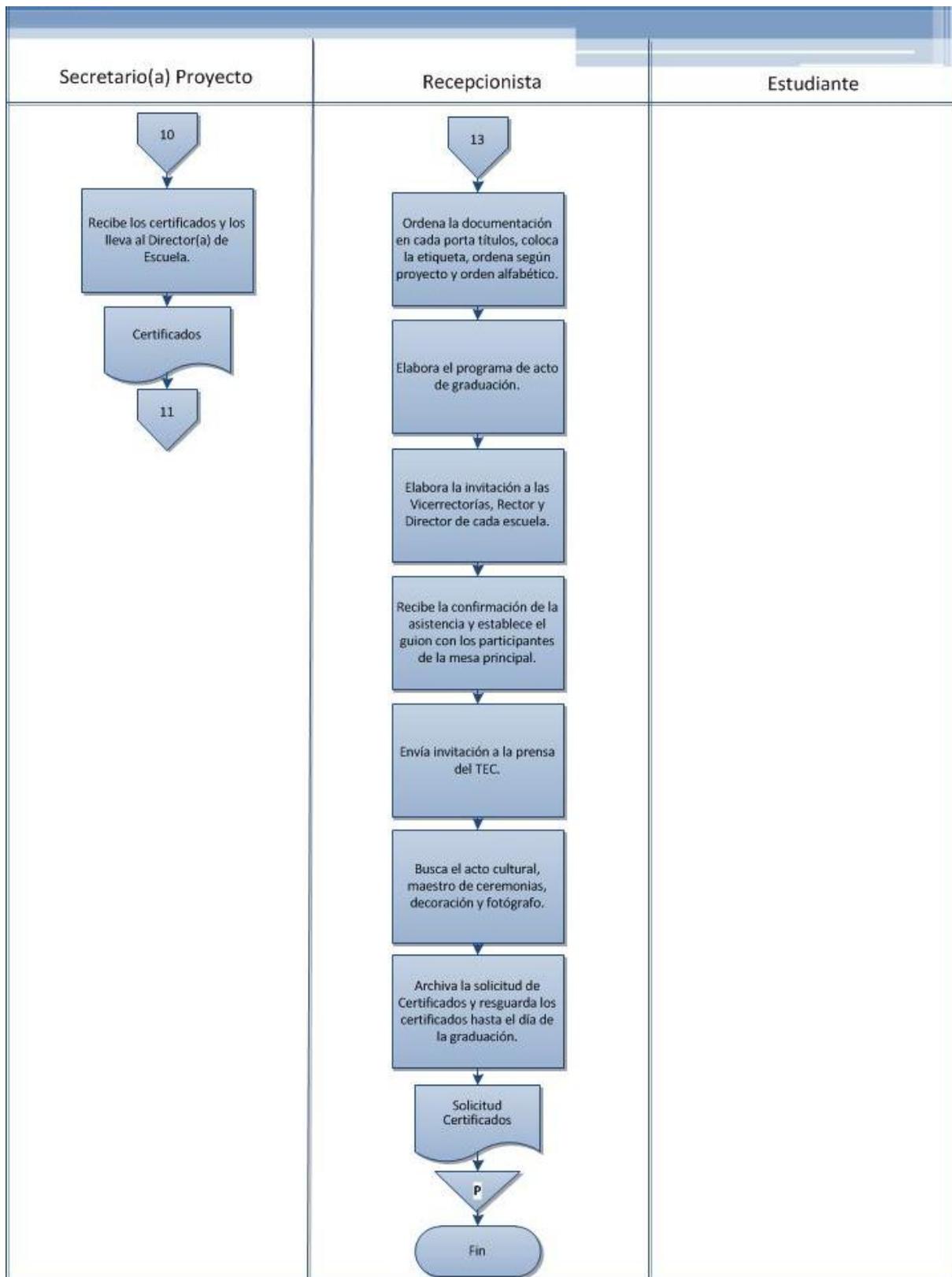
24	Recibe los certificados, certificación de notas y certificados CISCO, e imprime las etiquetas con el nombre del estudiante según lista correspondientes a cada porta títulos.	Recepcionista
25	Ordena la documentación en cada porta títulos, coloca la etiqueta, ordena según proyecto y orden alfabético.	Recepcionista
26	Elabora el programa de acto de graduación.	Recepcionista
27	Elabora la invitación a las Vicerrectorías, Rector y Director de cada escuela.	Recepcionista
28	Recibe la confirmación de la asistencia y establece el guion con los participantes de la mesa principal.	Recepcionista
29	Envía invitación a la prensa del TEC.	Recepcionista
30	Busca el acto cultural, maestro de ceremonias, decoración y fotógrafo.	Recepcionista
31	Archiva la solicitud de Certificados y resguarda los certificados hasta el día de la graduación.	Recepcionista
	Fin del Procedimientos	

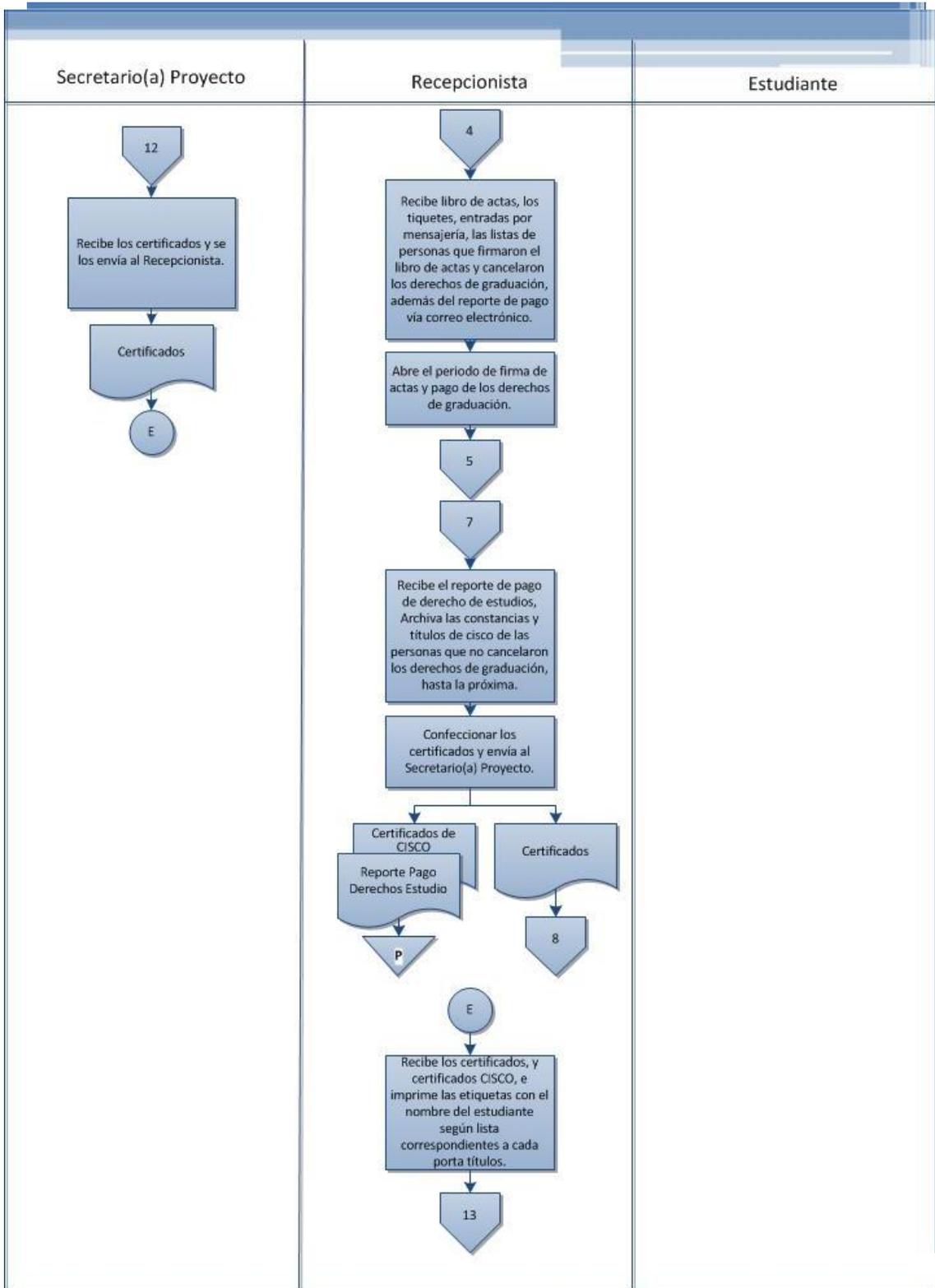
K. Diagrama de flujo





SIGLAS:
 CP: Coordinador de Proyecto





4.3.4.11. Elaboración de Certificados.

A. Objetivo del procedimiento:

Confeccionar los certificados de cada escuela para los programas de capacitación y formación técnica del Instituto Tecnológico de Costa Rica (TEC) en coadyuvancia con la FUNDATEC.

B. Descripción general del procedimiento:

Este procedimiento consiste en la elaboración de los certificados que las Escuelas otorgan a la hora de aprobar o recibir una capacitación brindada en coadyuvancia con la FUNDATEC.

Entre las actividades del procedimiento están, recibir la lista de los estudiantes a los que se debe elaborar el certificado.

La recepcionista se encarga de revisar el presupuesto del Proyecto, elabora los certificados, registra en el sistema y en las base de datos que controlan la elaboración de los mismos, finalmente cuando ya finalice el proceso entrega los certificados a un encargado del Proyecto.

C. Alcances:

Este procedimiento se debe aplicar a la elaboración de los certificados para las escuelas que imparten capacitaciones, formación técnica del Instituto Tecnológico de Costa Rica (TEC) en coadyuvancia con la FUNDATEC, involucra el área de Proyectos, Recepción, Contabilidad, y la Jefatura Administrativa, y las Escuelas del TEC.

D. Responsables:

- Asistente de Proyecto.
- Director(a) de la escuela.
- Recepcionista.
- Secretario(a) del Proyecto.

E. Políticas:

1. La institución podrá otorgar los Grados Técnicos y Títulos correspondientes de conformidad a la Ley de Educación Superior.
2. El Proyecto asume el costo total de la elaboración de los Certificados.
3. Si se comete un error en la elaboración de los certificados y esto implica volverlos a elaborar se procede de dos formas:
 - Los costos serán asumidos por la FUNDATEC cuando el error sea cometido por la recepcionista.
 - Los costos serán asumidos por el Proyecto cuando el error sea cometido por el Encargado(a) de Proyecto, que proporcione la información errónea.
4. Los cursos y programas no formales impartidos por el TEC en coadyuvancia con la FUNDATEC, se clasifican en Curso de capacitación o Programa de Técnicos.
5. Los cursos de capacitación se certifican mediante Certificados de Participación o Certificados de Aprovechamiento.
6. Los Certificados que expedirá el FUNDATEC deben ser firmados por el Coordinador del Proyecto, el Instructor(a) o el Director(a) de cada Escuela.
7. El Secretario(a) del Proyecto debe especificar la modalidad a la cual pertenece el certificado acorde a los lineamientos establecidos para el programa de capacitación y formación técnica del TEC en coadyuvancia con la FUNDATEC.
8. El(a) Recepcionista tiene un periodo mínimo de cinco días hábiles para elaborar y entregar los certificados.
9. El Secretario(a) del Proyecto debe especificar el tipo de papel a utilizar para la elaboración de los certificados; se utilizaran dos clasificaciones de papel las cuales son:
 - Papel de seguridad: Papel membretado, foliado y timbrado con el logotipo de la FUNDATEC.
 - Papel Normal: Cartón prediseñado con logotipo de la FUNDATEC, sin medidas de seguridad.

10. El Tesorero(a) es el encargado de custodiar el papel de seguridad utilizado para la elaboración de los Certificados.

F. Documentos Referencia:

- ViDA-891-2009: Lineamientos para los programas de capacitación y formación técnica del Instituto Tecnológico de Costa Rica en coadyuvancia con la Fundación Tecnológico de Costa Rica.
- Base de datos Proyectos.
- Procedimiento de Modificaciones Presupuestarios.

G. Formularios:

- Boleta de Entrega de Certificados y/o Porta Títulos.
- Control de Consecutivo para Confeccionar Certificados.
- Control del Número de Folio.
- Devolución de Certificados.
- Solicitud de Confección de Certificados.
- Solicitud del Papel de Seguridad para la Confección de Certificados.

H. Sistemas informáticos:

- Excel
- Word
- Sistema Integrado Financiero (SIF) de la compañía Soluciones Integrales (SOIN).

I. Frecuencia:

- Diaria

J. Conceptos y abreviaturas:

- **FUNDATEC:** Fundación Tecnológica de Costa Rica.
- **TEC:** Tecnológico de Costa Rica.

K. Descripción de las actividades

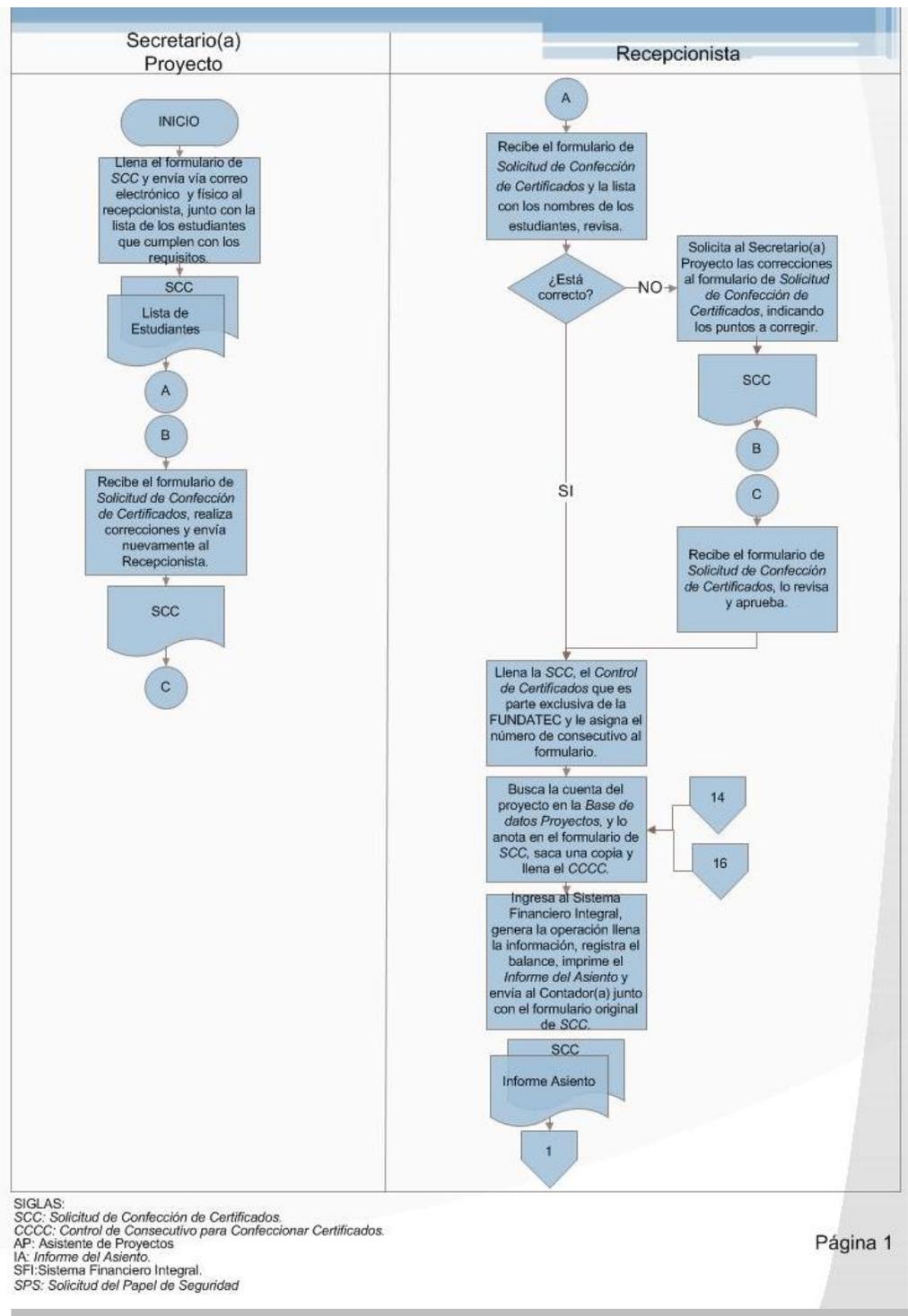
Paso	Actividad	Encargado
0	Inicio del Procedimiento	
1	Llena el formulario de <i>Solicitud de Confección de Certificados</i> y envía vía correo electrónico y físico al recepcionista, junto con la lista de los estudiantes que cumplen con los requisitos.	Secretario(a) Proyecto
2	Recibe el formulario de <i>Solicitud de Confección de Certificados</i> y la lista con los nombres de los estudiantes, revisa. ¿Está correcto? No: Pase al paso 3 Sí: Pase al paso 6	Recepcionista
3	Solicita al Secretario(a) Proyecto las correcciones al formulario de <i>Solicitud de Confección de Certificados</i> , indicando los puntos a corregir.	Recepcionista
4	Recibe el formulario de <i>Solicitud de Confección de Certificados</i> , realiza correcciones y envía nuevamente al Recepcionista.	Secretario(a) Proyecto
5	Recibe el formulario de <i>Solicitud de Confección de Certificados</i> , lo revisa y aprueba.	Recepcionista
6	Llena la <i>Solicitud de Confección de Certificados</i> , el <i>Control de Certificados</i> que es parte exclusiva de la FUNDATEC y le asigna el número de consecutivo al formulario.	Recepcionista
7	Busca la cuenta del proyecto en la <i>Base de datos Proyectos</i> , y lo anota en el formulario de <i>Solicitud de Confección de Certificados</i> , saca una copia y llena el <i>Control de Consecutivo para Confeccionar Certificados</i> .	Recepcionista
8	Ingresa al Sistema Financiero Integral, genera la operación llena la información, registra el balance,	Recepcionista

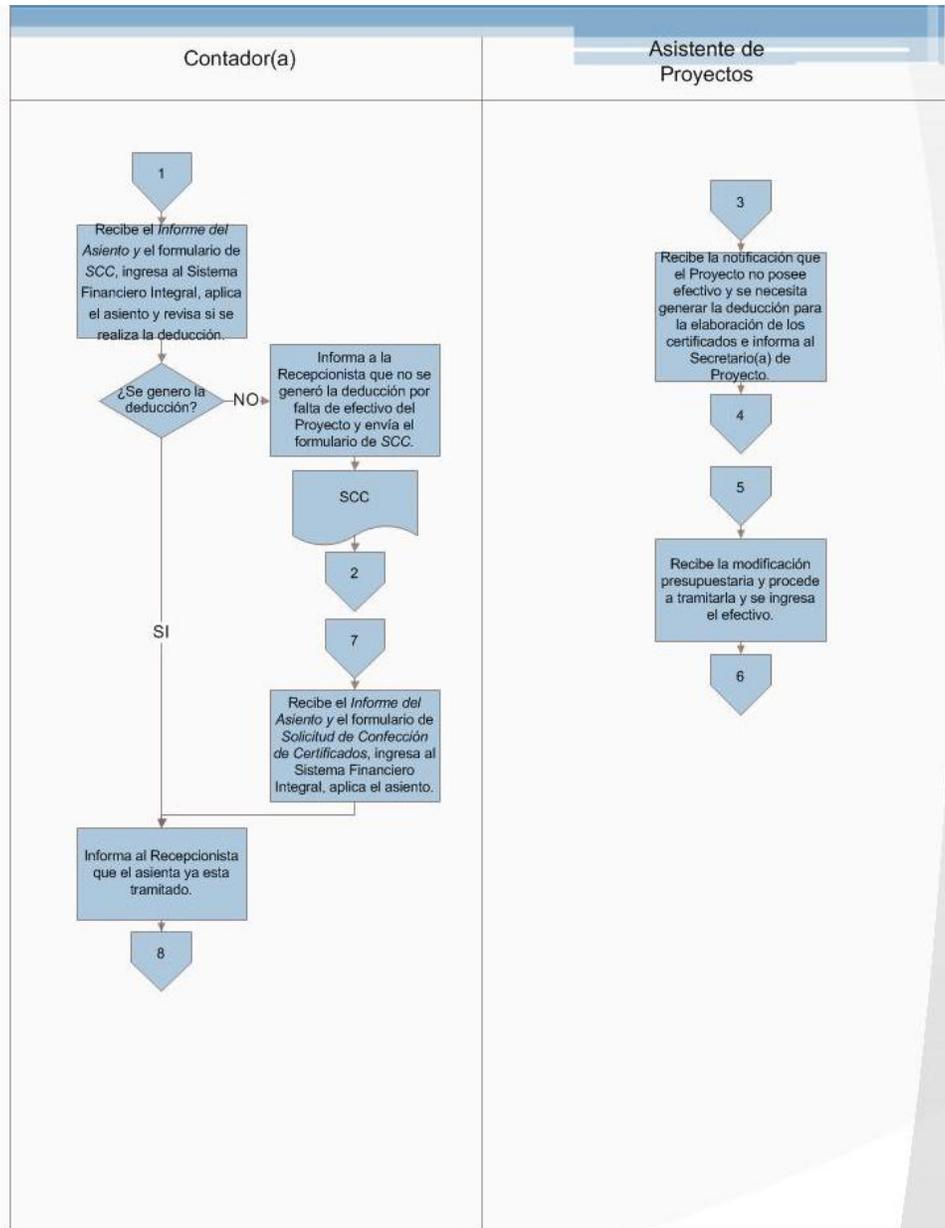
	imprime el <i>Informe del Asiento</i> y envía al Contador(a) junto con el formulario original de <i>Solicitud de Confección de Certificados</i> .	
9	Recibe el <i>Informe del Asiento</i> y el formulario de <i>Solicitud de Confección de Certificados</i> , ingresa al Sistema Financiero Integral, aplica el asiento y revisa si se realiza la deducción. ¿Se genero la deducción? No: Pase al paso 10 Sí: Pase al paso 18	Contador(a)
10	Informa a la Recepcionista que no se generó la deducción por falta de efectivo del Proyecto y envía el formulario de <i>Solicitud de Confección de Certificados</i> .	Contador(a)
11	Recibe la notificación que no se generó la deducción y el formulario de <i>Solicitud de Confección de Certificados</i> , notifica al Asistente de Proyectos que el Proyecto no posee efectivo y se necesita generar la deducción de certificados.	Recepcionista
12	Recibe la notificación que el Proyecto no posee efectivo y se necesita generar la deducción para la elaboración de los certificados e informa al Secretario(a) de Proyecto.	Asistente de Proyectos
13	Recibe la notificación que el Proyecto no posee efectivo, realiza la modificación presupuestaria y envía al Asistente de Proyectos.	Secretario(a) Proyecto
14	Recibe la modificación presupuestaria y procede a tramitarla y se ingresa el efectivo.	Asistente de Proyectos
15	Verifica en el sistema diariamente hasta el momento que se haga la inyección del Efectivo en el proyecto.	Recepcionista
16	Ingresa al Sistema Financiero Integral, genera la operación nuevamente, llena la información, registra el balance, imprime el <i>Informe del Asiento</i> y envía al	Recepcionista

	Contador(a) junto con el formulario de <i>Solicitud de Confección de Certificados</i> .	
17	Recibe el <i>Informe del Asiento</i> y el formulario de <i>Solicitud de Confección de Certificados</i> , ingresa al Sistema Financiero Integral, aplica el asiento.	Contador(a)
18	Informa al Recepcionista que el asiento ya esta tramitado.	Contador(a)
19	Recibe la notificación de que el asiento ya esta tramitado.	Recepcionista
20	Abre la <i>Plantilla de Títulos</i> en Word, genera los datos, verifica si los certificados deben ser impresos en papel de seguridad o normal. ¿En qué papel debe ser impreso? Seguridad: Pase al paso 21 Normal: Pase al paso 28	Recepcionista
21	Llena el formulario de <i>Solicitud del Papel de Seguridad para la Confección de Certificados</i> y especifica el número de Folio que corresponde y envía al Tesorero(a).	Recepcionista
22	Recibe el formulario de <i>Solicitud del Papel de Seguridad para la Confección de Certificados</i> , prepara la cantidad de <i>Papel de Seguridad</i> solicitada y envía al Recepcionista.	Tesorero(a)
23	Recibe la cantidad de <i>Papel de Seguridad</i> solicitada y verifica que sea la cantidad solicitada y que el consecutivo corresponda. ¿Está correcto? No: Pase al paso 24 Sí: Pase al paso 28	Recepcionista
24	Solicita la cantidad faltante o el cambio de los papeles según corresponda el Folio al Tesorero(a).	Recepcionista
25	Recibe la solicita la cantidad faltante o el cambio de los papeles según corresponda el Folio, verifica y envía a la Recepcionista.	Tesorero(a)
26	Recibe la cantidad faltante o el cambio de los papeles según Folio correspondiente y revisa.	Recepcionista

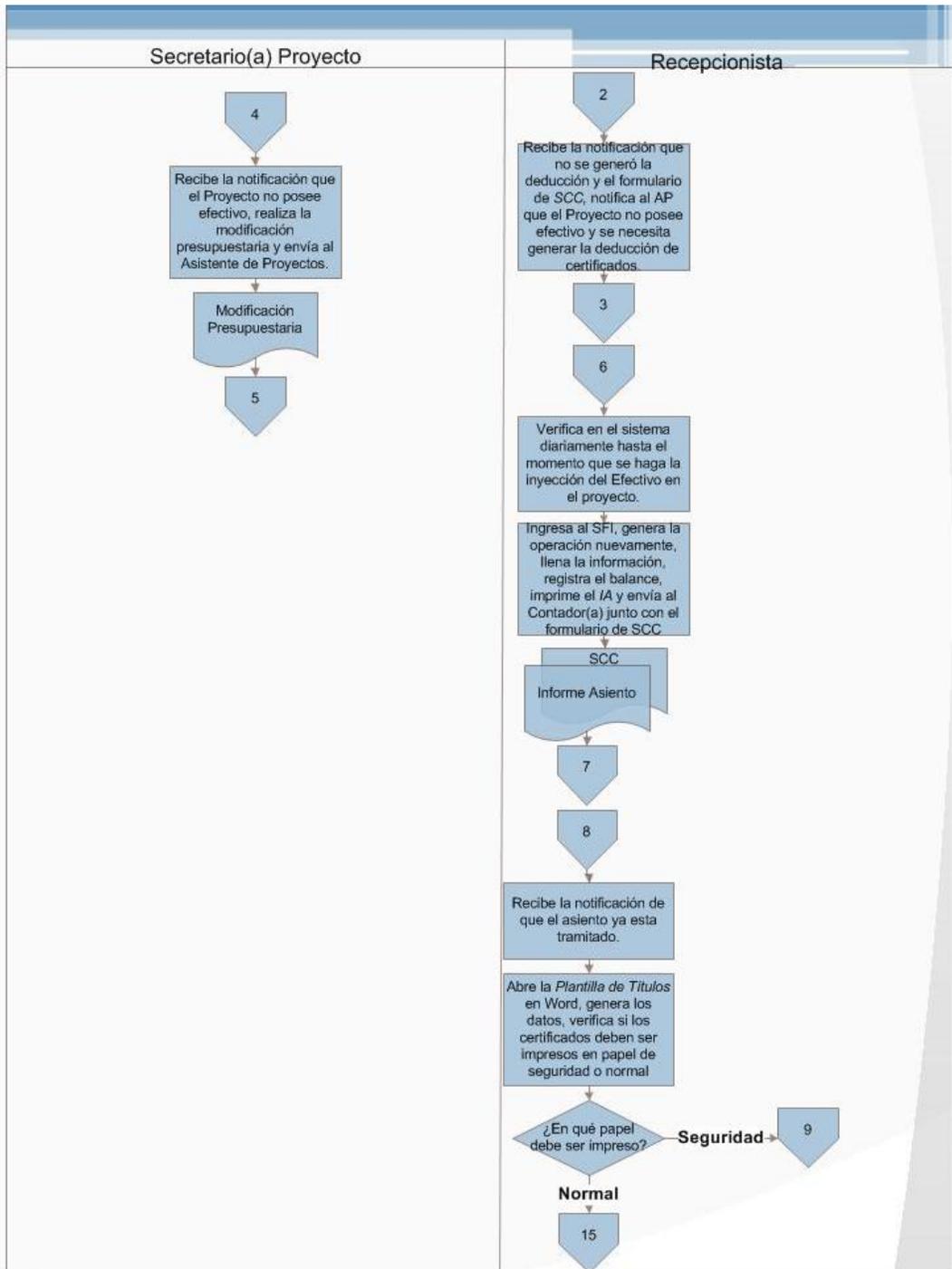
27	Toma el papel normal del almacén según sea la cantidad necesaria. Pase al paso 7	Recepcionista
28	Imprime los <i>Certificados</i> , llena la boleta de Boleta de Entrega de Certificados y/o Porta Títulos, y notifica al Secretario(a) Proyecto que puede pasar a retirar los certificados.	Recepcionista
29	Recibe la notificación de que puede pasar a retirar los certificados, pasa a retirarlos.	Secretario(a) Proyecto
30	Entrega los <i>Certificados</i> , solicita firma de la <i>Boleta de Entrega de Certificados y/o Porta Títulos</i> .	Recepcionista
31	Recibe los certificados, firma de la <i>Boleta de Entrega de Certificados y/o Porta Títulos</i> verifica si están correctos. ¿Está correcto? No: Pase al paso 32 Sí: Pase al paso 34	Secretario(a) Proyecto
32	Notifica que los <i>Certificados</i> están malos, los devuelve junto con Secretario(a) Proyecto y llena el formulario de <i>Devolución de Certificados</i> y entrega al Recepcionista.	Secretario(a) Proyecto
33	Recibe los <i>Certificados</i> y el formulario de <i>Devolución de Certificados</i> , comunica al Secretario(a) Proyecto que se procederá a la reelaboración de los certificados. Pase al paso 7	Recepcionista
34	Entrega la <i>Boleta de Entrega de Certificados y/o Porta Títulos</i> al Recepcionista.	Secretario(a) Proyecto
35	Recibe la <i>Boleta de Entrega de Certificados y/o Porta Títulos</i> al Recepcionista, adjunta a la copia de <i>Solicitud de Confección de Certificados</i> y archiva.	Recepcionista
	Fin del Procedimientos	

L. Diagrama de flujo

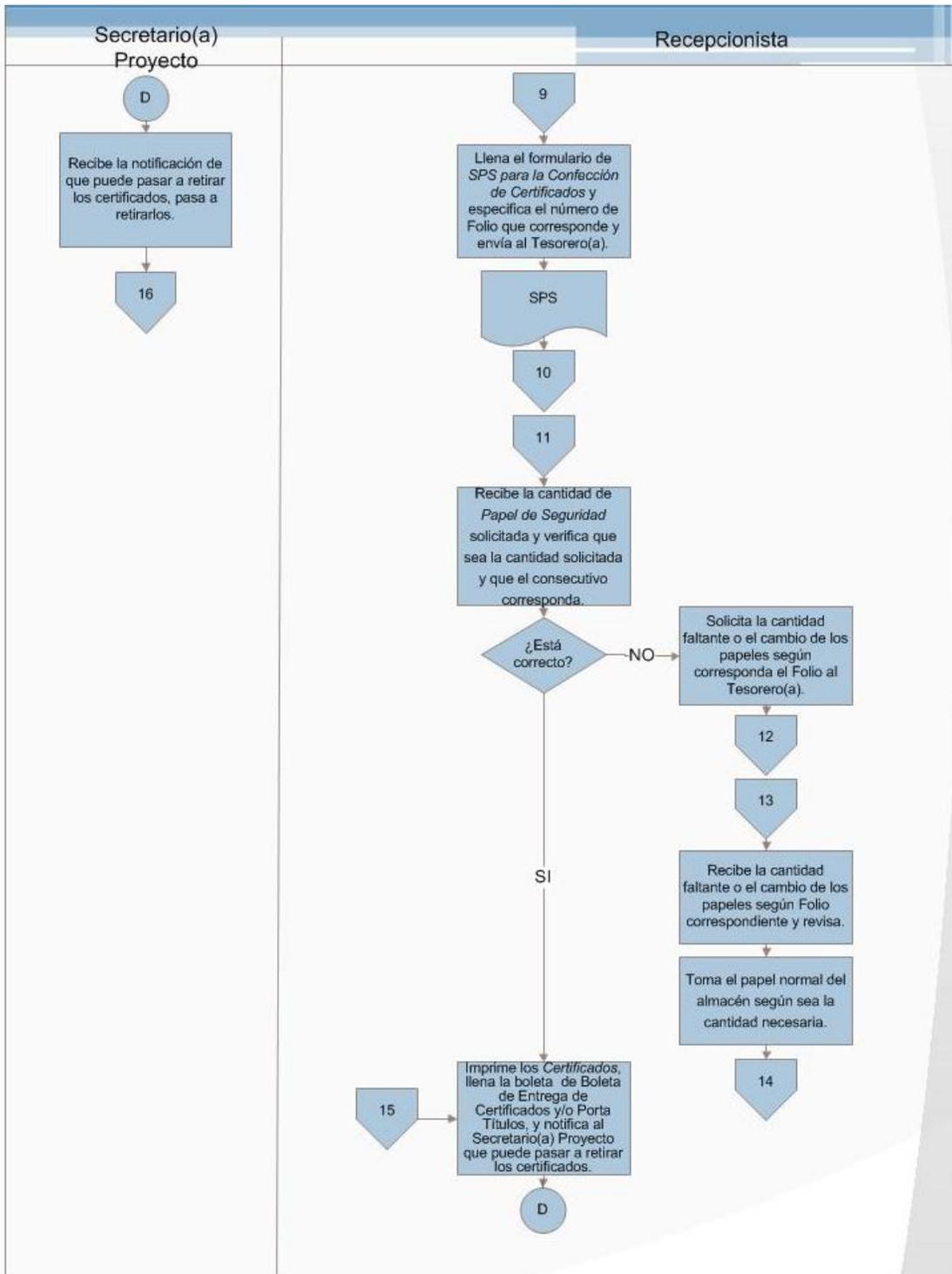




SIGLAS:
 SCC: Solicitud de Confección de Certificados.
 CCC: Control de Consecutivo para Confeccionar Certificados.
 AP: Asistente de Proyectos
 IA: Informe del Asiento.
 SFI: Sistema Financiero Integral.
 SPS: Solicitud del Papel de Seguridad

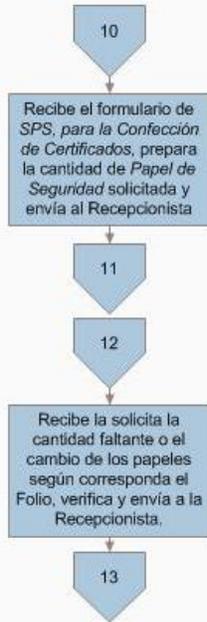


SIGLAS:
 SCC: Solicitud de Confección de Certificados.
 CCC: Control de Consecutivo para Confeccionar Certificados.
 AP: Asistente de Proyectos
 IA: Informe del Asiento.
 SFI: Sistema Financiero Integral.
 SPS: Solicitud del Papel de Seguridad



SIGLAS:
 SCC: *Solicitud de Confección de Certificados.*
 CCC: *Control de Consecutivo para Confeccionar Certificados.*
 AP: *Asistente de Proyectos*
 IA: *Informe del Asiento.*
 SFI: *Sistema Financiero Integral.*
 SPS: *Solicitud del Papel de Seguridad*

Tesorero(a)



SIGLAS:
SCC: Solicitud de Confección de Certificados.
CCCC: Control de Consecutivo para Confeccionar Certificados.
AP: Asistente de Proyectos
IA: Informe del Asiento.
SFI: Sistema Financiero Integral.
SPS: Solicitud del Papel de Seguridad

4.3.4.12. Liquidación Laborales.

A. Objetivo del procedimientos:

Realizar el cálculo de la liquidación de manera oportuna para efectuar el pago de los derechos laborales de los funcionarios tanto de la Unidad Administrativa de FUNDATEC, como de los proyectos que administra.

B. Descripción general del procedimiento:

Este procedimiento consiste en el proceso a través del cual se elaboran y registran las liquidaciones laborales.

Inicia con la presentación del memorando por parte del coordinador del proyecto en el caso del personal de proyectos, o del jefe inmediato en el caso del personal de la Unidad Administrativa de FUNDATEC, en dicho memorando se informa del cese del funcionario y se adjunta la carta de despido o de renuncia de parte del funcionario.

Se realizan los cálculos según sea liquidación con responsabilidad patronal o sin ella, considerando los extremos laborales de cesantía, vacaciones, preaviso y aguinaldo, de manera que puedan ser tramitados en cuentas por pagar y que el tesorero(a) proceda a realizar el pago.

C. Alcances:

El procedimiento debe aplicarse a todas las liquidaciones de manera que se cancele los derechos laborales de los funcionarios de FUNDATEC, o proyectos que administra la misma, e involucra las áreas de la Unidad Administrativa, Proyectos y Contabilidad.

D. Responsables:

- Auxiliar Administrativa 1
- Auxiliar en Contabilidad
- Coordinador(a) de Proyecto o Jefe de área

E. Políticas:

1. Todas liquidaciones laborales se deben hacer según lo estipulado por la legislación laboral establecida en el Código de Trabajo.
2. Se deberán tramitar solamente las liquidaciones cuando el coordinador y/o director lo solicite por escrito.
3. El memorándum de liquidación debe contener la información necesaria y estar debidamente firmado por el coordinador y/o director.
4. El trámite para la cancelación de la liquidación laboral tardara máximo un mes después de haber sido recibido el memorándum.
5. No se pagan liquidaciones de derechos laborales mediante transferencia, solamente en casos excepcionales.
6. El retiro de cheque por concepto de liquidación se hará personalmente.

F. Documentos de referencia:

- Código de Trabajo.

G. Formularios:

- Boleta liquidación laboral.
- Solicitud de Pago.

H. Sistemas informáticos:

- Calculo de Cesantías.
- SAPIENS: Nominas y RRHH, de la compañía Soluciones Integrales (SOIN)

I. .Frecuencia:

- Semanal.

J. Conceptos y abreviaturas:

- **Aguinaldo:** Beneficio que se entrega a los trabajadores asalariados, constituyendo un salario más, correspondiente a un doceavo de los salarios devengados en un año, o periodo proporcional de trabajo.

Para su cálculo se procede de la misma forma en el caso de la UAF y de proyectos, se toma los salarios devengados del 01 diciembre del año anterior a noviembre del año en curso y se divide entre 12, o en su defecto los meses que haya laborado dentro de este periodo e igualmente dividido entre 12.

- **Cesantía:** Es la indemnización que el empleador debe pagar al trabajador en caso de terminación del contrato de trabajo por tiempo indefinido, cuando las causas de terminación sean ajenas a la voluntad del trabajador. Por ejemplo, el despido sin justa causa, la ruptura unilateral del contrato por parte del trabajador ante una falta grave del empleador, la muerte del trabajador, etc.
- **FUNDATEC:** Fundación Tecnológica de Costa Rica.
- **Preaviso:** Es la prestación que corresponde pagar tanto al trabajador como al empleador cuando cualquiera de los dos, toma la decisión de poner término a la relación de trabajo sin justa causa. Tiene como finalidad permitir que el trabajador despedido o el empleador, según sea el caso, dispongan de un tiempo razonable para buscar nueva colocación, o bien, para encontrar un sustituto del puesto vacante. El preaviso puede ser dado en tiempo o en dinero.
- **TEC:** Tecnológico de Costa Rica.
- **UAF:** Unidad Administrativa Financiera.
- **Vacaciones:** Descanso anual pagado de dos semanas, por cada cincuenta semanas de labores continuas, al servicio de un mismo patrono. Tienen por finalidad, permitirle al trabajador restituir las energías físicas y mentales desgastadas por el trabajo.

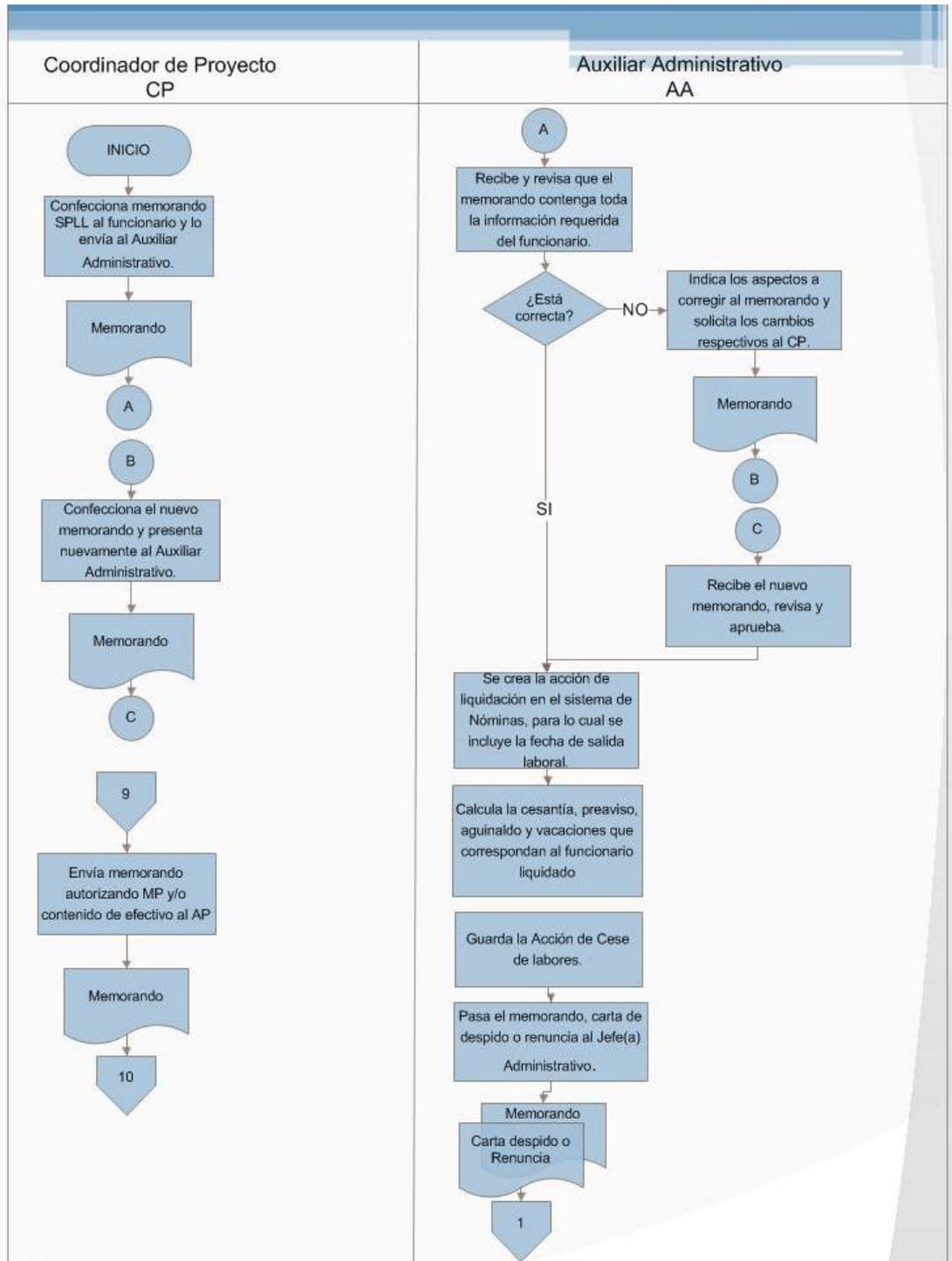
K. Descripción de las actividades

Paso	Actividad	Encargado
0	Inicio del procedimiento	
1	Confecciona memorando solicitando el pago de liquidación laboral al funcionario y lo envía al Auxiliar Administrativo.	Coordinador de Proyecto
2	Recibe y revisa que el memorando contenga toda la información requerida del funcionario. ¿Está correcta? No: Pase al paso 3 Sí: Pase al paso 6	Auxiliar Administrativo
3	Indica los aspectos a corregir al memorando y solicita los cambios respectivos.	Auxiliar Administrativo
4	Confecciona el nuevo memorando y presenta nuevamente al Auxiliar Administrativo.	Coordinador de Proyecto
5	Recibe el nuevo memorando, revisa y aprueba.	Auxiliar Administrativo
6	Se crea la acción de liquidación en el sistema de Nóminas SOIN, para lo cual se incluye la fecha de salida laboral.	Auxiliar Administrativo
7	Calcula la cesantía, preaviso, aguinaldo y vacaciones que correspondan al funcionario liquidado.	Auxiliar Administrativo
8	Guarda la Acción de Cese de labores.	Auxiliar Administrativo
9	Pasa el memorando, carta de despido o renuncia al Jefe(a) Administrativo.	Auxiliar Administrativo
10	Recibe el Memorando, Carta de Despido o Renuncia, registro salarial y revisa si la acción de cese esta correcta. ¿Está correcta? No: Pase al paso 11 Sí: Pase al paso 14	Jefe(a) Administrativo
11	Solicita la corrección de la Acción de Cese en Proceso, indicando los puntos a corregir.	Jefe(a) Administrativo

12	Realiza cambios de la acción de cese, guarda nuevamente la acción y la remite al Jefe Administrativo	Auxiliar Administrativo
13	Recibe y revisa que la acción de cese este correcta.	Jefe(a) Administrativo
14	Aplica la acción de cese, devuelve el Memorando, Carta de Despido o renuncia, y registro salarial al Auxiliar Administrativo.	Jefe(a) Administrativo
15	Recibe el Memorando, Carta de Despido o renuncia, registro salarial, genera la confección de la liquidación desde el Sistema de Nominas, según el funcionario sea asociado o no. ¿Es asociado? No : Pase al paso 17 Sí : Pase al paso 16	Auxiliar Administrativo
16	Incluye la deducción de aporte patronal de asociado a ASEFUNDATEC.	Auxiliar Administrativo
17	Aprueba la confección de liquidación, imprime dos copias de la boleta de liquidación y la acción de cese que genera el sistema de Nóminas SOIN, y procede a confeccionar la Orden de Pago.	Auxiliar Administrativo
18	Ingresa la fecha de solicitud de pago, fecha de pago, el consecutivo, la Escuela a la cual pertenece, cedula, monto y nombre del beneficiario, de acuerdo a la información del Memorando, e indica las cuentas contables que deben ser afectadas (cuentas de gasto y/o reservas)	Auxiliar Administrativo
19	Imprime la Orden de Pago y adjunta Memorando, Carta de Despido o renuncia, la acción de cese, la boleta de liquidación y Registro Salarial, lo firma y envía al Jefe(a) Administrativo.	Auxiliar Administrativo

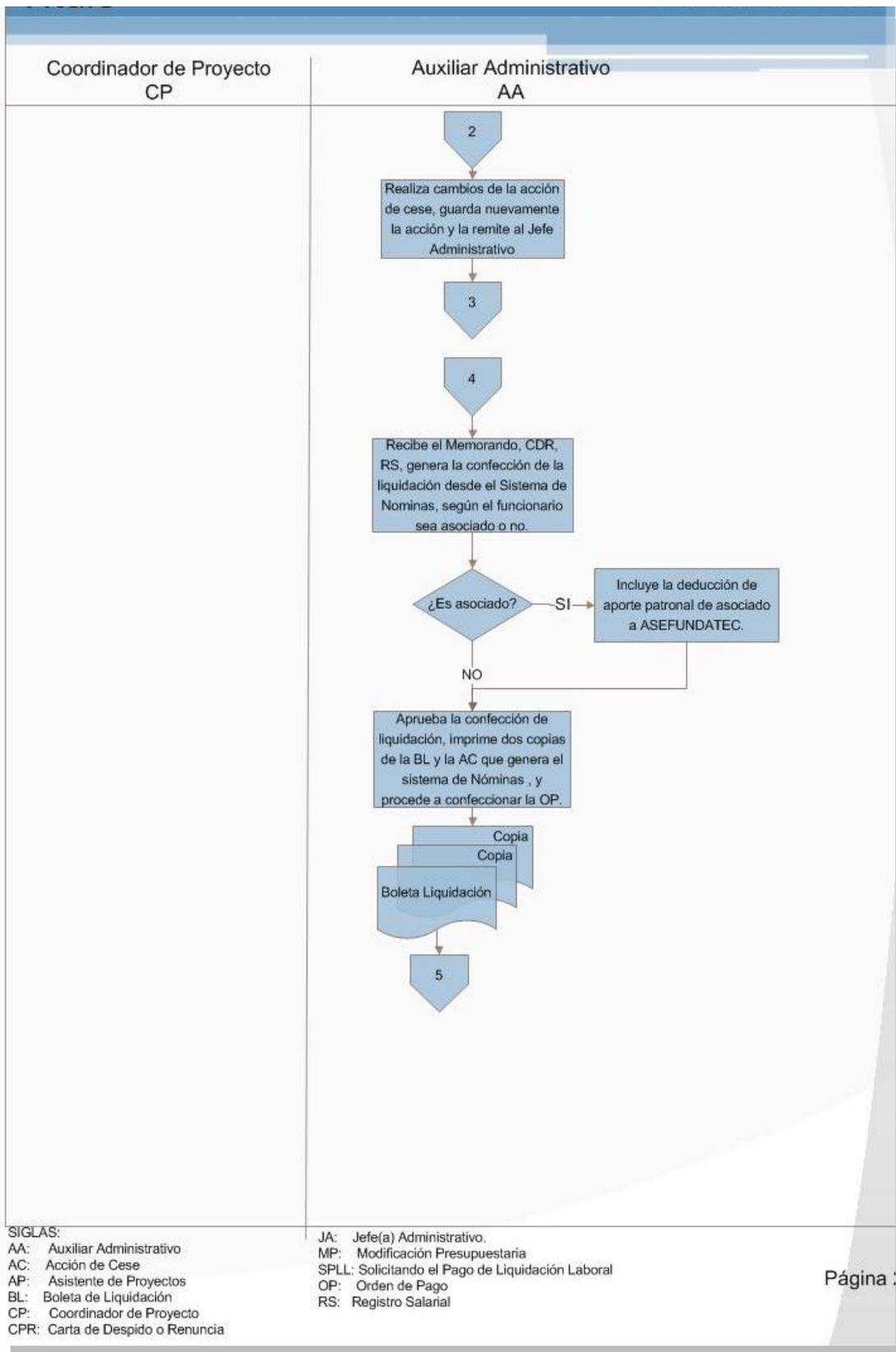
20	Recibe la Orden de Pago, las dos copias de las boletas de liquidación, la acción de cese, Memorando, Carta de Despido o Renuncia, Registro Salarial, lo firma y envía al Auxiliar Administrativo.	Jefe(a) Administrativo
21	Recibe la Orden de Pago, la acción de cese, las dos boletas de liquidación, Memorando, Carta de Despido o renuncia, Registro Salarial y envía al Asistente Contable.	Auxiliar Administrativo
22	Recibe la Orden de Pago, la acción de cese, con las dos copias boleta de liquidación, Memorando, Carta de Despido o Renuncia, y Registro Salarial	Asistente Contable
23	Ingresa al sistema, realiza la Solicitud de Pago Manual con el nombre de la persona, cédula, monto a cancelar, proyecto al cual pertenece.	Asistente Contable
24	Verifica que el proyecto tenga partida presupuestaria y/o contenido de efectivo. ¿Existen problemas? No: Pase al paso 29 Sí: Pase al paso 25	Asistente Contable
25	Solicita modificaciones presupuestarias y/o contenido de efectivo al coordinador del proyecto.	Asistente Contable
26	Envía memorando al Asistente Proyecto autorizando modificación presupuestaria y/o contenido de efectivo.	Coordinador del proyecto
27	Realiza las modificaciones presupuestarias y/ o pasa el traslado a contabilidad para darle al proyecto contenido de efectivo.	Asistente Proyecto
28	Aplica la póliza (asiento contable) para darle contenido presupuestario y envía al Asistente Contable	Contadora
29	Aprueba la Solicitud de Pago Manual y envía a Tesorería para su respectivo pago.	Asistente Contable
	Fin del Procedimiento	

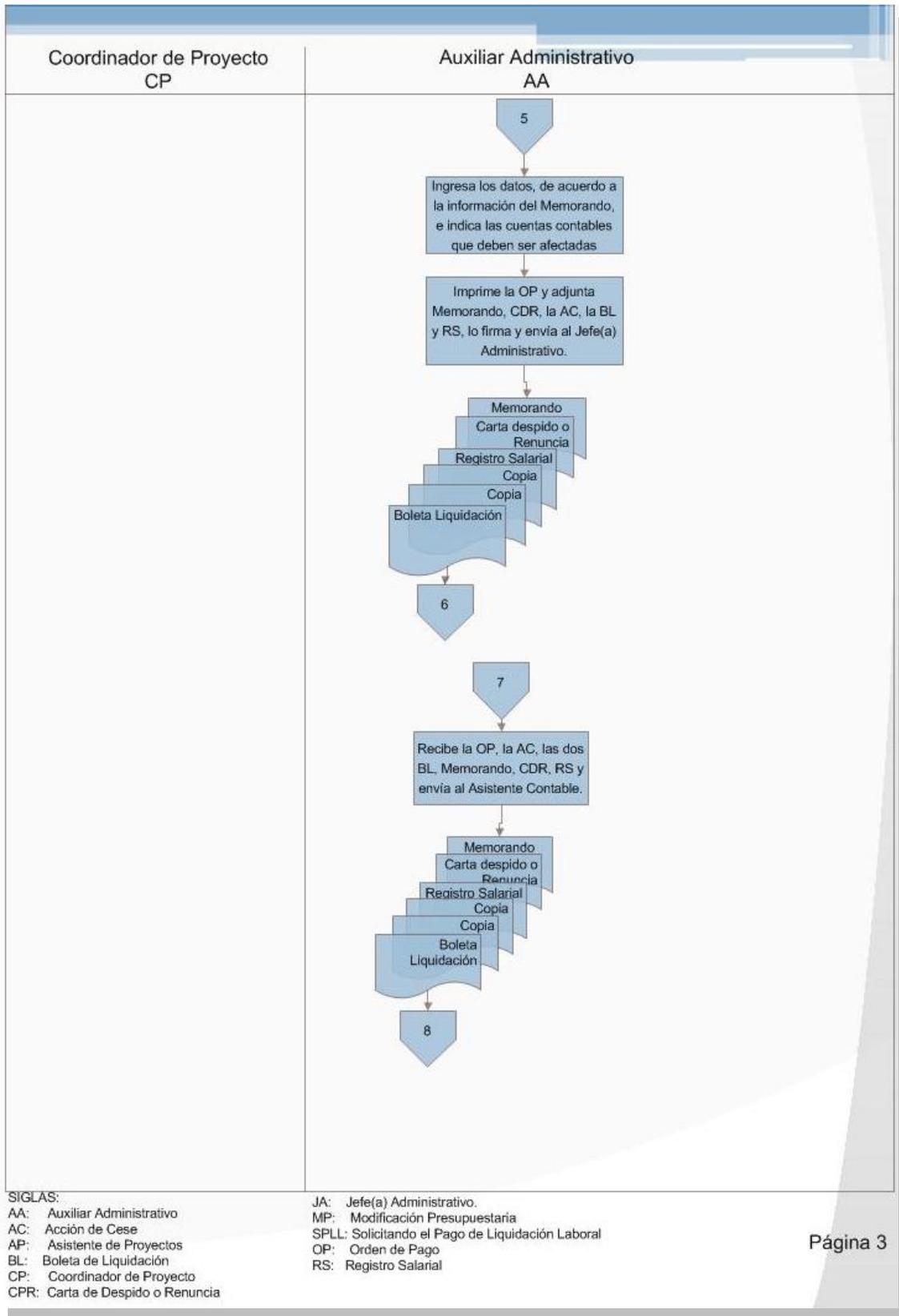
L. Diagrama de flujo

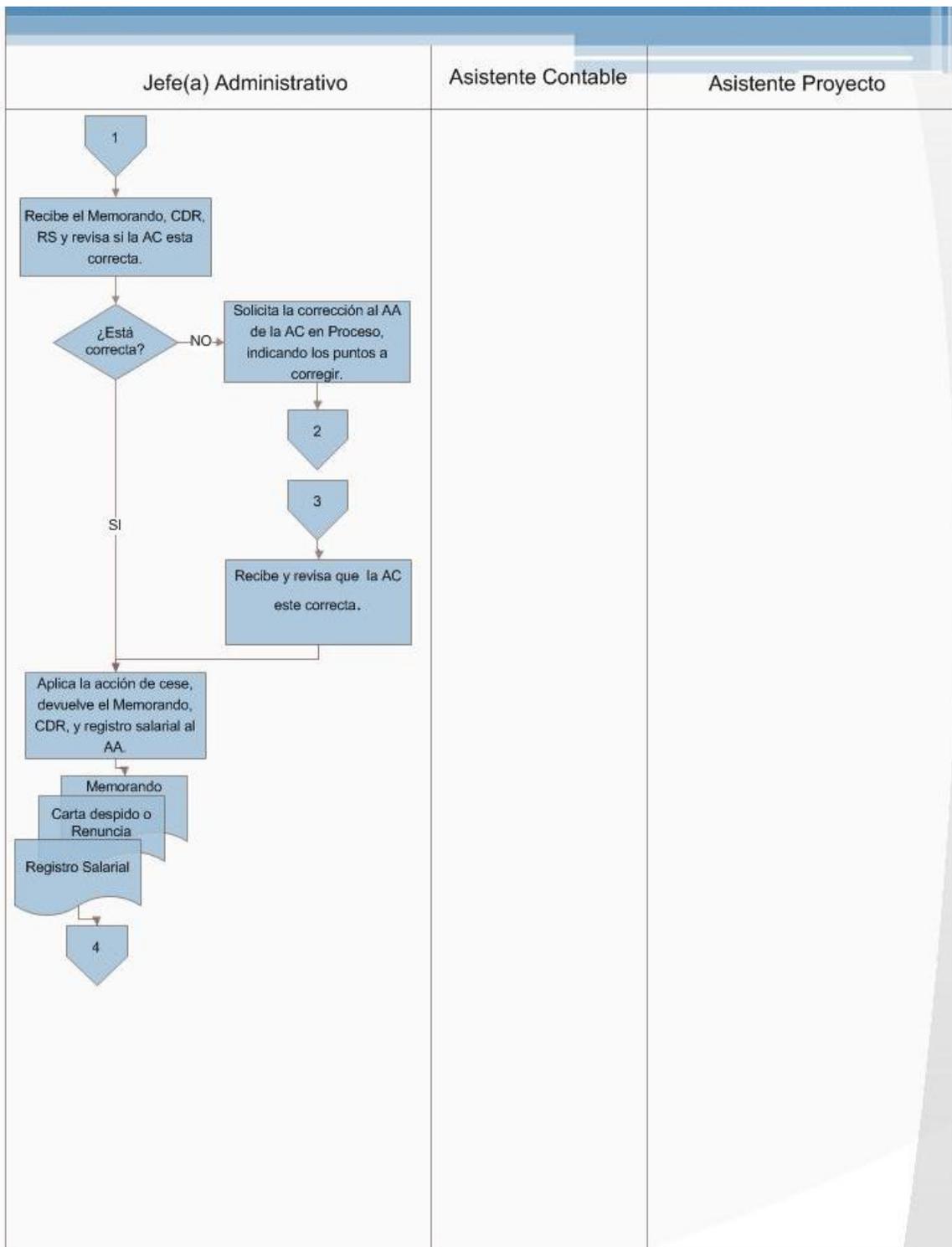


SIGLAS:
 AA: Auxiliar Administrativo
 AC: Acción de Cese
 AP: Asistente de Proyectos
 BL: Boleta de Liquidación
 CP: Coordinador de Proyecto
 CPR: Carta de Despido o Renuncia

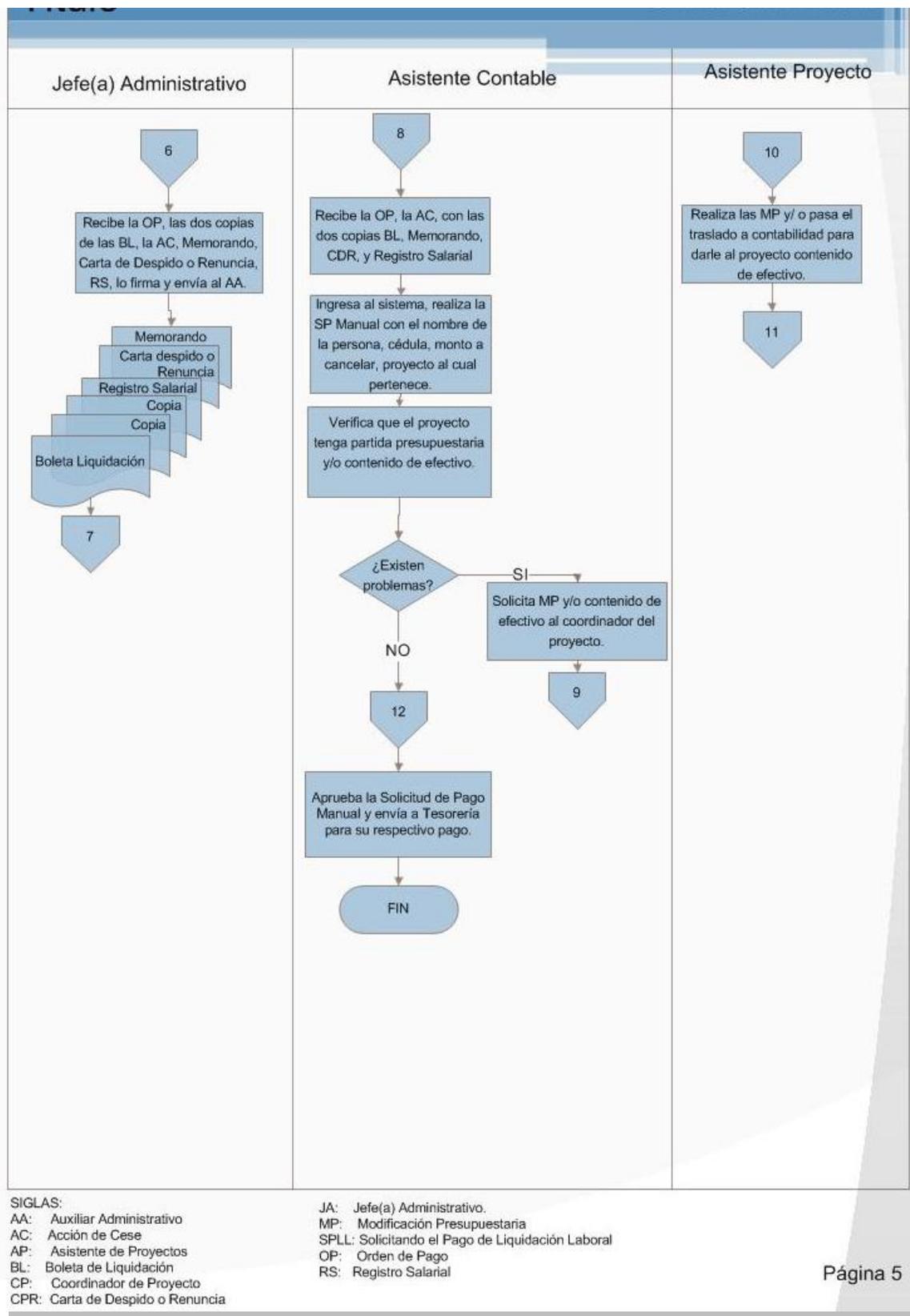
JA: Jefe(a) Administrativo.
 MP: Modificación Presupuestaria
 SPLL: Solicitando el Pago de Liquidación Laboral
 OP: Orden de Pago
 RS: Registro Salarial







- SIGLAS:
- | | |
|----------------------------------|--|
| AA: Auxiliar Administrativo | JA: Jefe(a) Administrativo. |
| AC: Acción de Cese | MP: Modificación Presupuestaria |
| AP: Asistente de Proyectos | SPLL: Solicitando el Pago de Liquidación Laboral |
| BL: Boleta de Liquidación | OP: Orden de Pago |
| CP: Coordinador de Proyecto | RS: Registro Salarial |
| CPR: Carta de Despido o Renuncia | |



Contadora



SIGLAS:

AA: Auxiliar Administrativo
AC: Acción de Cese
AP: Asistente de Proyectos
BL: Boleta de Liquidación
CP: Coordinador de Proyecto
CPR: Carta de Despido o Renuncia

JA: Jefe(a) Administrativo.
MP: Modificación Presupuestaria
SPLL: Solicitando el Pago de Liquidación Laboral
OP: Orden de Pago
RS: Registro Salarial

M. Anexos

1. CALCULOS PERTINENTES EN LA LIQUIDACIÓN.

1.1. Vacaciones

1.1.1. UAF corresponde al saldo que tenga disponible la persona según la tabla que manejo y que ahora se incluye en el sistema SOIN una vez conociendo el saldo se saca el promedio de los últimos 6 salarios ósea 6 meses y luego se divide entre 180, y si no completara los 6 mese de salario se suman y se dividen sobre los días que fueron trabajados.

1.1.2. Proyectos en algunos de los proyectos las vacaciones se liquidan año a año por lo cual se procede a revisar si en algún momento se pagaron las vacaciones y se parte de las pendientes, se suman los salarios que aun no se han liquidado las vacaciones y luego se multiplica por 4.33% que es el porcentaje que se aplica al salario bruto para la reserva de las mismas.

1.2. Cesantía

En el caso de la UAF y de proyectos se procede de la misma forma, la cesantía corresponde a los días que el patrono debe de liquidarle al trabajador en caso de despido con responsabilidad patronal, y se calcula primero sacando el promedio de los últimos 6 salarios ósea 6 meses y luego se divide entre 180, y si no completara los 6 mese de salario se suman y se dividen sobre los días que fueron trabajados, este promedio se multiplica por los días que corresponde según la antigüedad del trabajador que van de acuerdo al código de trabajo en el artículo 29.

1.3. Aguinaldo

En el caso de la UAF y de proyectos se procede de la misma forma, se toma los salarios devengados del 01 diciembre del año anterior a noviembre del año en curso y se divide entre 12, o en su defecto los meses que haya laborado dentro de este periodo e igualmente dividido entre 12.

1.4. Preaviso

En el caso de la UAF y de proyectos se procede de la misma forma, el preaviso corresponde a los días que se establecen según el código de trabajo en su artículo N°28 que considera la antigüedad del empleado:

<u>PERIODO</u>	<u>DURACIÓN</u>
De 3 a 6 meses	1 semana
De + de 6 meses a 1 año	15 días
Más de 1 año	1 mes

Se calcula primero sacando el promedio de los últimos 6 salarios o sea 6 meses y luego se divide entre 180, y si no completara los 6 mese de salario se suman y se dividen sobre los días que fueron trabajados, este promedio se multiplica por los que corresponde según la tabla anterior.

4.3.4.13. Pago de Nomina.

A. Objetivo del procedimientos:

Realizar el pago oportuno de los salarios por servicios prestados, tanto de la Unidad Administrativa de FUNDATEC (UAF) como del personal de proyectos.

B. Descripción general del procedimiento:

Este procedimiento consiste en el registro de los empleados en nóminas y el trámite de pago final del funcionario desde que inicia su relación laboral con FUNDATEC. Incluye a los funcionarios de la UAF y a los de proyectos.

C. Alcances:

El procedimiento debe aplicarse a todos los pagos de nomina de manera que se cancele los salarios tanto de los funcionarios de la Unidad Administrativa de FUNDATEC como de los proyectos e involucra las áreas de la unidad administrativa, proyectos y contabilidad.

D. Responsables:

- Asistente de proyectos
- Asistente de planillas 1
- Asistente de planillas 2
- Contador(a)
- Director(a) Ejecutiva
- Director(a) Financiero.
- Jefe(a) Administrativa.

E. Políticas:

1. Todo pago salarial debe hacerse según lo estipulado por la legislación laboral establecida en el Código de Trabajo.

2. Se deberán tramitar el pagos de nomina cuando el coordinador y/o jefe de área presente el formulario de pago de planillas.
3. Solamente se tramitara el pago de salarial a personas que se encuentren en el formulario de pago de planillas.
4. El formulario de solicitud de planillas debe contener la información necesaria y debidamente firmada por el coordinador y/o director.
5. Toda nueva contratación requiere el formulario de solicitud de planillas y los siguientes documentos:
 - Contrato.
 - Curriculum (incluyendo copia de la cedula o copia del pasaporte o cédula de residencia).
 - Acuerdo de escuela.
6. Contrataciones de nuevos funcionarios que además sean funcionarios del TEC debe presentar arreglo de horarios en caso que se requiera, la cual debe estar sellada y firmada por Recursos Humanos del TEC.
7. El trámite de pago de nomina será cancelado según lo establezca el contrato y se puede dar mensual o quincenal según sea el caso, con salvedad de situaciones especiales en donde el coordinador o jefe autoriza un pago extraordinario.
8. Los pagos de nomina solamente se tramitan mediante transferencia bancaria y la cuenta debe estar a nombre del beneficiario.
9. Los depósitos salariales solo se hacen en bancos Estatales (BCAC, Nacional, Costa Rica, Popular).
10. Cuando se dan aumentos salariales estos deben ser aprobados por acuerdo de escuela.
11. La plantilla de pago de nomina debe ser enviada vía correo electrónico a al asistente de planilla 1 y presentar la original debidamente firmada y sellada.

F. Documentos de referencia:

- Contratos.
- Código de Trabajo.

G. Formularios:

- Solicitud de Pago de Planillas.

H. Sistemas informáticos:

- SAPIENS: Nominas y RRHH, de la compañía Soluciones Integrales (SOIN)

I. Frecuencia:

- Diaria.

J. Conceptos y abreviaturas:

- **Archivo TXT:** Formato del archivo que debe ser registrado en las páginas de los bancos para que se realice las transferencias.
- **UAF:** Unidad Administrativa FUNDATEC
- **NRP:** número de rechazo presupuestario
- **BCR:** Banco de Costa Rica.
- **BCAC:** Banco Crédito Agrícola de Cartago.
- **BN:** Banco Nacional.
- **FUNDATEC:** Fundación Tecnológica de Costa Rica.
- **TEC:** Tecnológico de Costa Rica.

K. Descripción de las actividades

Paso	Actividad	Encargado
0	Inicio del procedimiento	
1	Llena la Solicitud de pago de Nomina, envía al Asistente de Planillas (1).	Coordinador(a) o Jefe(a) de área.
2	Recibe la Solicitud de pago de Nomina y revisa que este correcta. ¿Está correcta? No: Pase al paso 3 Sí: Pase al paso 6	Asistente de Planillas (1)
3	Solicita correcciones de la Solicitud de pago de Nomina indicando lo aspectos a corregir.	Asistente de Planillas (1)
4	Recibe la Solicitud de pago de Nomina , realiza correcciones y presenta nuevamente al Asistente de Planillas (1)	Coordinador(a) o Jefe(a) de área.
5	Recibe la Solicitud de pago de Nomina con las correcciones solicitadas, revisa y aprueba.	Asistente de Planillas (1)
6	Verifica en el sistema si se deben hacer modificaciones a la nomina por incidencias salariales, aumentos salariales o registro de un nuevo funcionario. ¿Realizar modificaciones? No: Pase al paso 8 Sí: Pase al paso 7	Asistente de Planillas (1)
7	Realiza las modificaciones de la nomina en el sistema registrando la incidencia salarial, aumento o crea acción de nombramiento al funcionario.	Asistente de Planillas (1)
8	Crea la acción en el sistema, adjunta la documentación, con Solicitud de pago de Nomina y envía al Asistente de Planillas (2).	Asistente de Planillas (1)

<p>9</p>	<p>Recibe la documentación y la Solicitud de pago de Nomina, revisa la acción verificando que la información concuerde con la ingresada en el sistema.</p> <p>¿Está Correcta?</p> <p>No: Pase al paso 10</p> <p>Sí: Pase al paso 13</p>	<p>Asistente de Planillas (2)</p>
<p>10</p>	<p>Solicita correcciones en la acción del sistema, envía la documentación y la Solicitud de pago de Nomina al Asistente de Planillas (1).</p>	<p>Asistente de Planillas (2)</p>
<p>11</p>	<p>Recibe la documentación y la Solicitud de pago de Nomina, realiza correcciones en la acción del sistema y presenta nuevamente al Asistente de Planillas (2).</p>	<p>Asistente de Planillas (1)</p>
<p>12</p>	<p>Recibe la documentación y la Solicitud de pago de Nomina, verifica la información de la acción en el sistema de nomina.</p>	<p>Asistente de Planillas (2)</p>
<p>13</p>	<p>Aplica la acción en el sistema, envía la documentación y la Solicitud de pago de Nomina al Asistente de Planillas (1)</p>	<p>Asistente de Planillas (2)</p>
<p>14</p>	<p>Recibe la documentación y la Solicitud de pago de Nomina, imprime la acción de nombramiento en caso que se requiera.</p>	<p>Asistente de Planillas (1)</p>
<p>15</p>	<p>Archiva la solicitud de Pago por proyecto dentro de los ampos utilizados para dicho fin, que permanecen en custodia del Asistente de planillas (1)</p>	<p>Asistente de Planillas (1)</p>
<p>16</p>	<p>Acomoda las nuevas acciones de nombramiento dentro las carpetas según nominas para la quincena que corresponde, y en descarta las acciones de el nombramiento concluyó.</p>	<p>Asistente de Planillas (1)</p>
<p>17</p>	<p>Carga las nominas que se van a cancelar desde el sistema, e ingresa las deducciones por empleado a cada nomina.</p>	<p>Asistente de Planillas (1)</p>

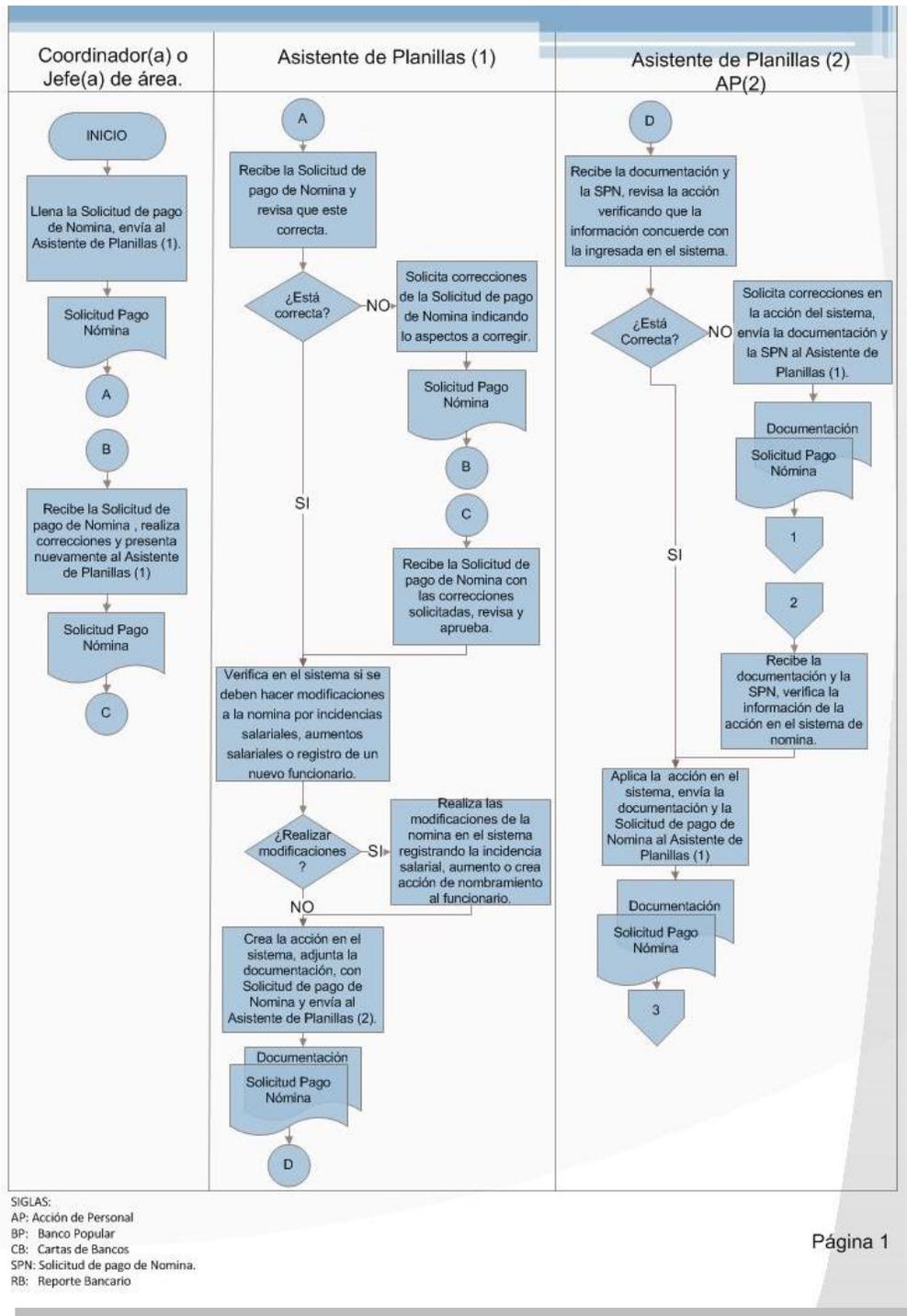
18	Genera los reportes salariales y el de deducciones, los imprime y los envían al Asistente de Planillas (2) junto con las Acciones de Personal	Asistente de Planillas (1)
19	<p>Recibe los reportes salariales, el de deducciones, y las acciones de personal. Verifica que los salarios concuerden según las acciones de nombramiento y que las deducciones correspondan al empleado.</p> <p>¿Está Correcta?</p> <p>No: Pase al paso 20</p> <p>Sí: Pase al paso 23</p>	Asistente de Planillas (2)
20	Solicita correcciones salariales o deducciones en el sistema, envía los reportes salariales, el de deducciones y las acciones de personal al Asistente de Planillas (1).	Asistente de Planillas (2)
21	Recibe los reportes salariales, el de deducciones, las acciones de personal, realiza correcciones en los salarios o deducciones en el sistema y las presenta nuevamente al Asistente de Planillas (2).	Asistente de Planillas (1)
22	Recibe reportes salariales, el de deducciones, las acciones de personal verifica las correcciones en el sistema.	Asistente de Planillas (2)
23	Aprueba y envía reportes salariales, el de deducciones y las acciones de personal, al Asistente de Planillas (1).	Asistente de Planillas (2)
24	Recibe reportes salariales, el de deducciones, las acciones de personal, y aplica la planilla.	Asistente de Planillas (1)
25	<p>Revisa si el sistema aplico la planilla, mediante la notificación de un rechazo presupuestario (NRP).</p> <p>¿Aplico la planilla?</p> <p>No: Pase al paso 26</p> <p>Sí: Pase al paso 37</p>	Asistente de Planillas (1)

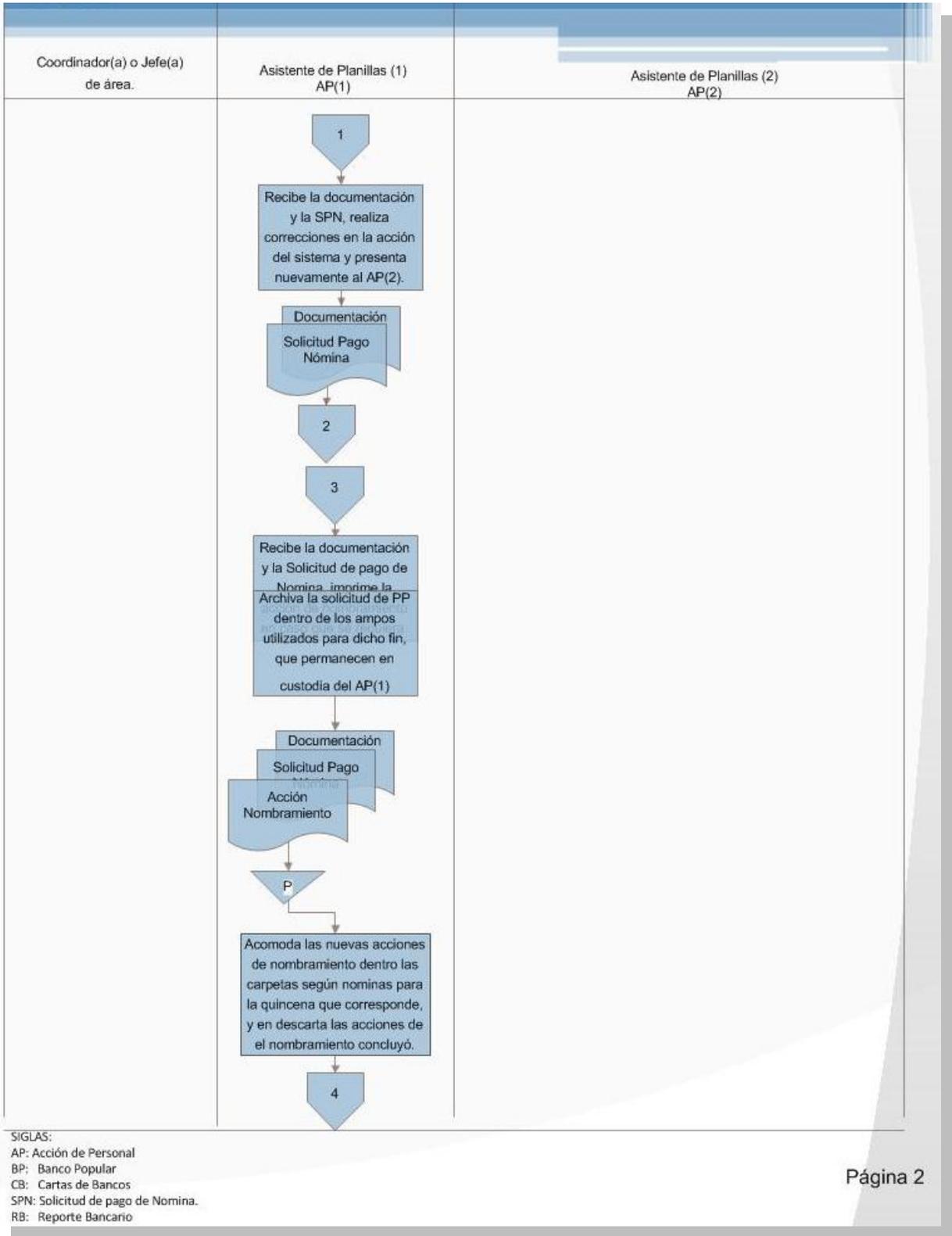
<p>26</p>	<p>Verifica si el sistema no aplicó la planilla, por problemas presupuestarios o problemas de efectivo.</p> <p>¿Cuál fue el problema?</p> <p>Presupuestario: Pase al paso 27</p> <p>Efectivo: Pase al paso 30</p>	<p>Asistente de Planillas (1)</p>
<p>27</p>	<p>Informa al Director(a) Financiero del rechazo presupuestario (NRP), que no permitió la aplicación de la planilla.</p>	<p>Asistente de Planillas (1)</p>
<p>28</p>	<p>Recibe la notificación del rechazo presupuestario (NRP), verifica y autoriza el pago e informa al Asistente de Planillas (1) que puede aplicar nuevamente la planilla.</p>	<p>Director(a) Financiero</p>
<p>29</p>	<p>Aplica nuevamente la planilla y verifica que este correcto.</p> <p>¿Está Correcta?</p> <p>No: Pase al paso 26</p> <p>Sí: Pase al paso 37</p>	<p>Asistente de Planillas (1)</p>
<p>30</p>	<p>Informa al Asistente de Proyectos que el proyecto no tiene efectivo, para cubrir la planilla.</p>	<p>Asistente de Planillas (1)</p>
<p>31</p>	<p>Informa al Coordinador(a) del Proyecto que no se puede pagar la planilla por falta de efectivo, informa que debe hacerse un traslado o bien solicitar un préstamo para darle contenido económico al proyecto.</p>	<p>Asistente de Proyectos</p>
<p>32</p>	<p>Recibe la notificación, realiza memorándum autorizando realizar el traslado, o solicitando el préstamo al proyecto y lo envía al Asistente de Proyectos.</p>	<p>Coordinador(a) del Proyecto</p>
<p>33</p>	<p>Recibe el memorándum autorizando realizar el traslado o solicitando el préstamo al proyecto y envía al Jefe de Proyectos.</p>	<p>Asistente de Proyectos</p>
<p>34</p>	<p>Recibe el memorándum autorizando realizar el traslado o solicitando el préstamo al proyecto, aplica en el sistema y envía al Contador(a).</p>	<p>Jefe de Proyectos</p>

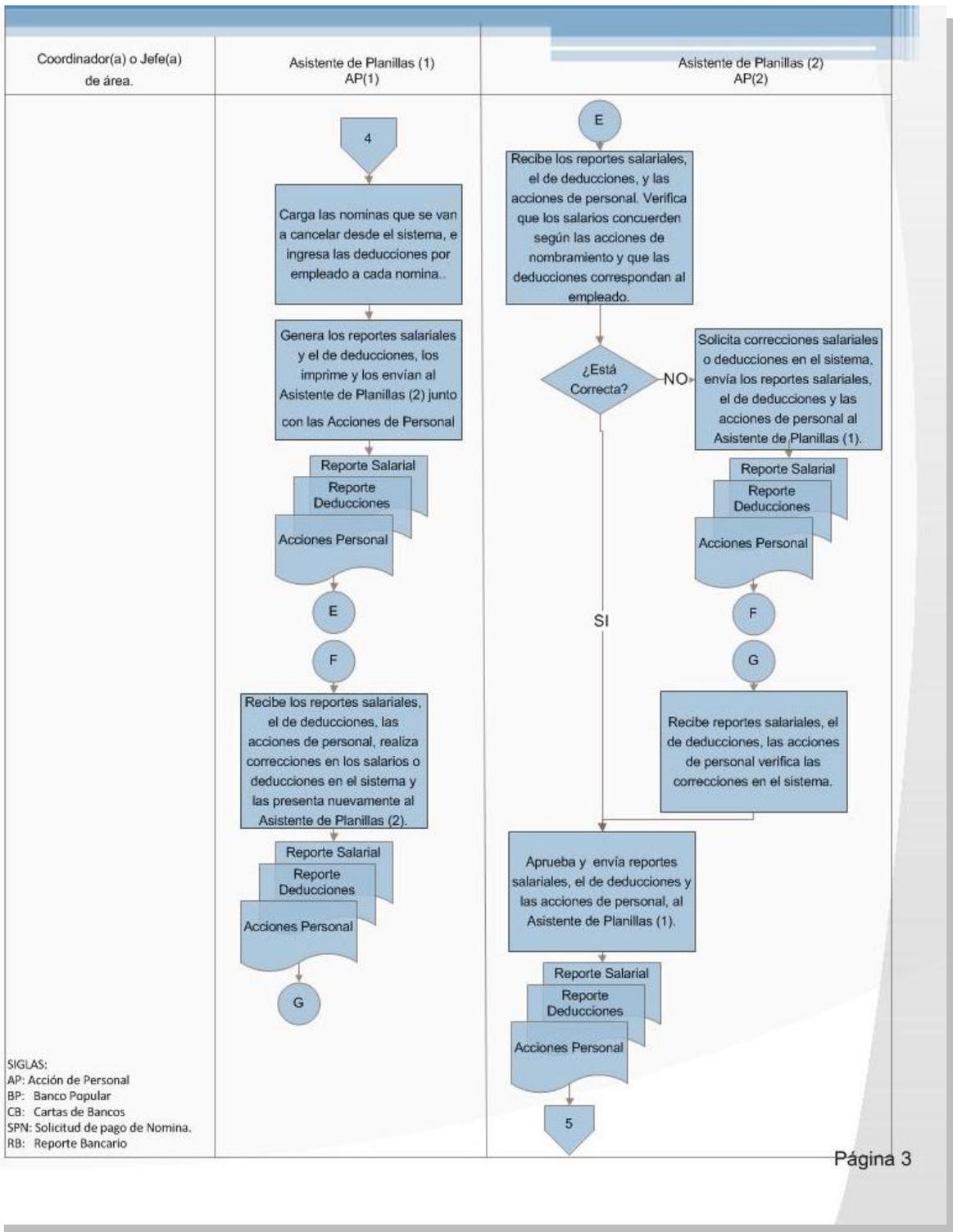
35	Recibe el memorándum autorizando el traslado o solicitando el préstamo al proyecto, aplica el asiento contable (póliza) en el sistema e informa al Asistente de planillas que puede ser aplicado el pago	Contador(a)
36	Recibe notificación para proceder con el pago y aplica nuevamente la planilla y verifica que este correcto. ¿Está Correcta? No: Pase al paso 26 Sí: Pase al paso 37	Asistente de Planillas (1)
37	Imprime, desde el sistema de nóminas, los reportes Bancarios, los acomoda por banco, genera el archivo txt por bancos y lo guarda en la carpeta común.	Asistente de Planillas (1)
38	Elabora las cartas de pago destinado a cada banco, las imprime y envía al Asistente de Planillas (2) junto con el reporte de los bancos.	Asistente de Planillas (1)
39	Recibe las cartas de pago destinado a cada banco, el reporte de los bancos, las revisa y firma. La carta correspondiente al Banco Popular conlleva un proceso diferente. ¿Corresponde al Banco Popular? No: Pase al paso 44 Sí: Pase al paso 40	Asistente de Planillas (2)
40	Envía las cartas de pago del Banco Popular al Director(a) Ejecutivo para que la firme.	Asistente de Planillas (2)
41	Recibe las cartas de pago del Banco Popular, las firma y envía al Director(a) Financiera.	Director(a) Ejecutivo
42	Recibe las cartas de pago al Banco Popular, las firma y envía al Asistente de Planillas (1).	Director(a) Financiera
43	Recibe las cartas de pago al Banco Popular firmadas las escanea, envía por correo electrónico y se envían las originales por mensajería al banco.	Asistente de Planillas (1)

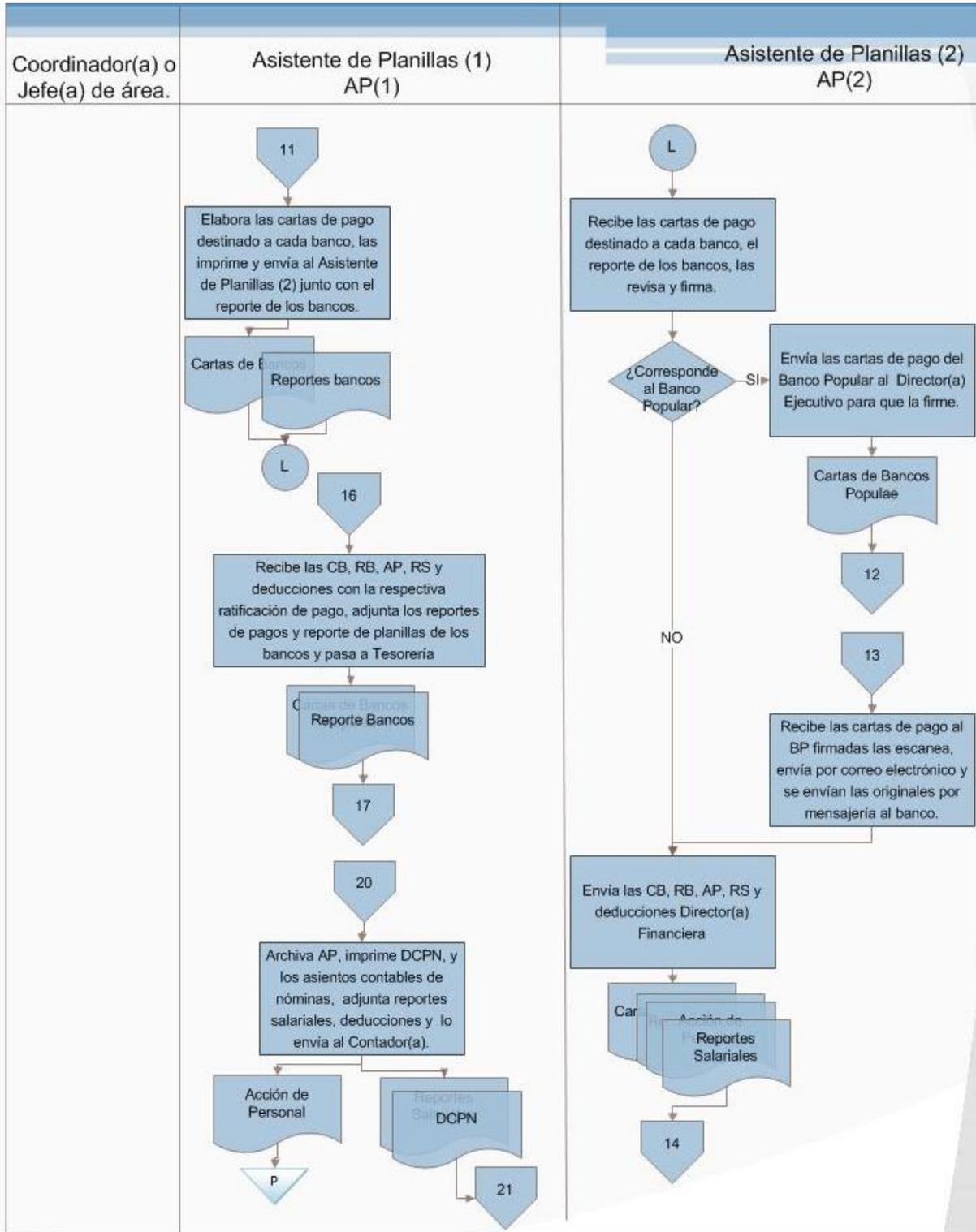
44	Envía las cartas, reportes de bancos, acciones de personal, reportes salariales y deducciones Director(a) Financiera	Asistente de Planillas (2)
45	Recibe las cartas, reportes de bancos, acciones de personal, reportes salariales y deducciones, ratifica el pago y las envía al Director(a) Ejecutivo.	Director(a) Financiera
46	Recibe cartas, reportes de bancos, acciones de personal, reportes salariales y deducciones, ratifica el pago y las envía al Asistente de Planillas (1)	Director(a) Ejecutivo
47	Recibe las cartas, reportes de bancos, acciones de personal, reportes salariales y deducciones con la respectiva ratificación de pago, adjunta los reportes de pagos y reporte de planillas de los bancos y pasa a Tesorería, los las cartas, reportes de bancos.	Asistente de Planillas (1)
48	Recibe las cartas, reportes de bancos, y los registra el asiento contable en el sistema, imprime y lo envía al Contador(a)	Tesorero(a)
49	Recibe las cartas, reportes de bancos, el asiento contable y lo aplica, y envía a archivo	Contador(a)
50	Recibe las cartas, reportes de bancos, el asiento contable aplicado, y lo archiva	Auxiliar Contable
51	Archiva acciones de personal, imprime detalle de cargas patronales por nómina, y los asientos contables de nóminas, adjunta reportes salariales, deducciones y lo envía al Contador(a).	Asistente de Planillas (1)
52	Recibe asiento contables, detalle de cargas patronales, reportes salariales, deducciones y lo aplica, y lo envía a archivo	Contador(a)
53	Recibe asiento contables aplicados, detalle de cargas patronales, reportes salariales, deducciones y lo archiva	Auxiliar Contable
	Fin del Procedimiento	

L. Diagrama de flujo

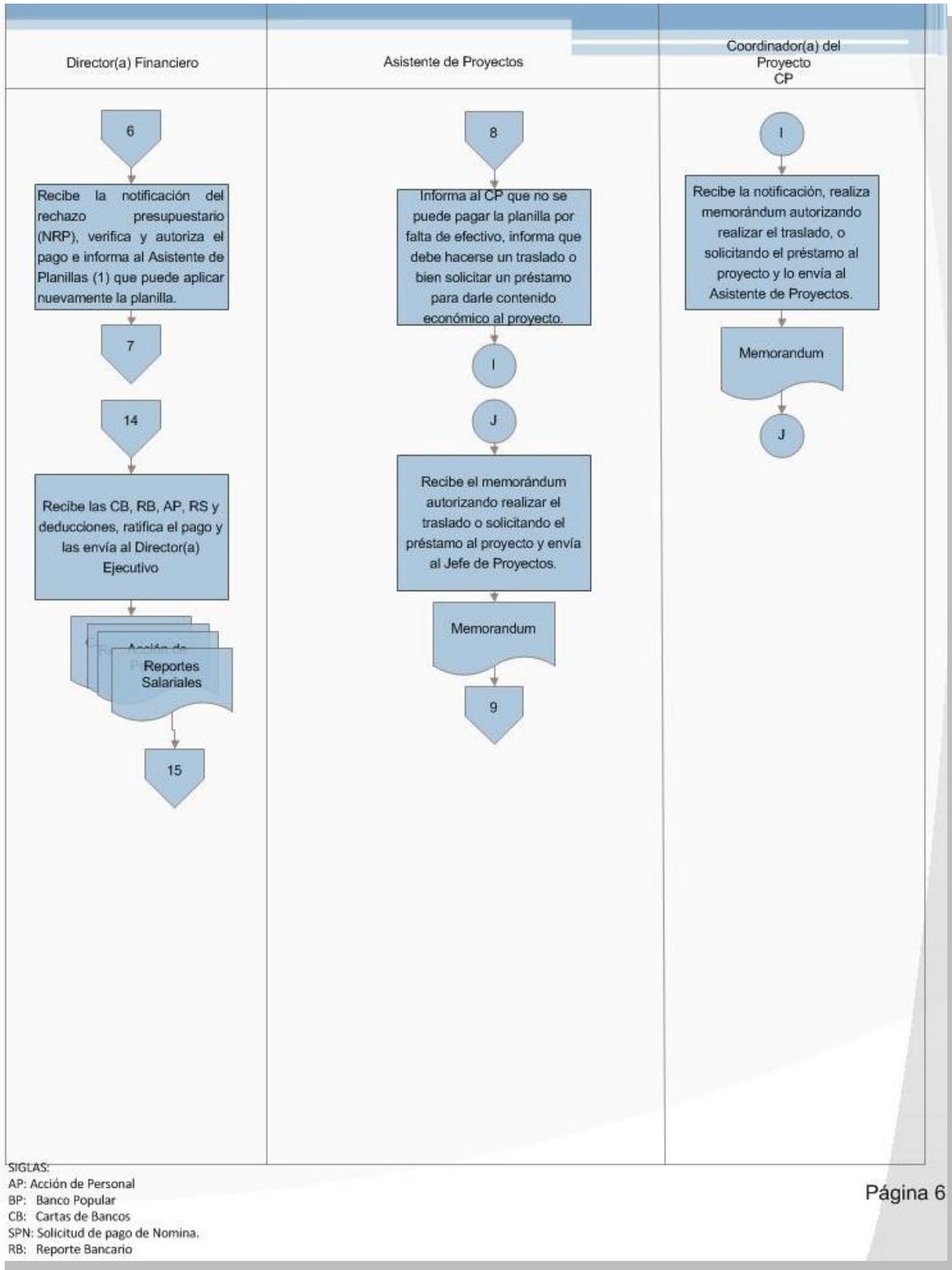


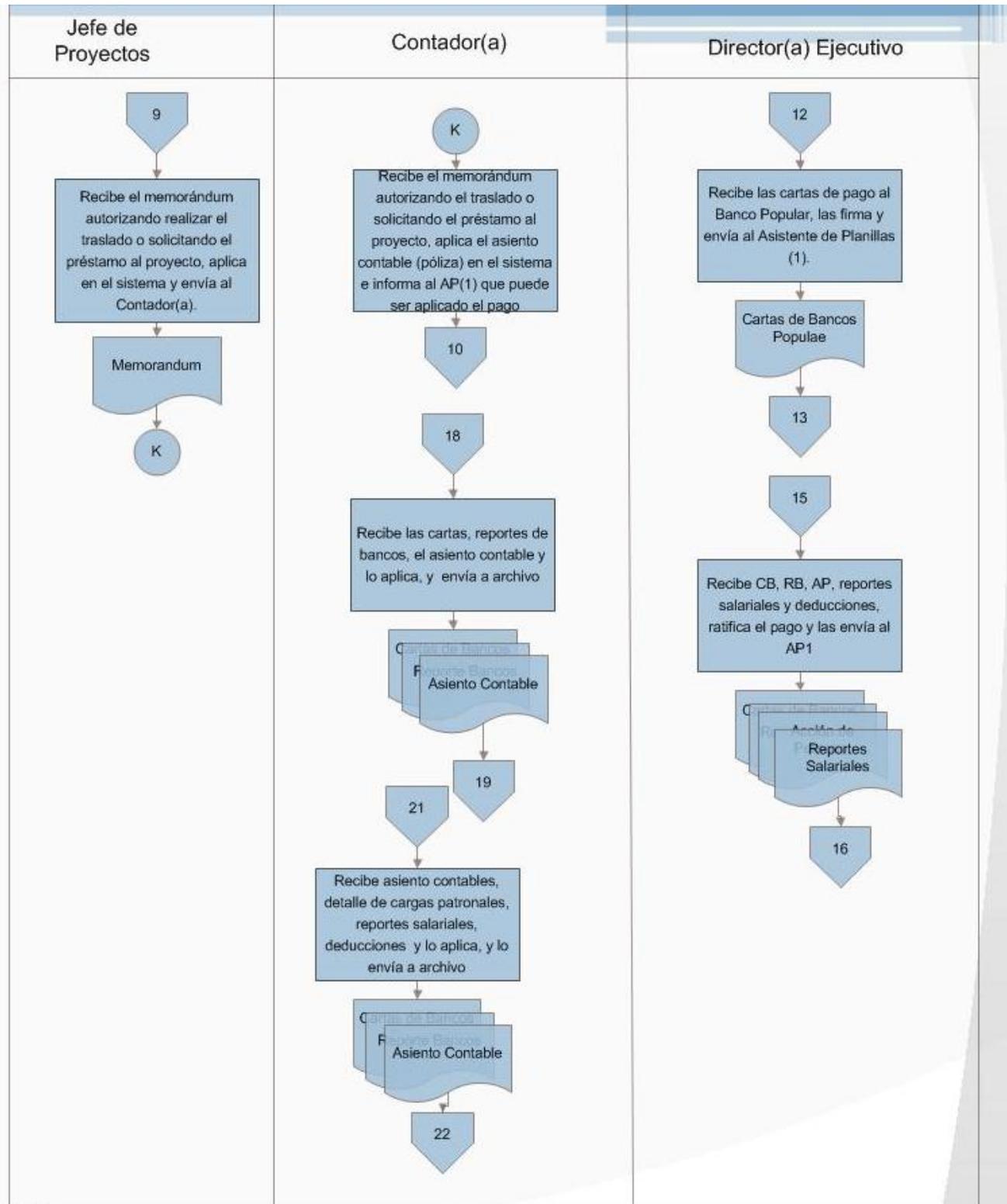




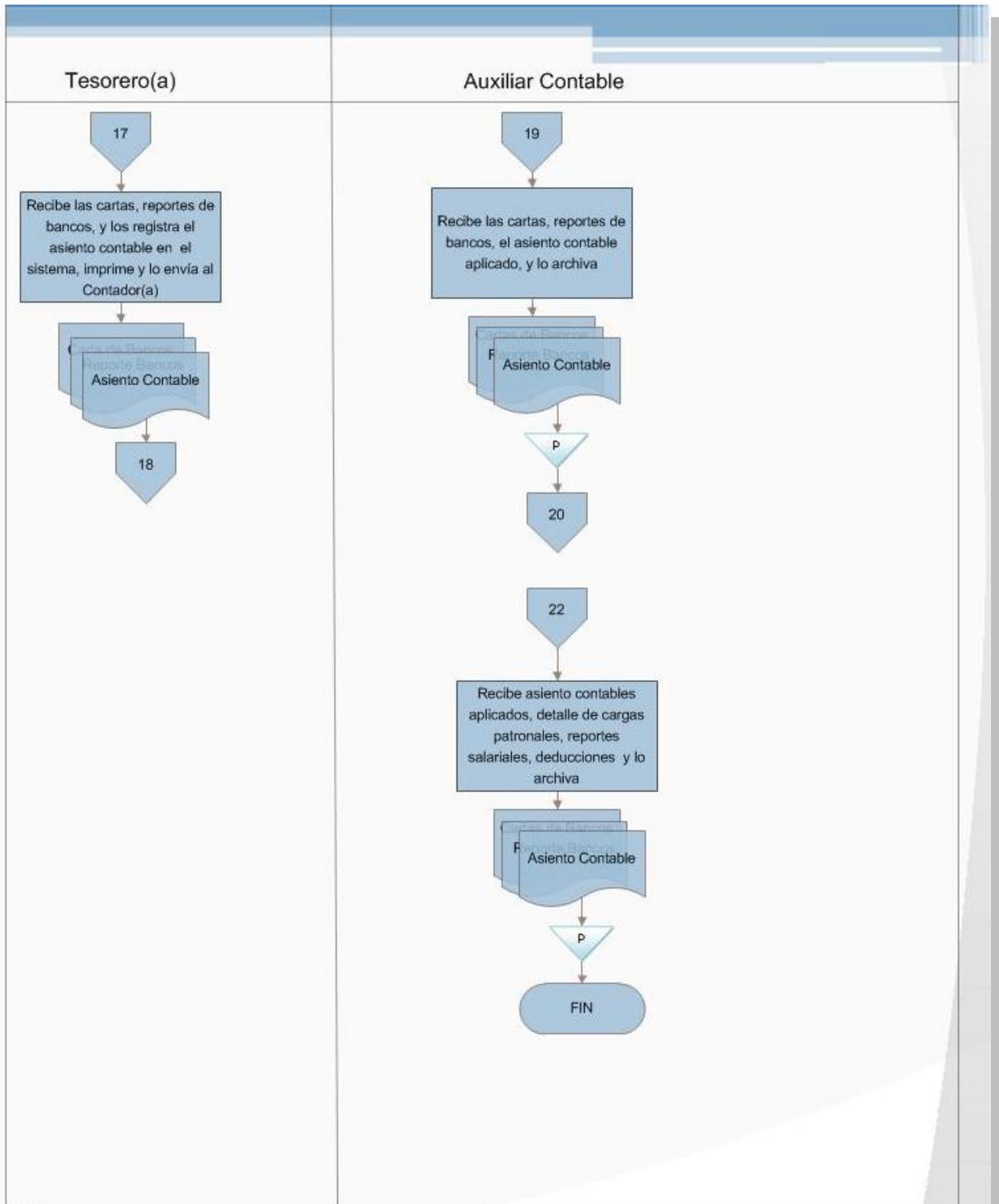


SIGLAS:
 AP: Acción de Personal
 BP: Banco Popular
 CB: Cartas de Bancos
 SPN: Solicitud de pago de Nomina.
 RB: Reporte Bancario





SIGLAS:
 AP: Acción de Personal
 BP: Banco Popular
 CB: Cartas de Bancos
 SPN: Solicitud de pago de Nomina.
 RB: Reporte Bancario



SIGLAS:
 AP: Acción de Personal
 BP: Banco Popular
 CB: Cartas de Bancos
 SPN: Solicitud de pago de Nomina.
 RB: Reporte Bancario

4.3.4.14. Capacitaciones.

A. Objetivo del procedimiento:

Establecer los procedimientos para llevar a cabo la detección de necesidades de capacitación, de manera que se fortalezcan las áreas de trabajo de la FUNDATEC y contribuya con la superación del personal.

B. Descripción general del procedimiento:

Este procedimiento consiste en determinar la manera en que se llevan a cabo todo el trámite de capacitaciones que deben tomar los empleados de la FUNDATEC, de manera que se fortalezcan las áreas de trabajo y se contribuya al mejoramiento del aprendizaje del personal.

C. Alcances:

Aplica para todas las actividades de capacitación y entrenamiento del personal de la FUNDATEC, e involucra todas las jefaturas y empleados de la Unidad Administrativa de FUNDATEC.

D. Responsables:

- Director(a) Ejecutiva.
- Encargado(a) de Cuentas por Pagar
- Empleado.
- Jefe (a) Administrativa
- Jefe(a) o Director(a) de cada área.

E. Políticas:

1. La capacitación debe abordar temas acorde a las necesidades planteadas.
2. El monto a cancelar por la capacitación será cubierto en su totalidad por la FUNDATEC.
3. El empleado a capacitar debe tener un mínimo de tres meses de laborar en la FUNDATEC.

4. Las capacitaciones se pueden dar dentro o fuera de la jornada laboral, en los casos que se realice dentro de la jornada laboral el empleado debe asistir de manera obligatoria; para los casos en donde el horario de desarrollo de la capacitación sea fuera de la jornada laboral el empleado no se encuentra obligado a tomarla.
5. Las capacitaciones deben ser autorizadas por el Jefe(a) o Director(a) de cada unidad y el Director(a) Ejecutivo.
6. En el caso de que la capacitación posee evaluaciones, el empleado tiene la obligación de aprobar el curso, en caso de que no lo apruebe el Empleado debe asumir el costo total del curso o capacitación.

F. Documentos de referencia:

- Cotización de la capacitación.

G. Formularios:

- Solicitud de Pago.

H. Sistemas informáticos:

- Word.

I. Frecuencia:

- Cuando se presente la necesidad de capacitar al personal.

J. Conceptos y abreviaturas:

- **Capacitación:** Proceso de aprendizaje permanente, el cual lleva implícito un cambio de conducta orientado al mejoramiento de los conocimientos y habilidades del personal del Municipio.
- **Entrenamiento:** Es todo proceso de aprendizaje permanente, orientado al mejoramiento de los conocimientos, habilidades o destrezas adquiridas a través del ensayo, la práctica o el ejercicio de lo aprendido.

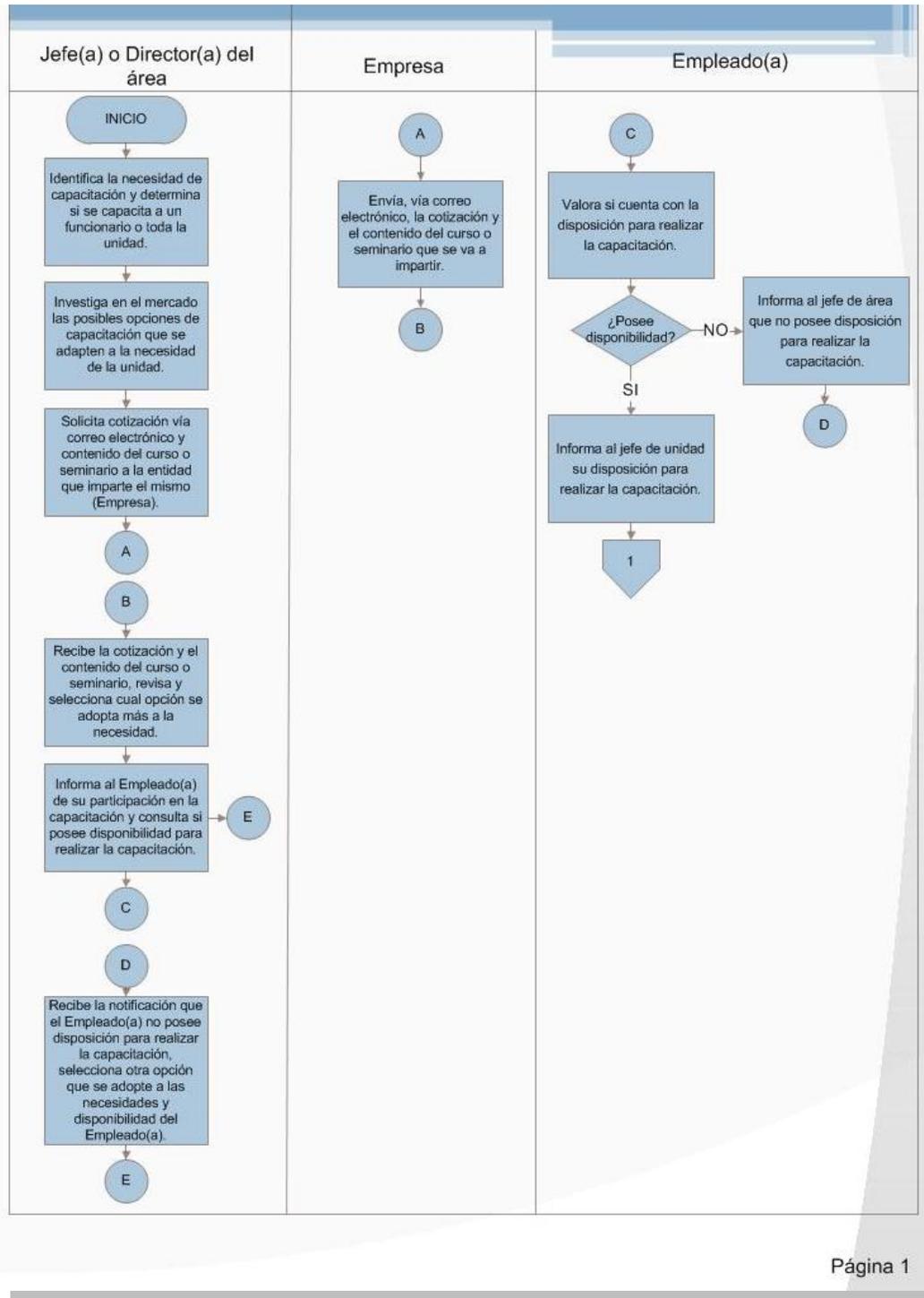
- **FUNDATEC:** Fundación Tecnológica de Costa Rica.
- **Necesidades de capacitación:** Consiste en descubrir o localizar de manera objetiva, las necesidades reales de capacitación y entrenamiento de los funcionarios del Municipio.
- **TEC:** Tecnológico de Costa Rica.
- **UAF:** Unidad Administrativa FUNDATEC

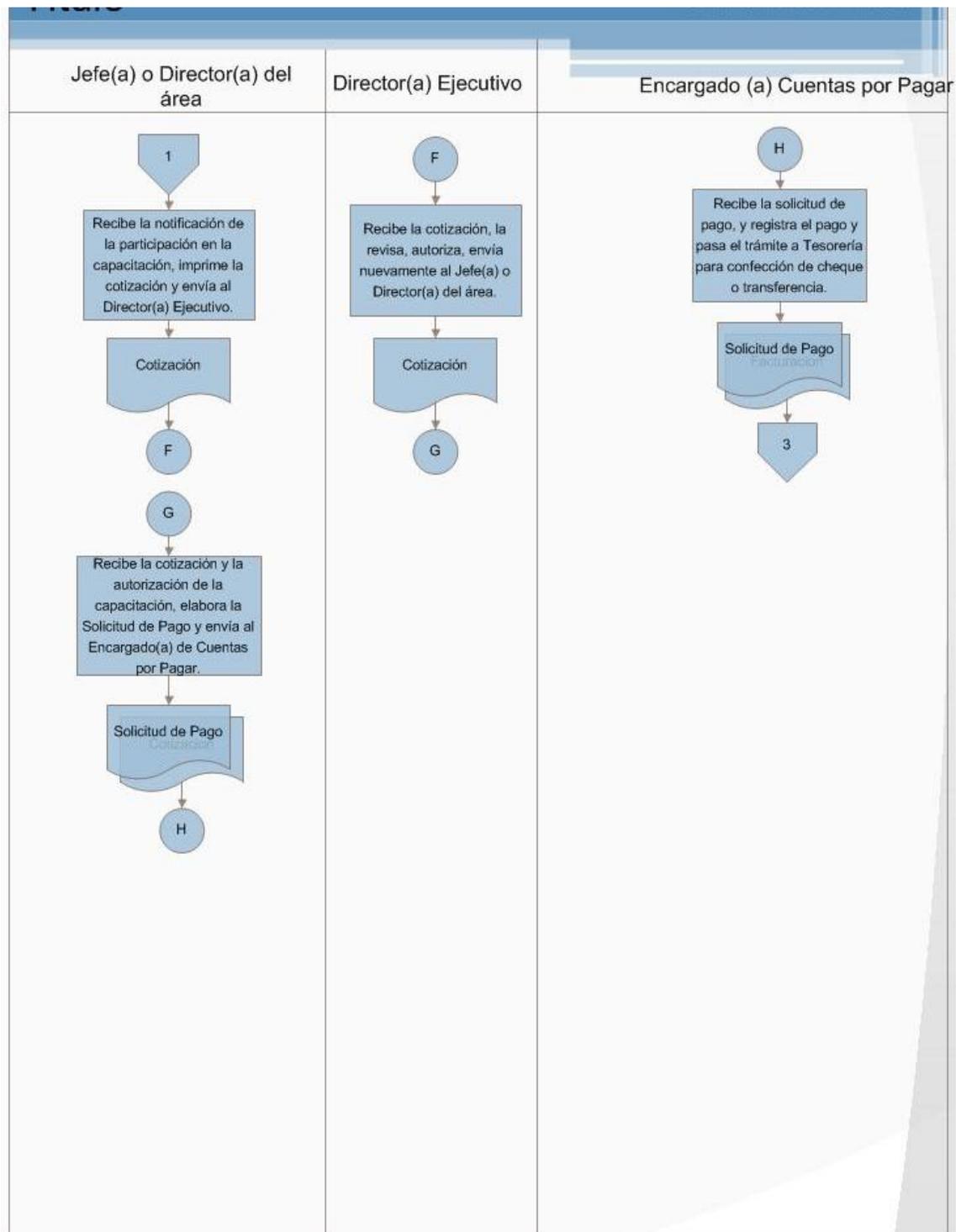
K. Descripción de las actividades

Paso	Actividad	Encargado
0	Inicio del Procedimiento	
1	Identifica la necesidad de capacitación y determina si se capacita a un funcionario o toda la unidad.	Jefe(a) o Director(a) del área
2	Investiga en el mercado las posibles opciones de capacitación que se adapten a la necesidad de la unidad.	Jefe(a) o Director(a) del área
3	Solicita cotización vía correo electrónico y contenido del curso o seminario a la entidad que imparte el mismo (Empresa).	Jefe(a) o Director(a) del área
4	Envía, vía correo electrónico, la cotización y el contenido del curso o seminario que se va a impartir.	Empresa
5	Recibe la cotización y el contenido del curso o seminario, revisa y selecciona cual opción se adopta más a la necesidad.	Jefe(a) o Director(a) del área
6	Informa al Empleado(a) de su participación en la capacitación y consulta si posee disponibilidad para realizar la capacitación.	Jefe(a) o Director(a) del área

7	Valora si cuenta con la disposición para realizar la capacitación. ¿Posee disponibilidad? No: Pase al paso 8 Sí: Pase al paso 10	Empleado(a)
8	Informa al jefe de área que no posee disposición para realizar la capacitación.	Empleado(a)
9	Recibe la notificación que el Empleado(a) no posee disposición para realizar la capacitación, selecciona otra opción que se adopte a las necesidades y disponibilidad del Empleado(a).	Jefe(a) o Director(a) del área
10	Informa al jefe de unidad su disposición para realizar la capacitación.	Empleado(a)
11	Recibe la notificación de la participación en la capacitación, imprime la cotización y envía al Director(a) Ejecutivo.	Jefe(a) o Director(a) del área
12	Recibe la cotización, la revisa, autoriza, envía nuevamente al Jefe(a) o Director(a) del área.	Director(a) Ejecutivo
13	Recibe la cotización y la autorización de la capacitación, elabora la Solicitud de Pago y envía al Encargado(a) de Cuentas por Pagar.	Jefe(a) o Director(a) del área
14	Recibe la solicitud de pago, y registra el pago y pasa el trámite a Tesorería para confección de cheque o transferencia.	Encargado (a) Cuentas por Pagar
15	Recibe el trámite de pago y procede a la confección de cheque o transferencia.	Tesorero (a)
	Fin del Procedimientos	

L. Diagrama de flujo





Tesorero (a)



4.3.4.15. Solicitud de Vacaciones.

A. Objetivo del procedimientos:

Definir las acciones a realizar por los colaboradores tanto de los funcionarios de la UAF como de proyectos, para solicitar los periodos de disfrute de vacaciones, así como su control e ingreso en el sistema SOIN.

B. Descripción general del procedimiento:

Este procedimiento consiste en el registro, solicitud y pago de vacaciones de cada uno de los colaboradores de FUNDATEC, tanto de proyectos como de la UAF.

Inicia con la solicitud que realiza el colaborador, al coordinador o jefe de área para que apruebe el disfrute de vacaciones, de manera que una vez aprobada dicha solicitud se tramita con el Asistente de Planillas quien es el responsable de ingresarla en el sistema y aplicarla.

C. Alcances:

El procedimiento debe aplicarse a todas las solicitudes de vacaciones.

Las vacaciones se trabajan de dos manera diferentes según el Manual de Recursos Humanos: para los funcionarios de la Unidad Administrativa de FUNDATEC el funcionario solicitara sus vacaciones durante los periodos establecidos, o bien, en común acuerdo con el superior inmediato cuando lo requiera y para los colaboradores de los proyectos conforme convenga a la Unidad Operativa y en aquellos casos en donde por ser contrataciones indefinidas de carácter discontinuo se realizará el pago respectivo por año. Involucra las áreas de la Unidad Administrativa de la FUNDATEC y cada Proyecto con que se trabaja.

D. Responsables:

- Asistente de planillas (1)y (2)
- Jefe(a) Administrativo(a)
- Jefe(a) Inmediato.
- Colaborador(a).

E. Políticas:

- 1.El disfrute de vacaciones se hará respetando lo que en materia legal establece el Código de Trabajo.
- 2.Se fija un periodo de 12 días por año para los proyectos y 15 días anuales para los funcionarios de la FUNDATEC.
3. El procedimiento debe aplicarse conforme a las políticas que establece el Manual de Gestión de Recursos Humanos en su aparato II incisos B y C, el cual indica: *“según la práctica establecida y consentida por los colaboradores, las vacaciones se concederán en bloques: 2.5 días en Semana Santa, 5 días hábiles en julio que coincidan con las vacaciones escolares nacionales y aproximadamente 7 días a finales y principio del año. El disfrute de vacaciones del personal, que por la naturaleza de su trabajo, no pueda hacerlo en la forma anteriormente dispuesta, será programado de común acuerdo con el colaborador, dentro del plazo correspondiente según la ley.*

Los colaboradores asignados a los proyectos, gozarán sus vacaciones de acuerdo a lo que convenga a la Unidad Operativa pero nunca estarán por debajo de lo establecido en la legislación laboral.”

4. .En acatamiento de lo dispuesto por la Junta Administrativa, según Acuerdo No 9-11-2011 tomado en sesión ordinaria número 11-2011, celebrada el jueves 24 de noviembre de 2011, *“A los colaboradores en modalidad de trabajo discontinuo a plazo indefinido, se les siga pagando sus vacaciones*

anualmente ya que se procede con el pago en períodos que no se encuentran laborando por ser una relación discontinua “

5. Las vacaciones se tramitaran solo cuando el colaborador lo solicite mediante la boleta de vacaciones y esté aprobada por el coordinador y/o director del proyecto o área.
6. El trámite de vacaciones se realiza solo si la solicitud de vacaciones cumple con todos los requisitos.
7. Para el caso de los funcionarios de la Unidad Administrativa de FUNDATEC el funcionario solicitara sus vacaciones cuando crea necesario y cumpla con los requisitos y para los colaboradores de los proyectos se realiza un pago donde se cancela lo correspondiente a las mismas.
8. La boleta de Solicitud de Vacaciones-Permisos debe tener como mínimo los siguientes datos:
 - a. Nombre completo del funcionario
 - b. Cédula de identidad
 - c. Puesto que desempeña
 - d. Departamento para el cual labora
 - e. Periodo de vacaciones a disfrutar
 - f. Firma del funcionario
 - g. Firma del Coordinador Específico
 - h. Firma del Director de la Escuela (En caso de Proyectos)
9. El pago de vacaciones se convierte en salario, por lo cual está sujeto a las cargas obrero-patronales de la C.C.S.S y a la retención en la fuente, y se pagara mediante depósito en cuenta del colaborador.

F. Documentos de referencia:

- Manual de Gestión de Recursos Humanos
- Oficio ****
- Código de Trabajo.

G. Formularios:

- Solicitud de Vacaciones-Permiso.

H. Sistemas informáticos:

- SAPIENS: Nominas y RRHH, de la compañía Soluciones Integrales (SOIN)

I. Frecuencia:

- Se dan tres veces al año.

J. Conceptos y abreviaturas:

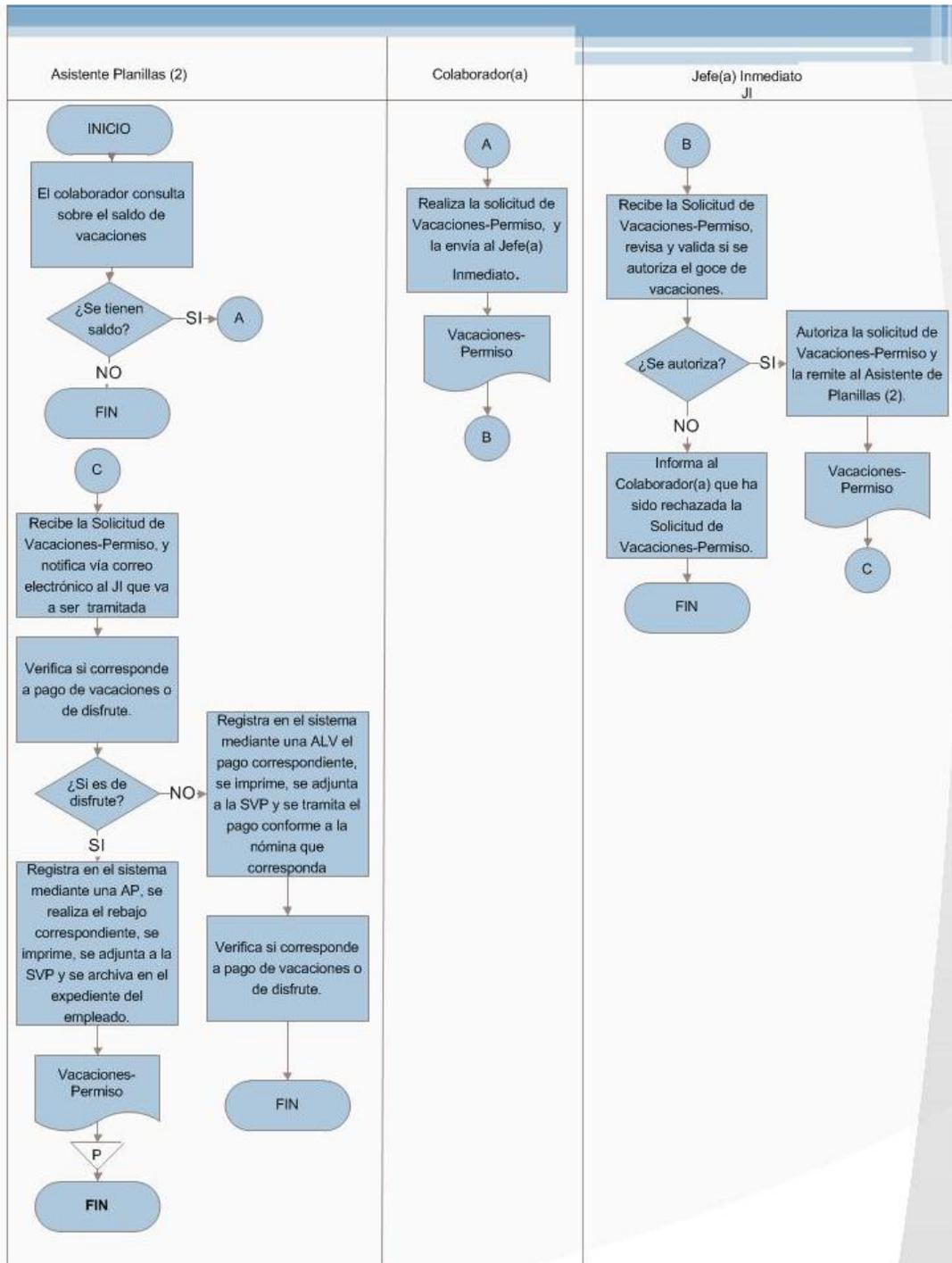
- FUNDATEC: Fundación Tecnológica de Costa Rica.
- **Jefe Inmediato:** Corresponde al jefe directo del colaborador según sea el caso Jefe(a) de Área, Coordinador(a) de Proyecto o Director(a) de Área.
- **TEC:** Tecnológico de Costa Rica.
- **UAF:** Unidad Administrativa FUNDATEC.
- **RRHH:** Recursos Humanos
- **SOIN:** Sistema Integrado.

K. Descripción de las actividades

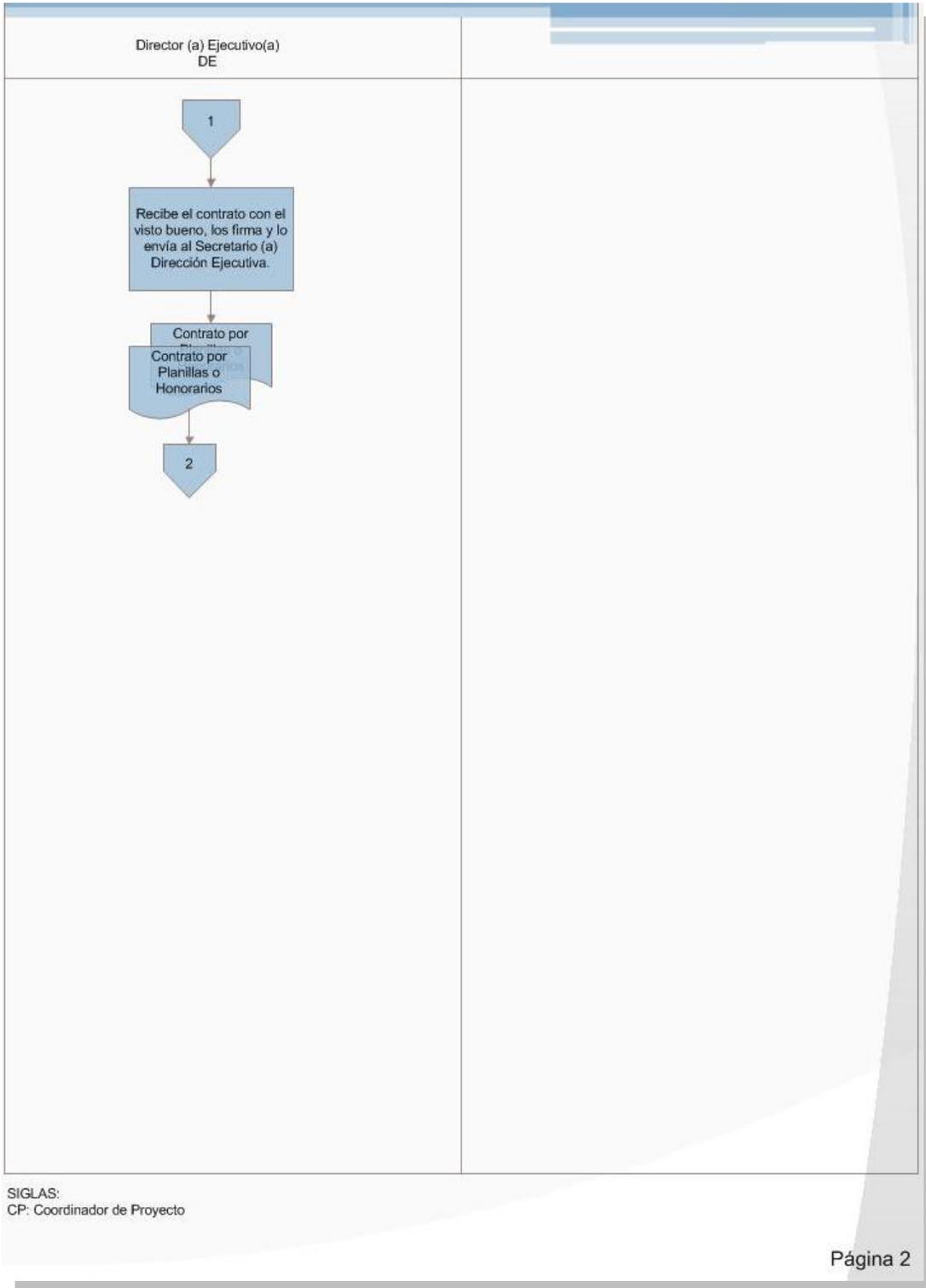
Paso	Actividad	Encargado
0	Inicio del procedimiento	
1	El colaborador consulta sobre el saldo de vacaciones ¿Se tienen saldo? No: Finaliza el procedimiento Sí: Pase al paso 2	Asistente Planillas (2)
2	Realiza la solicitud de Vacaciones-Permiso, y la envía al Jefe(a) Inmediato.	Colaborador(a)
3	Recibe la Solicitud de Vacaciones-Permiso, revisa y valida si se autoriza el goce de vacaciones.	Jefe(a) Inmediato

	<p>¿Se autoriza?</p> <p>No: Pase al paso 4</p> <p>Sí: Pase al paso 5</p>	
4	<p>Informa al Colaborador(a) que ha sido rechazada la Solicitud de Vacaciones-Permiso.</p> <p>Fin del Procedimiento</p>	Jefe(a) Inmediato
5	<p>Autoriza la solicitud de Vacaciones-Permiso y la remite al Asistente de Planillas (2).</p>	Jefe(a) Inmediato
6	<p>Recibe la Solicitud de Vacaciones-Permiso, y notifica vía correo electrónico al Jefe(a) Inmediato que va a ser tramitada</p>	Asistente de Planillas (2)
7	<p>Verifica si corresponde a pago de vacaciones o de disfrute</p> <p>¿Si es de disfrute?</p> <p>Si: Pase al paso 8</p> <p>No: Pase al paso 9</p>	Asistente de Planillas (2)
8	<p>Registra en el sistema mediante una Acción de Personal, se realiza el rebajo correspondiente, se imprime, se adjunta a la Solicitud de Vacaciones-Permiso, y se archiva en el expediente del empleado.</p> <p>Fin del Procedimiento</p>	Asistente de Planillas (2)
9	<p>Registra en el sistema mediante una Acción de Liquidación de Vacaciones el pago correspondiente, se imprime, se adjunta a la Solicitud de Vacaciones-Permiso, y se tramita el pago conforme a la nómina que corresponda</p>	Asistente de Planillas (2)
10	<p>Se sigue el procedimiento normal de pago de planilla.</p>	Asistente de Planillas (2)
	Fin del Procedimiento	

L. Diagrama de flujo



SIGLAS:
 JI: Jefe(a) Inmediato.
 AP: Acción de Personal.
 SVP: Solicitud de Vacaciones-Permiso.
 ALV: Acción de Liquidación de Vacaciones



CAPITULO V: ANALISIS DE LOS PROCEDIMIENTOS

En el siguiente capítulo se presenta el análisis realizado a la estructura de la FUNDATEC, sus procedimientos y formularios los cuales fueron sometidos a estudio, el análisis se realizó a partir de la información obtenida mediante observación y encuestas.

5.1. ANÁLISIS DE LA MATRIZ FODA.

Se analizó el FODA vigente en la FUNDATEC, a fin de mejorar el mismo, según el análisis se encontraron deficiencias como la son:

- Omisión de factores importantes en la matriz FODA como lo es el conocimiento, capacitación del recurso humano.
- Existen puntos que no concuerdan con lo estudiado.
- Factores obsoletos.
- No se especifica con que áreas se puedan desarrollar alianzas estratégicas (internas y externas).
- Redacción muy ambigua en alguno de los puntos.

Además se realizó un análisis a la organización de manera de identificar y analizar fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas rebeladas por el contexto interno y externo de la FUNDATEC, que influyen en el desarrollo de las actividades.

Acorde a la información recolectada se establecieron que puntos todavía se encontraban vigentes y se realizaron mejoras de los cuales no aplicaban para la situación actual, a continuación se presenta un análisis de la matriz FODA, donde se muestra las situaciones internas o externas que favorecen o perjudican a los procedimientos:

Tabla N°6: Análisis FODA de la situación actual de la FUNDATEC.

FORTALEZAS

- Cuenta con el respaldo del Instituto Tecnológico de Costa Rica, lo cual hace que su marca TEC – FUNDATEC, tenga confiabilidad.
- Se cuenta con una trayectoria de 25 años, que respalda en la prestación de servicios.
- El recurso humano se encuentra capacitado, lo cual permite que se brinde una buena atención al cliente.
- Espíritu de trabajo fuerte ante condiciones adversas.
- Utilización de sistemas de información eficientes que mejoran el desarrollo de las actividades.
- Cuenta con sedes ubicadas en puntos estratégicos y accesibles al público en general, con horarios flexibles.
- Cuenta con un sistema logístico para brindar soporte a los trámites administrativos, compras, licitaciones, servicios aduanero y servicios de e-commerce.
- Cuenta con servicios complementarios de apoyo a la gestión de los proyectos que se administran (auto, soda, proveeduría y venta de libros).
- Cuenta con asociación solidarista, con más de 10 años de fundación.

OPORTUNIDADES

- Interés institucional en desarrollar la FUNDATEC.
- Posibilidad de desarrollar alianzas estratégicas (internas y externas) con las Escuelas y Empresas nacionales e internacionales.
- Implementación de nuevos servicios de asesorías, para el apoyo administrativo, tecnologías de información y mercadológico, que se adecuen a sus necesidades de los clientes.
- Mejorar los mecanismos de vinculación y enlace con el sector productivo y la sociedad civil.
- Capacitación continua del recurso humano involucrado en las labores de la FUNDATEC.

DEBILIDADES

- No se cuenta con una definición de los servicios que brinda la FUNDATEC a los proyectos que administra.
- No se tiene establecidas las responsabilidades de los Coordinadores de los Proyectos.
- El sistema de Información no se encuentra implementado en su totalidad dentro de la FUNDATEC.
- Deficiente comunicación con el cliente interno. (Coordinadores de Proyecto)
- Falta de presupuesto para el desarrollo tecnológico de la Unidad Administrativa.

- Algunos Coordinadores de los Proyectos no poseen conocimiento en administración y mercadeo, lo que dificulta que los proyectos crezcan.
- Falta de respaldo de las Escuelas cuando la FUNDATEC plantea una propuesta de proyecto.
- Falta de capacitación de la utilización del sistema a los Coordinadores de los Proyectos.

AMENAZAS

- El marco legal de las fundaciones presenta muchas omisiones o ambigüedades, que dificultan la operación y la subsistencia.
- La regulación de la Contraloría General de la Republica al categorizarla como empresa privada que administra fondos públicos.
- Establecimiento de normativa institucional y/o gubernamental que reduce el deseo de las Escuelas del TEC (Contraloría con el caso de fondos departamentales), por buscar nuevos proyectos.
- Escaso apoyo institucional en temas de capacitación, asesorías, recursos humanos, servicios médicos, mantenimiento.
- La competencia en el mercado de fundaciones o empresas auxiliares, que brindan los mismos servicios de la FUNDATEC.
- Competencia con mayor oferta de servicios.
- Desconocimiento de la comunidad institucional del TEC, sobre las funciones y servicios que realiza FUNDATEC, además de sus logros, resultados y aportes a la sociedad.
- La FUNDATEC está limitada por el quehacer de las Escuelas y su Consejo.

5.2. ANÁLISIS DE LA ORGANIZACIÓN.

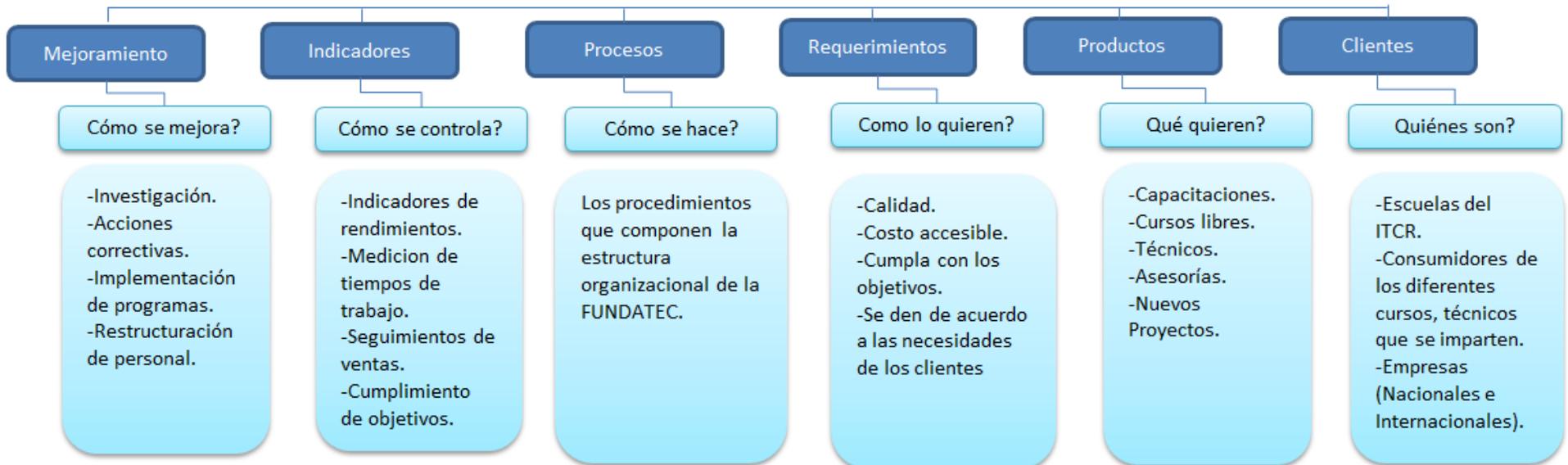
5.2.1 Orientación al Cliente.

Se realizó un análisis de la organización a fin de determinar la relación que tiene la FUNDATEC con sus clientes, se determinaron seis puntos indispensables para lograr alcanzar esta relación de manera que se cumpla con los objetivos y metas, la fijación de los puntos se llevó a cabo con información suministrada y el análisis propuesto por las Jefaturas y Direcciones de la FUNDATEC, cada punto fue sometido a análisis por cada una de las partes, estos puntos son:

- **Mejoramiento:** lo constituyen las herramientas a utilizar para lograr el desarrollo y mejora de la FUNDATEC.
- **Indicadores:** determina las herramientas con las cuales serán controladas las actividades, de manera que se verifique que los procedimientos se estén realizando de una buena manera y logre su objetivo.
- **Procesos:** Constituye el objetivo principal de la presente investigación, determina que procedimiento se debe llevar a cabo para lograr el objetivo y satisfacer la necesidad del cliente, de manera que las actividades se desarrollen de manera eficiente y eficaz.
- **Requerimientos:** Establece los principales requisitos que el cliente espera a la hora de recibir el servicio.
- **Producto:** Determina que es lo que quiere el cliente.
- **Cliente:** Se enfoca a quienes está orientado el servicio brindado por la FUNDATEC.

Imagen N°7: Orientación hacia el cliente FUNDATEC

ORIENTACION HACIA EL CLIENTE



Fuente: Elaboración propia, con información proporcionada por la Directora Ejecutiva de la FUNDATEC

5.2.2. Organigrama.

Se analizó el organigrama de la empresa, para conocer como está compuesta la organización de la FUNDATEC, el organigrama actual fue elaborado en el 2010 y la estructura ha sufrido algunos cambios.

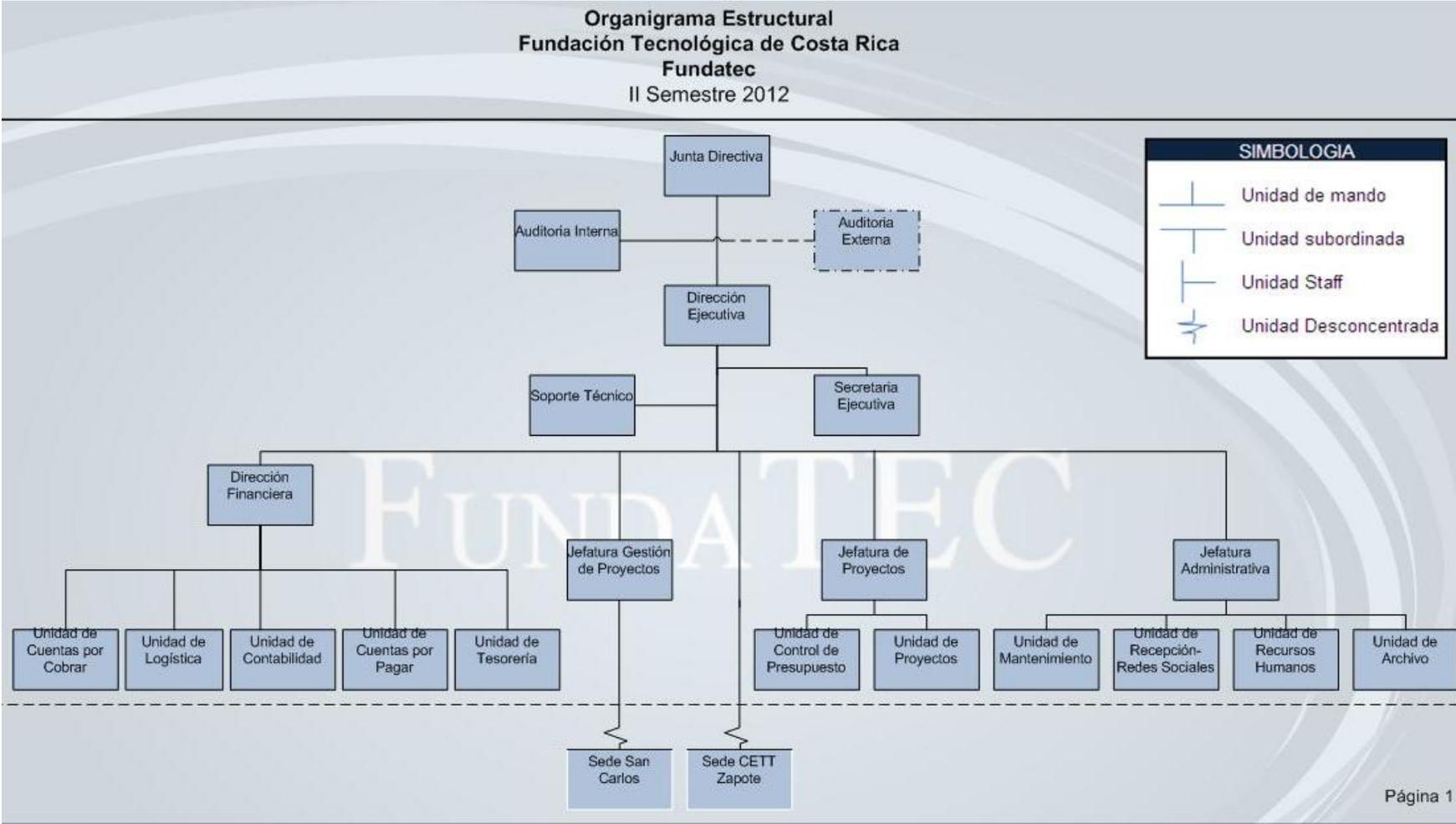
Con el análisis se detectó que existen departamentos que no están contemplados en el organigrama como archivo y cuentas por pagar.

El centro de logística está contemplado como una sede independiente, pero su actividad es el almacenamiento y administración del inventario de libros, por lo cual cumple funciones de departamento y no de sede independiente, razón por lo cual se consideró su recalificación.

El organigrama actual se encuentra mal estructurado ya que los nombres de las casillas correspondían a un organigrama estructural y funcional, y según la teoría no se puede hacer mezcla de ambos tipos de organigrama.

Acorde a lo mencionado anteriormente y el análisis realizado a la estructura organizacional de la FUNDATEC, se establece el organigrama que se presenta a continuación:

Imagen N°8: Propuesta Organigrama Estructural FUNDATEC



Fuente: Elaboración propia, con información proporcionada por la Directora Ejecutiva de la FUNDATEC

5.3. ANÁLISIS DE LA SITUACION ACTUAL DE LOS PROCEDIMIENTOS.

Para el análisis de los procedimientos se utilizó la herramienta Hexámetro de Quintiliano, además se utilizó un cuestionario (Apéndice N°2) para detectar deficiencias en los procedimientos como se explicó en el marco metodológico (Capítulo III), y se analizó cada uno de los procedimientos con las Jefaturas y Direcciones de la FUNDATEC.

El siguiente análisis presenta puntos que deben ser mejorados en los procedimientos actuales. Seguidamente se presenta el análisis de la situación actual de los procedimientos:

5.3.1. Procedimientos de la Dirección Ejecutiva

5.3.1.1. Firma de Contratos por Honorarios o Planillas.

5.3.1.1.1. Análisis Hexámetro de Quintiliano

Pregunta	Respuesta
¿Qué se realiza?	Cuando una persona es contratada por primera vez se firma un contrato donde se respalde la prestación de servicios, se determinan las obligaciones y derechos que poseen ambas partes, este es firmado por el contratante y contratado, es revisado y se archiva.
¿Por qué se realiza?	Para respaldar las obligaciones del patrono con la persona contratada.
¿Cómo se realiza?	Se realiza mediante un contrato formal donde se establecen las obligaciones y derechos de ambas partes.
¿Quién lo	Los responsables de llevar a cabo el procedimientos son: Jefe (a) Administrativa, Director (a) Ejecutiva, Secretario (a) de la Dirección

realiza?	Ejecutiva y el Coordinador(a) de Proyectos. La responsabilidad recae sobre el Secretario (a) de la Dirección Ejecutiva.
¿Cuándo se realiza?	Se lleva a cabo cuando se contrata a una nueva persona para que preste sus servicios y es contratado por planilla u honorarios.
¿Dónde se realiza?	El procedimiento es llevado a cabo la Jefatura Administrativa, la Dirección Ejecutiva y el coordinador(a) del proyecto, siendo la Dirección Ejecutiva donde se desarrolle la mayoría de las actividades.

5.3.1.1.2. Datos recolectados mediante cuestionario.

- El procedimiento determina obligaciones y compromisos de la FUNDATEC y del profesional que presta un servicio.
- Se podría reducir el tiempo de ejecución del procedimiento.
- No se considera necesario que el procedimiento tenga otro punto de control.

5.3.1.1.3. Conclusiones.

- Las actividades cumplen con el objetivo del procedimiento.
- No existe duplicidad de actividades.
- No se conocen las políticas de
- La Encargada del Procedimiento no conoce las políticas que se deben seguir a la hora de realizar el procedimiento.
- Existen tareas innecesarias que pueden ser omitidas, como lo es la solicitud del formato.
- El procedimiento aun no ha sido implementado en el sistema.

5.3.1.1.4. Recomendaciones.

- Informar al Encargado del Procedimiento sobre las políticas que se deben aplicar en el procedimiento.
- Enviar a las Escuelas todos los formatos con las especificaciones de uso.
- Realizar la implementación del procedimiento en el sistema a fin de que los coordinadores tengan a la mano los machotes de los contratos y una guía donde se especifique la finalidad de cada machote.

5.3.1.2. Firma de Contratos Tripartitos.

5.3.1.2.1. Análisis Hexámetro de Quintiliano

Pregunta	Respuesta
¿Qué se realiza?	Se establece la relación por la cual se va a contratar se procede a llenar el contrato, se envía a la empresa para su revisión, cuando este firmado por la empresa es enviado de nuevo a la FUNDATEC para que sea firmado por la Dirección Ejecutiva, se envía a Asesoría Legal de TEC para su revisión y firma, después se envía nuevamente de regreso a la FUNDATEC para su archivo y se comunica que se procede a realizar el servicio o trabajo.
¿Por qué se realiza?	Para establecer las responsabilidades que se deben cumplir para llevar a cabo los servicios brindados.
¿Cómo se realiza?	Mediante un contrato formal, el cual es establecido mediante una plantilla en Word o un contrato proporcionado por la empresa donde se va a llevar a cabo el servicio.
¿Quién lo realiza?	El Asesor(a) Legal, Coordinador(a) de Proyectos, Director (a) Ejecutiva, Rector(a) y el Secretario (a) de la Dirección Ejecutiva, son los responsables de llevar a cabo el procedimiento, siendo el encargados el Secretario (a) de la Dirección Ejecutiva.
¿Cuándo se realiza?	Se realiza cuando exista una contratación por servicios prestados donde intervenga el TEC, la FUNDATEC y la Empresa donde se desarrollara el proyecto.
¿Dónde se realiza?	Involucran la Dirección Ejecutiva, Coordinador(a) de Proyectos, Asesoría Legal de TEC y Rectoría.

5.3.1.2.2. Datos recolectados mediante cuestionario.

- El procedimiento determina las obligaciones y compromisos de determinado servicio brindado por el TEC a una empresa o empresa determinada.
- No existen tareas innecesarias.
- No se considera necesario implementar otros puntos de control.
- Existen actividades donde se puede reducir el tiempo de ejecución, como lo es la revisión de la Asesoría Legal.

5.3.1.2.3. Conclusiones.

- Las actividades cumplen con el objetivo del procedimiento.
- No se conocen las políticas que aplican a los procedimientos.
- Existe demoras a la hora de revisar los contratos por parte de la Asesoría Legal del TEC, sin embargo no se puede establecer una política que lo regule ya que está establecido por los estatutos del TEC.
- Existen tareas innecesarias que pueden ser omitidas, como lo es la solicitud del formato.

5.3.1.2.4. Recomendaciones.

- Establecer una negociación con la Asesoría Legal de TEC a fin de determinar el tiempo de respuesta de los contratos que se someten a revisión.
- Enviar a las Escuelas todos los formatos con las especificaciones de uso.
- Realizar la implementación del proceso en el sistema a fin de que los coordinadores tengan a la mano los machotes de los contratos y una guía donde se especifique la finalidad de cada machote.

5.3.1.3. Firma de Contratos por servicios entre FUNDATEC y Empresas.

5.3.1.3.1. Análisis Hexámetro de Quintiliano

Pregunta	Respuesta
¿Qué se realiza?	Elabora el contrato por servicios y se envía a la FUNDATEC par su revisión y firma, dependiendo del tipo de proyecto o contrato se debe enviar a análisis de la Asesoría Legal, luego es firmado por la empresa, se distribuyen las copias y originales y se archiva.
¿Por qué se realiza?	Establecer los compromisos asumidos en el contrato por servicios entre FUNDATEC y empresas.
¿Cómo se realiza?	Se realiza mediante un contrato formal donde se especifique la responsabilidad y derechos que se deben seguir, tanto de la Empresa contratista como de la Escuela que brinda el servicio o la venta.
¿Quién lo realiza?	Los responsables son: Asesor(a) Legal, Coordinador(a) de Proyectos, Director(a) Ejecutiva y Secretario(a) de la Dirección Ejecutiva, siendo este ultimo el principal encargado de llevar a cabo el procedimiento.
¿Cuándo se realiza?	Se realiza cada vez que se una Escuela vaya a brindar un servicio a una empresa ajena al TEC.
¿Dónde se realiza?	El procedimiento es desarrollado en la Dirección Ejecutiva, al Coordinación de Proyectos y la Asesoría Legal externa de la FUNDATEC.

5.3.1.3.2. Datos recolectados mediante cuestionario.

- El procedimiento deja plasmado las obligaciones y deberes de la FUNDATEC y la empresa que se le dará un servicio
- Existen demoras en la revisión de los documentos por parte de la Asesoría Legal.
- El procedimiento no se encuentra implementado en el sistema.

5.3.1.3.3. Conclusiones.

- El procedimiento cumple con el propósito establecido.
- No existe duplicidad de actividades.
- No se conocen las políticas que rigen la firma de contratos por servicios.
- Existen tareas innecesarias que pueden ser omitidas, como lo es la solicitud del formato.

5.3.1.3.4. Recomendaciones.

- Enviar a las Escuelas todos los formatos con las especificaciones de uso.
- Realizar la implementación del procedimiento en el sistema a fin de que los coordinadores tengan a la mano los machotes de los contratos y una guía donde se especifique la finalidad de cada machote.

5.3.2. Procedimientos del área Financiero Contable.

5.3.2.1. Compra de Libros a Proveedores Nacionales.

5.3.2.1.1. Análisis Hexámetro de Quintiliano

Pregunta	Respuesta
¿Qué se realiza?	La compra del material didáctico (libros) a los proveedores nacionales, se procesa en el inventario en el Sistema Financiero Integral y procede a cargar la Cuenta por Pagar.
¿Por qué se realiza?	Para adquirir el material didáctico (libros) utilizado en cada uno de los cursos que imparten las Escuelas del TEC a las empresas, comunidad estudiantil y público en general y realizar su respectivo registro en el sistema.
¿Cómo se realiza?	Se hace una estimación de la demanda antes de proceder a realizar la compra, y con base a la lista de precios emitida por el proveedor, elabora la orden de pedido y se procede a realizar la compra. Acorde a la factura se realiza el ingreso de la mercadería al Inventario del Sistema Financiero Integral.
¿Quién lo realiza?	Los encargados de llevar a cabo el procedimiento son Asistente Contable, Encargado(a) del Centro Logístico, Proveedor y Director(a) Ejecutiva. El responsable principal es el Encargado(a) del Centro Logístico.
¿Cuándo se realiza?	Se realiza Bimestralmente o cuando sea necesario realizar un pedido extraordinario.
¿Dónde se realiza?	Involucra el área del Departamento de Logística, Contabilidad y Dirección Ejecutiva.

5.3.2.1.2. Datos recolectados mediante cuestionario.

- El propósito del procedimiento es mantener el inventario de libros requeridos para las Escuelas de manera que los estudiantes cuenten con el material requerido.
- Existe duplicidad en el registro en el inventario, ya que la actividad se realiza por el Encargado(a) del Centro Logístico y el Auxiliar de Contabilidad pero este el que aplica la existencia.
- Se presentan demoras causadas por factores externos de la FUNDATEC.
- Se necesitan varios permisos para realizar el trámite de instituciones externas de la FUNDATEC.
- La implementación del procedimiento en el sistema ha aumentado los costos ya que se han incluido mayor número de impresiones.
- El procedimiento se encuentra en periodo de prueba en el sistema.

5.3.2.1.3. Conclusiones.

- El objetivo cumple con el PROPOSITO del procedimiento.
- Existen tareas innecesarias
- Existen factores en el procedimiento que hacen que se demoren las actividades.

5.3.2.1.4. Recomendaciones.

- Negociar con la Escuela de Ciencias del Lenguaje un periodo idóneo para entregar la información de la demanda de libros de texto.
- Establecer un plan de logística para minimizar las demoras en el procedimiento.

5.3.2.2. Compra de Libros CENGAGE.

5.3.2.2.1. Análisis Hexámetro de Quintiliano

Pregunta	Respuesta
¿Qué se realiza?	Realizar a la empresa CENGAGE la compra de los libros utilizados en los cursos de inglés, se solicita una lista de precios anual y se cotiza la agencia aduanera y el transportista encargada de la importación de la mercadería, se realiza la compra, cuando ya sea entregada la mercadería se revisa y se monta en el sistema de inventario del sistema Financiero Integral.
¿Por qué se realiza?	Para poder cubrir la demanda de los libros utilizados en los cursos de inglés impartidos por la Escuela de Ciencias Del Lenguaje.
¿Cómo se realiza?	Mediante documentación formal como lo es: Plantilla Estimación de precios de venta, Lista de Precios de Venta Anuales, Plantilla Compras CENGAGE, Facturas de Importación de Libros, Orden de Compra CENGAGE. Además se respaldan los movimientos con Cotización CENGAGE, Factura de Compra CENGAGE, Póliza de des almacenaje, Cotización de Agencia Aduaneras. Por otra parte se hace el registro del inventario en el Sistema Financiero Integral y se procesa la información en Excel.
¿Quién lo realiza?	Los responsables son: Asistente Contable, Encargado(a) del Centro Logístico, Director(a) Ejecutivo, Director(a) Financiero y el Secretario(a) Dirección Ejecutiva. La responsabilidad se recarga en el Encargado(a) del Centro Logístico.

<p>¿Cuándo se realiza?</p>	<p>Las compras se proceden semestralmente o cuando se necesite realizar un pedido extraordinario.</p>
<p>¿Dónde se realiza?</p>	<p>Se lleva a cabo en las áreas del Centro de Logística, Contabilidad, Dirección Ejecutiva, Dirección Financiera, Junta Directiva y la escuela de Ciencias del Lenguaje.</p>

5.3.2.2.2. Datos recolectados mediante cuestionario.

- El propósito del procedimiento es mantener el inventario de libros requeridos para la Escuela de Ciencias del Lenguaje de manera que los estudiantes cuenten con el material requerido.
- Existe duplicidad en el registro en el inventario ya que la actividad se realiza por el Encargado(a) del Centro Logístico y el Auxiliar de Contabilidad pero este el que aplica la existencia.
- Se podría reducir tiempos de ejecución en la proyección de la demanda.
- Se presentan demoras causadas por factores externos de la FUNDATEC.
- Se necesitan varios permisos para realizar el trámite de instituciones externos de la FUNDATEC.
- La implementación del procedimiento en el sistema ha aumentado los costos ya que se han incluido mayor número de impresiones.
- El procedimiento se encuentra en periodo de prueba en el sistema.

5.3.2.2.3. Conclusiones.

- La escuela de Ciencias del Lenguaje es muy lenta para presentar la información de la demanda de los libros.
- Existen factores en el procedimiento que hacen que se demoren las actividades.
- La Dirección Ejecutiva no revisa la documentación de la compra antes de firmarla.
- El Representante Legal no revisa la factura traducida al español solamente se limita a firmarla.

5.3.2.2.4. Recomendaciones.

- Establecer un plan de logística para minimizar las demoras en el procedimiento.
- Crear una actividad donde la Dirección Ejecutiva revise la documentación de la compra antes de firmarla.
- Crear una actividad donde el Representante Legal revise la factura traducida.

5.3.2.3. Ingreso al Inventario por Compras.

5.3.2.3.1. Análisis Hexámetro de Quintiliano

Pregunta	Respuesta
¿Qué se realiza?	El ingreso al inventario de la compra de libros físicos adquiridos por el Centro Logístico de FUNDATEC y su registro en el sistema.
¿Por qué se realiza?	Para registrar en el inventario las existencias de libros disponibles para la compra y realizar el movimiento contable.
¿Cómo se realiza?	Se realiza ingresando las existencias en el Sistema Financiero Integral y lleva a cabo con la Boleta de Inventario y Registro de Movimiento.
¿Quién lo realiza?	El procedimiento es llevado a cabo por Asistente de Contabilidad y el Encargado(a) Centro Logístico. La responsabilidad recae sobre el Asistente de Contabilidad.
¿Cuándo se realiza?	Se realiza después de haber tramitado una compra de Libros.
¿Dónde se realiza?	Se desarrolla en las áreas de Contabilidad y Centro Logístico.

5.3.2.3.2. Datos recolectados mediante cuestionario.

- El procedimiento pretende mantener un control sobre las existencias de libros disponibles para los diferentes cursos que imparten las Escuelas a través de FUNDATEC.
- El Encargado del procedimiento no conoce todas las políticas que determinan el desarrollo del procedimiento.
- La incorporación de sistemas informáticos en la realización del procedimiento no ha reducido los costos ni el tiempo de ejecución del procedimiento ya que el proceso de registro de libros se hace manual a través de la boleta de envío. De igual manera la factura de compra debe digitarse los códigos, cantidades y costos de registro.
- Falta automatizar o digitalizar el procedimiento de manera que por medio de Internet se genere el registro de salida y entrada, igualmente, que la orden de compra quede generada desde el Sistema.

5.3.2.3.3. Conclusiones.

- El objetivo del procedimiento cumple con el propósito de la FUNDATEC.
- Existe un desconocimiento parcial de las políticas por parte del Encargado del procedimiento.
- Falta implementar mejoras en el sistema para el desarrollo del procedimiento.

5.3.2.3.4. Recomendaciones.

- Informar al Encargado del procedimiento sobre las políticas que rigen el procedimiento.
- Realizar las mejoras de manera que los datos de la factura puedan ser ingresados de manera más ágil.

5.3.2.4. Traslado de Inventario (permanente o temporal).

5.3.2.4.1. Análisis Hexámetro de Quintiliano

Pregunta	Respuesta
¿Qué se realiza?	<p>Se realiza el traslado del inventario de una bodega a otra, ya sea por devolución, venta o deterioro.</p> <p>Se recibe la Boleta de Inventarios, se procede a trasladar la existencia tanto en el sistema como física.</p>
¿Por qué se realiza?	<p>Para llevar un control de las existencia y los movimientos del inventario de los libros.</p> <p>Garantizando que el inventario se encuentre bien administrado.</p>
¿Cómo se realiza?	<p>Se registra en el sistema los movimientos del inventario y se generan Ajuste de inventario, Movimiento de Inventario, Movimiento Interalmacen y los Reportes de Existencia.</p> <p>El procedimiento se ve respaldado con la Boleta de Inventarios.</p>
¿Quién lo realiza?	<p>Los responsables de llevar a cabo el procedimiento son: Asistente de Contabilidad, Cajero(a) y Encargado(a) Centro Logístico.</p>
¿Cuándo se realiza?	<p>Se realiza diariamente cuando se presente la Boleta de Movimiento de Inventario.</p>
¿Dónde se realiza?	<p>Involucra las áreas de la Dirección Financiera, Contabilidad, cajas y Centro Logístico.</p>

5.3.2.4.2. Datos recolectados mediante cuestionario.

- El procedimiento pretende mantener un control sobre los movimientos de libros disponibles para los diferentes cursos que imparten las Escuelas a través de FUNDATEC.
- Se podría reducir tiempo de ejecución en las boletas por libros que se envían a las Sedes para matrículas extraordinarias que son regresadas con el recibido conforme a la Encargada de la Logística para luego enviar a Contabilidad y digitar el traslado.

5.3.2.4.3. Conclusiones.

- El objetivo cumple su finalidad y el personal conoce en que consiste.
- Existe multiplicidad de labores cuando se hace el traslado de libros para matrículas extraordinarias.
- Existe un desconocimiento de algunas de las políticas que rigen el procedimiento.

5.3.2.4.4. Recomendaciones.

- Capacitar a los responsables del procedimiento de manera que conozcan las políticas vigentes para el procedimiento.
- Estandarizar el procedimiento de manera que se aplique de igual forma en las matrículas ordinarias y extraordinarias.

5.3.2.5. Facturación.

5.3.2.5.1. Análisis Hexámetro de Quintiliano

Pregunta	Respuesta
¿Qué se realiza?	El cobro de contado del monto a cancelar por los bienes vendidos o servicios ofrecidos, se elabora la factura y registra la factura en el Sistema Financiero Integral.
¿Por qué se realiza?	Las escuelas venden bienes o servicios acorde a la actividad del Proyecto de manera que se registren ingresos, este ingreso debe ser registrado en el Sistema Financiero Integral.
¿Cómo se realiza?	Se genera una factura timbrada donde se cancela el bien o servicio, y se hace el registro en el sistema.
¿Quién lo realiza?	Los involucrados en el proceso son el Cajero(a) y Cliente, y las actividades se recargan mas en el Cajero(a).
¿Cuándo se realiza?	Se realiza diariamente cuando un Cliente, llega a la ventanilla de la FUNDATEC, a cancelar lo correspondiente a un bien o servicio brindado por una de las Escuelas que trabajen bajo el acuerdo de coadyuvancia.
¿Dónde se realiza?	Involucra las áreas de Contabilidad, Tesorería y Cajas. Las actividades se concentran en su mayoría en el área de Cajas.

5.3.2.5.2. Datos recolectados mediante cuestionario.

- El objetivo del procedimiento consiste en realizar el registro correcto de todos los ingresos administrados por la fundación.
- Algunos de los recibos manuales entregados por las escuelas son presentados con la información incompleta lo cual demora el procedimiento.
- La encargada del procedimiento no conoce cuales son las políticas que rigen la elaboración del procedimiento.

5.3.2.5.3. Conclusiones.

- El procedimiento cumple con el objetivo de la organización.
- Los encargados de elaborar las facturas manuales no lo realizan de la manera adecuada.
- Los puntos de control son realizados por el sistema lo que evita errores en el proceso.
- El Encargado del procedimiento no conocen las políticas que deben ser aplicadas en la facturación de los procedimientos.

5.3.2.5.4. Recomendaciones.

- Capacitar a los encargados de facturación sobre la manera de elaborar las facturas manuales.
- Informar sobre las políticas vigentes en el procedimiento a los encargados de facturación.

5.3.2.6. Revisión de Facturas

5.3.2.6.1. Análisis Hexámetro de Quintiliano

Pregunta	Respuesta
¿Qué se realiza?	La revisión y el registro de las facturas de contado que respondan a la venta de bienes o servicios y procesar el reporte de ingresos a cada proyecto.
¿Por qué se realiza?	Se deben revisar las facturas para evitar algún error en el registro de ingresos a los Proyectos.
¿Cómo se realiza?	No utiliza ningún formulario, se respalda con las copias de las facturas y los comprobantes de pago. El registro se hace en el Sistema Financiero Integrado.
¿Quién lo realiza?	Los responsables de llevar a cabo los procedimientos son: Cajero(a), Encargado(a) de Ingresos, Encargado(a) de Conciliaciones y el Tesorero(a). El procedimiento es responsabilidad de Encargado(a) de Ingresos.
¿Cuándo se realiza?	Se realiza todos los días, después de que el Cajero(a) envíe las facturas al Encargado(a) de Ingresos.
¿Dónde se realiza?	Involucra las áreas de Contabilidad, Tesorería y Cajas, en su mayoría

5.3.2.6.2. Datos recolectados mediante cuestionario.

- El objetivo del procedimiento consiste en revisar que no existan errores en la digitación de los documentos.
- Una de las políticas es verificar que los ingresos y movimientos sean registrados donde correspondan.

5.3.2.6.3. Conclusiones.

- El encargado conoce el objetivo y políticas que rigen los procedimientos.
- Las actividades si cumplen con el propósito del procedimiento.
- El procedimiento permite que se controle la manera en que elaboran las facturas y su registro de una manera adecuada.
- Se conocen las políticas que ser aplicadas en el procedimiento.

5.3.2.6.4. Recomendaciones.

- No se presenta ninguna recomendación para el procedimiento de revisión de facturas ya que su desarrollo se hace de manera ordenada y clara, no existe duplicidad de tareas y su implementación reciente en el sistema hace que el proceso sea más automatizado.

5.3.2.7. Devolución de matrícula.

5.3.2.7.1. Análisis Hexámetro de Quintiliano

Pregunta	Respuesta
¿Qué se realiza?	<p>Se realiza el reintegro del dinero a los Clientes que no van a adquirir un bien o servicio y su correspondiente registro en el sistema y se crear un saldo a favor para el cliente.</p> <p>Se reciben las solicitudes de devolución y se realiza el trámite correspondiente.</p>
¿Por qué se realiza?	Realizar el reintegro del dinero pagado por un bien o servicio que no va a ser utilizado por el cliente, además del registro en el Sistema Financiero Integral.
¿Cómo se realiza?	Se realiza mediante la solicitud de devolución de dinero, y el registro en el sistema.
¿Quién lo realiza?	<p>Los responsables del procedimiento son: Asistente de Proyecto, Encargado(a) de Cuentas por Pagar, Encargado(a) de Facturación, Encargado(a) de Inventarios y Tesorero(a).</p> <p>La responsabilidad recae sobre Encargado(a) de Facturación.</p>
¿Cuándo se realiza?	Se realiza cuando el Coordinado(a) del Proyecto presenta la solicitud de devolución y está este bien justificada.
¿Dónde se realiza?	Involucra las áreas de contabilidad, tesorería y cajas.

5.3.2.7.2. Datos recolectados mediante cuestionario.

- El objetivo del procedimiento es realizar la devolución del dinero al cliente en una forma eficiente.
- El sistema elabora los puntos de control de presupuesto ya que es rechazado cuando el proyecto no posee efectivo.
- El Encargado tiene como política verificar que el documento este autorizado y que exista presupuesto.

5.3.2.7.3. Conclusiones.

- Existen demoras cuando se rechaza el procedimiento por falta de presupuesto.
- Existe duplicidad de actividades ya que la anulación de la factura solo permite realizarse por el total y en casos de devoluciones parciales se debe volver a facturar los servicios que el cliente se va a conservar.
- Existe duplicidad en el caso de la devolución de matricula con venta de libro, ya que se debe hacer un traslado de mercadería de una bodega a otra para poder facturarlos nuevamente.
- No se logro realizar implementación en el procedimiento ya que las deficiencias son de sistema y actividades.

5.3.2.7.4. Recomendaciones.

- Establecer una política para que el Coordinador o Encargado del proyecto verifique el disponible presupuestario.
- Implementar una mejora en el sistema de manera que se pueda realizar la devolución de la factura sin necesidad de anularla y volverla a facturar.

5.3.2.8. Pago por Transferencia Bancaria.

5.3.2.8.1. Análisis Hexámetro de Quintiliano

Pregunta	Respuesta
¿Qué se realiza?	Realizar el pago mediante transferencias de la Fundación Tecnológica de Costa Rica, se revisa la solicitudes de pago y procede con el trámite en el sistema bancario que aplica para la factura.
¿Por qué se realiza?	Para cubrir los pagos que se realizan en la FUNDATEC de manera más eficiente, oportuna y ágil, mediante transferencia, ahorrando tramites, papeleos.
¿Cómo se realiza?	Se procesa en el Sistema Financiero Integral y los sistemas bancarios utilizados, el trámite se respalda con el formulario de Solicitud de Pago.
¿Quién lo realiza?	Los responsables del procedimientos son: Contador(a), Director(a) Ejecutivo, Director(a) Financiero, Encargado(a) de Archivo, Tesorero(a), Jefe(a) Administrativo y Jefe(a) de Contabilidad. El encargado principal es el Tesorero(a).
¿Cuándo se realiza?	Se tramita dos veces a la semana cuando el Encargado de Cuentas por Pagar, registra la solicitud de pago en el sistema.
¿Dónde se realiza?	Involucra la Dirección Ejecutiva, Jefatura Administrativa, la Dirección Financiera, Contabilidad, y Tesorería.

5.3.2.8.2. Datos recolectados mediante cuestionario.

- El objetivo del procedimiento consiste en realizar el pago de solicitudes de pagos de una forma más ágil y rápida.
- Se podría reducir tiempo de ejecución a la hora de emitir los pagos.
- En algunas ocasiones no se da prioridad al procedimiento lo cual atrasa las actividades.
- No se le da seguimiento a las transferencias que se procesaron con faltantes de documentación.

5.3.2.8.3. Conclusiones.

- Se conoce el objetivo del procedimiento.
- El encargado del Procedimiento conoce cuales son las políticas que se deben aplicar en el procedimiento.
- El Encargado del Procedimiento no establece prioridades en los procesos que realiza por lo cual se tarasa el pago.
- Se está desacatando políticas de trámite de transferencias.
- Existen dos métodos para tramitar la transferencia ya sea manual o grupal, sin embargo el trámite es más sencillo y claro en el grupal ya que se exportan los documentos y eliminan índice de error.

5.3.2.8.4. Recomendaciones.

- Establecer prioridad por nivel de importancia de los traites a fin de no atrasar las labores.
- Establecer en qué casos excepcionales se pueden tramitar transferencias con faltante de documentación.
- Estandariza el trámite a de pago de manera grupal y no manual
- Utilizar el trámite manual en el procesamiento de pocos pagos (menos de 3 transferencias).

5.3.2.9. Pago por Cheque.

5.3.2.9.1. Análisis Hexámetro de Quintiliano

Pregunta	Respuesta
¿Qué se realiza?	El pago mediante cheque de la Fundación Tecnológica de Costa Rica, se revisa la Solicitud de Pago, elabora el trámite en el sistema y se imprime el cheque.
¿Por qué se realiza?	Para cubrir los pagos que se realizan en la FUNDATEC, que no se puedan tramitar por medio de transferencia o que el cliente solicita esta manera de pago.
¿Cómo se realiza?	Se registra en el Sistema Financiero Integral y se respalda mediante Solicitud de Pago y la Orden de Pago que se genera en el sistema.
¿Quién lo realiza?	Los responsables son: Cajero(a), Contador(a), Director(a) Ejecutivo, Encargado(a) de Archivo, Tesorero(a), Jefe(a) de Contabilidad y Miembros de Junta Directiva en los caso de que caso de que el monto supere los \$1.200.
¿Cuándo se realiza?	Se tramita dos veces a la semana cuando el Encargado de Cuentas por Pagar, registra la solicitud de pago en el sistema.
¿Dónde se realiza?	Involucra las áreas de la Dirección Ejecutiva, la Dirección Financiera, Contabilidad, Tesorería, Cajas, y la Junta Directiva caso de que el monto supere los \$1.200.

5.3.2.9.2. Datos recolectados mediante cuestionario.

- El objetivo del procedimiento es realizar el pago de las solicitudes de pago devoluciones y liquidaciones laborales por medio de cheques de forma ágil y rápida.
- Se debe priorizar el procedimiento desde que se presenta la solicitud de cheque, hasta que sean archivados.
- No se le da prioridad al procedimiento.
- El Encargado de procedimiento conoce el propósito y las políticas del procedimiento.

5.3.2.9.3. Conclusiones.

- El Encargado del procedimiento conoce en qué consiste el objetivo del mismo.
- No se le da la importancia y la prioridad a lo procedimiento.
- El Encargado se encuentra enterado de las políticas que se aplican en el procedimiento.
- Se están omitiendo tareas ya que no se está registrando en el sistema el cambio de custodia del cheque.

5.3.2.9.4. Recomendaciones.

- Establecer prioridades para el desarrollo de los procedimientos de manera que el procedimiento no se vea atrasado.
- Agregar una actividad donde se realice el cambio de custodia antes de enviarlos al Cajero(a).

5.3.2.10. Conciliaciones.

5.3.2.10.1. Análisis Hexámetro de Quintiliano

Pregunta	Respuesta
¿Qué se realiza?	Registra las partidas que establecen la diferencia entre el saldo en bancos contra los registros contables, de manera que se concilien las partidas, además se realiza el registro oportuno en el Sistema Financiero Integral.
¿Por qué se realiza?	Para controlar y registrar las partidas que presenten diferencias en los registros contables del banco y la FUNDATEC.
¿Cómo se realiza?	Se procesa en el Sistema Financiero Integral con base en los registros contables del sistema y el reporte bancario de movimientos.
¿Quién lo realiza?	Los responsables del procedimiento son: Cajero(a), Director(a) Financiero(a), Contador(a), Encargado(a) de Conciliaciones.
¿Cuándo se realiza?	Se realiza al cierre de mes de manera que se concilien los movimientos mensualmente.
¿Dónde se realiza?	Se desarrolla en las áreas de Archivo, Cajas, Dirección Financiera y Contabilidad.

5.3.2.10.2.Datos recolectados mediante cuestionario.

- El objetivo del procedimiento consiste en realizar pagos menores o iguales de ₡250.000 para facilitar a los coordinadores sus gastos.
- La Descripción o Referencia del registro es limitada, ya que el sistema solo permite trasladar 25 dígitos.
- Se podría reducir tiempo de ejecución en la revisión de partidas no conciliadas con los documentos contables registrados, que al ser muchos complica un poco la localización inmediata del documento.

5.3.2.10.3.Conclusiones.

- El procedimiento cumple con el fin establecido y es conocido por su encargado.
- El sistema no se encuentra implementado para manejar un proceso de conciliaciones adecuado.
- Existen demoras a la hora de buscar las partidas sin conciliar lo cual hace que el procedimiento se retrase.
- No se conocen las políticas que se deben cumplir en el procedimiento.

5.3.2.10.4.Recomendaciones.

- Solicitar la mejora a fin que en el sistema se pueda registrar la cuenta bancaria en su totalidad.
- Establecer una búsqueda avanzada y ligera que permita encontrar las partidas de una manera más rápida.
- Capacitar al Encargado de manera que conozca cuales son las políticas que se deben aplicar en el procedimiento.

5.3.2.11. Caja Chica.

5.3.2.11.1. Análisis Hexámetro de Quintiliano

Pregunta	Respuesta
¿Qué se realiza?	<p>Se lleva a cabo la liquidación de la caja chica perteneciente a cada Proyecto, además del registro contable en el sistema Financiero Integral.</p> <p>El Coordinador(a) de Proyectos o su Secretaria presentan las facturas que han sido canceladas por medio de caja chica al Área de Proyectos las facturas para ser liquidadas por caja chica y recuperar su fondo.</p> <p>Se liquidan las facturas y se realiza el registro en el Sistema Financiero Integral.</p>
¿Por qué se realiza?	<p>Se debe llevar una adecuada administración de la Caja Chica y realizar su registro en el sistema contable de la empresa.</p>
¿Cómo se realiza?	<p>Cada Coordinador presenta las facturas o comprobantes de pago, para que se le reintegre el dinero, se procesa y registra en el Sistema Financiero Integral.</p>
¿Quién lo realiza?	<p>El procedimiento es llevado a cabo por los siguientes puestos: Asistente de Proyectos, Cajero(a), Director(a) Ejecutivo, Tesorero(a) y Secretaria del Coordinador(a) Proyectos.</p>
¿Cuándo se realiza?	<p>Se procesa diariamente cuando se presenten las facturas que deben ser canceladas o liquidadas.</p>
¿Dónde	<p>Involucra las Áreas de la Dirección Financiera, Proyectos, Tesorería</p>

se y Cajas.
realiza?

5.3.2.11.2.Datos recolectados mediante cuestionario.

- El Encargado del procedimiento no aporta ninguna mejora en el procedimiento.
- Las actividades del procedimiento cumplen con la afinidad del procedimiento.
- El Encargado del procedimiento indica que no existe algún unto de control en el procedimiento.

5.3.2.11.3.Conclusiones.

- Se desconoce cuál es el objetivo que se determina el propósito de su realización, por parte del encargado.
- La Encargado del procedimiento no conoce los puntos de control del procedimiento.
- El procedimiento se ve detenido en los casos que el Proyecto no posee presupuesto.
- El encargado del procedimiento conoce cuales son las políticas que deben de ser acatadas para la elaboración del procedimiento.

5.3.2.11.4.Recomendaciones.

- Informar al Encargado del procedimiento cuales son los puntos de control del procedimiento, a fin de que estos se llevan a cabo acorde lo establecido.
- Establecer una política donde el Coordinador ingrese al sistema y verifique su disponible en el presupuesto antes de enviar las facturas, de manera que no se vea obstruido el procedimiento.

5.3.2.12. Control de Inversiones.

5.3.2.12.1. Análisis Hexámetro de Quintiliano

Pregunta	Respuesta
¿Qué se realiza?	Se colocan los fondos de la FUNDATEC y de los Proyectos en una inversión de manera que se logre una rentabilidad y escoger la mejor opción a manera que se asegure un nivel mínimo de riesgo.
¿Por qué se realiza?	Se realiza para sacar provecho del dinero que no esta siendo requerido o utilizado en el momento de manera que se pueda sacar una ganancia que será utilizada en el desarrollo de los Proyectos. Además para realizar el registro pertinente de los movimientos en el sistema.
¿Cómo se realiza?	Se realiza el registro en el Sistema Financiero Integrado y se respalda con los formularios y registros de movimientos de cada Banco o Entidad Inversionista.
¿Quién lo realiza?	El procedimiento esta a cargo de las siguientes personas: Contador(a), Director (a) Financiero (a), Director(a) Ejecutivo(a), Encargado(a) de Archivo, Tesorero(a), Contador(a), Presidente(a) de Junta Directiva y el Vicepresidente(a) de Junta Directiva. La responsabilidad recae sobre el Tesorero(a).
¿Cuándo se realiza?	Se realiza cuando los flujos de efectivo estén muy altos y no están siendo ocupados en el momento, se presente una opción de inversión atractiva y rentable o los bonos y/o certificados estén vencidos y deban ser renovados.
¿Dónde se realiza?	El procedimiento se lleva a cabo en Dirección Ejecutiva, la Dirección Financiera, Contabilidad, Tesorería y la Junta Directiva, en la

realiza? Tesorería se desarrollan la mayoría de las actividades.

5.3.2.12.2.Datos recolectados mediante cuestionario.

- Se puede reducir tiempo de ejecución en el registro contable y el archivo.
- Existen demoras en el procedimiento ya que se debe al día el registro contable.
- Los puntos de revisión se dan por la Dirección Financiera.
- El Encargado(a) del procedimiento conoce la finalidad y las políticas del procedimiento.

5.3.2.12.3.Conclusiones.

- Existen actividades que se ven atrasadas por trámites bancarios.
- Por la complejidad del procedimiento se debe mantener capacitado al Encargado(a) del procedimiento.

5.3.2.12.4.Recomendaciones.

- Dar seguimiento a los trámites fuera de la FUNDATEC de manera que el procedimiento no se vea atrasado.
- Capacitar el Encargado(a) del procedimiento en temas relacionados con el procedimiento a fin de que se optimicen las labores y se conozca mas del tema.

5.3.2.13. Anulación de Cheques.

5.3.2.13.1. Análisis Hexámetro de Quintiliano

Pregunta	Respuesta
¿Qué se realiza?	Se realiza la anulación de los cheques que se encuentran vencidos, que han sido impresos mal, que no cumplan los lineamientos o que han sido dañados.
¿Por qué se realiza?	Para anular los cheques que por vencimiento, información errónea, mala impresión, inconsistencias u otras razones no puede ser procesado ni entregado al cliente, además de realizar el debido proceso y control en el sistema contable.
¿Cómo se realiza?	Se registra en el Sistema Financiero Integral la anulación del cheque, no se utiliza ningún documento formal.
¿Quién lo realiza?	El procedimiento se encuentra a cargo del Encargado(a) de Archivo y el Tesorero(a), este ultimo es el que lleva a cabo la mayoría de las actividades.
¿Cuándo se realiza?	Se realiza cuando el tesorero(a) detecte una irregularidad en los cheques, se haya realizado mal la impresión o cuando el Cajero(a) envía Cheques con mas de tres meses de elaborados.
¿Dónde se realiza?	Involucra las áreas de Tesorería, Cajas y Archivo.

5.3.2.13.2.Datos recolectados mediante cuestionario.

- Realizar cortes semanales y no mensuales como se trabaja, para evitar las demoras.

5.3.2.13.3.Conclusiones.

- El Encargado desconoce cuál es objetivo que determina la finalidad del procedimiento.
- El procedimiento es controlado por el sistema.
- Se conocen cuales son las políticas que son aplicadas en el procedimiento.

5.3.2.13.4.Recomendaciones.

- No se presenta ninguna recomendación para este procedimiento.
- Capacitar al coordinado sobre las políticas que deben ser acatadas a la hora de procesar el procedimiento, además de la finalidad de la aplicación del mismo.

5.3.2.14. Cuentas por Cobrar.

5.3.2.14.1. Análisis Hexámetro de Quintiliano

Pregunta	Respuesta
¿Qué se realiza?	<p>Realiza la gestión de cobro a los clientes de las Escuelas a las que se les otorgan crédito, además de su registro en el sistema Integrales Financiero.</p> <p>La Escuela realiza la venta y elabora la factura, la cual es enviada al Encargado(a) de Cuentas por Cobrar para su trámite, se le da el seguimiento de su cobro hasta su cancelación.</p>
¿Por qué se realiza?	<p>Cobrar las cuentas pendientes a las Escuelas que otorgan crédito en las facturas por la venta de bienes o servicios brindados, además de realizar el registro en el Sistema Financiero Integral.</p>
¿Cómo se realiza?	<p>Se rige bajo los lineamientos del Código de Comercio, Artículo 438, Convenio marco ITCR-FUNDATEC y la No.7092 sobre Impuestos sobre la Renta (artículo 3, inciso ch).</p> <p>Se procesa mediante documentos formales llenando el Formulario de Solicitud de Facturas, Facturas FUNDATEC, Trámite de Facturas y se procesan Notas de Crédito en caso de haber saldos a favor del cliente.</p> <p>El procedimiento se procesa en el sistema.</p>
¿Quién lo realiza?	<p>Los responsables de llevar a cabo el procedimiento son: Asesoría Legal, Asistente de Proyecto, Cajero(a), Cliente, Encargado(a) de Cuentas por Cobrar y Mensajero(a).</p> <p>La responsabilidad recae sobre el Encargado(a) de Cuentas por Cobrar.</p>

¿Cuándo se realiza?	Se procesan diariamente después de que la Escuela Venda el servicio o bien.
¿Dónde se realiza?	Involucra las áreas de contabilidad, Proyectos, Asesoría Legal y cajas.

5.3.2.14.2.Datos recolectados mediante cuestionario.

- Se realiza duplicidad de actividades ya que dependiendo de la lejanía donde se emita la factura se debe realizar en Excel y luego ser ingresada al sistema.
- Existen demoras en el procedimiento ya que los clientes no proporcionan la información completa.

5.3.2.14.3.Conclusiones.

- No existe una factura estándar para todas las cuentas.
- El cliente desconoce los lineamiento y la información que debe ser proporcionada.
- Existe duplicidad de labores ya que el mensajero entrega los cheques o efectivo que recolectado en la ruta a la Encargada de Cuentas por Cobrar y esta la debe entregar al Cajero(a) para que lo envíe a depositar al banco.

5.3.2.14.4.Recomendaciones.

- Establecer una forma estándar de realizar las facturas, o que se especifique en que ocasiones especiales se debe elaborar las facturas en Excel.
- Informar al cliente cuales son los lineamientos a seguir y la información que debe ser entregada.
- Establecer una actividad donde el mensajero vaya al banco al final de la jornada a depositar los cheques y el efectivo al banco.

5.3.3. Procedimientos Área de Proyectos.

5.3.3.1. Ingreso de Presupuestos.

5.3.3.1.1. Análisis Hexámetro de Quintiliano

Pregunta	Respuesta
¿Qué se realiza?	Se ingresa en el sistema el presupuesto presentado por el Coordinador(a) de Proyectos correspondiente a la actividad de vinculación.
¿Por qué se realiza?	Para que un proyecto pueda ejecutar sus actividades debe contar con un presupuesto anual, el cual debe ser ingresado en el sistema.
¿Cómo se realiza?	Por medio del Memorándum y el Acuerdo de escuela donde se especifique cuales van a ser los montos presupuestarios.
¿Quién lo realiza?	Los responsables del proyecto son: Jefe de Proyectos y Recepcionista. La persona que principalmente se encarga de llevar a cabo el procedimiento es el Jefe de Proyectos.
¿Cuándo se realiza?	Se realiza cuando un proyecto presenta el memorándum de la escuela a la cual pertenece solicitando de ingreso de presupuesto.
¿Dónde se realiza?	Involucra las áreas de Proyectos, Recepción y la Escuela donde pertenece el proyecto.

5.3.3.1.2. Datos recolectados mediante cuestionario.

- El objetivo del procedimiento consiste en describir los pasos para ingresar al sistema contable los presupuestos de las actividades de vinculación.
- Las actividades se pueden llevar a cabo en menor tiempo.
- Existen demoras ya que los coordinadores de proyectos no presentan los requisitos mínimos para el trámite.
- El sistema aplica los puntos de control automáticamente.

5.3.3.1.3. Conclusiones.

- Se conoce cual es objetivo del procedimiento como las políticas que deben ser aplicadas para la realización del mismo.
- El procedimiento se ve retrasado ya que depende de documentación y tramites externos a la FUNDATEC.
- Al ser un sistema reciente de haber sido implementado, por el momento se encuentra en un periodo de adaptación por parte de los usuarios.
- Los coordinadores no conocen a exactitud cuáles son los requisitos que deben entregar para proceder con el ingreso.
- El sistema controla la aplicación de los datos sin embargo no hay un control de las actividades que realiza el encargado.

5.3.3.1.4. Recomendaciones.

- Establecer una línea de comunicación a fin de lograr optimizar las actividades que se desarrollan fuera de la FUNDATEC.
- Proporcionar una guía con los requisitos que deben ser presentados para el trámite in ingreso de presupuesto.

5.3.3.2. Modificaciones Presupuestarias.

5.3.3.2.1. Análisis Hexámetro de Quintiliano

Pregunta	Respuesta
¿Qué se realiza?	<p>La modificación del presupuesto de la actividad de vinculación (proyecto) con el que se está trabajando.</p> <p>El Coordinador(a) detecta la inconsistencia en el presupuesto, los saldos reales no coinciden con los estimados, por ende procede a presentar la documentación, donde se solicite la modificación presupuestaría.</p> <p>El Jefe(a) de Proyectos recibe la documentación y la ingresa al sistema.</p>
¿Por qué se realiza?	<p>Cuando un proyecto no posee efectivo o su estimado en el presupuesto no coincida con los gastos e ingresos reales se debe aplicar una modificación presupuestaria, además el sistema no permite trabajar si se ha sobrepasado el presupuesto del Proyecto.</p>
¿Cómo se realiza?	<p>Se respalda con el acuerdo de la Escuela perteneciente y el formulario de modificación presupuestaría.</p>
¿Quién lo realiza?	<p>Responsables: Coordinador de Proyectos y Jefe de Proyectos, este último es el que se encarga principalmente del procedimiento.</p>
¿Cuándo se realiza?	<p>Cuando el presupuesto no coincida con los registros originales y el Coordinador(a) de Proyecto Presente la documentación que respalde la modificación.</p>
¿Dónde se realiza?	<p>Involucra el área de Proyectos y la Escuela donde pertenece el proyecto.</p>

5.3.3.2.2. Datos recolectados mediante cuestionario.

- El objetivo del procedimiento es realizar los cambios en las partidas del presupuesto asignado al proyecto.
- •Existe duplicidad de actividades ya que el Coordinador(a) de Proyectos formula el presupuesto y este debe ser formulado y revisado por el personal de la FUNDATEC nuevamente.
- Los Coordinadores se niegan a razonar los presupuestos.
- Existe un proceso de autogestión en el sistema que permite llevar a cabo las actividades de manera eficiente y eficaz.
- El sistema verifica si las modificaciones están bien formuladas.
- Cuando se logre implementar la autogestión se deberá agilizar los niveles de autorización.
- La implementación en el sistema hace que el procedimiento sea más laborioso.

5.3.3.2.3. Conclusiones.

- El Encargado conoce el objetivo del procedimiento y las políticas a aplicar.
- El procedimiento es llevado a cabo por el Jefe de Proyecto, por lo que complica el proceso en el momento que no se encuentre en la FUNDATEC.
- Existe duplicidad de actividades ya que se está generando dos veces el presupuesto.
- Existen problemas con los Coordinadores ya que se niegan a realizar algunas de las actividades.

- Las políticas son conocidas por el Encargado de los procedimientos.

5.3.3.2.4. Recomendaciones.

- Capacitar al menos a un colaborador más (Asistente de Proyectos) en cómo se lleva a cabo el procedimiento, a fin de tener capacitado a más de dos personas.
- Capacitar al Coordinador de manera que los presupuestos sean elaborados correctamente y no requieran de una revisión tan detallada.

5.3.3.3. Apertura de Proyectos.

5.3.3.3.1. Análisis Hexámetro de Quintiliano.

Pregunta	Respuesta
¿Qué se realiza?	<p>El Coordinador(a) de Proyectos es el encargado de traer la documentación establecida en el Reglamento para la vinculación remunerada externa del ITCR con la coadyuvancia de FUNDATEC, para la apertura de la actividad de vinculación.</p> <p>La Jefe(a) de Proyectos revisa la documentación y procede a registrar la actividad en el sistema contable.</p>
¿Por qué se realiza?	Porque es requisito para que un Proyecto logre ejecutar sus labores, estar registrado oportunamente.
¿Cómo se realiza?	Por medio de los formularios de Control de requisitos para la apertura de proyectos, MA-P01-F01 Actividad de prestación de servicios (inscrito en la V.I.E), MA-P01-F002 Actividad de investigación o extensión (inscrito en la V.I.E), MA-P01-F003 Actividad de capacitación cursos técnicos, idiomas y programas académicos de posgrado (inscrito a la Vicerrectoría de Docencia), Ficha de datos personales de personales del coordinador del proyecto y la Plantilla de Presupuesto.
¿Quién lo realiza?	<p>Los responsables de llevar a cabo el procedimientos son Asistente de Contabilidad, Jefe(a) de Proyectos, Director(a) Ejecutivo(a), Recepcionista.</p> <p>El procedimiento se encuentra cargo del Jefe(a) de Proyectos</p>
¿Cuándo se realiza?	Cada vez que se requiera realizar la apertura de un proyecto y se reciba la notificación solicitándolo.
¿Dónde se	En las aéreas que involucran el desarrollo de los procedimientos

realiza? las cuales son: Proyectos, Contabilidad, Recepción, la Dirección Ejecutiva y la Escuela donde pertenece el proyecto.

5.3.1.1.2. Datos recolectados mediante cuestionario.

- No se encuentran integrados los pasos a seguir los la Unidad Operativa y la Vicerrectoría en el procedimiento.
- Existen demoras en la Unidad operativa, por la falta de un documento de consulta apropiado.
- Se presentan demoras por falta de comunicación de parte del Coordinador(a) de Proyecto al comienzo del procedimiento de Apertura de proyectos.

5.3.1.1.3. Conclusiones.

- Se conoce el objetivo y las políticas que se refieren al procedimiento.
- No existe una guía que oriente a nuevos Coordinadores en los pasos que deben realizarse en la Unidad Operativa y la Vicerrectoría para la apertura de un proyecto.
- No existe un documento de consulta apropiado que facilite la apertura de Proyectos.
- No existe una comunicación adecuada entre los Encargado(a) del procedimiento y el Coordinador(a) de Proyecto.
- No existe la capacitación adecuada en las Coordinaciones de los Proyectos.
- Los coordinadores no se encuentran preparados en temas de administración de proyectos.
- Falta automatizar y estandarizar el procedimiento en el sistema con el TEC y la FUNDATEC.

- Los programas se están trabajando de manera independiente y diferente por parte del TEC y la FUNDATEC.
- El sistema que se utiliza no cuenta con un modulo de administración de proyectos, se está implementando la mejora pero esta no incluye a los usuarios del TEC.
- Falta implementar en el sistema módulos relacionados con el área de proyectos.

5.3.1.1.4. Recomendaciones.

- Establecer una guía con los pasos que son llevados por la Unidad Operativa y la Vicerrectoría en el procedimiento de Apertura de Proyectos.
- Elaborar un documento de consulta apropiado que contenga los puntos y documentos que deben ser tomados a consideración por la Unidad Operativa y la Vicerrectoría en el procedimiento de Apertura de Proyectos a la hora de llevar a cabo la apertura de procedimientos.
- Asesorar a los Coordinadores de Proyectos de manera que conozcan el proceso de Apertura de Proyecto.
- Establecer una línea de comunicación de manera que se aborden las dudas antes de realizar el procedimiento.
- Capacitar a los coordinadores en temas de administración de proyectos de manera que se le facilite las actividades de los procedimientos.
- Unificar el procedimiento en el sistema a manera que se trabaje de manera conjunta y estandarizada las actividades del TEC y la FUNDATEC.
- Planificar la implementación de módulos para la administración del área de proyectos.

5.3.3.4. Compras de Activos.

5.3.3.4.1. Análisis Hexámetro de Quintiliano

Pregunta	Respuesta
¿Qué se realiza?	<p>El proceso de cotización y compra de un bien, orienta los involucrados en el procedimiento a la metodología que debe ser llevada a cabo para adquirir el bien.</p> <p>El coordinador informa la necesidad de compra de un bien, se abre el proceso de cotización, cuando ya se posee la cotización que se adecue a la necesidad del solicitante se tramita la compra del artículo, cuando el proveedor realiza la entrega, se procede al Plaqueo respectivo y registro del bien.</p>
¿Por qué se realiza?	Por se debe determinar la forma en que se deben llevar a cabo el proceso de compras de activos fijos.
¿Cómo se realiza?	Se tramita mediante la solicitud de orden de compra que respalden la petición del Coordinador(a) de Proyecto, una vez comprobado se procede a elaborar la orden de compra, cuando el artículo este entregado se tramita la solicitud de pago.
¿Quién lo realiza?	<p>Los puestos involucrados en el procedimiento son: Asistente de proyectos, Coordinador(a) del proyecto, Encargado(a) de Aprovisionamiento.</p> <p>El principal encargado del procedimiento es el Asistente de Proyectos.</p>
¿Cuándo se realiza?	Se realiza una vez que el Coordinador presente la necesidad de Compra al Asistente de Proyectos.
¿Dónde se	Involucra las áreas de Proyectos, Contabilidad y la Escuela

realiza? donde pertenece el proyecto.

5.3.3.4.2. Datos recolectados mediante cuestionario.

- Se puede reducir el tiempo de ejecución en la edición de los parámetros de apertura, preguntas y respuestas, cierre y adquisición, lo cual atrasa la compra más de 4 días.
- No todos los Coordinadores de Proyectos utilizan el sistema de compras FUNDATEC.
- Existen problemas a la hora de subir la información en el sistema de Compras FUNDATEC.

5.3.3.4.3. Conclusiones.

- Existen tiempos ociosos en la edición de parámetros a los cuales se pueden reducir el periodo de ejecución.
- El sistema de compras FUNDATEC no funciona para todas las necesidades de compra de los Coordinadores de Proyectos.
- Los Coordinadores de Proyectos desconocen la forma de subir la información para la compra al sistema.

5.3.3.4.4. Recomendaciones.

- Establecer un periodo un máximo de 4 días en la edición de los parámetros de apertura de preguntas y respuestas, cierre y adquisición de la compra.
- Implementar un programa que sea útil para todas las compras de los Coordinadores de Proyectos.
- Capacitar a los Coordinadores de Proyecto sobre la forma que deben subir la información para la compra al sistema.

5.3.3.5. Cierre de Proyectos.

5.3.3.5.1. Análisis Hexámetro de Quintiliano

Pregunta	Respuesta
¿Qué se realiza?	Recibe el Memorándum donde se solicita el cierre del proyecto, procede a dejar las cuentas en ceros liquidando las planillas, las Cuentas por Pagar pendientes y recuperar las Cuentas por Cobrar, cuando se termine de tramitar se suspende en el sistema las cuentas correspondientes al proyecto.
¿Por qué se realiza?	El Coordinador manifiesta la necesidad de finiquitar el proyecto por lo cual se debe procesar al cierre del mismo.
¿Cómo se realiza?	No posee formulario pero se lleva a cabo con el respaldo del Memorándum donde se solicita el cierre y toma como referencia las Reglamento de vinculación remunerada externa del Instituto Tecnológico de Costa Rica con la coadyuvancia de la Fundación Tecnológica de Costa Rica, emitida en el año 2010.
¿Quién lo realiza?	Los responsables del procedimiento son Asistente de Contabilidad, Contador(a), Director (a) Ejecutivo(a), Jefe(a) Administrativo, Jefe(a) de Proyectos, Recepcionista.
¿Cuándo se realiza?	Se tramita cuando se presenta el Memorándum donde se solicite el cierre del proyecto.
¿Dónde se realiza?	Involucra el área de Proyectos, Contabilidad, Recepción y la Dirección Ejecutiva.

5.3.3.5.2. Datos recolectados mediante cuestionario.

- El objetivo de procedimiento es formalizar el cierre contable del proyecto.
- Existen demoras en la ejecución del procedimiento cuando el proyecto presenta cuentas por pagar, cuentas por cobrar y/o liquidaciones de personal.

5.3.3.5.3. Conclusiones.

- El Encargado conoce cuál es la finalidad del procedimiento y está de acuerdo que el mismo cumple con la finalidad del procedimiento.
- No existe duplicidad de actividades.
- Actualmente no se cuenta con un documento de finiquito de contrato donde se establezcan los puntos del por qué fue cerrado y los argumentos validos.

5.3.3.5.4. Recomendaciones.

- Establecer lineamientos claros para el cierre de proyecto de manera que no se vea retrasado por los pendientes presentados como lo son cuentas por pagar, cuentas por cobrar y/o liquidaciones de personal.
- Establecer junto con el Asesor Legal un machote que pueda ser utilizado a la hora de finiquitar un contrato.

5.3.3.6. Registro de Facturas por Pagar.

5.3.3.6.1. Análisis Hexámetro de Quintiliano

Pregunta	Respuesta
¿Qué se realiza?	Registra en el sistema las Cuentas por Pagar de los proveedores, que se encuentren pendientes de pago en el Sistema Financiero Integral, tramitando las facturas de contado y de crédito, a su vez se genera la solicitud de pago y el Encargado de Tesorería procesada a tramitarla.
¿Por qué se realiza?	Para poder cumplir con el pago a los proveedores de las facturas, además de realizar el registro correspondiente en el sistema de manera que se lleve el control contable.
¿Cómo se realiza?	Se realiza el registro en el Sistema Financiero Integrado, se procesa mediante Control de Documentación de Cuentas por Pagar, Facturas de los proveedores, Orden de Compra y se genera una Solicitud de Pago.
¿Quién lo realiza?	Los encargados del procedimiento son: Asistente de proyectos y Encargado de Cuentas por Pagar, la mayor responsabilidad cae sobre el Encargado de Cuentas por Pagar.
¿Cuándo se realiza?	Se procesa dos veces a la semana, cuando el Asistente de Proyectos, envía las facturas pendientes de pago.
¿Dónde se realiza?	Se lleva a cabo en las áreas de Proyectos y Contabilidad, pero la gran parte del procedimiento se desarrolla en Contabilidad.

5.3.3.6.2. Datos recolectados mediante cuestionario.

- El procedimiento mantiene al día el pago de las facturas a los proveedores.
- Se puede reducir tiempos de ejecución al realizar los pagos una vez a la semana.
- Existen demoras ya que el Asistente de Proyectos envían las facturas a última hora.
- No existe una política que defina el tiempo de entrega de las facturas a Contabilidad.

5.3.3.6.3. Conclusiones.

- Se cumple con el objetivo del procedimiento.
- Existen tiempos ociosos que pueden distribuirse de mejor manera si se realizaran los pagos una vez por semana.
- El encargado del procedimiento conoce las políticas vigentes, sin embargo no se está acatando las políticas por parte del Asistente de Proyecto, en cuanto a los tiempos de entrega de las facturas por pagar a los clientes.
- Existe la política de horario de entrega pero el Encargado de Cuentas por Pagar no la conoce.

5.3.3.6.4. Recomendaciones.

- Realizar una distribución de tiempo en el trámite para que sea procesado ágilmente.
- Establecer una negociación con la Directora Financiera a fin de tramitar solo una vez a la semana los pagos a clientes.
- Informar sobre las políticas vigentes y dejar claro que estas se deben acatar.

5.3.4. Procedimientos del Área Administrativa.

5.3.4.1. Inventario de Suministros.

5.3.4.1.1. Análisis Hexámetro de Quintiliano

Pregunta	Respuesta
¿Qué se realiza?	<p>El ingreso, traslado y requisición del inventario en el Sistema Financiero Integrado y como en la bodega de la FUNDATEC.</p> <p>Cada área funcional detecta el faltante de Suministros, procede a llenar la solicitud en el sistema y la envía a la recepcionista para que abastezca la necesidad.</p>
¿Por qué se realiza?	<p>Para controlar las existencias del inventario, llevando un registro de las entradas, movimientos y salidas de los suministros utilizados por la organización.</p>
¿Cómo se realiza?	<p>Se hace el movimiento en el Sistema Financiero Integral.</p> <p>Todo el procedimiento se realiza vía sistema y no involucra papeles.</p>
¿Quién lo realiza?	<p>Los responsables del procedimiento son: Asistente de Contabilidad, Asistente de Proyectos, Coordinador(a) de Área, Encargado(a) de Área y Recepcionista.</p> <p>La encargada de realizar los ingresos, movimientos y requisiciones es la Recepcionista.</p>
¿Cuándo se realiza?	<p>Se realiza cuando nazca la necesidad de realizar la compra, movimiento o requisición de inventario.</p>
¿Dónde se realiza?	<p>Involucra todas las aéreas de la FUNDATEC: Jefatura Administrativa, Dirección Ejecutiva, Contabilidad y Proyectos.</p>

5.3.4.1.2. Datos recolectados mediante cuestionario.

- El procedimiento se tramita de manera rápida y concisa.
- Existen demoras a la hora de que la Jefatura apruebe las requisiciones.

5.3.4.1.3. Conclusiones.

- El objetivo cumple con la finalidad del procedimiento.
- No existe una política donde se controle el periodo de aprobación de la Jefatura de Área para la requisición de suministros.

5.3.4.1.4. Recomendaciones.

- Establecer una política donde se establezca el periodo de respuesta de la requisición de suministros.

5.3.4.2. Preparación de Graduaciones Tecnicos de las escuelas de Electronica y Diseño Industrial.

5.3.4.2.1. Análisis Hexámetro de Quintiliano

Pregunta	Respuesta
¿Qué se realiza?	La preparación de la graduación para los técnicos pertenecientes a las escuelas de Electrónica y Diseño Industrial, además de la elaboración de los certificados para cada estudiante.
¿Por qué se realiza?	Para preparar las graduaciones correspondientes a los proyectos de técnicos pertenecientes a las escuelas de Electrónica y Diseño Industrial.
¿Cómo se realiza?	Se respalda con documentación formal, se debe llenar la Solicitud de Certificados y se procesa en Word, Excel y en Microsoft Office Publisher.
¿Quién lo realiza?	Los responsables de llevar a cabo el procedimientos son: Coordinador(a) de Proyectos, Director(a) de la escuela, Recepcionista y Secretario(a) del Proyectos. El principal encargado de desarrollar el procedimiento es Recepcionista.
¿Cuándo se realiza?	Se realiza dos veces al año en los meses de abril y noviembre, cuando un grupo haya culminado el técnico que cursa.
¿Dónde se realiza?	El procedimiento se desarrolla en la Jefatura Administrativa.

5.3.4.2.2. Datos recolectados mediante cuestionario.

- Se está duplicando tareas a la hora de recordarles a los Clientes que deben anotarse en la graduación, esta actividad puede realizarse por la secretaria del proyecto.
- La escuela de Electrónica presenta demoras a la hora de enviar la documentación a la FUNDATEC.
- Existen dificultades a la hora de atender las dudas de los Estudiantes, ya que son presentadas a la FUNDATEC y esta debe remitírselas a la escuela para que sean atendidas.
- Existe deficiencia en la capacitación del responsable principal del procedimiento.

5.3.4.2.3. Conclusiones.

- La Secretaria está realizando una tarea que le corresponde al Secretario(a) del Proyecto al enviar el correo recordándole a los estudiantes que deben de inscribirse en la graduación.
- Existen responsabilidades que están fuera del trámite de la FUNDATEC por lo cual no pertenecen al procedimiento.

5.3.4.2.4. Recomendaciones.

- Las consultas deben ser atendidas por cada Escuela y no por la Secretaria de la FUNDATEC
- Notificar al Secretario(a) del Proyecto que es su responsabilidad recordarle a los estudiantes que deben inscribirse en los trámites de graduación.
- Eliminar las tres primeras actividades del procedimiento de la situación actual, ya que corresponden al trámite de la Escuela.

5.3.4.3. Elaboración de Certificados.

5.3.4.3.1. Análisis Hexámetro de Quintiliano

Pregunta	Respuesta
¿Qué se realiza?	<p>La elaboración de los certificados que las Escuelas otorgan a la hora de aprobar o recibir una capacitación brindada en coadyuvancia con la FUNDATEC.</p> <p>Se recibe la lista de los estudiantes a los que se debe elaborar el certificado, la recepcionista se encarga de revisar el presupuesto del Proyecto, elabora los certificados, registra en el sistema y en las base de datos que controlan la elaboración de los mismos, y cuando finalice el proceso entrega los certificados a un encargado del Proyecto.</p>
¿Por qué se realiza?	<p>Cuando una escuela imparte los programas de capacitación y formación técnica, se otorga un certificado que respalde que se recibió.</p>
¿Cómo se realiza?	<p>Se realiza mediante documentación formal como lo es: Boleta de Entrega de Certificados y/o Porta Títulos, Control de Consecutivo para Confeccionar Certificados, Control del Número de Folio, Devolución de Certificados, Solicitud de Confección de Certificados y Solicitud del Papel de Seguridad para la Confección de Certificados.</p> <p>Se debe verificar el disponible del proyecto en el Sistema Financiero Integral.</p>
¿Quién lo realiza?	<p>Las personas encargadas son: Asistente de Proyecto, Director(a) de la escuela, Recepcionista y Secretario(a) del Proyecto.</p> <p>Las actividades recaen en su mayoría al Recepcionista.</p>
¿Cuándo	<p>Se realiza cuando el Coordinador(a) de Proyectos o una persona</p>

se realiza?	asignada por el entrega la Solicitud de Confección de Certificados.
¿Dónde se realiza?	Involucra el área de Proyectos, Recepción, Contabilidad, y la Jefatura Administrativa, y las Escuelas del TEC.

5.3.4.3.2. Datos recolectados mediante cuestionario.

- Existen demoras en el procedimiento a la hora de buscar la cuenta contable del proyecto al cual corresponden los certificados.

5.3.4.3.3. Conclusiones.

- Se podría reducir tiempo si se indicara en el formulario cual es la cuenta contable del procedimiento.
- Existen demoras en la elaboración de los certificados a la hora de aplicar el asiento y este no es registrado por falta de dinero.
- No se le informa a la Recepcionista cuando se ha aplicado la inyección de efectivo, por lo que esta debe revisar diariamente hasta que aparezca en el sistema.

5.3.4.3.4. Recomendaciones.

- Crear una política en donde el Coordinador(a) de Proyecto verifique antes de elaborar la Boleta de Solicitud de Elaboración de Certificados.
- Establecer una actividad en donde la Asistente de Proyectos comunique que se ha realizado la inyección de efectivo.
- Realizar la mejora al formulario para evitar que el recepcionista tenga que buscarla.

5.3.4.4. Liquidación de Personal.

5.3.3.1.1. Análisis Hexámetro de Quintiliano

Pregunta	Respuesta
¿Qué se realiza?	Elaboran y registran las liquidaciones laborales, correspondientes al funcionario que está siendo despedido o que se retira de la FUNDATEC o Proyecto.
¿Por qué se realiza?	Para realizar el pago de las prestaciones y/o derechos que recibe una persona cuando abandona sus labores en la FUNDATEC o Proyecto, además de realizar el registro en el sistema.
¿Cómo se realiza?	<p>El procedimiento se respalda con la legislación del código de trabajo, reglamento interno de la FUNDATEC, se procesa mediante Boleta liquidación laboral y se genera una Solicitud de Pago.</p> <p>Los culos se desarrollan en el programa de Cálculo de Cesantías. Y el Sistema SAPIENS.</p>
¿Quién lo realiza?	<p>Los responsables de llevar a cabo el procedimiento son: Auxiliar Administrativa 1, Auxiliar en Contabilidad y Coordinador(a) de Proyecto o Jefe de área.</p> <p>El procedimiento está a cargo del Auxiliar Administrativa 1.</p>
¿Cuándo se realiza?	Se realiza cuando un empleado renuncio o es despedido por la FUNDATEC o Proyecto.
¿Dónde se realiza?	El procedimiento es llevado a cabo las áreas de la Unidad Administrativa, Proyectos y Contabilidad, en su gran mayoría se desarrolla en la Unidad Administrativa.

5.3.3.1.2. Datos recolectados mediante cuestionario.

- Existen demoras en algunas ocasiones en la presentación de la Solicitud de Liquidación por parte del Coordinador(a) de Proyectos.
- Los Coordinadores de los Proyectos no conocen de que manera deben proceder a la hora de realizar la liquidación máxime cuando se involucra un proceso Legal.

5.3.3.1.3. Conclusiones.

- Se desconoce la legislación establecida en el Código de Trabajo que rige el periodo máximo para presentar la liquidación laboral.
- El procedimiento revisa la partida presupuestaria al final cuando se procede al pago, y en caso de que el Proyecto no posee presupuesto este debe ser modificado, por lo cual retarda más la aplicación.
- Existen tareas mal direccionadas lo cual implica demoras en la entrega de la documentación.
- No se especifica muy bien quien es el encargado de llevar a cabo el procedimiento, ya que se refiere a puestos generales y no específicos. (Se refiere a Auxiliar Contable que es un puesto general que se le asigna a todas las personas que están en la unidad Contable).

5.3.3.1.4. Recomendaciones.

- Agregar una política que establezca el periodo máximo que posee la FUNDATEC para procesar el pago de liquidación y el Coordinador para procesar la Solicitud de Liquidación.
- Proceder al inicio del procedimiento a verificar si el Proyecto cuenta con modificación presupuestaria.
- Establecer las funciones a un puesto más específico de manera que sea más fácil de determinar a quién acudir cuando exista una duda.

5.3.3.2. Pago de Nomina.

5.3.3.2.1. Análisis Hexámetro de Quintiliano

Pregunta	Respuesta
¿Qué se realiza?	Se solicita el pago de la nomina mediante el formulario, es recibido en la Unidad Administrativa donde es tramitada y procesada.
¿Por qué se realiza?	Para realizar el pago correspondiente de los servicios brindados tanto de la FUNDATEC como Proyectos.
¿Cómo se realiza?	Se respalda con el reglamento establecido en el Código de Trabajo y lo establecido en el contrato, se solicita mediante una Solicitud de Pago de Planillas. Para realizar el pago se registra y procesa en el sistema SAPIENS y los sistemas bancarios donde se tramita la transferencia.
¿Quién lo realiza?	Los responsables de realizar el procedimiento son Asistente de proyectos, Asistente de planillas 1, Asistente de planillas 2, Contador(a), Director(a) Ejecutiva, Director(a) Financiero y Jefe(a) Administrativa.
¿Cuándo se realiza?	Se realiza siempre que se deba cancelar el pago por servicios brindados tanto de la FUNDATEC como de Proyectos, los pagos se establecen en los contratos y se trabajan pagos semanales, quincenales o mensuales.
¿Dónde se realiza?	Involucra las áreas de la Unidad Administrativa, Proyectos y Contabilidad. En su gran mayoría se lleva a cabo en Unidad Administrativa

5.3.4.4.1. Datos recolectados mediante cuestionario

- Existe duplicidad de actividades a la hora de revisar las planillas subidas al banco.
- • Se puede lograr reducir tiempos de ejecución en la revisión de reportes.

5.3.4.4.2. Conclusiones.

- El Encargado del procedimiento conoce las políticas que deben ser aplicadas.
- Realizar mejoras a los reportes de manera que se depure más la información.
- Existen actividades que se podrían prescindir de la realización del procedimiento.
- Existen demoras a la hora de aplicar el pago de la nomina, ya que el Coordinador desconoce su disponible en presupuesto.

5.3.4.4.3. Recomendaciones.

- Eliminar la revisión de las planillas subidas al banco, para ahorrar en tiempo y evitar el traslado de los documentos varias veces.
- Establecer una política que obligue al Coordinador(a) de Proyectos revisar el presupuesto antes de enviar la nomina.
- Agregar actividades al inicio del procedimiento donde el Coordinador(a) de Proyectos revise el presupuesto antes de enviar la nomina de manera que se garantice que se cubra el pago.

5.3.4.5. Capacitaciones.

5.3.4.5.1. Análisis Hexámetro de Quintiliano

Pregunta	Respuesta
¿Qué se realiza?	Se detecta la necesidad de capacitar al empleado o área de trabajo, se busca la capacitación o curso que cumpla con los objetivos, se cotiza y una vez que se tienen seleccionadas la capacitación se envía al personal a tomarla.
¿Por qué se realiza?	Para garantizar el buen funcionamiento y el constante aprendizaje del Recurso Humano.
¿Cómo se realiza?	Este procedimiento no cuenta con ningún formulario de solicitud y no es registrado en el sistema.
¿Quién lo realiza?	Los responsables del procedimiento son: Director(a) Ejecutiva, Encargado(a) de Cuentas por Pagar, Empleado, Jefe (a) Administrativa y Jefe(a) o Director(a) de cada área. E procedimiento está a cargo del Jefe (a) Administrativa.
¿Cuándo se realiza?	Se realiza cuando se detecte la necesidad de capacitar el personal en un área o tema específico.
¿Dónde se realiza?	Involucra todas las jefaturas y empleados de la Unidad Administrativa de FUNDATEC.

5.3.4.5.2. Datos recolectados mediante cuestionario.

- No existe un programa de Capacitación, que garantice que las actividades sean más programadas.
- No se ha implementado el sistema para el desarrollo de futuras tareas.

5.3.4.5.3. Conclusiones.

- El encargado del procedimiento conoce muy bien cuál es el propósito y las políticas que se establecen en el procedimiento.
- El sistema no está implementado, lo que hace que las actividades se deban hacer de manera manual.
- Existen tareas que se podrían reorganizar para evitar duplicidad de actividades.

5.3.4.5.4. Recomendaciones.

- Es importante establecer un plan de Capacitación
- Realizar la implementación en el sistema de manera que el procedimiento se pueda realizar el registro oportuno.
- Reacomodar la actividad donde el empleado informe su disponibilidad, a fin de cuando se cotice la capacitación sea con conocimiento de la disponibilidad y se evite tener que procesarlo varias veces.

5.3.4.6. Solicitud de Vacaciones.

5.3.4.6.1. Análisis Hexámetro de Quintiliano

Pregunta	Respuesta
¿Qué se realiza?	<p>El pago de vacaciones correspondientes a un año laborado o a su correspondiente en caso de despido.</p> <p>Se llena la solicitud de Vacaciones-Permiso, es enviada a la Unidad Administrativa, se procesa su aprobación, el calcula el monto a cancelar y se tramita el pago.</p>
¿Por qué se realiza?	<p>Se debe cancelar las vacaciones cuando una persona tenga un periodo de un año de laborar, se tramitan tres veces al año.</p>
¿Cómo se realiza?	<p>Se solicita mediante la Solicitud de Vacaciones-Permiso y se procesa en el sistema SAPIENS.</p>
¿Quién lo realiza?	<p>Los responsables del procedimiento son: Asistente de planillas (1) y (2), Jefe(a) Administrativo(a), Jefe(a) Inmediato y Colaborador(a).</p>
¿Cuándo se realiza?	<p>Se tramitaran tres veces al año los cuales son: 2.5 días en Semana Santa, 5 días hábiles en julio que coincidan con las vacaciones escolares nacionales y aproximadamente 7 días a finales y principio del año.</p>
¿Dónde se realiza?	<p>Involucra las áreas de la Unidad Administrativa de la FUNDATEC y cada Proyecto con que se trabaja.</p>

5.3.4.6.2. Datos recolectados mediante cuestionario.

- Existe duplicidad de tareas a la hora de tramitar el pago ya que se revisan, se corrigen y devuelven varias veces.
- Se presentan demoras a la hora de entregar las solicitudes autorizadas por parte del Coordinador(a) de Proyecto.

5.3.4.6.3. Conclusiones.

- El encargado del procedimiento conoce todos los lineamientos y propósito del procedimiento, no obstante los Coordinadores de los Proyectos desconocen el Procedimiento, por lo cual implican a atrasos y errores innecesarios.
- Falta una política que establezca el periodo para entregar la solicitud aprobada.
- No se le comunica al Colaborador(a) si se ha aprobado la Solicitud de Vacaciones.

5.3.4.6.4. Recomendaciones.

- Informar a los Coordinadores de los Proyectos sobre las políticas y objetivo del procedimiento.
- Establecer una política que determine el periodo máximo para que el Coordinador(a) de Proyecto entregue la Solicitud de Vacaciones autorizada antes de que se goce del disfrute o pago del mismo.
- Agregar una actividad donde el Asistente de Planillas (2) notifique la autorización de la Solicitud de Vacaciones y el periodo de goce de vacaciones.

5.4. Análisis de la situación Actual de los formularios.

Los formularios en general cumplen con el objetivo del procedimiento, transmitiendo la información necesaria para llevar a cabo el procedimiento, sin embargo muchos de los cuestionarios no cuentan con un formato amigable con el usuario y no permite presentar la información clara.

Algunas de las debilidades de los formularios actuales son:

- Tienen a enredar a los usuarios.
- Su presentación puede ser modificada para mejor comprensión.
- Los encargados de llenarlos no poseen los conocimientos necesarios que respalden los datos suministrados.
- Se trabaja con documentos viejos.
- No cuentan con renglones suficientes para que anoten algún tipo de observaciones.
- No contiene puntos importantes que podrían facilitar el procesamiento de la información.
 - Solicitud de Certificados agregar una casilla donde se especifique la cuenta contable.

En general las recomendaciones son:

- Mejorar los formularios de manera que se conviertan en herramientas fáciles de consulta y traslado de información.
- Implementar los procedimientos en el sistema de manera que se automaticen las actividades.
- Difundir los procedimientos mejorados tanto en UAF como en los Proyectos de las Escuelas.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1. CONCLUSIONES

A continuación se detallan las conclusiones generadas en la realización del proyecto las cuales presentan puntos claves para la FUNDATEC en la realización de los procedimientos y la prestación de servicios a los Proyectos.

- 6.1.1.** Al realizar la implementación del nuevo Sistema de la empresa SOIN muchos de los procedimientos quedaron desactualizados.
- 6.1.2.** consecuencia de que la FUNDATEC no cuenta con un manual actualizado los procedimientos están siendo desarrollados a criterio de los colaboradores y no de manera estandarizada.
- 6.1.3.** Los procedimientos del área financiera y proyectos se llevan a cabo en su totalidad en el sistema SOIN, por lo que muchas de las actividades son automatizadas.
- 6.1.4.** El sistema cuenta con menos de un año de implementación por lo cual de que por el momento se están trabajando en mejoras que maximicen la realización de las actividades.
- 6.1.5.** Los colaboradores se encuentran en periodo de aprendizaje en la utilización del sistema, razón por los cual actividades se realizan en forma muy lenta.
- 6.1.6.** La mayoría de los procedimientos son realizados por una sola persona, lo que dificulta su ejecución cuando ella se ausenta.
- 6.1.7.** Existen deficiencias en los procedimientos ya que algunos de los colaboradores no conocen cual es la finalidad del procedimiento y el objetivo que lo define.

- 6.1.8.** Como consecuencia del desconocimiento de algunos de los involucrados, no se están cumpliendo con las políticas que se establecen en los procedimientos.
- 6.1.9.** Los puntos de control en su mayoría son procesados por el sistema y verificados por el Encargado del Procedimiento.
- 6.1.10.** Algunos de los Coordinadores de Proyectos delegan sus funciones a los empleados de la FUNDATEC, lo cual hace que exista sobre carga de trabajo.
- 6.1.11.** La mayoría de trámites rechazados se debe a problemas de presupuestos o información incompleta.
- 6.1.12.** Se desconocen los procedimientos que deben ser llevados a cabo para la realización de las actividades en algunas de las coordinaciones.
- 6.1.13.** Existe resistencia al cambio por parte de las coordinaciones de los proyectos, principalmente en cuanto a la utilización del sistema nuevo implementado.
- 6.1.14.** El Coordinador de Proyectos no se lleva un control adecuado del presupuesto del proyecto, lo cual provoca que los procedimientos que involucran pagos se vean obstaculizados en su desarrollo.
- 6.1.15.** Los formularios cumplen con su objetivo, sin embargo no cuentan con él un formato adecuado que haga más fácil la comprensión del mismo.
- 6.1.16.** Los formularios aplicados a los procedimientos no cuentan con una sección donde se justifique el por qué se está procediendo al trámite, especialmente en las Solicitudes de Compra y Orden de Compra.

6.2. RECOMENDACIONES

A fin de mejorar deficiencias en los procedimientos y la implementación en el sistema, acorde a las conclusiones anteriormente planteadas se detallan las siguientes recomendaciones.

- 6.2.1.** Implementar el Manual de Procedimientos propuestos y el mismo sea tomado como base para la automatización de los procedimientos dando como resultado una mejora en la eficiencia y eficacia.
- 6.2.2.** Capacitar a más de dos personas en la ejecución de los procedimientos a fin de que la ausencia del responsable directo no altere su realización, ni genere demoras.
- 6.2.3.** Capacitar los encargados de los procedimientos sobre la finalidad de la elaboración del procedimiento para que conozcan el objetivo del mismo.
- 6.2.4.** Difundir las políticas que rigen cada uno de los procedimientos de manera que sean acatadas por los usuarios del procedimiento.
- 6.2.5.** Delimitar las funciones de los colaboradores de la FUNDATEC y establecer y dejar claras las obligaciones que tiene un Coordinador de Proyectos en cuanto a la realización de las actividades.
- 6.2.6.** Difundir los procedimientos tanto en la Unidad administrativa de la FUNDATEC como en los proyectos de vinculación de las Escuelas.
- 6.2.7.** Realizar una capacitación a los Coordinadores de los Proyectos sobre la manera correcta de ingresar y verificar los datos en el sistema.
- 6.2.8.** Implementar una cultura en donde el Coordinador del Proyecto lleve un adecuado control del presupuesto de la actividad desarrollada.
- 6.2.9.** Tomar como base el análisis de los formularios realizado para implementar las mejoras de los mismos.

APÈNDICES

Apèndice N°1: Cuestionario: Actividades realizadas en el sistema SOIN.



Fundación Tecnológica de Costa Rica, FUNDATEC.
Cuestionario para documentar las actividades que se realizan en
el sistema utilizado
II Semestre 2012



Introducción: El presente cuestionario tiene como objetivos recabar la información pertinente, a fin de elaborar un manual de usuario que contemple los pasos que se siguen en el Sistema Integrado SOIN como parte del procedimiento utilizado en la Fundación Tecnológica de Costa Rica.

Instrucciones:

- Rellene el cuestionario de manera ordenada.
- La sección III presenta un cuadro donde se debe detallar los pasos que se siguen en sistema como parte del procedimiento, de ser necesario se ajuntara una imagen en donde se muestre gráficamente el paso.

Gracias

I. Nombre del procedimiento: _____

II. ¿Cuáles plataformas son usadas en este procedimiento? _____

I. Descripción de los pasos en el Sistema Integrado SOIN

N°	Paso en el sistema	¿Requiere imagen de la pantalla?		Detalle
		Sí	No	
		Imagen de la pantalla		
1				
2				
3				
4				
5				
6				
.				
.				
.				

Observaciones: _____

Apéndice N°2: Cuestionario: Análisis de los procedimientos y formularios.



**Fundación Tecnológica de Costa Rica, FUNDATEC.
Cuestionario para el análisis de los procedimientos y formularios que son
utilizados en la realización del mismo
II Semestre 2012**

Introducción: A continuación se presenta un cuestionario para realizar el análisis de cada uno de los procedimientos y los formularios que son utilizados en la realización del mismo, que se desarrollan en la Fundación Tecnológica de Costa Rica.

Se analizarán puntos clave, de manera que la información recolectada permita realizar las modificaciones, a fin de que los procedimientos se realicen de manera eficaz y eficiente.

El cuestionario se divide en dos secciones; la primera involucra el análisis del procedimiento y la segunda contempla el análisis de los formularios utilizados para el desarrollo del procedimiento.

Marque únicamente una opción según corresponda, en el caso de las preguntas de selección.

Gracias.

Primera sección: Análisis de procedimiento

1. Nombre del procedimiento a evaluar: _____

I. Estructura.

2. Todo procedimiento cuenta con un objetivo que determina el propósito del por qué se realiza. ¿Conoce usted cuál es el objetivo de este procedimiento?

() Sí. ¿Podría describirlo? _____

() No. **Pase a la pregunta 4**

3. ¿Las actividades del procedimiento cumplen con su el objetivo del mismo?
() Sí.
() No. ¿Por qué? _____
_____.
4. ¿Considera que existe duplicidad de actividades dentro del procedimiento?
() Sí. ¿Cuáles? _____
_____.
- () No.
5. Considera que existen tareas innecesarias dentro de la realización del procedimiento
() Sí. ¿Cuál? _____
_____.
- () No.
6. ¿Considera que existe alguna actividad que no se encuentre contemplada en la ejecución del procedimiento y su desarrollo es indispensable?
() Sí. ¿Cuál? _____
_____.
- () No.

II. Tiempo de Ejecución.

7. El tiempo en el cual se realiza el procedimiento podría ser menor de lo que actualmente se requiere para realizarlo.
() Sí.
() No.
8. ¿En cuales actividades considera usted se podría reducir tiempo de ejecución y por qué?

_____.
9. Existen demoras en la ejecución del procedimiento.
() Sí. ¿Por qué? _____
_____.
- () No.

III. Control.

10. ¿Se requieren más permisos que los que usted considera necesario?

() Sí. ¿Cuáles son? ¿Por qué? _____

() No.

11. ¿Existe algún punto de control para examinar la ejecución del procedimiento?

() Sí. ¿Cuál? _____

() No.

12. ¿Los colaboradores encargados de la realización del procedimiento se encuentran bien capacitados?

() Sí.

() No. ¿Por qué? _____

IV. Políticas.

13. ¿Conoce usted cuál son las políticas que regulan este procedimiento?

() Sí. ¿Podría describirlo? _____

() No. **Pase a la pregunta 18**

14. ¿Las políticas de la empresa que regulan la ejecución de las actividades del procedimiento logran su cometido?

() Sí.

() No. ¿Por qué? _____

15. ¿Considera que existe alguna política que no se encuentre contemplada en el procedimiento y es indispensable implementarla?

() Sí. ¿Cuál? _____

() No.

V. Sistemas

16. ¿El uso de sistemas de información ha reducido costos y tiempo en la elaboración del procedimiento?

() Sí.

() No. ¿Por qué? _____

_____.

17. ¿La incorporación de sistemas informáticos en la realización del procedimiento ha sido exitosa y ha logrado automatizar con éxito la mayor cantidad de tareas?

() Sí.

() No. ¿Por qué? _____

_____.

18. ¿Las actividades que se realizan en el sistema son fáciles de entender y desarrollar?

() Sí.

() No. ¿Por qué? _____

_____.

Segunda sección: Análisis del Formulario

1. Nombre del formulario a evaluar: _____

I. Generalidades

2. ¿El formulario cuenta con el debido encabezado donde contemple el título, área la cual involucra, fecha de elaboración y código o número de consecutivo del formulario?

() Sí.

() No. ¿Por qué? _____

_____.

3. ¿El formulario cuenta con las debidas indicaciones o notas aclaratorias que indiquen al usuario como debe ser completado?

() Sí.

() No. ¿Por qué? _____

_____.

4. ¿El vocabulario utilizado en el formulario es el adecuado de manera que el usuario logre entender claramente?
() Sí.
() No. ¿Por qué? _____
_____.
5. ¿La manera de presentar los datos se encuentran de manera ordenada?
() Sí.
() No. ¿Por qué? _____
_____.
6. ¿El formato cuenta con el espacio necesario para ser llenado y reglones para realizar aclaraciones o justificaciones?
() Sí.
() No. ¿Por qué? _____
_____.
7. ¿Los formularios involucrados en el procedimiento se encuentran relacionados con las actividades desarrolladas?
() Sí.
() No. ¿Por qué? _____
_____.
8. ¿Los formularios utilizados en el procedimiento se encuentran bien elaborados?
() Sí.
() No. ¿Por qué? _____
_____.
9. ¿Los formularios usados en el procedimiento son bien utilizados por sus usuarios?
() Sí.
() No. ¿Por qué? _____
_____.
10. ¿Considera que existen preguntas innecesarias dentro del formulario?
() Sí. ¿Cuáles? _____
_____.
- () No.

11. ¿Existe algún punto o pregunta que no esté contemplada en el formulario y es indispensable para el procedimiento?

() Sí. ¿Cuáles? _____

_____.

() No.

12. ¿El formulario se maneja de manera digital que permita completarlo y archivarlo?

() Sí.

() No.

II. Estructura

13. ¿Las preguntas están redactadas de manera que sean entendidas por el usuario?

() Sí.

() No. ¿Por qué? _____

_____.

14. ¿Las preguntas están estructuradas de manera que sean entendidas por el usuario?

() Sí.

() No. ¿Por qué? _____

_____.

15. ¿Considera que existen duplicidad de preguntas en el formulario?

() Sí. ¿Cuáles? _____

_____.

() No.

16. ¿Los datos que se solicitan están estrictamente relacionados con la información requerida para el procedimiento?

() Sí.

() No. ¿Por qué? _____

_____.

III. Usos

17. ¿El formulario utilizado es el indicado para el procedimiento?

() Sí.

() No. ¿Por qué? _____

_____.

18. ¿Los formularios utilizados en el procedimiento es aplicado por el usuario en el trámite?

() Sí.

() No. ¿Por qué? _____
_____.

19. ¿Los usuarios del formulario tienen el conocimiento sobre cómo se desarrolla el procedimiento y los datos solicitados?

() Sí.

() No. ¿Por qué? _____
_____.

20. ¿El formulario solicita revisión previa antes de ser procesado?

() Sí.

() No. ¿Por qué? _____
_____.

Contestado por: _____

Área: _____

Fecha: _____

Revisado por: _____

Fin del cuestionario gracias por su colaboración

Apéndice N°3: Formato de descripción de operaciones.

Logo Empresa	Empresa		
	Procedimiento (NOMBRE).		
	Área:	Código:	Página _ de _.

Paso	Actividad	Responsable
Fecha Emisión:	Fecha Revisión:	Fecha Aprobación:
Realizado por:	Revisado por:	Aprobado por:

Apéndice N°4: Formulario información de procedimientos.



**Fundación Tecnológica de Costa Rica, FUNDATEC.
Formulario para la obtención de la información de
procedimientos
II Semestre 2012**



Introducción: A continuación se presenta un formulario para la obtención de la información necesaria para cada uno de los procedimientos de la Fundación Tecnológica de Costa Rica, se recolectaran datos generales de los procedimientos como las correspondientes a cada actividad que se desarrolla en él.

II. Generalidades del procedimiento.

1. Nombre del procedimiento: _____.

2. Áreas involucradas con el procedimiento: _____
_____.

3. Puestos Involucrados con el procedimiento: _____.

4. ¿Con que propósito se realiza el procedimiento? (Objetivo) _____

_____.

5. ¿Existe alguna política o reglamento que debe cumplir el procedimiento?

a. No

b. Sí

¿Cuáles? _____

_____.

6. ¿Existe alguna política o reglamento que debe cumplir el procedimiento?

c. No

d. Sí

¿Cuáles? _____
_____.

7. ¿Con que frecuencia se realiza el procedimiento?

a. Diaria

b. Semanal

c. Mensual

d. Otra: ¿Cuál? _____.

8. ¿Qué documentos se utilizan en el procedimiento?

a. Formularios

b. Planillas

c. Otro ¿Cuál? _____.

9. ¿Qué sistemas son involucrados en el procedimiento?

a. Word

b. Excel

c. SOIN

d. Otro ¿Cuál? _____.

III. Descripción del procedimiento

N°	Descripción de la Actividad	Puesto encargado	¿Se utilizan Formularios?			¿Se digitaliza en el sistema?	
			Sí		No	Sí	No
			¿Cuál?	¿Qué se hace con él?			
1							
2							
3							
4							
.							
.							
.							

Observaciones: _____

Apéndice N°5: Mapeo de Procesos

Ver Archivo adjunto Mapeo de Procesos Fundación tecnológico de Costa Rica.

Apéndice N°7: Control de Trabajo.

N° P	FECHA	NOMBRE	Situación Actual								Diagrama								Propuesta								Organigrama								C		MU		Trabajo
			1	2	3	4	5	6	7	8	1	2	3	4	5	6	7	8	1	2	3	4	5	6	7	8	1	2	3	4	5	6	7	8	1	2	1	2	
1	14	Procedimiento de Apertura de proyectos	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x		
2	16	Procedimiento de Compras	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x		
Semana V del 20 al 26 de Agosto																																							
3	20	Procedimiento de Firma de contratos x servicios	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	-	-	x			
4	20	Procedimiento de Firma de contratos tripartitos	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	-	-	x			
5	20	Procedimiento de Firma de contratos empresa FUNDATEC	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	-	-	x			
6	23	Procedimiento de Cuentas por pagar.	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x			
Semana VI del 27 de Agosto al 2 Setiembre																																							
7	27	Pago por cheque	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x			
8	27	Pago por transferencia	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x			
9	30	Ingreso de Presupuestos	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x			
10	30	Modificaciones de Presupuestarias	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x			
Semana VII del 3 al 9 de Setiembre																																							
11	3	Procedimiento de Liquidación de personal.	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x		x		x			
12	5	Procedimiento de compra de libros Nacionales	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	-	-	x			
13	5	Procedimiento de compra de libros Internacionales.	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	-	-	x			
Semana VIII del 10 al 16 de Setiembre																																							
14	10	Procedimiento de Ingreso	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x		x		x			
15	10	Procedimiento movimiento de Inventarios	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x		x		x			
16	10	Procedimiento de Inventariossuministros	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x			x			
17	12	Procedimiento de Cuentas por cobrar.	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x		x			

ANEXOS

Anexo N°1: MEMORANDO 436-2011.

FUNDATEC-436-2011

MEMORANDO

PARA: Coordinadores de Proyectos
Coordinadores Generales

DE: Damaris Cordero Castillo
Directora Ejecutiva

ASUNTO: Formatos de contratos actualizados

FECHA: 10 de agosto de 2011

Hemos procedido a actualizar los formatos de contratos por las diferentes contrataciones que se realizan por las actividades de vinculación que desarrolla el ITCR a través de FUNDATEC. De manera que en los formatos adjuntos se debe cambiar lo que está marcado con color con la información de la actividad que se va a desarrollar.

Les recordamos que todo pago que se ejecute vía planilla debe contar con un contrato firmado. En cuanto a los pagos por honorarios profesionales y otros debe existir un contrato cuando el pago supere los \$750.

Además, es de suma importancia reiterarles que previo al inicio de cada actividad debe estar el contrato firmado por el servicio que se ofrecerá. Aunque en oportunidades anteriores hemos solicitado períodos superiores, en adelante, en el caso de planillas, se requiere contar con la documentación correspondiente con un mínimo de ocho días previo al pago.

Con el fin de tener más claridad al momento de seleccionar el formato a utilizar, a continuación se detallan los diferentes tipos de contratos existentes, a los cuales se les incluyó una cláusula de "Propiedad Intelectual" y se ajustó en lo que corresponde al Reglamento de Vinculación vigente.

Contratos por honorarios profesionales, según la siguiente clasificación

1. **Funcionarios del ITCR y funcionario público**, este contrato aplica cuando se va a realizar una actividad puntual (única, de corta duración y que no se repite continuamente) y la persona que se va a contratar es funcionario del ITCR **y es** funcionario en otra institución pública.
2. **Funcionarios del ITCR, pero NO funcionario público**, este contrato aplica cuando se va a realizar una actividad puntual (única, de corta duración y que no se repite continuamente) y la persona que se va a contratar es funcionario del ITCR y **no es** funcionario en otra institución pública.
3. **NO funcionario ITCR, funcionario público**, este contrato aplica cuando se va a realizar una actividad puntual (única, de corta duración y que no se repite continuamente) y la persona que se va a contratar **no es** funcionario del ITCR pero si es funcionario en otra institución pública.
4. **NO funcionario ITCR, NO funcionario público**, este contrato aplica cuando se va a realizar una actividad puntual (única, de corta duración y que no se repite continuamente) y la persona que se va a contratar **no es** funcionario del ITCR y tampoco es funcionario en otra institución pública.

Contratos de trabajo para funcionarios administrativos que están en planilla

5. **Funcionario ITCR y funcionario público**, este contrato se debe realizar para todos los funcionarios que están en planillas de la fundación porque su actividad es habitual y realiza labores de apoyo docente y/o apoyo administrativo a los proyectos. (secretarias, asistentes, peones, misceláneos, etc.), y esta persona es funcionario del ITCR y funcionario de otra institución pública.
6. **Funcionarios del ITCR, pero NO funcionario público**, este contrato se debe realizar para todos los funcionarios que están en planillas de la fundación porque su actividad es habitual y realiza labores de apoyo docente y o apoyo administrativo a los proyectos. (secretarias, asistentes, peones, misceláneos, etc.), y esta persona es funcionario del ITCR y pero no es funcionario de otra institución pública.
7. **NO funcionario ITCR, NO funcionario público**, este contrato se debe realizar para todos los funcionarios que están en planillas de la fundación porque su actividad es habitual y realiza labores de apoyo docente y o apoyo administrativo a los proyectos. (secretarias, asistentes, peones, misceláneos, etc.), y esta persona **no es** funcionario del ITCR y tampoco es funcionario de otra institución pública.
8. **NO funcionario ITCR, SI funcionario público**, este contrato se debe realizar para todos los funcionarios que están en planillas de la fundación porque su actividad es habitual y realiza labores de apoyo docente y o apoyo administrativo a los proyectos. (secretarias, asistentes, peones, misceláneos, etc.), y esta persona **no es** funcionario del ITCR pero si es funcionario de otra institución pública.

Contrato de trabajo para profesores en planilla por capacitación permanente

9. **Profesores para capacitación permanente, NO funcionario ITCR, NO funcionario público.** Corresponde aplicar este contrato a los profesores que se desempeñan como tal en actividades de capacitación permanente (programas de técnicos, especialistas y otros) y para aquellos profesores que no son funcionarios del TEC, y no son funcionarios de otra institución pública.
10. **Profesores para capacitación permanente, NO funcionario ITCR, SI funcionario público,** Corresponde aplicar este contrato a los profesores que se desempeñan como tal en actividades de capacitación permanente (programas de técnicos, especialistas y otros) y para aquellos profesores que no son funcionarios del TEC, pero si son funcionarios de otra institución pública.
11. **Profesores para capacitación permanente, funcionario ITCR, NO funcionario público.** Corresponde aplicar este contrato a los profesores que se desempeñan como tal en actividades de capacitación permanente (programas de técnicos, especialistas y otros) y para aquellos profesores que son funcionarios del TEC, y no son funcionarios de otra institución pública.
12. **Profesores para capacitación permanente, funcionario ITCR, funcionario público.** Corresponde aplicar este contrato a los profesores que se desempeñan como tal en actividades de capacitación permanente (programas de técnicos, especialistas y otros) y para aquellos profesores que son funcionarios del TEC, y son funcionarios de otra institución pública.

Contrato de trabajo para profesores por cursos puntuales

13. **Profesores para cursos puntuales, funcionario ITCR, funcionario público.** Corresponde aplicar este contrato a los profesores que se desempeñan como tal en actividades de capacitación puntuales (seminarios y otros) y para aquellos profesores que son funcionarios del TEC, y son funcionarios de otra institución pública.
14. **Profesores para cursos puntuales, funcionario ITCR, NO funcionario público.** Corresponde aplicar este contrato a los profesores que se desempeñan como tal en actividades de capacitación puntuales (seminarios y otros) y para aquellos profesores que son funcionarios del TEC, y no son funcionarios de otra institución pública.
15. **Profesores para cursos puntuales, NO funcionario ITCR, funcionario público.** Corresponde aplicar este contrato a los profesores que se desempeñan como tal en actividades de capacitación puntual (seminarios y otros) y para aquellos profesores que no son funcionarios del TEC, y son funcionarios de otra institución pública.
16. **Profesores para cursos puntuales, NO funcionario ITCR, NO funcionario público.** Corresponde aplicar este contrato a los profesores que se desempeñan como tal en actividades de capacitación puntuales (seminarios y otros) y para aquellos profesores que no son funcionarios del TEC, y no son funcionarios de otra institución pública.

Contratos de trabajo para coordinadores específicos

17. **Coordinadores específicos de proyectos, funcionario público.** Corresponde este contrato a aquellas personas que son coordinadores de proyectos y por ende están en planilla de la Fundación y laboran para otra institución pública.
18. **Coordinadores específicos de proyectos, NO funcionario público.** Corresponde este contrato a aquellas personas que son coordinadores de proyectos y por ende están en planilla de la Fundación y no laboran para otra institución pública (pensionados u otros).

Contratos para Coordinadores Generales

19. **Coordinadores generales, funcionario público,** este contrato aplica para los coordinadores generales de los programas cuando estos laboran además para otra institución pública.
20. **Coordinadores generales, NO funcionario público funcionario público,** este contrato aplica para los coordinadores generales de los programas cuando estos no laboran para otra institución pública.

Se incluye además un apartado con notas importantes para determinar cuando una contratación es por honorarios profesionales y cuando es por planilla.

Agradecemos su atención y quedamos en la mejor disposición para aclarar cualquier consulta al respecto.

MBR

Anexo N°2: CONTRATO DE SERVICIOS PROFESIONALES.

CONTRATO DE SERVICIOS PROFESIONALES No _____ (Funcionario ITCR, No funcionario de otra institución pública)

Conste que entre nosotros FUNDACIÓN TECNOLÓGICA DE COSTA RICA, domiciliada en Cartago, Campus del Instituto Tecnológico de Costa Rica, contiguo a la Escuela de Química, existencia y personería debidamente inscritas en el Registro Nacional, Personas Jurídicas, cédula de persona jurídica tres-cero cero seis-cero ochenta y siete mil quince, en adelante llamada FUNDATEC, representada por Damaris Cordero Castillo, mayor, casada, vecina de Cartago, Máster en Administración de Empresas, cédula de identidad número 3-0275-0576, en calidad de Delegada Ejecutiva de FundaTEC, con facultades de apoderada generalísima sin límite de suma por plazo indefinido. Nombramiento inscrito en el Registro Público, al tomo 2011, asiento 334924, consecutivo 1, secuencia 1 del 13 de diciembre del 2011 y _____ (nombre completo, sexo, estado civil, ocupación, domicilio, estado civil, cédula de identidad), en adelante denominado EL PROFESIONAL, convenimos en celebrar el presente contrato de prestación de servicios profesionales, que se regirá por las siguientes cláusulas:

PRIMERA. DEL OBJETO CONTRACTUAL: FUNDATEC contrata al PROFESIONAL para que le preste sus servicios como (Profesión o especialidad), para (actividad a ejecutar por el profesional, las obligaciones que asume; o si fuere del caso, de conformidad con el o los anexos número..... que se tienen como parte del presente contrato, los cuales manifiesta el profesional conocer y aceptar). Nombramiento aprobado por Consejo de Escuela o Comité Técnico en la sesión _____, del día _____.

SEGUNDA. DEL LUGAR DE SU PRESTACIÓN. El PROFESIONAL prestará sus servicios en _____ (lugar de prestación o desarrollo de los servicios, verbigracia: la empresa contratante del servicio; o bien, en cualquiera de los lugares designados por la FUNDATEC para la prestación del mismo, incluso con DIRECCIÓN Y/O DOMICILIO EXACTA).

TERCERA. DE LA CONDICION PERSONAL DEL PROFESIONAL, DEL PROYECTO Y SU COORDINADOR: Ambas partes declaran formalmente que:

- a. El PROFESIONAL es funcionario del INSTITUTO TECNOLÓGICO DE COSTA RICA, (ITCR) como, con una jornada de y un horario de
- b. El PROFESIONAL es contratado por FUNDATEC para desarrollar sus labores dentro del proyecto (indicar código del proyecto en que va a realizar el servicio).
- c. Que las labores objeto del presente contrato son distintas de las obligaciones que le competen en su trabajo para el ITCR.
- d. Que como coordinador de ese Proyecto, FUNDATEC ha contratado al señor _____ (mayor, estado civil, profesión, numero de cédula) y que será dicho coordinador o quien él designe, el encargado de girar instrucciones concretas, de controlar y evaluar el desempeño de su trabajo.
- e. Que igualmente dicha coordinación, evaluación de desempeño y/o aceptación final de los resultados finales, si fuese aplicable, se podrían realizar mediante las formas, condiciones y plazos establecidos por la empresa destinataria de los servicios.

f. En cuanto al tiempo dedicado al desarrollo de actividades remuneradas, el profesional declara cumplir con lo señalado en el capítulo 8, artículo 20 del Reglamento para la Vinculación Remunerada externa del ITCR con la coadyuvancia de Fundatec.

CUARTA. DEL PLAZO DE LA CONTRATACIÓN. El presente contrato es por un plazo de _____ a partir de _____ (indicar fecha de inicio)..

QUINTA. DE LA FORMA EN QUE SE EJECUTARÁN LOS SERVICIOS PROFESIONALES: Los servicios contratados se ejecutarán de la siguiente forma: (indicar la cantidad de días o las horas semanales, o bien, mediante la entrega de uno o dos informes mensuales, trimestrales, o bien, de acuerdo a lo establecido en el punto tal del Anexo número tal que es parte de este contrato”).

SEXTA. DE LOS HONORARIOS Y FORMA DE PAGO POR LA PRESTACIÓN DE LOS SERVICIOS PROFESIONALES: El PROFESIONAL percibirá por concepto de honorarios profesionales, la suma de colones (o dólares moneda de los Estados Unidos de América, pagaderos al tipo de cambio oficial, al día del pago), (indicar aquí la suma total que se le cancelará al profesional), suma que se le cancelará mediante cheque o transferencia en su cuenta número _____ del Banco _____, de la siguiente forma: (indicar aquí los tratos en que se pagará: por ejemplo, en un solo tracto, tal día...; o bien, en dos tratos: el primero, cuando el profesional entregue tal informe...; o cualquier otra), previa solicitud del coordinador y entrega de la factura correspondiente.

Que la suma del salario que devenga en el ITCR, los honorarios aquí pactados y cualquier otro monto que perciba de la Fundación, no supera el límite máximo de remuneración establecido para actividades de vinculación gestionadas con la coadyuvancia de FUNDATEC. Que deja autorizada a la Fundación para verificar, durante todo el plazo de vigencia de este contrato, que tal límite máximo sea respetado; y en todo caso para pagar en primer lugar lo que pudiera corresponder a salarios.

SETIMA. DE LA CONDUCTA QUE DEBE MANTENER LA PERSONA DURANTE LA EJECUCIÓN DEL CONTRATO. EL PROFESIONAL se compromete a:

- a. Realizar sus labores en forma eficaz, empleando para ello el conocimiento y experiencia que posee de conformidad con su formación profesional y/o técnica, con la mayor diligencia y dedicación, con un compromiso de mejora continua y máxima satisfacción de los fines, visión y misión de FUNDATEC; así como cumplir y mantener una conducta de intachable ética profesional.
- b. Asumir de manera personal y solidaria con FUNDATEC, todas las consecuencias que pudiere producir el incumplimiento doloso de las obligaciones que asume por el presente contrato, su impericia, negligencia o imprudencia.
- c. Cumplir y respetar fielmente las normas y procedimientos que rigen la actividad de FUNDATEC en general y en particular, aquellos que regulan las labores propias de su cargo.
- d. Abstenerse de emprender cualquier actividad que pueda estar en conflicto con el cumplimiento de los fines u obligaciones de FUNDATEC.

- e. Manejar y cuidar adecuadamente los materiales y equipos que le sean asignados y devolverlos a su propietario en buen estado de conservación al momento en que concluya el servicio prestado, o en el momento en que, por cualquier motivo, ya no le sea necesaria su utilización en razón del objeto aquí contratado.
- f. En cuanto al tiempo dedicado al desarrollo de actividades remuneradas, el profesional declara cumplir con lo señalado en el capítulo 8, artículo 20 del Reglamento para la Vinculación Remunerada externa del ITCR con la coadyuvancia de Fundatec

OCTAVA. DE LA CONFIDENCIALIDAD. EL PROFESIONAL se compromete a no revelar, divulgar ni utilizar con ningún propósito diferente de los servicios que se le contratan, toda la información técnica o financiera propiedad de FUNDATEC o de terceros, a la que tenga acceso con ocasión de la prestación de sus servicios.

NOVENA. DE LA CONDICION PERSONAL: EL PROFESIONAL declara que no labora ni presta servicios a ninguna institución pública, y que por lo tanto no le afecta ninguna prohibición o incompatibilidad prevista por la legislación nacional ni superposición horaria, para el desempeño del trabajo que aquí se le contrata.

DÉCIMA: DE LOS CASOS DE IMPOSIBILIDAD DEL CUMPLIMIENTO DE LAS OBLIGACIONES CONTRACTUALES: Las partes contratantes acuerdan que, en el caso de incapacidad física, mental, legal o muerte del PROFESIONAL; o bien, cuando medien caso fortuito o fuerza mayor; que hagan materialmente imposible para el PROFESIONAL el cumplimiento del objeto contractual, sea la prestación personal del servicio contratado; o bien, cuando el profesional o la FUNDATEC, decidan utilizar su derecho a rescisión y/o resolución -en los términos indicados en el presente contrato-, la FUNDATEC queda facultada, sin ninguna responsabilidad ulterior de ninguna clase a favor del PROFESIONAL o de sus causahabientes, para contratar de inmediato, otro profesional distinto, que poseyendo el expertis técnico y/o profesional sea capaz de concluir la prestación del servicio contratado.

DÉCIMA PRIMERA: DE LA RESPONSABILIDAD: EL PROFESIONAL manifiesta conocer y aceptar que, por tratarse el presente de un contrato de servicios profesionales, asume RESPONSABILIDAD PERSONAL SOLIDARIA por incumplimiento de las obligaciones establecidas en la cláusula primera; y en general, por todos los compromisos adquiridos mediante este contrato.

DECIMA SEGUNDA: DE LA PROPIEDAD INTELECTUAL. Las partes declaran que han sido debidamente informadas y por lo tanto, conocen y aceptan, que la prestación personal de servicios que constituye el objeto del presente contrato, forma parte de la actividad de vinculación remunerada externa que ejecuta el INSTITUTO TECNOLÓGICO DE COSTA RICA (ITCR) con la coadyuvancia de FUNDATEC y que de conformidad con las obligaciones adquiridas por FUNDATEC mediante del “CONVENIO MARCO DE COOPERACION” que mantiene vigente con dicho INSTITUTO, las partes involucradas en actividades de vinculación externa deberán atenerse a los tratados internacionales ratificados por la Asamblea Legislativa sobre propiedad intelectual, derechos de autor y patentes, así como a la legislación nacional vigente sobre esta materia y a la normativa interna vigente y a la que adopte el ITCR al respecto.

En consecuencia, acuerdan que en el evento que, como resultado de la relación establecida en este contrato, se produjera algún tipo de elemento susceptible de ser objeto de propiedad intelectual y/o industrial (obra escrita, material escrito, de exposición, diseños o cualquiera similar, invenciones o innovaciones), la titularidad de los respectivos derechos patrimoniales corresponderá al INSTITUTO TECNOLOGICO DE COSTA RICA, (ITCR).

Por lo tanto, corresponderá al ITCR la titularidad de los derechos patrimoniales en los casos de títulos de propiedad intelectual del área de derechos de autor.

Asimismo corresponderá al ITCR la titularidad de los derechos de propiedad industrial sobre los resultados de la actividad objeto del presente contrato, manteniendo los inventores su derecho a ser reconocidos como tales y a la compensación económica por su explotación.

De manera formal y expresa, las partes ceden al ITCR los derechos de explotación en cualquier forma y en toda su extensión de los resultados de la prestación personal de servicios que aquí se contrata, ya sean derechos de propiedad intelectual o industrial, incluyendo cualquier componente original del mismo, y en especial, ceden al ITCR los derechos de reproducción, distribución, transformación, comunicación pública y cualesquiera otros derechos necesarios para la comercialización y/o explotación total o parcial. Los derechos cedidos incluyen también los industriales y abarcan las solicitudes de protección de propiedad industrial que el ITCR estime oportunas realizar, comprometiéndose ambas partes a colaborar con el ITCR para la efectiva realización de las mismas y la obtención de registros oportunos.

DÉCIMA TERCERA: DE LA SOLUCIÓN DE CONFLICTOS ENTRE LAS PARTES:

Ambas partes manifiestan conocer y aceptar que, en caso de cualquier tipo de diferencia, conflicto o disputa relacionados con la ejecución de este contrato, el incumplimiento de las obligaciones adquiridas por el PROFESIONAL, la interpretación de las cláusulas contractuales o cualquier otro aspecto derivado de este acuerdo, de conformidad con los artículos cuarenta y uno y cuarenta y tres de la Constitución Política, renuncian en este acto expresamente a la jurisdicción ordinaria y acuerdan resolver el conflicto conforme lo establecido en el Capítulo 15, artículo 40 del Reglamento para la vinculación remunerada externa el ITCR con la coadyuvancia de Fundatec.

DÉCIMA CUARTA: DE LA RESCISIÓN CONTRACTUAL:

Las partes acuerdan que FUNDATEC podrá rescindir unilateralmente la presente relación contractual; para lo cual se obliga a dar aviso al PROFESIONAL de manera escrita con al menos con QUINCE días de anticipación, antes de la fecha en que se pretenda concluirla. Lo anterior, sin detrimento de las otras causas de eventual conclusión del mismo, previstas en este contrato y las permitidas por el ordenamiento jurídico costarricense, como el caso de la resolución contractual.

DÉCIMA QUINTA: DEL DOMICILIO CONTRACTUAL: Las partes acuerdan como domicilio contractual, el señalado arriba como el suyo, de conformidad con la Ley de Notificaciones y Citaciones vigente. Asimismo, convienen en que cualquier cambio en el mismo será avisado en forma escrita a la contraparte con al menos OCHO días hábiles de antelación.

DÉCIMO SEXTA: DE LA ELEVACIÓN DE ESTE CONTRATO A DOCUMENTO PÚBLICO: Las partes acuerdan que, cualquiera de ellas podrá elevar este contrato a documento público ante el Notario Público de su elección, sin necesidad del consentimiento previo y expreso de la otra.

*DECIMO SETIMA: DE LA ESTIMACION: **Las partes manifiestan que el valor total de este contrato es por la suma de _____***

En todo lo no previsto, este contrato se regirá, además, por las disposiciones aplicables de la Ley de Fundaciones vigente; y supletoriamente, en lo aplicable, por las normas del Código Civil y del Código de Comercio vigentes.

En fe de lo cual, firmamos por duplicado en la ciudad de Cartago a las ____ horas del _____ del mes de _____ de 2011.

Damaris Cordero Castillo, MAE

Delegada Ejecutiva, Fundatec

Profesional

Anexo N°3: CONTRATO DE TRABAJO, ACTIVIDAD DE VINCULACIÓN.

CONTRATO DE TRABAJO

(funcionario ITCR, si funcionario público)

Conste que entre nosotros FUNDACIÓN TECNOLÓGICA DE COSTA RICA, domiciliada en Cartago, Campus del Instituto Tecnológico de Costa Rica, contiguo a la Escuela de Química, existencia y personería debidamente inscritas en el Registro Nacional, Personas Jurídicas, cédula de persona jurídica tres-cero cero seis-cero ochenta y siete mil quince, en adelante llamada FUNDATEC, representada por Damaris Cordero Castillo, mayor, casada, vecina de Cartago, Máster en Administración de Empresas, cédula de identidad número 3-0275-0576, en calidad de Delegada Ejecutiva de Fundatec, con facultades de apoderada generalísima sin límite de suma por plazo indefinido. Nombramiento inscrito en el Registro Público, al tomo 2011, asiento 334924, consecutivo 1, secuencia 1 del 13 de diciembre del 2011 y _____ (nombre completo, sexo, estado civil, ocupación, domicilio, estado civil, cédula de identidad), en adelante denominado EL PROFESIONAL, convenimos en celebrar el presente contrato de prestación de servicios profesionales, que se regirá por las siguientes cláusulas:

PRIMERA. DEL OBJETO CONTRACTUAL: FUNDATEC contrata al trabajador para que le preste sus servicios como (nombre del puesto), teniendo como sus principales funciones Nombramiento aprobado por Consejo de Escuela o Comité Técnico en la sesión _____, del día _____.

SEGUNDA. DEL LUGAR DE SU PRESTACIÓN. El trabajador prestará sus servicios en ... (lugar de prestación del trabajo, como sus oficinas centrales, o el edificio de CETT en Zapote o Sede de San Carlos).

El trabajador conoce y acepta que eventualmente sería necesario que se traslade a prestar sus servicios en cualquier otra de las sedes de la Fundación.

TERCERA: DE LA CONDICION PERSONAL DEL TRABAJADOR, DEL PROYECTO Y SU COORDINADOR: Ambas partes declaran formalmente que:

- a. El trabajador es funcionario del INSTITUTO TECNOLÓGICO DE COSTA RICA, (ITCR) como..... con una jornada de y un horario de
- b. El trabajador labora o presta servicios para (citar otras instituciones públicas), y que no le afecta ninguna prohibición o incompatibilidad prevista por la legislación nacional ni superposición horaria, para el desempeño del trabajo que aquí se le contrata.
- c. El trabajador es contratado por FUNDATEC para desarrollar sus labores dentro el proyecto (indicar el código y nombre del proyecto).
- d. Que las labores objeto del presente contrato son distintas de las obligaciones que le competen en su trabajo para el ITCR.
- e. Que como coordinador de ese Proyecto, FUNDATEC ha contratado al señor _____ (mayor, casado, de profesión _____, vecino de _____, cédula _____) y

que será dicho coordinador o quien él designe, el encargado de girar instrucciones concretas, de controlar y evaluar el desempeño de su trabajo.

- f. En cuanto al tiempo dedicado al desarrollo de actividades remuneradas, el profesional declara cumplir con lo señalado en el capítulo 8, artículo 20 del Reglamento para la Vinculación Remunerada externa del ITCR con la coadyuvancia de Fundatec.

CUARTA. DEL PLAZO DE LA CONTRATACIÓN. El presente contrato es por plazo indefinido. (o por un plazo de) a partir de _____ (indicar fecha de inicio).

QUINTA. DEL HORARIO: La jornada de trabajo será de horas semanales, que se cumplirán de lunes a viernes (o indicar los días) de las ... horas a las ... horas.

SEXTA. DEL SALARIO Y FORMA DE PAGO POR LA PRESTACIÓN DEL TRABAJO: El trabajador percibirá un salario de ¢_____ mensuales, salario que se le cancelará en forma _____ (indicar si es quincenal o mensual) mediante cheque o, deposito en su cuenta número _____ del Banco _____ (solamente cuentas BNCR, BCR o Bancrédito), los días ____ de cada mes.

Asimismo el Profesional declara que este salario no supera el límite máximo de remuneración establecido para actividades de vinculación gestionadas con la coadyuvancia de FUNDATEC y que deja autorizada a la Fundación para verificar, durante todo el plazo de vigencia de este contrato, que tal límite máximo sea respetado, así como para pagar los salarios con prioridad a cualquier otro pago que le pudiera corresponder por ejecución de actividades de vinculación.

SETIMA. DE LA CONDUCTA QUE DEBE MANTENER EL TRABAJADOR DURANTE LA EJECUCIÓN DEL CONTRATO: El trabajador se compromete a:

- a) Realizar sus labores en forma eficaz, empleando para ello el conocimiento y experiencia que posee de conformidad con su formación profesional y/o técnica, con la mayor diligencia y dedicación, con un compromiso de mejora continua y máxima satisfacción de los fines, visión y misión de FUNDATEC.
- b) Asumir de manera personal y solidaria con FUNDATEC, todas las consecuencias que pudiere producir el incumplimiento doloso de las obligaciones que asume por el presente contrato, su impericia, negligencia o imprudencia.
- c) Cumplir y respetar fielmente las normas y procedimientos que rigen la actividad de FUNDATEC en general y en particular, aquellos que regulan las labores propias de su cargo.
- d) Abstenerse de emprender cualquier actividad que pueda estar en conflicto con el cumplimiento de los fines u obligaciones de FUNDATEC.
- e) Manejar y cuidar adecuadamente los materiales y equipos que le sean asignados como herramientas para la realización de su trabajo
- f) Atender debidamente toda capacitación que le sea señalada para el mejor desempeño de sus labores.

OCTAVA. DE LA CONFIDENCIALIDAD. El trabajador se compromete a no revelar, divulgar ni utilizar con ningún propósito diferente de su trabajo mismo, toda la información

técnica o financiera propiedad de FUNDATEC o de terceros, a la que tenga acceso en el cumplimiento de sus labores.

NOVENA. DEL ARREGLO DE HORARIO DEL TRABAJADOR: El trabajador declara que la suma total del tiempo que dedicará al cumplimiento del presente contrato y del tiempo que labora para el ITCR, no excede el límite de 1,5 tiempos completos, equivalente a 66 horas reloj semanales.

Que para los efectos del cumplimiento del presente contrato el trabajador ha realizado un arreglo de horario con el ITCR, (o con alguna de las instituciones citadas en la cláusula tercera) arreglo que ha sido autorizado por su superior jerárquico y cuya copia se ha enviado al Departamento de Recursos Humanos del Instituto, y se ha presentado a FUNDATEC. (O EN SU DEFECTO, ES DECIR SI NO REQUIERE ARREGLO HORARIO PONER): Que para los efectos del cumplimiento del presente contrato el trabajador no ha necesitado realizar ningún arreglo de horario con el ITCR, ni con ninguna de las instituciones nombradas en la cláusula tercera.

DECIMA: DE LA PROPIEDAD INTELECTUAL. Las partes declaran que han sido debidamente informadas y por lo tanto, conocen y aceptan, que la prestación personal de servicios que constituye el objeto del presente contrato, forma parte de la actividad de vinculación remunerada externa que ejecuta el INSTITUTO TECNOLÓGICO DE COSTA RICA (ITCR) con la coadyuvancia de FUNDATEC y que de conformidad con las obligaciones adquiridas por FUNDATEC mediante del “ CONVENIO MARCO DE COOPERACION” que mantiene vigente con dicho INSTITUTO, las partes involucradas en actividades de vinculación externa deberán atenerse a los tratados internacionales ratificados por la Asamblea Legislativa sobre propiedad intelectual, derechos de autor y patentes, así como a la legislación nacional vigente sobre esta materia y a la normativa interna vigente y a la que adopte el ITCR al respecto.

En consecuencia, acuerdan que en el evento que, como resultado de la relación establecida en este contrato, se produjera algún tipo de elemento susceptible de ser objeto de propiedad intelectual y/o industrial (obra escrita, material escrito, de exposición, diseños o cualquiera similar, invenciones o innovaciones), la titularidad de los respectivos derechos patrimoniales corresponderá al INSTITUTO TECNOLÓGICO DE COSTA RICA, (ITCR).

Por lo tanto, corresponderá al ITCR la titularidad de los derechos patrimoniales en los casos de títulos de propiedad intelectual del área de derechos de autor.

Asimismo corresponderá al ITCR la titularidad de los derechos de propiedad industrial sobre los resultados de la actividad objeto del presente contrato, manteniendo los inventores su derecho a ser reconocidos como tales y a la compensación económica por su explotación.

De manera formal y expresa, las partes ceden al ITCR los derechos de explotación en cualquier forma y en toda su extensión de los resultados de la prestación personal de servicios que aquí se contrata, ya sean derechos de propiedad intelectual o industrial, incluyendo cualquier componente original del mismo, y en especial, ceden al ITCR los derechos de reproducción, distribución, transformación, comunicación pública y cualesquiera otros derechos necesarios para la comercialización y/o explotación total o parcial. Los derechos cedidos incluyen también los industriales y abarcan las solicitudes de protección de propiedad industrial que el ITCR estime oportunas realizar, comprometiéndose ambas partes a colaborar con el ITCR para la efectiva realización de las mismas y la obtención de registros oportunos.

DECIMA PRIMERA. DE LA NATURALEZA DE LA RELACION: La presente es una relación de trabajo de derecho privado, que en todo lo no previsto, este contrato se regirá por las disposiciones del Código de Trabajo, el reglamento interno de trabajo y las directrices emitidas por el patrono.

DECIMA SEGUNDA. DEL DOMICILIO CONTRACTUAL: Las partes acuerdan como domicilio contractual, el señalado arriba como el suyo, de conformidad con la Ley de Notificaciones y Citaciones vigente. Asimismo, convienen en que cualquier cambio en el mismo será avisado en forma escrita a la contraparte con al menos OCHO días hábiles de antelación.

(SE DEBERÁ INTRODUCIR ESTA CLAUSULA EN AQUELLOS CASOS QUE SE TRATE DE UNA RELACIÓN LABORAL YA VIGENTE Y NO SE HAYA FIRMADO EL CONTRATO, SINO DEBE ELIMINARSE).

DÉCIMA TERCERA: DE LA FORMALIZACION POR ESCRITO: El presente contrato se formaliza por escrito en acatamiento de lo dispuesto por los artículos veintitrés, veinticuatro y veinticinco del Código de Trabajo, no obstante lo cual ambas partes declaran que conocen, entienden y aceptan que la fecha real de inicio de su relación laboral es la que consta en el sistema de planillas y/o en los expedientes de personal que mantiene FUNDATEC, por lo que todos los derechos y obligaciones que correspondan de acuerdo con la ley, se deben reputar desde esa fecha, para todo efecto legal.

En fe de lo cual, firmamos por duplicado en la ciudad de Cartago a las ____ horas del _____ del mes de _____ de 2011.

Damaris Cordero Castillo, MAE

Delegada Ejecutiva, Fundatec

Trabajador

Anexo N°4: CONTRATO DE TRABAJO, NO FUNCIONARIO.

CONTRATO DE TRABAJO

(profesores de proyectos de capacitación permanente,

no funcionario ITCR, no funcionario público)

Conste que entre nosotros FUNDACIÓN TECNOLÓGICA DE COSTA RICA, domiciliada en Cartago, Campus del Instituto Tecnológico de Costa Rica, contiguo a la Escuela de Química, existencia y personería debidamente inscritas en el Registro Nacional, Personas Jurídicas, cédula de persona jurídica tres-cero cero seis-cero ochenta y siete mil quince, en adelante llamada FUNDATEC, representada por Damaris Cordero Castillo, mayor, casada, vecina de Cartago, Máster en Administración de Empresas, cédula de identidad número 3-0275-0576, en calidad de Delegada Ejecutiva de Fundatec, con facultades de apoderada generalísima sin límite de suma por plazo indefinido. Nombramiento inscrito en el Registro Público, al tomo 2011, asiento 334924, consecutivo 1, secuencia 1 del 13 de diciembre del 2011 y _____ (nombre completo, sexo, estado civil, ocupación, domicilio, estado civil, cédula de identidad), en adelante denominado EL PROFESIONAL, convenimos en celebrar el presente contrato de prestación de servicios profesionales, que se regirá por las siguientes cláusulas:

PRIMERA. DEL OBJETO CONTRACTUAL: FUNDATEC contrata al profesor para que le preste sus servicios como profesor de, (nombre del curso o cursos, del programa o maestría) teniendo como sus principales funciones Nombramiento aprobado por Consejo de Escuela o Comité Técnico en la sesión del día

SEGUNDA. DEL LUGAR DE SU PRESTACIÓN. El profesor prestará sus servicios en ... (lugar de prestación del trabajo). El profesor conoce y acepta que eventualmente sería necesario que se traslade a prestar sus servicios en cualquier otra de las sedes de la Fundación.

TERCERA. DEL PROYECTO Y SU COORDINADOR: El profesor declara formalmente que ha sido debidamente informado, que entiende y acepta que:

- a. Es contratado por FUNDATEC para desarrollar sus labores dentro el proyecto (indicar código y nombre del proyecto).
- b. Que como coordinador de ese Proyecto, FUNDATEC ha contratado al señor _____ (mayor, casado, vecino de _____, de profesión ____, cédula _____) y que será dicho coordinador o quien él designe, el encargado de girar instrucciones concretas, de controlar y evaluar el desempeño de su trabajo.

CUARTA. DE LAS OBLIGACIONES DE FUNDATEC: FUNDATEC se compromete a designar al profesor para impartir el curso o los cursos indicado en la cláusula primera anterior, siempre que por la demanda o matrícula, existan grupos disponibles. El profesor entiende y acepta que los grupos disponibles serán asignados en estricta observancia de los resultados de la evaluación de desempeño que se periódicamente se realizará a todos los profesores.

QUINTA. DEL PLAZO DE LA CONTRATACIÓN: El presente contrato es por plazo indefinido, a partir de _____ (indicar fecha de inicio)..

SEXTA. DEL SALARIO Y FORMA DE PAGO POR LA PRESTACIÓN DEL TRABAJO: El profesor percibirá un salario de ¢_____ mensuales (o quincenales o semanales), salario que se le cancelará mediante cheque o depósito en su cuenta número _____ del Banco _____ (solamente BNCR, BCR o Bancrédito), los días

SETIMA. DE LA CONDUCTA QUE DEBE MANTENER EL PROFESOR DURANTE LA EJECUCIÓN DEL CONTRATO. El profesor se compromete a:

- g) Realizar sus labores en forma eficaz, empleando para ello el conocimiento y experiencia que posee de conformidad con su formación profesional y/o técnica, con la mayor diligencia y dedicación, con un compromiso de mejora continua y máxima satisfacción de los fines, visión y misión de FUNDATEC.
- h) Asumir de manera personal y solidaria con FUNDATEC, todas las consecuencias que pudiere producir el incumplimiento doloso de las obligaciones que asume por el presente contrato, su impericia, negligencia o imprudencia.
- i) Cumplir y respetar fielmente las normas y procedimientos que rigen la actividad de FUNDATEC en general y en particular, aquellos que regulan las labores propias de su cargo.
- j) Abstenerse de emprender cualquier actividad que pueda estar en conflicto con el cumplimiento de los fines u obligaciones de FUNDATEC.
- k) Manejar y cuidar adecuadamente los materiales y equipos que le sean asignados como herramientas para la realización de su trabajo
- l) Atender debidamente toda capacitación que le sea señalada para el mejor desempeño de sus labores.
- m) Entregar los trabajos revisados y calificados a los alumnos ocho días después de realizada la prueba y atender cualquier consulta a duda que se presente.
- n) Entregar al coordinador del proyecto un acta de notas debidamente firmada y respaldada una vez finalizado el curso.
- o) Atender consultas antes o después de la lección a los estudiantes o un horario de consulta adicional.

OCTAVA. DE LA CONFIDENCIALIDAD. El profesor se compromete a no revelar, divulgar ni utilizar con ningún propósito diferente de su trabajo mismo, toda la información técnica o financiera propiedad de FUNDATEC o de terceros, a la que tenga acceso en el cumplimiento de sus labores.

NOVENA. DE LA CONDICION PERSONAL DEL PROFESOR: El profesor declara que no labora ni presta servicios a ninguna institución pública, y que por lo tanto no le afecta ninguna prohibición o incompatibilidad prevista por la legislación nacional ni superposición horaria, para el desempeño del trabajo que aquí se le contrata.

DECIMA: DE LA PROPIEDAD INTELECTUAL. Las partes declaran que han sido debidamente informadas y por lo tanto, conocen y aceptan, que la prestación personal de servicios que constituye el objeto del presente contrato, forma parte de la actividad de vinculación remunerada externa que ejecuta el INSTITUTO TECNOLÓGICO DE COSTA RICA (ITCR) con la coadyuvancia de FUNDATEC y que de conformidad con las obligaciones adquiridas por FUNDATEC mediante del " CONVENIO MARCO DE

COOPERACION” que mantiene vigente con dicho INSTITUTO, las partes involucradas en actividades de vinculación externa deberán atenerse a los tratados internacionales ratificados por la Asamblea Legislativa sobre propiedad intelectual, derechos de autor y patentes, así como a la legislación nacional vigente sobre esta materia y a la normativa interna vigente y a la que adopte el ITCR al respecto.

En consecuencia, acuerdan que en el evento que, como resultado de la relación establecida en este contrato, se produjera algún tipo de elemento susceptible de ser objeto de propiedad intelectual y/o industrial (obra escrita, material escrito, de exposición, diseños o cualquiera similar, invenciones o innovaciones), la titularidad de los respectivos derechos patrimoniales corresponderá al INSTITUTO TECNOLOGICO DE COSTA RICA, (ITCR).

Por lo tanto, corresponderá al ITCR la titularidad de los derechos patrimoniales en los casos de títulos de propiedad intelectual del área de derechos de autor.

Asimismo corresponderá al ITCR la titularidad de los derechos de propiedad industrial sobre los resultados de la actividad objeto del presente contrato, manteniendo los inventores su derecho a ser reconocidos como tales y a la compensación económica por su explotación.

De manera formal y expresa, las partes ceden al ITCR los derechos de explotación en cualquier forma y en toda su extensión de los resultados de la prestación personal de servicios que aquí se contrata, ya sean derechos de propiedad intelectual o industrial, incluyendo cualquier componente original del mismo, y en especial, ceden al ITCR los derechos de reproducción, distribución, transformación, comunicación pública y cualesquiera otros derechos necesarios para la comercialización y/o explotación total o parcial. Los derechos cedidos incluyen también los industriales y abarcan las solicitudes de protección de propiedad industrial que el ITCR estime oportunas realizar, comprometiéndose ambas partes a colaborar con el ITCR para la efectiva realización de las mismas y la obtención de registros oportunos.

DECIMA PRIMERA. DE LA NATURALEZA DE LA RELACION: La presente es una relación de trabajo de derecho privado, que en todo lo no previsto, este contrato se regirá por las disposiciones del Código de Trabajo, el reglamento interno de trabajo y las directrices emitidas por el patrono.

DECIMA SEGUNDA. DOMICILIO CONTRACTUAL: Las partes acuerdan como domicilio contractual, el señalado arriba como el suyo, de conformidad con la Ley de Notificaciones y Citaciones vigente. Asimismo, convienen en que cualquier cambio en el mismo será avisado en forma escrita a la contraparte con al menos OCHO días hábiles de antelación.

(SE DEBERÁ INTRODUCIR ESTA CLAUSULA EN AQUELLOS CASOS QUE SE TRATE DE UNA RELACIÓN LABORAL YA VIGENTE Y NO SE HAYA FIRMADO EL CONTRATO, SINO DEBE ELIMINARSE).

DÉCIMA TERCERA: DE LA FORMALIZACION POR ESCRITO: El presente contrato se formaliza por escrito en acatamiento de lo dispuesto por los artículos veintitrés, veinticuatro y veinticinco del Código de Trabajo, no obstante lo cual ambas partes declaran que conocen, entienden y aceptan que la fecha real de inicio de su relación laboral es la que consta en el sistema de planillas y/o en los expedientes de personal que mantiene FUNDATEC, por lo que todos los derechos y obligaciones que correspondan de acuerdo con la ley, se deben reputar desde esa fecha, para todo efecto legal.

En fe de lo cual, firmamos por duplicado en la ciudad de Cartago a las ____ horas del _____ del mes de _____ de 2011.

Damaris Cordero Castillo

Delegada Ejecutiva, Fundatec

Trabajador

Anexo N°5: CONTRATO DE TRABAJO, FUNCIONARIO TEC.

CONTRATO DE TRABAJO

(profesores de proyectos de capacitación permanente,
funcionario ITCR, no funcionario público)

Conste que entre nosotros FUNDACIÓN TECNOLÓGICA DE COSTA RICA, domiciliada en Cartago, Campus del Instituto Tecnológico de Costa Rica, contiguo a la Escuela de Química, existencia y personería debidamente inscritas en el Registro Nacional, Personas Jurídicas, cédula de persona jurídica tres-cero cero seis-cero ochenta y siete mil quince, en adelante llamada FUNDATEC, representada por Damaris Cordero Castillo, mayor, casada, vecina de Cartago, Máster en Administración de Empresas, cédula de identidad número 3-0275-0576, en calidad de Delegada Ejecutiva de Fundatec, con facultades de apoderada generalísima sin límite de suma por plazo indefinido. Nombramiento inscrito en el Registro Público, al tomo 2011, asiento 334924, consecutivo 1, secuencia 1 del 13 de diciembre del 2011 y _____ (nombre completo, sexo, estado civil, ocupación, domicilio, estado civil, cédula de identidad), en adelante denominado EL PROFESIONAL, convenimos en celebrar el presente contrato de prestación de servicios profesionales, que se regirá por las siguientes cláusulas:

PRIMERA. DEL OBJETO CONTRACTUAL: FUNDATEC contrata al profesor para que le preste sus servicios como profesor de, (nombre del curso o cursos, del programa o maestría) teniendo como sus principales funciones Nombramiento aprobado por Consejo de Escuela o Comité Técnico en la sesión del día

SEGUNDA. DEL LUGAR DE SU PRESTACIÓN. El profesor prestará sus servicios en ... (lugar de prestación del trabajo). El profesor conoce y acepta que eventualmente sería necesario que se traslade a prestar sus servicios en cualquier otra de las sedes de la Fundación.

TERCERA. DE LA CONDICION PERSONAL DEL PROFESOR, DEL PROYECTO Y SU COORDINADOR: Ambas partes declaran formalmente que:

- a. El profesor es funcionario del INSTITUTO TECNOLÓGICO DE COSTA RICA, (ITCR) como..... con una jornada de y un horario de
- b. El profesor no labora ni presta servicios para ninguna otra institución pública, y que por lo tanto no le afecta ninguna prohibición o incompatibilidad prevista por la legislación nacional ni superposición horaria, para el desempeño del trabajo que aquí se le contrata.
- c. El profesor es contratado por FUNDATEC para desarrollar sus labores dentro el proyecto (indicar código y nombre del proyecto).
- d. Que las labores objeto del presente contrato son distintas de las obligaciones que le competen en su trabajo para el ITCR.
- e. Que como coordinador de ese Proyecto, FUNDATEC ha contratado al señor _____(mayor, casado, vecino de _____, de profesión ____) y que será dicho coordinador o quien él designe, el encargado de girar instrucciones concretas, de controlar y evaluar el desempeño de su trabajo.

CUARTA. DE LAS OBLIGACIONES DE FUNDATEC: FUNDATEC se compromete a designar al profesor para impartir el curso o los cursos indicado en la cláusula primera anterior, siempre que por la demanda o matrícula, existan grupos disponibles. El profesor entiende y acepta que los grupos disponibles serán asignados en estricta observancia de los resultados de la evaluación de desempeño que se periódicamente se realizará a todos los profesores.

QUINTA. DEL PLAZO DE LA CONTRATACIÓN: El presente contrato es por plazo indefinido, a partir de _____ (indicar fecha de inicio).

SEXTA. DEL SALARIO Y FORMA DE PAGO POR LA PRESTACIÓN DEL TRABAJO: El profesor percibirá un salario de ¢_____ mensuales (o quincenales o semanales), salario que se le cancelará mediante cheque depósito en su cuenta número _____ del Banco _____ (solo BNCR, BCR o Bancrédito), los días.....

Que este salario no supera el límite máximo de remuneración establecido para actividades de vinculación gestionadas con la coadyuvancia de FUNDATEC y que deja autorizada a la Fundación para verificar, durante todo el plazo de vigencia de este contrato, que tal límite máximo sea respetado, así como para pagar los salario con prioridad a cualquier otro pago que le pudiera corresponder por ejecución de actividades de vinculación.

SETIMA. DE LA CONDUCTA QUE DEBE MANTENER EL PROFESOR DURANTE LA EJECUCIÓN DEL CONTRATO. El profesor se compromete a:

- f) Realizar sus labores en forma eficaz, empleando para ello el conocimiento y experiencia que posee de conformidad con su formación profesional y/o técnica, con la mayor diligencia y dedicación, con un compromiso de mejora continua y máxima satisfacción de los fines, visión y misión de FUNDATEC.
- g) Asumir de manera personal y solidaria con FUNDATEC, todas las consecuencias que pudiere producir el incumplimiento doloso de las obligaciones que asume por el presente contrato, su impericia, negligencia o imprudencia.
- h) Cumplir y respetar fielmente las normas y procedimientos que rigen la actividad de FUNDATEC en general y en particular, aquellos que regulan las labores propias de su cargo.
- i) Abstenerse de emprender cualquier actividad que pueda estar en conflicto con el cumplimiento de los fines u obligaciones de FUNDATEC.
- j) Manejar y cuidar adecuadamente los materiales y equipos que le sean asignados como herramientas para la realización de su trabajo
- k) Atender debidamente toda capacitación que le sea señalada para el mejor desempeño de sus labores.
- l) Entregar los trabajos revisados y calificados a los alumnos ocho días después de realizada la prueba y atender cualquier consulta a duda que se presente.
- m) Entregar al coordinador del proyecto un acta de notas debidamente firmada y respaldada una vez finalizado el curso.
- n) Atender consultas antes o después de la lección a los estudiantes o un horario de consulta adicional.
- o) En cuanto al tiempo dedicado al desarrollo de actividades remuneradas, el profesional declara cumplir con lo señalado en el capítulo 8, artículo 20 del

Reglamento para la vinculación remunerada externa del Instituto Tecnológico de Costa Rica.

OCTAVA. DE LA CONFIDENCIALIDAD. El profesor se compromete a no revelar, divulgar ni utilizar con ningún propósito diferente de su trabajo mismo, toda la información técnica o financiera propiedad de FUNDATEC o de terceros, a la que tenga acceso en el cumplimiento de sus labores.

NOVENA. DEL ARREGLO DE HORARIO DEL PROFESOR: El profesor declara que la suma total del tiempo que dedicará al cumplimiento del presente contrato y del tiempo que labora para el ITCR, no excede el límite de 1,5 tiempos completos, equivalente a 66 horas reloj semanales.

Que para los efectos del cumplimiento del presente contrato el profesor ha realizado un arreglo de horario con el ITCR, arreglo que ha sido autorizado por su superior jerárquico y cuya copia se ha enviado al Departamento de Recursos Humanos del Instituto, y se ha presentado a FUNDATEC. (O EN SU DEFECTO PONER LO SIGUIENTE) Que para los efectos del cumplimiento del presente contrato el profesor no ha necesitado realizar ningún arreglo de horario con el ITCR.

DECIMA. DE LA NATURALEZA DE LA RELACION: La presente es una relación de trabajo de derecho privado, que en todo lo no previsto, este contrato se regirá por las disposiciones del Código de Trabajo, el reglamento interno de trabajo y las directrices emitidas por el patrono.

DECIMA PRIMERA: DE LA PROPIEDAD INTELECTUAL. Las partes declaran que han sido debidamente informadas y por lo tanto, conocen y aceptan, que la prestación personal de servicios que constituye el objeto del presente contrato, forma parte de la actividad de vinculación remunerada externa que ejecuta el INSTITUTO TECNOLÓGICO DE COSTA RICA (ITCR) con la coadyuvancia de FUNDATEC y que de conformidad con las obligaciones adquiridas por FUNDATEC mediante del “ CONVENIO MARCO DE COOPERACION” que mantiene vigente con dicho INSTITUTO, las partes involucradas en actividades de vinculación externa deberán atenerse a los tratados internacionales ratificados por la Asamblea Legislativa sobre propiedad intelectual, derechos de autor y patentes, así como a la legislación nacional vigente sobre esta materia y a la normativa interna vigente y a la que adopte el ITCR al respecto.

En consecuencia, acuerdan que en el evento que, como resultado de la relación establecida en este contrato, se produjera algún tipo de elemento susceptible de ser objeto de propiedad intelectual y/o industrial (obra escrita, material escrito, de exposición, diseños o cualquiera similar, invenciones o innovaciones), la titularidad de los respectivos derechos patrimoniales corresponderá al INSTITUTO TECNOLÓGICO DE COSTA RICA, (ITCR).

Por lo tanto, corresponderá al ITCR la titularidad de los derechos patrimoniales en los casos de títulos de propiedad intelectual del área de derechos de autor.

Asimismo corresponderá al ITCR la titularidad de los derechos de propiedad industrial sobre los resultados de la actividad objeto del presente contrato, manteniendo los inventores su derecho a ser reconocidos como tales y a la compensación económica por su explotación.

De manera formal y expresa, las partes ceden al ITCR los derechos de explotación en cualquier forma y en toda su extensión de los resultados de la prestación personal de servicios que aquí se contrata, ya sean derechos de propiedad intelectual o industrial, incluyendo cualquier componente original del mismo, y en especial, ceden al ITCR los derechos de reproducción, distribución, transformación, comunicación pública y cualesquiera otros derechos necesarios para la comercialización y/o explotación total o parcial. Los derechos cedidos incluyen también los industriales y abarcan las solicitudes de protección de propiedad industrial que el ITCR estime oportunas realizar, comprometiéndose ambas partes a colaborar con el ITCR para la efectiva realización de las mismas y la obtención de registros oportunos.

DECIMA SEGUNDA. DOMICILIO CONTRACTUAL: Las partes acuerdan como domicilio contractual, el señalado arriba como el suyo, de conformidad con la Ley de Notificaciones y Citaciones vigente. Asimismo, convienen en que cualquier cambio en el mismo será avisado en forma escrita a la contraparte con al menos OCHO días hábiles de antelación.

(SE DEBERÁ INTRODUCIR ESTA CLAUSULA EN AQUELLOS CASOS QUE SE TRATE DE UNA RELACIÓN LABORAL YA VIGENTE Y NO SE HAYA FIRMADO EL CONTRATO, SINO DEBE ELIMINARSE).

DÉCIMA TERCERA: DE LA FORMALIZACION POR ESCRITO: El presente contrato se formaliza por escrito en acatamiento de lo dispuesto por los artículos veintitrés, veinticuatro y veinticinco del Código de Trabajo, no obstante lo cual ambas partes declaran que conocen, entienden y aceptan que la fecha real de inicio de su relación laboral es la que consta en el sistema de planillas y/o en los expedientes de personal que mantiene FUNDATEC, por lo que todos los derechos y obligaciones que correspondan de acuerdo con la ley, se deben reputar desde esa fecha, para todo efecto legal.

En fe de lo cual, firmamos por duplicado en la ciudad de Cartago a las ____ horas del _____ del mes de _____ de 2011.

Damaris Cordero Castillo

Delegada Ejecutiva, Fundatec

Trabajador

Anexo N°6: CONTRATO DE COORDINADORES.

CONTRATO DE TRABAJO PARA LA COORDINACION DE PROYECTOS VINCULACION EXTERNA REMUNERADA (O RESPONSABLE DE LA INVESTIGACION) DE LA FUNDACION TECNOLOGICA DE COSTA RICA

(NO funcionario público)

Conste que entre nosotros FUNDACIÓN TECNOLÓGICA DE COSTA RICA, domiciliada en Cartago, Campus del Instituto Tecnológico de Costa Rica, contiguo a la Escuela de Química, existencia y personería debidamente inscritas en el Registro Nacional, Personas Jurídicas, cédula de persona jurídica tres-cero cero seis-cero ochenta y siete mil quince, en adelante llamada FUNDATEC, representada por Damaris Cordero Castillo, mayor, casada, vecina de Cartago, Máster en Administración de Empresas, cédula de identidad número 3-0275-0576, en calidad de Delegada Ejecutiva de Fundatec, con facultades de apoderada generalísima sin límite de suma por plazo indefinido. Nombramiento inscrito en el Registro Público, al tomo 2011, asiento 334924, consecutivo 1, secuencia 1 del 13 de diciembre del 2011 y _____ (nombre completo, sexo, estado civil, ocupación, domicilio, estado civil, cédula de identidad), en adelante denominado EL PROFESIONAL, convenimos en celebrar el presente contrato de prestación de servicios profesionales, que se regirá por las siguientes cláusulas:

PRIMERA. DEL OBJETO CONTRACTUAL: FUNDATEC contrata al señor para que le preste sus servicios como Coordinador específico del Proyecto (o responsable de la investigación....., teniendo como sus principales funciones

Este nombramiento fue aprobado por el Consejo de Escuela en la sesión No ____, del ____ del mes ____ de 2011.

SEGUNDA. DEL LUGAR DE SU PRESTACIÓN: El coordinador específico (o responsable de la investigación) prestará sus servicios en ... (lugar de prestación del trabajo, como sus oficinas centrales, o el edificio de CETT en Zapote o Sede de San Carlos).

El coordinador específico (o responsable de la investigación) conoce y acepta que eventualmente sería necesario que se traslade a prestar sus servicios en cualquier otra de las sedes de la Fundación.

TERCERA: DE LA CONDICION PERSONAL DEL COORDINADOR (O RESPONSABLE DE LA INVESTIGACIÓN): Ambas partes declaran formalmente que:

- a) El coordinador específico (o responsable de la investigación) es funcionario del INSTITUTO TECNOLÓGICO DE COSTA RICA, (ITCR) como con una jornada de y un horario de
- b) El coordinador específico (o responsable de la investigación) no labora ni presta servicios para ninguna otra institución pública, y que por lo tanto no le afecta ninguna prohibición o incompatibilidad prevista por la legislación nacional ni superposición horaria, para el desempeño del trabajo que aquí se le contrata.

- c) Que las labores objeto del presente contrato son distintas de las obligaciones que le competen en su trabajo para el ITCR.
- d) Que corresponde al señor , como Coordinador General de la Unidad Operativa _____, las funciones de controlar y evaluar el desempeño de su trabajo.
- e) El coordinador de proyectos se compromete a cumplir la normativa establecida por el ITCR para regular las actividades de vinculación remunerada externa

CUARTA. DEL PLAZO DE LA CONTRATACIÓN. De acuerdo a lo estipulado en el inciso b), artículo 10, capítulo 6 del Reglamento para la vinculación remunerada externa del ITCR con la coadyuvancia de FundaTEC, el coordinador específico es nombrado por el plazo de la actividad o por un periodo máximo de cuatro años, por lo tanto este contrato rige del _____ (fecha de inicio) al _____(fecha de finalización),

QUINTA. DEL HORARIO: La jornada de trabajo será de horas semanales, que se cumplirán de lunes a viernes (o indicar los días) de las ... horas a lashoras.

SEXTA. DEL SALARIO Y FORMA DE PAGO POR LA PRESTACIÓN DEL TRABAJO: El coordinador específico (o responsable de la investigación) percibirá un salario de \$..... (o quincenales o semanales), salario que se le cancelará mediante cheque o, depósito en su cuenta número del Banco (solo BNCR, BCR o Bancrédito), los días

Que este salario no supera el límite máximo de remuneración establecido para actividades de vinculación gestionadas con la coadyuvancia de FUNDATEC y que deja autorizada a la Fundación para verificar, durante todo el plazo de vigencia de este contrato, que tal límite máximo sea respetado, así como para pagar los salarios con prioridad a cualquier otro pago que le pudiera corresponder por ejecución de actividades de vinculación.

SETIMA. DE LA CONDUCTA QUE DEBE MANTENER EL COORDINADOR (O RESPONSABLE DE LA INVESTIGACIÓN) DURANTE LA EJECUCIÓN DEL CONTRATO: El coordinador específico (o responsable de la investigación) se compromete a:

- p) Realizar sus labores en forma eficaz, empleando para ello el conocimiento y experiencia que posee de conformidad con su formación profesional y/o técnica, con la mayor diligencia y dedicación, con un compromiso de mejora continua y máxima satisfacción de los fines, visión y misión de FUNDATEC.
- q) Asumir de manera personal y solidaria con FUNDATEC, todas las consecuencias que pudiere producir el incumplimiento doloso de las obligaciones que asume por el presente contrato, su impericia, negligencia o imprudencia.
- r) Cumplir y respetar fielmente las normas y procedimientos que rigen la actividad de FUNDATEC en general y en particular, aquellos que regulan las labores propias de su cargo.
- s) Abstenerse de emprender cualquier actividad que pueda estar en conflicto con el cumplimiento de los fines u obligaciones de FUNDATEC.
- t) Manejar y cuidar adecuadamente los materiales y equipos que le sean asignados como herramientas para la realización de su trabajo

- u) Atender debidamente toda capacitación que le sea señalada para el mejor desempeño de sus labores.

OCTAVA. DE LA CONFIDENCIALIDAD. El coordinador específico (o responsable de la investigación) se compromete a no revelar, divulgar ni utilizar con ningún propósito diferente de su trabajo mismo, toda la información técnica o financiera propiedad de FUNDATEC o de terceros, a la que tenga acceso en el cumplimiento de sus labores.

NOVENA. DEL ARREGLO DE HORARIO DEL COORDINADOR (O RESPONSABLE DE LA INVESTIGACIÓN): El coordinador específico (o responsable de la investigación) declara que la suma total del tiempo que dedicará al cumplimiento del presente contrato y del tiempo que labora para el ITCR, no excede el límite de 1,5 tiempos completos, equivalente a 66 horas reloj semanales.

Que para los efectos del cumplimiento del presente contrato el coordinador (o responsable de la investigación) ha realizado un arreglo de horario con el ITCR, arreglo que ha sido autorizado por su superior jerárquico y cuya copia se ha enviado al Departamento de Recursos Humanos del Instituto, y se ha presentado a FUNDATEC. (O EN SU DEFECTO ELIMAR EL PARRAFO ANTERIOR Y PONER ESTE PARRAFO). Que para los efectos del cumplimiento del presente contrato el coordinador específico (o responsable de la investigación) no ha necesitado realizar ningún arreglo de horario con el ITCR.)

DECIMA. DE LA NATURALEZA DE LA RELACION: La presente es una relación de trabajo de derecho privado, que en todo lo no previsto, este contrato se regirá por las disposiciones del Código de Trabajo, el reglamento interno de trabajo y las directrices emitidas por el patrono.

DECIMA PRIMERA: DE LA PROPIEDAD INTELECTUAL. Las partes declaran que han sido debidamente informadas y por lo tanto, conocen y aceptan, que la prestación personal de servicios que constituye el objeto del presente contrato, forma parte de la actividad de vinculación remunerada externa que ejecuta el INSTITUTO TECNOLÓGICO DE COSTA RICA (ITCR) con la coadyuvancia de FUNDATEC y que de conformidad con las obligaciones adquiridas por FUNDATEC mediante del “CONVENIO MARCO DE COOPERACION” que mantiene vigente con dicho INSTITUTO, las partes involucradas en actividades de vinculación externa deberán atenerse a los tratados internacionales ratificados por la Asamblea Legislativa sobre propiedad intelectual, derechos de autor y patentes, así como a la legislación nacional vigente sobre esta materia y a la normativa interna vigente y a la que adopte el ITCR al respecto.

En consecuencia, acuerdan que en el evento que, como resultado de la relación establecida en este contrato, se produjera algún tipo de elemento susceptible de ser objeto de propiedad intelectual y/o industrial (obra escrita, material escrito, de exposición, diseños o cualquiera similar, invenciones o innovaciones), la titularidad de los respectivos derechos patrimoniales corresponderá al INSTITUTO TECNOLÓGICO DE COSTA RICA, (ITCR).

Por lo tanto, corresponderá al ITCR la titularidad de los derechos patrimoniales en los casos de títulos de propiedad intelectual del área de derechos de autor.

Asimismo corresponderá al ITCR la titularidad de los derechos de propiedad industrial sobre los resultados de la actividad objeto del presente contrato, manteniendo los inventores su derecho a ser reconocidos como tales y a la compensación económica por su explotación.

De manera formal y expresa, las partes ceden al ITCR los derechos de explotación en cualquier forma y en toda su extensión de los resultados de la prestación personal de servicios que aquí se contrata, ya sean derechos de propiedad intelectual o industrial, incluyendo cualquier componente original del mismo, y en especial, ceden al ITCR los derechos de reproducción, distribución, transformación, comunicación pública y cualesquiera otros derechos necesarios para la comercialización y/o explotación total o parcial. Los derechos cedidos incluyen también los industriales y abarcan las solicitudes de protección de propiedad industrial que el ITCR estime oportunas realizar, comprometiéndose ambas partes a colaborar con el ITCR para la efectiva realización de las mismas y la obtención de registros oportunos.

DECIMA SEGUNDA. DOMICILIO CONTRACTUAL: Las partes acuerdan como domicilio contractual, el señalado arriba como el suyo, de conformidad con la Ley de Notificaciones y Citaciones vigente. Asimismo, convienen en que cualquier cambio en el mismo será avisado en forma escrita a la contraparte con al menos OCHO días hábiles de antelación.

(SE DEBERÁ INTRODUCIR ESTA CLAUSULA EN AQUELLOS CASOS QUE SE TRATE DE UNA RELACIÓN LABORAL YA VIGENTE Y NO SE HAYA FIRMADO EL CONTRATO, DE LO CONTRARIO DEBE ELIMINARSE).

DÉCIMA TERCERA: DE LA FORMALIZACION POR ESCRITO: El presente contrato se formaliza por escrito en acatamiento de lo dispuesto por los artículos veintitrés, veinticuatro y veinticinco del Código de Trabajo, no obstante lo cual ambas partes declaran que conocen, entienden y aceptan que la fecha real de inicio de su relación laboral es la que consta en el sistema de planillas y/o en los expedientes de personal que mantiene FUNDATEC, por lo que todos los derechos y obligaciones que correspondan de acuerdo con la ley, se deben reputar desde esa fecha, para todo efecto legal.

En fe de lo cual, firmamos por duplicado en la ciudad de Cartago a las ____ horas del _____ del mes de _____ de 2011.

Damaris Cordero Castillo, MAE

Delegada Ejecutiva, Fundatec

Coordinador de Proyecto

Anexo N°7: CONTRATO SERVICIOS EMPRESA.

CONTRATO POR SERVICIOS

DEBE AJUSTARSE AL SERVICIO LO QUE ESTA MARCADO EN AMARILLO

Entre nosotros -----, mayor, casado una vez, Contado Público Autorizado, cédula de identidad número ---, en calidad de representante legal de la Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Comunidad de Ciudad Quesada RL, cédula jurídica número 3-004-045290, localizada en San Carlos, en adelante COOCIQUE RL, y FUNDACIÓN TECNOLÓGICA DE COSTA RICA, FUNDATEC, domiciliada en Cartago, Campus Universitario del ITCR, contiguo al Edificio de la Escuela de Química, cédula jurídica número ----, personería vigente y debidamente inscrita a la fecha en la Sección de Personas Jurídicas del Registro Nacional, en adelante y para los efectos de este documento denominada FUNDATEC, representada por DAMARIS CORDERO CASTILLO, mayor, casada, vecina de Cartago, Máster en Administración de Empresas, cédula de identidad tres-doscientos setenta y cinco-quinientos setenta y seis, en calidad de Delegada Ejecutiva de Fundatec, con facultades de apoderada generalísima sin límite de suma por plazo indefinido. Nombramiento inscrito en el Registro Público, al tomo 2011, asiento 334924, consecutivo 1, secuencia 1 del 13 de diciembre del 2011, convenimos en celebrar el siguiente CONTRATO el cual se registrará por las siguientes cláusulas que las partes aceptamos y juramos su fiel cumplimiento:

CLAÚSULA PRIMERA: *Del objeto del contrato:* COOCIQUE RL contratará los servicios de FUNDATEC para desarrollar una capacitación para especialistas de análisis de crédito. El objetivo de la contratación es brindar capacitación a analistas de crédito de desarrollo de COOCIQUE RL, con el fin de facilitarles conocimientos y herramientas que les permitan reducir el riesgo en los análisis de créditos que realicen.

CLAÚSULA SEGUNDA: *De los compromisos del oferente.* FUNDATEC se compromete a lo siguiente:

1. Ofrecer tres módulos de capacitación para los analistas de crédito que indique COOCIQUE RL. Estos módulos serán los siguientes: Módulo 1. Herramientas informáticas para el análisis crediticio; Módulo 2. Elementos de contabilidad y finanzas para análisis crediticio; Módulo 3. Evaluación de proyectos productivos en el análisis crediticio.
2. Cada módulo tendrá una duración de seis sesiones, y cada sesión una duración efectiva de 4 horas. El tercer módulo tendrá una duración de 10 sesiones.
3. Impartir para cada uno de los módulos un grupo, para un total de 3 módulos y 3 cursos, 1 de cada módulo.
4. Desarrollar y facilitar el material didáctico de cada módulo para cada uno de los participantes.
5. Considerar en el diseño del material didáctico ejemplos y situaciones aplicables a la realidad de COOCIQUE RL en general, y del trabajo de los participantes de la capacitación en específico.
6. Impartir las capacitaciones para un máximo de 23 integrantes por grupo.

7. Nombrar los profesionales que impartan las capacitaciones requeridas por Coocique R.L.
8. Impartir las capacitaciones en el lugar y horario que para ello se coordine con COOCIQUE RL.
9. Procurar por parte de los participantes la asimilación de los conocimientos impartidos.
10. Extender para cada participante que apruebe las capacitaciones el respectivo certificado de APROVECHAMIENTO, para cada uno de los módulos y para el programa en general.
11. Nombrar una persona de contacto que sirva de enlace con COOCIQUE RL para efectos de coordinación de la capacitación.

CLAÚSULA TERCERA: De los compromisos del contratante. COOCIQUE RL se compromete a:

1. Coordinar con FUNDATEC el horario para la impartición de las capacitaciones contratadas.
2. Indicar el nombre de los participantes para cada uno de los módulos, organizándolos en un grupo.
3. Facilitar o coordinar la facilitación de las instalaciones para la realización de las sesiones de trabajo.
4. En caso de que las capacitaciones requieran el uso de equipos adicionales, como por ejemplo computadoras para cada participante, COOCIQUE se compromete a facilitar o gestionar este tipo de equipos, previa oportuna coordinación con el contacto de la FUNDATEC.
5. Nombrar una persona contacto que sirva de enlace con FUNDATEC.
6. Cancelar el costo de esta contratación, a nombre de FUNDATEC.

CLAÚSULA CUARTA: Contenido de la capacitación: FUNDATEC se compromete a desarrollar en cada módulo la siguiente temática:

Módulo 1. Herramientas informáticas para el análisis crediticio: Cálculos, tablas, gráficos y manejo de estadísticas generales con el programa Microsoft Excel 2007 o superior, y elaboración profesional de informes con Microsoft Word 2007 o superior, en ambos casos enfocados en la preparación y análisis de documentos crediticios para uso en COOCIQUE RL.

Módulo 2. Elementos de contabilidad y finanzas para análisis crediticio: Componentes y análisis de estado de resultados, balances generales, flujos de caja y análisis financiero en general, aplicados en el análisis de créditos en COOCIQUE RL

Módulo 3. Evaluación de proyectos productivos en el análisis crediticio: Elementos de mercado, legales, valuación de activos, técnicos y organizativos de los proyectos financiados, y sus impactos financieros en el flujo de caja de los proyectos en análisis. En este módulo se realizarán visitas de campo a proyectos productivos reales como caso práctico.

CLAÚSULA QUINTA: Del plazo o tiempo: FUNDATEC se compromete a desarrollar cada uno de los módulos en un plazo de seis semanas para los módulos 1 y 2, y de diez semanas para el módulo 3, dejando entre módulos una semana de descanso para los participantes de la capacitación. Las capacitaciones se iniciarán en la segunda semana del mes de mayo de 2011.

CLAÚSULA SEXTA: Del responsable: FUNDATEC designará a la MBA Eileen Barrantes Barrantes, cédula 2-0533-0377, mayor, soltera, vecina de San Carlos, funcionaria de la Escuela de Administración de Empresas del Instituto Tecnológico de Costa Rica, Sede San Carlos, como Coordinadora de esta contratación.

Por su parte **COOCIQUE RL** designará a Grettel María Cordero Esquivel, mayor, casada, vecina de Sucre de Ciudad Quesada, cédula de identidad 2-0540-0978, como contacto con FUNDATEC para coordinar todos los detalles relativos a esta contratación.

CLAÚSULA SÉTIMA: Del precio de la contratación: COOCIQUE RL se compromete a cancelar a FUNDATEC la suma de ¢3,2000 000 (tres millones doscientos mil colones) por la totalidad de la capacitación a la que se refiere el presente contrato. La forma de pago será del 100% al firmar el presente contrato.

CLAÚSULA OCTAVA: De la terminación del contrato: El incumplimiento de cualquiera de las obligaciones contenidas en el presente contrato, por parte de **FUNDATEC** o de COOCIQUE RL genera la facultad de la parte afectada de dar por terminado este contrato, así como el pago de daños y perjuicios causados por aquel incumplimiento.

CLAÚSULA NOVENA: Del nombramiento: FUNDATEC conoce y acepta que, en caso de renuncia, muerte, incapacidad física o legal del Coordinador del proyecto, o de cualquiera de los consultores, asesores o personal técnico contratado por FUNDATEC para la ejecución de las obligaciones y del objeto contractual; o bien, en casos en que por caso fortuito o fuerza mayor, aquellos personeros no pudieran cumplir las obligaciones y el objeto contractual aquí indicado, FUNDATEC queda facultada para nombrar otro asesor, como fuese necesario, que cuenten con el dominio técnico adecuado, a los efectos de cumplir con aquellas obligaciones, en un plazo no mayor de un mes contado a partir del acaecimiento del hecho.

CLAÚSULA DÉCIMA: Del arbitraje: Las partes acuerdan, de manera expresa, libre y espontánea que en caso de diferencias, conflictos o disputas relacionadas con la ejecución o incumplimiento, interpretación o cualquier otro aspecto derivado de este acuerdo, de conformidad con los artículos cuarenta y uno y cuarenta y tres de la Constitución Política, renuncian en este acto expresamente a la jurisdicción ordinaria y acuerdan resolver el conflicto conforme al siguiente procedimiento:

1. Compromiso de mediación establecido en la reglamentación del Centro de Conciliación y Arbitraje de la Cámara de Comercio de Costa Rica, designándose como mediador unipersonal a quien por turno corresponde, de la lista que lleva la dirección de dicho Centro.
2. Compromiso arbitral: En caso de que el asunto no sea resuelto en un máximo de dos audiencias de no más de dos horas cada una de ellas, o en caso de que no se verifiquen las sesiones por ausencia de alguna de las partes se someterán a laudo definitivo e inapelable y constituirá cosa juzgada material, de conformidad con los Reglamentos de Centro de Conciliación y Arbitraje de la Cámara de Comercio de Costa Rica, a cuyas normas las partes se someten en forma incondicional.
3. Los honorarios de cada profesional en derecho contratado para dilucidar el laudo supra indicado, serán cancelados por cada una de las partes contratantes.

CLAÚSULA DÉCIMA PRIMERA: De la confidencialidad. La empresa se compromete a no revelar, divulgar ni utilizar con ningún propósito diferente de los servicios que se le contratan, toda la información técnica o financiera propiedad de FUNDATEC o de terceros, a la que tenga acceso con ocasión de la prestación de sus servicios.

DECIMA SEGUNDA: De la propiedad intelectual. Las partes declaran que han sido debidamente informadas y por lo tanto, conocen y aceptan, que la prestación personal de servicios que constituye el objeto del presente contrato, forma parte de la actividad de vinculación remunerada externa que ejecuta el INSTITUTO TECNOLÓGICO DE COSTA RICA (ITCR) con la coadyuvancia de FUNDATEC y que de conformidad con las obligaciones adquiridas por FUNDATEC mediante del “ CONVENIO MARCO DE COOPERACION” que mantiene vigente con dicho INSTITUTO, las partes involucradas en actividades de vinculación externa deberán atenerse a los tratados internacionales ratificados por la Asamblea Legislativa sobre propiedad intelectual, derechos de autor y patentes, así como a la legislación nacional vigente sobre esta materia y a la normativa interna vigente y a la que adopte el ITCR al respecto.

En consecuencia, acuerdan que en el evento que, como resultado de la relación establecida en este contrato, se produjera algún tipo de elemento susceptible de ser objeto de propiedad intelectual y/o industrial (obra escrita, material escrito, de exposición, diseños o cualquiera similar, invenciones o innovaciones), la titularidad de los respectivos derechos patrimoniales corresponderá al INSTITUTO TECNOLÓGICO DE COSTA RICA, (ITCR), lo cual será gestionado de acuerdo con la normativa específica (políticas y reglamento) que para tal efecto se ha desarrollado en la institución.

Por lo tanto, corresponderá al ITCR la titularidad de los derechos patrimoniales en los casos de títulos de propiedad intelectual del área de derechos de autor.

Asimismo corresponderá al ITCR la titularidad de los derechos de propiedad industrial sobre los resultados de la actividad objeto del presente contrato, manteniendo los inventores su derecho a ser reconocidos como tales y a la compensación económica por su explotación.

De manera formal y expresa, las partes ceden al ITCR los derechos de explotación en cualquier forma y en toda su extensión de los resultados de la prestación personal de servicios que aquí se contrata, ya sean derechos de propiedad intelectual o industrial, incluyendo cualquier componente original del mismo, y en especial, ceden al ITCR los derechos de reproducción, distribución, transformación, comunicación pública y cualesquiera otros derechos necesarios para la comercialización y/o explotación total o parcial. Los derechos cedidos incluyen también los industriales y abarcan las solicitudes de protección de propiedad industrial que el ITCR estime oportunas realizar, comprometiéndose ambas partes a colaborar con el ITCR para la efectiva realización de las mismas y la obtención de registros oportunos.

CLAÚSULA DÉCIMA TERCERA: *Del domicilio*: las partes acuerdan como domicilio contractual, el señalado en el encabezado de la primer página como suyo; de conformidad con la Ley de Notificaciones y Citaciones vigente. Cualquier cambio en el mismo será avisado en forma escrita a la contra parte con al menos OCHO días hábiles de antelación.

CLAÚSULA DÉCIMA CUARTA: *Del notario*: las partes acuerdan que cualquiera de ellas podrá elevar este contrato a documento público ante el Notario Público de su elección, sin necesidad de consentimiento previo de la otra.

En fe de lo anterior, firmamos en dos tantos en la ciudad de Cartago, a las quince horas del día 4 del mes de abril del año 2011.

Lic. Berny Calderón Fonseca

Gerente

COOCIQUE RL

Damaris Cordero Castillo, MAE

Delegada Ejecutiva

FUNDATEC

Anexo N°8: SOLICITUD DE MODIFICACION PRESUPUESTARIA.

<h1 style="margin: 0;">FUNDATEC</h1> <h2 style="margin: 0;">SOLICITUD DE MODIFICACION PRESUPUESTARIA</h2>		
Fecha:	_____	
Número consecutivo del proyecto	_____	
Código del proyecto	_____	
AUMENTOS		
Objeto de gasto	Sub-partida presupuestaria	Monto
Total por aumentar		-
DISMINUCIONES		
Objeto de gasto	Sub-partida presupuestaria	Monto
Total por disminuir		-

Modificación proveniente de partidas de ingresos no considerados en el presupuesto inicial

Cuenta	Partida presupuestaria	Monto
2102-02-02	Ingresos de operación	
2102-02-04	Ingresos por diferencial cambiario ***	
2102-02-05	Devoluciones sobre ventas *	
2102-02-06	Descuentos sobre ventas *	
2102-02-07	Ingresos por ventas de servicios entre proyectos ***	
2102-02-08	Ingresos por utilización del FAP **	
2102-02-10	Otros ingresos de operación ***	
2102-02-11	Ingresos por traslados de otros programas ***	
2102-02-12	Ingresos por derechos de graduación	
2102-02-13	Ingresos por remanentes ***	
2102-02-20	Ingresos por becas	
2102-02-22	Otros ingresos de operación (PROYECTO 05-0305-0001)	
2102-02-23	Ingresos por Matrícula para Posgrados (Maestrías)	
2102-01	Saldo disponible de períodos anteriores ***	
Total -		
Justificación:		

Firma y nombre del Coordinador del Proyecto
(montos iguales o menores a \$3.000,00)

Firma y nombre del Coordinador general del Proyecto
(montos mayores a \$3.001,00 hasta \$15.000,00)

Acuerdo de Escuela ó Comité Técnico
(montos mayores a \$15.001.00)

Recibido por FundaTEC

Anexo N°9: SOLICITUD DE PAGO

SOLICITUD DE PAGO		
Fecha de solicitud:	Fecha de pago:	
Consecutivo de control de la unidad operativa		
Escuela	Código del proyecto	
El pago se realiza con cheque	Transferencia	
Banco y número de cuenta corriente o de ahorros		
Nombre del coordinador		
Objeto de gasto		
Beneficiario		
# de cédula jurídica o física del beneficiario		
Monto		
Lugar en el que se retira cheque		

CONCEPTO	DESCRIPCION (N° de factura, Orden de compra, orden de servicio, etc.)
Pago a proveedores	
Honorarios	
Reintegro	
Otros	

JUSTIFICACIONES

RECIBIDO FUNDATEC

FIRMA DEL COORDINADOR DE PROYECTOS

FIRMA DEL COORDINADOR GENERAL

Notas a considerar:

Niveles de Autorización: El Coordinador puede autorizar hasta \$3.000.00, El Coordinador junto con el Coordinador General pueden autorizar hasta \$15.000.00 y los montos superiores a los \$15.000.00, deben de ser autorizados por acuerdo de escuela o comité técnico, si estuviera habilitado para tal fin.

Compras mayores a \$750.00: se les solicita justificar si no cumplieron con la emisión de la Orden de Compra antes de la compra, y si no adjuntaron las 3 cotizaciones correspondientes.

Anexo N°10: ORDEN DE SERVICIOS

FUNDACIÓN TECNOLÓGICA DE COSTA RICA

Tels.: 550-2385/552-5960/552-5958

Fax: 551-1552

APARTADO: 1744-7050 CARTAGO C.R.

ZAPOTE TEL.: 234-7572 / FAX: 283-1693

CÉDULA JURÍDICA: 3-006-087315-33

No

Código

Fecha

ORDEN DE SERVICIOS

Nombre contratado:		No cédula	
Es funcionario del I.T.C.R.	<input type="checkbox"/>	Jornada en ITCR:	<input type="checkbox"/>
Tels/Fax		E-mail	
Dirección			
El pago de se realiza con:	<input type="checkbox"/>	Transferencia	<input type="checkbox"/>
cheque			
Cuenta Bancaria: #	_____	Banco:	_____
		Tipo cuenta:	_____

Detalle		Monto
Valor en letras		
Plazo de ejecución:		
Para atender cliente:		
() Contrato No	() Orden de compra No	
() Sol Trab No	() Factura/Recibo No	
Cronograma de actividades	Cronograma de pagos	
Informe 1 -	Pago 1	
Informe 2	Pago 2	
Informe 3	Pago 3	
El Contratado asume personalmente la responsabilidad subsidiaria respecto al incumplimiento del objeto y de obligaciones derivadas de esta contratación.		
Horario de atención de la actividad		
Fechas		
Horario		
<i>En cuanto al tiempo dedicado al desarrollo de actividades remuneradas, declaro cumplir con lo señalado en el Capítulo 13, Lineamiento 27, aprobados en Sesión Extraordinaria de A.I.R. 62-05 del 29 de Noviembre, 2005</i>		
Observaciones		
Firma del contratado		
Coordinador de proyecto	Revisado Presupuesto	Autorizado Fundatec
NOTA: La cancelación de la orden de servicios será efectiva según el cronograma de pagos, una vez confirmado el disponible en el proyecto por parte de Fundatec.		

Anexo N°11: FORMULARIO PARA LA DEVOLUCION DE MATRICULA

FORMULARIO PARA DEVOLUCIONES DE MATRICULA

Cod-Proy (*)	Nº Recibo	Nombre del estudiante	# Cédula	Monto devolución (*)	Cheque	Retiro de cheque	Banco estatal	#Cuenta Bancaria colones	Beneficiario Cuenta Banco	Motivo devolución

(*) Si se devuelven además libros (cuenta 410316) indicarlo dentro del monto, y aquí el encargado de proyectos propios de Fundatec autoriza

.....

Recibido Fundatec

.....

Firma del coordinador del proyecto

Anexo N°12: SOLICITUD DE ORDEN DE COMPRA

FORMULARIO PARA SOLICITUD DE ORDEN DE COMPRA

LISTA DE REQUISITOS PARA SOLICITAR UNA ORDEN DE COMPRA		
Nombre del proveedor		
Número de fax		
Número de teléfono		
Código de proyecto		
Detalle Claro del artículo		
Lugar de entrega		
Motivo de selección del proveedor		

CUADRO COMPARATIVO				
PROVEEDOR	CANTIDAD	CARACTERISTICAS	VALOR	CUENTA CONTABLE

OBSERVACIONES

USO EXCLUSIVO DE FUNDATEC		
Disponible		
N° de orden de compra		
Número de teléfono (contacto interno)		
Requiere acta de donación		
Otras observaciones		
JUSTIFICACION:		

Recibido Fundatec

Firma del Coordinador de Proyecto

Firma del Coordinador General

Anexo N°13: SOLICITUD DE FACTURA

FORMULARIO PARA SOLICITUD DE FACTURA	
DATOS DEL SOLICITANTE DE LA FACTURA	
Fecha de solicitud	
Código del proyecto	
Persona que solicita la factura	
Número de teléfono o extensión	
Correo electrónico	
Aplica orden de compra	
DATOS DEL CLIENTE	
Razón social física o jurídica	
Número de cédula física o jurídica	
Detalle de la facturación	
Monto a facturar	
Número de teléfono y extensión	
Dirección lo más exacta posible	
Plazo del crédito	
Existe algún requisito para la cancelación de la factura	
Tipo de moneda	
DATOS DE LA PERSONA A QUIEN CONTACTAR PARA GESTION DE COBRO	
Nombre del contacto	
Número de teléfono y extensión	
Nombre del departamento donde localizarlo	
Correo electrónico	
Otras observaciones	

Recibido Fundatec

Firma del Coordinador de Proyecto

Firma del Coordinador de unidad

Anexo N°14: SOLICITUD DE VACACIONES

FUNDATEC		
Teléfonos:2550-2339		
SOLICITUD DE PERMISOS, VACACIONES Y JUSTIFICACIÓN DE AUSENCIAS		
Fecha:	_____	
Nombre del Funcionario:	_____	Nº de cédula: _____
Cargo:	_____	Departamento: _____
PERMISO	<input type="checkbox"/> VACACIONES <input type="text"/>	DIAS <input type="text"/> HORAS <input type="text"/>
Periodo:	_____	
Desde el	___ Hasta el (inclusive) ___	de ___ del 2012 ___
Justificación	_____	
FIRMA DEL FUNCIONARIO	VºBº JEFE DE UNIDAD Y/O COORDINADOR	VºBº DIRECTOR
FUNDATEC		
Teléfonos:2550-2339		
SOLICITUD DE PERMISOS, VACACIONES Y JUSTIFICACIÓN DE AUSENCIAS		
Fecha:	_____	
Nombre del Funcionario:	_____	Nº de cédula: _____
Cargo:	_____	Departamento: _____
PERMISO	<input checked="" type="checkbox"/> VACACIONES <input type="text"/>	DIAS <input type="text"/> HORAS <input type="text"/>
Periodo:	_____	
Desde el	___ Hasta el (inclusive) ___	de ___ del 2012 ___
Justificación	_____	
FIRMA DEL FUNCIONARIO	VºBº JEFE DE UNIDAD Y/O COORDINADOR	VºBº DIRECTOR

Anexo N°15: PAGO DE PLANILLAS.

FUNDATEC

FORMULARIO PARA SOLICITUD DE PAGO DE PLANILLA

DATOS PERSONALES					DATOS CONTRACTUALES						DATOS DE PROYECTOS					
Nombre Completo	N° Cédula , Pasaporte o Asegurado	Condición Migratoria (en caso de ser extranjero)	Banco	N° Cuenta Bancaria colones	Periodo Contratación definido, indefinido	Puesto (actividad que realizara)	Horario	Jornada (1/4 tiempo, 1/2 tiempo, horas etc.)	Salario Bruto a Pagar	Fecha(s) de Pago de acuerdo a Calendario aprobado	Acuerdo Escuela #	Nombre Curso	Fecha Inicio del curso	Fecha Finalización del curso	Código Proyecto	Funcionario del ITCR (Si), (No)
NUEVAS CONTRATACIONE																
HORAS EXTRAS																

DOCUMENTOS QUE SE DEBEN ADJUNTAR

Recuerde toda nueva contratación debe presentar además:

- * Contrato
- * Currículo (incluyendo copia de cédula y atestados), copia pasaporte, cédula de residencia
- * Acuerdo de Escuela
- * Acuerdo de Escuela
- * Acuerdo de Escuela
- * En caso de ser funcionario del ITCR, presentar declaración jurada (**Únicamente cuando las labores asignadas no se ejecuten dentro de la jornada ordinaria del TEC**) o arreglo de horario (**Cuando las labores se realizan en la jornada ordinaria del TEC**), **EN AMBOS CASOS DEBE ESTAR SELLADA POR RECURSOS HUMANOS**
- * Los depósitos solo se hacen en Bancos estatales (BCAC, BNCR, BCR)
- * Cuando se dan aumentos salariales estos deben ser aprobados por Acuerdos de Escuela
- * Este archivo debe enviarse digitalmente a las direcciones; **miacuna@itcr.ac.cr** y **enavarro@itcr.ac.cr** , adicionalmente debe entregarse debidamente firmado en Fundatec.

Recibido Fundatec

Firma del Coordinador de Proyecto

Anexo N°16: ESTIMACION DE COSTOS NACIONALES.

CALCULO DE PRECIOS

CODIGO	DESCRIPCION	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	TOTAL ¢	% DISTRIB	TOTAL ¢	UTILIDAD	UTIL. NETA X UNIDAD	PRECIO DE VENTA	PRECIO SUGERIDO
	WORLD ENGLISH BOOK Y WORBOOK	0	-	-	0%	-	0%	0,00	0,00	-
		0	-	-	0%	-	0%	0,00	0,00	-
				-	0%	-				

HECHO POR:

Anexo N°17: PAGO DE PLANILLAS.

**FUNDATEC
PEDIDO CENGAGE AL:**

CODIGO FUNDATEC	ISBN	TEXTOS	PRECIO DE LISTA \$	COSTO UNITARIO \$	TOTAL COMPRA \$	TC: \$	TOTAL COMPRA ¢	IMPUESTOS LEY 6946 \$0,00 ¢0,00	GASTOS DE ADUANA \$0,00 ¢0,00	BODEGAJE 1 \$ ¢0,00	TRASPORTE ¢0,00	SEGURO Y FLETE \$ ¢0,00
		TOTALES			\$0,00		¢0,00	¢0,00	¢0,00	¢0,00	¢0,00	¢0,00

TOTAL GENERAL COMPRA	TOTAL UNIDADES	COSTO TOTAL UNITARIO	%	Margen %	PRECIO VENTA UNITARIO	MARGEN UNITARIO	INGRESO TOTAL	MARGEN TOTAL	PRECIO CON DESC. ESC.	INGRESO TOTAL	MARGEN TOTAL	PRECIO MERCADO
¢0,00	0,00		0,00				¢0,00	¢0,00		¢0,00	¢0,00	

AUTORIZADO POR: _____

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Andrade Simón. (2005). Diccionario de Economía. (3ª.ed.). Editorial Andrade.

Álvarez, J. 2009. Diagnóstico de la Situación Actual y Desarrollo de un Manual de Procedimientos para la Auditoría Interna del Consejo Técnico de Aviación Civil (Tesis) ITCR. Cartago, CR.

Brenes, S. Ronald. (2012). Análisis Administrativo. (Recopilación de información) ITCR. Cartago, CR.

Chiavenato, Idalberto. (2007) Introducción a la Teoría General de la Administración. (7ª.ed.). México: Editorial Mc Graw-Hill Interamericana Editores S.A. de C.V.

Daft, R.L. y Marcic, D. (2006). *Introducción a la Administración*. (4ª.ed.) México, D.F.: Cengage Learning.

Fernández, M. Andrea (2012). Manual de Procedimientos para el Área Administrativa y Gerencial de la Empresa PRICOSE S.A. (Tesis) ITCR. Cartago, CR

Franklin F., Enrique Benjamín (2004). Organización de empresas (2ª. Ed.). México, McGraw-Hill

Gómez Ceja, Francisco (1993). Sistema y Procedimiento Administrativo, México: Editorial Mc Graw-Hill Interamericana Editores S.A. de C.V.

Griffin, R.W. Ebert, R. J. Rosales, E.T. y Rosado, C.A. (2005). *Negocios*. (7ª.ed.) México: Prentice-Hall.

Hernández, C. (2009). Análisis Administrativo: técnicas y métodos. Costa Rica: Editorial Universidad Estatal a Distancia.

Hitt, M.A. Black, J.S. y Porter L.W. (2006). *Administración*. (9ª.ed.) México: Pearson Educación.

Robbins Stephen y Coulter Mary. (2005) *Administración*. (Octava Edición). Editorial Pearson Educación

Rodríguez, J. (2006). *Administration I* .Cengage Learning Editores.

Mapa del Campus TEC Cartago (2012, Setiembre) Disponible en:
<http://www.tec.ac.cr/Paginas/mapa.html>

