



2009

**Instituto Tecnológico de Costa Rica.**

**Escuela de Computación.**  
**Escuela de Ingeniería en Construcción.**  
**Escuela de Administración de Empresas.**

**Maestría en Gerencia de Proyectos.**

***“Marco de referencia para la implementación de una metodología para la Administración Profesional de Proyectos en el Departamento de Desarrollo Inmobiliario de BCR SAFI, S.A.”***

**Trabajo final presentado por:**

**Lic. Greivin Gdo. Mora V.**

**Proyecto para optar por el título de “Master en Gerencia de Proyectos con énfasis en proyectos de construcción”.**

**Lic. Carlos E. Alvarez V.**

**Proyecto para optar por el título de “Master en Gerencia de Proyectos con énfasis en proyectos empresariales”.**

**Profesor guía:**

**Lic. Edgar Hernández, PMP**

**San José, Costa Rica.**

**Octubre, 2009.**

***“Marco de referencia para la implementación de una metodología para la Administración Profesional de Proyectos en el Departamento de Desarrollo Inmobiliario de BCR SAFI, S.A.”***

**Lic. Greivin Gdo. Mora V.**

Unidad de Ingeniería, BCR SAFI S.A.

**Lic. Carlos E. Alvarez V.**

Jefatura de Fondos de Desarrollo Inmobiliario, BCR SAFI S.A.



Centro Empresarial La Sabana, San José, Costa Rica, 2009.

## **Dedicatorias.**

Este logro quiero dedicarlo en primer lugar a mi Dios quien me ha dado lo necesario para superar los obstáculos que se me han presentado en la vida y en esta ocasión, por los presentes dos años de esfuerzos académicos para obtener esta maestría. En segundo lugar, expresando mi mayor sentimiento de amor, a mi esposa Elizabeth y a mis hijas Paola y Dayana quienes me han demostrado su apoyo incondicional en las decisiones que en el seno de la familia hemos tomado, como lo fue el ingreso a esta maestría, para mejorar nuestras condiciones de vida. Metas que me he planteado con el objetivo de poder ofrecerles, siempre, algo mejor y ser un ejemplo digno a seguir, para ellas.

***Lic. Carlos E. Alvarez Vargas.***

Gracias a Dios y a mi familia por todas las bendiciones y oportunidades que me han brindado para que este proyecto de mi vida fuera culminado con éxito. A mis padres, especial dedicatoria por su paciencia, amor, comprensión, educación y por regalarme una gran familia para afrontar los retos de la vida. A mi madre Maribel por su inagotable amor, sacrificio y consejos que se han convertido en una fuente de fe y esperanza; a ella le dedico todos mis logros y alegrías. A mi padre Juan Carlos igualmente por su consejo y sacrificio por que al creer en mí y en la familia, nos guió a través de un camino que contó siempre con todas las condiciones necesarias para ser una persona de principios y valores. A mis hermanos Viviana y Juanca, por ser mis mejores amigos, por su amor, comprensión y confianza en mí; Dios bendiga sus caminos, los llene de sabiduría y grandes alegrías.

***Lic. Greivin Gdo. Mora Vargas***

## **Agradecimientos.**

Agradecer, ante todo, al Ser Supremo que hace que todo sea posible, a quien debemos dar las gracias por nuestras alegrías y a quien debemos pedir nos ayude a superar nuestras tristezas y decepciones. Gracias Señor, por permitirme alcanzar esta nueva meta, siempre en unión de mis seres queridos. También dar las gracias a las personas que de una u otra forma han contribuido con este resultado; a mi esposa e hijas por su apoyo incondicional durante estos dos años, a mi compañero Greivin por todo su apoyo en este proceso, a los compañeros de grupo en los diferentes niveles de la maestría, a los profesores que con su aporte han contribuido en alcanzar este objetivo y en especial a la administración de BCR Fondos de Inversión, por permitimos desarrollar este trabajo en esta, nuestra organización.

***Lic. Carlos E. Alvarez Vargas.***

Gracias infinitas a Dios quien siempre me ha dado fortaleza, fe, esperanza y amor en el camino de la vida. Agradecer a mi familia y seres queridos por ser pacientes y comprensivos en esta etapa de mi vida. Un gran agradecimiento a todos mis compañeros de cursos, profesores, mis amigos y amigas los cuales con sus enseñanzas, amistad, honestidad, consejos y experiencias han hecho de mí una mejor persona. Un especial agradecimiento a mi compañero de proyecto Carlos y a la empresa BCR Sociedad Administradora de Fondos de Inversión S.A. por toda la confianza depositada en mi persona y facilidades que me han brindado para desarrollarme académicamente elaborando este proyecto y como profesional en mis labores diarias. Han sido 2 años de grandes experiencias que sin duda alguna no hubiera podido culminar sin el apoyo y confianza de todas estas y muchas otras personas que siempre confiaron en mí y estuvieron en los momentos de dificultad y de prosperidad, que Dios los bendiga.

***Lic. Greivin Gdo. Mora Vargas***

## Tabla de contenido.

Introducción.....	16
I. Generalidades de la Investigación.....	3
A. Referencia empresarial.....	3
1. Antecedentes de la empresa.....	3
2. Actividad Productiva.....	4
3. Principios organizacionales.....	4
4. Estructura organizativa.....	6
a) Gerencia Integral de Riesgo.....	6
b) Gerencia de negocios.....	7
c) Gerencia de gestión de portafolios.....	7
d) Jefatura de operaciones.....	8
e) Jefatura administración de fondos inmobiliarios.....	8
f) Jefatura administración de fondos de desarrollo.....	8
f.1. Puesto: Jefe de oficina.....	10
f.2. Puesto: Coordinador administrativo.....	12
f.3. Puesto: Coordinador técnico.....	13
f.4. Puesto: Coordinador financiero.....	15
5. Primer fondo de desarrollo administrado.....	16
B. Justificación del estudio.....	18
C. Planteamiento del problema.....	18
D. Objetivos.....	19
1. General.....	19
2. Específicos.....	19
E. Alcances y limitaciones de la investigación.....	20
II. Marco teórico.....	24
A. Reseña del ambiente bursátil costarricense.....	24
B. Conceptos de Importancia.....	26
C. Reseña internacional sobre los fondos de inversión de desarrollo inmobiliario.....	30
D. Reseña nacional sobre los fondos de inversión de desarrollo inmobiliario.....	32
1. Distribución del mercado.....	32
2. Improsa SAFI S.A.....	35
3. Aldesa S.F.I. S.A.....	37

4.	Multifondos de Costa Rica S.F.I. ....	40
5.	Interbolsa S.F.I. S.A.....	42
III.	Marco metodológico.....	44
A.	Tipo de investigación. ....	44
B.	Sujetos y fuente de información.....	44
1.	Sujetos.....	44
2.	Fuentes.....	44
C.	Técnicas de investigación.....	45
IV.	Marco de referencia para la implementación de una metodología para la Administración Profesional de Proyectos.....	46
A.	Procedimientos Financieros.....	46
1.	Proceso de Ejecución.....	46
a)	Identificación de actividades y/o procesos e involucrados.....	46
b)	Identificación de responsables de la ejecución.....	48
c)	Investigación sobre las prácticas del negocio.....	49
d)	Identificación de herramientas.....	49
2.	Proceso de Control.....	50
a)	Identificación de actividades y/o procesos e involucrados.....	50
b)	Identificación de responsables de la ejecución.....	51
c)	Investigación sobre las prácticas del negocio.....	52
d)	Identificación de herramientas.....	53
3.	Proceso de Cierre.....	54
a)	Identificación de actividades y/o procesos e involucrados.....	54
b)	Identificación de responsables de la ejecución.....	55
c)	Investigación sobre las prácticas del negocio.....	56
d)	Identificación de herramientas.....	57
B.	Procedimientos Administrativos.....	58
1.	Proceso de Ejecución.....	58
a)	Identificación de actividades y/o procesos e involucrados.....	58
b)	Identificación de responsables de la ejecución.....	59
c)	Investigación sobre las prácticas del negocio.....	60
d)	Identificación de herramientas.....	61
2.	Proceso de Control.....	62
a)	Identificación de actividades y/o procesos e involucrados.....	62
b)	Identificación de responsables de la ejecución.....	63

c)	Investigación sobre las prácticas del negocio.....	64
d)	Identificación de herramientas.....	65
3.	Proceso de Cierre.....	66
a)	Identificación de actividades y/o procesos e involucrados.....	66
b)	Identificación de responsables de la ejecución.....	67
c)	Investigación sobre las prácticas del negocio.....	68
d)	Identificación de herramientas.....	69
C.	Procedimientos Técnicos.....	70
1.	Proceso de Ejecución.....	70
a)	Identificación de actividades y/o procesos e involucrados.....	70
b)	Identificación de responsables de la ejecución.....	72
c)	Investigación sobre las prácticas del negocio.....	74
d)	Identificación de herramientas.....	75
2.	Proceso de Control.....	76
a)	Identificación de actividades y/o procesos e involucrados.....	76
b)	Identificación de responsables de la ejecución.....	79
c)	Investigación sobre las prácticas del negocio.....	81
d)	Identificación de herramientas.....	82
3.	Proceso de Cierre.....	83
a)	Identificación de actividades y/o procesos e involucrados.....	83
b)	Identificación de responsables de la ejecución.....	84
c)	Investigación sobre las prácticas del negocio.....	85
d)	Identificación de herramientas.....	86
D.	Resumen de actividades e indicadores.....	87
V.	Conclusiones y Recomendaciones.....	93
A.	Conclusiones.....	93
B.	Recomendaciones.....	94
VI.	Bibliografía.....	95
VII.	Anexos.....	97
A.	Estructura detallada de trabajo del proyecto de graduación (EDT o WBS, por sus siglas en inglés).....	97
B.	Matriz de roles y funciones.....	103
C.	Matriz del marco de referencia.....	105

## **Resumen.**

Este proyecto nace como una necesidad de negocio en BCR Sociedad Administradora de Fondos de Inversión S.A., con el fin de sentar las bases para la implementación de una metodología para la administración profesional de proyectos; por medio del establecimiento de un marco de referencia que facilite al área funcional de fondos de desarrollo inmobiliario, practicar una administración profesional de los proyectos. Además, será una herramienta que permita afrontar las nuevas demandas del mercado de fondos, diversificar las alternativas de inversión que se ofrecen al público y competir con los diferentes fondos de desarrollo que operan en el mercado.

La propuesta del proyecto se delimitó en los procesos de ejecución, control y cierre para las áreas administrativo, técnico y financiero, pues son estas las que se ejecutan directamente en el departamento de desarrollo inmobiliario.

Como generalidades de la investigación, se presenta una breve reseña de los antecedentes de la empresa con el objetivo de iniciar con la identificación de los hechos que originaron el nacimiento de esta sociedad, se incluye una breve descripción de la actividad productiva y principios organizacionales de la sociedad que se resumen dentro de un marco filosófico institucional.

Por otro lado, se recopiló un marco teórico, se realizó una breve reseña del ambiente bursátil costarricense, se aclaran algunos conceptos fundamentales y se ubica el proyecto en el contexto nacional e internacional del negocio bursátil recopilando información del mercado de los fondos de inversión de desarrollo inmobiliario en Costa Rica y en el exterior. Seguidamente, se hace una breve reseña de las sociedades administradoras de fondos de inversión y su participación en el mercado.

En el capítulo III se presenta una descripción básica de algunas consideraciones contempladas dentro de la estrategia escogida para poder abarcar los objetivos planteados en el proyecto, seguido del marco de referencia que permitirá la administración de futuros proyectos dentro del fondo de desarrollo; presentándose en este los 3 principales procedimientos que constituyen la administración: el administrativo, el financiero y el técnico.

Dentro de cada procedimiento y para cada área o proceso en estudio (ejecución, control y cierre) se delimitan las actividades y/o procesos e involucrados, integrados en una matriz que incluye también los roles y funciones asociados a los procesos identificados y su responsable interno según procedimiento (administrativo, técnico y financiero).

Posteriormente se hace una recopilación de buenas prácticas identificadas a través de fuentes de información como: el marco legal de leyes y normativas que regulan el negocio, asesores externos, procesos de otros involucrados o actividades relacionadas con el negocio, experiencia acumulada por la empresa en la administración de los fondos inmobiliarios, entrevistas al equipo de trabajo actual y el juicio experto adquirido durante la ejecución del proyecto que actualmente administra el fondo de desarrollo



inmobiliario, además de proponer herramientas para cada una de las actividades identificadas.

Por último, se brinda un capítulo que reúne las principales conclusiones y recomendaciones alineadas con el marco de referencia propuesto y con los objetivos planteados.

**Palabras clave:** marco de referencia, administración profesional de proyectos, fondos de inversión, fondos de desarrollo inmobiliario.

## **ABSTRACT**

This project is born as a need of business in BCR Administration Society of Investment Funds S.A., in order to lay the foundations for the implementation of a methodology for the professional administration of projects; by means of the establishment of a frame of reference that will facilitate to the functional area of property development funds to practice a professional administration of the projects. In addition, it will be a tool that will allow to confront the new demands of the market of funds, to diversify the alternatives of investment for the investor and to compete with the different funds of development that operate on the market.

The project was delimited in the processes of execution, control and closing for the administrative, technical and financial areas, since this are those who are executed directly in the department of property development.

As generalities of the research, is presented a brief review of the precedents of the company with the aim to initiate with the identification of the facts that originated the birth of this society, also is included a brief description of the productive activity and organizational principles of the society which are summarized inside a philosophical institutional frame.

On the other hand, a theoretical frame was compiled, a brief review of the Costa Rican stock exchange environment was realized, some fundamental concepts are presented and the project is located in the national and international context of the stock exchange business compiling information of the market of the investment funds of property development in Costa Rica and in the exterior. Immediately, is presented a brief review of the administration societies of investment funds and their market share.

The chapter III presents a basic description of some considerations contemplated inside the strategy chosen to be able to include the aims raised in the project, followed by the frame of reference that will allow the administration of future projects inside the fund of development; appearing in this one the 3 principal procedures that constitute the administration: the administrative, the financial and the technical.

Inside every procedure and for every area or process in study (execution, control and closing) the activities and / or processes and the participants are delimited, all integrated in a counterfoil that includes also the roles and functions associated with the identified processes and its internal person in charge according to procedure (administrative, technical and financial).

Later there is done a summary of good practices identified across sources of information as: the legal frame of laws and regulations that regulate the business, external advisers, processes of others involved or activities related to the business, experience accumulated by the company in the administration of the real-estate funds, interviews to the actual team in charge and the expert judgment acquired during the execution of the

project that nowadays administers the fund of property development, beside proposing tools for each of the identified activities.

Finally, there is offered a chapter that assembles the principal conclusions and recommendations aligned with the frame of reference proposed and with the raised aims.

**Key Words:** frame of reference, professional administration of projects, investment funds, property development funds.

## Lista de tablas.

<i>Tabla No.1: Especificaciones y condiciones técnicas del jefe de oficina.</i>	11
<i>Tabla No.2: Especificaciones y condiciones técnicas del coordinador administrativo.</i>	12
<i>Tabla No.3: Especificaciones y condiciones técnicas del coordinador técnico.</i>	13
<i>Tabla No.4: Especificaciones y condiciones técnicas del coordinador financiero.</i>	15
<i>Tabla No.5: Activos totales administrados y número de inversionistas al 31 de Agosto de 2009 por participante del mercado de los Fondos de Desarrollo de Costa Rica. (Miles de Colones).</i>	34
<i>Tabla No.6: Participantes en el proyecto Multipark de Improsa SAFI S.A.</i>	36
<i>Tabla No.7: Etapas del proyecto Multipark de Improsa SAFI S.A.</i>	36
<i>Tabla No.8: Descripción de las etapas del proyecto Multipark de Improsa SAFI S.A.</i>	37
<i>Tabla No.9: Participantes en el proyecto Monte del Barco de Aldesa S.F.I. S.A.</i>	38
<i>Tabla No.10: Etapas del proyecto Monte del Barco de Aldesa S.F.I. S.A.</i>	39
<i>Tabla No.11: Descripción de las etapas del proyecto Monte del Barco de Aldesa S.F.I. S.A.</i>	39
<i>Tabla No.12: Participantes en el proyecto ZEN Condominium Tamarindo de Multifondos Costa Rica S.F.I.</i>	41
<i>Tabla No.13: Etapas del proyecto ZEN Condominium Tamarindo de Multifondos Costa Rica S.F.I.</i>	41
<i>Tabla No.14: Descripción de las etapas del proyecto ZEN Condominium Tamarindo de Multifondos Costa Rica S.F.I.</i>	42
<i>Tabla No.15: Participantes en el proyecto Forum 2 de Interbolsa S.F.I. S.A.</i>	42
<i>Tabla No.16: Etapas del proyecto Forum 2 de Interbolsa S.F.I. S.A.</i>	43
<i>Tabla No.17: Descripción de las etapas del proyecto Forum 2 de Interbolsa S.F.I. S.A.</i>	43
<i>Tabla No.18: Ficha técnica del área de ejecución, procedimientos financieros.</i>	46
<i>Tabla No.19: Matriz de procesos e involucrados del área de ejecución, procedimientos financieros.</i>	47
<i>Tabla No.20: Matriz de roles y funciones del área de ejecución, procedimientos financieros.</i>	48
<i>Tabla No.21: Matriz de procesos y responsables internos del área de ejecución, procedimientos financieros.</i>	48
<i>Tabla No.22: Matriz de prácticas del área de ejecución, procedimientos financieros.</i>	49
<i>Tabla No.23: Matriz de herramientas identificadas para el área de ejecución, procedimientos financieros.</i>	49
<i>Tabla No.24: Ficha técnica del área de control, procedimientos financieros.</i>	50
<i>Tabla No.25: Matriz de procesos e involucrados del área de control, procedimientos financieros.</i>	51
<i>Tabla No.26: Matriz de roles y funciones del área de control, procedimientos financieros.</i>	51
<i>Tabla No.27: Matriz de procesos y responsables internos del área de control, procedimientos financieros.</i>	52
<i>Tabla No.28: Matriz de prácticas del área de control, procedimientos financieros.</i>	52

<i>Tabla No.29: Matriz de herramientas identificadas para el área de control, procedimientos financieros. ...</i>	<i>53</i>
<i>Tabla No.30: Ficha técnica del área de cierre, procedimientos financieros. ....</i>	<i>54</i>
<i>Tabla No.31: Matriz de procesos e involucrados del área de cierre, procedimientos financieros.....</i>	<i>55</i>
<i>Tabla No.32: Matriz de roles y funciones del área de cierre, procedimientos financieros. ....</i>	<i>55</i>
<i>Tabla No.33: Matriz de procesos y responsables internos del área de cierre, procedimientos financieros. ....</i>	<i>56</i>
<i>Tabla No.34: Matriz de prácticas del área de cierre, procedimientos financieros. ....</i>	<i>56</i>
<i>Tabla No.35: Matriz de herramientas identificadas para el área de cierre, procedimientos financieros.....</i>	<i>57</i>
<i>Tabla No.36: Ficha técnica del área de ejecución, procedimientos administrativos.....</i>	<i>58</i>
<i>Tabla No.37: Matriz de procesos e involucrados del área ejecución, procedimientos administrativos.....</i>	<i>59</i>
<i>Tabla No.38: Matriz de roles y funciones del área ejecución, procedimientos administrativos.....</i>	<i>59</i>
<i>Tabla No.39: Matriz de procesos y responsables internos del área ejecución, procedimientos administrativos. ....</i>	<i>60</i>
<i>Tabla No.40: Matriz de prácticas del área ejecución, procedimientos administrativos. ....</i>	<i>60</i>
<i>Tabla No.41: Matriz de herramientas identificadas para el área ejecución, procedimientos administrativos. ....</i>	<i>61</i>
<i>Tabla No.42: Ficha técnica del área de control, procedimientos administrativos. ....</i>	<i>62</i>
<i>Tabla No.43: Matriz de procesos e involucrados del área control, procedimientos administrativos. ....</i>	<i>63</i>
<i>Tabla No.44: Matriz de roles y funciones del área control, procedimientos administrativos.....</i>	<i>63</i>
<i>Tabla No.45: Matriz de procesos y responsables internos del área control, procedimientos administrativos. ....</i>	<i>64</i>
<i>Tabla No.46: Matriz de prácticas del área control, procedimientos administrativos.....</i>	<i>64</i>
<i>Tabla No.47: Matriz de herramientas identificadas para el área control, procedimientos administrativos. ....</i>	<i>65</i>
<i>Tabla No.48: Ficha técnica del área de cierre, procedimientos administrativos. ....</i>	<i>66</i>
<i>Tabla No.49: Matriz de procesos e involucrados del área cierre, procedimientos administrativos. ....</i>	<i>67</i>
<i>Tabla No.50: Matriz de roles y funciones del área cierre, procedimientos administrativos.....</i>	<i>67</i>
<i>Tabla No.51: Matriz de procesos y responsables internos del área cierre, procedimientos administrativos. ....</i>	<i>68</i>
<i>Tabla No.52: Matriz de prácticas del área cierre, procedimientos administrativos.....</i>	<i>68</i>
<i>Tabla No.53: Matriz de herramientas identificadas para el área cierre, procedimientos administrativos. ..</i>	<i>69</i>
<i>Tabla No.54: Ficha técnica del área de ejecución, procedimientos técnicos.....</i>	<i>70</i>
<i>Tabla No.55: Matriz de procesos e involucrados del área de ejecución, procedimientos técnicos.....</i>	<i>71</i>
<i>Tabla No.56: Matriz de roles y funciones del área de ejecución, procedimientos técnicos.....</i>	<i>72</i>
<i>Tabla No.57: Matriz de procesos y responsables internos del área de ejecución, procedimientos técnicos. ....</i>	<i>73</i>
<i>Tabla No.58: Matriz de prácticas del área de ejecución, procedimientos técnicos. ....</i>	<i>74</i>
<i>Tabla No.59: Matriz de herramientas identificadas para el área ejecución, procedimientos técnicos.....</i>	<i>75</i>
<i>Tabla No.60: Ficha técnica del área de control, procedimientos técnicos. ....</i>	<i>76</i>

<i>Tabla No.61: Matriz de procesos e involucrados del área de control, procedimientos técnicos. ....</i>	<i>77</i>
<i>Tabla No.62: Matriz de roles y funciones del área de control, procedimientos técnicos.....</i>	<i>79</i>
<i>Tabla No.63: Matriz de procesos y responsables internos del área de control, procedimientos técnicos..</i>	<i>80</i>
<i>Tabla No.64: Matriz de prácticas del área de control, procedimientos técnicos. ....</i>	<i>81</i>
<i>Tabla No.65: Matriz de herramientas identificadas para el área de control, procedimientos técnicos. ....</i>	<i>82</i>
<i>Tabla No.66: Ficha técnica del área de cierre, procedimientos técnicos. ....</i>	<i>83</i>
<i>Tabla No.67: Matriz de procesos e involucrados del área de cierre, procedimientos técnicos. ....</i>	<i>84</i>
<i>Tabla No.68: Matriz de roles y funciones del área de cierre, procedimientos técnicos.....</i>	<i>84</i>
<i>Tabla No.69: Matriz de procesos y responsables internos del área de cierre, procedimientos técnicos....</i>	<i>85</i>
<i>Tabla No.70: Matriz de prácticas del área de cierre, procedimientos técnicos.....</i>	<i>85</i>
<i>Tabla No.71: Matriz de herramientas identificadas para el área de cierre, procedimientos técnicos. ....</i>	<i>86</i>
<i>Tabla No.72: Resumen de cantidad de actividades (identificación de las principales 2), prácticas y herramientas en el área financiera. ....</i>	<i>87</i>
<i>Tabla No.73: Resumen de cantidad de actividades (identificación de las principales 2), prácticas y herramientas en el área administrativa. ....</i>	<i>88</i>
<i>Tabla No.74: Resumen de cantidad de actividades (identificación de las principales 2), prácticas y herramientas en el área técnica.....</i>	<i>89</i>
<i>Tabla No.75: Indicadores por área: administrativa, financiera y técnica. ....</i>	<i>90</i>
<i>Tabla No.76: Indicadores por proceso: ejecución, control y cierre. ....</i>	<i>92</i>

## **Lista de figuras.**

<i>Figura No.1: Estructura Organizacional de BCR SAFI S.A. ....</i>	<i>6</i>
<i>Figura No.2: Diagrama del negocio propio de los fondos de inversión de desarrollo inmobiliario. ....</i>	<i>9</i>
<i>Figura No.3: Organigrama propuesto del área de desarrollo inmobiliario de BCR SAFI S.A. ....</i>	<i>10</i>
<i>Figura No.4: Hitos más importantes durante la vida del proyecto CES.....</i>	<i>17</i>
<i>Figura No.5: Distribución del mercado de Fondos de Desarrollo a Junio 2007 (Fuente: Sugeval).....</i>	<i>33</i>
<i>Figura No.6: Distribución del mercado de Fondos de Desarrollo a Junio 2008 (Fuente: Sugeval).....</i>	<i>33</i>
<i>Figura No.7: Distribución del mercado de Fondos de Desarrollo a Junio 2009 (Fuente: Sugeval).....</i>	<i>34</i>

## Introducción.

La evolución que han presentado el mercado de fondos de inversión de desarrollo inmobiliario, a partir de su aparición en el mercado bursátil, brindan la oportunidad a BCR Sociedad Administradora de Fondos de Inversión para que incorpore prácticas de administración profesional de proyectos en sus estructuras con el fin de no perder liderazgo en el mercado y perfilarse como una de las sociedades más competitivas a nivel de mercado.

Por su parte y motivada por las exigencias de un mercado cada vez más riguroso, la estructura organizacional de BCR Sociedad Administradora de Fondos de Inversión, en el 2007 incorpora una nueva área funcional, orientada a la administración de fondos de desarrollo inmobiliario; con el objetivo de aprovechar los cambios que presenta la normativa en el mercado bursátil costarricense y ofrecer una nueva alternativa de inversión al público inversionista.

En la actualidad el departamento de desarrollo inmobiliario, con una totalidad de 12 plazas aprobadas, contempla tres áreas, integradas en dos unidades funcionales, que se encargan de las actividades administrativas, técnicas y financieras. Estas dos unidades conjuntamente con la jefatura del departamento llevan a cabo, de forma integral, la administración de los proyectos que conforman la cartera de activos de los fondos de desarrollo.

Dentro de este contexto, la propuesta del estudio se formula con el objetivo de dotar de un *“Marco de referencia para la implementación de una metodología para la Administración Profesional de Proyectos en el Departamento de Desarrollo Inmobiliario de BCR Sociedad Administradora de Fondos de Inversión S.A.”*.

Como parte del desarrollo, se identificaron los procedimientos, involucrados y responsables de los procesos que se llevan a cabo en la actualidad, en el departamento de fondos de desarrollo inmobiliario, para la administración de los proyectos en ejecución, se identificaron y definieron aquellas herramientas que puedan utilizarse para estandarizar de forma coordinada los procesos críticos del área, integrados en una matriz general. Con el objetivo de maximizar los recursos del proyecto, especialmente el tiempo, costo y calidad, por medio de una adecuada planificación, calendarización y control de las actividades.

Dentro de los beneficios y/o aportes que se considera brindar, se pueden citar:

- a. Con un marco de referencia establecido, lograr identificar estadísticas y métricas que permitan llevar a cabo análisis de los proyectos ejecutados así como realizar mejora continua.



- b. El propiciar un comportamiento organizacional, en el departamento de desarrollo inmobiliario, que se pernee a otros departamentos de la BCR Sociedad Administradora de Fondos de Inversión S.A., enfocado en la administración profesional de proyectos y que contribuya con el asentamiento de las bases para el desarrollo de su propia cultura.
- c. Documentar las lecciones aprendidas y aplicarlas en la administración de los proyectos futuros.
- d. Mejorar la administración de los riesgos inherentes a los proyectos que conforman el portafolio de activos administrados por el departamento.

Como parte de la delimitación, el marco de referencia se desarrolló para procedimientos en las áreas administrativo, técnico y financiero y será un documento de uso exclusivo de BCR Sociedad Administradora de Fondos de Inversión S.A., así como de los profesionales que llevan a cabo este proyecto.

Dado el entorno y la relevancia que ha tomado el profesionalismo en administración de proyectos y como éste contribuye con el desarrollo y crecimiento de la cultura organizacional; el proyecto cuenta con la aprobación de la administración de BCR Sociedad Administradora de Fondos de Inversión para que éste sea desarrollado en esta empresa.

## **I. Generalidades de la Investigación.**

### **A. Referencia empresarial.**

El presente apartado, se inicia con la identificación de los hechos que originaron el nacimiento de la BCR Sociedad Administradora de Fondos de Inversión S.A. quien es la encargada de administrar los fondos de inversión constituidos dentro de la misma. Además, se continúa con la exposición de los principios organizacionales de la sociedad que se resumen dentro de un marco filosófico institucional.

Posteriormente, con el objetivo de ubicar el proyecto en el contexto de la empresa, se describe la estructura organizacional de la misma hasta llegar a ubicar el Departamento de Desarrollo Inmobiliario en cuestión.

Seguidamente, se expone el organigrama interno del departamento y se da una reseña de los perfiles y competencias de los principales mandos responsables dentro de esta área con el objetivo de que sea la base para algunos de los aspectos a tratar dentro del marco metodológico que se pretende constituir con este documento.

Luego de identificar el año en el que se constituyó el primer fondo de desarrollo administrado por el departamento de desarrollo inmobiliario que forma parte de la BCR Sociedad Administradora de Fondos de Inversión S.A. , finalmente se hace una breve descripción del proyecto que administra el departamento, haciendo la aclaración de que se realiza sin ninguna metodología oficializada lo cual origina el presente proyecto.

#### **1. Antecedentes de la empresa.**

BCR Sociedad Administradora de Fondos de Inversión S.A. obtuvo la autorización para administrar fondos de inversión el 31 de agosto de 1999, por el Consejo Nacional de Supervisión del Sistema Financiero Nacional, mediante sesión de Junta Directiva número 111-99. Actualmente, está debidamente inscrita en Costa Rica ante el registro público, asiento 103, folio 68, tomo 1212 y el número de cédula jurídica es 3-101-249051.

La Junta Directiva constituye el máximo órgano que rige “BCR Sociedad Administradora de Fondos de Inversión S.A. Sus funciones se realizarán bajo absoluta independencia y exclusiva responsabilidad, todo dentro de las normas, reglamentos y disposiciones legales.

La sociedad anónima es administrada por una Junta Directiva formada por cinco miembros, así establecido en el artículo No. 5 del Reglamento para la constitución de los Puestos de Bolsa, Sociedades Administradoras de Fondos y Operadoras de Pensiones Complementarias de los Bancos Públicos y del Instituto Nacional de Seguros, publicado en la Gaceta No. 245 el día 17 de diciembre de 1998.

## **2. Actividad Productiva.**

El objetivo de la sociedad es la captación, mediante oferta pública, de fondos, bienes o derechos, administrados por cuenta de los inversionistas en un fondo común, en el cual los rendimientos de cada inversionista se fijarán en función de los rendimientos colectivos.

La sociedad administra cada uno de los fondos, con la finalidad de que los inversionistas reciban los mayores beneficios del mismo, de acuerdo con las políticas de inversión y demás reglas señaladas en el prospecto respectivo.

## **3. Principios organizacionales.**

Los principios organizacionales de la sociedad se resumen dentro de un marco filosófico institucional que se describe a continuación:

- **Misión.** Incrementar el valor del patrimonio de nuestros inversionistas.
  
- **Visión.** Ser la primera opción en administración de fondos de inversión en Costa Rica.
  
- **Valores.** Los valores se pueden definir como:
  - Principios que orientan actitudes y comportamientos
  - Tienen sentido cuando se hacen parte del estilo de vida de las personas
  - Son la base de la cultura organizacional
  - Conductas consideradas correctas y deseables por la organización
  
- **Servicio al cliente:**
  - Conocer a nuestros clientes, sus necesidades y preferencias
  - Anticipar y superar las expectativas del cliente

- Brindar el servicio de forma amable, oportuna y eficiente
  
- **Orientación a la Calidad:**
  - Buscar constantemente la eficiencia en los procesos
  - Administrar con responsabilidad los riesgos inherentes a nuestra actividad
  - Propiciar un ambiente óptimo de trabajo para el buen desempeño del equipo humano
  
- **Compromiso:**
  - Sentir como propios los objetivos y metas institucionales
  - Prevenir y superar los obstáculos que interfieren con el logro de los objetivos
  - Estar comprometido pro activamente con los retos asumidos por el equipo de trabajo
  - Compartir sin reserva el conocimiento (liderazgo a todo nivel)
  - Tener apertura al cambio y promover la innovación
  
- **Integridad:**
  - Demostrar una conducta intachable.
  - Proteger los recursos del Banco y de los clientes
  - Mantener relaciones de lealtad, respeto y confianza
  - Predicar con el ejemplo. Congruencia de lo que se dice con lo que se hace.
  
- **Humildad:**
  - Conocer mis fortalezas y ponerlas al servicio del equipo de trabajo
  - Identificar mis debilidades y trabajar para superarlas
  - Mostrar interés y disposición permanente por aprender
  - Aceptar mis errores y reconocer los logros de los demás

#### 4. Estructura organizativa.

Actualmente, BCR SAFI cuenta con un total de 77 plazas (no todas ocupadas) según la estructura aprobada por parte de la Junta Directiva en Sesión 19-07 del 17 de setiembre del 2007.

Estas plazas se agrupan bajo la siguiente estructura organizacional:

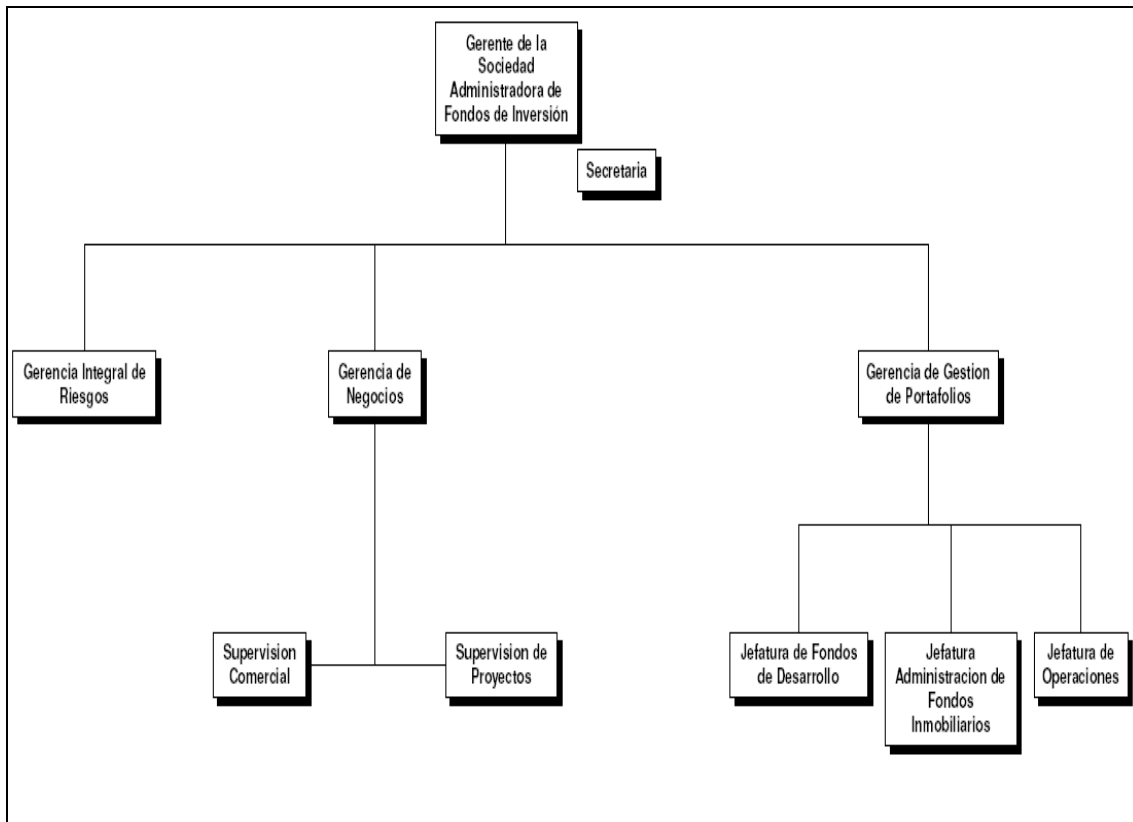


Figura No.1: Estructura Organizacional de BCR SAFI S.A.

Como se visualiza en la figura anterior, la estructura está organizada en las siguientes áreas funcionales:

##### a) Gerencia Integral de Riesgo.

La cantidad de colaboradores que conforman esta Unidad son 7, su propósito es implementar y desarrollar el proceso de administración del riesgo, (identificar, valorar, manejar, monitorear, revisar y comunicar), tanto en BCR SAFI S.A., así como, en las carteras de los fondos de inversión que administra, tales como, el riesgo de mercado y operativo y evaluar el control interno, tanto, en los fondos de inversión que administra

como en la Sociedad, cumpliendo con lo dictado por el Comité de Riesgo de la Sociedad; derivados en su gestión de administración, con el propósito de que ésta los controle, administre eficientemente y los minimice mediante los ajustes pertinentes.

#### **b) Gerencia de negocios.**

La Gerencia de Negocios consta de 22 funcionarios, se ubica en el segundo nivel organizativo y le corresponde realizar toda gestión encaminada a la investigación y desarrollo de nuevos productos, el análisis y viabilidad de nuevos proyectos para los fondos inmobiliarios y de desarrollo inmobiliario, así como de la comercialización de los diferentes Fondos de Inversión que se administren, esto incluye la coordinación de su publicidad y mercadeo por los diferentes medios.

Dentro del proceso de comercialización, se incluye el mantener una relación directa con las Entidades Comercializadoras que se contraten, para la venta y asesoría a los inversionistas en todo lo referente a los BCR Fondos de Inversión. Esta relación consta en proporcionar a éstos, de todos los recursos necesarios para que puedan ofrecer al cliente-inversionista la mejor asesoría.

Por otra parte le corresponde evaluar oportunidades de negocios para los fondos de inversión inmobiliarios y de desarrollo inmobiliario administrados por BCR Fondos de Inversión, así como llevar a cabo la estructuración de los nuevos productos o modificación de los existentes, financieros o inmobiliarios, que se incorporen, por parte de BCR SAFI. Buscando en todo momento que dichos negocios y productos sean integrales con los demás productos y servicios que ofrece el conglomerado del BCR y que busquen satisfacer las necesidades, gustos y preferencias de los inversionistas.

#### **c) Gerencia de gestión de portafolios.**

Esta Gerencia llevara a cabo la gestión y administración del portafolio de títulos valores, que componen las carteras de los fondos de inversión, en general.

El Gestor de Portafolios de Fondos de Inversión tiene como principal función el manejo eficiente de las carteras administradas por los Fondos de Inversión en procura de una administración más activa de las inversiones y una gestión más eficiente del riesgo. Así mismo, debe velar por el cumplimiento de las leyes y de las normas emitidas por la SUGEVAL o cualquier otro órgano. Además deberá coordinar con el personal de las Gerencias de Operaciones, de Fondos Inmobiliarios, de Fondos de Desarrollo Inmobiliario y de la unidad de Gestión de Portafolios Financieros, todo lo relacionado a la gestión de los portafolios administrados. Esta gerencia se ubica en el segundo nivel organizativo.

#### **d) Jefatura de operaciones.**

En esta área laboran 24 funcionarios, que realizan todo lo relacionado con la liquidación e inversión de los fondos de inversión, contabilidad y suministro de información a SUGEVAL, así como el área de Tecnología de la Información.

Le compete a la Jefatura de Operaciones mantener el control y la vigilancia por el cumplimiento de las normas imperantes en materia de fondos de inversión, leyes, reglamentos y directrices que emita la SUGEVAL, Auditoría Interna y Externa y Contraloría General de la República o de cualquier otro órgano de inspección o control de las operaciones relacionadas con la SAFI y los fondos de inversión que ésta administra. Además como la coordinación del personal del Área Operativa y de Tecnología de la sociedad. Esta gerencia se ubica en el tercer nivel organizativo.

#### **e) Jefatura administración de fondos inmobiliarios.**

Con un total de 10 funcionarios, esta área es la responsable de llevar a cabo la gestión y administración de los activos que conforman el portafolio de los Fondos Inmobiliarios.

El Administrador de los Fondos de Inversión Inmobiliarios tiene como principal función el manejo eficiente de los recursos del fondo, en procura de una administración activa de las inversiones y una gestión más eficiente del riesgo. Así mismo, debe velar por el cumplimiento de las leyes y de las normas emitidas por la SUGEVAL o cualquier otro órgano. Además deberá coordinar con el personal de las áreas de Gestión de Portafolios Financieros y de los Fondos Inmobiliarios, todo lo relacionado a la gestión de los portafolios administrados. Esta gerencia se encuentra en el tercer nivel organizativo.

#### **f) Jefatura administración de fondos de desarrollo.**

Como parte de la estructura organizacional de BCR Sociedad Administradora de Fondos de Inversión, en el 2007 se incorpora el área funcional de administración de fondos de desarrollo inmobiliario dentro de la gerencia de gestión de portafolios descrita anteriormente, con el objetivo de aprovechar los cambios que presenta la normativa en el mercado bursátil costarricense y ofrecer una nueva alternativa de inversión al público inversionista. Igualmente a finales de ese año, se obtiene autorización, por parte de la Superintendencia General de Valores, para realizar oferta pública del primer fondo de desarrollo, administrado por esta sociedad (BCR Fondo de Inversión de Desarrollo Inmobiliario).

La estructura de un departamento para la administración de desarrollos inmobiliarios en una sociedad administradora de fondos de inversión basa su objetivo en la creación de fondos de inversión de desarrollo inmobiliarios los cuales están dirigidos a inversionistas institucionales, es decir, intermediarios financieros y de valores, organismos internacionales, fondos de inversión, fondos de pensión y fideicomisos que

funcionen como fondos de inversión o de pensión y a inversionistas sofisticados<sup>1</sup>, en ambos casos, tanto nacionales como extranjeros, de conformidad con lo dispuesto en el Reglamento General sobre Sociedades Administradoras y Fondos de Inversión y el Reglamento de Oferta Pública.

Las técnicas de gestión de activos, que serán aplicables a un departamento de administración de carteras colectivas de inversión, como el caso expuesto, exigen que los inversionistas cuenten generalmente con un grado de conocimiento o experiencia sobre el mercado inmobiliario en el territorio nacional, o cuenten con alguna asesoría sobre inversiones diferentes a las inversiones en activos financieros y que por lo general deben estar dispuestos a asumir riesgos por su participación indirecta en el desarrollo de proyectos inmobiliarios y que a su vez pretenden obtener una plusvalía por la venta de los inmuebles una vez concluido el proyecto, a su vez, al asumir riesgos, el inversionista también se enfrenta a una posible minusvalía o pérdida en la venta de los inmuebles.

Los productos que genera un departamento de este tipo se dirige a inversionistas con un horizonte de inversión de mediano a largo plazo, que desean participar de una cartera de proyectos de desarrollo inmobiliario en distintas fases de diseño y construcción, los cuales dependiendo del tipo de proyecto y los plazos de conclusión, generarían plusvalías, ya sea por revalorización o venta de los mismos. A continuación se muestra un esquema que ilustra el negocio y producto propio que ofrece este departamento en particular:

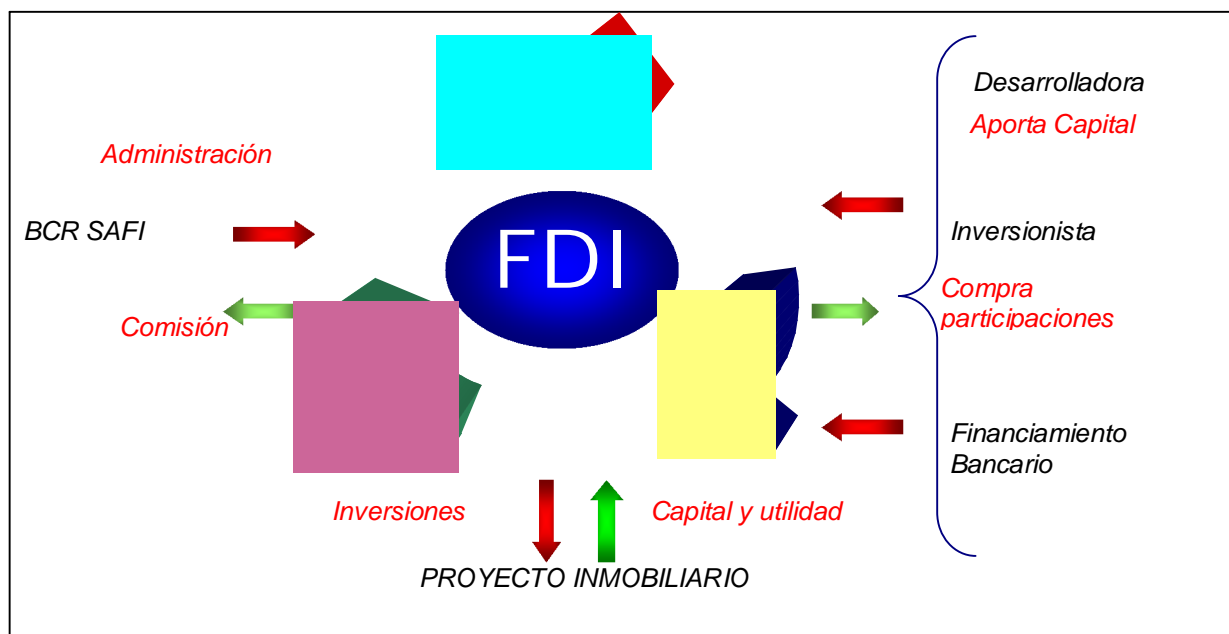


Figura No.2: Diagrama del negocio propio de los fondos de inversión de desarrollo inmobiliario.

<sup>1</sup> Son aquellos que cuenten con un patrimonio neto igual o superior a \$1.0 (un) millón de dólares. Los puestos de bolsa deberán establecer mecanismos y conservar la documentación que demuestren que el inversionista cuenta con ese patrimonio o bien con la capacidad para asumir los riesgos que representa la inversión en valores para el perfil de sofisticado, conforme se establezca en la regulación sobre intermediación en el mercado de valores. Asimismo, deberá mantener a disposición de la Superintendencia toda la documentación que lo respalde.



En la actualidad el Departamento de Desarrollo Inmobiliario, con una totalidad de 9 plazas aprobadas que se extienden a 12 según propuesta de revisión de los nuevos planes estratégicos 2009-2011, contempla tres áreas, integradas en dos unidades funcionales, a saber una administrativa, una técnica y otra financiera. Estas dos unidades conjuntamente con la jefatura del departamento llevan a cabo, de forma integral, la administración de los proyectos que conforman la cartera de activos de los fondos de desarrollo.

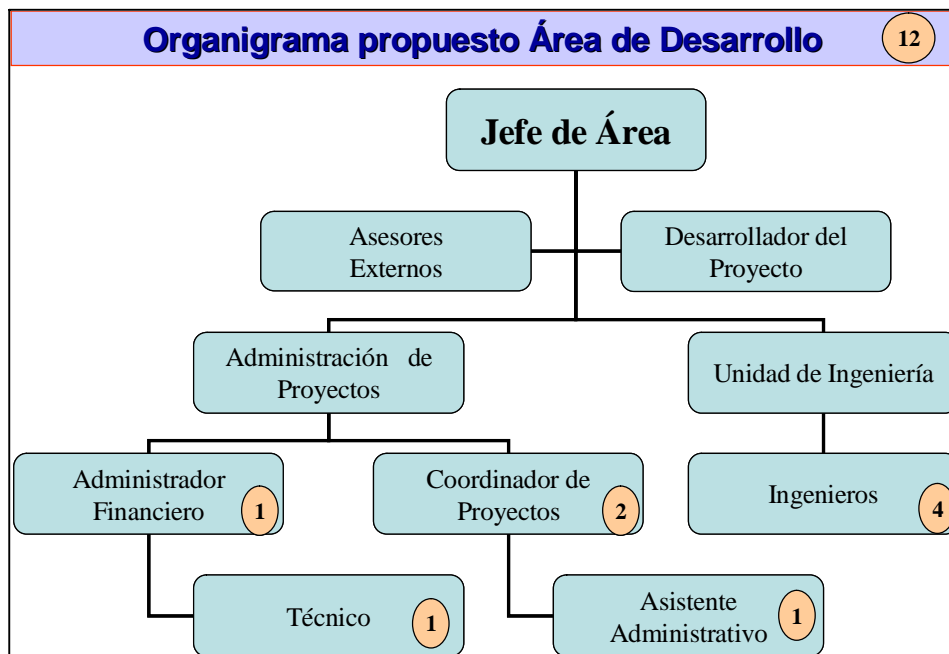


Figura No.3: Organigrama propuesto del área de desarrollo inmobiliario de BCR SAFI S.A.

A continuación, se hace una reseña de los perfiles de los principales mandos responsables dentro del área de desarrollo, quienes son los responsables de los procesos que se pretenden identificar. Estos perfiles reúnen las competencias técnicas y personales de cada uno de esos puestos no obstante, es importante aclarar que el grado de cumplimiento, en cada una de las competencias, dependerá del puesto.

#### f.1. Puesto: Jefe de oficina

- **Propósito del puesto:**

Realizar una administración efectiva de los proyectos y una gestión adecuada del riesgo, verificando el cumplimiento de las leyes y de las normas emitidas por la SUGEVAL y de cualquier otro órgano, coordinando con el personal de las otras áreas de la Sociedad, de igual forma, todo lo relacionado con la gestión de los proyectos administrados.

El jefe del área de Desarrollo Inmobiliario deberá cumplir, entre otros aspectos, con las siguientes especificaciones y condiciones técnicas:

Tabla No.1: Especificaciones y condiciones técnicas del jefe de oficina.

<b>Negociación</b>	Capacidad de interpretación para resolver problemas en situaciones cambiantes que requieren conciliar temas a lo interno y externo de la organización
<b>Conocimiento del Inglés</b>	Inglés conversacional a nivel avanzado.
<b>Planificación</b>	El puesto requiere planificación para establecer programas y presupuestos en el área así como para la toma decisiones.
<b>Educación y Capacitación</b>	Licenciado Universitaria incorporado al Colegio respectivo
<b>Experiencia</b>	Experiencia de 3 a 5 años en puestos con una unidad organizacional a cargo.
<b>Relaciones de Trabajo</b>	Considerable relación externa e interna, a nivel de Jefaturas.
<b>Servicio al Cliente</b>	Interacción directa o decisiones importantes sobre el servicio al cliente. Interacción con cliente externo.
<b>Supervisión</b>	Supervisa personas de puestos internos: Adm/Prof/Tec.
<b>Información Confidencial</b>	Maneja información confidencial de los clientes y/o colaboradores.
<b>Toma de Decisiones</b>	Toma de decisiones a nivel táctico. Decisiones deben ser consultadas al supervisor inmediato.

- **Competencias técnicas:**

- Dirección de personal.
- Amplio conocimiento de los productos financieros e inmobiliarios de los fondos de inversión y su manejo operativo.
- Nivel avanzado en análisis financiero.
- Conocimiento general de la normativa del Conglomerado.
- Conocimientos aplicables a la Administración Profesional de proyectos.
- Conocimiento general sobre el mercado bursátil.

- **Competencias personales:**

- Actitud flexible y proactiva.
- Capacidad de análisis y autocontrol.
- Comunicación, influencia e integridad.
- Manejo de información y relaciones humanas.
- Manejo del tiempo y motivación de logros.
- Orden y sistematicidad.
- Orientación de servicio al cliente y hacia el aprendizaje.
- Orientación hacia la calidad.
- Trabajo en equipo y bajo presión.

## f.2. Puesto: Coordinador administrativo

- **Propósito del puesto:**

Evaluar oportunidades de negocios para los fondos de inversión de desarrollo inmobiliario administrados por BCR SAFI, así como llevar a cabo la estructuración de los nuevos proyectos o modificación de los existentes, con el propósito de que dichos negocios y proyectos cumplan con el perfil de negocios establecido por la Sociedad y se ajusten a los demás productos y servicios que ofrece el Conglomerado del BCR.

El coordinador de proyectos deberá cumplir, entre otros aspectos, con las siguientes especificaciones y condiciones técnicas:

Tabla No.2: Especificaciones y condiciones técnicas del coordinador administrativo.

<b>Conocimiento del Inglés</b>	Inglés conversacional a nivel intermedio.
<b>Planificación</b>	El puesto requiere programar las actividades de otros puestos de trabajo y aplicar un porcentaje del tiempo para la toma de decisiones.
<b>Educación y Capacitación</b>	Licenciatura Universitaria, incorporado al Colegio respectivo.
<b>Experiencia</b>	Experiencia de 3 a 5 años en puestos profesionales.
<b>Relaciones de Trabajo</b>	Internas y externas con grupos de trabajo de mayor nivel.
<b>Servicio al Cliente</b>	Considerable interacción directa o decisiones importantes sobre el servicio al cliente, a nivel externo.
<b>Servicio al Colaborador</b>	Considerable interacción directa con el cliente interno.
<b>Riesgo</b>	Tiene acceso a información confidencial que representa un alto riesgo para la institución.
<b>Información Confidencial</b>	Manejo de información confidencial de tipo financiero-contable, de recursos humanos y/o de mercadeo.
<b>Condiciones de Trabajo</b>	Realiza el trabajo en condiciones ambientales normales con esporádicas exposiciones a elementos adversos.
<b>Esfuerzo Mental – Concentración</b>	Requiere atención para resolver problemas de mediana complejidad de manera ocasional.
<b>Exposición al Riesgo</b>	Leve exposición al riesgo.

- **Competencias técnicas:**

- Amplio conocimiento de los productos financieros e inmobiliarios de los fondos de inversión y su manejo operativo.
- Nivel avanzado en análisis financiero.
- Conocimiento general de la normativa del Conglomerado.
- Manejo de sistemas aplicables a la administración de proyectos.
- Conocimiento general sobre el mercado bursátil.

- **Competencias personales:**

- Actitud flexible y proactiva.
- Capacidad de análisis y autocontrol.
- Comunicación, influencia e integridad.

- Manejo de información y relaciones humanas.
- Manejo del tiempo y motivación de logros.
- Orden y sistematicidad.
- Orientación de servicio al cliente y hacia el aprendizaje.
- Orientación hacia la calidad.
- Trabajo en equipo y bajo presión.

### f.3. Puesto: Coordinador técnico.

- **Propósito del puesto:**

Colaborar con la Jefatura de Fondos Inmobiliarios y la Gerencia de Negocios en relación con las tareas necesarias para desarrollar los proyectos propiedad de los fondos de desarrollo y fondos inmobiliarios, además de participar activamente en las nuevas adquisiciones a través del análisis y revisión de los avalúos periciales, verificando que estos cumplan, en materia de fondos de desarrollo e inmobiliarios, con la normativa emitida por parte de la SUGEVAL.

El Ingeniero deberá cumplir, entre otros aspectos, con las siguientes especificaciones y condiciones técnicas:

Tabla No.3: Especificaciones y condiciones técnicas del coordinador técnico.

<b>Conocimiento del Inglés</b>	Inglés conversacional a nivel intermedio
<b>Planificación</b>	El puesto requiere programar las actividades de otros puestos de trabajo y aplicar un porcentaje del tiempo para la toma de decisiones.
<b>Educación y Capacitación</b>	Licenciado en Ingeniería Civil, incorporación al Colegio respectivo.
<b>Experiencia</b>	Experiencia de 3 a 5 años en puestos profesionales.
<b>Relaciones de Trabajo</b>	Internas y externas con grupos de trabajo de mayor nivel.
<b>Servicio al Cliente</b>	Considerable interacción directa o decisiones importantes sobre el servicio al cliente, a nivel externo.
<b>Servicio al Colaborador</b>	Considerable interacción directa con el cliente interno.
<b>Riesgo</b>	Tiene acceso a información confidencial que representa un alto riesgo para la institución.
<b>Información Confidencial</b>	Maneja información confidencial de los clientes y/o colaboradores
<b>Condiciones de Trabajo</b>	Realiza el trabajo en condiciones ambientales variadas con frecuentes exposiciones a elementos adversos
<b>Esfuerzo Mental – Concentración</b>	Requiere atención para resolver problemas de mediana complejidad de manera constante
<b>Exposición al Riesgo</b>	Considerable exposición al riesgo

- **Competencias Técnicas:**

- Amplio conocimiento de los productos financieros e inmobiliarios de los fondos de inversión y su manejo operativo.
- Conocimiento general de la normativa del Conglomerado.
- Conocimientos en Administración Profesional de Proyectos.
- Conocimiento general sobre el mercado bursátil.
- Interpretación de planos de agrimensura y construcción.
- Interpretación de presupuestos de inversión y obras.
- Legislación sobre valuación y peritaje.

- **Competencias Personales:**

- Actitud flexible y proactiva.
- Capacidad de análisis y autocontrol.
- Comunicación, influencia e integridad.
- Manejo de información y relaciones humanas.
- Manejo del tiempo y motivación de logros.
- Orden y sistematicidad.
- Orientación de servicio al cliente y hacia el aprendizaje.
- Orientación hacia la calidad.
- Trabajo en equipo y bajo presión.

#### f.4. Puesto: Coordinador financiero

- **Propósito del puesto**

El puesto consiste en llevar a cabo, en coordinación con el administrador de proyectos y el administrador técnico, los estudios internos, financieros, de los proyectos de desarrollo inmobiliario en ejecución y los que se evalúan para su posible adquisición. Además de controlar y dar seguimiento a la ejecución presupuestaria del proyecto.

El coordinador financiero deberá cumplir, entre otros aspectos, con las siguientes especificaciones y condiciones técnicas:

Tabla No.4: Especificaciones y condiciones técnicas del coordinador financiero.

<b>Conocimiento del Inglés</b>	Inglés conversacional a nivel intermedio.
<b>Planificación</b>	El puesto requiere programar actividades con otros puestos de trabajo del área.
<b>Educación y Capacitación</b>	Licenciatura Universitaria, incorporado al Colegio respectivo.
<b>Experiencia</b>	Experiencia de 1 a 3 años en puestos técnicos.
<b>Relaciones de Trabajo</b>	Internas y externas con grupos de trabajo de similar nivel.
<b>Servicio al Cliente</b>	Interacción Indirecta sobre el servicio al cliente, a nivel externo.
<b>Servicio al Colaborador</b>	Interacción directa con el cliente interno.
<b>Riesgo</b>	Tiene acceso a información confidencial de alto riesgo para la institución.
<b>Información Confidencial</b>	Manejo de información confidencial de tipo financiero-contable, de.
<b>Condiciones de Trabajo</b>	Realiza el trabajo en condiciones ambientales normales con esporádicas exposiciones a elementos adversos.
<b>Esfuerzo Mental – Concentración</b>	Requiere atención para resolver problemas de mediana complejidad de manera ocasional.
<b>Exposición al Riesgo</b>	Considerable exposición al riesgo.

- **Competencias Técnicas:**

- Conocimiento de los productos financieros e inmobiliarios de los fondos de inversión y su manejo operativo.
- Nivel avanzado en análisis financiero.
- Conocimiento general de la normativa del Conglomerado.
- Conocimientos básicos en administración de proyectos.
- Conocimiento general sobre el mercado bursátil.

- **Competencias Personales:**

- Actitud flexible y proactiva.
- Capacidad de análisis y autocontrol.
- Comunicación, influencia e integridad.
- Manejo de información y relaciones humanas.
- Manejo del tiempo y motivación de logros.
- Orden y sistematicidad.

- Orientación de servicio al cliente y hacia el aprendizaje.
- Orientación hacia la calidad.
- Trabajo en equipo y bajo presión.

## **5. Primer fondo de desarrollo administrado.**

En el año 2007, BCR SAFI S.A. incorpora dentro de su portafolio de fondos de inversión su primer fondo de desarrollo.

Como parte de estas tareas la sociedad se encuentra, actualmente, desarrollando un inmueble llamado Centro Empresarial La Sabana (CES) que cuenta con las siguientes características: El inmueble es un edificio de oficinas y comercio; de 16 pisos y 2 niveles subterráneos de estacionamientos. El primer nivel posee la infraestructura de administración del inmueble, zona para comercio y parqueos exteriores. El segundo nivel cuenta con zona de comercio así como parqueos internos. El tercer y cuarto nivel están habilitados completamente como plataforma interna de parqueos. El quinto nivel, es una zona exclusiva para parqueos distribuidos en un área techada (debajo de la huella del edificio) y en un área de plataforma externa (sin techar) en los costados Oeste, Norte y Sur de este nivel. Desde el sexto nivel hasta el dieciseisavo se componen por áreas de oficinas. Finalmente, el nivel 17 lo componen los cuartos de máquinas, área para la ubicación de las torres de enfriamiento y otras áreas para que la empresa pueda instalar cualquier tipo de antena o panel solar. Las áreas de oficinas arrendables son 16,394.59 m<sup>2</sup>.

En total este edificio cuenta con 687 parqueos que brindan aproximadamente una relación de estacionamientos de 1 espacio por cada 24 m<sup>2</sup> de oficina para la comodidad tanto de los inquilinos como de los visitantes. Las áreas de parqueos son en total 10,081.65 m<sup>2</sup>. Además, el edificio cuenta con 853.31 m<sup>2</sup> de bodegas.

La fase 1 del proyecto (actualmente en construcción) está compuesta por un contrato de construcción que abarca todos los componentes estructurales, electromecánicos y arquitectónicos de las áreas comunes del inmueble para que éste sea funcional previo a la remodelación de las áreas privativas en obra gris.

La fase 2 del proyecto consiste en la remodelación del edificio en función de las necesidades de un solo inquilino.

A continuación se muestra una figura que ejemplifica los hitos más importantes durante la vida del proyecto:



Figura No.4: Hitos más importantes durante la vida del proyecto CES.



## **B. Justificación del estudio.**

Dado el entorno y la relevancia que ha tomado el profesionalismo en administración de proyectos así como su contribución con el desarrollo y crecimiento de la cultura organizacional; el proyecto cuenta con la aprobación de la Administración de BCR Sociedad Administradora de Fondos de Inversión para que éste sea desarrollado en esta empresa.

Como parte de los beneficios que se espera le brinde este proyecto al departamento de desarrollo inmobiliario de BCR SAFI S.A., entre otros, se citan los siguientes:

- a. Con un marco de referencia establecido, lograr identificar estadísticas y métricas que permitan llevar a cabo análisis de los proyectos ejecutados así como realizar mejora continua.
- b. El propiciar un comportamiento organizacional, en el departamento de desarrollo inmobiliario, que se pernee a otros departamentos de la BCR Sociedad Administradora de Fondos de Inversión S.A., enfocado en la administración profesional de proyectos y que contribuya con el asentamiento de las bases para el desarrollo de su propia cultura.
- c. Documentar las lecciones aprendidas y aplicarlas en la administración de los proyectos futuros.
- d. Mejorar la administración de los riesgos inherentes a los proyectos que conforman el portafolio de activos administrados por el departamento.

## **C. Planteamiento del problema.**

Actualmente, el departamento de fondos de desarrollo inmobiliario no cuenta con una metodología oficializada, organizacional, para la administración profesional de los proyectos en desarrollo.

Dadas las condiciones de competencia actuales, la relevancia con que se perfilan los fondos de inversión de desarrollo inmobiliario en el mercado bursátil costarricense y la importancia de administrar los proyectos de una forma profesional, esta problemática puede afectar a BCR SAFI S.A., en aspectos como:

- Pérdida de liderazgo en el mercado.
- Oportunidad en la gestión de los negocios.
- Alineamiento y planeación estratégica.
- Eficiencia en la gestión de los recursos.
- Falta de documentación y respaldo de la información.
- Indicadores sobre la eficiencia en los proyectos.
- Falta de métricas para la mejora continua.
- Falta de procedimientos y documentación de lecciones aprendidas.

## **D. Objetivos.**

### **1. General**

Definir un marco de referencia para la implementación de una metodología en administración de proyectos, para el BCR Fondo de Inversión de Desarrollo Inmobiliario de BCR SAFI S.A., que contribuya con la eficiencia y uso de los recursos del departamento.

### **2. Específicos**

Con el fin de guiar al lector, en el capítulo IV del presente documento denominado “Marco de referencia para la implementación de una metodología para la administración profesional de proyectos”; se reúne la información de cada uno de los procesos identificados, para las áreas objeto de estudio. En este ítem del documento se puntualiza la información que demuestra el cumplimiento de los objetivos planteados y se sintetiza o unifica en una matriz, anexa, que integra la generalidad de los procesos, los involucrados, sus roles y/o funciones, los responsables de cada proceso, así como las prácticas y herramientas que se propone implementar como parte del presente trabajo.

- Identificar los procesos críticos del proyecto, requeridos para garantizar que los diferentes elementos del proyecto sean adecuadamente coordinados.
- Identificar los involucrados dentro de las actividades y procesos abarcados.
- Establecer los roles y funciones de los miembros del equipo.
- Establecer los responsables internos generales de las actividades y procesos abarcados.
- Identificar las prácticas y herramientas a implementar que puedan contribuir en los procesos de ejecución control y cierre de los proyectos.

## E. Alcances y limitaciones de la investigación.

La investigación y realización del presente informe incluyó entregables administrativos que se contemplaron según las mejores prácticas en administración de proyectos, de conformidad con los procesos de inicio, planeación, ejecución, control y cierre, orientados al cumplimiento de los requisitos que demanda el instituto tecnológico de Costa Rica, en la elaboración de este tipo de trabajos, dentro de ellos; la propuesta de proyecto, el plan del proyecto, informe de avances y bitácora, entre otros.

En cuanto a la delimitación de las áreas y procesos en estudio, es importante mencionar que en la actualidad, BCR SAFI S.A. contempla dentro de su organigrama una estructura organizacional que incorpora, además de la gerencia general, seis áreas, agrupadas bajo una estructura organizacional del tipo funcional, según se indica:

- Gerencia de negocios
- Jefatura integral de riesgos
- Gerencia de portafolios
- Jefatura de fondos inmobiliarios
- Jefatura de fondos desarrollo inmobiliario
- Jefatura de operaciones

Por la naturaleza del negocio, los proyectos que se administran en el área de desarrollo inmobiliario tienen relación directa o indirecta con los demás departamentos de la organización. Esta relación puede ser, entre otros, de carácter normativo y de control como es el caso del ligamen que existe con el área integral de riesgo o de carácter operativo con el área de operaciones. En la gerencia de portafolios, el área de desarrollo encarga la gestión de los activos financieros que mantiene el fondo en sus registros.

Debido a la estructura funcional que actualmente presenta BCR Sociedad Administradora de Fondos de Inversión; los procesos de iniciación y planificación de los proyectos de desarrollo inmobiliario son llevados a cabo por la Unidad de Adquisiciones en la Gerencia de Negocios. Esto debido a que es esta gerencia la que se especializa en la evaluación de los negocios, para los diferentes fondos de inversión inmobiliarios y de desarrollo, administrados por la BCR SAFI. Esta unidad es la encargada de evaluar la factibilidad de los proyectos, efectuar los análisis financieros y técnicos, definir su alcance, supuestos y restricciones y las diferentes etapas en que estos serán desarrollados, además de los aspectos comerciales y de mercadeo y ventas. Una vez que los proyectos son adquiridos, pasan al área de desarrollo inmobiliario, en donde son ejecutados, controlados y posteriormente cerrados. Es por ello, que existe una dependencia directa entre el área de negocios y la de desarrollo inmobiliario en los procesos de inicio y planeación de este tipo de proyectos, **razones por las cuales este trabajo únicamente contempla los proceso de Ejecución, Control y Cierre; mismos que competen al área de desarrollo inmobiliario.**

No obstante lo indicado, los procesos de ejecución, control y cierre se ejecutan en el área de desarrollo inmobiliario y no dependen de ninguna otra área funcional de la sociedad. Salvo lo correspondiente a los temas legales y de mercadeo que se deben coordinar con los respectivos asesores.

Por esta razón; la propuesta del proyecto se delimitó en estos tres últimos procesos y para las áreas administrativo, técnico y financiero, pues son estas las que se ejecutan directamente en el departamento de desarrollo inmobiliario.

Como parte del desarrollo del proyecto, se planteó la entrega de un informe técnico el cual va orientado a suplir la necesidad de negocio identificada y el cual contiene la información recopilada necesaria para plantear el marco de referencia. Con el propósito de lograr los objetivos, dentro del plan de proyecto se plantearon entregables técnicos que debían irse cumpliendo para poder contar con un documento cuya información tuviera una base que sustentara el marco de referencia. Los pasos seguidos se convirtieron en capítulos del informe que a la postre, permitieron lograr la solución construida. A continuación se describen estos pasos:

- a. En el **capítulo I** denominado generalidades de la investigación, mediante una recopilación documental, se planteó una breve reseña de los antecedentes de la empresa con el objetivo de iniciar con la identificación de los hechos que originaron el nacimiento de la BCR Sociedad Administradora de Fondos de Inversión S.A., quien es la encargada de administrar los fondos de inversión que sean constituidos dentro de la misma. Se incluye una breve descripción de la actividad productiva, principios organizacionales de la sociedad que se resumen dentro de un marco filosófico institucional. Posteriormente, se describe la estructura organizacional de la misma hasta llegar a ubicar el departamento de desarrollo inmobiliario con el objetivo de ubicar el proyecto en el contexto de la empresa. Seguidamente, se expone el organigrama interno del departamento y se da una reseña de los perfiles y competencias de los principales mandos responsables dentro de esta área con el objetivo de que sea la base para algunos de los aspectos a tratar dentro del marco de referencia que se pretende constituir con este documento. Luego de identificar el año en el que se constituyó el primer fondo de desarrollo administrado por el departamento de desarrollo inmobiliario que forma parte de la BCR Sociedad Administradora de Fondos de Inversión S.A. , finalmente se hace una breve descripción del proyecto que administra el departamento actualmente. Además, este capítulo abarcó la justificación del estudio, una explicación precisa del problema y los objetivos planteados.
- b. En el **capítulo II**, se recopiló un marco teórico sencillo para el lector no experto. Mediante una recopilación de información documental disponible al público, se hizo una breve reseña al cambio que se ha generado en el ambiente bursátil costarricense y el cual se convierte en un antecedente importante que genera la necesidad de ahondar en el tema del informe. Además, se aclaran algunos

conceptos fundamentales que permiten comprender el documento. Posteriormente, se ubica el proyecto en el contexto nacional e internacional del negocio bursátil, recopilando información del mercado de los fondos de inversión de desarrollo inmobiliario en Costa Rica y en el exterior. Esto permite identificar los hechos que originaron el nacimiento del incipiente mercado de fondos de desarrollo en el país así como algunas referencias internacionales. Además, permite visualizar la distribución del mercado, desde los primeros participantes del negocio en el 2007 hasta los que conforman el mercado en el presente año 2009. Seguidamente, en el mismo capítulo, se hace una breve reseña de las sociedades administradoras de fondos de inversión ajenas a BCR SAFI S.A. y que administran también actualmente fondos de desarrollo inmobiliario en ejecución. Finalmente, se hace una descripción básica de los proyectos de desarrollo más representativos que estas sociedades administran.

- c. El **capítulo III**, presenta una descripción básica de algunas consideraciones contempladas dentro de la estrategia escogida que forma parte del marco metodológico con el objetivo de poder abarcar los objetivos trazados en el presente proyecto.
- d. El **capítulo IV**, se concibe con el objetivo de plantear el marco de referencia que permitirá la administración de futuros proyectos dentro del fondo de desarrollo. Este capítulo presenta los 3 principales procedimientos que constituyen la administración de un fondo de desarrollo a saber: administrativo, financiero y técnico. Así mismo, dentro de cada tipo de procedimiento y para cada área o proceso en estudio (ejecución, control y cierre) se delimita lo siguiente:
  - i. Las actividades y/o procesos e involucrados, establecidos a partir de una ficha técnica o diccionario de WBS para las áreas de ejecución, control y cierre en los procedimientos administrativo, financiero y técnico. Además, definidos mediante entrevistas al equipo del proyecto así como algunos identificados debido a procedimientos, disposiciones y herramientas que se aplican como parte de las lecciones aprendidas que ha recopilado el departamento.
  - ii. A partir de los perfiles definidos en el capítulo I, se define una matriz de roles y funciones asociada a los procesos identificados. Esta última matriz y la ficha técnica definida en el capítulo I, permitió identificar un responsable interno general para cada proceso (ejecución, control y cierre) dentro de cada procedimiento (administrativo, técnico y financiero).
  - iii. Posteriormente, se hace una recopilación de las prácticas identificadas a través de las siguientes fuentes de información: el marco legal de leyes y normativas en regulan el negocio, asesorías externas, procesos de otros involucrados o actividades relacionadas con el negocio, experiencia acumulada por la empresa en la administración de los

fondos inmobiliarios, entrevistas al equipo de trabajo actual y finalmente juicio experto adquirido durante la ejecución del presente proyecto.

- iv. Finalmente, se proponen herramientas recomendadas para cada una de las actividades y las prácticas más adecuadas identificadas. Estas últimas se han definido mediante el juicio experto y entrevistas al equipo de trabajo del área del fondo de desarrollo inmobiliario las cuales pueden clasificarse como tales, debido a los resultados satisfactorios que han tenido en el proyecto administrado actualmente.

- e. Por último, el **capítulo V** compila, las principales conclusiones y recomendaciones alineadas con el marco de referencia propuesto y los objetivos del proyecto.

Con este alcance y solución construida, se cuenta finalmente con un documento que funciona como una guía práctica acorde con las características propias y específicas del negocio para llevar a cabo la administración profesional de futuros proyectos dentro del departamento de desarrollo inmobiliario de BCR SAFI S.A.

Finalmente, entre las dificultades que se presentaron durante el proceso investigativo están:

- El alcance de este proyecto de graduación se vio limitado por la restricción del plazo (tiempo) en que tuvo que ser desarrollado.
- La organización presenta un nivel bajo de madurez en administración de Proyectos.
- No se cuenta con lecciones aprendidas en otros proyectos, ya que actualmente el departamento de desarrollo inmobiliario de BCR SAFI, administra el primer proyecto de desarrollo inmobiliario.
- Debido a la poca edad del negocio en Costa Rica, no se cuenta con información disponible sobre las buenas prácticas en otros proyectos de fondos de desarrollo identificados en el mercado.
- Como bien se hace referencia en el apartado de reseña del ambiente bursátil costarricense, los fondos de desarrollo inmobiliario son una novedosa figura en dicho mercado. Esto conlleva a que por lo nuevo del instrumento no se haya generado, a la fecha de este estudio, información bibliográfica abundante, referente a la administración de los proyectos, su etapa de ejecución y cierre, para su consulta. Esto nos limita en dos aspectos uno que tiene que ver con la consulta bibliografía y en segunda instancia con la investigación de buenas prácticas aplicadas por los operadores de estos fondos, en estos procesos.

## **II. Marco teórico.**

En el presente capítulo, en el apartado A se hace una breve reseña al principal cambio que se ha generado en el ambiente bursátil costarricense lo cual se convierte en un antecedente importante que genera la necesidad de ahondar en el tema de este informe.

Posteriormente, en el apartado B se aclaran algunos conceptos fundamentales que permiten comprender el contexto de este documento.

Por su parte, el apartado C, incluye una reseña sobre los fondos de inversión de desarrollo inmobiliario en Chile, país que ha servido como referencia para el mercado bursátil costarricense. De igual forma el papel de las sociedades administradoras de fondos de inversión y los principales fondos que operan en este mercado.

Por otro lado, el apartado D, se inicia con la identificación de los hechos que originaron el nacimiento del incipiente mercado de fondos de desarrollo en el país. Posteriormente, se continúa con la exposición de la distribución del mercado, desde los primeros participantes del negocio en el 2007 hasta los que conforman el mercado en el presente año 2009. Además, se hace una breve reseña de las sociedades administradoras de fondos de inversión ajenas a BCR SAFI S.A. y que administran también actualmente fondos de desarrollo inmobiliario en ejecución. Finalmente, se hace una descripción básica de los proyectos de desarrollo más representativos que estas sociedades administran.

### **A. Reseña del ambiente bursátil costarricense.**

El ambiente bursátil costarricense ha experimentado, en los últimos años, cambios que han influido en la actitud del inversionista. No hace muchos años los costarricenses mantenían sus dineros en cuentas de ahorros o cuentas corrientes y depósitos a plazo en los bancos estatales, sin pensar siquiera en otras opciones de inversión que les generaran mayores rendimientos, quizá por inseguridad, poco conocimiento sobre el tema, o bien porque el mercado financiero no ofrecía oportunidades o información suficiente.

En la actualidad se ofrecen nuevas alternativas de inversión, impulsadas por los diferentes intermediarios, que ofrecen productos con el objetivo de satisfacer las necesidades de los inversionistas. Las instituciones que participan en el mercado bursátil ofrecen información sobre las diferentes opciones de inversión que surgen en el mercado financiero, facilitándole al inversionista por medio de una adecuada asesoría, la toma de decisiones.

Es importante destacar que estos nuevos mecanismos de inversión que experimenta el mercado bursátil obedecen a diversas exigencias del sistema financiero, de los usuarios e intermediarios, dentro de los que surgen las Sociedades Administradoras de Fondos de Inversión, que son específicamente sociedades cuyo objeto exclusivo es prestar

servicios de administración de fondos de inversión.

Por su parte, según se define en el Título V de la Ley Reguladora del Mercado de Valores (Fondos de Inversión); “Los fondos de inversión serán patrimonios separados pertenecientes a una pluralidad de inversionistas. Con el concurso de una entidad de custodia, serán administrados por las sociedades administradoras reguladas en este título y se destinarán a ser invertidos en la forma prevista en el respectivo prospecto, dentro del marco permitido por esta ley y los reglamentos de la Superintendencia...”.

Con las reformas que ha experimentado el Reglamento General sobre Sociedades Administradoras y Fondos de Inversión a partir del 2007; se crea la posibilidad de que estas sociedades, como parte de sus alternativas de inversión incorporen la novedosa figura de los fondos de desarrollo inmobiliario. Esta figura sin duda alguna viene a constituirse en un instrumento atractivo para los inversionistas quienes de forma indirecta participan en el financiamiento de los proyectos que desarrolla el fondo.

Los fondos de desarrollo están dirigidos a personas físicas o jurídicas, con un horizonte de inversión de largo plazo, que buscan diversificar sus inversiones a través de un portafolio de activos no financieros, dispuestos a asumir riesgos por su participación indirecta en el mercado de desarrollo inmobiliario, cuyo objetivo primordial es la inversión en proyectos inmobiliarios en distintas fases de diseño y construcción, para su conclusión y venta, o arrendamiento. Adicionalmente, adquirir bienes inmuebles para la generación de plusvalías.

Además este tipo de fondo permite canalizar el ahorro interno de los costarricenses hacia la inversión en proyectos de desarrollo inmobiliario que ayuden a mejorar la infraestructura nacional.

Aunado a esto cabe resaltar el atractivo que presenta el país, para el establecimiento de empresas transnacionales demandantes de inmuebles a la medida para el giro normal de sus negocios, lo que se constituye en un mercado potencial para la generación de activos.

Dado lo anterior, las Sociedades Administradoras de Fondos han visto la posibilidad de incluir dentro del portafolio de sus productos, un nuevo fondo de inversión, destinado al desarrollo inmobiliario, que permita ofrecer una nueva opción a los inversionistas, buscando brindar una mayor diversificación de los riesgos inherentes a las inversiones en títulos y/o valores del mercado en general y una alternativa, que compita con los diferentes fondos inscritos en el mercado.



## **B. Conceptos de Importancia.**

### **➤ Definición de Fondos de Inversión de Desarrollo Inmobiliario.**

Los fondos de inversión de desarrollo inmobiliario son patrimonios independientes que administran sociedades administradoras de fondos de inversión, por cuenta y riesgo de los participantes, cuyo objetivo primordial es la inversión en proyectos inmobiliarios en distintas fases de diseño y construcción, para su conclusión y venta, o arrendamiento.

Adicionalmente, los fondos de desarrollo pueden adquirir bienes inmuebles para la generación de plusvalías.

Los fondos de desarrollo inmobiliario se constituyen como fondos cerrados y son de oferta pública restringida de conformidad con la definición del Reglamento sobre oferta pública.

### **➤ Ley Reguladora del Mercado de Valores.**

### **➤ Superintendencia General de Valores.**

De conformidad con la LRMV, artículo 3, se denomina como el órgano de máxima desconcentración del Banco Central de Costa Rica. Esta Superintendencia es la encargada de velar por la transparencia de los mercados de valores, la formación correcta de los precios en ellos, la protección de los inversionistas y la difusión de la información necesaria para asegurar la consecución de estos fines.

También; regula, supervisa y fiscaliza los mercados de valores, la actividad de las personas físicas o jurídicas que intervengan directa o indirectamente en ellos y los actos o contratos relacionados con ellos, según lo dispuesto en la LRMV.

### **➤ Reglamento General Sobre Sociedades Administradoras y Fondos de Inversión.**

Según su alcance, este reglamento establece las disposiciones para la autorización y funcionamiento de las sociedades administradoras de fondos de inversión; y la autorización de oferta pública de los fondos de inversión nacionales y extranjeros.

### **➤ Normativa aplicable.**

Los valores que formen parte de los activos de un fondo de desarrollo inmobiliario, se rigen por la normativa aplicable a los fondos de inversión financieros. Los bienes

inmuebles que se mantengan para el arrendamiento y aquellos que se hayan concluido, se rigen por la normativa aplicable para las valoraciones de fondos inmobiliarios.

➤ **Activo neto mínimo.**

Los fondos de desarrollo inmobiliario deben contar con un activo neto mínimo de diez millones de dólares de los Estados Unidos de América o su equivalente en colones costarricenses, al tipo de cambio de referencia de compra del Banco Central de Costa Rica.

➤ **Monto mínimo de la participación.**

El monto mínimo de la participación es de cincuenta mil dólares de los Estados Unidos de América o su equivalente en colones costarricenses, al tipo de cambio de referencia de compra del Banco Central de Costa Rica. La cantidad mínima que un inversionista puede adquirir es de una participación.

➤ **Activos autorizados.**

Los fondos de desarrollo inmobiliario pueden invertir en proyectos inmobiliarios en distintas fases de diseño y construcción dentro o fuera del territorio nacional, deben poseerse en concepto de propiedad y libres de derechos reales que impidan la culminación de las obras. Adicionalmente, pueden adquirir bienes inmuebles para la generación de plusvalías, dentro o fuera del territorio nacional, los cuales deben poseerse en concepto de propiedad y libres de derechos de usufructo, uso y habitación.

Así mismo pueden invertir en valores financieros autorizados de conformidad con lo reglamentos establecidos.

➤ **Prospecto**

El prospecto es un documento escrito que contiene la información necesaria sobre el emisor y los valores a emitir, para que los potenciales inversionistas puedan formularse un juicio fundado sobre la inversión que se les propone. De conformidad con el Artículo 11 de la LRMV; el contenido del prospecto es vinculante para la empresa emisora. Es una comunicación pública, dirigida al mercado de valores y de total disponibilidad.

Documento legalmente exigido, su elaboración y presentación no son facultativas, son obligadas. Su contenido es normado por la Superintendencia General de Valores y la información que se facilita y el modo de facilitarla siguen pautas claramente establecidas por este ente regulador. Igualmente exige responsabilidad por las omisiones en su contenido y no solo por inexactitud o falsedad del mismo y es obligación del inversionista su lectura.

➤ **Revelaciones en el prospecto del fondo de desarrollo.**

En forma adicional a lo establecido en los reglamentos, el prospecto debe incluir políticas de diversificación que consideren como mínimo: cantidad de proyectos que se proponen, distribución geográfica y tipo de proyectos deseables para incorporar en el fondo; así como los riesgos de los sectores, actividades económicas y países en que se propone invertir, según lo establecido en la guía del prospecto.

Debe revelarse claramente si el fondo puede participar en negocios conjuntos con otros fondos de inversión o personas físicas o jurídicas.

Asimismo, se debe revelar si las empresas del mismo grupo financiero al que pertenece la sociedad administradora o sus socios, participarán como inversionistas del fondo o de los proyectos y las condiciones bajo las cuales se regirán.

➤ **Adendum al prospecto.**

De previo a su incorporación al fondo, para cada proyecto se requiere un adendum que resuma las principales características. El adendum debe contener al menos:

- Identificación de los participantes designados para el desarrollo del proyecto.
- Descripción de las relaciones, responsabilidades y los riesgos contractuales inherentes a su consecución.
- Descripción general del proyecto y la fase en que se encuentra.
- Aspectos técnicos, legales y financieros.
- Estrategia de financiamiento para el desarrollo de la obra, incluyendo la posibilidad de preventa. En caso de la existencia de negocios conjuntos con otros fondos de inversión o personas físicas o jurídicas, deben indicarse las responsabilidades de los participantes, los riesgos de este tipo de operaciones y los porcentajes de participación.
- Mecanismos previstos para la comercialización y venta del activo.

El Superintendente emitirá una guía para la elaboración del adendum en la cual desarrolle su contenido mínimo. Este adendum debe ser presentado a los inversionistas y estar disponible al público, en los plazos y medios que disponga el Superintendente mediante acuerdo.

➤ **Involucrados claves.**

Los involucrados claves asociados a los proyectos típicos se pueden dividir en cinco grupos principales:

- **Valuadores y Fiscalizadores:** empresas y profesionales especialistas en el campo.

- **Consultores en Ingeniería y Arquitectura:** existen una gran cantidad de empresas debidamente inscritas en el campo de la Consultoría, lo mismo que existe la posibilidad de contratar profesionales independientes para cumplir con las diferentes etapas de diseño, inspección y supervisión.
- **Constructores:** son todas las empresas existentes, que estén legal y técnicamente capacitadas para llevar a cabo los trabajos de construcción. Aspecto muy importante a considerar son sus atestados sobre experiencia y solvencia económica que demuestren que están en condiciones de llevar a cabo la construcción de los proyectos con una buena calidad y dentro de los plazos requeridos.
- **Desarrolladores:** actualmente existen empresas desarrolladoras, las cuales pueden ofrecer proyectos que tienen identificados con los debidos estudios, los cuales pueden ser considerados por el Fondo de Desarrollo Inmobiliario para participar en negocios conjuntos.
- **Entidades gubernamentales, empresas de servicios públicos, servicios financieros e instituciones reguladoras:** son todas las instituciones que participan en la regulación del sector bursátil y financiero asociado a los proyectos, como por ejemplo la Superintendencia General de Valores (Sugeval) y entidades acreedoras como el Banco de Costa Rica. Además, instituciones encargadas de autorizar los proyectos en el sector de la construcción tales como municipalidades, SETENA, Colegio Federado de Ingenieros y Arquitectos, empresas de servicios públicos entre otros.

➤ **Informe de avance y de cierre del proyecto.**

Sin perjuicio de lo que se disponga en el prospecto o acordara la asamblea de inversionistas, con una periodicidad trimestral, se debe realizar y remitir a la Superintendencia un informe del avance de cada proyecto por parte de un profesional o fiscalizador independiente. Los inversionistas tendrán acceso a estos informes de avance.

El Superintendente puede establecer el contenido mínimo de los informes, así como los medios y plazos para que la sociedad administradora comunique a los inversionistas la disponibilidad de dichos avances.

El último informe de avance corresponderá al informe de cierre del proyecto, con el fin de cumplir adecuadamente con el proceso de desarrollo de la obra.

### **C. Reseña internacional sobre los fondos de inversión de desarrollo inmobiliario.**

Son pocos los países que cuentan con un mercado desarrollado de fondos de inversión de desarrollo inmobiliario. Sin duda uno de los que se ha constituido como referente de nuestro Mercado Bursátil, ha sido Chile que muestra un desarrollo importante de esta figura.

Al igual que en nuestro país, las Administradoras de fondos de inversión se constituyen como sociedades anónimas especiales, que tienen como objeto exclusivo la administración del patrimonio del fondo, por la cual pueden cobrar una comisión de administración y la realización de otras actividades complementarias que les autorice la Superintendencia de Valores y Seguros (SVS). Dichas sociedades pueden ser de dos naturalezas (Administradoras de fondos de Inversión cerrados o Administradoras Generales de Fondos) dependiendo de los fondos que administren.

Dentro de las actividades complementarias que según la normativa pueden desarrollar las administradoras de fondos se citan:

- Actuar como agentes de ventas de las compañías de seguros.
- Actuar como agentes colocadores de cuotas de fondos de terceros.
- Prestaciones de asesoría.
- Participación en empresas de apoyo al giro.
- Participación directa o indirecta en sociedades administradoras de fondos de terceros en el exterior.

Entre las principales administradoras de fondos del mercado están: Santander, Moneda Asset Management, Las Américas, Banchile e Independencia, entre otras.

Uno de los fondos más antiguos es Toesca, creado en 1990 por la aseguradora Aetna y que en 2002 fue adquirido por Moneda Asset Management. Este fondo maneja cerca de US\$ 88 millones, invertidos en más de 20 proyectos de renta y desarrollo inmobiliario. Por su parte, el fondo de renta más grande que existe en Chile, con una administración de US\$220 millones pertenece a Independencia, que además maneja dos fondos de desarrollo inmobiliario por US\$ 25 millones.

En la industria de fondos de Chile, los fondos de desarrollo inmobiliario; permiten la adquisición y venta de terrenos así como el desarrollo de inmuebles destinados principalmente al sector vivienda. Estos proyectos se estructuran en sociedad con empresas desarrolladores y se colocan en el mercado, de forma individual, en un plazo aproximado de tres años. Hasta tanto no le genera al inversionista ningún dividendo, por consiguiente son alternativas de inversión de crecimiento y no de ingreso.

En este sentido cabe resaltar la diferencia que existe entre este tipo de fondos y los fondos de inversión inmobiliarios; los cuales son conocidos como fondos de renta,

producto del ingreso por alquileres. Este tipo de fondo genera, al inversionista, una rentabilidad menor a la que generan los fondos de desarrollo.

Después de haber experimentado una exitosa participación, en el mercado de Fondos de Inversión Inmobiliarios, el Santander incursionó en el mercado de Fondos de Desarrollo Inmobiliario. Un negocio que a pesar de su complejidad es de fácil acceso para personas naturales, constituyéndose en una nueva oportunidad para los inversionistas en este mercado.

Esta administradora de fondos ofrece, entre otros productos, tres fondos de desarrollo denominados Santander Santiago Fondo de Desarrollo I, II y III. Estos fondos incorporan dentro de su cartera principalmente proyectos de desarrollo habitacional.

Para el caso de los fondos cerrados, la legislación del mercado de valores en Chile, contempla una serie de leyes especiales que norman la existencia y operación de las diferentes sociedades administradoras de fondos de inversión cerrados.

Los objetivos que persiguen estos cuerpos normativos son asegurar la transparencia, equidad, orden y competitividad en la administración de los fondos, otorgando a los agentes económicos e inversores que participan en esta industria, reglas claras, objetivas y no discriminatorias, junto con estándares de información adecuados para la toma de decisiones de inversión.

Este tipo de fondos poseen un marco normativo específico constituido por normas de carácter general, circulares y jurisprudencia propia. Esta normativa contempla también una serie de limitaciones y prohibiciones así como apartados referidos al uso de la información privilegiada y el conflicto de interés, además de normas de conducta, entre otros, que buscan promover mercados de valores transparentes, equitativos, ordenados y competitivos; buscando con ello proteger los intereses de los inversionistas y resguardar.

## **D. Reseña nacional sobre los fondos de inversión de desarrollo inmobiliario.**

El crecimiento constante que ha experimentado el sector de construcción entre el año 2004 y 2007, unido al buen momento que vivió la economía se describen como las principales causas para que las sociedades de fondos de inversión se lanzaran hacia el desarrollo inmobiliario.

### **1. Distribución del mercado.**

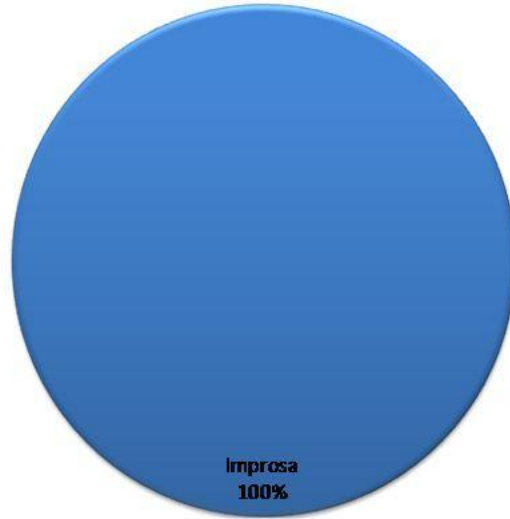
En el año 2007, la Superintendencia General de Valores (Sugeval) aprobó a Improsa SAFI S.A. cuatro fondos que se unieron al que ya estaba operando desde marzo de ese mismo año. Dos de los fondos de Improsa SAFI. S.A. desarrollarían varios proyectos a la vez, mientras que tres de ellos se concentrarían en uno solo.

Posteriormente, cuatro sociedades administradoras de fondo de inversión iniciaron trámites y fueron presentando nuevos prospectos de fondos de desarrollo para su aprobación:

- a. **Vista SAFI S.A.**, cuyo prospecto fue autorizado en Junio 2007. Aún no se encuentra administrando proyectos de desarrollo inmobiliario en el mercado.
- b. **BCR SAFI S.A.**, que presentó su prospecto en Junio del 2007 y fue autorizado en Noviembre del 2007.
- c. **Aldesa S.F.I. S.A.**, que presentó su prospecto en Junio del 2007.
- d. **Popular Safi S.A.**, que presentó su prospecto en agosto del 2007. No obstante, aún no se encuentra administrando ningún proyecto en el mercado.
- e. **Multifondos de Costa Rica S.F.I.**, que presentó su prospecto en Setiembre del 2007.
- f. **Interbolsa S.F.I. S.A.** , cuyo prospecto fue autorizado en Diciembre del 2007.

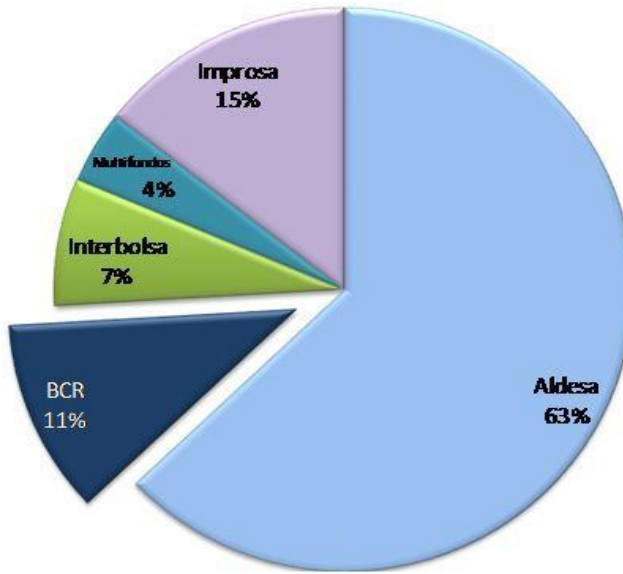
Esta cantidad de fondos de desarrollo muestra el surgimiento de un mercado que hace tan solo dos años y medio no existía en el país y que ahora aparece como la nueva atracción para aquellos que gustan de la inversión de fondos no financieros.

En las siguientes figuras No.5, No.6 y No.7, se presenta la distribución del mercado de acuerdo a los activos administrados en los últimos 3 años:



Total del Mercado en Millones de  
 Dólares  
 US \$ 16

Figura No.5: Distribución del mercado de Fondos de Desarrollo a Junio 2007 (Fuente: Sugeval).



Total del Mercado en Millones de  
 Dólares  
 US \$ 103

Figura No.6: Distribución del mercado de Fondos de Desarrollo a Junio 2008 (Fuente: Sugeval).



## Competencia de los Fondos de Desarrollo Inmobiliario

Cifras en Millones de Dólares

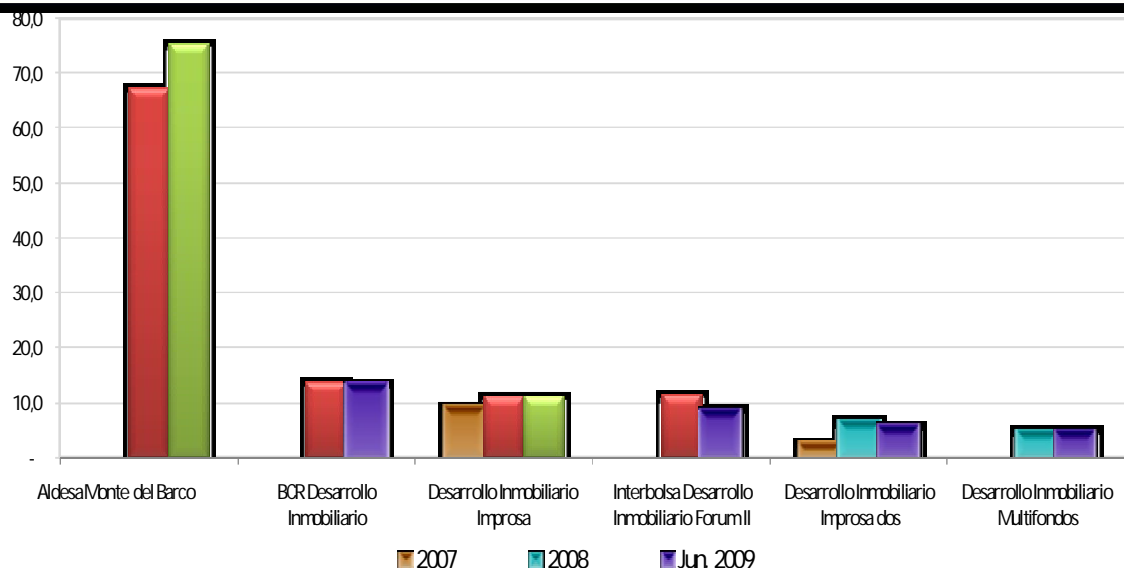


Figura No.7: Distribución del mercado de Fondos de Desarrollo a Junio 2009 (Fuente: Sugeval).

Tabla No.5: Activos totales administrados y número de inversionistas al 31 de Agosto de 2009 por participante del mercado de los Fondos de Desarrollo de Costa Rica. (Miles de Colones).

SAFI	FONDO DE INVERSION	ACTIVOS TOTALES (2)	ACTIVOS NETOS	INVERSIONISTAS
<b>DESARROLLO INMOBILIARIO</b>		<b>¢121.286.342,33</b>	<b>¢69.752.080,69</b>	<b>395</b>
ALDESA Sociedad de Fondos de Inversión S.A.	F.I. DE DESARROLLO INMOBILIARIO MONTE DEL BARCO	¢66.353.037,38	¢44.241.672,27	163
BCR Sociedad Administradora de Fondos de Inversión S.A.	BCR F.I. DE DESARROLLO INMOBILIARIO	¢14.819.710,57	¢7.727.712,77	48
IMPROSA Sociedad Administradora de Fondos de Inversión S.A.	F.I. DE DESARROLLO INMOBILIARIO IMPROSA	¢18.372.393,52	¢6.516.193,87	70
	F.I. DE DESARROLLO INMOBILIARIO IMPROSA DOS	¢11.187.923,31	¢3.274.903,46	57
INTERBOLSA Sociedad Administradora de Fondos de Inversión S.A.F. S.A.	INTERBOLSA F.I. DE DESARROLLO INMOBILIARIO FORUM II	¢7.577.029,54	¢5.051.633,48	7
MULTIFONDOS de Costa Rica S.A. Sociedad Fondos de Inversión	F.I. DE DESARROLLO INMOBILIARIO MULTIFONDOS	¢2.976.248,01	¢2.939.964,84	50

Notas:

(1) Fondos que han remitido información a Sugeval.

(2) Incluye todos los aportes realizados por los Inversionistas (Efectivo, títulos valores, etc.)

(3) Tipo de cambio ¢584,27/\$.

Luego de exponer cual ha sido la distribución del mercado en los años 2007, 2008 y 2009, a continuación se hace una breve reseña de las sociedades administradoras de fondos de inversión ajenas a BCR SAFI S.A. y que administran también actualmente fondos de desarrollo inmobiliario en ejecución. Además, se hace una descripción básica de los proyectos de desarrollo más representativos que estas sociedades administran:

## 2. Improsa SAFI S.A.

En 1986 se crea la financiera Improsa. En 1995, la financiera Improsa se transforma en Banco Improsa. Posteriormente, en el 2001, el Grupo Financiero Improsa expande sus servicios mediante la creación de varias subsidiarias entre ellas Improsa Sociedad Administradora de Fondos de Inversión (SAFI).

El 8 de marzo del 2007, la Superintendencia General de Valores aprobó a Improsa SAFI S.A. la creación del Fondo de Inversión de Desarrollo Inmobiliario Improsa, el primero en su tipo en el mercado costarricense.

El Fondo de Inversión de Desarrollo Inmobiliario Improsa se dirige únicamente a inversionistas institucionales – intermediarios financieros y de valores, organismos internacionales, fondos de inversión, fondos de pensión y fideicomisos que funcionen como fondos de inversión o de pensión– y a inversionistas sofisticados que cuenten con un patrimonio neto igual o superior a \$1 millón, en ambos casos tanto nacionales como extranjeros.

El Fondo de Inversión de Desarrollo Inmobiliario Improsa representa un salto cualitativo para el mercado bursátil costarricense, pues constituye un vehículo de inversión colectiva de largo plazo y un aporte real a la diversificación de portafolios en el país.

Esta sociedad es la única que actualmente administra 2 proyectos a saber:

1. Fondo de Desarrollo Improsa con el proyecto denominado Multipark y
2. Fondo de Desarrollo Improsa Dos con el desarrollo denominado Cala Luna.

Actualmente, su proyecto más importante es el denominado **Multipark** ubicado en Guachipelín de Escazú, 150 metros Norte del cruce de la Autopista Próspero Fernández en la vía a Guachipelín, Distrito San Rafael, Cantón Escazú, Provincia de San José, Costa Rica.

El Proyecto se está construyendo en un terreno con un área de 48,639 m<sup>2</sup>, según el plano catastrado SJ-883092-2003. El proyecto consiste en la construcción de:

- Dos módulos B y C, con 8 locales comerciales cada uno.
- Cuatro edificios de oficinas a saber: Tapantí (1B), Terraba (2B), Tempisque (1A) y Turrubares (2A).
- Siete parqueos en patio.

- 1 edificio de parqueos de 2 niveles (plataforma).
- 1 edificio de parqueos de 3 niveles (plataforma).
- 2 Lotes comerciales para venta y/o construcción y venta.

Los principales participantes en el proyecto se resumen a continuación:

Tabla No.6: Participantes en el proyecto Multipark de Improsa SAFI S.A.

Participantes	Empresa
<b>Desarrollador</b>	Desarrolladora Multipark S.A.
<b>Administración de la obra</b>	Novatecnica
<b>Diseño del proyecto</b>	DITEK
<b>Contratista principal</b>	Constructora Estructura S.A. y DYCEL. Constructora Eliseo Vargas y Asociados
<b>Inspección de la obra</b>	Novatecnica
<b>Alquiler y venta</b>	Desarrolladora Multipark S.A.
<b>Estudio de mercado</b>	Colliers Internacional

De acuerdo con el plan maestro original, el proyecto definía claramente 3 etapas a ejecutarse progresivamente:

Tabla No.7: Etapas del proyecto Multipark de Improsa SAFI S.A.

Edificios	Etapas
Centro Comercial, Térraba y Tapantí	Primera
Turrubares y un edificio de 3 niveles de parqueos	Segunda
Tempisque y un edificio de 2 niveles de parqueos	Tercera

En la etapa I, los módulos comerciales, las obras exteriores, la planta de tratamiento de aguas residuales, el sistema contra incendio, los desfuegos pluviales y los edificios Tapantí y Térraba han finalizado su construcción.

En cuanto a la etapa II, a Julio del 2009, la empresa administradora del proyecto consideraba un avance del 70%.

La etapa II, cuenta con un avance del 40%, a la misma fecha de referencia, el cual incluye avances en la obra gris del edificio de oficinas y del edificio de parqueos.

Actualmente, las actividades constructivas del proyecto se encuentran suspendidas debido a la crisis económica mundial. En algunas ítems, el propietario a través de la empresa Novatecnica ha recibido materiales y equipos reconocidos como almacenados en bodega.

Bajo estas condiciones, se indica que las fechas de las distintas etapas del proyecto, se resumen en la siguiente tabla:

Tabla No.8: Descripción de las etapas del proyecto Multipark de Improsa SAFI S.A.

<b>Etapas</b>	<b>Edificio</b>	<b>Fecha de Inicio</b>	<b>Plazo de construcción</b>	<b>Fecha de venta</b>
Primera	Centro Comercial, Térraba y Tapantí	1 de octubre de 2007	Entre 5 y 8 meses	Sin fecha exacta
Segunda	Turrubares y un edificio de 3 niveles de parqueos	21 de diciembre del 2009	20 meses	Sin fecha exacta
Tercera	Tempisque y un edificio de 2 niveles de parqueos	30 de agosto del 2010	22 meses	Sin fecha exacta

Como lo indica su informe trimestral de avance, estas fechas de entrega podrían adelantarse en el caso de mejorar las condiciones de mercado para colocación de oficinas.

### **3. Aldesa S.F.I. S.A. .**

El Grupo Aldesa es una de las instituciones de mayor trayectoria en el mercado de valores costarricense. Fue fundado en el año de 1968 como una compañía dedicada a la consultoría en materia financiera y contable. Dos años después, Aldesa Valores Puesto de Bolsa S.A. se convierte en gestor y socio fundador de la Bolsa Nacional de Valores S.A., iniciativa que se hace realidad en el año de 1976.

En el año de 1988 contribuye al desarrollo de una nueva era en el mercado de valores costarricense al introducir la figura de los fondos de inversión por medio de Aldesa Sociedad de Fondos de Inversión S.A.

La experiencia adquirida en la administración de fondos de inversión financieros le permite al grupo actuar en forma pionera, en el año de 1997, en el diseño y estructuración del primer instrumento de inversión colectiva de carácter inmobiliario en el mercado costarricense, precursor de la industria de fondos inmobiliarios en el país. Tiempo después este instrumento se convierte en el Fondo de Inversión Inmobiliario de Renta y Plusvalía.

Actualmente administra el proyecto denominado **Monte del Barco** ubicado en el Polo Turístico del Golfo de Papagayo, en Bahía Culebra, provincia de Guanacaste, Costa Rica.

El proyecto cuenta con aproximadamente 432 hectáreas de terreno, de las cuales, aproximadamente 31,6 hectáreas corresponden a terrenos otorgados en concesión por

parte del Instituto Costarricense de Turismo (ICT). En total son 7 fincas y una concesión.

Las obras de infraestructura turística de clase mundial que constituyen el proyecto serán construidas por etapas e incluyen:

- Dos hoteles de Playa
- Campo de Golf de 18 hoyos
- Golf Club house
- Club de playa
- Sports Club
- Unidades habitacionales de diferentes tipos: townhomes, condominios, villas, y lotes unifamiliares, entre otros
- Marina (en estudio de factibilidad)
- “Pueblo Tempisque” (en estudio de factibilidad)

Los principales participantes en el proyecto se resumen a continuación:

Tabla No.9: Participantes en el proyecto Monte del Barco de Aldesa S.F.I. S.A.

<b>Participantes</b>	<b>Empresa</b>
<b>Desarrollador</b>	Aldesa Desarrolladora Inmobiliaria S.A. y Winding Road Development Company, LLC
<b>Administración de la obra</b>	Troon Golf L.L.C.
<b>Diseño del proyecto</b>	DEHC S.A. Ingenieros Consultores, Aqua Agronomic Solutions Inc., KMD Architects, Zurcher Arquitectos, MAI Architects, Don VITA, Landscape Architect, Applied Technology and Management, Inc. y Camacho & Mora.
<b>Contratista principal</b>	Volio y Trejos Asociados S.A y Tractores Escazú, S. A.
<b>Inspección de la obra</b>	Zurcher Arquitectos S.A. y DEHC S.A. Ingenieros Consultores
<b>Alquiler y venta</b>	S&P Destination Properties.
<b>Estudio de mercado</b>	Norton Consulting Group y Ernst & Young.
<b>Asesoría Legal</b>	Greenberg Traurig LLP, Zürcher Odio & Raven y Ernst & Young.

De acuerdo con el plan maestro, el proyecto define claramente 4 etapas a ejecutarse progresivamente:

Tabla No.10: Etapas del proyecto Monte del Barco de Aldesa S.F.I. S.A.

Etapa	Descripción
1	Adquisición de tierras y definición del plan maestro
2	Diseño del hotel, golf, clubes y estructuración financiera del proyecto
3	Construcción de infraestructura básica, campo de golf, hotel, clubes y venta de primeros lotes.
4	Diseño de segundo hotel, marina y ventas.

Las distintas etapas se encuentran programadas para que inicien en los periodos que se resumen en la siguiente tabla:

Tabla No.11: Descripción de las etapas del proyecto Monte del Barco de Aldesa S.F.I. S.A.

Etapa	Descripción	Fecha de Inicio	Fecha Final
1	Construcción de sistema de control de inundaciones, construcción de carretera e infraestructura principal hasta el club de playa, extracción de material pétreo para construcción, diseño plan maestro, planos y permisos.	Entre Enero y Diciembre del 2007.	Finales I Semestre 2009.
2 y 3	<b>Primera entrega:</b> Luego de negociado el financiamiento abarcaría infraestructura, operaciones, Beach Club, Residencias Beach Club, Campo de Golf y Barrio H.	2008	Mediados 2010.
	<b>Segunda entrega:</b> Luego de obtener el financiamiento y diseñado el proyecto abarcaría Hotel 1 y Sports Club.	2009	2011
4	Abarcaría complejos residenciales adicionales a Barrio H y a las residencias del Beach Club, un Hotel 2, y marina.	Entre Enero 2010 y Enero del 2012.	2019

#### 4. Multifondos de Costa Rica S.F.I.

Es un grupo financiero privado especializado, desde 1976, en brindar asesoría e intermediación bursátil. Brinda servicios a través de dos empresas: Mercado de Valores Puesto de Bolsa S.A. y Sociedad de Fondos de Inversión Multifondos SFI S.A. La primera empresa entró en operaciones en 1976, mismo año en que se creó la Bolsa Nacional de Valores (BNV). Multifondos se constituyó 20 años después. Ambas compañías se inscribieron formalmente como Grupo Financiero en enero del 2001.

Actualmente administra el proyecto denominado **Zen Condominium Tamarindo**, el cual es un proyecto residencial, a ser desarrollado bajo la figura de condominio, y ubicado en Huacas, distrito Tamarindo, cantón Santa Cruz, provincia de Guanacaste.

El Proyecto consiste en la construcción de 286 unidades residenciales con sus facilidades, distribuidas en cinco fases constructivas. Se construirán residencias individuales y varios edificios de unidades habitacionales, que tendrán entre 5 y 7 niveles. El total de habitantes en ocupación máxima del Proyecto se estima entre 1,100 y 1,300 personas, para una densidad entre 126 y 149 hab/ha. El terreno donde se construirá el inmueble tiene un área de 87,133 m<sup>2</sup> según plano catastro No. G-96039-93.

El área de construcción aproximada total, incluyendo infraestructura y edificios, es de 45,149 m<sup>2</sup>. El área de parqueos para automóviles, bicicletas y carritos de golf para la circulación interna, es de 7,937 m<sup>2</sup>. La huella constructiva es de 27,360 m<sup>2</sup>. El área final de construcción del Proyecto dependerá del desarrollador, las características de mercado y cualquier otro factor que se considere relevante al momento de desarrollar el Proyecto.

Las obras de infraestructura que constituyen el proyecto serán construidas por etapas e incluyen:

- Instalaciones subterráneas para los servicios básicos.
- Área ZEN de relajación con vista al mar, área de estacionamiento centralizada, área de SPA y gimnasio.
- Disponibilidad de golf carts para transporte interno.
- Cancha de tenis, seguridad 24 horas, casas club, áreas de piscinas y servicio de alquiler de bicicletas.
- Centro de Negocios.
- Otros: lockers para tablas de surf, área de juego para niños, servicio de transporte a playas, aproximadamente tres millas de senderos naturales, administración de propiedad y pool rental.
- Lago Artificial.

Los principales participantes en el proyecto se resumen a continuación:

Tabla No.12: Participantes en el proyecto ZEN Condominium Tamarindo de Multifondos Costa Rica S.F.I.

Participantes	Empresa
Desarrollador	ZEN Developers
Administración de la obra	Fondo de Inversión Desarrollo Inmobiliario Multifondos
Diseño del proyecto	Ingenya S.A.
Contratista principal	Por definir
Inspección de la obra	Ingenya S.A.
Asesoría en permisología y trámites estatales	SB Consultoría
Alquiler y venta	Fondo, desarrollador y bienes raíces
Debida diligencia	Ernst & Young
Seguro de títulos y registro de propiedades	Stewart Title C.R. y Private Property Registry
Estudio de mercado	CATURGUA
Asesoría Legal	Consortium Legal.

De acuerdo con el plan maestro, el proyecto define claramente 4 etapas a ejecutarse progresivamente:

Tabla No.13: Etapas del proyecto ZEN Condominium Tamarindo de Multifondos Costa Rica S.F.I.

Etapas	Descripción
1	96 unidades residenciales incluidas en la siguiente infraestructura: acceso con caseta de seguridad, oficina administrativa, lockers para tablas de surf, parqueo de bicicletas, estacionamiento para automóviles, estacionamiento para carros de golf, planta de tratamiento, 4 edificios de siete pisos, piscina con casa dub, lago artificial, senderos, calles de acceso y cancha de tenis.
2	48 unidades residenciales incluidas en la siguiente infraestructura: calles internas y 3 edificios.
3	48 unidades residenciales incluidas en la siguiente infraestructura: piscina con casa dub, 2 edificios, calles internas y estacionamiento para automóviles.
4	22 unidades residenciales incluidas en la siguiente infraestructura: calles internas, 22 casas y áreas de meditación.
5	72 unidades residenciales incluidas en la siguiente infraestructura: 3 edificios, piscina 3.

En cuanto a programación, la información disponible del proyecto solamente indica lo siguiente:



Tabla No.14: Descripción de las etapas del proyecto ZEN Condominium Tamarindo de Multifondos Costa Rica S.F.I.

Etapa	Fecha de inicio	Fecha de finalización
1	diciembre-08	enero-10
Nota: Para el resto de etapas no hay una fecha estimada de inicio. La venta se espera sea realizada en un plazo de 60 meses.		

## 5. Interbolsa S.F.I. S.A.

Es una empresa con más de 20 años de experiencia en el mercado bursátil de Costa Rica.

Interbolsa ofrece fondos de inversión financieros y no financieros, de tipo cerrado o abierto, de liquidez, crecimiento e ingreso. Dichos fondos son administrados por Interbolsa Sociedad Administradora de Fondos de Inversión, autorizada por la Superintendencia General de Valores el 16 de agosto de 1995 mediante sesión 195-95. Actualmente atiende a 1.306 clientes.

Actualmente administra el proyecto denominado **Forum 2** ubicado sobre la radial a Santa Ana, Belén, Distrito Pozos, Cantón Santa Ana, Provincia de San José, Costa Rica.

El Proyecto es un condominio denominado Condominio Horizontal Comercial Parque Empresarial Forum II, en adelante denominado "Condominio Maestro", compuesto por una finca matriz identificada como 1-02580-M-000 y 9 fincas filiales, inscritas de la 1-65582-F-000 a la 1-65590-F-0009.

Los principales participantes en el proyecto se resumen a continuación:

Tabla No.15: Participantes en el proyecto Forum 2 de Interbolsa S.F.I. S.A.

Participantes	Empresa
Desarrollador	Grupo Inmobiliaria Génesis S.A.
Administración de la obra	Grupo Inmobiliaria Génesis S.A.
Diseño del proyecto	Arquitecto Daniel Lacayo y Asociados
Contratista principal	Constructora Proycon S.A.
Inspección de la obra	Arquitecto Daniel Lacayo y Asociados
Alquiler y venta	Grupo Inmobiliaria Génesis S.A.
Estudio de mercado	CB Richard Ellis
Asesoría Legal	Lacé y Gutiérrez S.A.

A Agosto del 2009, ya se han completado tres fases de desarrollo de Forum2 (dos por el anterior desarrollador y una con el Fondo como propietario).

De acuerdo con el plan maestro original, quedarían pendientes de desarrollar 7 edificios de oficinas en 3 fases (MN, OP y GHI), más una sub-fase en la cuál se desarrollaría 1 plataforma de parqueos y las oficinas para la administración del Parque. Sin embargo, debido a la adición de una nueva finca, se presenta un ajuste al plan maestro original incorporándose una nueva fase en la cual se desarrollarán 2 edificios adicionales (QR) de 3,965 m<sup>2</sup> de área potencialmente alquilable cada uno y una nueva sub-fase en la cual se desarrollarán, aproximadamente, 664 estacionamientos en superficie.

En el siguiente cuadro se muestra la nueva distribución de fases del Proyecto:

Tabla No.16: Etapas del proyecto Forum 2 de Interbolsa S.F.I. S.A.

<b>Edificios</b>	<b>Nueva Fase</b>
MN	Cuarta
QR	Quinta
Estacionamientos en superficie	Quinta B
OP	Sexta
GHI	Séptima
Estacionamientos en plataforma	Séptima B

La nueva programación (estimada) para el desarrollo y venta de las distintas fases del Proyecto, se resumen en la siguiente tabla:

Tabla No.17: Descripción de las etapas del proyecto Forum 2 de Interbolsa S.F.I. S.A.

<b>Fase</b>	<b>Edificio</b>	<b>Fecha de Inicio</b>	<b>Plazo de construcción</b>	<b>Fecha de venta</b>
Cuarta	MN	31 de agosto de 2009	12 meses	31 de octubre de 2010
Quinta	QR	31 de diciembre de 2010	12 meses	29 de Febrero 2012
Quinta – B	Estacionamientos	31 de agosto de 2011	5 meses	29 de febrero de 2012
Sexta	OP	30 de abril de 2012	12 meses	30 de junio de 2013
Séptima	GHI	31 de mayo de 2013	18 meses	18 de febrero de 2015

### **III. Marco metodológico.**

#### **A. Tipo de investigación.**

El trabajo realizado puede definirse como una investigación aplicada, en tanto su finalidad es la solución de un problema práctico. Es importante puntualizar también, que se fundamenta en aspectos observables y susceptibles de cuantificar. Es un trabajo de campo que permite con mayor libertad generalizar los resultados a situaciones afines, buscando dar respuestas a problemas concretos para la toma de decisiones, ya sea para cambiar o mejorar la práctica.

#### **B. Sujetos y fuente de información.**

##### **1. Sujetos.**

Para el presente trabajo se procedió a realizar entrevistas a diferentes involucrados en el proyecto, principalmente se consultó, a los coordinadores administrativo, financiero y técnico del área funcional del BCR Fondo de Inversión de Desarrollo Inmobiliario, sobre los procedimientos y posibles herramientas que en la práctica aplican para la ejecución de sus actividades. Esto con el objetivo de tener una base como punto de partida para la identificación de los principales procesos, sus involucrados y responsables directos, además de las herramientas que se puedan estandarizar, a raíz de las prácticas aplicadas, adicionales a las identificadas por medio de otras fuentes de información.

##### **2. Fuentes.**

Además de los sujetos indicados en el apartado anterior, se constituyeron como fuentes de información, para el presente estudio, las que a continuación se detallan:

- Prospectos de los fondos de inversión de desarrollo inmobiliario que operan en el Mercado Bursátil Costarricense.
- Adenda de los proyectos de desarrollo inmobiliario activos en el mercado bursátil costarricense.
- Informes de avance de obra de los proyectos de desarrollo inmobiliario activos en el mercado.
- Ley Reguladora del mercado de valores.
- Reglamento General sobre Sociedades Administradoras y Fondos de Inversión.
- Información quincenal sobre fondos de inversión elaborada por la Superintendencia General de Valores.
- Páginas en internet sobre información referente a fondos de desarrollo en Chile.

### **C. Técnicas de investigación.**

La ejecución de este proyecto se basó en la observación de procedimientos realizados por otros involucrados, entrevistas a expertos, entrevistas al equipo del proyecto, consulta de información documental disponible al público, entre otros.

Además, esta investigación aprovechó como base algunos procedimientos, disposiciones y herramientas que se aplican como parte de las lecciones aprendidas, que ha recopilado el departamento, en la ejecución de las actividades necesarias para llevar a cabo el proyecto que supervisa actualmente.

Por otro lado, como un aspecto fundamental del presente proyecto, se destacó la necesidad de realizar una recopilación general para establecer algunas generalidades en las que se basaría la investigación, un marco teórico y posteriormente para identificar prácticas de negocio y herramientas en los campos administrativo, técnico (sector de la construcción y desarrollo inmobiliario de proyectos) y financiero que sean aplicables a alguno de los procesos identificados que forman parte de los procedimientos que aplica el departamento de Desarrollo Inmobiliario dentro de BCR SAFI S.A.

La aplicación de cada una de las técnicas resumidas anteriormente se asocian con cada unos de los objetivos del presente proyecto indicados en el capítulo I, apartado D.

#### **IV. Marco de referencia para la implementación de una metodología para la Administración Profesional de Proyectos.**

El presente capítulo, pretende identificar los 3 principales procedimientos que constituyen la administración de un fondo de desarrollo a saber: administrativo, financiero y técnico. Así mismo, dentro de cada tipo de procedimiento y para cada área o proceso en estudio (ejecución, control y cierre) se delimitan las actividades y/o procesos, involucrados y la matriz de roles y funciones que identifica los responsables internos generales de cada proceso.

Como se definió en el capítulo I., apartado E., punto d. e ítem iv.; se definen las prácticas del negocio para cada una de las actividades y/o procesos para finalmente identificar algunas herramientas que permitan llevar a cabo esos procesos.

Este enfoque del trabajo se realiza partiendo de que es indispensable, para poder desarrollar la propuesta planteada, identificar en primer instancia la globalidad de las actividades y/o procesos que se llevan a cabo en el área, según la ejecución diaria de las actividades. Con el objetivo de identificar aquellos procesos críticos y los responsables, para que se constituyan como punto de partida en el proceso de estandarización de procedimientos e implementación de herramientas, como parte del marco de referencia propuesto.

##### **A. Procedimientos Financieros.**

###### **1. Proceso de Ejecución.**

###### **a) Identificación de actividades y/o procesos e involucrados.**

A continuación mediante de una ficha técnica, se define el nivel 3 de la estructura detallada de trabajo (Ver anexo A) que corresponde con la identificación de los procesos en el área de ejecución:

Tabla No.18: Ficha técnica del área de ejecución, procedimientos financieros.

<b>Nombre de la Actividad:</b>	Identificación de procesos en la etapa de ejecución, para el área financiera del proyecto.
<b>Nivel de la EDT:</b>	Tres.
<b>Código de la EDT:</b>	1.3.1.

<b>Descripción de la Actividad:</b>	Esta actividad consiste en llevar a cabo una revisión de los principales procesos que se ven involucrados en la ejecución financiera del proyecto, dentro de ellos lo referente al financiamiento, la construcción de los flujos de caja proyectados y la administración y ejecución presupuestaria.
<b>Objetivo (Fórmula):</b>	Identificar los principales procesos financieros del proyecto, en la etapa de ejecución.
<b>Entradas (documentos, materiales, etc.):</b>	-Información sobre las diferentes fuentes de financiamiento. -Flujos de caja del proyecto. -Cronogramas de desembolsos. -Presupuesto del proyecto.
<b>Salidas o Productos:</b>	Principales procesos que se deben llevar a cabo para una mejor ejecución financiera del proyecto.
<b>Responsable general:</b>	Coordinador Financiero del Proyecto.

La ficha técnica definida anteriormente, permitió identificar y establecer las actividades o procesos propios dentro del procedimiento así como los involucrados, los cuales se detallan en el siguiente cuadro extraído de la matriz principal:

Tabla No.19: Matriz de procesos e involucrados del área de ejecución, procedimientos financieros.

1.3.1.1 Identificar procesos propios del procedimiento.		1.3.1.2 Involucrados.	Tipos de involucrados.	
<b>IDENTIFICACIÓN</b>	1.3.1.1.1	Financiamiento del proyecto.	Jefatura de Desarrollo Inmobiliario	Interno
			La entidad acreedora	Externo
			Puesto de bolsa representante	Externo
	1.3.1.1.2	Construcción del flujo de caja proyectado.	Coordinador Financiero	Interno
			Coordinador Administrativo	Interno
			Jefe de Desarrollo Inmobiliario	Interno
	1.3.1.1.3	Administración y ejecución presupuestaria.	Asistente Administrativo	Interno
			Coordinador Financiero	Interno
			Coordinador Administrativo	Interno
			Jefe de Desarrollo Inmobiliario	Interno

## b) Identificación de responsables de la ejecución.

A partir de los perfiles definidos en el capítulo I, se define una matriz de roles y funciones asociada a los procesos identificados:

Tabla No.20: Matriz de roles y funciones del área de ejecución, procedimientos financieros.

WBS	Descripción por nivel del WBS	Tipo de Rol o función			
		Jefe de Área	Coordinador Financiero	Coordinador Administrativo	Coordinador Técnico
1.3	Marco de referencia para procedimientos financieros				
1.3.1	Proceso de Ejecución	A	C	R	P
1.3.1.1	Identificar procesos propios del procedimiento.				
1.3.1.1.1	Financiamiento del proyecto.	A	C	R	P
1.3.1.1.2	Construcción del flujo de caja proyectado.	A	C	R	P
1.3.1.1.3	Administración y ejecución presupuestaria.	A	C	R	P

Finalmente, la ficha técnica definida en el capítulo I y la matriz de roles y funciones anterior, permitió identificar un responsable interno general, el cual se detalla en el siguiente cuadro extraído de la matriz principal:

Tabla No.21: Matriz de procesos y responsables internos del área de ejecución, procedimientos financieros.

1.3.1.1 Identificar procesos propios del procedimiento.		1.3.1.3 Responsable Interno	
<b>IDENTIFICACIÓN</b>	1.3.1.1.1	Financiamiento del proyecto.	Coordinador Administrativo
	1.3.1.1.2	Construcción del flujo de caja proyectado.	Coordinador Financiero
	1.3.1.1.3	Administración y ejecución presupuestaria.	Coordinador Financiero

### c) Investigación sobre las prácticas del negocio.

Como parte de la estrategia a seguir expuesta en el apartado relacionado con los alcances de la investigación en el capítulo I. apartado E., se identifican las siguientes prácticas para esta área en cuestión:

Tabla No.22: Matriz de prácticas del área de ejecución, procedimientos financieros.

1.3.1.1 Identificar procesos propios del procedimiento.		1.3.1.4 Prácticas de negocio	
<b>IDENTIFICACIÓN</b>	1.3.1.1.1	Financiamiento del proyecto.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Contar con información actualizada y detallada del financiamiento (Montos, desembolsos, saldos, intereses y amortizaciones, entre otros).</li> <li>2. Contar con información actualizada sobre los inversionistas del fondo. (Número de participaciones, fecha de ingreso, concentración, etc.)</li> <li>3. Mantener información actualizada sobre el comportamiento de variables económicas (Tasas de interés, tipo de cambio, oferta y demanda, entre otros).</li> <li>4. Establecer la estructura óptima para el financiamiento del proyecto.</li> <li>5. Definir el porcentaje de participación para cada una de las fuentes de financiamiento.</li> </ol>
	1.3.1.1.2	Construcción del flujo de caja proyectado.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Contar con información sobre los desembolsos programados.</li> <li>2. Contar con un auxiliar de facturación actualizado.</li> <li>3. Actualización de supuestos y demás variables económicas.</li> <li>4. Analizar el comportamiento de los flujos (Real versus lo proyectado)</li> <li>5. Definir cada uno de los supuestos que se utilizarán en la construcción de flujo.</li> <li>6. Definir el comportamiento del flujo de caja para definir las necesidades de recursos.</li> <li>7. Diseñar el modelo financiero que mejor se adapte a la estructura del proyecto.</li> </ol>
	1.3.1.1.3	Administración y ejecución presupuestaria.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Administrar cada una de las partidas presupuestarias incluidas en la valoración financiera.</li> <li>2. Mantener un control oportuno para el pago de proveedores.</li> </ol>

### d) Identificación de herramientas.

Con el propósito de fomentar y consolidar las prácticas identificadas para esta área y procedimiento, se recomienda la aplicación de las siguientes herramientas:

Tabla No.23: Matriz de herramientas identificadas para el área de ejecución, procedimientos financieros.

1.3.1.1 Identificar procesos propios del procedimiento.		1.3.1.5 Herramientas	
<b>IDENTIFICACIÓN</b>	1.3.1.1.1	Financiamiento del proyecto.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mantener un auxiliar contable, al día, con el detalle del financiamiento.</li> <li>2. Reporte de inversionistas que conforman el Fondo de Inversión.</li> <li>3. Contar con un modelo de valoración financiera.</li> <li>4. Reporte periódico de supuestos.</li> <li>5. Reporte de indicadores económicos.</li> </ol>
	1.3.1.1.2	Construcción del flujo de caja proyectado.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Cronograma de desembolsos.</li> <li>2. Reportes de facturación al día.</li> <li>3. Reporte periódico de supuestos.</li> <li>4. Reporte de indicadores económicos.</li> <li>5. Modelo de valoración financiera.</li> </ol>
	1.3.1.1.3	Administración y ejecución presupuestaria.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Presupuesto actualizado del proyecto.</li> <li>2. Procedimiento para el pago de proveedores.</li> </ol>



## 2. Proceso de Control.

### a) Identificación de actividades y/o procesos e involucrados.

A continuación mediante de una ficha técnica, se define el nivel 3 de la estructura detallada de trabajo (Ver anexo A) que corresponde con la identificación de los procesos en el área de control:

Tabla No.24: Ficha técnica del área de control, procedimientos financieros.

<b>Nombre de la Actividad:</b>	Identificación de procesos en la etapa de control, para el área financiera del proyecto.
<b>Nivel de la EDT:</b>	Tres.
<b>Código de la EDT:</b>	1.3.2.
<b>Descripción de la Actividad:</b>	La actividad consiste en efectuar una revisión de los principales procesos que se ven involucrados en la fase de control financiero del proyecto, dentro de ellos lo referente a: control de presupuesto, actualización y revisión de los flujos de caja y control y seguimiento del financiamiento de las obras.
<b>Objetivo (Fórmula):</b>	Identificar los principales procesos financieros del proyecto, en la etapa de control y seguimiento.
<b>Entradas (documentos, materiales, etc.):</b>	-Información sobre las diferentes fuentes de financiamiento. -Flujos de caja del proyecto. -Cronogramas de desembolsos. -Presupuesto del proyecto.
<b>Salidas o Productos:</b>	Principales procesos que se deben llevar a cabo para un mejor control y seguimiento financiero del proyecto.
<b>Responsable general:</b>	Coordinador Administrativo del Proyecto.

La ficha técnica definida anteriormente, permitió identificar y establecer las actividades o procesos propios dentro del procedimiento así como los involucrados, los cuales se detallan en el siguiente cuadro extraído de la matriz principal:

Tabla No.25: Matriz de procesos e involucrados del área de control, procedimientos financieros.

1.3.2.1 Identificar procesos propios del procedimiento			1.3.2.2 Involucrados	Tipos de involucrados.
<b>IDENTIFICACIÓN</b>	1.3.2.1.1	Control de presupuestos.	Coordinador Financiero	Interno
			Coordinador Administrativo	Interno
			Jefe de Desarrollo Inmobiliario	Interno
	1.3.2.1.2	Actualización de Flujo de Caja.	Coordinador Financiero	Interno
			Coordinador Administrativo	Interno
			Jefe de Desarrollo Inmobiliario	Interno
	1.3.2.1.3	Control y seguimiento del Financiamiento.	Coordinador Financiero	Interno
			Coordinador Administrativo	Interno
			Jefe de Desarrollo Inmobiliario	Interno
La entidad acreedora			Externo	

### b) Identificación de responsables de la ejecución.

A partir de los perfiles definidos en el capítulo I, se define una matriz de roles y funciones asociada a los procesos identificados:

Tabla No.26: Matriz de roles y funciones del área de control, procedimientos financieros.

WBS	Descripción por nivel del WBS	Tipo de Rol o función			
		E: Ejecuta, P: Participa, C: Coordina, R: Revisa, A: Autoriza			
		Jefe de Área	Coordinador Financiero	Coordinador Administrativo	Coordinador Técnico
1.3	Marco de referencia para procedimientos financieros				
1.3.2	Proceso de Control	A	C	R	P
1.3.2.1	Identificar procesos propios del procedimiento				
1.3.2.1.1	Control de presupuestos.	A	C	R	P
1.3.2.1.2	Actualización de Flujo de Caja.	A	C	R	
1.3.2.1.3	Control y seguimiento del Financiamiento.	A	C	R	P

Finalmente, la ficha técnica definida en el capítulo I y la matriz de roles y funciones anterior, permitió identificar un responsable interno general, el cual se detalla en el siguiente cuadro extraído de la matriz principal:

Tabla No.27: Matriz de procesos y responsables internos del área de control, procedimientos financieros.

1.3.2.1 Identificar procesos propios del procedimiento		1.3.2.3 Responsable Interno	
<b>IDENTIFICACIÓN</b>	1.3.2.1.1	Control de presupuestos.	Coordinador Financiero
	1.3.2.1.2	Actualización de Flujo de Caja.	Coordinador Financiero
	1.3.2.1.3	Control y seguimiento del Financiamiento.	Coordinador Administrativo

### c) Investigación sobre las prácticas del negocio.

Como parte de la estrategia a seguir expuesta en el apartado relacionado con los alcances de la investigación en el capítulo I. apartado E., se identifican las siguientes prácticas para esta área en cuestión:

Tabla No.28: Matriz de prácticas del área de control, procedimientos financieros.

1.3.2.1 Identificar procesos propios del procedimiento		1.3.2.4 Prácticas de negocio	
<b>IDENTIFICACIÓN</b>	1.3.2.1.1	Control de presupuestos.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mantener un control cruzado con las áreas administrativo y técnica sobre los avances de obra.</li> <li>2. Revisar la ejecución de cada partida presupuestada.</li> <li>3. Revisar variaciones al presupuesto mediante seguimiento de la causa que originó el cambio.</li> <li>4. Definir límites de control para las variaciones presupuestadas.</li> <li>5. Analizar el impacto de la variación al presupuesto sobre el flujo de caja.</li> </ol>
	1.3.2.1.2	Actualización de Flujo de Caja.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Actualizar los diferentes supuestos con los que estableció el flujo de caja.</li> <li>2. Actualizar cada una de las partidas del flujo de caja con el monto ejecutado.</li> </ol>
	1.3.2.1.3	Control y seguimiento del Financiamiento.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Calcular, en forma mensual, el límite de apalancamiento del fondo.</li> <li>2. Controlar los desembolsos mensualmente para asegurar que se mantengan los límites.</li> <li>3. Gestionar los desembolsos con tiempo para contar con los recursos financieros que permitan la correcta continuidad del proyecto.</li> <li>4. Gestionar oportunamente la fiscalización con el ente encargado del financiamiento para asegurar la disponibilidad de recursos.</li> </ol>

**d) Identificación de herramientas.**

Con el propósito de fomentar y consolidar las prácticas identificadas para esta área y procedimiento, se recomienda la aplicación de las siguientes herramientas:

Tabla No.29: Matriz de herramientas identificadas para el área de control, procedimientos financieros.

1.3.2.1 Identificar procesos propios del procedimiento		1.3.2.5 Herramientas	
<b>IDENTIFICACIÓN</b>	1.3.2.1.1	Control de presupuestos.	1.Reportes periódicos sobre el avance de obra del proyecto. 2.Reporte periódico de variaciones en el plan de presupuesto. 3.Control de cambios.
	1.3.2.1.2	Actualización de Flujo de Caja.	1.Cronograma de desembolsos. 2.Reportes de facturación al día. 3.Reporte periódico de presupuestos. 4.Reporte de indicadores económicos. 5.Modelo de valoración financiera.
	1.3.2.1.3	Control y seguimiento del Financiamiento.	1.Control sobre saldos. 2.Auxiliar contable sobre el financiamiento. 3.Procedimiento de fiscalización. 4.Modelo financiero.

### 3. Proceso de Cierre.

#### a) Identificación de actividades y/o procesos e involucrados.

A continuación mediante de una ficha técnica, se define el nivel 3 de la estructura detallada de trabajo (Ver anexo A) que corresponde con la identificación de los procesos en el área de cierre:

Tabla No.30: Ficha técnica del área de cierre, procedimientos financieros.

<b>Nombre de la Actividad:</b>	Identificación de procesos en la etapa de cierre, para el área financiera del proyecto.
<b>Nivel de la EDT:</b>	Tres.
<b>Código de la EDT:</b>	1.3.3.
<b>Descripción de la Actividad:</b>	Esta actividad consiste en llevar a cabo una revisión de los principales procesos que se ven involucrados en la fase de cierre financiero del proyecto, dentro de ellos lo referente a: liquidación de presupuesto, liquidación tributaria, cierre financiero contable del proyecto y cierre financiero contable del BCR Fondo de Inversión de Desarrollo Inmobiliario.
<b>Objetivo (Fórmula):</b>	Identificar los principales procesos financieros del proyecto, en la etapa de cierre.
<b>Entradas (documentos, materiales, etc.):</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>-Flujos de caja del proyecto.</li><li>-Cronogramas de desembolsos.</li><li>-Liquidación del presupuesto del proyecto.</li><li>-Detalle de obligaciones tributarias.</li><li>-Requisitos de normativa (Reglamento de Fondos).</li><li>-Detalle de obligaciones contractuales.</li><li>-Liquidación a inversionistas.</li></ul>
<b>Salidas o Productos:</b>	Principales procesos que se deben llevar a cabo para una mejor ejecución financiera del proyecto.
<b>Responsable general:</b>	Coordinador Financiero del Proyecto.

La ficha técnica definida anteriormente, permitió identificar y establecer las actividades o procesos propios dentro del procedimiento así como los involucrados, los cuales se detallan en el siguiente cuadro extraído de la matriz principal:

Tabla No.31: Matriz de procesos e involucrados del área de cierre, procedimientos financieros.

1.3.3.1 Identificar procesos propios del procedimiento		1.3.3.2 Involucrados.	Tipos de involucrados.	
<b>IDENTIFICACIÓN</b>	1.3.1.3.1	Liquidación de presupuesto.	Coordinador Financiero	Interno
			Coordinador Administrativo	Interno
			Jefe de Desarrollo Inmobiliario	Interno
	1.3.1.3.2	Liquidación Triburatia.	Coordinador financiero	Interno
			Coordinador administrativo	Interno
			Jefe de Desarrollo Inmobiliario	Interno
			Asesor legal	Interno
	1.3.1.3.3	Cierre Financiero - Contable del proyecto.	Coordinador financiero	Interno
			Coordinador administrativo	Interno
			Jefe de Desarrollo Inmobiliario	Interno
	1.3.1.3.4	Cierre Financiero - Contable del Fondo de Inversión.	Asistente administrativo	Interno
			Coordinador financiero	Interno
			Coordinador administrativo	Interno
			Jefe de Desarrollo Inmobiliario	Interno

**b) Identificación de responsables de la ejecución.**

A partir de los perfiles definidos en el capítulo I, se define una matriz de roles y funciones asociada a los procesos identificados:

Tabla No.32: Matriz de roles y funciones del área de cierre, procedimientos financieros.

WBS	Descripción por nivel del WBS	Tipo de Rol o función			
		Jefe de Área	Coordinador Financiero	Coordinador Administrativo	Coordinador Técnico
1.3	Marco de referencia para procedimientos financieros				
1.3.3	Proceso de Cierre	A	E	R	P
1.3.3.1	Identificar procesos propios del procedimiento				
1.3.1.3.1	Liquidación de presupuesto.	A	E	R	P
1.3.1.3.2	Liquidación Triburatia.	A	E	R	
1.3.1.3.3	Cierre Financiero - Contable del proyecto.	A	E	R	
1.3.1.3.4	Cierre Financiero - Contable del Fondo de Inversión.	A	E	R	P

Finalmente, la ficha técnica definida en el capítulo I y la matriz de roles y funciones anterior, permitió identificar un responsable interno general, el cual se detalla en el siguiente cuadro extraído de la matriz principal:

Tabla No.33: Matriz de procesos y responsables internos del área de cierre, procedimientos financieros.

1.3.3.1 Identificar procesos propios del procedimiento		1.3.3.3 Responsable Interno	
<b>IDENTIFICACIÓN</b>	1.3.1.3.1	Liquidación de presupuesto.	Coordinador Financiero
	1.3.1.3.2	Liquidación Triburatia.	Coordinador Financiero
	1.3.1.3.3	Cierre Financiero - Contable del proyecto.	Coordinador Financiero
	1.3.1.3.4	Cierre Financiero - Contable del Fondo de Inversión.	Coordinador Financiero

**c) Investigación sobre las prácticas del negocio.**

Como parte de la estrategia a seguir expuesta en el apartado relacionado con los alcances de la investigación en el capítulo I. apartado E., se identifican las siguientes buenas prácticas para esta área en cuestión:

Tabla No.34: Matriz de prácticas del área de cierre, procedimientos financieros.

1.3.3.1 Identificar procesos propios del procedimiento		1.3.3.4 Prácticas de negocio	
<b>IDENTIFICACIÓN</b>	1.3.1.3.1	Liquidación de presupuesto.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Verificar la ejecución total del presupuesto para cada una de las partidas establecidas.</li> <li>2. Detallar la utilización de los recursos.</li> <li>3. Presentar un informe de liquidación de presupuesto y un estado de origen y aplicación de fondos del proyecto.</li> </ol>
	1.3.1.3.2	Liquidación Triburatia.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Verificar que la liquidación fiscal del fondo se lleve a cabo respetando la normativa que aplica en materia tributaria para los fondos de desarrollo inmobiliario.</li> </ol>
	1.3.1.3.3	Cierre Financiero - Contable del proyecto.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Preparar con anticipación las declaraciones para tributación.</li> <li>2. Preparar con anticipación la presentación de la información contable del proyecto, estados auditados y libros contables.</li> <li>3. Definir la utilidad contable para estimar el rendimiento esperado de las participaciones, y definir el valor final de participación.</li> <li>4. Devolución de retenciones y garantías.</li> <li>5. Preparar con anticipación la liquidación de capital y rendimientos a cada uno de los inversionistas.</li> </ol>
	1.3.1.3.4	Cierre Financiero - Contable del Fondo de Inversión.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Preparar con anticipación el cierre del fondo ante: tributación, SUGEVAL, la Bolsa Nacional de Valores, en el Registro Nacional de Valores.</li> <li>2. Llevar a cabo el cierre del fondo en los sistemas contables de BCRSAFI.</li> </ol>

#### d) Identificación de herramientas.

Con el propósito de fomentar y consolidar las buenas prácticas identificadas para esta área y procedimiento, se recomienda la aplicación de las siguientes herramientas:

Tabla No.35: Matriz de herramientas identificadas para el área de cierre, procedimientos financieros.

1.3.3.1 Identificar procesos propios del procedimiento		1.3.3.5 Herramientas	
<b>IDENTIFICACIÓN</b>	1.3.1.3.1	Liquidación de presupuesto.	1.Informe de variaciones en las partidas presupuestarias. 2.Auxiliar contable, por partida de presupuesto. 3.Estado de origen y aplicación de fondos. 4.Estados financieros.
	1.3.1.3.2	Liquidación Triburata.	1.Asesoría Fiscal. 2.Consulta de normativa.
	1.3.1.3.3	Cierre Financiero - Contable del proyecto.	1.Declaraciones fiscales. 2.Estados financieros. 3.Modelo de valoración financiera. 4.Ejecución presupuestaria del proyecto. 5.Cronograma de cierre.
	1.3.1.3.4	Cierre Financiero - Contable del Fondo de Inversión.	1.Declaraciones fiscales. 2.Estados financieros. 3.Modelo de valoración financiera. 4.Ejecución presupuestaria del proyecto. 5.Auxiliar contable sobre el financiamiento. 6.Auxiliar de pago de facturas. 7.Cronograma de cierre.



## B. Procedimientos Administrativos.

### 1. Proceso de Ejecución.

#### a) Identificación de actividades y/o procesos e involucrados.

A continuación mediante una ficha técnica, se define el nivel 3 de la estructura detallada de trabajo (Ver anexo A) que corresponde con la identificación de los procesos en el área de ejecución:

Tabla No.36: Ficha técnica del área de ejecución, procedimientos administrativos.

<b>Nombre de la Actividad:</b>	Identificación de procesos en la etapa de ejecución, para el área administrativa del proyecto.
<b>Nivel de la EDT:</b>	Tres.
<b>Código de la EDT:</b>	1.4.1.
<b>Descripción de la Actividad:</b>	Llevar a cabo una revisión de los principales procesos que intervienen en la fase de ejecución administrativa del proyecto, dentro de ellos: la administración de contratos, la administración de riesgos, la comercialización de los inmuebles (arrendamiento y/o venta) y el pago a proveedores.
<b>Objetivo (Fórmula):</b>	Identificar los principales procesos administrativos del proyecto, en la etapa de ejecución.
<b>Entradas (documentos, materiales, etc.):</b>	-Contratos con los diferentes proveedores. -Procedimiento para el pago de facturas. -Matriz de riesgos. -Planes de comercialización.
<b>Salidas o Productos:</b>	Principales procesos que se deben llevar a cabo para una mejor ejecución administrativa del proyecto.
<b>Responsable general:</b>	Coordinador Administrativo del Proyecto.

La ficha técnica definida anteriormente, permitió identificar y establecer las actividades o procesos propios dentro del procedimiento así como los involucrados, los cuales se detallan en el siguiente cuadro extraído de la matriz principal:

Tabla No.37: Matriz de procesos e involucrados del área ejecución, procedimientos administrativos.

1.4.1.1 Identificar procesos propios del procedimiento		1.4.1.2 Involucrados.	Tipos de involucrados.	
<b>IDENTIFICACIÓN</b>	1.4.1.1.1	Administración de Contratos.	Jefatura de Desarrollo Inmobiliario	Interno
			Desarrollador del Proyecto	Externo
			Proveedor del bien o servicio	Externo
			Asesor Legal	Interno
	1.4.1.1.2	Administración de Riesgos.	Asistente Administrativo	Interno
			Jefatura de Integral de Riesgos de BCR SAFI	Interno
			Coordinador Financiero	Interno
			Coordinador Administrativo	Interno
	1.4.1.1.3	Plan de Comercialización.	Jefe de Desarrollo Inmobiliario	Interno
			Proveedor del bien o servicio	Interno
			Gerencia de Negocios de BCR SAFI	Interno
			Coordinador Financiero	Interno
	1.4.1.1.4	Pago de Proveedores.	Coordinador Administrativo	Interno
			Coordinador Financiero	Interno
			Asistente Administrativo	Interno
			Jefe de Desarrollo Inmobiliario	Interno

**b) Identificación de responsables de la ejecución.**

A partir de los perfiles definidos en el capítulo I, se define una matriz de roles y funciones asociada a los procesos identificados:

Tabla No.38: Matriz de roles y funciones del área ejecución, procedimientos administrativos.

WBS	Descripción por nivel del WBS	Tipo de Rol o función			
		Jefe de Área	Coordinador Financiero	Coordinador Administrativo	Coordinador Técnico
1.4	Marco de referencia para procedimientos administrativos				
1.4.1	Proceso de Ejecución	A	P	C	P
1.4.1.1	Identificar procesos propios del procedimiento				
1.4.1.1.1	Administración de Contratos.	A	P	C	P
1.4.1.1.2	Administración de Riesgos.	A	P	C	P
1.4.1.1.3	Plan de Comercialización.	A	P	C	
1.4.1.1.4	Pago de Proveedores.	A	E	R	P

Finalmente, la ficha técnica definida en el capítulo I y la matriz de roles y funciones anterior, permitió identificar un responsable interno general, el cual se detalla en el siguiente cuadro extraído de la matriz principal:

Tabla No.39: Matriz de procesos y responsables internos del área ejecución, procedimientos administrativos.

1.4.1.1 Identificar procesos propios del procedimiento		1.4.1.3 Responsable Interno	
<b>IDENTIFICACIÓN</b>	1.4.1.1.1	Administración de Contratos.	Coordinador Administrativo
	1.4.1.1.2	Administración de Riesgos.	Coordinador Administrativo
	1.4.1.1.3	Plan de Comercialización.	Coordinador Administrativo
	1.4.1.1.4	Pago de Proveedores.	Coordinador Administrativo

### c) Investigación sobre las prácticas del negocio.

Como parte de la estrategia a seguir expuesta en el apartado relacionado con los alcances de la investigación en el capítulo I. apartado E., se identifican las siguientes prácticas para esta área en cuestión:

Tabla No.40: Matriz de prácticas del área ejecución, procedimientos administrativos.

1.4.1.1 Identificar procesos propios del procedimiento		1.4.1.4 Prácticas de negocio	
<b>IDENTIFICACIÓN</b>	1.4.1.1.1	Administración de Contratos.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mantener una ficha técnica para cada contrato, que detalle los principales aspectos. (Objeto, plazo, aspectos económicos, penalizaciones, etc).</li> <li>2. Contar con una entidad para la custodia de estos y otros documentos.</li> <li>3. Centralizar información y manipulación. Preferiblemente administrarlos via sistema informático.</li> </ol>
	1.4.1.1.2	Administración de Riesgos.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. El monitoreo constante de los riesgos identificados en la fase de planeación del proyecto.</li> <li>2. Mantener actualizadas las medidas de administración para los riesgos identificados.</li> <li>3. Contar con información actualizada sobre el mercado y condiciones del negocio que ayuden a prevenir futuros riesgos.</li> <li>4. Cumplimiento de regulación.</li> <li>5. Protocolos de revisión de actividades por parte de varios funcionarios.</li> <li>6. Identificación y control de principales riesgos.</li> </ol>
	1.4.1.1.3	Plan de Comercialización.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Elaborar estrategia de comercialización desde el inicio del proyecto.</li> <li>2. Utilizar varios agentes comercializadores, debidamente certificados.</li> <li>3. Definir esquema de precios desde el inicio del proyecto.</li> <li>4. Definir un presupuesto de publicidad acorde con la estrategia de comercialización a utilizar.</li> </ol>
	1.4.1.1.4	Pago de Proveedores.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Contar con un procedimiento para el pago de proveedores.</li> <li>2. Definir fechas focales para realizar pagos.</li> </ol>

**d) Identificación de herramientas.**

Con el propósito de fomentar y consolidar las prácticas identificadas para esta área y procedimiento, se recomienda la aplicación de las siguientes herramientas:

Tabla No.41: Matriz de herramientas identificadas para el área ejecución, procedimientos administrativos.

1.3.3.1 Identificar procesos propios del procedimiento		1.3.3.5 Herramientas	
<b>IDENTIFICACIÓN</b>	1.3.1.3.1	Liquidación de presupuesto.	1. Informe de variaciones en las partidas presupuestarias. 2. Auxiliar contable, por partida de presupuesto. 3. Estado de origen y aplicación de fondos. 4. Estados financieros.
	1.3.1.3.2	Liquidación Tributaria.	1. Asesoría Fiscal. 2. Consulta de normativa.
	1.3.1.3.3	Cierre Financiero - Contable del proyecto.	1. Declaraciones fiscales. 2. Estados financieros. 3. Modelo de valoración financiera. 4. Ejecución presupuestaria del proyecto. 5. Cronograma de cierre.
	1.3.1.3.4	Cierre Financiero - Contable del Fondo de Inversión.	1. Declaraciones fiscales. 2. Estados financieros. 3. Modelo de valoración financiera. 4. Ejecución presupuestaria del proyecto. 5. Auxiliar contable sobre el financiamiento. 6. Auxiliar de pago de facturas. 7. Cronograma de cierre.

## 2. Proceso de Control.

### a) Identificación de actividades y/o procesos e involucrados.

A continuación mediante una ficha técnica, se define el nivel 3 de la estructura detallada de trabajo (Ver anexo A) que corresponde con la identificación de los procesos en el área de control:

Tabla No.42: Ficha técnica del área de control, procedimientos administrativos.

<b>Nombre de la Actividad:</b>	Identificación de procesos en la etapa de control, para el área administrativa del proyecto.
<b>Nivel de la EDT:</b>	Tres.
<b>Código de la EDT:</b>	1.4.2.
<b>Descripción de la Actividad:</b>	Llevar a cabo una revisión de los principales procesos que intervienen en la fase de control administrativo del proyecto, dentro de ellos: control sobre abastecimiento para el proyecto, control sobre el Plan del Proyecto (Adendum), control de cambios y control y seguimiento de contratos.
<b>Objetivo (Fórmula):</b>	Identificar los principales procesos administrativos del proyecto, en la fase de control.
<b>Entradas (documentos, materiales, etc.):</b>	-Contratos con los diferentes proveedores. -Procedimiento para el pago de facturas. -Ordenes de cambio. -Adendum del proyecto.
<b>Salidas o Productos:</b>	Principales procesos que se deben llevar a cabo para un mejor control y seguimiento en el área administrativa del proyecto.
<b>Responsable general:</b>	Coordinador Administrativo del Proyecto.

La ficha técnica definida anteriormente, permitió identificar y establecer las actividades o procesos propios dentro del procedimiento así como los involucrados, los cuales se detallan en el siguiente cuadro extraído de la matriz principal:

Tabla No.43: Matriz de procesos e involucrados del área control, procedimientos administrativos.

1.4.2.1 Identificar procesos propios del procedimiento		1.4.2.2 Involucrados.	Tipos de involucrados.	
<b>IDENTIFICACIÓN</b>	1.4.2.1.1	Control sobre abastecimientos según contratos.	Coordinador Administrativo	Interno
			Coordinador Técnico	Interno
			Jefe de Desarrollo Inmobiliario	Interno
	1.4.2.1.2	Control sobre el Plan del Proyecto (Adendum).	Coordinador Financiero	Interno
			Coordinador Administrativo	Interno
			Coordinador Técnico	Interno
			Jefe de Desarrollo Inmobiliario	Interno
			Asesor Financiero	Externo
	1.4.2.1.3	Control de cambios.	Fiscalizador Técnico Independiente	Externo
			Coordinador Financiero	Interno
			Coordinador Administrativo	Interno
			Coordinador Técnico	Interno
	1.4.2.1.4	Control y seguimiento de contratos.	Jefe de Desarrollo Inmobiliario	Interno
			Asistente Administrativo	Interno
			Coordinador Administrativo	Interno
			Asesor Legal	Interno

**b) Identificación de responsables de la ejecución.**

A partir de los perfiles definidos en el capítulo I, se define una matriz de roles y funciones asociada a los procesos identificados:

Tabla No.44: Matriz de roles y funciones del área control, procedimientos administrativos.

WBS	Descripción por nivel del WBS	Tipo de Rol o función			
		Jefe de Área	Coordinador Financiero	Coordinador Administrativo	Coordinador Técnico
1.4	Marco de referencia para procedimientos administrativos				
1.4.2	Proceso de Control	A	P	C	P
1.4.2.1	Identificar procesos propios del procedimiento				
1.4.2.1.1	Control sobre abastecimientos según contratos.	A	P	C	P
1.4.2.1.2	Control sobre el Plan del Proyecto (Adendum).	A	P	E	E
1.4.2.1.3	Control de cambios.	A	P	R	E
1.4.2.1.4	Control y seguimiento de contratos.	A	P	E	E

Finalmente, la ficha técnica definida en el capítulo I y la matriz de roles y funciones anterior, permitió identificar un responsable interno general, el cual se detalla en el siguiente cuadro extraído de la matriz principal:

Tabla No.45: Matriz de procesos y responsables internos del área control, procedimientos administrativos.

1.4.2.1 Identificar procesos propios del procedimiento		1.4.2.3 Responsable Interno	
<b>IDENTIFICACIÓN</b>	1.4.2.1.1	Control sobre abastecimientos según contratos.	Coordinador Administrativo
	1.4.2.1.2	Control sobre el Plan del Proyecto (Adendum).	Coordinador Administrativo
	1.4.2.1.3	Control de cambios.	Coordinador Administrativo
	1.4.2.1.4	Control y seguimiento de contratos.	Coordinador Administrativo

**c) Investigación sobre las prácticas del negocio.**

Como parte de la estrategia a seguir expuesta en el apartado relacionado con los alcances de la investigación en el capítulo I. apartado E., se identifican las siguientes prácticas para esta área en cuestión:

Tabla No.46: Matriz de prácticas del área control, procedimientos administrativos.

1.4.2.1 Identificar procesos propios del procedimiento		1.4.2.4 Prácticas de negocio	
<b>IDENTIFICACIÓN</b>	1.4.2.1.1	Control sobre abastecimientos según contratos.	1. Mantener, actualizada, una lista de los principales proveedores del proyecto y sus contratos. 2. Contar con un archivo (ficha técnica) de cada proveedor y sus principales servicios.
	1.4.2.1.2	Control sobre el Plan del Proyecto (Adendum).	1. Revisiones trimestrales de condiciones publicadas y la realidad del negocio. En caso de desviaciones, hacer las modificaciones en el Adendum
	1.4.2.1.3	Control de cambios.	1. Apartar presupuesto para órdenes de cambio. 2. Contar con un archivo centralizado de documentos para aprobación de ordenes de cambio, con todos los atestados necesarios.
	1.4.2.1.4	Control y seguimiento de contratos.	1. Contar con una entidad para el custodio de estos documentos. 2. Efectuar revisiones trimestrales de las condiciones pactadas, el alcance y su cumplimiento.

#### d) Identificación de herramientas.

Con el propósito de fomentar y consolidar las buenas prácticas identificadas para esta área y procedimiento, se recomienda la aplicación de las siguientes herramientas:

Tabla No.47: Matriz de herramientas identificadas para el área control, procedimientos administrativos.

1.4.2.1 Identificar procesos propios del procedimiento		1.4.2.5 Herramientas	
<b>IDENTIFICACIÓN</b>	1.4.2.1.1	Control sobre abastecimientos según contratos.	1.Procedimiento de revisión y aprobación de facturas. 2.Procedimiento para el pago de proveedores. 3.Disposiciones Administrativas sobre Erogaciones. 4.Registro de garantías.
	1.4.2.1.2	Control sobre el Plan del Proyecto (Adendum).	1.Cronogramas de actividades. 2.Infomes periódicos del estado del proyecto. 3.Infomes sobre avance de obra. 4.Control de cambios.
	1.4.2.1.3	Control de cambios.	1. Bitacora de cambios. 2.Auxiliar sobre imprevistos en el proyecto. 3.Procedimiento sobre ordenes de cambio.
	1.4.2.1.4	Control y seguimiento de contratos.	1.Reporte de contratos en administración. 2.Ficha técnica individual para cada contrato que detalle los principales aspectos. 3.Registro de proveedores. 4.Registro de garantías.



### 3. Proceso de Cierre.

#### a) Identificación de actividades y/o procesos e involucrados.

A continuación mediante una ficha técnica, se define el nivel 3 de la estructura detallada de trabajo (Ver anexo A) que corresponde con la identificación de los procesos en el área de cierre:

Tabla No.48: Ficha técnica del área de cierre, procedimientos administrativos.

<b>Nombre de la Actividad:</b>	Identificación de procesos en la etapa de cierre, para el área administrativa del proyecto.
<b>Nivel de la EDT:</b>	Tres.
<b>Código de la EDT:</b>	1.4.3.
<b>Descripción de la Actividad:</b>	Efectuar una revisión de los principales procesos que intervienen en la fase de cierre administrativo del proyecto, dentro de ellos: Finiquito de contratos, Asamblea de Inversionistas, liquidación tributaria y liquidación del BCR Fondo de Desarrollo Inmobiliario.
<b>Objetivo (Fórmula):</b>	Identificar los principales procesos administrativos del proyecto, en la fase de cierre del mismo.
<b>Entradas (documentos, materiales, etc.):</b>	-Contratos con los diferentes proveedores. -Procedimiento para la realización de asambleas. -Normativa general (Reglamento de Fondos). -Normativa tributaria. -Adendum del proyecto.
<b>Salidas o Productos:</b>	Principales procesos que se deben llevar a cabo para un adecuado cierre administrativo del proyecto.
<b>Responsable general:</b>	Coordinador Administrativo del Proyecto.

La ficha técnica definida anteriormente, permitió identificar y establecer las actividades o procesos propios dentro del procedimiento así como los involucrados, los cuales se detallan en el siguiente cuadro extraído de la matriz principal:

Tabla No.49: Matriz de procesos e involucrados del área cierre, procedimientos administrativos.

1.4.3.1 Identificar procesos propios del procedimiento		1.4.3.2 Involucrados.	Tipos de involucrados.
<b>IDENTIFICACIÓN</b>	1.4.3.1 Finiquito de contratos.	Coordinador Administrativo	Interno
		Asesor legal	Interno
		Jefe de Desarrollo Inmobiliario	Interno
		Proveedor del bien o servicio	Externo
	1.4.3.2 Asamblea de Inversionistas	Coordinador Financiero	Interno
		Coordinador Administrativo	Interno
		Coordinador Técnico	Interno
		Jefe de Desarrollo Inmobiliario	Interno
		Gerencia de Negocios de BCR SAFI	Interno
		Asesor legal	Interno
	1.4.3.3 Liquidación Tributaria.	Coordinador Financiero	Interno
		Coordinador Administrativo	Interno
		Jefe de Desarrollo Inmobiliario	Interno
		Asesor legal	Interno
	1.4.3.4 Liquidación del Fondo de Desarrollo.	Coordinador Financiero	Interno
		Coordinador Administrativo	Interno
Coordinador Técnico		Interno	
Jefe de Desarrollo Inmobiliario		Interno	
Asesor Legal		Interno	
Superintendencia General de Valores		Externo	
Inversionistas		Externo	

**b) Identificación de responsables de la ejecución.**

A partir de los perfiles definidos en el capítulo I, se define una matriz de roles y funciones asociada a los procesos identificados:

Tabla No.50: Matriz de roles y funciones del área cierre, procedimientos administrativos.

WBS	Descripción por nivel del WBS	Tipo de Rol o función			
		Jefe de Área	Coordinador Financiero	Coordinador Administrativo	Coordinador Técnico
1.4	Marco de referencia para procedimientos administrativos				
1.4.3	Proceso de Cierre	A	P	C	P
1.4.3.1	Identificar procesos propios del procedimiento				
1.4.3.1.1	Finiquito de contratos.	A	P	R	P
1.4.3.1.2	Asamblea de Inversionistas	P	P	P	P
1.4.3.1.3	Liquidación Tributaria.	A	E	R	P
1.4.3.1.4	Liquidación del Fondo de Desarrollo.	A	P	R	

Finalmente, la ficha técnica definida en el capítulo I y la matriz de roles y funciones anterior, permitió identificar un responsable interno general, el cual se detalla en el siguiente cuadro extraído de la matriz principal:

Tabla No.51: Matriz de procesos y responsables internos del área cierre, procedimientos administrativos.

1.4.3.1 Identificar procesos propios del procedimiento		1.4.3.3 Responsable Interno	
<b>IDENTIFICACIÓN</b>	1.4.3.1.1	Finiquito de contratos.	Coordinador Administrativo
	1.4.3.1.2	Asamblea de Inversionistas	Coordinador Administrativo
	1.4.3.1.3	Liquidación Tributaria.	Coordinador Administrativo
	1.4.3.1.4	Liquidación del Fondo de Desarrollo.	Coordinador Administrativo

### c) Investigación sobre las prácticas del negocio.

Como parte de la estrategia a seguir expuesta en el apartado relacionado con los alcances de la investigación en el capítulo I. apartado E., se identifican las siguientes prácticas para esta área en cuestión:

Tabla No.52: Matriz de prácticas del área cierre, procedimientos administrativos.

1.4.3.1 Identificar procesos propios del procedimiento		1.4.3.4 Prácticas de negocio	
<b>IDENTIFICACIÓN</b>	1.4.3.1.1	Finiquito de contratos.	1. Elaboración de un acta de finiquito, protocolizada por abogado. 2. Revisión de cumplimiento de condiciones.
	1.4.3.1.2	Asamblea de Inversionistas	1. Programar la asamblea de inversionistas con al menos tres meses de antelación. 2. Coordinación con las diferentes áreas involucradas entre otras: mercado y puesto de bolsa. 3. Elaboración de una memoria sobre el desarrollo del proyecto.
	1.4.3.1.3	Liquidación Tributaria.	1. Contratar una consultoría tributaria con un despacho experto en esta materia.
	1.4.3.1.4	Liquidación del Fondo de Desarrollo	1. Preparar un informe de cierre con el detalle de los principales aspectos administrativos. 2. Velar por el fiel cumplimiento de lo indicado por la Sugeval en esta materia.

**d) Identificación de herramientas.**

Con el propósito de fomentar y consolidar las prácticas identificadas para esta área y procedimiento, se recomienda la aplicación de las siguientes herramientas:

Tabla No.53: Matriz de herramientas identificadas para el área cierre, procedimientos administrativos.

1.4.3.1 Identificar procesos propios del procedimiento		1.4.3.5 Herramientas	
<b>IDENTIFICACIÓN</b>	1.4.3.1.1	Finiquito de contratos.	1.Reporte de contratos en administración. 2.Ficha técnica individual para cada contrato que detalle los principales aspectos. 3.Registro de proveedores. 4.Liquidación de garantías. 5.Acta de cierre contractual. (Finiquito de contrato entre las partes)
	1.4.3.1.2	Asamblea de Inversionistas	1.Reporte de inversionistas que conforman el fondo de inversión. 2.Informe de labores de la administración. 3.Procedimiento para la coordinación de asambleas de inversionistas. 4.Estados Financieros del fondo.
	1.4.3.1.3	Liquidación Tributaria.	1.Asesoría fiscal.
	1.4.3.1.4	Liquidación del Fondo de Desarrollo.	1.Consulta de normativa vigente emitida por la Superintendencia. 2.Cronograma de actividades para la liquidación del fondo. 3.Informe de cierre administrativo.

## C. Procedimientos Técnicos.

### 1. Proceso de Ejecución.

#### a) Identificación de actividades y/o procesos e involucrados.

A continuación mediante una ficha técnica, se define el nivel 3 de la estructura detallada de trabajo (Ver anexo A) que corresponde con la identificación de los procesos en el área de ejecución:

Tabla No.54: Ficha técnica del área de ejecución, procedimientos técnicos.

<b>Nombre de la Actividad:</b>	Identificación de procesos en la etapa de ejecución, para el área técnica del proyecto.
<b>Nivel de la EDT:</b>	Tres.
<b>Código de la EDT:</b>	1.5.1.
<b>Descripción de la Actividad:</b>	Llevar a cabo una revisión de los principales procesos que intervienen en la fase de ejecución técnica del proyecto, dentro de ellos: administración del sistema de control de cambios, asesoría para mercadeo, fiscalizar aclaraciones del alcance, apoyo a la fiscalización de parte de las entidades acreedoras, realizar estimaciones actualizadas del inmueble, verificar el cumplimiento de leyes, normativas y recomendaciones de consultores, fiscalizar el cumplimiento de la gestión ambiental y seguridad ocupacional.
<b>Objetivo (Fórmula):</b>	Identificar los principales procesos técnicos del proyecto, en la etapa de ejecución.
<b>Entradas (documentos, materiales, etc.):</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Cotizaciones.</li><li>- Planos constructivos y/o especificaciones técnicas.</li><li>- Requerimientos técnicos de inquilinos.</li><li>- Informes técnicos.</li><li>- Consultas o aclaraciones por parte de involucrados.</li><li>- Referencias de valoraciones de otros inmuebles.</li><li>- Leyes, normativas o reglamentos.</li><li>- Estudios técnicos (impacto ambiental, seguridad ocupacional, impacto vial, eléctricos, mecánicos entre otros.)</li></ul>
<b>Salidas o Productos:</b>	Principales procesos que se deben llevar a cabo para una mejor ejecución técnica del proyecto.
<b>Responsable general:</b>	Coordinador Técnico del Proyecto.

La ficha técnica definida anteriormente, permitió identificar y establecer las actividades o procesos propios dentro del procedimiento así como los involucrados, los cuales se detallan en el siguiente cuadro extraído de la matriz principal:

Tabla No.55: Matriz de procesos e involucrados del área de ejecución, procedimientos técnicos.

1.5.1.1 Identificar procesos propios del procedimiento		1.5.1.2 Involucrados.	Tipos de involucrados.
<b>IDENTIFICACIÓN</b>	1.5.1.1.1 Administrar el sistema de control de cambios y cumplir con el procedimiento implementado (Integración).	Coordinador Técnico	Interno
		Fiscalizador Técnico Independiente	Externo
		Desarrollador	Externo
		Gerente de Proyecto	Externo
		Empresa Constructora	Externo
		Empresa Diseñadora e Inspector	Externo
	1.5.1.1.2 Asesoría técnica en el proceso de mercadeo (Integración).	Coordinador Técnico	Interno
		Desarrollador	Externo
		Empresa Diseñadora e Inspector	Externo
		Coordinador Administrativo	Interno
	1.5.1.1.3 Fiscalizar aclaraciones en el alcance (a nivel de planos, especificaciones y proceso constructivo) (Alcance).	Coordinador Técnico	Interno
Desarrollador		Externo	
Empresa Diseñadora e Inspector		Externo	
1.5.1.1.4 Resolver consultas técnicas al propietario (Alcance).	Coordinador Técnico	Interno	
	Desarrollador	Externo	
1.5.1.1.5 Inspección y apoyo técnico al proceso de fiscalización de créditos (Finanzas).	Coordinador Técnico	Interno	
	La entidad acreedora	Externo	
	Fiscalizador Técnico Independiente	Externo	
	Coordinador Financiero	Interno	
1.5.1.1.6 Estimaciones actualizadas de valor del inmueble (Finanzas).	Coordinador Técnico	Interno	
1.5.1.1.7 Verificar cumplimiento de leyes, reglamentos, normativas técnicas y recomendaciones de los consultores (Riesgo).	Coordinador Técnico	Interno	
	Fiscalizador Técnico Independiente	Externo	
	Empresa Diseñadora e Inspector	Externo	
1.5.1.1.8 Preparar información técnica para seguro del inmueble (Riesgo)	Coordinador Técnico	Interno	
	Desarrollador	Externo	
1.5.1.1.9 Gestionar técnicamente el proyecto garantizando establecer relaciones a largo plazo (Recursos Humanos).	Coordinador Técnico	Interno	
	Desarrollador	Externo	
1.5.1.1.10 Fiscalizar que la empresa constructora cumpla el plan de gestión ambiental (Ambiental).	Coordinador Técnico	Interno	
	Desarrollador	Externo	
	Empresa Diseñadora e Inspector	Externo	
1.5.1.1.11 Fiscalizar que la empresa constructora cuente con un plan de seguridad y ejecute medidas de seguridad ocupacional que garanticen un entorno adecuado para los trabajadores (Seguridad).	Coordinador Técnico	Interno	
	Gerente de Proyecto	Externo	
	Empresa Constructora	Externo	
	Desarrollador	Externo	

## b) Identificación de responsables de la ejecución.

A partir de los perfiles definidos en el capítulo I, se define una matriz de roles y funciones asociada a los procesos identificados:

Tabla No.56: Matriz de roles y funciones del área de ejecución, procedimientos técnicos.

WBS	Descripción por nivel del WBS	Tipo de Rol o función			
		Jefe de Área	Coordinador Financiero	Coordinador Administrativo	Coordinador Técnico
<b>1.5</b>	<b>Marco de referencia para procedimientos técnicos</b>				
<b>1.5.1</b>	<b>Proceso de Ejecución</b>	A/R/P	P/C	P/R	E/P/C/R/A
<b>1.5.1.1</b>	<b>Identificar procesos propios del procedimiento</b>				
1.5.1.1.1	Control de cambios (Integración).	A	P	R	E
1.5.1.1.2	Asesoría técnica en mercadeo (Integración).				P/C
1.5.1.1.3	Fiscalizar alcance (Alcance).				R/A
1.5.1.1.4	Resolver consultas técnicas al propietario (Alcance).				P/C/E
1.5.1.1.5	Inspección y apoyo técnico al proceso de fiscalización de créditos (Finanzas).	A	C	P	P
1.5.1.1.6	Estimaciones actualizadas de valor del inmueble (Finanzas).	A			E
1.5.1.1.7	Verificar cumplimiento de leyes, reglamentos, normativas técnicas y recomendaciones de los consultores (Riesgo).	R			E
1.5.1.1.8	Preparar información técnica para seguro del inmueble (Riesgo)	A		P	E/R
1.5.1.1.9	Gestionar técnicamente el proyecto garantizando establecer relaciones a largo plazo (Recursos Humanos).	P			P
1.5.1.1.10	Fiscalizar plan de gestión ambiental (Ambiental).	R			R
1.5.1.1.11	Fiscalizar plan de seguridad ocupacional (Seguridad).	R			R

Finalmente, la ficha técnica definida en el capítulo I y la matriz de roles y funciones anterior, permitió identificar un responsable interno general, el cual se detalla en el siguiente cuadro extraído de la matriz principal:

Tabla No.57: Matriz de procesos y responsables internos del área de ejecución, procedimientos técnicos.

1.5.1.1 Identificar procesos propios del procedimiento		1.5.1.3 Responsable Interno	
<b>IDENTIFICACIÓN</b>	1.5.1.1.1	Administrar el sistema de control de cambios y cumplir con el procedimiento implementado (Integración).	Coordinador técnico y Coordinador administrativo
	1.5.1.1.2	Asesoría técnica en el proceso de mercadeo (Integración).	Coordinador técnico
	1.5.1.1.3	Fiscalizar aclaraciones en el alcance (a nivel de planos, especificaciones y proceso constructivo) (Alcance).	Coordinador técnico
	1.5.1.1.4	Resolver consultas técnicas al propietario (Alcance).	Coordinador técnico
	1.5.1.1.5	Inspección y apoyo técnico al proceso de fiscalización de créditos (Finanzas).	Coordinador técnico
	1.5.1.1.6	Estimaciones actualizadas de valor del inmueble (Finanzas).	Coordinador técnico
	1.5.1.1.7	Verificar cumplimiento de leyes, reglamentos, normativas técnicas y recomendaciones de los consultores (Riesgo).	Coordinador técnico
	1.5.1.1.8	Preparar información técnica para seguro del inmueble (Riesgo)	Coordinador técnico
	1.5.1.1.9	Gestionar técnicamente el proyecto garantizando establecer relaciones a largo plazo (Recursos Humanos).	Coordinador técnico
	1.5.1.1.10	Fiscalizar que la empresa constructora cumpla el plan de gestión ambiental (Ambiental).	Coordinador técnico
	1.5.1.1.11	Fiscalizar que la empresa constructora cuente con un plan de seguridad y ejecute medidas de seguridad ocupacional que garanticen un entorno adecuado para los trabajadores (Seguridad).	Coordinador técnico



**c) Investigación sobre las prácticas del negocio.**

Como parte de la estrategia a seguir expuesta en el apartado relacionado con los alcances de la investigación en el capítulo I. apartado E., se identifican las siguientes prácticas para esta área en cuestión:

Tabla No.58: Matriz de prácticas del área de ejecución, procedimientos técnicos.

1.5.1.1 Identificar procesos propios del procedimiento		1.5.1.4 Prácticas de negocio	
<b>IDENTIFICACIÓN</b>	1.5.1.1.1	Administrar el sistema de control de cambios y cumplir con el procedimiento implementado (Integración).	1. Revisar los cambios propuestos a través de un fiscalizador independiente. 2. Archivar el respaldo técnico sobre el cambio propuesto. 3. Verificar que se incorporen los cambios en los planos "As built" del proyecto.
	1.5.1.1.2	Asesoría técnica en el proceso de mercadeo (Integración).	1. Incorporar la asesoría técnica como un posible requerimiento. 2. Registro de consultas frecuentes. 3. Identificar con antelación si es necesario que el servicio lo brinde el desarrollador.
	1.5.1.1.3	Fiscalizar aclaraciones en el alcance (a nivel de planos, especificaciones y proceso constructivo) (Alcance).	1. Tener acceso al sistema de aclaraciones de la empresa o implementar un canal oficial de comunicación. 2. Fomentar las ingenierías de valor en el proyecto sin desmejorar el proyecto ni causar perjuicio a alguna de las partes.
	1.5.1.1.4	Resolver consultas técnicas al propietario (Alcance).	1. Comunicarla formalmente con todo el respaldo técnico.
	1.5.1.1.5	Inspección y apoyo técnico al proceso de fiscalización de créditos (Finanzas).	1. Planificar con debida antelación junto con el coordinador financiero la visita al proyecto. 2. Facilitar información técnica sobre el avance del proyecto.
	1.5.1.1.6	Estimaciones actualizadas de valor del inmueble (Finanzas).	1. Actualizar la estimación pericial del valor del inmueble semestralmente.
	1.5.1.1.7	Verificar cumplimiento de leyes, reglamentos, normativas técnicas y recomendaciones de los consultores (Riesgo).	1. Verificar constantemente el cumplimiento.
	1.5.1.1.8	Preparar información técnica para seguro del inmueble (Riesgo)	1. Recopilar información desde un inicio cuando se realiza el estudio tecnico del proyecto (durante el "due diligence").
	1.5.1.1.9	Gestionar técnicamente el proyecto garantizando establecer relaciones a largo plazo (Recursos Humanos).	1. Mantener constante comunicación con el gerente de proyecto de la empresa constructora. 2. Tratar de resolver los problemas técnicos sin causar deterioro en las relaciones ni perjuicios para alguna de las partes.
	1.5.1.1.10	Fiscalizar que la empresa constructora cumpla el plan de gestión ambiental (Ambiental).	1. Solicitar el manual de procedimientos en materia de gestión ambiental de la empresa constructora.
	1.5.1.1.11	Fiscalizar que la empresa constructora cuente con un plan de seguridad y ejecute medidas de seguridad ocupacional que garanticen un entorno adecuado para los trabajadores (Seguridad).	1. Solicitar el manual de procedimientos en materia de seguridad ocupacional de la empresa constructora y sus planes de contingencia en caso de emergencias.

#### d) Identificación de herramientas.

Con el propósito de fomentar y consolidar las prácticas identificadas para esta área y procedimiento, se recomienda la aplicación de las siguientes herramientas:

Tabla No.59: Matriz de herramientas identificadas para el área ejecución, procedimientos técnicos.

1.5.1.1 Identificar procesos propios del procedimiento		1.5.1.5 Herramientas	
<b>IDENTIFICACIÓN</b>	1.5.1.1.1	Administrar el sistema de control de cambios y cumplir con el procedimiento implementado (Integración).	1. Fiscalización externa. 2. Matriz de control clasificada. 3. Planos "As built" del proyecto.
	1.5.1.1.2	Asesoría técnica en el proceso de mercadeo (Integración).	1. Resumen técnico del proyecto. 2. Equipo del desarrollador.
	1.5.1.1.3	Fiscalizar aclaraciones en el alcance (a nivel de planos, especificaciones y proceso constructivo) (Alcance).	1. Copias de las aclaraciones solicitadas por la empresa constructora a la diseñadora (RFT s). 2. Matriz de Ingenierías de valor con comentarios.
	1.5.1.1.4	Resolver consultas técnicas al propietario (Alcance).	1. Informe técnico.
	1.5.1.1.5	Inspección y apoyo técnico al proceso de fiscalización de créditos (Finanzas).	1. Informe del fiscalizador independiente.
	1.5.1.1.6	Estimaciones actualizadas de valor del inmueble (Finanzas).	1. Hoja electrónica con el estimado del inmueble
	1.5.1.1.7	Verificar cumplimiento de leyes, reglamentos, normativas técnicas y recomendaciones de los consultores (Riesgo).	1. Lista de chequeo sobre normativa y legislación técnica para el diseño de proyectos.
	1.5.1.1.8	Preparar información técnica para seguro del inmueble (Riesgo)	1. Hoja electrónica con el resumen técnico de la información requerida.
	1.5.1.1.9	Gestionar técnicamente el proyecto garantizando establecer relaciones a largo plazo (Recursos Humanos).	1. Reuniones semanales. 2. Minutas con información y responsabilidades claras para cada uno de los involucrados.
	1.5.1.1.10	Fiscalizar que la empresa constructora cumpla el plan de gestión ambiental (Ambiental).	1. Plan de gestión ambiental. 2. Manual de la empresa constructora.
	1.5.1.1.11	Fiscalizar que la empresa constructora cuente con un plan de seguridad y ejecute medidas de seguridad ocupacional que garanticen un entorno adecuado para los trabajadores (Seguridad).	1. Plan de seguridad ocupacional. 2. Manual de la empresa constructora. 3. Informe de seguridad ocupacional de la empresa constructora.

## 2. Proceso de Control.

### a) Identificación de actividades y/o procesos e involucrados.

A continuación mediante una ficha técnica, se define el nivel 3 de la estructura detallada de trabajo (Ver anexo A) que corresponde con la identificación de los procesos en el área de control:

Tabla No.60: Ficha técnica del área de control, procedimientos técnicos.

<b>Nombre de la Actividad:</b>	Identificación de procesos en la etapa de control, para el área técnica del proyecto.
<b>Nivel de la EDT:</b>	Tres.
<b>Código de la EDT:</b>	1.5.2.
<b>Descripción de la Actividad:</b>	Llevar a cabo una revisión de los principales procesos que intervienen en la fase de control técnico del proyecto, dentro de ellos: aprobación de ordenes de compra ( <i>"submittals"</i> ), inspecciones de control de calidad, inspecciones de control del tiempo, inspecciones de control de alcance, seguimiento de cambios aprobados, revisión de cronogramas de avance del proyecto, revisión y aprobación de porcentajes de avance facturados, apoyo en la revisión de saldos (contabilidad) y flujos de caja, seguimiento de reuniones semanales del proyecto, seguimiento de informes mensuales y trimestrales, gestión de información hacia otros involucrados, seguimiento de planes de gestión y revisión de informes en el área ambiental y de seguridad ocupacional.
<b>Objetivo (Fórmula):</b>	Identificar los principales procesos técnicos del proyecto, en la fase de control.
<b>Entradas (documentos, materiales, etc.):</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Cotizaciones.</li><li>- Planos constructivos y/o especificaciones técnicas.</li><li>- Requerimientos técnicos de inquilinos.</li><li>- Informes técnicos.</li><li>- Cronogramas</li><li>- Cuadros de avance y memorias de cálculo de avance.</li><li>- Minutas de reuniones.</li><li>- Informes mensuales y trimestrales de desarrollador y fiscalizadores.</li><li>- Bitácora del proyecto.</li><li>- Consultas o aclaraciones por parte de involucrados.</li><li>- Leyes, normativas o reglamentos.</li><li>- Informes de seguimiento para las áreas de impacto ambiental y seguridad ocupacional.</li><li>- Informes de seguimiento del desarrollador.</li></ul>
<b>Salidas o Productos:</b>	Principales procesos que se deben llevar a cabo para un mejor control y seguimiento en el área técnica del proyecto.
<b>Responsable general:</b>	Coordinador Técnico del Proyecto.

La ficha técnica definida anteriormente, permitió identificar y establecer las actividades o procesos propios dentro del procedimiento así como los involucrados, los cuales se detallan en el siguiente cuadro extraído de la matriz principal:

Tabla No.61: Matriz de procesos e involucrados del área de control, procedimientos técnicos.

1.5.2.1 Identificar procesos propios del procedimiento			1.5.2.2 Involucrados.	Tipos de involucrados.
<b>IDENTIFICACIÓN</b>	1.5.2.1.1	Aprobar ordenes de compra (submittals) (Alcance).	Coordinador Técnico	Interno
			Gerente de Proyecto	Externo
			Empresa Diseñadora e	Externo
			Desarrollador	Externo
	1.5.2.1.2	Visitas de revisión del alcance junto a la inspección (Alcance).	Coordinador Técnico	Interno
			Empresa Diseñadora e	Externo
			Desarrollador	Externo
	1.5.2.1.3	Seguimiento de cambios aprobados (Alcance).	Coordinador Técnico	Externo
			Empresa Diseñadora e	Interno
			Desarrollador	Externo
			Fiscalizador Técnico	Externo
	1.5.2.1.4	Revisión de cronogramas según contrato y según avance real (Tiempo).	Coordinador Técnico	Interno
			Desarrollador	Externo
	1.5.2.1.5	Conocer avance del proyecto mediante inspecciones técnicas semanales (Tiempo).	Coordinador Técnico	Interno
			Desarrollador	Externo
	1.5.2.1.6	Revisión y aprobación del % de avance en la facturación de los proyectos de acuerdo a lo observado en inspecciones semanales (Costos).	Coordinador Técnico	Interno
			Desarrollador	Externo
			Gerente de Proyecto	Externo
			Empresa Diseñadora e Inspector	Externo
	1.5.2.1.7	Revisión conjunta de saldos (contabilidad) y flujo de caja (analista) (Finanzas).	Coordinador Técnico	Interno
			Coordinador Administrativo	Interno
			Coordinador Financiero	Interno
	1.5.2.1.8	Inspecciones de materiales en bodega (Abastecimiento).	Coordinador Técnico	Interno
			Desarrollador	Externo
			Gerente de Proyecto	Externo
			Empresa Diseñadora e Inspector	Externo
	1.5.2.1.9	Seguimiento de reuniones semanales del Proyecto (Comunicación).	Jefe de Desarrollo Inmobiliario	Interno
			Coordinador Técnico	Interno
Coordinador Administrativo			Interno	
Gerente de Proyecto			Externo	
Empresa Diseñadora e			Externo	
Desarrollador			Externo	
Fiscalizador Técnico			Externo	
Empresa Constructora	Externo			

<b>IDENTIFICACIÓN</b>	1.5.2.1.10	Seguimiento de informes mensuales y trimestrales (tanto externos como internos.) (Comunicación).	Coordinador Técnico	Interno
			Desarrollador	Externo
	1.5.2.1.11	Gestión de información del proyecto hacia otros involucrados (consultores, clientes, etc) (Comunicación).	Coordinador Técnico	Interno
			Coordinador Administrativo	Interno
			Desarrollador	Externo
	1.5.2.1.12	Inspección técnica semanal para control de calidad, revisión de bitácora de obra y chequeo de las listas de verificación (Calidad).	Coordinador Técnico	Interno
			Empresa Diseñadora e Desarrollador	Externo
	1.5.2.1.13	Solicitar pruebas de control u otra información cuando lo considere necesario (Calidad).	Coordinador Técnico	Interno
			Empresa Diseñadora e Inspectora	Externo
			Desarrollador	Externo
	1.5.2.1.14	Verificar utilización de las mejores prácticas constructivas (Riesgo).	Empresa Diseñadora e Desarrollador	Externo
			Empresa Constructora	Externo
	1.5.2.1.15	Revisar informes mensuales del regente ambiental (Ambiental).	Desarrollador	Externo
			Asesor externo (regencia ambiental)	Externo
			Coordinador Técnico	Interno
	1.5.2.1.16	Inspección de seguridad ocupacional en obra (Seguridad).	Coordinador Técnico	Interno
			Gerente de Proyecto	Externo
Empresa Constructora			Externo	
1.5.2.1.17	Revisar informes mensuales de seguridad, los informes de accidentes y las estadísticas del proyecto (Seguridad).	Coordinador Técnico	Interno	
		Gerente de Proyecto	Externo	
		Empresa Constructora	Externo	
		Desarrollador	Externo	

## b) Identificación de responsables de la ejecución.

A partir de los perfiles definidos en el capítulo I, se define una matriz de roles y funciones asociada a los procesos identificados:

Tabla No.62: Matriz de roles y funciones del área de control, procedimientos técnicos.

WBS	Descripción por nivel del WBS	Tipo de Rol o función			
		Jefe de Área	Coordinador Financiero	Coordinador Administrativo	Coordinador Técnico
<b>1.5</b>	<b>Marco de referencia para procedimientos técnicos</b>				
<b>1.5.2</b>	<b>Proceso de Control</b>	<b>A/P</b>	<b>R</b>	<b>P/R</b>	<b>E/P/R/A</b>
<b>1.5.2.1</b>	<b>Identificar procesos propios del procedimiento</b>				
1.5.2.1.1	Aprobar ordenes de compra (submittals) (Alcance).	P			A/R/E
1.5.2.1.2	Visitas de revisión del alcance junto a la inspección (Alcance).				P/R
1.5.2.1.3	Seguimiento de cambios aprobados (Alcance).				R
1.5.2.1.4	Revisión de cronogramas según contrato y según avance real			P	R
1.5.2.1.5	Inspecciones técnicas semanales de verificación de avance (Tiempo).				R
1.5.2.1.6	Revisión y aprobación del % de avance en la facturación (Costos).	P	R		A
1.5.2.1.7	Revisión conjunta de saldos (contabilidad) y flujo de caja (analista). (Finanzas)	A	R	R	P
1.5.2.1.8	Inspecciones de materiales en bodega (Abastecimiento).				R
1.5.2.1.9	Seguimiento de reuniones semanales del Proyecto (Comunicación).	P		P	P
1.5.2.1.10	Seguimiento de informes mensuales y trimestrales (tanto externos como internos). (Comunicación).	P	R	P	R
1.5.2.1.11	Gestión de información del proyecto hacia otros involucrados (Comunicación).	P		P	P
1.5.2.1.12	Inspección técnica semanal para control de calidad (bitácora y listas de verificación) (Calidad).				R
1.5.2.1.13	Recopilación y solicitud de pruebas para control de calidad. (Calidad).	A		P	E/R
1.5.2.1.14	Verificación de las mejores prácticas constructivas (Riesgo).				R
1.5.2.1.15	Revisar informes mensuales del regente ambiental (Ambiental).				R
1.5.2.1.16	Inspección de seguridad ocupacional en obra (Seguridad).				E
1.5.2.1.17	Revisar informes mensuales de seguridad ocupacional (Seguridad).				R

Finalmente, la ficha técnica definida en el capítulo I y la matriz de roles y funciones anterior, permitió identificar un responsable interno general, el cual se detalla en el siguiente cuadro extraído de la matriz principal:

Tabla No.63: Matriz de procesos y responsables internos del área de control, procedimientos técnicos.

1.5.2.1	Identificar procesos propios del procedimiento	1.5.2.3 Responsable Interno
<b>IDENTIFICACIÓN</b>	1.5.2.1.1 Aprobar ordenes de compra (submittals) (Alcance).	Coordinador técnico y Coordinador administrativo
	1.5.2.1.2 Visitas de revisión del alcance junto a la inspección (Alcance).	Coordinador técnico
	1.5.2.1.3 Seguimiento de cambios aprobados (Alcance).	Coordinador técnico
	1.5.2.1.4 Revisión de cronogramas según contrato y según avance real (Tiempo).	Coordinador técnico
	1.5.2.1.5 Conocer avance del proyecto mediante inspecciones técnicas semanales (Tiempo).	Coordinador técnico
	1.5.2.1.6 Revisión y aprobación del % de avance en la facturación de los proyectos de acuerdo a lo observado en inspecciones semanales (Costos).	Coordinador técnico
	1.5.2.1.7 Revisión conjunta de saldos (contabilidad) y flujo de caja (analista) (Finanzas).	Coordinador técnico, coordinador financiero y coordinador administrativo.
	1.5.2.1.8 Inspecciones de materiales en bodega (Abastecimiento).	Coordinador técnico
	1.5.2.1.9 Seguimiento de reuniones semanales del Proyecto (Comunicación).	Coordinador técnico y Coordinador administrativo
	1.5.2.1.10 Seguimiento de informes mensuales y trimestrales (tanto externos como internos.) (Comunicación).	Coordinador técnico y Coordinador administrativo
	1.5.2.1.11 Gestión de información del proyecto hacia otros involucrados (consultores, clientes, etc) (Comunicación).	Coordinador técnico y Coordinador administrativo
	1.5.2.1.12 Inspección técnica semanal para control de calidad, revisión de bitácora de obra y chequeo de las listas de verificación (Calidad).	Coordinador técnico
	1.5.2.1.13 Solicitar pruebas de control u otra información cuando lo considere necesario (Calidad).	Coordinador técnico
	1.5.2.1.14 Verificar utilización de las mejores prácticas constructivas (Riesgo).	Coordinador técnico
	1.5.2.1.15 Revisar informes mensuales del regente ambiental (Ambiental).	Coordinador técnico
	1.5.2.1.16 Inspección de seguridad ocupacional en obra (Seguridad).	Coordinador técnico
	1.5.2.1.17 Revisar informes mensuales de seguridad, los informes de accidentes y las estadísticas del proyecto (Seguridad).	Coordinador técnico

### c) Investigación sobre las prácticas del negocio.

Como parte de la estrategia a seguir expuesta en el apartado relacionado con los alcances de la investigación en el capítulo I. apartado E., se identifican las siguientes prácticas para esta área en cuestión:

Tabla No.64: Matriz de prácticas del área de control, procedimientos técnicos.

1.5.2.1	Identificar procesos propios del procedimiento	1.5.2.4 Prácticas de negocio
	1.5.2.1.1 Aprobar ordenes de compra (submittals) (Alcance).	1. Revisar la necesidad, condiciones en planos, especificaciones y presupuesto acorde a lo solicitado. 2. Solicitar criterio del desarrollador y fiscalizador independiente.
	1.5.2.1.2 Visitas de revisión del alcance junto a la inspección (Alcance).	1. Revisión semanal del cumplimiento de planos y especificaciones.
	1.5.2.1.3 Seguimiento de cambios aprobados (Alcance).	1. Revisión semanal para verificar el avance de ordenes de cambio aprobadas.
	1.5.2.1.4 Revisión de cronogramas según contrato y según avance real (Tiempo).	1. Solicitar la actualización del cronograma mensualmente al desarrollador y constructor. 2. Verificar constantemente cualquier desviación positiva o negativa del proyecto y advertir a la administración del FONDO.
	1.5.2.1.5 Conocer avance del proyecto mediante inspecciones técnicas semanales (Tiempo).	1. Realizar una inspección a la semana para ver el avance de cada etapa.
	1.5.2.1.6 Revisión y aprobación del % de avance en la facturación de los proyectos de acuerdo a lo observado en inspecciones semanales (Costos).	1. Solicitar memorias de cálculo que respalden el porcentaje de avance propuesto por la constructora. 2. Verificar que el porcentaje propuesto coincida con el avance observado en sitio. 3. Aprobar el avance solamente luego de efectuada la revisión por parte del inspector. 4. Solicitar al coordinador administrativo la verificación de los saldos de la facturación.
	1.5.2.1.7 Revisión conjunta de saldos (contabilidad) y flujo de caja (analista) (Finanzas).	1. Revisar mensualmente el comportamiento de los flujos de caja previstos y el avance real del proyecto.
	1.5.2.1.8 Inspecciones de materiales en bodega (Abastecimiento).	1. Realizar una inspección al mes para supervisar que los materiales a utilizar en el proyecto se encuentren en las mejores condiciones de almacenamiento y solicitar la información del control de calidad de los materiales más relevantes (pruebas de laboratorio de acero, material de relleno, concreto).
	1.5.2.1.9 Seguimiento de reuniones semanales del Proyecto (Comunicación).	1. Mantener un archivo de minutas y una columna de comentarios. 2. Cumplir los compromisos adquiridos. 3. Verificar que los temas críticos sean comentados en la reunión semanal.
	1.5.2.1.10 Seguimiento de informes mensuales y trimestrales (tanto externos como internos.) (Comunicación).	1. Establecer un cronograma para la entrega de los mismos. 2. Verificar constantemente la inclusión de toda la información requerida. 3. Archivo físico y digital de todos los informes.
	1.5.2.1.11 Gestión de información del proyecto hacia otros involucrados (consultores, clientes, etc) (Comunicación).	1. Mantener una comunicación fluida vía correo electrónico con los involucrados claves y mantener un archivo con los correos enviados y recibidos. 2. Los temas que se identifiquen como críticos manejarlos personalmente. 3. Mantener un archivo de pendientes y canlizarlos en las respectivas reuniones.
	1.5.2.1.12 Inspección técnica semanal para control de calidad, revisión de bitácora de obra y chequeo de las listas de verificación (Calidad).	1. Revisar que la inspeccion cumpla con las visitas y controles necesarios. 2. Verificar que los inspectors hagan anotaciones en la bitácora de obra.
	1.5.2.1.13 Solicitar pruebas de control u otra información cuando lo considere necesario (Calidad).	1. Solicitar un informe a la inspeccion cuando se encuentra algun producto no conforme. 2. Comunicar a la administración sobre el hecho observado.
	1.5.2.1.14 Verificar utilización de las mejores prácticas constructivas (Riesgo).	1. Revisar junto con la inspeccion los controles realizados. 2. Capacitación constante sobre las mejores prácticas en el negocio.
	1.5.2.1.15 Revisar informes mensuales del regente ambiental (Ambiental).	1. Establecer un cronograma para la entrega de los mismos. 2. Verificar constantemente la inclusión de toda la información requerida. 3. Archivo físico y digital de todos los informes.
	1.5.2.1.16 Inspección de seguridad ocupacional en obra (Seguridad).	1. Revisión mensual in sitio para verificar cumplimiento.
	1.5.2.1.17 Revisar informes mensuales de seguridad, los informes de accidentes y las estadísticas del proyecto (Seguridad).	1. Solicitar cuadros de accidentabilidad. 2. Revisión constante de estado de pólizas y pagos a la C.C.S.S.

IDENTIFICACIÓN



### d) Identificación de herramientas.

Con el propósito de fomentar y consolidar las prácticas identificadas para esta área y procedimiento, se recomienda la aplicación de las siguientes herramientas:

Tabla No.65: Matriz de herramientas identificadas para el área de control, procedimientos técnicos.

1.5.2.1 Identificar procesos propios del procedimiento		1.5.2.5 Herramientas	
<b>IDENTIFICACIÓN</b>	1.5.2.1.1	Aprobar ordenes de compra (submittals) (Alcance).	1. Formato de aprobación de ordenes de cambio.
	1.5.2.1.2	Visitas de revisión del alcance junto a la inspección (Alcance).	1. Inspección semanal.
	1.5.2.1.3	Seguimiento de cambios aprobados (Alcance).	1. Inspección semanal.
	1.5.2.1.4	Revisión de cronogramas según contrato y según avance real (Tiempo).	1. Cronograma del proyecto en formato MS Project.
	1.5.2.1.5	Conocer avance del proyecto mediante inspecciones técnicas semanales (Tiempo).	1. Inspección semanal. 2. Cronograma del proyecto en formato MS Project.
	1.5.2.1.6	Revisión y aprobación del % de avance en la facturación de los proyectos de acuerdo a lo observado en inspecciones semanales (Costos).	1. Memorias de cálculo que respaldan la facturación. 2. Tabla de avance del proyecto. 3. Registro fotográfico del proyecto. 4. Auxiliares para control de saldos de facturación. 5. Gráficos de comportamiento de facturación.
	1.5.2.1.7	Revisión conjunta de saldos (contabilidad) y flujo de caja (analista) (Finanzas).	1. Gráficos de avance real vrs avance proyectado.
	1.5.2.1.8	Inspecciones de materiales en bodega (Abastecimiento).	1. Informe técnico y fotográfico.
	1.5.2.1.9	Seguimiento de reuniones semanales del Proyecto (Comunicación).	1. Minuta.
	1.5.2.1.10	Seguimiento de informes mensuales y trimestrales (tanto externos como internos.) (Comunicación).	1. Lista de chequeo para revisión de informes. 2. Base de datos digital.
	1.5.2.1.11	Gestión de información del proyecto hacia otros involucrados (consultores, clientes, etc) (Comunicación).	1. Comunicación oral. 2. Comunicación escrita. 3. Matriz de pendientes.
	1.5.2.1.12	Inspección técnica semanal para control de calidad, revisión de bitácora de obra y chequeo de las listas de verificación (Calidad).	1. Bitácora de obra. 2. Inspección semanal.
	1.5.2.1.13	Solicitar pruebas de control u otra información cuando lo considere necesario (Calidad).	1. Informes técnicos. 2. Inspección. 3. Registro fotográfico.
	1.5.2.1.14	Verificar utilización de las mejores prácticas constructivas (Riesgo).	1. Inspección 2. Fichas técnicas y recomendaciones de proveedores.
	1.5.2.1.15	Revisar informes mensuales del regente ambiental (Ambiental).	1. Lista de chequeo para revisión de informes. 2. Base de datos digital.
	1.5.2.1.16	Inspección de seguridad ocupacional en obra (Seguridad).	1. Inspección. 2. Informe técnico.
	1.5.2.1.17	Revisar informes mensuales de seguridad, los informes de accidentes y las estadísticas del proyecto (Seguridad).	1. Lista de chequeo para revisión de informes. 2. Cuadros de accidentabilidad y estadísticas facilitadas por la empresa constructora.

### 3. Proceso de Cierre.

#### a) Identificación de actividades y/o procesos e involucrados.

A continuación mediante una ficha técnica, se define el nivel 3 de la estructura detallada de trabajo (Ver anexo A) que corresponde con la identificación de los procesos en el área de cierre:

Tabla No.66: Ficha técnica del área de cierre, procedimientos técnicos.

<b>Nombre de la Actividad:</b>	Identificación de procesos en la etapa de cierre, para el área técnica del proyecto.
<b>Nivel de la EDT:</b>	Tres.
<b>Código de la EDT:</b>	1.5.3.
<b>Descripción de la Actividad:</b>	Efectuar una revisión de los principales procesos que intervienen en la fase de cierre técnico del proyecto, dentro de ellos: gestionar la recepción técnica con el inquilino o futuro dueño del inmueble, recopilar información de cierre, colaborar con el finiquito de contratos, colaborar con la evaluación de la relación cliente-proveedor y documentar las lecciones técnicas aprendidas del proyecto.
<b>Objetivo (Fórmula):</b>	Identificar los principales procesos técnicos del proyecto, en la fase de cierre del mismo.
<b>Entradas (documentos, materiales, etc.):</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Listados de pendientes (Punch lists electromecánicos y arquitectónicos).</li><li>- Actas de recepciones.</li><li>- Manuales.</li><li>- Garantías y fianzas.</li><li>- Planos constructivos "as built" .</li><li>- Bitácora del proyecto.</li></ul>
<b>Salidas o Productos:</b>	Principales procesos que se deben llevar a cabo para un adecuado cierre técnico del proyecto.
<b>Responsable general:</b>	Coordinador Técnico del Proyecto.

La ficha técnica definida anteriormente, permitió identificar y establecer las actividades o procesos propios dentro del procedimiento así como los involucrados, los cuales se detallan en el siguiente cuadro extraído de la matriz principal:

Tabla No.67: Matriz de procesos e involucrados del área de cierre, procedimientos técnicos.

1.5.3.1 Identificar procesos propios del procedimiento		1.5.3.2 Involucrados.	Tipos de involucrados.	
<b>IDENTIFICACIÓN</b>	1.5.3.1.1	Gestionar la recepción técnica con el inquilino o futuro dueño del inmueble.	Coordinador Técnico	Interno
		Desarrollador	Externo	
		Gerente de Proyecto	Externo	
	1.5.3.1.2	Recopilar manuales, garantía, fianzas, planos “as built” y bitácora.	Gerente de Proyecto	Externo
			Empresa Constructora	Externo
			Empresa Diseñadora e Inspectora	Externo
			Coordinador Técnico	Interno
	1.5.3.1.3	Finiquito de contratos.	Coordinador Administrativo	Interno
			Asesor legal	Interno
			Jefe de Desarrollo Inmobiliario	Interno
			Proveedor del bien o servicio	Externo
	1.5.3.1.4	Evaluar la relación cliente-proveedor.	Coordinador Técnico	Interno
			Desarrollador	Externo
			Jefatura de Desarrollo Inmobiliario	Interno
			Cliente	Externo
1.5.3.1.5	Documentar lecciones aprendidas (Integración).	Coordinador Técnico	Interno	
		Empresa Diseñadora e Inspectora	Externo	

### b) Identificación de responsables de la ejecución.

A partir de los perfiles definidos en el capítulo I, se define una matriz de roles y funciones asociada a los procesos identificados:

Tabla No.68: Matriz de roles y funciones del área de cierre, procedimientos técnicos.

WBS	Descripción por nivel del WBS	Tipo de Rol o función			
		E: Ejecuta, P: Participa, C: Coordina, R: Revisa, A: Autoriza			
		Jefe de Área	Coordinador Financiero	Coordinador Administrativo	Coordinador Técnico
1.5	Marco de referencia para procedimientos técnicos				
1.5.3	Proceso de Cierre	E/P/A	P/R	E/P/C/R	P/C/R/A
1.5.3.1	Identificar procesos propios del procedimiento				
1.5.3.1.1	Gestionar la recepción técnica con el inquilino o futuro dueño del inmueble.	A		P/C/R	P/C/R/A
1.5.3.1.2	Recopilar manuales, garantía, fianzas, planos “as built” y bitácora.			P	P/C/R
1.5.3.1.3	Finiquito de contratos.	A/E	P/R	P/C/R	P/C/R
1.5.3.1.4	Evaluar la relación cliente-proveedor.	A		C/E	P
1.5.3.1.5	Documentar lecciones aprendidas (Integración).	A/P	P	P/C/E	P

Finalmente, la ficha técnica definida en el capítulo I y la matriz de roles y funciones anterior, permitió identificar un responsable interno general, el cual se detalla en el siguiente cuadro extraído de la matriz principal:

Tabla No.69: Matriz de procesos y responsables internos del área de cierre, procedimientos técnicos.

1.5.3.1 Identificar procesos propios del procedimiento		1.5.3.3 Responsable Interno	
<b>IDENTIFICACIÓN</b>	1.5.3.1.1	Gestionar la recepción técnica con el inquilino o futuro dueño del inmueble.	Coordinador técnico y coordinador administrativo
	1.5.3.1.2	Recopilar manuales, garantía, fianzas, planos “as built” y bitácora.	Coordinador técnico
	1.5.3.1.3	Finiquito de contratos.	Coordinador administrativo
	1.5.3.1.4	Evaluar la relación cliente-proveedor.	Coordinador administrativo
	1.5.3.1.5	Documentar lecciones aprendidas (Integración).	Coordinador administrativo

**c) Investigación sobre las prácticas del negocio.**

Como parte de la estrategia a seguir expuesta en el apartado relacionado con los alcances de la investigación en el capítulo I. apartado E., se identifican las siguientes prácticas para esta área en cuestión:

Tabla No.70: Matriz de prácticas del área de cierre, procedimientos técnicos.

1.5.3.1 Identificar procesos propios del procedimiento		1.5.3.4 Prácticas de negocio	
<b>IDENTIFICACIÓN</b>	1.5.3.1.1	Gestionar la recepción técnica con el inquilino o futuro dueño del inmueble.	1. Establecer anticipadamente un plan de recepción del proyecto parcial y final. 2. Documentar las revisiones y recepciones. 3. Contar con un plan de charlas técnicas por parte de proveedores.
	1.5.3.1.2	Recopilar manuales, garantía, fianzas, planos “as built” y bitácora.	1. Archivar los documentos. 2. Solicitar los planos “as built” con anticipación para tenerlos durante las revisiones finales. 3. Facilitar copias de todos los documentos al inquilino o futuro dueño y administrador del proyecto.
	1.5.3.1.3	Finiquito de contratos.	1. Revisar la parte técnica de los contratos y verificar el cumplimiento de todos los entregables establecidos. 2. Documentar los entregables establecidos.
	1.5.3.1.4	Evaluar la relación cliente-proveedor.	1. Realizar una consulta general a los involucrados del proyecto sobre el desempeño del proyecto.
	1.5.3.1.5	Documentar lecciones aprendidas (Integración).	1. Documentar a partir de no conformidades, ordenes de cambio y mejoras realizadas.

#### d) Identificación de herramientas.

Con el propósito de fomentar y consolidar las prácticas identificadas para esta área y procedimiento, se recomienda la aplicación de las siguientes herramientas:

Tabla No.71: Matriz de herramientas identificadas para el área de cierre, procedimientos técnicos.

1.5.3.1 Identificar procesos propios del procedimiento		1.5.3.5 Herramientas	
<b>IDENTIFICACIÓN</b>	1.5.3.1.1	Gestionar la recepción técnica con el inquilino o futuro dueño del inmueble.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Cronogramas en formato MS Project.</li> <li>2. Matriz de involucrados.</li> <li>3. Listas de chequeo.</li> <li>4. Actas de recepción.</li> <li>5. Manuales, protocolos, actas, entre otros.</li> </ol>
	1.5.3.1.2	Recopilar manuales, garantía, fianzas, planos “as built” y bitácora.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Lista de chequeo.</li> <li>2. Base de datos.</li> <li>3. Planos del proyecto digitales en formato AutoCAD.</li> </ol>
	1.5.3.1.3	Finiquito de contratos.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Listas de chequeo.</li> <li>2. Informes técnicos.</li> </ol>
	1.5.3.1.4	Evaluar la relación cliente-proveedor.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Encuesta.</li> </ol>
	1.5.3.1.5	Documentar lecciones aprendidas (Integración).	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Informe técnico.</li> </ol>

#### D. Resumen de actividades e indicadores.

1. A continuación se presenta una síntesis de los resultados obtenidos en la confección de la matriz que servirá de base para el marco de referencia a implementar:

- Procedimientos financieros:

Tabla No.72: Resumen de cantidad de actividades (identificación de las principales 2), prácticas y herramientas en el área financiera.

##### Proceso de Ejecución

1.3.1.1	Cantidad	Principales actividades propias del procedimiento.	1.3.1.4 Prácticas de negocio	1.3.1.5 Herramientas
INDICADORES	3	1.3.1.1.1 Financiamiento del proyecto.	14	12
		1.3.1.1.3 Administración y ejecución presupuestaria.		

##### Proceso de Control

1.3.2.1	Cantidad	Principales actividades propias del procedimiento.	1.3.2.4 Prácticas de negocio	1.3.2.5 Herramientas
INDICADORES	3	1.3.2.1.1 Control de presupuestos.	11	12
		1.3.2.1.2 Actualización de Flujo de Caja.		

##### Proceso de Cierre

1.3.3.1	Cantidad	Principales actividades propias del procedimiento.	1.3.3.4 Prácticas de negocio	1.3.3.5 Herramientas
INDICADORES	4	1.3.1.3.3 Cierre Financiero - Contable del proyecto.	11	18
		1.3.1.3.4 Cierre Financiero - Contable del Fondo de Inversión.		

- Procedimientos administrativos:

Tabla No.73: Resumen de cantidad de actividades (identificación de las principales 2), prácticas y herramientas en el área administrativa.

**Proceso de Ejecución**

1.4.1.1 Cantidad		Principales actividades propias del procedimiento.		1.4.1.4 Prácticas de negocio	1.4.1.5 Herramientas
<b>INDICADORES</b>	<b>4</b>	1.4.1.1.1	Administración de Contratos.	15	14
		1.4.1.1.4	Pago de Proveedores.		

**Proceso de Control**

1.4.2.1 Cantidad		Principales actividades propias del procedimiento.		1.4.2.4 Prácticas de negocio	1.4.2.5 Herramientas
<b>INDICADORES</b>	<b>4</b>	1.4.2.1.1	Control sobre abastecimientos según contratos.	7	15
		1.4.2.1.4	Control y seguimiento de contratos.		

**Proceso de Cierre**

1.4.3.1 Cantidad		Principales actividades propias del procedimiento.		1.4.3.4 Prácticas de negocio	1.4.3.5 Herramientas
<b>INDICADORES</b>	<b>4</b>	1.4.3.1.2	Asamblea de Inversionistas	8	13
		1.4.3.1.4	Liquidación del Fondo de Desarrollo.		

- Procedimientos técnicos:

Tabla No.74: Resumen de cantidad de actividades (identificación de las principales 2), prácticas y herramientas en el área técnica.

### Proceso de Ejecución

1.5.1.1	Cantidad	Principales actividades propias del procedimiento.		1.5.1.4 Prácticas de negocio	1.5.1.5 Herramientas
<b>INDICADORES</b>	<b>11</b>	<b>1.5.1.1.3</b>	Fiscalizar aclaraciones en el alcance (a nivel de planos, especificaciones y proceso constructivo) (Alcance).	18	19
		<b>1.5.1.1.6</b>	Estimaciones actualizadas de valor del inmueble (Finanzas).		

### Proceso de Control

1.5.2.1	Cantidad	Principales actividades propias del procedimiento.		1.5.2.4 Prácticas de negocio	1.5.2.5 Herramientas
<b>INDICADORES</b>	<b>17</b>	<b>1.5.2.1.2</b>	Visitas de revisión del alcance junto a la inspección (Alcance).	34	33
		<b>1.5.2.1.6</b>	Revisión y aprobación del % de avance en la facturación de los proyectos de acuerdo a lo observado en inspecciones semanales (Costos).		
		<b>1.5.2.1.9</b>	Seguimiento de reuniones semanales del Proyecto (Comunicación).		

### Proceso de Cierre

1.5.3.1	Cantidad	Principales actividades propias del procedimiento.		1.5.3.4 Prácticas de negocio	1.5.3.5 Herramientas
<b>INDICADORES</b>	<b>5</b>	<b>1.5.3.1.1</b>	Gestionar la recepción técnica con el inquilino o futuro dueño del inmueble.	10	12
		<b>1.5.3.1.2</b>	Recopilar manuales, garantía, fianzas, planos "as built" y bitácora.		



2. Los principales indicadores que se pueden extraer por área, se resumen en la siguiente tabla:

Tabla No.75: Indicadores por área: administrativa, financiera y técnica.

<b>Indicadores por área: administrativa, financiera y técnica.</b>			
<b>Item</b>	<b>Descripción</b>	<b>Cantidades</b>	<b>%</b>
1	<b><u>Tema: Actividades y/o procesos</u></b>		
	Cantidad de actividades del área administrativa =	12	22%
	Cantidad de actividades del área financiera =	10	18%
	Cantidad de actividades del área técnica =	33	60%
	Cantidad total de actividades =	55	100%
2	<b><u>Tema: Involucrados internos y externos</u></b>		
	Cantidad de involucrados en el área administrativa =	Más de 12	---
	Cantidad de involucrados en el área financiera =	Más de 7	---
	Cantidad de involucrados en el área técnica =	Más de 12	---
	Cantidad total de involucrados =	Más de 20	---
3	<b><u>Tema: Responsables internos</u></b>		
	Cantidad de actividades responsables del coordinador administrativo =	24	38%
	Cantidad de actividades responsables del coordinador financiero =	9	14%
	Cantidad de actividades responsables del coordinador técnico =	30	48%
	Cantidad total de responsabilidades =	63	100%
4	<b><u>Tema: Prácticas de negocio</u></b>		
	Cantidad de buenas prácticas del área administrativa =	30	23%
	Cantidad de buenas prácticas del área financiera =	36	28%
	Cantidad de buenas prácticas del área técnica =	62	48%
	Cantidad total de buenas prácticas =	128	100%
5	<b><u>Tema: Herramientas</u></b>		
	Cantidad de herramientas del área administrativa =	42	28%
	Cantidad de herramientas del área financiera =	42	28%
	Cantidad de herramientas del área técnica =	64	43%
	Cantidad total de herramientas =	148	100%

Según la tabla No.75 anterior se puede señalar lo siguiente:

- El área técnica abarca aproximadamente el 60% de las actividades y/o procesos realizados en un fondo de desarrollo.
- La gestión de un fondo de desarrollo abarca más de 20 involucrados los cuales pueden tener más de un colaborador requiriendo información del proyecto por lo cual, la comunicación es un área muy importante de la administración de estos proyectos.
- El coordinador técnico es responsable interno de al menos un 48% de las actividades y el coordinador administrativo de un 38%. El coordinador financiero es responsable de solamente un 14%.
- El área técnica es la que cuenta con la mayor cantidad de buenas prácticas (48%) y herramientas (43%) identificadas por lo cual, es sumamente importante aplicarlas para el buen desempeño del proyecto y para asegurar una adecuada gestión de esta coordinación.
- En las 55 actividades identificadas para las 3 áreas y cada uno de sus procesos, se enumeran en total al menos 128 prácticas y 148 herramientas.

3. Los principales indicadores que se pueden extraer por proceso, se resumen en la siguiente tabla:

Tabla No.76: Indicadores por proceso: ejecución, control y cierre.

<b><u>Indicadores por proceso: ejecución, control y cierre.</u></b>			
<b><u>Item</u></b>	<b><u>Descripción</u></b>	<b><u>Cantidades</u></b>	<b><u>%</u></b>
6	<b><u>Tema: Actividades y/o procesos</u></b>		
	Cantidad de actividades en procesos de ejecución =	18	33%
	Cantidad de actividades en procesos de control =	24	44%
	Cantidad de actividades en procesos de cierre =	13	24%
	Cantidad total de actividades en procesos =	55	100%
7	<b><u>Tema: Prácticas de negocio</u></b>		
	Cantidad de buenas prácticas en procesos de ejecución =	47	37%
	Cantidad de buenas prácticas en procesos de control =	52	41%
	Cantidad de buenas prácticas en procesos de cierre =	29	23%
	Cantidad total de buenas prácticas =	128	100%
8	<b><u>Tema: Herramientas</u></b>		
	Cantidad de herramientas en procesos de ejecución =	45	30%
	Cantidad de herramientas en procesos de control =	60	41%
	Cantidad de herramientas en procesos de cierre =	43	29%
	Cantidad total de herramientas =	148	100%

Según la tabla No.76 anterior se puede señalar lo siguiente:

- El proceso de control abarca la mayor cantidad de actividades, prácticas y herramientas lo cual hace que este sea sumamente importante para el éxito del proyecto.
- A pesar de que el proceso de cierre cuenta con solamente un 24% de los procesos a nivel general, cuenta con un 29% de herramientas identificadas que pueden permitir una adecuada finalización de los proyectos y aportar al éxito de estos.

## **V. Conclusiones y Recomendaciones.**

### **A. Conclusiones.**

Después de realizado el presente trabajo se concluye lo siguiente:

1. A pesar de que en el departamento de fondos de desarrollo inmobiliario, de BCR SAFI, a la fecha del presente trabajo no se cuenta con una metodología oficializada, organizacional, para la administración profesional de los proyectos en desarrollo; en la ejecución de las funciones del departamento, se aplican procedimientos, disposiciones y herramientas que facilitan la ejecución de los proyectos.
2. El uso de procedimientos, disposiciones y herramientas, en la ejecución de los proyectos, se constituye en el punto de partida para que se adopten las recomendaciones propuestas en este trabajo.
3. El departamento de fondos de desarrollo Inmobiliario, presenta una estructura organizacional que facilita la implementación de prácticas en la administración profesional de proyectos, al estar integralmente organizada en tres áreas bien definidas (administrativo, técnico y financiero).
4. Considerando de forma integral, como parte de la estructura del departamento de fondos de desarrollo inmobiliario, las áreas administrativa, técnica y financiera, es de vital importancia enfatizar en la creación de mecanismos de control interno que aunados a los procedimientos existentes contribuyan con un mayor control en la ejecución y operatividad de los proyectos.
5. Como se aborda en la reseña del ambiente bursátil costarricense, la figura de los fondos de inversión de desarrollo inmobiliario está en un proceso de inserción en el mercado bursátil; estos se perfilan como una alternativa interesante que sirve como vehículo para el financiamiento de proyectos de desarrollo inmobiliario, entre otros.
6. La evolución que han presentado los fondos de inversión de desarrollo inmobiliario, a partir de su aparición en el mercado, se constituyen en un reto para que BCR SAFI se ajuste a las exigencias del mercado e incorporen prácticas de administración profesional de proyectos en sus estructuras con el fin de no perder liderazgo en el mercado.
7. Se concluye, en términos generales, que existe una identificación clara de los principales procesos, los involucrados en estos y su responsable interno.
8. Las herramientas identificadas, en cada uno de los procesos, facilitan sentar las bases de un comportamiento organizacional orientado a crear una cultura organizacional, en el departamento, que se permee en el resto de áreas de la Sociedad Administradora de Fondos de Inversión.

## **B. Recomendaciones.**

1. Propiciar un comportamiento organizacional, que contribuya con el desarrollo de la cultura de administración profesional de proyectos, en BCR SAFI S.A.
2. Prestar especial atención y asegurar el suficiente recurso humano del área técnica debido a las responsabilidades asumidas como propietario y a que esta abarca aproximadamente el 60% de las actividades y/o procesos realizados en un fondo de desarrollo como es de esperarse en proyectos de construcción, lo cual no implica que el resto de áreas no sean menos importantes.
3. Asegurar una adecuada gestión de la comunicación, que la información llegue a las personas claves y tomar las decisiones a tiempo es sumamente importante para el éxito del proyecto debido a la gran cantidad de procesos e involucrados.
4. De acuerdo a los porcentajes de responsabilidad interna determinados para cada coordinador, en un principio es acertado que una misma unidad dentro del fondo de desarrollo abarque la coordinación administrativa y financiera y otra unidad abarque la coordinación técnica ya que, de esta manera las dos unidades abarcan la responsabilidad de un porcentaje similar de actividades, aproximadamente un 52% y un 48% respectivamente.
5. Estandarizar los procesos y herramientas identificadas. , buscando con ello maximizar el tiempo, costo y calidad de los proyectos, por medio de una adecuada planificación, calendarización y control de las actividades.
6. Como referencia de buenas prácticas se recomienda considerar las llevadas a cabo por el BCR Fondo de Inversión de Desarrollo Inmobiliario en el proyecto Centro Empresarial La Sabana, para los procesos identificados y las áreas referidas como objeto de estudio. Esto debido a que se perfila como uno de los proyectos más exitosos en este mercado.
7. Priorizar el uso de las herramientas debido a la gran cantidad identificadas, según matriz anexa, y para cada uno de los procesos definidos y cada una de las áreas afectadas: administrativa, técnica y financiera, con el objetivo de hacer su uso oficial y ponerlas en práctica.
8. Tener presente durante la planeación que el proceso de control es el más importante para el éxito de los proyectos y por ende es recomendable que desde la conceptualización, los involucrados del proyecto tengan claro el marco básico de referencia sobre el cual se realizará el mismo.
9. Asegurar que las decisiones tomadas a lo interno de la jefatura de fondos de desarrollo sean producto de un análisis consensuado entre los coordinadores administrativo, financiero y técnico ya que, las actividades y procesos que se realizan en cada área tienen relación y algunas un impacto significativo en otras.

## VI. Bibliografía

- 1) Aldesa SFI. S.A. *“Addendum Fondo de Inversión de Desarrollo Inmobiliario Monte del Barco”*. San José, Costa Rica. Setiembre, 2008.  
Sitio: <http://www.aldesa.com>
- 2) Aldesa SFI. S.A. *“Prospecto de Fondo de Inversión de Desarrollo Inmobiliario Monte del Barco”*. San José, Costa Rica. Marzo, 2009.  
Sitio: <http://www.aldesa.com>
- 3) Banco Santander\_Chile. *“Reseña histórica”*. Santiago, Chile. Setiembre, 2009.  
Sitio: [http://www.santandersantiago.cl/contenidos/fondo\\_de\\_inversion/resena\\_historica.asp](http://www.santandersantiago.cl/contenidos/fondo_de_inversion/resena_historica.asp)
- 4) BCR Sociedad Administradora de Fondos de Inversión S.A. *“Addendum BCR Fondo de Inversión de Desarrollo Inmobiliario Proyecto Centro Empresarial La Sabana”*. San José, Costa Rica. Julio, 2008.
- 5) Bolsa de Comercio de Santiago. *“El Mercado Bursátil Chileno”*. Gerencia de Planificación y Desarrollo. Noviembre 2005.
- 6) CHAMOUN, Yamal. *“Administración Profesional de Proyectos, La Guía.”* MacGraw-Hill Interamericana. México. 2002
- 7) Entrevista con Henry Meza. Coordinador financiero de la Jefatura de Desarrollo Inmobiliario de BCR SAFI. San José, 02 de Octubre del 2009.
- 8) Entrevista con Marco Carvajal. Ingeniero de la Unidad de Ingeniería de la Jefatura de Desarrollo Inmobiliario de BCR SAFI. San José, 02 de Octubre del 2009.
- 9) Entrevista con Eugenio Valenciano. Coordinador administrativo de la Jefatura de Desarrollo Inmobiliario de BCR SAFI. San José, 05 de Octubre del 2009.
- 10) Fondos de inversión: *Cómo se está viviendo el segundo aire de los fondos inmobiliarios*. Santiago, Chile. Noviembre, 2009.  
Sitio: <http://www.portalinmobiliario.com/Diario/noticia>
- 11) Improsa Sociedad Administradora de Fondos de Inversión S.A. *“Octavo informe de avance trimestral del proyecto Multipark”*. San José, Costa Rica. Julio, 2009.  
Sitio: <http://www.improsa.com>
- 12) Improsa Sociedad Administradora de Fondos de Inversión S.A. *“Prospecto de Fondo de Inversión de Desarrollo Inmobiliario Improsa Uno”*. San José, Costa Rica. Octubre, 2007.  
Sitio: <http://www.improsa.com>

- 13) Improsa Sociedad Administradora de Fondos de Inversión S.A. *“Prospecto de Fondo de Inversión de Desarrollo Inmobiliario Improsa Dos”*. San José, Costa Rica. Julio, 2007.  
Sitio: <http://www.improsa.com>
- 14) Multifondos de Costa Rica, SFI. *“Informe Trimestral de Fondos de Inversión”*. San José, Costa Rica. Junio, 2009.  
Sitio: <http://www.mvalores.fi.cr>
- 15) Multifondos de Costa Rica, SFI. *“Addendum Proyecto Zen Condominium Tamarindo”*. San José, Costa Rica. Setiembre, 2008.  
Sitio: <http://www.mvalores.fi.cr>
- 16) Peñaranda, Fernando. Interbolsa Fondo de Inversión de Desarrollo Inmobiliario Forum II. *“Cuarto informe de avance trimestral, proyecto Forum 2”*. San José, Costa Rica. Agosto, 2009.  
Sitio: <http://www.interbolsa.fi.cr/>
- 17) PMI Project Management Institute. *“Guía de los Fundamentos de la Dirección de Proyectos”*. Tercera edición. PMI Global Standard. Pennsylvania, USA. 2008.
- 18) República de Costa Rica. Superintendencia General de Valores. *“Boletín Quincenal de Fondos de Inversión”*. San José, Costa Rica. Setiembre, 2009.  
Sitio: [http://www.sugeval.fi.cr/esp/mercado/ReportesPublicos/BoletinQuincenal\\_FondosInversion.aspx](http://www.sugeval.fi.cr/esp/mercado/ReportesPublicos/BoletinQuincenal_FondosInversion.aspx)

## **VII. Anexos.**

---

- A. Estructura detallada de trabajo del proyecto de graduación (EDT o WBS, por sus siglas en inglés).**



**Estructura detallada de trabajo (EDT o WBS, por sus siglas en inglés para llevar a cabo las actividades del proyecto de graduación.**

**Proyecto: Marco de referencia para la implementación de una metodología para la Administración Profesional de Proyectos en el Departamento de Desarrollo Inmobiliario de BCR SAFI, S.A.**

## **Actividades**

### **1 Marco de referencia para la implementación de una metodología para la Administración Profesional de Proyectos en el Departamento de Desarrollo Inmobiliario de BCR SAFI, S.A.**

#### **1.1 Entregables administrativos**

##### **1.1.1 Inicio**

###### **1.1.1.1 Expectativas del proyecto**

###### **1.1.1.2 Project Charter**

###### **1.1.1.2.1 Introducción**

###### **1.1.1.2.2 Contexto del proyecto**

###### **1.1.1.2.3 Solución propuesta**

###### **1.1.1.2.4 Plan de Trabajo**

###### **1.1.1.2.5 Presupuesto**

##### **1.1.2 Planeación**

###### **1.1.2.1. Definición del Alcance**

###### **1.1.2.1.1 Introducción**

###### **1.1.2.1.2 Requerimientos del negocio**

###### **1.1.2.1.3 Definición del alcance**

###### **1.1.2.1.4 Solución de alto nivel**

###### **1.1.2.2. Plan de Trabajo**

###### **1.1.2.2.1 Introducción**

###### **1.1.2.2.2 Descripción general de la estrategia**

###### **1.1.2.2.3 Metodología de ejecución**

###### **1.1.2.2.4 Cronograma**

###### **1.1.2.2.5 Riesgos y estrategias de manejo**

###### **1.1.2.2.6 Plan de comunicaciones**

###### **1.1.2.2.7 Plan de administración de cambios**

###### **1.1.2.2.8 Anexos**

##### **1.1.3 Ejecución**

###### **1.1.3.1 Entregables sobre avance de proyecto y artículo**

###### **1.1.3.2 Bitácora del proyecto**

##### **1.1.4 Control**

###### **1.1.4.1 Bitácora del proyecto**

###### **1.1.4.2 Minutas**

###### **1.1.4.3 Control de Cambios**

##### **1.1.5 Cierre**

###### **1.1.5.1 Informe final del proyecto**

###### **1.1.5.2 Informe Tec.**

###### **1.1.5.3 Informe de Lecciones Aprendidas**

###### **1.1.5.4 Artículo**

###### **1.1.5.5 Defensa del proyecto**

## **1.2 Otros del contenido capitulario**

### **1.2.1 Introducción**

### **1.2.2 Generalidades de la investigación**

#### **1.2.2.1 Referencia empresarial**

#### **1.2.2.2 Justificación del estudio**

#### **1.2.2.3 Planteamiento del problema**

#### **1.2.2.4 Objetivos**

#### **1.2.2.5 Alcances y limitaciones de la investigación**

### **1.2.3 Marco teórico**

#### **1.2.3.1 Reseña del ambiente bursátil costarricense**

#### **1.2.3.2 Conceptos de Importancia**

#### **1.2.3.3 Reseña internacional sobre los fondos de inversión de desarrollo inmobiliario**

#### **1.2.3.4 Reseña nacional sobre los fondos de inversión de desarrollo inmobiliario**

### **1.2.4 Marco metodológico**

#### **1.2.4.1 Tipo de investigación.**

#### **1.2.4.2 Sujetos y fuente de información**

#### **1.2.4.3 Técnicas de investigación**

### **1.2.5 Marco de referencia para la implementación de metodología**

#### **1.2.5.1 Procedimientos Financieros**

#### **1.2.5.2 Procedimientos Administrativos.**

#### **1.2.5.3 Procedimientos Técnicos**

### **1.2.6 Conclusiones y recomendaciones**

### **1.2.7 Bibliografía**

### **1.2.8 Anexos.**

### **1.3 Marco de referencia para procedimientos financieros**

#### **1.3.1 Proceso de Ejecución**

##### **1.3.1.1 Identificar procesos propios del procedimiento**

1.3.1.1.1 Actividad 1

1.3.1.1.2 Actividad 2

1.3.1.1.3 Actividad n

##### **1.3.1.2 Identificar a los involucrados en el proceso**

##### **1.3.1.3 Identificar responsables de la ejecución**

1.3.1.3.1 Matriz de roles y funciones

##### **1.3.1.4 Investigar sobre las mejores prácticas del negocio**

1.3.1.4.1 Consultas bibliográficas

1.3.1.4.2 Consultas a expertos

##### **1.3.1.5 Identificar herramientas que se utilicen en el proceso**

1.3.1.5.1 Herramienta 1

1.3.1.5.2 Herramienta n

#### **1.3.2 Proceso de Control**

##### **1.3.2.1 Identificar procesos propios del procedimiento**

1.3.2.1.1 Actividad 1

1.3.2.1.2 Actividad 2

1.3.2.1.3 Actividad n

##### **1.3.2.2 Identificar a los involucrados en el proceso**

##### **1.3.2.3 Identificar responsables de la ejecución**

1.3.2.3.1 Matriz de roles y funciones

##### **1.3.2.4 Investigar sobre las mejores prácticas del negocio**

1.3.2.4.1 Consultas bibliográficas

1.3.2.4.2 Consultas a expertos

##### **1.3.2.5 Identificar herramientas que se utilicen el proceso**

1.3.2.5.1 Herramienta 1

1.3.2.5.2 Herramienta n

#### **1.3.3 Proceso de Cierre**

##### **1.3.3.1 Identificar procesos propios del procedimiento**

1.3.3.1.1 Actividad 1

1.3.3.1.2 Actividad 2

1.3.3.1.3 Actividad n

##### **1.3.3.2 Identificar a los involucrados en el proceso**

##### **1.3.3.3 Identificar responsables de la ejecución**

1.3.3.3.1 Matriz de roles y funciones

##### **1.3.3.4 Investigar sobre las mejores prácticas del negocio**

1.3.3.4.1 Consultas bibliográficas

1.3.3.4.2 Consultas a expertos

##### **1.3.3.5 Identificar herramientas que se utilicen el proceso**

1.3.3.5.1 Herramienta 1

1.3.3.5.2 Herramienta n

## **1.4 Marco de referencia para procedimientos administrativos**

### **1.4.1 Proceso de Ejecución**

#### **1.4.1.1 Identificar procesos propios del procedimiento**

1.4.1.1.1 Actividad 1

1.4.1.1.2 Actividad 2

1.4.1.1.3 Actividad 3

#### **1.4.1.2 Identificar a los involucrados en el proceso**

#### **1.4.1.3 Identificar responsables de la ejecución**

1.4.1.3.1 Matriz de roles y funciones

#### **1.4.1.4 Investigar sobre las mejores prácticas del negocio**

1.4.1.4.1 Consultas bibliográficas

1.4.1.4.2 Consultas a expertos

#### **1.4.1.5 Identificar herramientas que se utilicen el proceso**

1.4.1.5.1 Herramienta 1

1.4.1.5.2 Herramienta 2

### **1.4.2 Proceso de Control**

#### **1.4.2.1 Identificar procesos propios del procedimiento**

1.4.2.1.1 Actividad 1

1.4.2.1.2 Actividad 2

1.4.2.1.3 Actividad 3

#### **1.4.2.2 Identificar a los involucrados en el proceso**

#### **1.4.2.3 Identificar responsables de la ejecución**

1.4.2.3.1 Matriz de roles y funciones

#### **1.4.2.4 Investigar sobre las mejores prácticas del negocio**

1.4.2.4.1 Consultas bibliográficas

1.4.2.4.2 Consultas a expertos

#### **1.4.2.5 Identificar herramientas que se utilicen el proceso**

1.4.2.5.1 Herramienta 1

1.4.2.5.2 Herramienta 2

### **1.4.3 Proceso de Cierre**

#### **1.4.3.1 Identificar procesos propios del procedimiento**

1.4.3.1.1 Actividad 1

1.4.3.1.2 Actividad 2

1.4.3.1.3 Actividad 3

#### **1.4.3.2 Identificar a los involucrados en el proceso**

#### **1.4.3.3 Identificar responsables de la ejecución**

1.4.3.3.1 Matriz de roles y funciones

#### **1.4.3.4 Investigar sobre las mejores prácticas del negocio**

1.4.3.4.1 Consultas bibliográficas

1.4.3.4.2 Consultas a expertos

#### **1.4.3.5 Identificar herramientas que se utilicen el proceso**

1.4.3.5.1 Herramienta 1

1.4.3.5.2 Herramienta 2

## **1.5 Marco de referencia para procedimientos técnicos**

### **1.5.1 Proceso de Ejecución**

- 1.5.1.1 Identificar procesos propios del procedimiento**
  - 1.5.1.1.1 Actividad 1
  - 1.5.1.1.2 Actividad 2
  - 1.5.1.1.3 Actividad n
- 1.5.1.2 Identificar a los involucrados en el proceso**
- 1.5.1.3 Identificar responsables de la ejecución**
  - 1.5.1.3.1 Matriz de roles y funciones
- 1.5.1.4 Investigar sobre las mejores prácticas del negocio**
  - 1.5.1.4.1 Consultas bibliográficas
  - 1.5.1.4.2 Consultas a expertos
- 1.5.1.5 Identificar herramientas que se utilicen el proceso**
  - 1.5.1.5.1 Herramienta 1
  - 1.5.1.5.2 Herramienta n

### **1.5.2 Proceso de Control**

- 1.5.2.1 Identificar procesos propios del procedimiento**
  - 1.5.2.1.1 Actividad 1
  - 1.5.2.1.2 Actividad 2
  - 1.5.2.1.3 Actividad n
- 1.5.2.2 Identificar a los involucrados en el proceso**
- 1.5.2.3 Identificar responsables de la ejecución**
  - 1.5.2.3.1 Matriz de roles y funciones
- 1.5.2.4 Investigar sobre las mejores prácticas del negocio**
  - 1.5.2.4.1 Consultas bibliográficas
  - 1.5.2.4.2 Consultas a expertos
- 1.5.2.5 Identificar herramientas que se utilicen el proceso**
  - 1.5.2.5.1 Herramienta 1
  - 1.5.2.5.2 Herramienta n

### **1.5.3 Proceso de Cierre**

- 1.5.3.1 Identificar procesos propios del procedimiento**
  - 1.5.3.1.1 Actividad 1
  - 1.5.3.1.2 Actividad 2
  - 1.5.3.1.3 Actividad n
- 1.5.3.2 Identificar a los involucrados en el proceso**
- 1.5.3.3 Identificar responsables de la ejecución**
  - 1.5.3.3.1 Matriz de roles y funciones
- 1.5.3.4 Investigar sobre las mejores prácticas del negocio**
  - 1.5.3.4.1 Consultas bibliográficas
  - 1.5.3.4.2 Consultas a expertos
- 1.5.3.5 Identificar herramientas que se utilicen el proceso**
  - 1.5.3.5.1 Herramienta 1
  - 1.5.3.5.2 Herramienta n

**B. Matriz de roles y funciones.**



### **C. Matriz del marco de referencia.**

A continuación se incluye la matriz elaborada como parte del marco de referencia y que sintetizan gran parte de los resultados obtenidos en este proyecto. Esta matriz contiene los siguientes entregables definidos dentro del plan de proyecto:

- a. Identificación de las actividades en los procedimientos financieros, administrativos y técnicos dentro de los procesos de ejecución, control y cierre.
- b. Identificación de los involucrados y tipos de involucrados.
- c. Identificación de los responsables internos generales.
- d. Identificación de las prácticas.
- e. Identificación de las herramientas propuestas.