UNIVERSIDAD LATINA DE COSTA RICA FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

Licenciatura en Administración de Negocios

Proyecto Final de Graduación

Manual de gestión interna del ciclo de vida de los proyectos de inversión en la Asociación Red de Juventudes y Cambio Climático de Costa Rica para el segundo semestre del 2022

Estudiante

Wally José Barrios Bonilla

Tutor

Henry Granados Gamboa

Agosto 2022

FACULTAD CIENCIAS EMPRESARIALES

TRIBUNAL EXAMINADOR

Este Proyecto titulado: Manual de gestión interna del ciclo de vida de los proyectos de inversión en la Asociación Red de Juventudes y Cambio Climático de Costa Rica para el segundo semestre del 2022, por el estudiante: Wally José Barrios Bonilla, fue aprobada por el Tribunal Examinador de la carrera de Administración de Negocios de la Universidad Latina, Sede Ciudad Neily, como requisito para optar por el grado de Licenciatura en Administración de Negocios.

Lic. Henry Granados Gamboa
Tutor

MSc. Yessica María Chavarría Mata
Lector

Lic. Jim Doygoro Fernández Ramírez

Lector presidente

FACULTAD CIENCIAS EMPRESARIALES

CONSEJO ASESOR

Este proyecto, titulado: Manual de gestión interna del ciclo de vida de los proyectos de inversión en la Asociación Red de Juventudes y Cambio Climático de Costa Rica para el segundo semestre del 2022, por el estudiante: Wally José Barrios Bonilla, fue aprobada por el Consejo Asesor de la carrera de Administración de Negocios de la Universidad Latina, Sede Ciudad Neily, como requisito para optar por el grado de Licenciatura en Administración de Negocios.

Lic. Henry Granados Gamboa
Tutor

MSc. Yessica María Chavarría Mata
Lector

Lic. Jim Doygoro Fernández Ramírez

Lector presidente

DECLARACIÓN JURADA

El suscrito, Wally José Barrios Bonilla con cédula de identidad número 1-0922-0061 declaro bajo fe de juramento, conociendo las consecuencias penales que conlleva el delito de perjurio: que soy el autor del presente trabajo final de graduación, modalidad Proyecto; para optar por el título de Licenciatura en Administración de Negocios de la Universidad Latina, Sede Ciudad Neily, y que el contenido de dicho trabajo es obra original del suscrito.

Ciudad Neily, a los 20 días del mes de Julio del año dos mil veintidós.

Wally José Barrios Bonilla

Cédula de identidad 1-0922-0061

Licencia De Distribución No Exclusiva (carta de la persona autora para uso didáctico) Universidad Latina de Costa Rica

Yo (Nosotros):	Wally José Barrios Bonilla
De la Carrera / Programa:	Licenciatura en Administración de Negocios
Modalidad de TFG:	Proyecto
Titulado:	Manual de gestión interna del ciclo de vida de los proyectos de inversión en la Asociación Red de Juventudes y Cambio Climático de Costa Rica para el segundo semestre del 2022

Al firmar y enviar esta licencia, usted, el autor (es) y/o propietario (en adelante el "AUTOR"), declara lo siguiente: PRIMERO: Ser titular de todos los derechos patrimoniales de autor, o contar con todas las autorizaciones pertinentes de los titulares de los derechos patrimoniales de autor, en su caso, necesarias para la cesión del trabajo original del presente TFG (en adelante la "OBRA"). SEGUNDO: El AUTOR autoriza y cede a favor de la UNIVERSIDAD U LATINA S.R.L. con cédula jurídica número 3-102-177510 (en adelante la "UNIVERSIDAD"), quien adquiere la totalidad de los derechos patrimoniales de la OBRA necesarios para usar y reusar, publicar y republicar y modificar o alterar la OBRA con el propósito de divulgar de manera digital, de forma perpetua en la comunidad universitaria. TERCERO: El AUTOR acepta que la cesión se realiza a título gratuito, por lo que la UNIVERSIDAD no deberá abonar al autor retribución económica y/o patrimonial de ninguna especie. CUARTO: El AUTOR garantiza la originalidad de la OBRA, así como el hecho de que goza de la libre disponibilidad de los derechos que cede. En caso de impugnación de los derechos autorales o reclamaciones instadas por terceros relacionadas con el contenido o la autoría de la OBRA, la responsabilidad que pudiera derivarse será exclusivamente de cargo del AUTOR y este garantiza mantener indemne a la UNIVERSIDAD ante cualquier reclamo de algún tercero. QUINTO: El AUTOR se compromete a guardar confidencialidad sobre los alcances de la presente cesión, incluyendo todos aquellos temas que sean de orden meramente institucional o de organización interna de la UNIVERSIDAD SEXTO: La presente autorización y cesión se regirá por las leyes de la República de Costa Rica. Todas las controversias, diferencias, disputas o reclamos que pudieran derivarse de la presente cesión y la materia a la que este se refiere, su ejecución, incumplimiento, liquidación, interpretación o validez, se resolverán por medio de los Tribunales de Justicia de la República de Costa Rica, a cuyas normas se someten el AUTOR y la UNIVERSIDAD, en forma voluntaria e incondicional. SÉPTIMO: El AUTOR acepta que la UNIVERSIDAD, no se hace responsable del uso, reproducciones, venta y distribuciones de todo tipo de fotografías, audios, imágenes, grabaciones, o cualquier otro tipo de presentación relacionado con la OBRA, y el AUTOR, está consciente de que no recibirá ningún tipo de compensación económica por parte de la UNIVERSIDAD, por lo que el AUTOR haya realizado antes de la firma de la presente autorización y cesión. OCTAVO: El AUTOR concede a UNIVERSIDAD., el derecho no exclusivo de reproducción, traducción y/o distribuir su envío (incluyendo el resumen) en todo el mundo en formato impreso y electrónico y en cualquier medio, incluyendo, pero no limitado a audio o video. El AUTOR acepta que UNIVERSIDAD. puede, sin cambiar el contenido, traducir la OBRA a cualquier lenguaje, medio o formato con fines de conservación. NOVENO: El AUTOR acepta que UNIVERSIDAD puede conservar más de una copia de este envío de la OBRA por fines de seguridad, respaldo y preservación. El AUTOR declara que el envío de la OBRA es su trabajo original y que tiene el derecho a otorgar los derechos contenidos en esta licencia. DÉCIMO: El AUTOR manifiesta que la OBRA y/o trabajo original no infringe derechos de autor de cualquier persona. Si el envío de la OBRA contiene material del que no posee los derechos de autor, el AUTOR declara que ha obtenido el permiso irrestricto del propietario de los derechos de autor para otorgar a UNIVERSIDAD los derechos requeridos por esta licencia, y que dicho material de propiedad de terceros está claramente identificado y reconocido dentro del texto o contenido de la presentación. Asimismo, el AUTOR autoriza a que en caso de que no sea posible, en algunos casos la UNIVERSIDAD utiliza la OBRA sin incluir algunos o todos los derechos morales de autor de esta. SI AL ENVÍO DE LA OBRA SE BASA EN UN TRABAJO QUE HA SIDO PATROCINADO O APOYADO POR UNA AGENCIA U ORGANIZACIÓN QUE NO SEA UNIVERSIDAD U LATINA, S.R.L., EL AUTOR DECLARA QUE HA CUMPLIDO CUALQUIER DERECHO DE REVISIÓN U OTRAS OBLIGACIONES REQUERIDAS POR DICHO CONTRATO O ACUERDO. La presente autorización se extiende el día 25 de Julio de 2022 a las 15 horas

Firma del estudiante(s):

6

CARTA DE FILÓLOGA

Heredia, 17 de agosto del 2022

Señores (as)

entre otros.

Facultad de Ciencias Empresariales Universidad Latina de Costa Rica

Estimados señores (as)

La suscrita Edith Raissa Pizarro Alfaro con cédula de identidad No. 401780133, profesional en Filología, hace constar que revisó el documento que lleva por título "Manual de gestión interna del ciclo de vida de los proyectos de inversión en la Asociación Red de Juventudes y Cambio Climático de Costa Rica para el segundo semestre del 2022", del estudiante Wally José Barrios Bonilla , al cual se le aplicaron las revisiones y observaciones relacionadas con aspectos de construcción gramatical, ortografía, redacción,

Dado lo anterior, certifico que el documento contiene las observaciones y correcciones quedando de conformidad con lo pactado.

Atentamente

Firmado por EDITH RAISSA PIZARRO ALFARO (FIRMA) PERSONA FISICA, CPF-04-0178-0133. Fecha declarada: 17/08/2022 09:29 AM Esta representación visual no es una fuente de confianza, valide siempre la firma.

> Lcda. Edith Raissa Pizarro Alfaro Código 35554

AGRADECIMIENTO

En primera instancia agradecer a la Asociación Red de Juventudes y Cambio Climático Costa Rica por permitirme desarrollar este proyecto final de graduación en su institución. Este agradecimiento va a acompañado de los mejores deseos en su gestión y esperando que el trabajo entregado les haya aportado valor a su empresa.

Al señor Henry Granados Gamboa, profesor y tutor del presente proyecto. Su guía fue fundamental para poder finalizar con éxito esta etapa de mi formación. Muchas gracias don Henry.

DEDICATORIA

A mi señora madre, Daisy Bonilla Montero, por el don de la vida. Muchas gracias por tu ejemplo y amor.

Muy especialmente a mi señora esposa Hazel Navarro Bolaños. Sin su soporte, empatía y amor nada de esto hubiese sido posible. Mil gracias por todo lo que haces por mí.

RESUMEN EJECUTIVO

El presente proyecto consiste en la creación de un Manual de gestión interna del ciclo de vida de los proyectos de inversión en la Asociación Red de Juventudes y Cambio Climático de Costa Rica para el segundo semestre del 2022, el cual básicamente surge de la necesidad que presenta la Asociación al no contar con procedimientos documentados que permitan brindar seguimiento, estandarización y control sobre el proceso de gestión de proyectos.

En el primer capítulo se analizan los antecedentes tanto internos como externos de la Asociación con respecto a la creación de manuales de procedimientos. Adicionalmente, se delimitan los objetivos de la investigación y se formula y justifica la investigación.

Seguidamente, en el capítulo dos se abordan el Marco Situacional y Teórico, el cual se estructura en dos partes. En la primera se realiza y contextualiza las características de la Asociación tales como misión, objetivos, estructura y otros, para en la segunda parte realizar una descripción de toda la base de conocimiento científico que brinda sustento al trabajo realizado, conteniendo las principales teorías administrativas y técnicas que guían la creación de información documentada.

El capítulo tres incluye el desarrollo de los principales aspectos del Marco Metodológico, tales como definición del tipo de investigación, sujetos y fuentes de información, técnicas e instrumentos utilizados, entre otros.

Luego de la aplicación de los diversos instrumentos, en el capítulo cuatro se desarrolla el análisis de la información recolectada en el cual se brinda respuesta a las variables de la investigación y a sus aspectos detallados en su definición operacional.

Finalmente, en el capítulo cinco de conclusiones y recomendaciones, y gracias a la información analizada en el capítulo precedente, se da respuesta a los objetivos de la investigación. Adicionalmente, se emanan una serie de recomendaciones para la Asociación que aparte del producto entregado (manuales de procedimientos) busca generar valor adicional, mediante un conjunto de acciones que fortalecen la gestión administrativa y generan los primeros pasos en la implementación de una cultura de mejoramiento continuo.

Tabla de contenido

CAPÍTULO I
Problema y sus características
1. Capítulo Uno: Problema y sus características
1.1 Antecedentes
1.1.1 Estudios relacionados con manuales de procedimientos a nivel internacional 18
1.1.2 Estudios sobre manuales de procedimientos en Costa Rica
1.1.3 Estudios referentes a manuales de procedimientos a nivel local
1.1.4 Historia de la asociación Red de Juventudes y Cambio Climático de Costa Rica
21
1.1.5 Historia de la Organización Internacional de Estandarización
1.1.6 Historia del Instituto de Normas Técnicas de Costa Rica
1.2 Justificación del Proyecto
1.3 Formulación del Problema de Investigación
1.4 Objetivos
1.4.1 Objetivo General
1.4.2 Objetivos Específicos
1.5 Alcances y Delimitaciones
1.5.1 Geográficos
1.5.2 Temporales
1.5.3 Temáticos
CAPÍTULO II
Marco Situacional y Teórico
2. Marco Situacional y teórico
2.1 Marco Situacional

2.1.1 Descripción de la asociación Red de Juventudes y Cambio Climático d	le Costa
Rica	31
2.2 Marco teórico	43
2.2.1 Concepto introductorio sobre Administración Empresas	43
2.2.2 Manuales Administrativos	45
2.2.3 Clasificación de los manuales	46
2.2.4 ISO International Organization for Standardization	47
2.2.5 ISO 9000-2015 Sistemas de gestión de la Calidad	47
2.2.6 Ciclo Planear, Hacer, Verificar y Actuar (PHVA)	51
2.2.6 Manuales de procedimientos.	52
2.2.7 Ventajas de los manuales de procedimientos	54
2.2.8 Pasos para la elaboración de un manual de procedimientos	55
2.2.9 Responsabilidad de la elaboración de manuales de procedimientos	60
2.2.10 Revision y aprobación de los manuales de procedimientos	60
2.2.11 Distribución de los manuales de procedimientos en la organización	61
2.2.12 Emisión y control de los cambios	62
2.2.13 Control de la información	62
CAPÍTULO III	64
Marco Metodológico	64
3 Marco Metodológico	65
3.1 Definir el enfoque	65
3.2 Diseño de la Investigación	66
3.3 Tipo de Investigación	67
3.4 Sujetos fuentes de información	67
3.4.1 Sujetos de información	67

3.4.2 Fuentes de información	68
3.5 Población y muestra	70
3.6 Variables de investigación	70
3.7 Técnicas e instrumentos de investigación	72
3.7.1 Técnicas de investigación	72
3.7.2 Instrumentos de investigación	73
3.7.3. Confiabilidad y validez de la investigación	74
CAPÍTULO IV	75
Análisis de Resultados	75
4 Análisis de Resultados	7 <i>6</i>
4.1 Formulación de proyectos dentro de la RJCCCR	77
4.1.1 Método de presentación de las iniciativas o proyectos	77
4.1.2 Tipo u origen de los proyectos	78
4.1.3 Alineamiento estratégico	79
4.1.4 Requisitos de las iniciativas	81
4.1.5 Tiempo de ejecución de cada proceso	82
4.1.6 Criterios de aceptación de las iniciativas	83
4.2 Ejecución de proyectos dentro de la RJCCCR	85
4.2.1 Seguimiento del proceso	85
4.2.2 Mecanismo rendición de cuentas	87
4.2.3 Aprobaciones administrativas de cada proceso	88
4.2.4 Tiempo de ejecución del proceso	89
4.3 Finalización de proyectos dentro de la RJCCCR	90
4.3.1 Método de finalización y rendición de cuentas	90
4.3.2 Generación de reportes escritos	92

4.3.3 Análisis de resultados en proyectos finalizados	92
4.3.4 Mejora continua	. 94
4.4 Estructura actual de los procedimientos relacionados a proyectos de inversión de	ntro
de la RJCCCR	. 95
4.4.1 Contenido de los procedimientos	. 95
4.5 Conformación de manuales de procedimientos	. 97
4.5.1 Características, componentes, relaciones con otras áreas organizacionale	es y
vigencia	100
4.5.2 Comunicación a partes interesadas	105
4.5.3 Resguardo de la información	105
4.6 Documentos creados para la RJCCCR	108
4.6.1 PR01DE01Creación, revisión, aprobación y control de procedimiento registros de información	
4.6.2 AN01-PR01DE01 Guía para la elaboración de procedimientos	112
4.6.3 RE01-PR01DE01 Formato para el control de procedimientos	117
4.6.4 PR02DE01 Formulación, ejecución y finalización de proyectos en la RJCC	
4.6.5 PR02DE01 Formulación, ejecución y finalización de proyectos en la RJCC	
4.6.6 PR02DE01 Formulación, ejecución y finalización de proyectos en la RJCC	
CAPITULO V	139
Conclusiones y Recomendaciones	139
5 Conclusiones y Recomendaciones	140
5.1 Conclusiones	140
5.2 Recomendaciones	142

Bibliografía
ANEXOS
Anexo 1
Instrumento №01 Cuestionario
dirigido a las jefaturas departamentales de la RJCCCR
Anexo 2
Instrumento №02 Grupo Focal
dirigido a la Junta Directiva de la RJCCCR
Anexo 3
Instrumento №03 Revisión documental procedimientos en la RJCCCR
Anexo 4
Instrumento Nº04 Entrevista
Dirigida a un profesional en Ciencias de la Administración
Anexo 5
Instrumento №05 Revisión documental procedimientos fuera de la RJCCCR

Índice de tablas

Tabla 1 Cuadro de definición de variables		
Tabla 2 Tiempos de cada Etapa (Formulación, aprobación y ejecución) de proyectos.	. 82	
Tabla 3 Criterios aceptación de los proyectos		
Fabla 4 Criterios para clasificar los proyectos		
Tabla 5 Periodicidad de los reportes escritos para la Junta Directiva		
Γabla 6 Componentes a incluir en los procedimientos		
Índice de figuras		
Figura 1 Distribución geográfica miembros RJCCCR	. 34	
Figura 2 Logotipo	. 36	
Figura 3 Estructura Organizacional RJCCCR	. 39	
Figura 4 Clasificación Manuales Administrativos	. 46	
Figura 5 Mecanismos de presentación de los proyectos en la RJCCCR	. 77	
Figura 6 Origen de los proyectos en la RJCCCR	. 78	
Figura 7 Alineamiento estratégico de los proyectos	. 80	
Figura 8 Existencia de lista de requisitos para los expedientes de proyectos	. 81	
Figura 9 Existencia de actividades para el seguimiento de los proyectos	. 85	
Figura 10 Rendición de cuentas ante la Junta Directiva	. 87	
Figura 11 Excepciones a requisitos o tareas en los proyectos dentro de la Red	. 88	
Figura 12 Informe de finalización dirigido a partes interesadas	. 91	
Figura 13 Capitalización aprendizaje de proyectos anteriores	. 93	
Figura 14 Uso de metodologías de mejora continua	. 94	

CAPÍTULO I

Problema y sus características

1. Capítulo Uno: Problema y sus características

1.1 Antecedentes

1.1.1 Estudios relacionados con manuales de procedimientos a nivel internacional

Luego de realizar una búsqueda exploratoria, se lograron obtener los siguientes antecedentes a nivel internacional relacionados al tema de investigación:

En el año 2009 se realizó un estudio sobre el diseño e implementación de un manual de procedimientos en el proceso de planeación del Tecnológico de Acapulco, trabajo cuyo autor es el señor Ricardo Flores Oliveros, estudiante del Instituto Politécnico Nacional del Distrito Federal de México en el cual se propuso como objetivo el diseñar un procedimiento administrativo para facilitar los procesos de recopilación, procesamiento e integración de la información que permitan cumplir con las normativas internas y externas vigentes (Flores, 2009).

Posteriormente, Roxana Nathaly Zambrano estudiante de la Universidad Politécnica Salesiana, sede Guayaquil Colombia, en el año 2011 desarrolló una investigación que la condujo a diseñar un manual de procedimientos para el departamento de operaciones y logística en la compañía Circolo S.A que les permitió enunciar cada uno de los lineamientos relacionados con el desempeño de los colaboradores mediante el establecimiento de las labores a efectuar y los responsables de las mismas (Zambrano, 2011).

Continuando con esta descripción de antecedentes internacionales, en la Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil, Colombia, en el año 2018, la estudiante Génesis Denisse Macías Vinces, planteó una investigación que consistió en establecer un manual de procesos para el Centro Radiológico Dental CRD S.A, propuesta que sirviera de guía para que los funcionarios ejecutaran

sus labores diarias de manera eficiente y con ello contribuyera al logro de los objetivos empresariales (Macías, 2018).

Finalmente, la señora Yamileth del Carmen Morales Cortez estudiante de la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, en el año 2020 llevó a cabo una investigación que consistió en la Evaluación de los manuales administrativos y de procedimientos de Compassion Internacional Inc. la cual menciona la importancia de estos documentos en las organizaciones y como los manuales de procedimientos ayudan a guiar las labores de los colaboradores a la vez que facilitan el cumplimiento de los objetivos de la empresa al ordenar los procesos y la toma de decisiones (Morales, 2020).

1.1.2 Estudios sobre manuales de procedimientos en Costa Rica

De la investigación realizada a nivel país, se localizaron los siguientes estudios relacionados al tema de investigación:

Estudio realizado en el año 2009 sobre la elaboración de los manuales de procedimientos para los departamentos que componen la Dirección Corporativa de Riesgo del Banco Nacional de Costa Rica, realizado por las estudiantes Angie Angulo Arias y Sussy Vega Vindas, que permitió documentar las actividades que se desarrollan en la Dirección Corporativa del Banco Nacional y de esta forma crear los manuales de procedimientos por cada puesto, incluyendo los objetivos de cada operación y sus respectivos pasos en forma ordenada (Angulo y Vega, 2009).

Luego, Ana Hazel Sánchez Acuña estudiante de la Universidad de Costa Rica, en el año 2014 realizó una investigación para la Actualización del manual de procedimientos de cooperación internacional no reembolsable y elaboración de manual de procedimientos de Cooperación Internacional Reembolsable de la Dirección de Cooperación Internacional del Ministerio de

Ambiente y Energía (MINAE), trabajo cuyo objetivo fue la creación y desarrollo de los manuales de procedimientos necesarios en el MINAE (Sánchez, 2014).

En el año 2016, Jorge Eduardo Salas Moreno estudiante de la Universidad de Costa Rica, desarrolló una investigación que abarcó el análisis de la aplicación del certificado de origen del Tratado de Libre Comercio Costa Rica China realizando una propuesta de manual de procedimientos para la agencia Aduanas Aeromar S.A., en el cual se plantea la necesidad de que la empresa cuente con un manual de procedimientos que sirva como guía, antes de plantear la solicitud de aplicación del Certificado de Origen bajo este TLC (Salas, 2016).

Finalmente, Jhon Genry Sandí Castillo estudiante de la Universidad Latina de Costa Rica, en el año 2020 efectuó un trabajo de investigación titulado Formulación de un manual de procedimientos en los departamentos de Plataforma de Servicios y Gestión de Cobro Administrativo de la Municipalidad de Golfito en el cual se abordó el problema de investigación de establecer cuáles serán las características que debe tener un manual de procedimientos en los departamentos indicados de la Municipalidad de Golfito (Sandí, 2020).

1.1.3 Estudios referentes a manuales de procedimientos a nivel local

Dado que el alcance de la Red de Juventudes y Cambio Climático de Costa Rica es a nivel de país, no se tiene un punto geográfico o zona en particular en la cual se pueda realizar este análisis de nivel local.

1.1.4 Historia de la asociación Red de Juventudes y Cambio Climático de Costa Rica

Sobre la historia de la Red de Juventudes y Cambio Climático de Costa Rica, en el período del 07 al 10 de octubre del 2019, en San José de Costa Rica tuvo lugar la reunión previa a la Conferencia de las Partes de la Convención Marco de las Naciones Unidas sobre Cambio Climático (PreCOP25), lo que demostró el compromiso país hacia la acción climática mediante la apertura de espacios de diálogo entre las diferentes representaciones oficiales y sectores de la sociedad (Precop25, 2019).

Este evento tuvo como objetivo el intercambio de experiencias de los participantes por medio de ponencias y trabajos en equipos que facilitara la búsqueda de soluciones a la crisis climática que experimenta el planeta, la cual se produce dada la alta contaminación que se genera por el uso de combustibles fósiles.

El día 07 de octubre del 2019, en el marco de la Conferencia Local de Juventudes, por medio de sus fundadores Sara Cognuck González, Natalia de los Ángeles Gómez Solano, Judith Pereira Vásquez, Ana Karen Proa Rebolledo, Jhonny Brenes Gutiérrez, Richard Gutiérrez Cuesta, y Jimena María Solano Acuña, toman la decisión de fundar la Red de Juventudes y Cambio Climático de Costa Rica, organismo que busca integrar, potenciar y visibilizar la acción climática que realizan las personas jóvenes en Costa Rica (Red de Juventudes y Cambio Climático, 2021).

Para el día 24 de marzo del 2021, según se puede observar en el Registro Nacional de la República de Costa Rica, se inscribe la asociación Red de Juventudes y Cambio Climático de Costa Rica mediante la cédula jurídica 3-002-810860, citas de inscripción tomo 2020 y asiento 675954. Los nombramientos de la junta directiva actual para todos los cargos vencen el 15 de diciembre del 2022 (Base de datos del Registro Nacional de la República de Costa Rica, 2022).

1.1.5 Historia de la Organización Internacional de Estandarización

La Organización Internacional de Normalización (ISO, por sus siglas en inglés) es una organización no gubernamental e independiente, cuya Secretaría Central se localiza en Ginebra, Suiza. Esta organización la conforman 167 organismos nacionales de normalización alrededor del mundo, los cuales a través de sus expertos proponen respuestas a los desafíos globales al desarrollar de forma voluntaria nuevas normativas y compartir sus conocimientos. Según la información publicada en la página oficial de ISO, en 1946, 65 delegados de 25 países se reunieron para discutir el futuro de la normalización internacional. (ISO, Sf).

Según refiere Calvo (2017), "no fue hasta el 23 de Febrero de 1947 que el nuevo organismo ISO, oficialmente inició sus operaciones con la ayuda de sus organismos miembros, todos ellos provenientes de Entes Nacionales de Normalización de países respectivos".

Inicialmente las normas se llamaban "recomendaciones", concepto que evolucionó con el tiempo. ISO/R1:1951 se considera la primera norma publicada, en la cual se especificaba las condiciones para la verificación geométrica de un producto (Calvo, 2017).

Actualmente, ISO cuenta con más de 21788 normas publicadas, las cuales abarcan diferentes actividades e industrias tales como tecnología, gestión ambiental, gestión de proyectos, inocuidad alimentaria, entre otros.

1.1.6 Historia del Instituto de Normas Técnicas de Costa Rica

El Instituto de Normas Técnicas de Costa Rica (INTECO), es una asociación técnica, privada, sin fines de lucro, que se encarga del desarrollo de normas técnicas, de certificar productos y servicios así como de capacitar a las personas en todo lo referente a certificaciones de calidad.

Según el portal web de la asociación, INTECO fue creada en 1987 y es reconocida por la Ley #8279 Sistema Nacional para la Calidad, como el Ente Nacional de Normalización, contando con la declaratoria de utilidad pública para los intereses del Estado Costarricense.

Además, representa a Costa Rica ante organizaciones internacionales como ISO, IEC y COPANT.

En su propia concepción INTECO se define como "una institución técnica, independiente, representativa e idónea para desarrollar las normas técnicas que requiere el país. INTECO entiende la calidad como un mecanismo fundamental para asegurar la transparencia, eficiencia y mejorar la competitividad en cualquier proceso" (INTECO, s.f).

Desde el 2018 y hasta el 2020, INTECO ocupó uno de los 20 puestos en el Consejo Directivo de la ISO, lo que representa un beneficio para Costa Rica.

1.2 Justificación del Proyecto

Es muy importante el saber que se desea investigar y tener claro cuál es la meta u objetivo que se desea obtener, describiendo las motivaciones que dan origen al estudio. Según indica Hernández et al. (2010) "es necesario justificar el estudio mediante la exposición de sus razones (el para qué y/o por qué del estudio)" (p. 81).

El presente proyecto genera conocimiento que puede ser utilizado por otras asociaciones que tengan la necesidad de organizar el proceso mediante el cual desarrollan proyectos de inversión similares a los ejecutados en la Red de Juventudes y Cambio Climático de Costa Rica. Es un aporte

para solucionar las demandas sociales actuales o futuras que genera un documento formal paso a paso de cómo administrar proyectos de inversión.

Con el resultado de la investigación se espera obtener una visión global de los proyectos que se desarrollan, mapeando sus ventajas, desventajas, puntos críticos y oportunidades de mejora, todo lo cual permita a la Red de Juventudes y Cambio Climático de Costa Rica lograr un alineamiento transversal entre los objetivos estratégicos y los proyectos que se ejecutan.

El estudio contribuye a la literatura mediante la puesta en práctica de un procedimiento administrativo que facilita la gestión de las fases del ciclo de vida de los proyectos en las asociaciones sin fines de lucro radicadas en Costa Rica.

Metodológicamente, aporta instrumentos para recolección de datos los cuales son validados en su puesta en práctica, debido a que se desarrollaron documentos específicos para el planteamiento, aprobación y seguimiento de proyectos en organizaciones sin fines de lucro.

Por último, por medio de los conocimientos puestos en práctica, contribuye a fortalecer la carrera profesional. Adicionalmente, permite cumplir con los requisitos del Trabajo Final de Graduación para optar por el título de Licenciatura en la carrera de Administración de Negocios de la Universidad Latina de Costa Rica, sede de Ciudad Neilly, Zona Sur de Costa Rica.

1.3 Formulación del Problema de Investigación

Formular el problema de investigación es buscar respuestas a las interrogantes ¿el qué? y ¿el para qué? de la investigación, planteándolo en términos claros y sencillos, lo que lo convierte en el eje central de todo estudio investigativo.

Según expresa Hernández et al. (2010) "plantear el problema no es sino afinar y estructurar más formalmente la idea de la investigación" (p. 36).

La Red de Juventudes y Cambio Climático de Costa Rica, como toda pequeña asociación de reciente creación, presenta el reto de profesionalizarce por medio de procesos que le permitan crecer como organización, a la vez que innovan en su actividad y mejoran constantemente sus operaciones. Actualmente, se presentan reprocesos en el momento de tramitar proyectos de inversión en la RJCCCR debido a la falta de una guía paso a paso que establezca el orden en el que deben ejecutarse las tareas y cuál es el resultado de salida que se espera de cada una de estas.

Para la RJCCCR esto revierte gran importancia, ya que al presentar los proyectos a organismos e instituciones nacionales o internacionales en busca de financiamiento, deben de realizar diversos ajustes y correcciones debido a que sus procesos actuales no generan la información consistente y necesaria de todos los aspectos que conlleva la formulación y evaluación de un proyecto dentro de la RJCCCR. Además, la falta de un procedimiento administrativo no permite establecer claramente quienes son los responsables de cada etapa, cuáles son las responsabilidades de cada colaborador y cuál es el tiempo de duración de cada actividad, aspectos que van en detrimento de los intereses de la RJCCCR.

Como resultado de lo anterior, surge la necesidad de desarrollar una metodología que permita a la Red de Juventudes y Cambio Climático de Costa Rica ejecutar una gestión de proyectos que le facilite el cumplimiento de los objetivos estratégicos institucionales, para lo cual se plantea la siguiente interrogante a investigar.

¿Qué elementos debe contener el procedimiento para la administración de proyectos que se ejecutan en la Red de Juventudes y Cambio Climático de Costa Rica?

Además, se plantean los siguientes aspectos que permitirán conocer mejor el problema de investigación y mediante esta profundización, plantear una respuesta que facilite el cumplimiento de los objetivos de la investigación.

¿Quiénes son los responsables de cada uno de los procesos en el ciclo de vida de los proyectos?

¿Qué recursos son necesarios para el desarrollo de las actividades de los responsables de las etapas?

¿Cuál es la duración de cada etapa del proceso?

¿Qué relaciones existen entre diferentes etapas del proceso?

¿Qué información, formularios y otros, genera cada etapa del proceso?

¿Cuáles son los requerimientos de aprobación o autorización requeridos en cada etapa del proceso?

1.4 Objetivos

1.4.1 Objetivo General

Elaborar un manual de gestión interna del ciclo de vida de los proyectos de inversión en la Asociación Red de Juventudes y Cambio Climático de Costa Rica para el segundo semestre del 2022.

1.4.2 Objetivos Específicos

- Describir el modelo de administración de los proyectos que se ejecutan en la Asociación Red de Juventudes y Cambio Climático de Costa Rica
- Describir los elementos que conforman las políticas, normas y restricciones para los procesos de ejecución de los proyectos de la asociación.
- Formular el manual de gestión interna del ciclo de vida de los proyectos de inversión en la Asociación Red de Juventudes y Cambio Climático de Costa Rica para el segundo semestre del 2022.

1.5 Alcances y Delimitaciones

1.5.1 Geográficos

Este proyecto se desarrollará en la asociación Red de Juventudes y Cambio Climático de Costa Rica, la cual tiene su sede en la provincia de San José, cantón de Santa Ana, distrito de Pozos, Calle Las Palmas, al final de la calle.

La institución para la cual se desarrolla el manual de procedimientos tiene alcance a nivel nacional, lo que le permite llevar a cabo proyectos de inversión en diversas localidades del país.

1.5.2 Temporales

El presente estudio se llevará a cabo en un plazo de cuatro meses durante el periodo de mayo a agosto del 2022, lapso al final del cual se debe dar por terminado el presente proyecto.

1.5.3 Temáticos

El proyecto a desarrollar consiste en la creación de un procedimiento administrativo que permita gestionar las etapas de:

- Identificar el procedimiento adecuado así como cada uno de sus componentes: encabezados, logotipos, código de registros, documentos anexos o plantillas, nombre del departamento u organización, fecha de emisión, fecha de aprobación, fecha de vigencia, responsables, a quién va dirigido, cuál es el objetivo, entre otros.
- Desarrollar cada uno de los pasos que conforman el procedimiento administrativo, indicando claramente el código de la tarea a realizar, descripción de la tarea, quién es la persona responsable de ejecución, quién es la persona responsable de la supervisión y si se debe de aplicar algún punto de control adicional.

Para la consecución del objetivo del presente estudio se contemplan las siguientes variables:

- Formulación del proyecto: contempla todas las actividades desde la presentación de la idea hasta la aprobación por el ente institucional competente.
- Ejecución del proyecto: incluye las actividades operativas y de seguimiento durante la puesta en marcha del proyecto.
- Finalización del proyecto: es el conjunto de actividades que pretenden dar por concluido el proyecto (aceptación y cierre del proyecto) y los procesos de seguimiento de resultados en los casos en que aplique esta tarea.

CAPÍTULO II

Marco Situacional y Teórico

2. Marco Situacional y teórico

2.1 Marco Situacional

2.1.1 Descripción de la asociación Red de Juventudes y Cambio Climático de Costa Rica

El cambio climático es un fenómeno que afecta a los pobladores del mundo y que requiere la impostergable intervención de todos los miembros de la sociedad civil. Actualmente se ha convertido en la principal amenaza que enfrenta la humanidad.

A pesar de la desaceleración económica sufrida por la pandemia Covid-19, el 2020 cerró con una cifra record de emisión de partículas de dióxido de carbono (412.5 partes por millón). (Lindsey, 2020)

Según Lindsey, los registros de la Oficina Nacional de Administración Oceánica (NOAAA), muestran un aumento en 2.6 partes por millón con respecto a los datos del año 2019, lo que representa el quinto incremento anual histórico en los últimos 63 años de registro. Desde el año 2000 la cantidad de dióxido de carbono global se ha incrementado en un 12%.

A raíz de situaciones como estas y preocupados por el medio ambiente, en el marco de la Conferencia Local de Juventudes celebrada en el año 2019, un grupo de personas comprometidas con el tema funda la Red de Juventudes y Cambio Climático de Costa Rica (RJCCCR), declarándola como una asociación privada, juvenil y sin fines de lucro.

La RJCCCR se considera una organización laica de tipo pluralista en la cual sus representantes no podrán utilizar el nombre de la asociación para afiliarse a ningún credo religioso o partido político. Sin embargo, sí pueden organizar actividades acordes con el fin de la asociación en el cual participen diversos representantes de los mismos.

Su marco de acción va en la línea de la defensa, protección y sensibilización de los derechos humanos y acción por el clima, garantizando la libertad de conciencia y expresión, siempre en el marco del respeto y censurando cualquier mensaje de odio o discriminación. (Red de Juventudes y Cambio Climático[RJCCCR]-a, 2021)

Según la RJCCCR (2021), los fines de la asociación son:

Integrar los esfuerzos de acción climática de las personas jóvenes en Costa Rica.

Intercambiar experiencias y conocimiento en acción climática de las personas jóvenes en Costa Rica.

Ejecutar acciones climáticas a nivel local y nacional fundamentadas en datos, en diferentes áreas que promuevan el desarrollo justo, resiliente y descarbonizado del país. (p. 8)

Para la RJCCCR (2021) su nombre tiene un gran significado y está en concordancia con su objetivo general conforme a lo siguiente:

El nombre de la asociación busca abarcar en su totalidad el fin de la organización, el cual es Red de Juventudes y Cambio Climático de Costa Rica. "Red" debido a que reunimos a un conjunto de personas con intereses similares para un fin determinado en común. Hacemos referencia a "Juventudes", debido a que la RJCCCR integra los esfuerzos de las personas jóvenes y las acciones tienen un enfoque en personas jóvenes, que de acuerdo a

la Ley General de la Persona Joven N° 8261, son quienes se encuentran en un rango de edad de los 12 a los 35 años. Mencionamos "Cambio Climático" pues nuestro propósito es movilizar e integrar la acción climática. Por último, el nombre de la Red expresa que pertenece a Costa Rica, debido a que se conforma por jóvenes nacionales o residentes interesados en realizar acciones en el territorio costarricense.

La RJCCCR es establecida con el objetivo general de integrar e intercambiar conocimiento, esfuerzos y experiencias de personas jóvenes en el territorio nacional, ejecutar acciones climáticas a nivel local y nacional en áreas que promuevan el desarrollo justo, resiliente y descarbonizado del país, incentivando la protección del clima, las personas y los ecosistemas. (p.4)

La asociación podrá, para el cumplimiento de sus fines, gestionar donaciones de organismos nacionales e internacionales y fortalecer las capacidades relacionadas a la acción climática en la población joven por medio de programas de resilientes y de desarrollo bajo en emisiones contaminantes. Además, propiciará el apoyo de instituciones estatales y organizaciones no gubernamentales que le permitan el logro de sus objetivos (Red de Juventudes y Cambio Climático, 2021).

En esta misma línea de ideas, siempre y cuando el Código Civil de la República de Costa Rica se lo permita, celebrará contratos y cualquier actividad lícita así como la adquisición de toda clase de bienes, que le faciliten el cumplimento de sus metas organizacionales.

Según lo indicado por L. Chacón, Tesorera de la Dirección Ejecutiva, solo se desarrollarán proyectos, colaboraciones y participaciones en actividades de organizaciones que compartan y respeten los valores y principios de la RJCCCR, con el fin de proteger la imagen y reputación de esta. Además, se debe contar con la aprobación de los coordinadores de la RJCCCR para el desarrollo de actividades en conjunto con otras organizaciones. Se prohíbe el desarrollo y

participación en actividades que promuevan actos de racismo, xenofobia, homofobia, discriminación, afiliaciones a agrupaciones religiosas, sectas o partidos políticos, y/o actividades ilícitas (comunicación personal, 01 de marzo del 2022).

A continuación se muestra la distribución geográfica de los asociados:

Distribución Geográfica Guanacaste Limón Puntarenas Heredia Cartago Alajuela San José Distribución por Distribución por sexo comisiones 7 integrantes 23 9 integrantes 3 integrantes ■ Mujer ■ Hombre 6 integrantes

Figura 1 Distribución geográfica miembros RJCCCR

Fuente: Archivo empresarial de la RJCCCR

Para ser asociado, la persona joven debe tener interés en la acción climática. Una vez la persona haya sido aceptada como asociado tendrá garantía de sus derechos como miembro de la asociación y deberá cumplir con las obligaciones que dicha condición exige.

La RJCCCR tiene establecido un máximo de 80 asociados a los cuales se les solicita la participación activa en las actividades que se organicen y en las comisiones que se establezcan, dedicando al menos 2 horas semanales a estos procesos.

La máxima autoridad jerárquica dentro de la asociación le corresponde a la asamblea de asociados.

2.1.1.1 Logotipo. El logotipo es la representación visual de la empresa, brindándole visibilidad ante las partes interesadas. Permite captar la atención de los clientes y comunica la esencia del negocio. La asociación ha creado su logo basado en los siguientes conceptos:

La RJCCCR se identificará por la paleta de colores utilizada en su logo: verde claro, verde oscuro, celeste, azul claro y azul oscuro.

El logo está conformado por el mapa de Costa Rica rodeado por un círculo y cinco franjas de color verde claro, verde oscuro, celeste, azul claro y azul oscuro que hace alusión a los ecosistemas terrestres y marinos del territorio nacional. Además, incluye el nombre de la Asociación.

Para cambiar el logo o los colores oficiales, algún miembro de la Junta Directiva, miembro activo(a) o persona coordinadora debe presentar una moción en una sesión ordinaria de la Asamblea General. De ser aceptada la moción y llegar a un acuerdo, se deberá realizar una votación. La misma se regirá de acuerdo a lo establecido en el Título

Tercero, Capítulo Único sobre las Elecciones. De ser favorable la votación, se debe de proceder a hacer el cambio en el Estatuto conforme a lo estipulado en el Título Octavo, Reformas al Estatuto Capítulo Único, del presente Estatuto. (Red de Juventudes y Cambio Climático[RJCCCR]-a, 2021, p.6)

Figura 2 Logotipo



Fuente: Archivo empresarial de la RJCCCR

2.1.1.2 Principios rectores. Según el Reglamento Interno de la asociación, sus principios rectores se establecen en: activismo, respecto, solidaridad, transparencia, no discriminación, equidad e igualdad de género, justicia climática, comunicación asertiva y desarrollo justo, resiliente y descarbonizado (Red de Juventudes y Cambio Climático [RJCCCR]-a, 2021, p.8).

2.1.1.3 Ejes de acción. Todas las actividades que se realizan en la RJCCCR se enmarcan en cuatro ejes de acción: activismo, incidencia política, educación e investigación. Estos ejes son fundamentales ya que son la base que da sustento a la Red de Juventudes y Cambio Climático de Costa Rica.

Conforme indica L. Chacón, Tesorera de la Dirección Ejecutiva, en el activismo, la RJCCCR participa de actividades de movilización de personas para actuar a favor de políticas sobre temas relacionados a mitigación y adaptación al cambio climático, y para defender los derechos sociales que sean violentados de acuerdo a políticas o acciones que promuevan prácticas en contra del bienestar ambiental y social. (Comunicación personal, 01 de marzo del 2022).

El eje de incidencia política tiene como objetivo influir en políticas, regulaciones o planificación de proyectos que afecten el bienestar social o ambiental, mediante la participación como grupo ciudadano en espacios de decisión propios o a los cuales asista por invitación de diferentes autoridades públicas u otros grupos de interés.

Por medio de espacios de discusión, foros y divulgación de información sobre el cambio climático y su impacto en la sociedad, la RJCCCR busca crear conciencia en la población para que esta herede a las futuras generaciones un mejor lugar para vivir, enmarcando estas acciones en el eje de educación.

Finalmente expresa L. Chacón, en el eje de investigación se apoya y promueve el estudio de fenómenos naturales y sociales, la generación de datos científicos e innovación de productos y servicios para la lucha contra el cambio climático.

2.1.1.4 Misión. La misión empresarial establece el propósito de toda empresa, su razón de ser, de existir. Teniendo esto en cuenta, que la asociación ha implementado su misión de la siguiente manera:

"Conformar una organización de jóvenes que funja como plataforma para conectar esfuerzos y ejecutar acciones ante el cambio climático para sustentar la toma de decisiones en diferentes sectores de la sociedad" (Red de Juventudes y Cambio Climático [RJCCCR]-b, sf, p.3).

2.1.1.5 Visión. La visión empresarial describe el estado futuro ideal que la empresa aspira alcanzar. En este caso la asociación ha establecido su visión empresarial como:

Posicionamiento como la plataforma referente para la integración de los esfuerzos de personas jóvenes en el territorio costarricense, con alta capacidad de convocatoria en función del desarrollo de acciones que contribuyan a aumentar la resiliencia ante los eventos climáticos extremos y la transición justa hacia una economía descarbonizada, de manera multidisciplinaria, intergeneracional e intersectorial. (Red de Juventudes y Cambio Climático [RJCCCR]-b, sf, p.3)

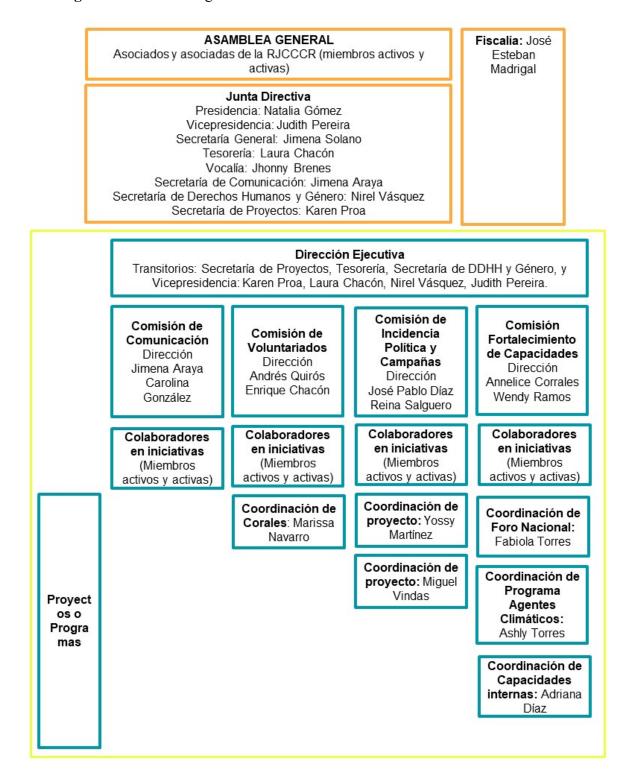
2.1.1.6 Organización interna. La estructura organizacional de una asociación debe mostrar la relación departamental así como las relaciones jerárquicas y niveles de toma de decisiones. Esta estructura gráfica debe adaptarse a la realidad organizacional y a las necesidades de la empresa.

Según indica L. Chacón, Tesorera de la Dirección Ejecutiva, la estructura organizacional es de tipo horizontal, por lo que, solo se cuenta con equipos de trabajo que deben rendir cuentas sobre sus acciones únicamente a los coordinadores de la Red. Esta garantiza un equipo multidisciplinario, donde las personas que lo conforman puedan desarrollar su potencial y liderazgo para llevar a cabo distintas tareas o proyectos, respetando y asumiendo los roles que demande cada una de ellas. Los roles se modifican constantemente de acuerdo a la evolución y metas de la red (comunicación personal, 01 de marzo del 2022).

La toma de decisiones al más alto nivel corresponde a la asamblea de socios, delegando la toma de decisiones de carácter administrativo en la Junta Directiva.

Teniendo esto presente, la RJCCCR ha definido la siguiente estructura administrativa.

Figura 3 Estructura Organizacional RJCCCR



Fuente: Archivo empresarial de la RJCCCR

2.1.1.7 Comisiones de Trabajo. Una comisión de trabajo representa a un grupo especializado de personas que se encargan de estudiar una situación específica para tratar temas de relevancia que concuerden con los motivos de creación de la comisión.

Según L. Chacón, Tesorera de la Dirección Ejecutiva, estos grupos se crean con el fin de garantizar un equipo multidisciplinario donde las personas que lo conforman puedan tener una participación activa, desarrollar su potencial y liderazgo para llevar a cabo distintas tareas o proyectos, respetando y asumiendo los roles que demande cada una de ellas (comunicación personal, 01 de marzo del 2022).

Para abordar las diversas temáticas que están dentro del ámbito de su acción, la RJCCCR ha creado las siguientes comisiones:

Proyectos y voluntariados: Esta comisión se encargará de gestionar los proyectos y voluntariados que se generen desde la RJCCCR, brindando apoyo en el desarrollo de estos y facilitando la vinculación de los equipos dentro de la RJCCCR, así como con otras organizaciones. Además, tendrá la labor de identificar proyectos y voluntariados en los que las personas miembros de la RJCCCR puedan participar y aportar, en tanto se relacionen con el tema principal: cambio climático y juventudes.

Fortalecimiento de capacidades: Como parte de la RJCCCR, esta comisión se encargará de talleres y capacitación de educación ambiental y de cambio climático para fomentar la comprensión de información técnica por parte de las personas miembros de la RJCCCR. Por otra parte, es la encargada de realizar las actividades de sensibilización y formación en materia de cambio climático a las personas fuera de la RJCCCR.

Campañas e incidencia política: Esta comisión estará encargada de organizar y liderar estrategias, campañas y alianzas dirigidas a la incidencia que pueden tener las y los miembros de la RJCCCR en materia de Política Ambiental y Climática, tanto a nivel nacional como internacional. Es la encargada de facilitar y promover la participación significativa en los procesos de demanda y participación ciudadana sobre aspectos relacionados al tema principal: cambio climático y juventudes.

Comunicación: Esta comisión estará encargada de liderar las estrategias para la generación de contenido escrito y gráfico en torno a la comunicación eficaz y efectiva a lo interno y externo de la RJCCCR. Servirá de apoyo a cada Comisión, por medio de la elección de una persona integrante de cada una, para la coordinación de esfuerzos en conjunto. (Red de Juventudes y Cambio Climático [RJCCCR]-a, 2021, p. 24-25)

2.1.1.8 Áreas temáticas. Con respecto a las temáticas de los equipos de trabajo L. Chacón, Tesorera de la Dirección Ejecutiva, realizó una descripción de cada una de ellas de la siguiente manera (comunicación personal, 02 de marzo del 2022):

- Producción y consumo responsable.
- Protección de los ecosistemas marinos.
- Protección de los ecosistemas terrestres.
- Movilidad sostenible y baja en emisiones.
- Gestión integral de residuos sólidos.

Sobre los ecosistemas marinos, Chacón refiere que la ruta para trabajar es desarrollar proyectos de educación sobre ecosistemas marinos y sus servicios, buscar la conservación de los ecosistemas marinos y sus servicios, promover la participación comunitaria, la diversificación y promover el uso de lineamientos para mitigación y adaptación en áreas costeras.

Con respecto a los ecosistemas terrestres es de suma importancia comprender que las alteraciones que producen el cambio climático no solo tendrán repercusiones ambientales sino también sociales y económicas, sin embargo, alternativas como las soluciones basadas en la naturaleza son una piedra angular para gestionar y restaurar los ecosistemas de forma sostenible, ya que podría reducir un 40% las emisiones de carbono necesarias para limitar el calentamiento global a menos de dos grados centígrados para 2030 y al mismo tiempo proporcionar beneficios para el bienestar y desarrollo humano y la biodiversidad.

La Movilidad Sostenible tiene como fin último mitigar los efectos del cambio climático velando por el progreso social, económico y la salud pública; va de la mano de mejoras en la infraestructura vial, sostenible y una transición a una flota vehicular más verde pero accesible, siempre enfatizando en la necesidad de reducir las emisiones de gases de efecto invernadero para mitigar los efectos nocivos de estos sobre la salud humana, especialmente en las ciudades urbanas, pero garantizando transporte de calidad que cumpla con las mismas características de sostenibilidad para las áreas costeras y rurales.

Chacón indica que en la temática de producción y consumo responsable se plantea realizar acciones que les permitan orientar tanto a las personas que pertenecen a la Red como a la comunidad en general, sobre prácticas de producción y consumo responsables que minimicen el impacto ambiental ocasionado actualmente y que sean correspondientes con los derechos humanos y el beneficio social.

Finalmente, en la gestión integral de residuos sólidos, la RJCCCR se enfocará en establecer a corto, mediano y largo plazo, proyectos integrales de gestión de residuos sólidos basado en el enfoque 3R (reducir, reciclar y reutilizar), el consumo y la producción sostenibles, la gestión de los residuos electrónicos, la conversión de los residuos de biomasa agrícola y residuos de plástico en energía y gestión de residuos peligrosos, puntualizó Chacón.

2.2 Marco teórico

2.2.1 Concepto introductorio sobre Administración Empresas

Administrar es una actividad realizada por el hombre que busca la gestión eficaz de los recursos empresariales, sean estos económicos, de recursos humanos, tecnológicos, entre otros.

Según indica Galindo (2015), la administración es "el proceso de estructurar y utilizar conjunto de recursos orientados hacia el logro de metas, para llevar a cabo las tareas en un entorno organizacional". (p. 1)

La labor del administrador incluye el establecimiento de los objetivos, las métricas de desempeño organizacional y la gestión de las personas y con todo ello obtener el mejor rendimiento posible siempre alineado a la filosofía de la empresa y a los intereses de sus accionistas o dueños.

En un mundo globalizado y visible como el actual, incluye además el gestionar adecuadamente las partes interesadas relevantes de la organización, la mitigación de su huella de carbono y el ejecutar prácticas socialmente responsables a la vez que vela por ejecutar acciones inclusivas y no discriminatorias. Como se puede concluir, la labor del administrador es muy estratégica e importante para la empresa.

Esta actividad gerencial abarca todo el proceso administrativo en sus diferentes funciones, las cuales según Bernal y Sierra (2017) se agrupan en los siguientes procesos:

- Planeación: relacionada con el direccionamiento de las organizaciones hacia lo que será su futuro.
- Organización: comprende la división del trabajo por responsabilidades y áreas funcionales.
- Dirección: se refiere a la conducción de las personas que laboran en las organizaciones para el logro de los objetivos previstos en la planeación.
- Control: se refiere al proceso de evaluar y retroalimentar el desempeño de las personas y organizaciones para el logro de sus objetivos. (p. 19)

Estas etapas del proceso administrativo no tienen un punto final como tal, sino que su evolución es dinámica a través del tiempo, es decir, nunca se termina de planificar, organizar, dirigir y controlar, generando esto un ciclo de mejora, la cual debe ser continua y de forma concurrente a cada una de estas etapas.

La mejora continua pretende analizar los resultados obtenidos en cada una de estas etapas, validarlos y buscar mecanismos para mejorar los procesos, por medio de la reducción de errores. Heizer et al. (2021), con respecto a la administración de la calidad total (TQM, por sus siglas en inglés) como forma de mejora continua indican:

La TQM requiere un proceso interminable de mejora continua que comprende de personas, equipos, proveedores, materiales y procedimientos. La base de esta filosofía es que se

pueden mejorar todos los aspectos de una operación. El objetivo final es la perfección, que nunca se alcanza, pero siempre se busca. (p. 220)

2.2.2 Manuales Administrativos

Por lo general, cuando se habla de manuales administrativos, se refiere al conjunto de documentos, físicos o digitales, que documentan la información de la empresa de una forma ordenada y clara. Dentro de esta categoría se incluyen las normas legales, políticas, reglamentos, entre otros, que la empresa ha desarrollado a través del tiempo para documentar su negocio.

Conforme establece Benjamín y Fincowsky (2014), los manuales administrativos se definen como:

Son documentos que sirven como medios de comunicación y coordinación para registrar y transmitir en forma ordenada y sistemática tanto la información de una organización (antecedentes, legislación, estructura, objetivos, políticas, sistemas, procedimientos, elementos de calidad, etc.), como las instrucciones y lineamientos necesarios para que desempeñe mejor sus tareas. (p. 194)

Los manuales administrativos tienen dentro de sus objetivos, y no limitados a estos, el brindar una imagen global de la empresa a la vez que desarrollan la estructura administrativa del negocio, estableciendo responsables y actividades a realizar. Además, impulsan el uso racional de los recursos en las operaciones gestionando toda la cadena de valor (Benjamín y Fincowsky, 2014).

En línea con lo anterior, brindan una guía para desarrollar los procesos de gestión de personales, tales como reclutamiento, selección, capacitación, entre otros. Finalmente, entregan

una representación visual de la cadena de autoridad y liderazgo dentro de la organización, lo que facilita la toma de decisiones por los responsables de cada proceso o área de negocio.

2.2.3 Clasificación de los manuales

Los manuales administrativos pueden ser objeto de clasificación lo que permite agruparlos para una mejor comprensión. En su libro, Organización de Empresas, Benjamín y Fincowsky (2014), los clasifican de la siguiente manera:

Figura 4 Clasificación Manuales Administrativos

	Microadministrativos
Por su naturaleza	Macroadministrativos
	Mesoadministrativos
Por su contenido	De organización
	De procedimientos
	De gestión de la calidad
	De historia de la organización
	De políticas
	De contenido múltiple
	De puestos
	De técnicas
	De ventas
	De producción
	De finanzas
	De personal
	De operación
	De sistemas
Por su ámbito	Generales
	Específicos
	Enfoque
	•

Fuente: Elaboración propia.

Como se puede observar, existe una gran cantidad de formas de clasificar los manuales administrativos. Sin embargo, el que más se adecua a la presente investigación son los manuales de procedimientos, por lo que el marco teórico de referencia se direccionará al estudio de este tipo específico de procedimientos.

2.2.4 ISO International Organization for Standardization

ISO es una organización no gubernamental en la cual participan 167 organismos nacionales de normalización, los cuales están conformados por expertos que desarrollan normas internacionales de forma voluntaria, que bajo el principio del consenso apoyan los procesos de innovación, generando soluciones a los desafíos globales (ISO, s.f).

En términos generales, ISO emite estándares que son reconocidos a nivel internacional y que sirven como punto de partida para que las empresas establezcan procesos con cierto nivel de homogeneidad con respecto a la prestación de los servicios, gestión y normas de calidad. Las normas son recomendaciones generales para implementar temas como gestión de la calidad, seguridad de la información, gestión del medio ambiente, entre otros. Uno de los principios estructurales de todas las normas ISO es el de mejora continua.

2.2.5 ISO 9000-2015 Sistemas de gestión de la Calidad

Esta norma plantea un Sistema de Gestión de la Calidad (SGC) bien delimitado que integra una serie de recursos relacionados con la calidad, que permiten a las empresas tener un mayor porcentaje de alcance de sus objetivos institucionales. Se aplica a cualquier organización sin importar su tamaño o actividad económica. Tiene como objetivo que las organizaciones sean más consientes sobre sus tareas y sus compromisos por satisfacer los requerimientos de las partes interesadas pertinentes (ISO 9000, 2015).

La familia de normas ISO 9000 busca el mejoramiento continuo de los procesos mediante una serie de principios dirigidos a desarrollar, concentrar e implementar procedimientos consistentes y que generen valor. Las normas son genéricas y se pueden aplicar a cualquier organización sin importar su tamaño, actividad o producto (Evans y Lindsay, 2020, p.81)

ISO 9000 plantea con respecto a los principios de gestión de calidad descritos en ella lo siguiente:

Proporcionan a la organización la capacidad de cumplir los retos presentados por un entorno que es profundamente diferente al de décadas recientes El contexto en el que trabaja una organización actualmente se caracteriza por el cambio acelerado, la globalización de los mercados, los recursos limitados y la aparición del conocimiento como un recurso principal. El impacto de la calidad se extiende más allá de la satisfacción del cliente puede tener además un impacto directo en la reputación de la organización. (p. 7)

Actualmente la sociedad posee gran cantidad de información y demanda mucho más que en décadas anteriores, lo que hace que su peso sea mayor en la organización. La norma ISO 9000 busca que las organizaciones expandan su visión del negocio, del mercado y de las partes interesadas y tenga una intensión real de desarrollar un SGC.

De acuerdo con lo descrito por INTECO (2015), como Ente Nacional de Normalización emitió la norma INTE/ISO 9001:2015 en la cual se estable lo siguiente:

La adopción de un sistema de gestión de la calidad es una decisión estratégica para una organización que le puede ayudar a mejorar su desempeño global y proporcionar una base sólida para las iniciativas de desarrollo sostenible.

Los beneficios potenciales para una organización de implementar un sistema de gestión de la calidad basado en esta Norma Internacional son:

- a) la capacidad para proporcionar regularmente productos y servicios que satisfagan los requisitos del cliente y los legales y reglamentarios aplicables;
- b) facilitar oportunidades de aumentar la satisfacción del cliente;
- c) abordar los riesgos y oportunidades asociadas con su contexto y objetivos;
- d) la capacidad de demostrar la conformidad con requisitos del sistema de gestión de la calidad. (p. 7)

Por lo anterior, queda claro los beneficios que tienen las organizaciones de adoptar estos esquemas de trabajo los cuales le permiten implementar diversos mecanismos para mejorar de manera continua a partir de la corrección de sus prácticas empresariales.

Además, INTECO (2015) ratifica los principios de gestión de calidad establecidos en la norma INTE/ISO 9000, los cuales se describen a continuación:

Los principios de la gestión de la calidad son:

- a. enfoque al cliente;
- b. liderazgo;
- c. compromiso de las personas;

- d. enfoque a procesos;
- e. mejora;
- f. toma de decisiones basada en la evidencia;
- g. gestión de las relaciones. (p. 8)

Esta norma emplea un enfoque basado en procesos que le permite planificar sus interacciones, incorporando el ciclo planear, hacer, verificar y actuar (PHVA). Este ciclo asegura que los procesos cuenten con recursos y se gestionen adecuadamente, visibilizando las oportunidades de mejora y estableciendo las acciones a seguir sobre ellas (INTECO, 2015).

La adopción de un enfoque basado en procesos, según INTECO (2015), permite:

- a) la comprensión y la coherencia en el cumplimiento de los requisitos;
- b) la consideración de los procesos en términos de valor agregado;
- c) el logro del desempeño eficaz del proceso;
- d) la mejora de los procesos con base en la evaluación de los datos y la información (p. 8-9).

2.2.6 Ciclo Planear, Hacer, Verificar y Actuar (PHVA)

Es un método sistemático simple e interactivo que permite la resolución de problemas con el objetivo de mejorar continuamente la calidad de los procesos a través del tiempo.

Generalmente las metodologías de resolución de problemas se basan en el ciclo PHVA, el cual consta de cuatro etapas claramente diferenciadas, mediante las cuales se desarrolla un plan, se pone en práctica mediante pequeñas escalas o prototipos, se analizan los resultados obtenidos y basado en esto se generaliza o se reestructura el plan en caso de que los resultados obtenidos no hayan sido los esperados, con lo que se reinicia el ciclo de mejora (Gutiérrez y De La Vara, 2013, p. 11-12).

Las cuatro etapas del ciclo PHVA como herramienta para gestionar procesos, según INTE ES G104 (2020), se describen a continuación:

- a) Planificar: establecer los objetivos y construir los procesos necesarios para obtener resultados
- b) Hacer: implementar lo que se planificó
- verificar: dar seguimiento y medir los procesos y resultados en relación con los objetivos
- d) Actuar: tomar acciones para mejorar los resultados. (p. 5-6)

2.2.6 Manuales de procedimientos

Según ISO	10013 (2021),	los propósitos	de mantener	información	documentada 1	para la
organización son lo	os siguientes:					

- a) la comunicación de la información;
- b) la evidencia del logro de resultados o actividades realizadas;
- c) el intercambio de conocimientos;
- d) la preservación del conocimiento;
- e) la descripción del sistema de gestión de la calidad de la organización. (p. 3)

Para ICONTEC (2002) la documentación que contiene un sistema de gestión de la calidad incluye:

- a) La política de la calidad y sus objetivos
- b) Manual de la calidad
- c) Procedimientos documentados
- d) Instrucciones de trabajo.
- e) Formularios
- f) Planes de la calidad

- g) Especificaciones
- h) Documentos externos
- i) Registros. (p. 4)

Los manuales de procedimientos representan registros físicos o digitales que contienen un detalle muy específico a nivel de instrucciones sobre las labores que deben ser realizadas en un proceso determinado.

Al respecto Benjamín y Fincowsky (2014) los definen de la siguiente manera:

Constituyen un documento técnico que incluye información sobre la sucesión cronológica y secuencial de operaciones concatenadas entre sí, que se constituyen en una unidad para realizar una función, actividad o tarea específica en una organización.

Todo procedimiento incluye los tiempos de ejecución, el uso de recursos materiales y tecnológicos, así como la aplicación de métodos de trabajo y control para desarrollar las operaciones de modo oportuno y eficiente. (p. 194-195)

Algunos de los objetivos de los manuales de procedimientos, según Benjamín y Fincowsky (2014) son los siguientes:

a) Presentar una visión de conjunto de la organización (individual, grupal o sectorial).

- b) Precisar las funciones asignadas a cada unidad administrativa, para definir responsabilidades, evitar duplicaciones y detectar omisiones.
- c) Ahorrar tiempo y esfuerzo en la realización de funciones pues evitar la repetición de instrucciones y criterios de actuación.
- d) Relacionar las estructuras jerárquicas funcionales con los procesos de negocio.
- e) Coadyuvar a la correcta realización y uniformidad de las labores encomendadas a todo el personal.
- f) Promover el aprovechamiento racional de los recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos disponibles.
- g) Fortalecer la cadena de valor de la organización. (p. 194)

2.2.7 Ventajas de los manuales de procedimientos

La implementación de manuales de procedimientos brinda un punto de partida para la realización de las labores diarias y facilita las tareas de supervisión y control. Para Ramos (2018), las siguientes corresponden a algunas de las ventajas que se obtienen al desarrollar manuales de procedimientos dentro de la organización:

- a) Estandarizar y uniformar el desempeño de las personas.
- b) Simplificar los procesos.
- c) Agilizar el funcionamiento de la Institución o Empresa, al evitar pérdidas innecesarias de tiempo.

d) Perdurar en el tiempo. Al documentar procedimientos garantizamos su permanencia en el tiempo, evitando con ello que nuevos empleados por olvido, desconocimiento o mala intención dejen de hacer esa labor. (p. 9)

En este mismo sentido ISO 10013 (2021), esboza entre otros, los siguientes beneficios:

- a) Demostrar el cumplimiento de los requisitos legales y reglamentarios;
- b) Proporcionar información a los grupos interfuncionales para que puedan comprender mejor las interrelaciones;
- c) Comunicar el compromiso de la organización con la calidad a las partes interesadas pertinentes;
- d) Ayudar a las personas a comprender su rol dentro de la organización, proporcionando así una base para las expectativas de desempeño laboral;
- e) Facilitar la comprensión mutua entre los diferentes niveles de la organización;
- f) Proporcionar evidencia objetiva de que se han cumplido los requisitos especificados; (p. 4)

2.2.8 Pasos para la elaboración de un manual de procedimientos

La elaboración de un procedimiento administrativo debe ser un proceso formalmente establecido dentro de la organización, alineado al cumplimiento de los objetivos organizacionales y que contribuya a clarificar las actividades a realizar dentro de un marco que venga a robustecer el sistema de control interno de la empresa.

Según lo establecido por INTECO (2015), la información documentada debe apegarse a los siguientes preceptos:

Al crear y actualizar la información documentada, la organización debe asegurarse de que lo siguiente sea apropiado:

- a) La identificación y descripción (por ejemplo, título, fecha, autor o número de referencia);
- b) El formato (por ejemplo, idioma, versión del software, gráficos) y los medios de soporte (por ejemplo, papel, electrónico);
- c) La revisión y aprobación con respecto a la conveniencia y adecuación. (p. 21)

La estructura y formato de los procedimientos deben ser definidos por la organización alineados al cumplimiento de condiciones mínimas que reflejen la realidad empresarial particular. El formato de los procedimientos puede variar permitiendo si utilizan diagramas de flujo, texto, tablas o cualquier combinacion de ellos. Los procedimientos deben responder a las preguntas quién, qué, cuándo, dónde y cuál será la dotación de recursos para la ejecución de la actividad. Además, deben estar identificados de manera única (INDOCAL, 2021).

En línea con lo anterior, la información contenida en los procedimientos debe ser lo suficientemente amplia para poder desarrollar la actividad que regula, indicando los requerimientos para conservar la información, siendo que el nivel de detalle se debe ajustar a la complejidad de la organización y del proceso en particular considerando los siguientes aspectos:

a) Establecer las necesidades de la organización y sus partes interesadas.

- b) Describir los procesos relacionados con las actividades.
- c) Indicar qué se hace, por quién, por qué, cuándo y dónde.
- d) Establecer las actividades de control.
- e) Gestionar el riesgo del proceso con respecto al impacto en los objetivos institucionales.
- f) Definir los recursos materiales, humanos, tecnológicos u otros necesarios
- g) Referenciar los documentos internos y externos que tienen relacion con las actividades.
- h) Describir las entradas y salidas esperadas de cada actividad (INDOCAL, 2021).

El Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación (ICONTEC) coincide con estas especificaciones brindadas previamente por INDOCAL e INTECO, ya que estas se apegan a la norma internacional ISO/TR 10013 y familia de normas ISO 9000.

Según ICONTEC (2002), las organizaciones para documentar su sistema de gestión de la calidad por medio de procedimientos documentales, deben tomar en cuenta los siguientes aspectos en cuanto al contenido de sus procedimientos:

- a) Título. El título debería identificar claramente el procedimiento documentado.
- b) Propósito. El propósito de los procedimientos documentados debería estar definido.

- c) Alcance. Se debería describir el alcance del procedimiento documentado, incluyendo las áreas que cubre y las que no.
- d) Responsabilidad y autoridad. La responsabilidad y autoridad de las funciones del personal y/o de la organización, así como sus interrelaciones asociadas con los procesos y actividades descritas en el procedimiento, deberían estar identificadas. Para mayor claridad, éstas pueden ser descritas en el procedimiento en forma de diagramas de flujo y textos descriptivos, según sea apropiado.
- e) Descripción de actividades. El nivel de detalle puede variar, dependiendo de la complejidad de las actividades, los métodos utilizados y los niveles de habilidades y formación necesarios para que el personal logre llevar a cabo las actividades. Independientemente del nivel de detalle, los siguientes aspectos deberían considerarse cuando sea aplicable:
 - Definición de las necesidades de la organización, sus clientes y proveedores;
 - Descripción de los procesos mediante texto y/o diagramas de flujo relacionados con las actividades requeridas;
 - Establecimiento de qué debe hacerse, por quién o por qué función de la organización; por qué, cuándo, dónde y cómo;
 - Descripción de los controles del proceso y de los controles de las actividades identificadas;
 - Definición de los recursos necesarios para el logro de las actividades (en términos de personal, formación, equipos y materiales);
 - Definición de la documentación apropiada relacionada con las actividades requeridas;

- Definición de los elementos de entrada y resultados del proceso;
- Definición de las medidas a tomar.
- f) Registros. Los registros relacionados con las actividades descritas en el procedimiento documentado deberían definirse en esta sección del procedimiento documentado o en otra u otras secciones relacionadas. Los formularios que se utilicen para estos registros deberían estar identificados. Debería estar establecido el método requerido para completar, archivar y conservar los registros.
- g) Anexos. Pueden incluirse anexos que contengan información de apoyo al procedimiento documentado, tales como tablas, gráficos, diagramas de flujo y formularios. (p. 7-8)

A nivel de México, el IMNC (2002), con respecto a estos requisitos aclara que "la organización puede decidir que algunos de los aspectos anteriores sea más apropiado incluirlos en una instrucción de trabajo" (p. 13).

Aunado a lo anterior, también indica que los formularios que se desarrollen deben contener un título, un identificador único y la fecha de modificación. Estos formularios tienen que ser referenciados en cada uno de los procedimientos en los cuales se utilicen.

Lo descrito pretende guiar a la organización en cómo documentar su sistema de gestión de calidad y específicamente en cómo documentar sus procedimientos.

2.2.9 Responsabilidad de la elaboración de manuales de procedimientos

La elaboración de los procedimientos deberá ser realizada por los dueños de los procesos, los cuales son los que están directamente involucrados en la actividad específica. Esto generará un mayor compromiso de las partes a la vez que conduce a un mejor entendimiento de cada uno de los requisitos del proceso (IMNC, 2002).

Por su parte, ICONTEC (2002) indica que:

La revisión y utilización de los documentos y referencias existentes pueden reducir significativamente el tiempo para desarrollar la documentación del sistema de gestión de la calidad, sirviendo además de ayuda para identificar aquellas áreas donde las insuficiencias del sistema de gestión de la calidad necesitan ser consideradas y corregidas. (p. 10)

2.2.10 Revision y aprobación de los manuales de procedimientos

Es importante que previo a la aprobación de cada procedimiento documentado, este sea validado por las personas que lo van a utilizar tomando en cuenta su criterio experto, lo que permitirá conocer su facilidad de uso y si el procedimiento se ajusta a su realidad laboral. Adicionalmente, debe de existir un ente autorizado que se encargue de la revisión al más alto nivel que permita asegurar la claridad, exactitud, adecuación y estructura del procedimiento. Esta aprobación y revisión deben de conservarse, recomendablemente dentro del mismo procedimiento, como evidencia de su realización (IMNC, 2002).

El procedimiento debe incluir evidencia de la revisión y aprobación, detallando la fecha y la persona que aprobó el procedimiento (ICONTEC, 2002).

En concordancia con lo anterior "debería indicarse la evidencia de la revisión y aprobación, estado de revisión y fecha de la modificación del procedimiento documentado" (ICONTEC, 2002, p. 8)

2.2.11 Distribución de los manuales de procedimientos en la organización

El dar a conocer los documentos aprobados a las partes interesadas en un proceso de crucial importancia, ya que el personal autorizado debe asegurarse que las ediciones actuales estén disponibles para todos los funcionarios. El mecanismo utilizado debe ser fiable y asegurar que los funcionarios cuenten con la información actual en el momento que la necesiten (IMNC, 2002).

Se debe tener presente que la distribución de los documentos puede contener como destinatarios partes interesadas externas, por lo que este proceso debe de tomar en cuenta cuál será el mecanismo idóneo de comunicación definido entre la organización y la parte interesada.

La información documentada debe estar disponible cuando se necesite, velando por su adecuada protección contra usos indebidos, pérdida integral de los datos contenidos en ella o pérdida por fallas en la confidencialidad de esta. Para lo anterior, la organización debe fortalecer sus mecanismos de distribución, almacenamiento, acceso y recuperación (INTECO, 2015)

Si se utilizan medios digitales para almacenar información documentada, el formato debe configurarse para que sea adecuado al usuario final estableciendo como se configurarán, analizarán y comunicarán los datos (INDOCAL, 2021).

2.2.12 Emisión y control de los cambios

Todo cambio debe ser aprobado por el personal autorizado. Los cambios deben reflejarse en el mismo procedimiento documentado, el cual puede realizarse por varios métodos que permitan identificar claramente el cambio realizado. (IMNC 2002).

En concordancia con lo anterior, el proceso debe brindar seguridad de que solo los documentos vigentes estén disponibles para el personal, reemplazando los documentos modificados por su última versión aprobada. Para facilitar lo anterior, pueden utilizarse listas maestras de documentos que aseguren que el usuario tenga la última versión del documento.

Si las circunstancias lo permiten se debe indicar la naturaleza o acción que impulsa o impulsó cualquier cambio en el procedimiento actual (ICONTEC, 2002). Además, también indica que el mismo proceso de revisión y aprobación de los documentos originales debe de aplicarse al procesar cambios en los procedimientos.

El mecanismo de control de cambios incluye el desarrollo, revisión y control de versiones. Es necesario considerar el mecanismo a implementar para conservar los documentos de versiones anteriores, práctica que permite conservar el conocimiento organizacional (INDOCAL, 2021).

2.2.13 Control de la información

El control de la información es clave en el Sistema de Gestión de la Calidad. Se deben gestionar aspectos como disponibilidad de la información, protección, almacenamiento, preservación, conservación y disposición.

La documentación debe estar siempre disponible cuando se necesite, ya que esta es clave para que el sistema sea aceptado y adoptado como una rutina por las personas. Dado que la información es suceptible a problemas de seguridad, se deben crear rutinas que aseguren su confidencialidad y resguardo considerando los riesgos asociados a la ciberseguridad (INDOCAL, 2021).

Se deben considerar aspectos como el medio de conservación de la documentación, la duración del almacenamiento y las condiciones bajo las cuales se va a custodiar. Si la decisión empresarial es utilizar medios digitales, la organización debe de asegurarse de contar con mecanismos de contingencia y recuperación así como contar con medios de respaldo adecuados.

CAPÍTULO III

Marco Metodológico

3 Marco Metodológico

Todas las investigaciones se apoyan en un marco metodológico el cual explica los mecanismos que se utilizaron para el análisis del problema investigativo. El marco metodológico guarda una estrecha relación entre el planteamiento del problema y el marco teórico. A continuación se desarrollan cada uno de sus componentes.

3.1 Definir el enfoque

A diferencia del modelo cuantitativo, en el enfoque cualitativo se busca responder las preguntas ¿por qué? y ¿cómo? suceden los acontecimientos, tomando en cuenta la siguiente definición:

Este tipo de enfoque se apoya en la recolección y resumen de datos cualitativos por medio de actividades de campo, como la realización de entrevistas, así como la observación directa y el análisis documental. Sus objetivos principales son describir y explorar la conducta humana en contextos específicos con la finalidad de descubrir patrones, temas y cualidades comunes en todas las sociedades. (Pimienta y De la Orden, 2017, p. 75)

Adicionalmente, Hernández et al. (2019), se refieren al enfoque cualitativo de la siguiente manera:

En la ruta cualitativa predomina la lógica o el razonamiento inductivo, los cuales se dirigen de lo particular a lo general. Primero consiste en explorar y describir individualidades, para luego generar teoría. En un estudio cualitativo típico, el investigador entrevista a una persona, analiza datos que obtuvo y deriva conclusiones; más tarde, conversa con otra persona, examina esta nueva información y revisa sus resultados y conclusiones. Del

mismo modo, efectúa y evalúa más entrevistas para comprender el fenómeno de su interés. Es decir, procede caso por caso, dato por dato, hasta llegar a una perspectiva más general (p. 22)

El enfoque cualitativo será el utilizado en la presente investigación, ya que se reúne información sobre las labores y procesos realizados en la RJCCCR al momento de desarrollar proyectos de inversión, incluyendo las experiencias de los colaboradores, indagando sobre la forma en como realizan sus actividades e interpretando la información recopilada caso por caso hasta obtener un conocimiento general del estado actual de los procesos.

3.2 Diseño de la Investigación

Las investigaciones se clasifican como seccionales o transversales, según Bernal (2016), cuando "la información del objeto de estudio (población o muestra) se obtiene una única vez en un momento dado" (p. 145).

De manera similar, Hernández et al. (2019) indican lo siguiente:

Los diseños de investigación transeccional o transversal recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado. Es como tomar una fotografía de algo que sucede en una fecha específica. (p.79)

La presente investigación se clasifica como transversal debido a que se va a desarrollar en un período de tiempo determinado comprendido entre los meses de mayo a agosto 2021, luego de la cual no se vuelve a realizar. Además, busca examinar hechos actuales para analizar su incidencia en las tareas administrativas y establecer puntos de mejora a los procesos.

3.3 Tipo de Investigación

Según la concepción de Tafue e Izaguirre (2015), las investigaciones descriptivas "existen porque los investigadores no desean hacer experimento alguno, lo que quieren investigar es cómo son determinadas características" (p. 206).

En concordancia con lo anterior, Hernández et al. (2019) las define como "investigaciones para especificar las propiedades, características y perfiles de casos (objetos, personas, grupos, especies, comunidades, procesos, eventos, etcétera)" (p.16).

El tipo descriptivo es el que más se adecua al presente trabajo, el cual busca generar una descripción profunda del comportamiento de los colaboradores, los procesos en los cuales intervienen, las actividades que son objetivo de su responsabilidad y los resultados que están obteniendo al momento de desarrollar y ejecutar proyectos de inversión, mediante la utilización de instrumentos como cuestionarios y entrevistas personales. Esta investigación permitirá detectar problemas que se estén presentando en la actualidad y establecerá la forma de abordarlos mediante la implementación de un manual de procedimientos que se adecue a las características tecnológicas de la organización.

3.4 Sujetos fuentes de información

3.4.1 Sujetos de información

Los sujetos de información, por medio de su conocimiento relevante, brindan datos importantes para el desarrollo de la investigación. Según Valverde (2017) "los sujetos de información, también conocidos como fuentes de información personal suministran al investigador datos y material que permite la obtención de conocimiento en el área para el cual son consultados" (p. 64).

Para la presente investigación se tiene como sujetos de información las siguientes fuentes:

- a) Un especialista en gestión de procesos y mejora continua.
- b) Un especialista en aplicación de la familia de las normas ISO 9000 y 10013
- c) 17 personas que representa todo el personal de la estructura administrativa de la Red de Juventudes y Cambio Climático Costa Rica que tienen relación con el tema de investigación.

3.4.2 Fuentes de información

Las fuentes de información hacen referencia al origen de los datos y representan recursos que nos permiten satisfacer una necesidad de conocimiento. Ferran (2009) define las fuentes de información como todos aquellos instrumentos que nos ayudan a buscar, localizar e identificar la información que necesitamos (como se cita en Valverde 2017, p. 64).

Para la presente investigación se requirió la consulta a diversas fuentes de información, las cuales se detallan a continuación:

- a) Portal web del Instituto de Normas Técnicas de Costa Rica (INTECO).
- b) Portal web del Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación (ICONTEC).
- c) Portal web del Instituto Dominicano para la Calidad (INDOCAL).

- d) Portal web del Instituto Mexicano de Normalización y Certificación (IMNC).
- e) Portal web de la Organización Internacional de Normalización (ISO).
- f) Repositorio de trabajos finales de graduación de la Universidad de Costa Rica.
- g) Repositorio de trabajos finales de graduación de la Universidad Latina de Costa Rica.
- Repositorio de trabajos finales de graduación del Instituto Tecnológico de Costa Rica.
- i) Repositorio de trabajos finales de graduación de la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua.
- j) Repositorio de trabajos finales de graduación del Instituto Politécnico Nacional de México.
- k) Repositorio de trabajos finales de graduación de la Universidad Mayor de San Andrés, La Paz, Bolivia.
- Repositorio de trabajos finales de graduación de la Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil Colombia.
- m) Repositorio de trabajos finales de graduación de la Universidad Politécnica Salesiana, Guayaquil, Colombia.
- n) Portal web del Sistema Costarricense de Información Jurídica (SCIJ) de la Procuraduría General de la República.

- o) Bases de datos en la web del Registro Nacional de Costa Rica.
- p) Portal Web de la Junta de Desarrollo Regional de la zona Sur.
- q) Portal web de la Red de Juventudes y Cambio Climático de Costa Rica.
- r) Portal web de la NOAA Climate Gov
- s) Portal web de la Dirección de Cambio Climático (DCC) del Ministerio de Ambiente y Energía (MINAE).
- t) Biblioteca en línea de la Universidad Latina de Costa Rica.
- u) Biblioteca virtual personal del investigador.

3.5 Población y muestra

La población está representada por todos los colaboradores de la Red de Juventudes y Cambio Climático Costa Rica.

Debido a que todas las poblaciones de las cuales se requiere información se cuantifican en menos de 100 individuos, en este caso no se realiza ningún cálculo de la muestra, ya que por defecto en el estudio se incluye el 100% de la población.

3.6 Variables de investigación

Para la presente investigación se esquematizan las siguientes variables junto con sus definiciones conceptuales, instrumentales y operacionales.

Tabla 1 Cuadro de definición de variables

Variable Definición conceptual		Definición instrumental	Definición operacional	
Formulación de proyectos dentro de la RJCCCR	Contempla todas las actividades desde la presentación de la idea hasta la aprobación por el ente institucional competente.	Instrumento N°1: Cuestionario dirigido a las jefaturas departamentales de la RJCCCR. Instrumento N°2, Entrevista dirigida a la Junta Directiva de la RJCCCR	Método de presentación de la iniciativa. Tipo de iniciativas Alineamiento estratégico Requisitos de las iniciativas Tiempo de ejecución de cada proceso. Aceptación de la iniciativa	
Ejecución de proyectos dentro de la RJCCCR	Abarca las actividades operativas y de seguimiento durante la puesta en marcha del proyecto.	Instrumento N°1: Cuestionario dirigido a las jefaturas departamentales de la RJCCCR. Instrumento N°2, Entrevista dirigida a la Junta Directiva de la RJCCCR	Seguimiento del proceso Mecanismo rendición de cuentas Aprobaciones administrativas de cada proceso Tiempo de ejecución de cada proceso	
Finalización de proyectos dentro de la RJCCCR	Es el conjunto de actividades que pretenden dar por concluido el proyecto (aceptación y cierre del proyecto) y los procesos de seguimiento de resultados en los casos en que aplique esta tarea.	Instrumento N°1: Cuestionario dirigido a las jefaturas departamentales de la RJCCCR. Instrumento N°2, Entrevista dirigida a la Junta Directiva de la RJCCCR	Método de finalización Rendición de cuentas Generación de reportes escritos Análisis de resultados Mejora continua	
Estructura actual de los procedimientos relacionados a proyectos de inversión dentro de la RJCCCR	Corresponde a la realización de un diagnóstico a los manuales administrativos y de	Instrumento N°3 Revisión documental procedimientos de la RJCCCR	Características Componentes Responsables Tiempo de las tareas Relaciones con otras áreas organizacionales Vigencia	

	inversión dentro de la RJCCCR		Comunicación a partes interesadas Resguardo de la información
Conformación de	Recopila e integra	Instrumento N°4	Características
manuales de	información relevante	Entrevista: A un	Componentes
procedimientos	para la conformación	profesional en	Relaciones con otras
	exitosa de un manual	Ciencias de la	áreas
	de procedimientos	Administración para	organizacionales
		recabar mejores	Vigencia
		prácticas	Comunicación a
		Instrumento N°5	partes interesadas
		Revisión documental:	Resguardo de la
		Análisis de manuales	información
		de procedimientos ya	
		implementados en	
		otras organizaciones.	

Fuente: Elaboración propia

3.7 Técnicas e instrumentos de investigación

3.7.1 Técnicas de investigación

3.7.1.1 Entrevista. Con la característica particular del contacto personal entre el entrevistado y entrevistador, permitirá obtener de primera mano, información relevante de los procesos. Plantear y replantear consultas y profundizar sobre temas que escaparon en el momento de la planificación inicial de la entrevista. Por lo anterior, es considerada en el presente trabajo como una fuente enriquecedora y que aportará gran valor al proceso de descubrimiento que conlleva la investigación.

3.7.1.2 Cuestionario. Los cuestionarios preparados de forma sistemática y cuidadosa, permitirán recopilar información de un mayor número de personas dentro de la organización, lo que ampliará

el alcance de la muestra de la investigación. Es una fuente de información importante en la presente investigación.

3.7.1.3 Análisis documental. Siendo una técnica usada en investigaciones cualitativas como la presente, permite recopilar información por medio de la lectura, revisión y análisis de documentos existentes, tanto dentro como fuera de la organización, que para el presente caso se convierte en una técnica que aportará gran valor a la investigación.

3.7.2 Instrumentos de investigación

Para cumplir con los objetivos de la presente investigación, se utilizarán los siguientes instrumentos para recabar información relevante de los procesos:

- a) Instrumento Nº1: Cuestionario dirigido a las jefaturas departamentales de la RJCCCR.
- b) Instrumento N°2, Entrevista dirigida a la Junta Directiva de la RJCCCR.
- c) Instrumento N°3 Revisión documental procedimientos de la RJCCCR.
- d) Instrumento Nº4 Entrevista: A un profesional en Ciencias de la Administración para recabar mejores prácticas en la creación de procedimientos.
- e) Instrumento N°5 Revisión documental: Análisis de manuales de procedimientos ya implementados en otras organizaciones.

3.7.3. Confiabilidad y validez de la investigación

3.7.3.1 Confiabilidad La confiabilidad de los instrumentos de la investigación se obtendrá a través de la revisión de cada una de las preguntas, verificación que será realizada por un profesional con experiencia en el campo de la Administración de Empresas con conocimientos específicos en control interno, redacción de informes y procedimientos administrativos.

Aunado a lo anterior, los instrumentos serán analizados por un profesional en el área del lenguaje, el que brindará certeza de que la forma de los instrumentos es adecuada y libre de ambigüedades, lo que facilitará a los encuestados el entender adecuadamente lo que se está indagando.

3.7.3.2 Validez La validez de un instrumento de investigación se obtiene cuando el instrumento logra medir lo que se pretende. Para la presente investigación, el primer pilar de validez se obtiene de la validación que realiza el tutor de los instrumentos utilizados.

Adicionalmente, se utiliza el indicador de Alfa de Cronbach como mecanismo para demostrar la validez de los instrumentos utilizados al generar la media de las correlaciones entre las variables que forman parte de la escala o instrumento.

CAPÍTULO IV

Análisis de Resultados

4 Análisis de Resultados

La presente investigación permitió conocer los aspectos relevantes, características, metodologías y otros relacionados con la elaboración de procedimientos administrativos dentro de las empresas. De igual forma se recopiló información a lo interno de la RJCCCR, la cual brindó un panorama real del estado actual de la información documentada en aspectos tales como la validación de su existencia, sus características, disponibilidad, proceso de comunicación y otros aspectos relacionados.

Para la elaboración de los manuales de procedimientos se recolectaron datos a través de diversos instrumentos. Primeramente, se desarrolló una entrevista focalizada (grupo focal) con los miembros de la Junta Directiva de la RJCCCR para conocer su perspectiva sobre la necesidad de desarrollar procedimientos dentro de la Asociación y determinar la existencia o no de información documentada. Dicha entrevista se realizó por medio de la aplicación Zoom la cual facilitó la participación de los integrantes de la Junta Directiva los cuales se encuentran en diversas localidades del país.

Seguidamente, se aplicó un cuestionario dirigido a los Directores de Comisión (Comités) así como a otros colaboradores relacionados al proceso de gestión de proyectos dentro de los respectivos Comités. El cuestionario fue compartido por medio de la aplicación Google Forms, lo cual facilitó que los integrantes de la RJCCCR lo completaran.

Además, se desarrolló una entrevista con un profesional en Ciencias de la Administración el cual ostenta un grado de Master en Administración de Empresas. El profesional tiene más de veinte años de experiencia en la Administración Pública específicamente en el Banco Nacional de Costa Rica, con amplios conocimientos en Control Interno y Auditoría, Legitimación de Capitales y Financiamiento al Terrorismo y ha ostentado el cargo de Gerente de Oficinas Regionales del

Banco Nacional de Costa Rica en la Zona Sur del país. La entrevista fue desarrollada por medio de la aplicación informática Microsoft Teams.

Finalmente, se desarrollaron dos revisiones documentales. La primera consistió en examinar los procedimientos internos de la RJCCCR relacionados a la gestión de proyectos. La segunda se fundamentó en la observación de las características de los procedimientos en una empresa diferente a la RJCCCR. Ambas revisiones documentales se realizaron en la residencia del investigador luego de que los procedimientos fueron suministrados por cada una de las empresas para su análisis.

4.1 Formulación de proyectos dentro de la RJCCCR

4.1.1 Método de presentación de las iniciativas o proyectos.

Para poder redactar adecuadamente los contenidos a incluir en los procedimientos relacionados a gestión de proyectos dentro de la RJCCCR, es necesario conocer los diversos mecanismos por medio de los cuales se puede presentar un proyecto dentro de la Asociación, información recopilada mediante encuesta al personal, cuyo resultado se muestra en la figura nº5.

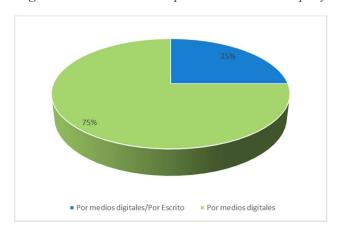


Figura 5 Mecanismos de presentación de los proyectos en la RJCCCR

Fuente: Elaboración propia

Los mecanismos por medio de los cuales se pueden presentar proyectos a la RJCCCR son predominantemente digitales, lo cual obliga a establecer estándares de formatos y tipos de archivo

así como mecanismos de respaldo.

Según indican los miembros de la Junta Directiva de la RJCCCR por medio de la entrevista

realizada, los proyectos externos que se presentan a la Red vienen en distintos formatos y con

diversa información, ya que el documento es estructurado por el ente externo, por lo cual no

necesariamente se adapta a las necesidades de la Red (no existe un formato para adaptarlo y

presentarlo a la Red).

Lo anterior ocasiona que los Directores de las distintas Comisiones deban realizar un

resumen del proyecto externo (resumen ejecutivo) para poder gestionarlo dentro de la Red.

4.1.2 Tipo u origen de los proyectos

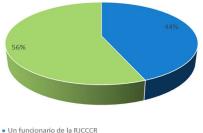
Los instrumentos utilizados buscan recopilar información para determinar el origen que

han tenido los proyectos que se gestionan en la RJCCCR con el objetivo de establecer en los

procedimientos los diversos requerimientos que puedan tener cada uno de estos mecanismos,

resultados que se detallan en la figura nº6.

Figura 6 Origen de los proyectos en la RJCCCR



Un funcionario de la RJCCCR/Una persona externa a la RJCCCR

Fuente: Elaboración propia

El análisis de la información indica que poco menos del 50% de los colaboradores desconoce que los proyectos pueden ser gestionados por una persona externa a la RJCCCR, aspecto que demuestra que el conocimiento de los procesos que se desarrollan no es homogéneo, siendo esto un efecto de la inexistencia de procedimientos operativos dentro de la Asociación.

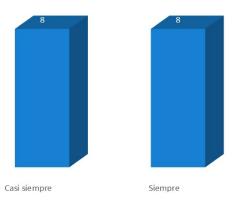
Según los datos obtenidos en la entrevista realizada con la Junta Directiva de la RJCCCR, todos los proyectos (internos como externos) son gestionados de manera individual por cada una de las comisiones existentes y la dirección ejecutiva. En el caso de los proyectos de origen externo se plantea cual sería el papel que va a desempeñar la Red en dicho proyecto y cómo se van a involucrar, valorando la capacidad de tiempo y recursos que se tenga para participar en estas iniciativas.

Para el caso de los proyectos internos, estos son propuestos por colaboradores que generalmente participan en una de las Comisiones existentes y es el Director de Comisión junto con la dirección ejecutiva los encargados de valorar su factibilidad. El proyecto se redacta en un formulario que se tiene establecido denominado "propuesta de proyecto".

4.1.3 Alineamiento estratégico

El alineamiento estratégico busca la congruencia entre la estrategia empresarial y las diferentes actividades que se realizan dentro de la Asociación, en el entendido de que todo lo que se ejecute en las diversas áreas o Comités debe contribuir a que la organización cumpla con sus objetivos propuestos y optimice su rendimiento. Sobre el particular, la información recopilada se resume en la figura nº7.

Figura 7 Alineamiento estratégico de los proyectos



Fuente Elaboración propia

Del cuestionario aplicado a los colaboradores de la RJCCCR sobre si ellos consideran que los proyectos que se desarrollan presentan un alineamiento con los objetivos estratégicos de la Asociación, algunos encuestados consideran que en ciertas ocasiones no existe ese alineamiento estratégico, aspecto que dificulta el alcance de los objetivos organizacionales.

Los integrantes de la Junta Directiva de la Asociación indican que sí existe una relación entre los proyectos gestionados y los objetivos estratégicos, aspecto que ha sido gestionado de manera informal quedando al cuidado de cada uno de los colaboradores que tramitan los proyectos.

Adicionalmente, indican que en los documentos de formulación de las propuestas de proyectos, no se incluye explícitamente los objetivos estratégicos relacionados al proyecto que se está estructurando ni el impacto que tendrá el proyecto en estos objetivos institucionales, siendo estos aspectos puntos de mejora para los procesos actuales.

4.1.4 Requisitos de las iniciativas

El contar con una lista de requisitos previamente establecida que pueda ser utilizada para realizar el chequeo de que todos los requisitos establecidos se cumplan, es un elemento importante en la creación de los procedimientos relacionados a la gestión de proyectos dentro de la Red, el cual le brindará una seguridad razonable al proceso ejecutado. La información recopilada mediante la encuesta al personal, mostró los siguientes resultados resumidos en la figura nº8.

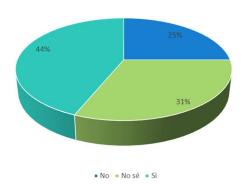


Figura 8 Existencia de lista de requisitos para los expedientes de proyectos

Fuente Elaboración propia

Menos del 50% de los encuestados de las diversas Comisiones dentro de la RJCCCR indicaron que cuentan con algún mecanismo para corroborar los requisitos que deben incluirse en los expedientes de los proyectos de inversión. Este porcentaje tan bajo demuestra la necesidad de estandarizar este aspecto mediante la creación de una lista de chequeo general que pueda ser utilizada por todas las Comisiones dentro de la Red.

Según la información recopilada en la entrevista con los miembros de la Junta Directiva de la Asociación, se concluye que los requisitos actuales se gestionan de manera informal y dependen mucho del cuidado personal de cada uno de los involucrados en el proceso, debido a que no existe una declaración formal de los aspectos que deben cumplir los diversos proyectos en la Red.

Se concluye que actualmente la Red no tiene establecida formalmente una lista de requisitos o lista de chequeo que permita validar la conformación de los expedientes de los proyectos a desarrollar en la red y que se presentan esfuerzos aislados en distintas Comisiones para atenuar esta debilidad.

El establecimiento formal de este registro, no solo generará estandarización, sino que también facilitará el cumplimiento de las labores, aspectos que los miembros de la Junta Directiva de la Red avalaron durante la entrevista llevada a cabo.

4.1.5 Tiempo de ejecución de cada proceso

El contar con parámetros de tiempo de desarrollo de cada una de las etapas de los proyectos de inversión permite el establecimiento de métricas de desempeño y la detección de "cuellos de botella" en la secuencia de actividades o tareas de cada proceso.

La encuesta realizada a los colaboradores de la RJCCCR pretendió conocer si se tiene formalmente establecido parámetros de tiempo máximo para las etapas de (formulación, aprobación, ejecución), de los proyectos de inversión, resultados que se muestran en la tabla nº2.

Tabla 2 Tiempos de cada Etapa (Formulación, aprobación y ejecución) de proyectos

Criterios de Respuesta	F (A)	F(R)
No existen parámetros de tiempo	10	63
No sé si existen	5	31
Sí se tienen parámetros de tiempo máximo	1	6
Total	16	100

Fuente: Elaboración propia

El 94% de los encuestados indicó que no existen o no saber si existen, formalmente establecidos, tiempos máximos de ejecución de cada etapa. El no tener establecidas estas métricas impide el seguimiento y control de las actividades y atenta contra el cumplimiento de los objetivos institucionales al no gestionar las etapas de los proyectos de acuerdo con las necesidades temporales de la Asociación.

Como resultado de la entrevista desarrollada con los miembros de la Junta Directiva de la Asociación se concluye que la Red no cuenta con parámetros que permitan establecer los tiempos máximos de duración de cada una de las etapas.

Principalmente han detectado que en la etapa de planificación algunos proyectos se quedan estáticos no registrando avance por diversos motivos. Por lo anterior, consideran importante poder establecer estos parámetros dentro de los procedimientos a desarrollar, puntualizaron los miembros de la Junta Directiva.

4.1.6 Criterios de aceptación de las iniciativas

Los criterios de aceptación permiten validar que los proyectos que se van a incluir en el flujo de actividades de la Asociación cumplan con una serie de criterios básicos, mismos que están profundamente arraigados en el objetivo de creación de la misma Asociación.

Como resultado de la entrevista, según los miembros de la Junta Directiva de la Asociación, los siguientes son los principales criterios de aceptación para los proyectos a desarrollar en las diversas Comisiones dentro de la Red:

- Enfoque cambio climático
- Alineado con los ejes temáticos de la red

- No pueden estar ligados a ningún partido político (solo partidarios o personas)
- Alineamiento con los valores organizacionales

La Junta Directiva de la Red concluye que se debe de prestar especial atención a que los proyectos cumplan con todos estos criterios de aceptación.

Con la aplicación de la encuesta a los diversos colaboradores de las Comisiones establecidas dentro de la RJCCCR, se recopiló información sobre los criterios de aceptación de los proyectos que ellos aplican en sus labores diarias, generándose los resultados mostrados en la tabla nº3.

Tabla 3 Criterios aceptación de los proyectos

Criterios	F (A)	F (R)
Criterios específicos no hay	2	9
Enfoque en cambio climático	4	17
Transversales con la ODS	1	4
Alineado con los ejes temáticos de la red	1	4
Impacto, viabilidad, costo económico	4	17
Tiempo de los colaboradores	4	17
Alineamiento con los valores organizacionales	4	17
Alineados a una de las Comisiones	2	9
Aprobación Junta Directiva	1	4
No pueden estar ligados a ningún partido político (solo	0	0
partidarios o personas)		
Total	23	100

Fuente Elaboración propia

Del análisis de las respuestas de los encuestados se concluye que el 61% no corresponde a ninguno de los criterios indicados por los miembros de la Junta Directiva de la Asociación, lo cual demuestra debilidades en el proceso de comunicación de aspectos básicos que deben conocer todos los colaboradores de la RJCCCR.

Es por esta disonancia entre los criterios enumerados por la Junta Directiva y los indicados por el personal de las diversas Comisiones, que se hace necesario crear un procedimiento que establezca claramente cuáles son los criterios formales que deben cumplir los proyectos que se gestionan en la RJCCCR, mismo que sirva como punto de referencia para el desarrollo de las actividades diarias.

El tener claramente definidos estos criterios evitará la presencia de reprocesos, pérdida de tiempo y recursos en la estructuración de proyectos no viables y alineará todas las actividades a desarrollar para que brinden aportes de valor real y significativo a la Asociación.

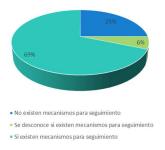
4.2 Ejecución de proyectos dentro de la RJCCCR

4.2.1 Seguimiento del proceso

La tarea de brindar seguimiento a los procesos o proyectos permite corregir cualquier desviación a lo originalmente pactado y otorga a la Junta Directiva una visión global del estado de los procesos que se están desarrollando.

Debido a lo anterior, se les consultó a los colaboradores por los mecanismos formales con que cuenta la Asociación para brindar seguimiento a los proyectos, respuestas que se resumen en la figura nº9.

Figura 9 Existencia de actividades para el seguimiento de los proyectos



Fuente Elaboración propia

Es de destacar que el 31% de los encuestados indica que no existen o desconoce si existen mecanismos para brindar seguimiento a los proyectos que se desarrollan dentro de la RJCCCR. Lo anterior refuerza la necesidad que tiene la organización de contar con procedimientos documentados que establezcan, desde la formalidad, cuales son los mecanismos que se van a establecer para desarrollar esta importante labor.

Según lo indicado por los miembros de la Junta Directiva durante la entrevista llevada a cabo, en la actualidad el mecanismo de seguimiento consiste en que en una carpeta de OneDrive de Microsoft Office 365, los Directores de Comisiones confeccionan un documento de Microsoft Excell en el cual registran diversa información del avance del proyecto. Adicionalmente, toda la documentación existente del proyecto se localiza en otra carpeta compartida en OneDrive.

En línea con lo anterior, indican que están analizando la idea de que sea la Dirección Ejecutiva la que realice un seguimiento de los proyectos en trámite. Sobre este particular, el investigador les alertó sobre la posibilidad de que se presenten conflictos de interés debido a que algunos miembros de la Dirección Ejecutiva son a la vez Directores de Comisión y lideran proyectos en las respectivas Comisiones.

Del análisis de la situación se concluye que lo anterior generaría una duplicidad de funciones incompatibles debido a que el que hace el proceso brindaría seguimiento (se revisa a si mismo), identificando esto como un aspecto de mejora para reforzar líneas de defensa para la organización, observaciones que fueron bien vistas por la Junta Directiva y solicitaron incluir estos riesgos dentro de los procedimientos a desarrollar.

Finalmente se determinó que dentro de las labores actuales del Fiscal de la Asociación no se tienen contempladas las de fiscalización de proyectos o seguimiento y control de los procesos.

4.2.2 Mecanismo rendición de cuentas

La rendición de cuentas es una oportunidad para que los funcionarios expongan los resultados obtenidos con respecto a lo planeado y demuestren como sus procesos aportan al cumplimiento de la misión de la Asociación. Para conocer la existencia de estos mecanismos de rendición de cuentas, se encuestó a los colaboradores de la RJCCCR y se obtuvieron los siguientes resultados, resumidos en la figura nº10.

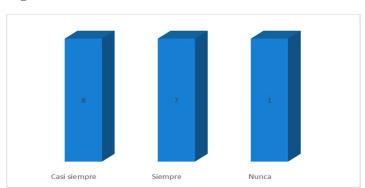


Figura 10 Rendición de cuentas ante la Junta Directiva

Fuente: Elaboración propia

Los resultados demuestran que sí se realizan procesos de rendición de cuentas por parte de las Comisiones ante la Junta Directiva, aspecto que se considera una fortaleza de la Asociación y que deben mantener y robustecer con el paso del tiempo.

Además, indican que usualmente no tienen reuniones formales periódicas de rendición de cuentas en la cual los Directores de Comisión expongan los resultados y avances sobre los proyectos que lideran en ese momento. A pesar de lo anterior, sí existen rendiciones de cuentas, pero de manera más informal e individual entre las partes, ya sea por medio de una llamada o una conversación personal.

Como corolario de lo expuesto se concluye que, formalmente no se han establecido tareas de aseguramiento o control interno por medio de las cuales se rinda cuentas de lo actuado por los involucrados durante la ejecución de los proyectos.

4.2.3 Aprobaciones administrativas de cada proceso

En todo proceso administrativo es importante conocer si existe la posibilidad de no cumplir algún requisito y cuál es el mecanismo de autorización. También es necesario reglamentar cuáles son los criterios bajo los cuales se pueden obviar estos requisitos. Para conocer la existencia de estas autorizaciones dentro de la RJCCCR, se encuestó a los colaboradores involucrados y sus respuestas se muestran en la figura nº11.

■ No sé si existen excepciones ■ No existen excepciones ■ Si existen excepciones

Figura 11 Excepciones a requisitos o tareas en los proyectos dentro de la Red

Fuente Elaboración propia

Los resultados demuestran que existe diversidad de criterios en los colaboradores involucrados sobre la existencia o posibilidad de obviar requisitos o tareas relacionadas a la gestión de proyectos, lo cual ratifica la necesidad de documentar y regularizar estas excepciones y que los colaboradores puedan tener claro bajo qué criterios se podrían o no, otorgar una excepción o autorización para continuar con el proceso sin cumplir algún paso a tarea previo.

En la entrevista con la Junta Directiva, los directivos indican que la Asociación no tiene excepciones o vistos buenos que permitan obviar el cumplimiento de los criterios de aceptación de los proyectos, pero que eventualmente podrían valorarse excepciones menores que no afecten el sentido del proyecto y que no incumplan los criterios de aceptación.

En línea con lo anterior, ratifican que los proyectos deben estar completamente alineados a lo establecido en el reglamento interno de la Asociación.

Finalmente, indican que consideran importante incluir toda esta información dentro de los procedimientos debido a que en la actualidad mucho se realiza por medio del conocimiento logrado por las personas, las cuales tienen varios años de realizar las labores. Sin embargo, ante rotaciones del personal, salidas o nuevas contrataciones existe la posibilidad de omisiones voluntarias o involuntarias que afecten el desarrollo de los proyectos dentro de la Red.

4.2.4 Tiempo de ejecución del proceso

Tal como se indica y se profundizó en el apartado 4.1.5 de la presente investigación, el 94% de los encuestados indicó que no existen o no saber si existen, formalmente establecidos, tiempos máximos de ejecución de cada etapa, lo cual dificulta el seguimiento y control de las actividades y atenta contra el cumplimiento de los objetivos institucionales.

Lo anterior es ratificado por los miembros de la Junta Directiva de la Asociación los cuales afirmaron no contar con parámetros que permitan establecer los tiempos máximos de duración de cada una de las etapas.

Es importante el poder clasificar los proyectos y su tiempo de ejecución, por lo anterior, dadas las características de la organización, su estructura administrativa y los tipos de proyectos

que realizan y en consenso con la Dirección Ejecutiva de la RJCCCR se definen los parámetros mostrados en la tabla nº4.

Tabla 4 Criterios para clasificar los proyectos

Criterio	Tiempo	
Corto plazo	1-6 meses	
Mediano plazo	7-12 meses	
Largo plazo	Mayor a 1 año	

Fuente Elaboración propia

Lo anterior y a solicitud de la Junta Directiva, será incluido en la confección de los procedimientos a entregar a la RJCCCR.

4.3 Finalización de proyectos dentro de la RJCCCR

4.3.1 Método de finalización y rendición de cuentas

La forma que se establezca para dar por finalizado un proyecto es importante tanto para la organización como para las partes interesadas. Por lo anterior, se encuestó a los colaboradores de la RJCCCR sobre la existencia o no de un informe final de cada uno de los proyectos, a lo cual se obtuvieron las respuestas que se muestran en la figura nº12.

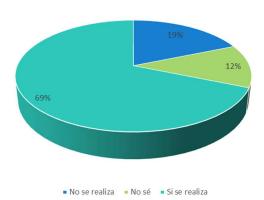


Figura 12 Informe de finalización dirigido a partes interesadas

Elaboración propia

A pesar de que el 69% indicó conocer de la existencia de dicho informe final de labores, es necesario redoblar esfuerzos y mediante la creación de documentos formales establecer la obligatoriedad de la creación de este informe dirigido a las partes interesadas. La inclusión de esta tarea en el procedimiento será importante debido a que facilita el conocimiento de todos los colaboradores de la existencia de este informe y su importancia para la Asociación.

Según la entrevista a los miembros de la Junta Directiva, se tiene establecida la rendición de cuentas una vez que el proyecto finalice y consiste en que el Director de la respectiva Comisión informa los pormenores y resultados obtenidos por medio del informe de finalización dirigido a las partes interesadas.

4.3.2 Generación de reportes escritos

El cuestionario dirigido a los colaboradores de las diversas Comisiones pretendió conocer la periodicidad con la cual se brindan reportes escritos de los proyectos finalizados ante la Junta Directiva. Las respuestas recopiladas se muestran en la tabla nº5.

Tabla 5 Periodicidad de los reportes escritos para la Junta Directiva

Periodicidad	F (A)	F (R)
Otro	2	13
Mensual	3	19
No sé	5	31
Trimestral	6	38
Total	16	100

Fuente Elaboración propia

El análisis de la información confirma que existen diversas periodicidades para brindar información. Sin embargo, es de destacar el hecho de que el 31% de los encuestados indicó desconocer si existe alguna periodicidad para brindar los informes.

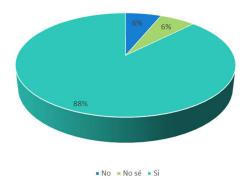
Lo anterior denota la importancia de desarrollar procedimientos documentados que permitan describir quiénes deben de realizar estos informes escritos y con qué periodicidad se deben presentar, estableciendo claramente las responsabilidades por las tareas ante un eventual incumplimiento.

4.3.3 Análisis de resultados en proyectos finalizados

Debido a que el análisis de resultados es la base para la mejora de los procesos, se encuestó a los colaboradores de las comisiones con el objetivo de conocer si la organización toma en cuenta

el aprendizaje de experiencias anteriores para mejorar la tramitología de los proyectos en proceso. Los resultados de la encuesta se resumen en la figura nº13.

Figura 13 Capitalización aprendizaje de proyectos anteriores



Fuente Elaboración propia

Se destaca el hecho de que en una inmensa mayoría los colaboradores coinciden en que sí existe ese aprendizaje continuo, lo que les facilita mejorar el trámite de proyectos futuros.

Los miembros de la Junta Directiva entrevistados coincidieron en que sí existe un análisis de los resultados con respecto a los objetivos planteados, pero se debe reforzar o formalizar el proceso para que les permita generar mayor valor a la organización.

Finalmente, también coinciden en que en este análisis de resultados no se está incluyendo el análisis del impacto finalmente obtenido por el proyecto, siendo esto un punto de mejora a tomar en cuenta para futuras gestiones.

4.3.4 Mejora continua

La mejora continua permite incrementar la calidad, eficiencia y la reducción de costos dentro de la Asociación, por medio de la ejecución constante de acciones que optimicen los procesos reduciendo los errores y riesgos innecesarios. Para validar este proceso, en la encuesta a los colaboradores de la red se incluyó un aspecto relacionado a mejora continua, del cual se obtuvieron los resultados mostrados en la figura nº14.



Figura 14 Uso de metodologías de mejora continua

Fuente Elaboración propia

Del análisis de resultados resalta el hecho de que el 69% de los colaboradores encuestados no están claros de la existencia de una metodología de mejora continua dentro del proceso de gestión de proyectos. Lo anterior puede obedecer, al ya mencionado hecho, de que la Asociación no cuenta con manuales de procedimientos lo que dificulta el aprendizaje de los funcionarios y distorsiona la comunicación de las tareas que se realizan.

En la entrevista con la Junta Directiva indicaron si tienen un proceso de inducción para los integrantes de las Comisiones en el cual se les informa los pormenores de los proyectos, cómo hacerlos, sus objetivos, su alineamiento, requisitos estructura, rutas de hojas críticas, cómo hacer

los presupuestos, antecedentes, cronograma, actores claves, entre otros. Esta inducción es realizada por un usuario experto en administración de proyectos que comparte sus conocimientos para beneficio de la Asociación.

Finalmente, también externaron que realizan sesiones de trabajo con las partes interesadas y líderes de proyectos para que el aprendizaje obtenido se utilice en las siguientes ejecuciones o proyectos a realizar. Consideran que esto les permite reducir la cantidad de errores, incrementar la velocidad de ejecución en cada una de las etapas y mejorar de forma continua con cada ejercicio, basado en la experiencia adquirida.

4.4 Estructura actual de los procedimientos relacionados a proyectos de inversión dentro de la RJCCCR

4.4.1 Contenido de los procedimientos

Producto de la aplicación del instrumento de revisión documental a los procedimientos internos de la RJCCCR, se procedió a solicitar a la Asociación la información documentada relacionados a la gestión de proyectos.

La respuesta obtenida es que dentro de la Asociación no existen procedimientos administrativos establecidos y que las operaciones y tareas se realizan más por medio de la costumbre y buenas prácticas y amparado a la informalidad.

Por lo anterior, se concluye que los aspectos como características, componentes, responsables, tiempo de las tareas, relaciones con otras áreas organizacionales, vigencia, comunicación a partes interesadas y resguardo de la información son requerimientos que deben

estar incluidos en los procedimientos, sin embargo, la Asociación no los ha implementado debido a la ausencia de información documentada.

En la entrevista realizada a los miembros de la Junta Directiva de la Asociación, externaron que se han intentado confeccionar algunos documentos o documentación general sin que se haya logrado concretar ya que no se ha estandarizado y en algunos casos hasta se desconoce de su existencia, debido a que han sido esfuerzos aislados o no han generado el resultado deseado.

También enfatizan que la Asociación no cuenta con procedimientos administrativos formales que regulen el desarrollo de proyectos dentro de la organización.

A raíz de lo anterior, se valida con los miembros de la Junta, la importancia de poder incluir los siguientes aspectos dentro de la estructuración de los procedimientos a desarrollar, lo que generó la siguiente información resumida en la tabla nº6.

Tabla 6 Componentes a incluir en los procedimientos

Aspectos	Sí	No
Responsable	(x)	()
Tiempo de las tareas	(x)	()
Relaciones con otras áreas organizacionales	(x)	()
Vigencia	(x)	()
Comunicación a partes interesadas	(x)	()
Resguardo de la información	(x)	()
Características	(x)	()
Componentes	(x)	()

Fuente Elaboración propia

De forma unánime, los miembros de la Junta externaron comprender la importancia de cada uno de estos componentes y solicitaron que estos sean incluidos dentro de los procedimientos que se van a crear.

4.5 Conformación de manuales de procedimientos

El objetivo de esta variable fue poder recopilar información relevante que sirviera de base sólida para la conformación exitosa de los manuales de procedimientos relacionados a la gestión de proyectos dentro de la RJCCCR.

Para lo anterior, se realizó una entrevista a un profesional en Ciencias de la Administración, con vasta experiencia, al cual se le plantearon una serie de consultas que permitieron tener un panorama claro de los aspectos importantes que se deben observar para la creación de manuales de procedimientos dentro de la Asociación.

Además, se realizó una revisión documental de procedimientos en una empresa externa a la RJCCCR en la cual se observaron una serie de elementos y componentes que se incluyen dentro de sus procedimientos, los cuales pueden servir de base para la conformación de los documentos a crear para la Asociación.

Refirió el profesional consultado, que los manuales de procedimientos permiten comunicar y orientar la conducta de los colaboradores en la organización a la vez que representan una guía práctica para mejorar la eficiencia en la administración, sirviendo como herramienta de soporte para la organización y comunicación.

Además, permite unificar criterios de desempeño y cursos de acción que facilitan el logro de los objetivos institucionales, mediante la estructuración ordenada y sistemática de las tareas a realizar.

Con respecto a la familia de normas ISO 9000 indicó que son un marco de trabajo que busca que la organización progrese y sea mejor cada día por medio de la realización de acciones tanto correctivas como preventivas, incrementando con ello la eficiencia organizacional.

La norma no solo permite identificar los problemas que se están presentando, sino que impulsa a buscar una solución. Este marco de trabajo ayuda a establecer, mantener y mejorar un sistema de gestión de la calidad dentro de la empresa.

Además externó, que la riqueza de esta norma y su enfoque orientado a procesos permite que la misma sea aplicada a empresas como la RJCCCR.

Con respecto al enfoque basado en proceso, señaló que este enfoque instaura dentro de la organización una filosofía que identifica todos los procesos, su funcionamiento y sus relaciones, facilitando su seguimiento y control.

En la práctica, las empresas deben identificar sus procesos, las relaciones entre los procesos, asignar las responsabilidades y autoridad para los procesos y la forma de dar seguimiento. Muy importante también es que todo esto debe estar debidamente documentado.

Adicionalmente, puntualizó la relevancia que se le debe dar al proceso de identificar los riesgos y gestionarlos, así como brindar capacitación al personal para el pleno entendimiento de las tareas a desarrollar y su rol específico en cada una de ellas.

Consultado sobre el propósito de mantener información documentada empresarial, aclaró que básicamente su propósito es plasmar las actividades a desarrollar dentro de la empresa, especificando los aspectos legales, administrativos y controles, para realizar las actividades de manera eficaz y con ello contribuir a proteger la empresa contra pérdidas o riesgos innecesarios.

También permiten direccionar los esfuerzos y recursos disponibles para lograr las tareas necesarias dentro de un proceso determinado dentro del ciclo de gestión.

Como resultado de la presente investigación se logró determinar que la RJCCCR no cuenta con manuales de procedimientos para la gestión de proyectos. Consultado el profesional sobre las posibles repercusiones que esta situación podría tener dentro de una empresa como esta, indicó que la falta de manuales de procedimientos ocasiona que no exista una clara identificación de los riesgos relacionados a cada uno de los procesos o tareas específicas.

Además, el establecimiento de responsabilidades ante descuidos o incumplimientos se torna sumamente difícil, lo que genera impunidad ante este tipo de omisiones. También se expone de manera innecesaria a la organización a riesgos operativos, los cuales se podrían materializar en pérdidas.

En adición a lo anterior, el profesional considera que la ausencia de manuales de procedimientos ocasiona una afectación a la calidad de los servicios que brindan, debido a que el personal no tendría claro la secuencia de tareas que debe realizar para satisfacer las necesidades planteadas por los clientes o partes interesadas.

Según el profesional consultado, uno de los principales beneficios que obtendría la RJCCCR al establecer manuales de procedimientos incluyen el hecho de que le permite la

estandarización y simplificación de los procesos al tiempo que evita o reduce la posibilidad de asumir pérdidas.

De no menor importancia, la creación de procedimientos documentados le permitirá a la Asociación preservar el conocimiento histórico organizacional, lo que facilita el aprendizaje de las personas y de la institución como un todo, al tiempo que disminuye el impacto o presencia de las repercusiones de no contar con este tipo de documentos enumeradas en los párrafos precedentes, finalizó indicando el profesional durante la entrevista.

4.5.1 Características, componentes, relaciones con otras áreas organizacionales y vigencia

Según la entrevista al profesional, como primer paso se deben establecer las consideraciones de forma del procedimiento tales como código, autor, título, entre otros.

Seguidamente se establecen las necesidades organizacionales estableciendo las tareas. En este punto es importante destacar ¿Qué se hace?, ¿Quién lo hace?, ¿Cuándo se hace? y ¿Dónde se realiza?

A continuación se establecen los puntos de control necesarios y se dotan de los recursos requeridos para realizar las acciones incluyendo, además, una descripción de las entradas y salidas esperadas en los procesos para cada una de las actividades.

También indicó que los principales componentes de un manual de procedimientos incluyen el título, alcance, fecha de aprobación, autor, aprobadores, tareas relacionadas, asignación de responsables, actividades de control relacionadas, control de cambios, versión, código de procedimiento, a quien va dirigido, usuarios expertos y una declaración de su propósito principal.

Estos componentes fueron corroborados en la revisión documental realizada en la empresa externa, observando como la mayoría de ellos han sido implementados. Los procedimientos incluidos en la revisión documental incluyen las necesidades de la organización y de los clientes, mas no así las necesidades de los proveedores.

En la revisión documental se pudo observar claramente como los procedimientos se identifican inequívocamente mediante un código de procedimiento. Además, se incluye una declaración de cuál es el propósito del procedimiento y se establece su alcance, esto es, la definición de áreas o departamentos que lo deben aplicar.

En lo que respecta a las actividades o tareas, el profesional comentó que es importante el poder realizar una adecuada descripción de los procesos y que esta descripción debe incluir la asignación de responsabilidades, la periodicidad de los controles así como las medidas correctivas a realizar o ejecutar.

También enfatizó que en cada tarea o proceso se debe establecer claramente si existen relaciones con otras áreas organizacionales y que esta relación debe quedar claramente establecida y normada en el cuerpo del procedimiento.

La revisión documental desarrollada permitió observar cómo la empresa incluye declaraciones de responsabilidad y autoridad de los funcionarios y de la organización, describiendo las interrelaciones asociadas con los procesos o actividades.

Adicionalmente, la revisión documental de los procedimientos en la empresa, demostró que se incluye la descripción de los procesos, con una declaración formal de los siguientes aspectos:

- ¿Qué debe hacerse? Mediante una descripción en prosa de las tareas.
- ¿Por quién o por qué función de la organización? Puesto dentro de la estructura administrativa (Manual de puestos) que debe realizar la función.
- ¿Por qué debe hacerse? Se establece el aspecto que motiva el origen de la tarea a desarrollar
- ¿Cuándo debe hacerse? Declaración de la periodicidad con la que debe efectuarse la tarea
- ¿Cómo debe hacerse? Establecimiento de puntos de control a lo largo del proceso o tarea que deben cumplirse

Consultado el profesional sobre la diferencia entre registros y anexos, aclaró que los registros son formularios en los cuales el usuario incluye información para completar un documento. Estos registros buscan recopilar, resguardar y conservar la información.

Los anexos por lo general buscan ampliar y brindar un detalle mayor a las tareas o actividades descritas en los procedimientos. Los anexos establecen con mayor claridad cómo hacer las cosas, siendo un complemento idóneo para que los procedimientos no se hagan tan extensos, ya que permite omitir detalles de las actividades y ampliarlas o abordarlas por medio de un anexo.

Los procedimientos son el eje central de estas tres figuras, siendo que si no existe el procedimiento, los anexos o registros no tienen razón de existir. Cada anexo o registro debe estar claramente relacionado a un único procedimiento que lo origina.

La revisión documental realizada en una empresa externa a la RJCCCR permitió observar los registros y anexos que utilizan. Las principales observaciones con respecto a estos documentos son:

- Los registros y anexos deben estar definidos dentro de los procedimientos.
- Los formularios deben estar debidamente identificados.
- Deben existir mecanismos para poder registrar la información en ellos.
- Deben establecer los mecanismos para archivarlos
- Se debe documentar los mecanismos para preservarlos.

Para establecer quién es la persona idónea responsable del desarrollo de procedimientos dentro de las empresas, el profesional externó que por lo general, el desarrollo de los procedimientos le corresponde al dueño del producto o servicio. Es decir, la persona responsable del producto o servicio, sea cual sea su denominación, es a la vez la responsable de establecer el conjunto de actividades, controles, responsables y relaciones administrativas que se deben observar para poder brindar ese producto o servicio.

Lo anterior busca proteger a la institución y que la creación de estos nuevos productos o servicios tengan un alineamiento con los objetivos del negocio.

La entrevista llevada a cabo con el profesional permitió ahondar sobre quién debería ser el responsable de la aprobación de procedimientos dentro de las empresas. Sobre esto el profesional indicó que la aprobación de los procedimientos es una tarea que depende mucho del tamaño organizacional de la empresa y de la formalidad con la que realizan el proceso.

Algunas veces, la aprobación de procedimientos le corresponde a las jefaturas de departamentos y en otras la aprobación se realiza al más alto nivel de la organización, reiterando que esto depende mucho del tamaño de la estructura administrativa.

Es importante considerar que el mecanismo seleccionado debe ser el que mejor se ajuste a la realidad organizacional de la empresa, buscando que este proceso no sea un impedimento para su puesta en ejecución ni para el logro de los objetivos institucionales.

En la revisión documental realizada en la empresa externa se pudo constatar que los procedimientos incluyen la declaración de la persona que lo elaboró y el registro del nivel jerárquico que aprobó el procedimiento, anexo o registro.

Finalmente, es muy importante establecer dentro del procedimiento la vigencia del mismo, esto es, el espacio temporal en el cual estuvo vigente. Lo anterior se establece mediante el registro de la fecha desde (fecha en que se aprueba el procedimiento) y la fecha hasta (fecha en que el procedimiento es derogado o se publica una nueva versión).

Esta declaración de vigencia permite establecer o aclarar las responsabilidades administrativas que los funcionarios tenían en ese lapso de tiempo, las cuales no necesariamente coinciden con las actuales.

Para el establecimiento de la vigencia también se utiliza el concepto de versionamiento, aspectos que van ligados entre sí, ya que la puesta en producción de una nueva versión del procedimiento implica la publicación y actualización de las fechas de vigencia, tanto del procedimiento que se pasa a históricos como del procedimiento que queda vigente.

La empresa externa a la RJCCCR en la cual se realizó la revisión documental tiene implementado el control de versiones anteriores, lo cual les permite conservar el conocimiento histórico organizacional. Las versiones anteriores de los procedimientos están identificadas y se almacenan en un sitio alterno denominado "Documentos Obsoletos", el cual funciona como repositorio de datos para consultas de información anteriores a la versión vigente.

4.5.2 Comunicación a partes interesadas

Al entrevistar al profesional en Ciencias de la Administración indicó que los mecanismos por medio de los cuales se comunican los procedimientos dentro de las empresas dependen mucho de los recursos tecnológicos con los que cuenta la organización. Hoy por hoy todavía se observan empresas en las cuales persiste el envío de documentos por fax o medios impresos.

Para empresas que utilizan la tecnología de manera más intensiva, los procedimientos pueden ser comunicados por medio de correo electrónico, publicados en páginas web internas o compartidos en medios masivos de almacenamiento.

Sin hacer distinción entre la forma en que se comunican los procedimientos, es importante que este proceso sea rápido, eficiente y que llegue a todo el personal que los necesita en el momento que lo necesitan, siendo este un tema de oportunidad de la información, finalizó indicando el profesional entrevistado.

4.5.3 Resguardo de la información

De la entrevista con el profesional se concluye que la información documentada puede ser almacenada ya sea en computadoras locales, servidores de datos on-premise o en servicios de almacenamiento en la nube como los ofrecidos por Microsoft Azure o Amazon Web Services, entre otros.

El almacenamiento en la nube es cada vez más utilizado, debido a que es un servicio con altos estándares de seguridad que permite a los usuarios el acceso a la información de manera inmediata, rápida y desde cualquier dispositivo en cualquier parte del mundo, siendo este

mecanismo de almacenamiento muy flexible, versátil y que se adapta a las necesidades actuales de la digitalización de tareas.

Comenta en el profesional, que también se puede utilizar el servicio de almacenamiento incluido en Microsoft Office 365 denominado OneDrive, el cual representa una opción versátil y a bajo costo, ya que está incluida como parte de las aplicaciones incluidas en las licencias de Office 365.

Para poder identificar las reformas realizadas a cada uno de los procedimientos, dentro del mismo documento se puede incluir un apartado para el control de cambios, que permita identificar las modificaciones realizados con respecto a la versión anterior.

Es importante que los documentos no se reescriban. Se debe de preservar las versiones anteriores de los procedimientos asegurando su resguardo y acceso. Lo anterior debido a que estas versiones anteriores pueden ser necesarias para el establecimiento de responsabilidades administrativas o para determinar si una tarea se realizó de forma correcta en ese momento determinado.

Para el resguardo de documentos históricos se pueden utilizar carpetas en computadoras o servidores locales o en medios de almacenamiento en la nube como OneDrive de Microsoft Office 365.

Finalmente, el profesional entrevistado recalcó, con respecto a la forma en que se almacena la información, la misma debe asegurar y permitir su acceso oportuno (disponibilidad) para que el personal que tenga relación con estos documentos o que los necesite para el desarrollo de sus tareas, los pueda acceder de manera inmediata, asegurando además que la información se preserve,

esté completa, sea confiable, se almacene en el formato adecuado y se resguarde su integridad, impidiendo el acceso a personas no autorizadas.

La revisión documental realizada en la empresa externa permitió corroborar que la empresa asegura la disponibilidad de la información para los usuarios utilizando mecanismos de resguardo moderno e idóneo para el acceso en línea, mediante el uso de una Intranet interna.

El uso de la Intranet permite a la empresa instaurar una adecuada protección de los datos contra usos indebidos a la vez que resguarda la información contra la pérdida integral del contenido de los procedimientos.

4.6 Documentos creados para la RJCCCR

4.6.1 PR01DE01Creación, revisión, aprobación y control de procedimientos y registros de información

Red de Juventudes y Cambio Climático		Código	Nombre	Edición	Tipo	
		PR01DE01 Creación, revisión, aprobación y control de procedimientos y registros de información				
			Participantes			
		Colaborador		Unida	ad Administrativa	
Elaborado por	Colaborador experto		ılly Barrios Bonilla	Asesoría Externa TFG Ulatina		
Revisado por	Validador		Laura Chacón	Dire	ección Ejecutiva	
Aprobado por	Dueño proceso		Junta Directiv	7a General		

		Proceso	Gestión Administ	ativa	Código	Edición	
	Red de Juventudes y Cambio Climático		Creación, revisión, aprobación y control de procedimient registros de información		PR01DE01	1	
	Propósito		Alcance		Riesgos		
revisen, apro procedimien sean legibles			Este procedimiento se debe aplicar cuando se elaboren procedimientos, documentos y registros en la RJCCCR.		Publicación y/o creación errónea de procedimientos		
Secuencia	Actividades				Responsable		
1	Elaboración, revisión y aprobación de procedimie	entos					
1.1	Crear o modificar el documento utilizando los formatos autorizados de acuerdo con el tipo de documento (conforme lo establecido en el AN01-PR01DE01 Estructura, Codificación y Formato de Documentos, AN02PR01DE01 Guía para la elaboración de procedimientos y guías de trabajo y AN03-PR01DE01 Guía audiovisus de elaboración de procedimientos). Identificar los riesgos operativos inherentes a sus funciones y responsabilidades.				Colaborador experto/Dueño del Proceso		
1,2	Los registros los genera el área dueña del proceso y deberán facili codificación. Según lo establecido en el AN04-PR01DE01 Contr			Colaborador ex	xperto/Dueño del	Proceso	
1,3	Gestionar la validación de la documentación con los usuarios exp	ertos.		Colaborador ex	xperto/Dueño del	Proceso	
1,4	Remitir al Dueño del Proceso o Dirección Ejecutiva, vía correo e expertos y con los cambios incluidos para su revisión. Indicar en detalle del cambio con respecto a la edición anterior.		mento control de cambios, el	Dueño del Pro	ceso/Director de (Comisión	
1,5	Aprobar documento con la firma digital. Notas: 1 En el caso de los documentos aprobados por la Junta Directiva, se debe indicar en la portada la sesión y acuerdo de la aprobación.			Dueño del pro	ceso/Dirección Ej	ecutiva	
2	Publicación, archivo, divulgación de los documer	ntos aprobados					
2,1	Enviar los documentos al correo Documentación Oficial RJCCCR para la respectiva revisión y publicación			Dueño del pro	ceso/Dirección Ej	ecutiva	
2,2	Verificar que la documentación del proceso que se envía a publica actualizada y con los formatos vigentes establecidos.	ar en el OneDrive de	e procesos, se encuentre	Dirección Ejec	cutiva		

2,6	Informar al solicitante, mediante los recursos disponibles la actualización de los documentos publicados en el OneDrive Procesos	Dirección Ejecutiva
2,7	Informar a las partes interesadas la actualización de los documentos publicados en el OneDrive Procesos.	Dueño del proceso 110
3	Control de documentos y procedimientos	
3,1	Revisar mediante los mecanismos existentes la documentación asociada del proceso. Al menos una vez al año cada uno de los ducños de procesos según su entendimiento del entorno, de ser necesario, debe determinar lo siguiente: • Si se mantiene la misma operativa descrita en los procedimientos. • Si el procedimiento o documento se debe derogar. • Si se deben presentar modificaciones a un documento o procedimiento publicado. • Crear un nuevo documento o procedimiento. • O trasladar el documento o procedimiento a otro proceso debido a cambios organizacionales realizados.	Dueño del proceso
4	Informes y respaldos de información	
4.1	Gestionar y administrar los documentos obsoletos en el sitio denominado OneDrive Documentos Obsoletos.	Gestor de Proceso
4.2	Todos los documentos se deben guardar en carpetas asociadas al OneDrive de Procesos, con rol de lectura para los usuarios	Dirección Ejecutiva
4.3	Una vez al mes se debe de crear un respaldo en formato ZIP de todos los documentos publicados en el OneDrive de procesos y en el OneDrive de Documentos Obsoletos. Este respaldo se debe almacenar en una carpeta diferente a las anteriores denominada OneDrive Respaldo de Contingencia	Dirección Ejecutiva
2,3	Validar que el documento recibido cumpla con el formato, consecutivo de ediciones y posea las firmas electrónicas establecidas.	Dirección Ejecutiva
2,4	Verificar el documento existente por sustituir en el OneDrive de Procesos, archivándolo en la OneDrive de Documentos Obsoletos.	Dirección Ejecutiva
2,5	Publicar el documento o procedimiento en el OneDrive de procesos	Dirección Ejecutiva

	HOJA DE CONTROL							
Término		Definición						
Procedimientos o documentos	Medio documentado, que contiene metodologías de realización, seguimiento y/o criterios de aceptación relativos a un proceso que forma parte del alcance del Sistema de Gestión, el cual puede ser de carácter externo o interno, incluyendo la responsabilidad y autoridad, así como la interrelación con otros procesos (Ver estructura documental del SG en el AN01-PR31MC01).							
Edición	Las veces que ha sido actualizado el do	cumento.						
Dueño del Proceso	Autoridad jerárquica, la cual es responsa	able directo de los resul	tados generados del product	to / proceso.				
Colaborador Experto	Aquel que tiene la experiencia, los conocimientos y otras cualidades necesarias para efectuar el trabajo de manera satisfactoria según los principios de calidad, cantidad y seguridad de acuerdo a su área de competencia.							
	CON	NTROL DE REGIST	ROS					
Código	Nombre	Responsable	Modo de Archivo	Acceso Autorizado				
AN01-PR01DE01	Guia para la elaboracion de procedimientos	Dueño de Proceso	OneDrive/ Electrónico/ Carpeta compartida	Todo el personal				
RE01-PR01DE01	E01-PR01DE01 Formato para el control de procedimientos Dueño de Proceso		OneDrive/ Electrónico/ Carpeta compartida	Todo el personal				
	Control de Cambios en el documento. S	e debe incluir cualquier	cambio con respecto a la úl	tima edición)				
	Aspecto que varió		Edición	Origen del Cambio				

4.6.2 AN01-PR01DE01 Guía para la elaboración de procedimientos

	Red de Juventudes	Código	Nombre	Edición	Tipo
	y Cambio Climátic	O _{AN01-} PR01DE01	Guía para la elaboración de procedimientos	01	Anexo
			Participantes		
	F	<u>Responsable</u>		<u>U</u> 1	nidad Administrativa
Elaborado por	Colaborador Experto		Wally José Barrios Bonilla	Aso	esoría Externa TFG Ulatina
Revisado por	Validador	Laura Chacón Dirección Ejec			Dirección Ejecutiva
Aprobado <u>por</u>	Dueño del proceso		Junta Di	rectiva Gene	eral

Contenido

1.	Propósito, Alcance y Responsabilidades	113
2.	Definiciones	114
3.	Descripción del procedimiento	114
	3.1 Frente	114
2	3.2 Reverso	115
3	3.3 Portada	116
4.	Documentos Relacionados	116
5.	Control de Cambios	116

Propósito, Alcance y Responsabilidades

PROPÓSITO	ALCANCE	RESPONSABILIDADES
Establecer una guía práctica para elaborar procedimientos. Pretende colaborar en la disminución de errores en la elaboración de procedimientos.	para todos los	Es responsabilidad del personal seguir los lineamientos establecidos en el PR01DE01 Creación, revisión, aprobación y control de procedimientos y registros de información y lo indicado en esta guía de especificaciones al momento de crear procedimientos.

Definiciones

CONCEPTO	DEFINICIÓN
RJCCCR	Red de Juventudes y cambio Climático Costa Rica

Descripción del procedimiento

Servir como documento de consulta y apoyo para la creación de un procedimiento dentro de la RJCCCR.

3.1 Frente

En el frente de todo procedimiento se observa un encabezado con la siguiente información:

Proceso: Se escribe el nombre o departamento al que pertenece el procedimiento.

Procedimiento: Se especifica el nombre del documento.

Código: Es el consecutivo que se le asigna al procedimiento, por el cual, va a ser identificado. PR + Consecutivo + Abreviatura del departamento.

Edición: Es el número autoincremental que permite la trazabilidad del documento. Todo procedimiento nuevo inicia en 1. Toda modificación o actualización origina el incremento de la edición en una unidad.

Propósito: Debe indicar el objetivo del procedimiento, la razón de ser de su existencia

Alcance: Debe indicar los responsables de la aplicación, ya sea Comisiones o unidades organizaciones en las cuales se debe aplicar.

Riesgos: es aquello que el procedimiento pretende evitar y que en caso de presentarse provocaría un impacto negativo en la RJCCCR.

Secuencia: Indica la secuencia de pasos o tareas que se deben desarrollar. Las actividades se representan con números enteros 1, 2, 3... etc. Las sub actividades se denotan como 1.1, 1.2, 2.1, 2.2, 2.3, etc.

Actividades: La actividad se marca en negrita en letra Garamond 12, y el criterio se marca con letra Garamond 10.

115

• Actividades: Especifica las actividades que se deben realizar. Responde a la pregunta ¿qué se

• <u>Criterios</u>: Son las acciones del proceso y deben iniciar con un verbo infinitivo. Responden a la

pregunta ¿cómo se hace?

Responsable: Puesto de la persona encargada de ejecutar la tarea. Las actividades no

requieren asignación de responsable.

3.2 Reverso

En la parte de atrás se detalla la **Hoja de Control** con la siguiente información:

Término: un acrónimo, una palabra clave o idea.

Definición: Explicación del término y su uso en el procedimiento.

Código: RE+ Consecutivo – PRXXXXXX, cuando corresponda. Se incluyen los registros

que genera el procedimiento.

Nombre: Nombre del registro.

Responsable: Es el mismo que se detalló en las actividades.

Modo de Archivo: Cómo se respalda el registro y dónde se respalda.

Acceso Autorizado: Unidades administrativas que pueden acceder a los registros del

procedimiento.

Tema: Explicación de la modificación realizada al procedimiento, o el por qué se está creando

el procedimiento.

Edición: Es el número autoincremental que permite la trazabilidad del documento. Edición

anterior

Origen del Cambio: ¿Qué motivó el cambio del procedimiento?

3.3 Portada

Código: PR + Consecutivo + Departamento

Nombre: Nombre que se le da al procedimiento.

Edición: Es el número autoincremental que permite la trazabilidad del documento. Todo procedimiento nuevo inicia en 1. Toda modificación o actualización origina el incremento de la edición en una unidad.

Tipo: Indicar la palabra "Procedimiento".

Colaborador experto: Nombre del colaborador que elabora el procedimiento y que tiene dominio del tema.

Validador: Persona que se ve afectada por el proceso y que tiene autoridad sobre él.

Dueño del proceso: Jefatura, subgerentes o gerente general, dueño del proceso.

Documentos Relacionados

CÓDIGO	NOMBRE
PR01DE01	Creación, revisión, aprobación y control de procedimientos y registros de información

Control de Cambios

TEMA	EDICIÓN	ORIGEN DEL CAMBIO

4.6.3 RE01-PR01DE01 Formato para el control de procedimientos

Red de Juventudes y Cambio Climático		Código	Nombre	Edición	Tipo
			Participantes		
		<u>Colaborador</u>		<u>Unid</u>	ad Administrativa
Elaborado por	Colaborador experto				
Revisado por	Validador				
Aprobado por	Dueño proceso				

	Pod do Juventudos	Proceso		Código	Edición
	Red de Juventudes y Cambio Climático	Procedimiento			
	Propósito		Alcance	Riesgos	
Secuencia	Actividades			Responsable	

HOJA DE CONTROL				
Definición				
	CONTROL DE	REGISTROS		
Nombre	Responsable	Modo de Archivo	Acceso Autorizado	
Control de Cambios en el documento. Se debe incluir cualquier cambio con respecto a la últi ma				
Aspecto que varió			Origen del Cambio	
		CONTROL DE Nombre Responsable Control de Cambios en el documento. Se debe incluir	CONTROL DE REGISTROS Nombre Responsable Modo de Archivo Control de Cambios en el documento. Se debe incluir cualquier cambio con respec	

4.6.4 PR02DE01 Formulación, ejecución y finalización de proyectos en la RJCCCR

Red de Juventudes y Cambio Climático		Código	Nombre	Edición	Tipo
		PR02DE01 Formulación, ejecución y finalización de proyectos en la RJCCCR		1 Procedimiento	
			Participantes		
		Colaborador		Unid	ad Administrativa
Elaborado por	Colaborador experto	Wally Barrios Bonilla		Asesoría Externa TFG Ulatina	
Revisado por	Validador	Laura Chacón		Dire	ección Ejecutiva
Aprobado por	Dueño proceso		Junta Directiv	va General	

		Proceso	Gestión A	dministrativa	Código	Edición
	Red de Juventudes y Cambio Climático		Formulación, ejecución y finalización de proyectos en la RJCCCR		PR02DE01	1
Propósito		A	lcance		Riesgos	
		Este procedimiento se deb proyectos dentro de la RJC	e aplicar cuando se estructure CCR.	Publicación y/o creación errónea de procedimientos		procedimientos
Secuencia	Actividades				Responsable	
1	Formulación de proyectos					
1.1	Establecer el origen del proyecto, ya sea interno o externo a la Red. Si el proyecto es de origen externo se debe realizar una resumen ejecutivo el cual debe analizar cual sería el papel que va a desempeñar la Red en dicho proyecto y cómo se van a involucrar, valorando la capacidad de tiempo y recursos que se tenga para participar en estas iniciativas, completando el registro RE01-PR02DE01.			Funcionario de la Co	misión resp	ectiva
Para el caso de iniciativas de origen interno a la Red se debe completar el registro RE02-PR02DE01, en el cual se establecen los requerimientos de información básicos para su formulación. Para completar este registro se debe utilizar el anexo AN01PR02DE01 Guía para la elaboración de proyectos			Colaborador de la Co	omisión resp	ectiva	
1.3	Asegurar que exista una relación entre los proyectos gestionados y los objetivos estratégicos de la RJCCCR incluyendo una declaración explícita de los objetivos estratégicos relacionados al proyecto.			Colaborador de la Co	omisión resp	ectiva
1.4	Validar que los proyectos que se estructuran cumplan con todos los siguientes criterios de aceptación: • Enfoque cambio climático • Alineado con los ejes temáticos de la red • No pueden estar ligados a ningún partido político (solo partidarios o personas)• Alineamiento con los valores organizacionales			Colaborador de la Co	omisión resp	ectiva
1.5	Asegurarse que se cumplan todos los requisitos establecidos en la Guía de requisitos para proyectos identificada mediante el registro RE-03-PR02DE01. Esta guía debe estar firmada digitalmente e incluida en el expediente digital del proyecto.			Colaborador de la Co	omisión resp	ectiva
1.6	Clasificar el proyecto de acuerdo a su duración en: corto (1-6 meses), mediano(7-12 meses) y lago plazo (Mayor a 1 año)			Colaborador de la Co	misión resp	ectiva

aa Re		*
	legistrar de forma mensual en la carpeta de OneDrive suministrada por la Dirección ejecutiva el avance o estado actual e los proyectos en proceso	Director de Comisión o persona designadalpar él
me	resentar ante la Junta Directiva, mensualmente, los resultados y avances obtenidos en los proyectos que lideran en ese nomento.	Director de Comisión
2,4 los	a asociación no tiene excepciones o vistos buenos que permitan obviar el cumplimiento de los criterios de aceptación de los proyectos, pero eventualmente podrían valorarse excepciones menores que no afecten el sentido del proyecto y que no acumplan los criterios de aceptación. En caso de presentarse, estas excepciones deben ser solicitadas por el Director de comisión y aprobadas por la Dirección Ejecutiva.	Dirección Ejecutiva/Director de Comisión
³ Fi	inalización de proyectos	
3,1 la	ara dar por finalizado un proyecto, se debe de realizar un informe final de labores. Este informe debe ser presentado ante unta Directiva en el mes siguiente de finalizado el proyecto	Director de Comisión
	l informe final del proyecto debe incluir un análisis de los resultados obtenidos versus los objetivos propuestos, acluyendo un análisis del impacto final obtenido o porcentaje alcanzado de la meta propuesta.	Director de Comisión
	cealizar sesiones de trabajo con las partes interesadas y líderes de proyectos para que el aprendizaje obtenido en gestión e proyectos se utilice en las siguientes ejecuciones o proyectos a realizar.	Dirección Ejecutiva
4 R	Respaldos de información	
	Ina vez aprobado el proyecto, respaldar todo el expediente en la carpeta OneDrive suministrada por la Dirección jecutiva	Colaborador de la Comisión respectiva
4.2 Ur	Una vez al mes se debe de crear un respaldo en formato ZIP de todos los proyectos almacenados en el OneDrive de royectos. Este respaldo se debe almacenar en una carpeta diferente a la anterior denominada OneDrive Respaldo de	Dirección Ejecutiva
Pr	royectos.	
1.7	'elar porque el proyecto esté completamente alineado con lo establecido en el reglamento interno de la Asociación.	Todos los colaboradores involucrados en el proceso
	probar el proyecto mediante el uso de la firma digital Los proyectos deben ser aprobados por el Director de Comisión la Dirección Ejecutiva y ratificados por la Junta Directiva de la RJCCCR.	Director de Comisión/Dirección Ejecutiva/Junta Directiva
² Ej	jecución de proyectos	

HOJA DE CONTROL					
Término	Definición				
RJCCCR	Red de Juventudes y Cambio Climático Costa Rica				
		CONTROL DE	REGISTROS		
Código	Nombre	Responsable	Modo de Archivo	Acceso Autorizado	
RE01-PR02DE01	Informe ejecutivo proyectos origen externo	Director de Comisión	OneDrive/ Electrónico/ Carpeta compartida	Todo el personal	
RE02-PR02DE01	Proyectos en la RJCCCR	Director de Comisión	OneDrive/ Electrónico/ Carpeta compartida	Todo el personal	
RE03-PR02DE01	Lista de chequeo proyectos en la RJCCCR	Director de Comisión	OneDrive/ Electrónico/ Carpeta compartida	Todo el personal	
AN01-PR02DE01	Guía para la elaboración de proyectos	Director de Comisión	OneDrive/ Electrónico/ Carpeta compartida	Todo el personal	
	Control de Cambios en el documente	o. Se debe incluir cualquier	cambio con respecto a la últi	ma edición)	
	Aspecto que varió		Edición	Origen del Cambio	

4.6.5 PR02DE01 Formulación, ejecución y finalización de proyectos en la RJCCCR

Red de Juventudes		Código	Nombre	Edición	Tipo
y Cam	y Cambio Climático		Guía para la elaboración de proyectos	01	Anexo
			Participantes		
Responsable Unidad Administrativa				d Administrativa	
Elaborado por	Funcionario Experto	Wally José Barrios Bonilla		Asesoría Externa TFG Ulatina	
Revisado por	Validador	Laura Chacón		Direc	ción Ejecutiva
Aprobado por	Dueño del proceso	Junta Directiva General			

Contenido

1.	Propósito, Alcance y Responsabilidades	2
2.	Definiciones	2
3.	Descripción del procedimiento	2
3	3.1 Frente	2
3	3.2 Reverso	3
3.3	3 Portada	6
4.	Documentos Relacionados	6
5.	Control de Cambios	6

1. Propósito, Alcance y Responsabilidades

PROPÓSITO	ALCANCE	RESPONSABILIDADES
Establecer una guía práctica que permita al usuario comprender los detalles necesarios para elaborar la propuesta de proyectos. Facilita la estandarización y la reducción de errores.	Esta guía aplica para todos los colaboradores que deban estructurar proyectos en la Asociación	Es responsabilidad del personal seguir los lineamientos establecidos en el PR02DE01 Formulación, ejecución y finalización de proyectos en la RJCCCR y lo indicado en esta guía de especificaciones al momento de elaborar la propuesta del proyecto

2. Definiciones

CONCEPTO	DEFINICIÓN
RJCCCR	Red de Juventudes y cambio Climático Costa Rica
OSC	Organización de la Sociedad Civil

3. Descripción de los aspectos a considerar

Servir como documento de consulta y apoyo para el planteamiento de la propuesta de proyecto dentro de la RJCCCR.

3.1 I Parte

Título del proyecto: El título debe responder de manera directa al producto o resultado que se desea obtener incluyendo el que, donde y cuando se va a realizar la actividad.

Numero de proyecto: Se establece de la siguiente manera RJCCCR + prefijo de la Comisión institucional + consecutivo + año, ejemplo (RJCCCR-DE-02-2022)

Nombre de la OSC: Nombre oficial por medio del cual se identifica la OSC.

Estatuto de la OSC: -Naturaleza jurídica o tipo de organización: Asociación, Fundación, Cooperativa, otra.

Nombre del Director del Proyecto: Nombre de la persona responsable y administradora del proyecto.

Socios eventuales: Detallar los socios en los siguientes rubros:

Asociación de comunidades beneficiarias:

Otras Asociaciones y grupos comunales:

Otras Asociaciones:

Entidades Internacional(s):

127

Autoridades locales, regionales:

Empresas locales:

3.2 II Parte

Nombre: Denominación legal de la OSC

País: País de origen de la OSC

Dirección: Detalle de características tales como país, provincia, cantón, distrito, pueblo,

señas adicionales.

Fecha de creación: Fecha de inscripción ante el registro público o fecha de fundación.

Referencia registro legal: Número de cédula jurídica o registro legal

Persona contacto para el proyecto: responsable del proyecto.

Ámbito de acción: Señale los ámbitos de actividad y/o sectores a los cuales se dedica la organización solicitante.

3.3 III Parte

Contexto y justificación: Defina el contexto económico y social de la región, cantón o distrito donde se ubica el proyecto. Se recomienda utilizar, entre otros, datos e indicadores de pobreza de MIDEPLAN, El Estado de la Nación e información del Tribunal Supremo de Elecciones.

Describa la condición y situación en la que se encuentran los pobladores de la zona de ejecución del proyecto. Lo que se busca es conocer el contexto en el cual se ubican las personas que se beneficiarán directamente del proyecto.

Defina, detalladamente, el problema y/o necesidades a atender

Defina por qué es necesario el proyecto y a qué responde (¿necesidad de la comunidad, de la organización?)

Explique cómo incidirá el proyecto en el mejoramiento de la calidad de vida y el desarrollo sustentable de la zona donde se ejecutará.

Nombre: Igual al especificado en el punto 3.1 de esta guía

Objetivos Estratégicos relacionados: Indicar a cuáles objetivos estratégicos se pretende impactar con el presente proyecto.

Plazo: Es importante el poder clasificar los proyectos y su tiempo de ejecución, por lo anterior, dadas las características de la organización, su estructura administrativa y los tipos de proyectos que realizan y en consenso con la Dirección Ejecutiva de la RJCCCR se definen los parámetros mostrados a continuación:

Criterios para clasificar los proyectos

Criterio	Tiempo
Corto plazo	1-6 meses
Mediano plazo	7-12 meses
Largo plazo	Mayor a 1 año

Cumple los criterios de aceptación: Se debe indicar si el proyecto cumple con los criterios de aceptación de la RJCCCR

Según los miembros de la Junta Directiva de la Asociación, los siguientes son los principales criterios de aceptación para los proyectos a desarrollar en las diversas Comisiones dentro de la Red:

- Enfoque cambio climático
- Alineado con los ejes temáticos de la red
- No pueden estar ligados a ningún partido político (solo partidarios o personas)
- Alineamiento con los valores organizacionales

Población beneficiada: Detallar para cada categoría la cantidad de personas.

Propuesta de financiamiento: Se debe indicar cada organización o empresa que realice un aporte al proyecto, ya sea económico o no, la denominación del aporte y su monto estimado.

Objetivo general: Detallar el principal objetivo que se pretende lograr con el proyecto. Se sugiere escribir una oración sencilla, la cual debe iniciar con un verbo en infinitivo, (analizar, crear; construir). Esta oración debe resumir lo que se quiere hacer; cómo se va a hacer y para quién se va a hacer.

Objetivos específicos: Los objetivos específicos se derivan del objetivo general. Los mismos están vinculados con las tareas o actividades a realizar.

El sistema SMART, es muy eficaz para crear objetivos de proyectos. SMART es un acrónimo inglés de «specific», «measurable», «attainable», «relevant» y «time-bound» (específico, cuantificable, alcanzable, relevante y sujeto a limitaciones de tiempo).

Comenzar el enunciado de cada objetivo con un verbo en infinitivo que indique el propósito, es decir, que responda a la pregunta ¿qué se propone hacer? Por ejemplo: identificar, analizar, comparar.

El enunciado del objetivo tiene que dar respuesta a la pregunta ¿para qué?, especificar su intención. Puede introducirse con algún conector de finalidad. Por ejemplo: para, con el propósito de, con el fin de.

Para finalizar el enunciado, se deberá incluir una última parte en la que se responda a la pregunta ¿cómo se cumplirá el objetivo? También pueden utilizarse conectores en este caso. Por ejemplo: por medio de, a través de, mediante.

Todo lo anterior aplica también para los objetivos generales.

Resultados esperados: Los resultados indican lo que se quiere lograr al cumplir el objetivo específico. Se trata de los resultados o cambios intencionales o reales que produce el proyecto.

Recursos humanos: Detalle todo el personal requerido para llevar a cabo el proyecto, indicando su rol y responsabilidades. Incluir contratación de profesionales por servicios.

Recursos logísticos y técnicos: Detalle los recursos tales como materiales, instalaciones, uso de equipo tecnológico, equipo de comunicaciones y otros requeridos para realizar el proyecto

Sostenibilidad del proyecto y estrategia a mediano y largo plazo: Cuando aplique, se debe detallar los mecanismos necesarios para darle sostenibilidad al proyecto en el lago plazo, tales como nuevas ediciones de actividades o proyectos.

Comunicación: Describir cual será la estrategia de comunicación tanto interna como externa que se va a ejecutar para dar a conocer el proyecto.

3.4 IV Parte

Indicadores: Los indicadores son unidades de medición que permiten evaluar los resultados. Son puntos de referencia, que brindan información cualitativa o cuantitativa, conformada por uno o varios datos, constituidos por percepciones, números, hechos, opiniones o medidas, que permiten seguir el desenvolvimiento de un proceso y su evaluación, y que deben guardar relación con el mismo.

Para cada objetivo, resultado y actividad se deben establecer indicadores.

Medios de verificación: Especificación de los medios a través de los cuales se puede establecer si se están alcanzando los resultados esperados. Por ejemplo:

- Registros de actividades
- Facturas de compras
- Evaluaciones
- Mediciones/evaluaciones sobre la calidad del servicio
- Visitas de campo

Para cada objetivo, resultado y actividad se deben establecer cuáles serán los medios que permitan su validación y evidencia.

3.5 V Parte

Actividades: Detallar todas las actividades a realizar y su duración en el tiempo. El tiempo se mide en meses y se debe de marcar la casilla respectiva.

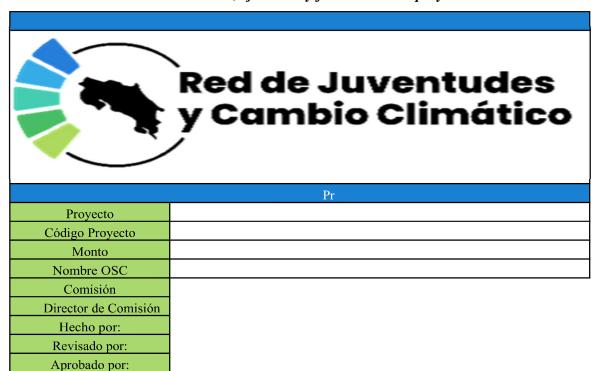
4. Documentos Relacionados

CÓDIGO	NOMBRE
PR02DE01	Formulación, ejecución y finalización de proyectos en la RJCCCR
RE02PR02DE01	Formato de Proyectos en la RJCCCR

5. Control de Cambios

TEMA	EDICIÓN	ORIGEN DEL CAMBIO

4.6.6 PR02DE01 Formulación, ejecución y finalización de proyectos en la RJCCCR



	Present	ación del proy	ecto		
		I Parte			
	Fi	cha Resumen			
Título del proyecto					
Numero de proyecto					
Nombre de la OSC					
Estatuto de la OSC					
En caso de otros, detallarl	О				
Nombre Director Proyecto				Cargo	
Contacto Director Proyecto	Email			Teléfono	
Monto del proyecto	¢ 0,00	\$0,00	Tipo	Cambio	¢ 701,00
Socios eventuales					
Ubicación geográfica del	Ámbito		Países Zona		
proyecto	Provincia		Ciudad		
Area de intervención del proyecto					
Resumen ejecutivo					
Beneficiarios					
ODD relacionados o impactados					

Presentación del proyecto
II Parte
Organización de la Sociedad Civil

Nombre			País
Dirección			
Teléfono	Sitio We	eb	Facebook
Fecha Creación	Reference	cia registro legal	
Persona contacto para el pr	oyecto		
Informaci	ón adicional de la Orga	nización de la Soci	iedad Civil
Presidente	Teléfono)	Email
Director	Teléfond)	Email
Secretario	Teléfono)	Email
Tesorero	Teléfond)	Email
Fecha última asamblea o re	unión	•	
Ámbitos de ac	ción o estrategia de la	Organización de la	Sociedad Civil
			. 1.101
Experienc	ias similares de la Orga	inizacion de la Soci	iedad Civil

Presentación del proyecto						
III Parte						
Especificaciones del Proyecto						
Nombre	0					
Objetivos Estratégicos relacionados						
Plazo Proyecto	Lago plazo (> 12 meses)					

Cumple los crit	terios de acept	ación		
		Población beneficiada		
Cantidad de nií	ňos			
Cantidad de mu	ujeres			
Cantidad de ho	mbres			
Cantidad de jóv	venes			
Cantidad adulto	os mayores			
		Propuesta de financiamiento		
Organización		Tipo Aporte Terreno	Monto	
Organización		Tipo Aporte Infraestruc	tu Monto	
Organización		Tipo Aporte Terreno	Monto	
		Presupuesto		
Rub	oro	Descripción o detalle	Monto MN	Monto ME
Iten	n1			
Item	1.1			
Item	1.2			
Sub Total			0	0
Item2				
Item	2.1			
Item	2.2			
Sub T	otal		0	0
Total			0	0
		Contexto y justificación		
	Tipo	logía y número total de beneficiarios di	rectos	
		Objetivos		
General				
Específicos				

1	
	Resultados esperados por objetivo
	Actividades y sub actividades previstas
Actividad:	
1101111000	
Subactividad	
Subactividad	
Actividad:	
7 Ctividad.	
Subactividad	
Subactividad	
Actividad:	
Actividad:	
Subactividad	
	Metodología prevista para alcanzar los objetivos y resultados
Objetivo	0
Objetivo	0
Objetivo	<u> </u> V
Objetivo	0
-	1
	<u> </u>
Objetivo	0

Recursos humanos	
Recursos logísticos y técnicos	
Sostenibilid	lad del proyecto y estrategia a mediano y largo plazo
	Estrategia de comunicación

Presentación del proyecto					
IV Parte					
	Marco Lógico				
Objetivo General	Indicadores				
	Medios verifi.				
	Supuestos				
	Indicadores				
Ohisting Esses/fines	Medios Verif.				
Objetivos Específicos					
	Indicadores				
	Medios Verif.				
Resultados Esperados	Indicadores				
	Medios Verif.				

	Indicadores
	Medios Verif.
Actividades Previstas	
	Indicadores
	Medios Verif.
	Indicadores
	Medios Verif.

Presentacion del proyecto												
V Parte												
Cronograma del Proyecto												
Actividad	Ene Feb Mar Abr May Jun Jul Ago Set Oct Nov Dic											
Tionvidad	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Set	Oct	Nov	Dic

CAPITULO V

Conclusiones y Recomendaciones

5 Conclusiones y Recomendaciones

5.1 Conclusiones

La familia de normas ISO 9000 brindan una serie de pasos que la RJCCCR puede implementar en su gestión, pasos o tareas que se clasifican en obligatorias y recomendaciones, siempre y cuando la empresa desee aspirar a una certificación de sus procesos. Caso contrario, la Asociación puede libremente decidir cuáles tareas implementar, a qué ritmo, en cuáles procesos y simplemente no certificarse, sino tomar estas normas internaciones como un marco de trabajo para la mejora de sus procesos.

De acuerdo con la información recopilada durante la investigación se concluye que la RJCCCR no cuenta con procedimientos formales relacionados a la gestión de proyectos, situación que dificulta las labores de monitoreo y control gerencial. Debido a lo anterior, surge la necesidad de crear esta información documentada, lo cual justificó la realización de la presente investigación.

La falta de procedimientos no permite la estandarización de las actividades lo que propicia la presencia de reprocesos en el momento de tramitar proyectos de inversión en la RJCCCR, originado por la ausencia de una guía paso a paso que establezca el orden en el que deben ejecutarse las tareas y cuál es el resultado de salida que se espera del proceso.

La RJCCCR no tiene definido una labor de control o cumplimiento organizacional que permita generar una seguridad razonable de que las labores se estén realizando conforme se ha establecido en los procedimientos. La Dirección Ejecutiva de la RJCCCR es la que está realizando esfuerzos aislados de seguimiento a todos los proyectos que se desarrollan dentro de la Asociación. Sin embargo, algunos miembros de la Dirección Ejecutiva también son líderes de proyectos en diversas Comisiones, lo cual genera una acumulación de funciones incompatibles y generan las condiciones propias para la aparición de conflictos de interés.

Del análisis de los datos recopilados por los diversos instrumentos se concluye que en muchos de los casos los colaboradores desconocen aspectos importantes de los procesos, no tienen claro cuáles son los criterios de aceptación de los proyectos, desconocen si se deben realizar rendiciones de cuentas y con qué periodicidad, no se cuentan con listas de requisitos o listas de chequeo oficiales, entre otros casos.

La información recopilada también permite afirmar que los procesos actuales son realizados por personas muy comprometidas con la organización, que si bien es cierto no hay procedimientos formales, los colaboradores se esfuerzan por hacer las cosas bien y acorde con las instrucciones que van emanando los líderes dentro de la Asociación.

La Asociación tiene desarrollado un proceso de capacitación, el cual es una de sus fortalezas de cara a la gestión de proyectos y que les ha permitido a sus colaboradores ampliar sus conocimientos en como estructurar los proyectos, los informes que se deben realizar y algo muy importante que siempre se observó fue el sentir de los colaboradores de que todo lo que se realiza debe estar alineado a la acción climática.

La RJCCCR como empresa de reciente creación tiene el reto de profesionalizar sus operaciones y el aporte que brinda esta investigación es un gran avance en esa línea de acción.

Gracias a la participación y colaboración de los colaboradores de la Asociación y al compromiso de la Junta Directiva, el presente trabajo logra entregar una serie de instrumentos que marcan el inicio de su ciclo de mejora continua, al dar los primeros pasos en la creación, comunicación y gestión de información documentada del proceso de gestión de proyectos.

Finalmente, parte de los documentos creados incluyen un procedimiento el cual norma y establece la serie de pautas, requisitos, componentes y otros que se deben observar para que los colaboradores o Comisiones dentro de la Asociación puedan crear sus propios procedimientos internos, lo cual facilita el aprendizaje continuo y empodera a las áreas de negocio a mejorar sus operaciones.

5.2 Recomendaciones

Como último producto de esta investigación, respetuosamente se brinda una serie de recomendaciones las cuales se consideran aportarán valor a la gestión empresarial de la RJCCCR a la vez que mitigan la presencia de riesgos, por lo cual se recomienda que la asociación adopte lo siguiente:

- Implementar los procedimientos, registros y anexos originados producto de la
 presente investigación a la brevedad posible, ya que esta serie de documentos
 facilita la estandarización de los procesos, se convierte en una guía para la
 realización de las labores diarias y reduce la presencia y el impacto de riesgos
 innecesarios en el negocio.
- Fomentar dentro de la Asociación, preferiblemente, la gestión de proyectos de origen interno que vengan a fortalecer la presencia de la RJCCCR entre las diversas partes interesadas. El dedicar los recursos humanos y logísticos de la Asociación a proyectos de origen interno sirve a la vez como medio de proyección y publicidad

ante las comunidades, ya que es diferente que el proyecto sea propio a que la Red participe en el proyecto de otra organización.

- Incluir dentro de la formulación de las propuestas de proyectos los objetivos estratégicos, la relación entre proyecto y objetivos así como el impacto que tendrá el proyecto en estos objetivos institucionales.
- Instruir a los colaboradores sobre cuáles son los criterios estratégicos para la aceptación de proyectos dentro de la RJCCCR, lo anterior debido a la diversidad de criterios recopilados en las encuestas.
- Evitar, en todos los niveles de la organización, cualquier concentración de funciones incompatibles, las cuales se presentan cuando el ente que realiza un proceso o actividad es el mismo que autoriza o brinda seguimiento a ese mismo proceso o actividad.
- Considerar la factibilidad de incluir dentro de las labores del Fiscal de la Asociación, las labores de fiscalización de proyectos o seguimiento de las labores.
- Rediseñar la labor de la Dirección Ejecutiva para que el Director Ejecutivo pueda concentrar en su departamento las funciones de seguimiento y control institucional, dotándolo del personal y recursos necesarios para esa labor. Lo anterior, en caso de que no fuera posible que el Fiscal realice labores de seguimiento de los procesos.
- Instruir a los dueños de proceso, para que con una periodicidad no mayor a un año,
 analicen las actividades, tareas, leyes y otras situaciones que puedan incidir en su

proceso y que requieran ajustar las tareas que se desarrollan, ya sea porque se volvieron obsoletas ante cambios en el entorno o por la aparición de mejoras que se pueden implementar y que agregarían valor al proceso actual.

- Implementar el uso de la herramienta OneDrive como depósito de almacenamiento para la información documentada vigente e histórica, separándola en carpetas y estableciendo los permisos a nivel de la aplicación para su acceso autorizado y seguro. Lo anterior, debido a que la empresa cuenta con licencias de Microsoft Office 365 vigentes.
- Capacitar a los colaboradores e incentivar en ellos el uso de la los procedimientos administrativos mediante la explicación de las necesidades actuales y las bondades que brinda el hecho de contar con procedimientos debidamente documentados.
- Instruir a los colaboradores para que realicen las labores conforme se están instruyendo en los procedimientos y que cualquier observación de mejora sea canalizada con el dueño del proceso.

Bibliografía

- Angulo Arias, A., & Vega Vindas, S. (2009). Elaboración de los manuales de procedimientos para los departamentos que componen a la Dirección Corporativa de Riesgo del Banco Nacional de Costa Rica[Tesis de Licenciatura no publicada]. Universidad de Costa Rica.
- Benjamín, E., & Fincowsky, F. (2014). Organización de Empresas. McGrawHill.
- Bernal Torres, C. (2016). *Metodología de la investigación: administración, economía, humanidades y ciencias sociales.* Pearson Educación.
- Bernal, C., & Sierra, H. (2017). *Proceso Administrativo para las Organizaciones del Siglo XXXI*. Pearson Educacion de Colombia S.A.
- Evans, J., & Lindsay, W. (2020). *Administración y control de la calidad*. Cengage Learning Editores.
- Flores Oliveros, R. (2009). Diseño e implementación de un manual de procedimientos en el proceso de planeación del Tecnológico de Acapulco, para ser mas competitivo [Tesis de Maestría no publicada]. Instituto Politécnico Nacional Unidad Santo Tomás.
- Galindo Pineda, H. (2015). Gerencia Empresarial: un nuevo enfoque. McGrawHill Education.
- Gutiérrez Pulido, H., & De la Vara Salazar, R. (2013). *Control Estadístico de la Calidad y Seis Sigma*. McGrawHill.
- Heizer, J., Render, B., & Munson, c. (2021). *Principios de Administración de Operaciones*. Pearson Educación.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2010). *Metodología de la Investigación*. McGrawHill .
- Hernández Sampieri, R., Mendoza Torres, P., Méndez Valencia, S., & Cuevas Romo, A. (2019). *Metodología de la investigación*. McGrawHill.
- Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación (ICONTEC). (2002). *Directrices para la Documentación del Sistema de Gestión de la Calidad*.
- Instituto de Normas Técnicas de Costa Rica (INTE ES G104). (2020). El enfoque a procesos en INTE/ISO 9001:2015 (Especificación Técnica).

- Instituto de Normas Técnicas de Costa Rica (INTECO). (2015). Sistemas de Gestión de la Calidad, requisitos INTE/ISO 9001:2015.
- Instituto Dominicano para la Calidad (INDOCAL). (2021). Sisemas de gestión de la calidad Orientación para la información documentada NORDOM ISO 10013:2021.
- Instituto Mexicano de Normalización y Certificación (IMNC). (2002). Directrices para la documentación de sistemas de gestión de la calidad.
- ISO. (Sf). About Us. Obtenido de https://www.iso.org/about-us.html
- Lindsey, R. (14 de Agosto de 2020). *Climate Change: Atmospheric Carbon Dioxide*. Obtenido de https://www.climate.gov/news-features/understanding-climate/climate-change-atmospheric-carbon-dioxide
- Macías Vinces, G. D. (2018). Manual de procesos para el Centro Radiológico Dental CRD S.A [Tesis de Licenciatura no publicada]. Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil.
- Morales Cortez, Y. (2020). Evaluación de los manuales administrativos y de procedimientos de Compassion Internacional Inc. [Tesis de Maestría no publicada]. Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua.
- Organización Internacional de Normalización (ISO 10013). (2021). Sistemas de gestión de calidad -Orientación para la información documentada.
- Organización Internacional de Normalización (ISO 9000). (2015). Sistemas de Gestión de la Calidad.
- Pimienta Prieto, J. H., & De la Orden Hoz, A. (2017). *Metodología de la Investigación*. Pearson Educación.
- Precop25. (2019). *Dirección de Cambio Climático-MINAE*. Obtenido de Conferencia sobre cambio climático Costa Rica: https://cambioclimatico.go.cr/wp-content/uploads/2019/11/Memoria-PreCOP-2019-Costa-Rica.pdf
- Ramos Huancani, W. (2018). La importancia del manual de funciones y procedimientos en la estructura de las empresas [Tesis de Licenciatura no publicada]. Universidad Mayor de San Andrés.

- Red de Juventudes y Cambio Climático. (2021). Reglamento Interno.
- Red de Juventudes y Cambio Climático-b. (s,f). Curriculun RJCCCR.
- Salas Moreno, J. E. (2016). Análisis de la aplicación del Certificado de Origen del Tratado de Libre Comercio Costa Rica-China: propuesta de manual de procedimientos para la Agencia de Aduanas Aeromar S.A [Tesis de Licenciatura no publicada]. Universidad de Costa Rica.
- Sánchez Acuña, A. H. (2014). Actualización del manual de procedimientos de cooperación internacional no reembolsable y elaboración del manual de procedimientos de cooperación internacional reembolsable, de la Dirección de Cooperación Internacional del Ministerio de Ambiente y Energía. [Tesis de Licenciatura no publicada]. Universidad de Costa Rica.
- Sandí Castillo, J. G. (2020). Formulación de un manual de procedimientos en los departamentos de Plataforma de Servicios y Gestión de Cobro Administrativo de la Municipalidad de Golfito [Tesis de Licenciatura no publicada]. Universidad Latina de Costa Rica.
- Tafue Portilla, R., & Izaguirre Sotomayor, M. (2015). Cómo hacer un proyecto de investigación.

 Alfaomega Editorial.
- Valverde Pacheco, D. (2017). Propuesta para la implementación de una oficina de administración de proyectos [Tesis de Maestria no publicada]. Instituto Tecnológico de Costa Rica.
- Zambrano Banchón, R. (2011). Diseño de un manual de procedimientos para el desarrollo de operaciones y logística en la compañía circolo S.A y su incidencia en el año 2011 [Tesis de Licenciatura no publicada]. Universidad Politécnica Salesiana Sede Guayaquil.

ANEXOS

Instrumento Nº01 Cuestionario dirigido a las jefaturas departamentales de la RJCCCR

La siguiente encuesta se hace con el objetivo de valorar los aspectos que se deben considerar para crear un manual de procedimientos dentro de la RJCCCR para la gestión de los proyectos de inversión. La información suministrada será tratada con confidencialidad y por ningún motivo se revelará la identidad de los encuestados. Finalmente, agradezco el tiempo que destinó para contestar este cuestionario, muchas gracias.

1- ¿Con respecto a su edad, en qué rango se sitúa?
() 15-34
() 35-50
()+50
2- ¿Cuál es su nivel de escolaridad?
() Primaria
() Secundaria
() Universitaria
3- Los proyectos dentro de la RJCCCR se presentan de forma:
() Por medios Digitales
() Escrito
() Ambos.
4- Con respecto a quién presenta o fórmula las iniciativas o proyectos en la RJCCCR, su origen puede ser:
() Un funcionario de la RJCCCR
() Una persona que no pertenece a la RJCCCR
() Ambos

5-¿Considera usted que los proyectos que se desarrollan dentro de la RJCCCR presentan un alineamiento con los objetivos estratégicos de la Asociación?
() Siempre
() Casi siempre
() Nunca
6-¿Cuenta su departamento con una lista de requisitos generales que deben cumplirse al momento de formular los proyectos dentro de la RJCCCR?
() Sí
() No
() No sé
7- ¿La RJCCCR tiene formalmente establecido parámetros de tiempo máximo para las etapas de (formulación, aprobación, ejecución), de los proyectos de inversión?
() Sí
() No
() No sé
8- ¿Cuáles son los criterios de aceptación de los proyectos (iniciativas) dentro de la RJCCCR?
9- ¿Cuenta la RJCCCR con mecanismos formales para brindar seguimiento a los proyectos en ejecución?
() Sí
() No
() No sé
10-Durante la ejecución de los proyectos ¿El departamento realiza rendición de cuentas a la Alta Administración sobre los alcances de la ejecución?
() Siempre
() Casi siempre

() Nunca	
11- ¿Para las etapas de formulación, ejecución y finalización de proyectos en la RJCCCR existen aprobaciones administrativas necesarias para finalizar una etapa e iniciar con la siguiente?	
() Sí	
() No	
() No sé	
12-Una vez terminado el proyecto ¿El departamento realiza un informe de finalización dirigido a las partes interesadas?	
() Sí	
() No	
() No sé	
13- ¿Con qué periodicidad brinda su departamento reportes escritos a la alta administración sobre le proyectos en trámite o finalizados?	os
() Mensual	
() Bimensual	
() Trimestral	
() Otro, especifique	
14- ¿El departamento toma en cuenta el aprendizaje de experiencias anteriores para mejorar la tramitología de los proyectos en proceso?	
() Sí	
() No	
() No sé	
15-¿Cuenta el departamento con una metodología de mejora continua que permita el aprendizaje y crecimiento para aplicarlos a futuros proyectos?	,
() Sí	
() No	

() No sé
16-Para la administración de los proyectos, ¿En su departamento existen requisitos de cumplimiento legal, normativo o marco de trabajo externos a la organización que deban aplicar?
() Sí. Indique cuál/cuáles
() No
() No sé

Instrumento №02 Grupo Focal dirigido a la Junta Directiva de la RJCCCR

La sesión se hace con el objetivo de valorar los aspectos administrativos y estratégicos que tiene establecida la RJCCCR para la gestión de los proyectos de inversión.

La información suministrada será tratada con confidencialidad y por ningún motivo se revelará la identidad de los encuestados.

- 1- ¿Cómo son los mecanismos que se utilizan para presentar proyectos a la RJCCCR?
- 2-¿Existen directrices que limiten el tipo de personas que pueden presentar proyectos a la RJCCCR?
- 3-¿Hay alguna relación entre los proyectos de inversión y los objetivos estratégicos de la RJCCR?
- 4-¿Cuáles son los requisitos que deben cumplir los proyectos que se presentan a estudio en la RJCCCR? ¿Están estos establecidos formalmente?
- 5- En cuanto a la duración de cada una de las etapas de los proyectos, ¿Cuenta la RJCCCR con indicadores que le permitan normar los tiempos máximos de desarrollo de cada etapa?
- 6- ¿Cuáles son los criterios de aceptación de los proyectos (iniciativas) dentro de la RJCCCR?
- 7- ¿Cuáles son los mecanismos formales de seguimiento que se tienen dentro de la RJCCCR para los proyectos en ejecución?
- 8-¿Con qué periodicidad la Alta Administración de la RJCCCR recibe rendición de cuentas de los Directores de Comisión sobre los proyectos en trámite?
- 9- ¿Para las etapas de formulación, ejecución y finalización de proyectos en la RJCCCR existen aprobaciones administrativas necesarias para finalizar una etapa e iniciar con la siguiente?

- 10-Una vez culminados los proyectos ¿Se realiza un análisis del impacto de los resultados obtenidos con respecto a los objetivos planteados en el proyecto?
- 11- ¿La RJCCCR ha capacitado a su personal en Administración de Proyectos?
- 12-¿Cuenta la organización con una metodología de mejora continua que permita el aprendizaje y crecimiento para aplicarlos a futuros proyectos?
- 13-Para la administración de los proyectos, ¿En la RJCCCR existen requisitos de cumplimiento legal, normativo o marco de trabajo externos a la organización que deban aplicar?
- 14-¿Cuáles de los siguientes criterios están establecidos por la RJCCCR como aspectos obligatorios para ser contenidos en los procedimientos relacionados a la gestión de proyectos?

Aspectos	Sí	No	No sé
Responsable	()	()	()
Tiempo de las tareas	()	()	()
Relaciones con otras	()	()	()
áreas organizacionales			
Vigencia	()	()	()
Comunicación a partes	()	()	()
interesadas			
Resguardo de la	()	()	()
información			
Características	()	()	()
Componentes	()	()	()

Instrumento №03 Revisión documental procedimientos en la RJCCCR

La revisión documental pretende analizar los documentos formales que constituyen los procedimientos relacionados a proyectos de inversión desarrollados en la RJCCCR, con el objetivo de validar aspectos medulares de su conformación. Esta información permitirá al investigador tener claridad del estado actual de los procedimientos dentro de la RJCCCR y con ello establecer los aspectos de mejora que se necesitan implementar.

Lac cigillantae can	Inc achactae a a	hcarvar an	lac aracadimiantac	cuminictradac	nara analicic
LOS SIEGICIICS SOIL	いいう ほういせいしいう ほ い	nservar err	los procedimientos	Sullillistiauus	inala allalisis.
					p a a

Nombre o código del procedimiento:_____

Aspecto	Sí	No
¿El título identifica claramente el procedimiento documentado?	()	()
¿El procedimiento documentado incluye una declaración de su propósito?	()	()
¿El procedimiento documentado incluye una declaración de su alcance en la cual se incluye las áreas que cubre y las que no?	()	()
¿La responsabilidad y autoridad de las funciones del personal y/o de la organización, así como sus interrelaciones asociadas con los procesos y actividades descritas en el procedimiento, están claramente identificadas?	()	()
Se definen las necesidades de:		
¿La organización?	()	()
¿Los clientes?	()	()
¿Los proveedores?	()	()
¿Los procedimientos incluyen la descripción de los procesos ya sea mediante texto	()	()
y/o diagramas de flujo relacionados con las actividades requeridas?		
El procedimiento incluye o establece:		
¿Qué debe hacerse?	()	()
¿Por quién o por qué función de la organización?	()	()
¿Por qué debe hacerse?	()	()
¿Cuándo debe hacerse?	()	()
¿Cómo debe hacerse?	()	()
¿El procedimiento incluye una definición de la documentación apropiada relacionada con las actividades requeridas?	()	()
El procedimiento presenta una definición de:		
¿Los elementos de entrada?	()	()

¿Los resultados del proceso?	()	()	
¿El procedimiento establece una definición de las medidas a tomar?	()	()	_
En cuanto a los registros relacionados con las actividades descritas en el			
procedimiento documentado:			
¿Están definidos dentro del procedimiento?	()	()	
¿Los formularios que se utilicen para estos registros están identificados?	()	()	
¿Se establecen los mecanismos para completarlos?	()	()	
¿Se establece el mecanismo para archivarlos?	()	()	
¿Se establece el mecanismo para conservarlos?	()	()	
En cuanto a la información de apoyo a los procedimientos (anexos):			
¿Están definidos dentro del procedimiento?	()	()	
¿Los formularios que se utilicen para estos registros están identificados?	()	()	
¿Se establecen los mecanismos para completarlos?	()	()	
¿Se establece el mecanismo para archivarlos?	()	()	
¿Se establece el mecanismo para conservarlos?	()	()	
¿El procedimiento detalla quién fue el que lo elaboró?	()	()	
¿El procedimiento documentado indica cuál fue el nivel jerárquico que lo aprobó?	()	()	
			_
En cuanto a la información documentada(procedimiento):			
¿Está disponible cuando se necesite?	()	()	
¿Se vela por su adecuada protección contra usos indebidos?	()	()	
¿Se reguarda contra la pérdida integral de los datos contenidos en ella?	()	()	
	-/\	<i>(</i>)	_
¿El procedimiento cuenta con control de versiones anteriores que permita conservar	()	()	
el conocimiento organizacional histórico de la organización?			_

Instrumento №04 Entrevista Dirigida a un profesional en Ciencias de la Administración.

La sesión se hace con el objetivo de recopilar información relevante que permita conocer los pormenores que conlleva la gestión de manuales de procedimientos dentro de las organizaciones. La información suministrada será tratada con confidencialidad y por ningún motivo se revelará la identidad de los encuestados. A la vez, se agradece su participación, ya que sus respuestas serán muy valiosas para el proceso que estoy desarrollando.

- el proceso que estoy desarrollando.

 1-¿Cuál es la importancia de los manuales administrativos dentro de las organizaciones?

 2-¿Por qué es importante el marco de trabajo basado en las normas ISO 9000 para el aseguramiento de la calidad en las empresas?

 3-¿Cómo se puede incluir el enfoque basado en procesos para la creación de manuales de procedimientos dentro de las empresas?

 4-¿Cuál es el propósito de mantener información documentada empresarial, en este caso, manuales de procedimientos?

 5-¿Qué repercusiones empresariales podría tener la organización si no cuenta con manuales de procedimientos?

 6-¿Cuáles son las ventajas de contar con manuales de procedimientos institucionales?

 7-¿Cuáles son los pasos generales para crear manuales de procedimientos?
- procedimientos?
- 9-En lo que respecta a la descripción de las actividades ¿Cómo se desarrolla esta descripción? ¿Qué elementos incluye?

- 10-¿Qué son registros y anexos? ¿En qué se diferencian de los procedimientos y cómo se complementan?
- 11-¿Quién es el responsable del desarrollo de procedimientos dentro de las organizaciones?
- 12-Generalmente, ¿Quién es el responsable de la aprobación de los procedimientos dentro de las empresas?
- 13-¿Cuáles son los medios por los cuales se comunican los procedimientos dentro de las empresas?
- 14-¿Qué mecanismos se pueden utilizar para realizar un control de versiones que permita el resguardo histórico de los procedimientos existentes?

Instrumento №05 Revisión documental procedimientos fuera de la RJCCCR

La revisión documental pretende analizar los documentos formales que constituyen los procedimientos en otra empresa diferente a la RJCCCR, con el objetivo de valorar aspectos medulares de su conformación. Esta información permitirá al investigador tener claridad de la forma en que se estructuran los procedimientos en una empresa en marcha para poder establecer cuáles son las mejores prácticas administrativas que pueden implementarse en la RJCCCR.

Con respecto a los procedimientos analizados, estos cuentan con:
Nombre o código del procedimiento

Aspecto	Sí	No
¿El título identifica claramente el procedimiento documentado?	()	()
¿El procedimiento documentado incluye una declaración de su propósito?	()	()
¿El procedimiento documentado incluye una declaración de su alcance en la cual se incluye las áreas que cubre y las que no?	()	()
¿La responsabilidad y autoridad de las funciones del personal y/o de la organización, así como sus interrelaciones asociadas con los procesos y actividades descritas en el procedimiento, están claramente identificadas?	()	()
Se definen las necesidades de:		
¿La organización?	()	()
¿Los clientes?	()	()
¿Los proveedores?	()	()
¿Los procedimientos incluyen la descripción de los procesos ya sea mediante texto y/o diagramas de flujo relacionados con las actividades requeridas?	()	()
El procedimiento incluye o establece:		
¿Qué debe hacerse?	()	()
¿Por quién o por qué función de la organización?	()	()
¿Por qué debe hacerse?	()	()
¿Cuándo debe hacerse?	()	()
¿Cómo debe hacerse?	()	()
¿El procedimiento incluye una definición de la documentación apropiada relacionada con las actividades requeridas?	()	()

¿Los resultados del proceso? () ¿El procedimiento establece una definición de las medidas a tomar? () En cuanto a los registros relacionados con las actividades descritas en el procedimiento documentado: ¿Están definidos dentro del procedimiento? () ¿Los formularios que se utilicen para estos registros están identificados? () ¿Se establecen los mecanismos para completarlos? () ¿Se establece el mecanismo para archivarlos? () ¿Se establece el mecanismo para conservarlos? () En cuanto a la información de apoyo a los procedimientos (anexos): ¿Están definidos dentro del procedimiento? () ¿Los formularios que se utilicen para estos registros están identificados? () ¿Se establecen los mecanismos para completarlos? () ¿Se establece el mecanismos para completarlos? () ¿Se establece el mecanismos para completarlos? ()	()
¿El procedimiento establece una definición de las medidas a tomar? () En cuanto a los registros relacionados con las actividades descritas en el procedimiento documentado: ¿Están definidos dentro del procedimiento? ¿Los formularios que se utilicen para estos registros están identificados? ¿Se establecen los mecanismos para completarlos? ¿Se establece el mecanismo para archivarlos? ¿Se establece el mecanismo para conservarlos? En cuanto a la información de apoyo a los procedimientos (anexos): ¿Están definidos dentro del procedimiento? ¿Los formularios que se utilicen para estos registros están identificados? ¿Se establecen los mecanismos para completarlos? ¿Se establece el mecanismo para archivarlos? () ¿Se establece el mecanismo para archivarlos?	
¿El procedimiento establece una definición de las medidas a tomar? () En cuanto a los registros relacionados con las actividades descritas en el procedimiento documentado: ¿Están definidos dentro del procedimiento? ¿Los formularios que se utilicen para estos registros están identificados? ¿Se establecen los mecanismos para completarlos? ¿Se establece el mecanismo para archivarlos? ¿Se establece el mecanismo para conservarlos? En cuanto a la información de apoyo a los procedimientos (anexos): ¿Están definidos dentro del procedimiento? ¿Los formularios que se utilicen para estos registros están identificados? ¿Se establecen los mecanismos para completarlos? ¿Se establece el mecanismo para archivarlos? () ¿Se establece el mecanismo para archivarlos?	
En cuanto a los registros relacionados con las actividades descritas en el procedimiento documentado: ¿Están definidos dentro del procedimiento? () ¿Los formularios que se utilicen para estos registros están identificados? () ¿Se establecen los mecanismos para completarlos? () ¿Se establece el mecanismo para archivarlos? () ¿Se establece el mecanismo para conservarlos? () En cuanto a la información de apoyo a los procedimientos (anexos): ¿Están definidos dentro del procedimiento? () ¿Los formularios que se utilicen para estos registros están identificados? () ¿Se establece el mecanismos para completarlos? () ¿Se establece el mecanismo para archivarlos? ()	()
En cuanto a los registros relacionados con las actividades descritas en el procedimiento documentado: ¿Están definidos dentro del procedimiento? () ¿Los formularios que se utilicen para estos registros están identificados? () ¿Se establecen los mecanismos para completarlos? () ¿Se establece el mecanismo para archivarlos? () ¿Se establece el mecanismo para conservarlos? () En cuanto a la información de apoyo a los procedimientos (anexos): ¿Están definidos dentro del procedimiento? () ¿Los formularios que se utilicen para estos registros están identificados? () ¿Se establece el mecanismos para completarlos? () ¿Se establece el mecanismo para archivarlos? ()	
procedimiento documentado: ¿Están definidos dentro del procedimiento? ¿Los formularios que se utilicen para estos registros están identificados? ¿Se establecen los mecanismos para completarlos? ¿Se establece el mecanismo para archivarlos? ¿Se establece el mecanismo para conservarlos? En cuanto a la información de apoyo a los procedimientos (anexos): ¿Están definidos dentro del procedimiento? ¿Los formularios que se utilicen para estos registros están identificados? ¿Se establecen los mecanismos para completarlos? ¿Se establece el mecanismo para archivarlos? ()	
¿Están definidos dentro del procedimiento? ¿Los formularios que se utilicen para estos registros están identificados? ¿Se establecen los mecanismos para completarlos? ¿Se establece el mecanismo para archivarlos? ¿Se establece el mecanismo para conservarlos? En cuanto a la información de apoyo a los procedimientos (anexos): ¿Están definidos dentro del procedimiento? ¿Los formularios que se utilicen para estos registros están identificados? ¿Se establecen los mecanismos para completarlos? ¿Se establece el mecanismo para archivarlos? ()	
¿Los formularios que se utilicen para estos registros están identificados? ¿Se establecen los mecanismos para completarlos? ¿Se establece el mecanismo para archivarlos? ¿Se establece el mecanismo para conservarlos? En cuanto a la información de apoyo a los procedimientos (anexos): ¿Están definidos dentro del procedimiento? ¿Los formularios que se utilicen para estos registros están identificados? ¿Se establecen los mecanismos para completarlos? ¿Se establece el mecanismo para archivarlos? ()	
¿Se establecen los mecanismos para completarlos? ¿Se establece el mecanismo para archivarlos? ¿Se establece el mecanismo para conservarlos? En cuanto a la información de apoyo a los procedimientos (anexos): ¿Están definidos dentro del procedimiento? ¿Los formularios que se utilicen para estos registros están identificados? ¿Se establecen los mecanismos para completarlos? ¿Se establece el mecanismo para archivarlos? ()	()
¿Se establece el mecanismo para archivarlos? ¿Se establece el mecanismo para conservarlos? En cuanto a la información de apoyo a los procedimientos (anexos): ¿Están definidos dentro del procedimiento? ¿Los formularios que se utilicen para estos registros están identificados? ¿Se establecen los mecanismos para completarlos? ¿Se establece el mecanismo para archivarlos? ()	()
¿Se establece el mecanismo para conservarlos? En cuanto a la información de apoyo a los procedimientos (anexos): ¿Están definidos dentro del procedimiento? ¿Los formularios que se utilicen para estos registros están identificados? ¿Se establecen los mecanismos para completarlos? ¿Se establece el mecanismo para archivarlos? ()	()
En cuanto a la información de apoyo a los procedimientos (anexos): ¿Están definidos dentro del procedimiento? () ¿Los formularios que se utilicen para estos registros están identificados? () ¿Se establecen los mecanismos para completarlos? () ¿Se establece el mecanismo para archivarlos? ()	()
¿Están definidos dentro del procedimiento? () ¿Los formularios que se utilicen para estos registros están identificados? () ¿Se establecen los mecanismos para completarlos? () ¿Se establece el mecanismo para archivarlos? ()	()
¿Están definidos dentro del procedimiento? () ¿Los formularios que se utilicen para estos registros están identificados? () ¿Se establecen los mecanismos para completarlos? () ¿Se establece el mecanismo para archivarlos? ()	
¿Los formularios que se utilicen para estos registros están identificados? () ¿Se establecen los mecanismos para completarlos? () ¿Se establece el mecanismo para archivarlos? ()	
¿Se establecen los mecanismos para completarlos? () ¿Se establece el mecanismo para archivarlos? ()	()
¿Se establece el mecanismo para archivarlos? ()	()
·	()
	()
¿Se establece el mecanismo para conservarlos? ()	()
¿El procedimiento detalla quién fue el que lo elaboró? ()	()
¿El procedimiento documentado indica cuál fue el nivel jerárquico que lo aprobó? ()	()
En cuanto a la información documentada(procedimientos):	
¿Está disponible cuando se necesite? ()	()
¿Se vela por su adecuada protección contra usos indebidos? ()	()
¿Se reguarda contra la pérdida integral de los datos contenidos en ella? ()	()
¿El procedimiento cuenta con control de versiones anteriores que permita conservar ()	()
el conocimiento organizacional histórico de la organización?	