

## **INFORME DE GESTIÓN 2003-2017**

### **DELEGACIÓN EJECUTIVA FUNDACIÓN UCR**

**MSc. Roberto Guillén Pacheco**

**Asamblea General Ordinaria No. 18  
27 de marzo 2017**

## INFORME DE GESTIÓN 2003-2017

El presente informe de gestión de la Fundación de la Universidad de Costa Rica para la investigación, está dirigido a las universitarias y universitarios que conforman la Asamblea General ordinaria No. XVIII del 27 de marzo del 2017 y, por extensión, a la comunidad universitaria.

Debido a que es el último informe que me corresponde realizar después de 14 años al frente de esta organización, quisiera aprovechar para hacer un breve recuento de ese período, que considero, ha significado un cambio sustancial en su enfoque y en la dinámica de su quehacer.

Por ello, el reporte está conformado por dos partes, en la primera se hace un recuento muy sucinto de los antecedentes que propiciaron la creación de la Fundación, su marco jurídico y los principales hitos en el desarrollo de sus formas de gestión.

En la segunda parte se presenta la información financiera sobre la gestión de los recursos de los proyectos universitarios que llevan cabo actividades de vinculación externa remunerada, así como, información sobre los recursos de operación de la Oficina Ejecutiva.

### I Parte:

#### **1. Sobre el uso de las fundaciones por parte de las universidades públicas para gestionar la vinculación externa remunerada**

La Fundación de la Universidad de Costa Rica es un ente de derecho privado sin fines de lucro, que surge oficialmente en agosto de 1988 como mecanismo financiero-administrativo, para coadyuvar a la UCR en el fortalecimiento de las actividades académicas de investigación y transferencia del conocimiento que necesitan los sectores socio-productivos nacionales, públicos y privados. Surge la pregunta ¿Por qué la universidad pública utiliza esta figura del derecho privado?

Los antecedentes que propiciaron su creación hay que ubicarlos en la coyuntura socio-económica, suscitada a partir de finales de los 70, en la que se dio la transición de una economía protegida hacia una economía inserta en el contexto de la globalización, donde el conocimiento tecno-científico constituye el principal factor de producción, lo cual influyó en las formas de gestión del aparato estatal, así como en el de las universidades públicas.

La consolidación del proceso de industrialización tardía del país en los años 50, se llevó a cabo siguiendo el enfoque keynesiano, característico del “New Deal” en EEUU y del Estado de Bienestar en la Europa de la posguerra. Bajo este enfoque, el Estado es el agente dinamizador del desarrollo económico y social. En nuestro país se implementó la versión latinoamericana de economía protegida basada en el modelo de sustitución de importaciones. Para lograr ese fin, el fortalecimiento de la institucionalidad pública fue un requisito indispensable, lo cual se realizó adoptando modelo de gestión jerárquico-formalista o modelo Burocrático, que era el paradigma organizativo clásico a partir de los años 30. Su principal orientación es consolidar la exigencia de control a partir de la previsibilidad del comportamiento organizacional, que se traduce en un conjunto de reglas formales de acción para minimizar la discreción en la toma de decisiones.

Constituyó un paso fundamental para profesionalizar la administración pública, hasta entonces inmersa en las formas de “cacicazgo político” que caracterizaron el anterior modelo socio-económico. Sin embargo, a la vez, impregnó de rigidez al quehacer institucional.

Ese proceso de industrialización sustentó también el fortalecimiento en el país de las universidades públicas, como los principales agentes generadores de conocimientos científicos y tecnológicos, resultante de la actividad de investigación.

El dinamismo de la globalización económica de finales de los 70 aceleró los procesos de transformación económica, con el fin de insertar la economía nacional en los mercados externos, mejorando para esto la competitividad de los sectores productivos y readecuando los aparatos de Estado.

Inmerso en el “espíritu de la época”, se incrementó las demandas hacia las universidades públicas por parte de los actores sociales, estatales y productivos, por acceder a conocimientos tecnocientíficos específicos, para utilizarlos como factor fundamental en el desarrollo de sus capacidades productivas y competitivas. Asimismo, se enfatizó el deber de fomentar la transferencia del conocimiento, por el efecto difusión que genera externalidades positivas al conjunto de la sociedad.

Como parte de ese impulso, se cuestionó el papel exclusivo del Estado en el desarrollo económico, así como el modelo Burocrático de gestión, por su propensión a hacer crecer el aparato público, emparejado con su manifiesta incapacidad para responder a la dinámica cambiante del entorno. Se propició el enfoque del Estado concertador de intereses público-privados, que abrió la posibilidad de que empresas prestaran servicios hasta ese entonces limitados al ámbito público, y también facilitó la incorporación en el aparato público de herramientas de gestión provenientes de la esfera privada, dirigidas a mejorar la eficiencia de las prestaciones en los servicios públicos, lo cual se llegó a conocer como la Nueva Gestión Pública.

Bajo este contexto, en la década de los 80 se llevaron a cabo esfuerzos por fortalecer las capacidades nacionales en investigación, transferencia y uso del conocimiento por parte de los sectores productivos públicos y privados.

En 1981 se reformó el artículo 85 de la Constitución Política, para que las universidades públicas pudieran generar rentas propias fruto de su quehacer. Concomitantemente, se llevó a cabo el proyecto PNUD-COS81/T01, cuyo fin fue establecer las estrategias nacionales necesarias para mejorar la capacidad de desarrollar ciencia y tecnología. Sus resultados sirvieron de base para sustentar el empréstito nacional conocido como BID 1, que permitió construir buena parte de la infraestructura de investigación de las universidades públicas y la formación en el extranjero de una gran cantidad de universitarios.

Las estrategias planteadas en este estudio, dieron lugar a que, entre el 86 y el 88, las autoridades de la UCR, la UNA y el ITCR, implementaran varias fórmulas para lograr ese tipo de vinculación entre la universidad y la sociedad, que a su vez, permitiera la consecución de recursos adicionales para mejorar las capacidades de investigación, en medio de una época de profunda recesión económica. Entre estas fórmulas se implementaron oficinas de transferencia tecnológica y la utilización de fundaciones para el manejo ágil de los recursos captados.

Las estrategias planteadas y la experiencia con las acciones implementadas, constituyeron la base para elaborar la *Ley 7169 de Promoción del Desarrollo Científico y Tecnológico*, aprobada en 1990, cuyo objetivo general es: "...facilitar la investigación científica y tecnológica que conduzcan a un mayor avance económico y social en el marco de una estrategia de desarrollo sostenido integral.", en la que se estableció el Sistema Nacional de Ciencia y Tecnología, con entes como el CONICIT y la Academia Nacional de Ciencias.

Asimismo, esta Ley estableció que para incentivar el uso de recursos del sector público en ciencia y tecnología (Título VI, art. 91) las universidades públicas pueden llevar a cabo actividades de vinculación remunerada como una actividad ordinaria (art. 93) y usar la figura de fundaciones que operan en el derecho privado, para agilizar el manejo integrado de los recursos de esa actividad (art. 94), que se caracteriza por su poca previsibilidad y dinamismo, como una alternativa de excepción a las rigideces del modelo burocrático.

Lo anterior constituyó un marco de legitimación social y jurídica, el cual es considerado por la Contraloría General de la República (CGR) como la Ley habilitante y reguladora del uso de este tipo de mecanismos por parte de las universidades públicas. Los fondos que por este medio se administran, independientemente de su naturaleza, están condicionados por las regulaciones que establece esa Ley en los artículos 93,94 y 95. Si bien, no se requieren utilizar los procedimientos administrativos del derecho público, los recursos sólo pueden utilizarse para incrementar las capacidades universitarias de generar y transferir conocimientos que los actores sociales necesitan para su desarrollo socio-económico, es decir, para cumplir los objetivos que se establecen en los proyectos de vinculo externo remunerado.

Además, fue una respuesta institucionalmente organizada a una práctica informal que ya se venía realizando en las universidades. En el caso de la UCR, en las décadas anteriores se realizaban de manera extraoficial actividades de este tipo, las cuales obedecían generalmente a relaciones particulares de los académicos con su entorno profesional, donde ellos mismos administraban los recursos intercambiados.

A partir de la primera década del 2000, la economía del país dio un paso adicional en la incorporación al esquema de producción global en las etapas de más valor tecno-científico, aunado al desarrollo vertiginoso de las tecnologías de la información y comunicación social, lo cual trajo presiones adicionales a las universidades para fomentar la investigación, el desarrollo tecnológico y la innovación de manera articulada con las empresas, los actores sociales y el gobierno (modelo de la Triple Hélice).

Lo anterior es congruente con la influencia de nuevos modelos de gestión de lo público. Hoy día, estas formas se basan cada vez más en la articulación de redes de actores públicos, privados y de la sociedad civil, para crear conjuntamente valor público y social, bajo condiciones de transparencia y rendición de cuentas.

Dentro de este paradigma, considero que se puede conceptualizar apropiadamente el rol que la Fundación UCR ha tenido en la última década, como ente facilitador de esas articulaciones, en el marco de un sistema nacional de ciencia, tecnología e innovación.

## **2. Etapas en el desarrollo de la Fundación de la Universidad de Costa Rica**

En casi tres décadas, la gestión de la vinculación remunerada mediante la fórmula de las fundaciones ha facilitado el desarrollo de la generación, transferencia y uso del conocimiento, lo cual se evidencia en el constante crecimiento de programas, proyectos y actividades de vinculación y en el monto de los recursos generados, lo cual también nos habla del valor social que tiene para la sociedad costarricense.

Desde su creación, el papel y las formas de gestión de las fundaciones se han desarrollado conforme ha evolucionado la relación universidad-sociedad, así como los instrumentos normativos y orgánicos universitarios. En la última década se ha venido consolidando una dinámica que se conoce como vinculación interactiva, que se caracteriza porque esta se lleva a cabo cuando convergen los intereses comunes en los que se garantice tanto la pertinencia social, como la académica y la financiera.

Aunque, también, por su misma naturaleza, han sido blanco de fuerzas internas de la universidad, así como externas, contrarias a este esquema. Por un lado, las que consideran que obedece influjos privatizadores con lo cual se pone en riesgo el papel del Estado en cuanto al financiamiento de la educación superior universitaria, por otro, las que plantean que así se evaden las formas de control propias del modelo jerárquico-formalista y, en un extremo, las fuerzas externas que plantean que se convierte en un medio para obtener recursos adicionales a una ya onerosa universidad pública.

Considero que la revisión de los diferentes momentos que se han dado en el desarrollo del uso de las fundaciones en la actividad de vinculación por parte de la UCR, puede servir de referencia a la Asamblea General con el fin de reflexionar sobre la pertinencia futura y el alcance del papel de la Fundación, así como, acerca de los mecanismos de coordinación y control apropiados que deben existir entre ambas instancias, que garanticen la capacidad de cumplir con los fines esperados de la vinculación, así como, fortalecer la confianza en la gestión que ella realiza.

#### **Primera etapa: 1988-1998**

En 1988 se creó la Fundación, la cual por error de inscripción en el Registro Público se consignó con la abreviatura de FUNDEVI, porque inicialmente se iba a llamar *Fundación de la Vicerrectoría de Investigación*.

Luego proliferó la creación de fundaciones por diferentes instancias académicas universitarias, llegando a mediados de los 90 a la cantidad de 12 fundaciones debidamente inscritas y funcionando.

En el caso de la Fundación de la UCR para la Investigación, Si bien desde su creación obedeció a los intereses universitarios, razón por la cual en su Junta Administrativa prevalecen los tres vicerrectores académicos y operaba en el campus universitario; su actuación fue muy autónoma con respecto a la institucionalidad universitaria en razón de su naturaleza jurídica privada, razón por la cual se estableció la obligación de firmar un convenio de cooperación, en su momento, refrendado por la CGR.

En ese entonces, los proyectos obedecían a iniciativas particulares de los universitarios quienes los administraban directamente a través de la Fundación, actuando ésta como una caja receptora de los ingresos depositados por los académicos y pagadora de los gastos realizados por ellos para

cumplir con los objetivos establecidos, llevando asimismo los correspondientes registros contables para elaborar los estados financieros. Por ello, la Fundación cobraba un 10% los ingresos depositados y al final de cada año fiscal, en setiembre, se hacía un corte contable y los excedentes presupuestarios (ingresos menos gastos y compromisos de pago) se remitían a la caja única de la UCR.

Esta etapa no estuvo exenta de controversias relacionadas con: la conceptualización y comprensión de la actividad de vínculo remunerado como parte del papel académico universitario; la confusión en torno al funcionamiento del conjunto de fundaciones creadas; debilidades en los procesos administrativos y financieros de las fundaciones; así como por recelos en los ámbitos administrativos universitarios y suspicacia en los entes de control, porque significaba una confrontación directa con las prácticas de gestión institucional que operan en el derecho público, bajo el tradicional modelo jerárquico-formalista.

La década de los 90 se caracterizó por la búsqueda de un marco político normativo que orientara este tema. El Consejo Universitario (CU) realizó consultas a la comunidad académica, a la Oficina Jurídica (OJ) y a la Contraloría Universitaria (OCU), a partir de lo cual la Comisión de Administración y Presupuesto elaboró un dictamen al respecto. En noviembre de 1993 se conformó una Comisión Institucional con representantes de las Vicerrectorías de Investigación y de Acción Social, junto con académicos con experiencia en vinculación remunerada, para su estudio.

Por su parte, en 1995, el Consejo de Rectoría emitió la resolución R-928-95, que recogía recomendaciones de la CGR y de la OCU, para regular las relaciones formales entre la UCR y las fundaciones establecidas, en el marco de la ley 7169. Esto dio pie a la firma del primer convenio de cooperación entre la UCR y la Fundación UCR, refrendado inicialmente por la CGR y que se ha renovado cada 5 años, en el cual se establece la naturaleza de la relación entre ambas instancias y las competencias y los mecanismos de coordinación.

En mayo de 1997, el CU hizo un replanteamiento general de las políticas universitarias (Sesión 4264) sobre el tema y se emitieron lineamientos sobre los mecanismos de administración de los fondos provenientes de la vinculación.

En esos lineamientos se acordó que la UCR solo operaría por medio de la fundación conocida como FUNDEVI, por lo cual, a partir de esa fecha, es la única fundación de apoyo que la Universidad reconoce.

En 1998, como resultado de la Comisión Institucional antes señalada, el CU aprobó los *“Lineamientos para la Vinculación Remunerada de la Universidad de Costa Rica con el Sector Externo”*. Este proceso constituyó un esfuerzo institucional que permitió *“... ordenar, delimitar y sistematizar la vinculación remunerada...”*. (Sesión en 4384-07).

Hasta la fecha, es la principal normativa institucional que regula la materia, en la que se señalan los motivos y principios que deben guiarla. Se especifican los lineamientos que encausan la prestación de esa actividad, estableciendo los ámbitos de competencia de los actores de este proceso: de los académicos que formulan y ejecutan los proyectos; de las autoridades y los mecanismos de coordinación de las unidades académicas, que aprueban los proyectos y los presupuestos formulados y le dan seguimiento a su ejecución; de las vicerrectorías de Investigación (VI) y de Acción Social (VAS) que inscriben y avalan la pertinencia académica, social y financiera de los

proyectos; así como, de los mecanismos de administración financiera de los recursos captados (OAF-Fundación).

### **Segunda etapa: 1998 - 2002**

Estos lineamientos sufrieron modificaciones en las sesiones del 16-12-99 y del 4511-01, a instancias de la comunidad académica, y durante los años 2000, 2001 y 2002, se realizaron esfuerzos para implementarlos. No fue un proceso fácil (incluso hasta la fecha), porque había que construir capacidades a lo interno de las vicerrektorías y establecer procedimientos entre las vicerrektorías, las unidades académicas y la Fundación. Además, el desconocimiento de esa normativa prevalecía en la comunidad universitaria, especialmente en quienes realizan las actividades de vinculación, muchos de los cuales consideraron ese paso como la burocratización de la actividad.

En junio del 2002 el CU emitió el Reglamento para la Administración del Fondo de Desarrollo Institucional (Sesión 4726-01) que regula este aspecto específico, así como la distribución de los ingresos captados 80% para el proyecto, 15% para la UCR y 5% para el mecanismo administrativo utilizado. Con ello se define el rol de la Fundación.

Adicionalmente, en la sesión N° 4729 celebrada el jueves 4 de julio de 2002, se emitió el *“Documento aclaratorio sobre los alcances del Reglamento para la Administración del Fondo de Desarrollo Institucional”* (FDI) que regula este aspecto específico, en el cual se le aclara a la comunidad universitaria lo siguiente, con respecto al rol de la Fundación:

“... estamos conscientes de la importancia que FUNDEVI juega dentro del quehacer institucional, como ente creado para coadyuvar a la Universidad de Costa Rica en el ejercicio de los fines que el constituyente le encargó, puesto que los fondos que FUNDEVI administra corresponden a los distintos proyectos que hayan sido autorizados por las respectivas vicerrektorías de la Universidad, estableciendo una vinculación hacia el cumplimiento de los fines públicos universitarios que, en última instancia, son su razón de ser. (Sesión extraordinaria 4729, 2002)

En ese período la Fundación se dedicó a fortalecer los procesos de control de los gastos de los proyectos, y desarrolló el sistema contable automatizado. Asimismo, se reformuló el Reglamento constitutivo de la Fundación, para poner a operar la Asamblea Ordinaria, así como la Fiscalía, como mecanismos de control y de rendición de cuentas de la gestión.

Sin embargo, prevaleció un ambiente de recelo y de críticas formuladas desde la Universidad. Al cual también influyó que en ese período se dio la ruptura entre la Universidad Nacional y su respectiva fundación, por aspectos relacionados con sus ámbitos de gestión y de control institucional. Asimismo, contribuyó la posición de la CGR al emitir en el 2002 un criterio general poco favorable al uso proliferado en el país de la figura de las fundaciones, catalogándolas como una forma de huida del derecho público.

Adicionalmente, se presentaron problemas puntuales en la gestión de varios proyectos, que evidenciaban la existencia de confusión jurídica con respecto al manejo de recursos universitarios por parte de Fundación, y al alcance de la relación entre ambas entidades. Lo anterior se exacerbó por el desenlace de un estudio de auditoría realizado por la CGR, que condujo a trasladar de la

Fundación a la UCR, la administración del *Programa de Atención Integral de Salud (PAIS)* que operaba 35 EBAIS de la CCSS.

Finalmente, ese ambiente se manifestó en un conflicto político directo entre una fracción del CU, incluida su directora, con la Junta Directiva de la Fundación, debido a críticas sobre el apoyo que la Fundación otorgaba a los académicos y a las unidades, y a la negativa a aceptar la liquidación anual de los excedentes del 2002 presentados por la Fundación.

### **Tercera etapa: 2003-2005**

Ante ese estado de situación, por solicitud expresa del entonces Rector Dr. Gabriel Macaya Trejos, con quien colaboraba en la Rectoría, y con la aprobación de la Junta Administrativa, conformada por la Dra. Yamileth Gonzales, Vicerrectora de Investigación y presidenta de la Fundación, del Dr. Ramiro Barrantes, Vicerrector de Docencia, tesorero y la Dra. Leda Muñoz, Vicerrectora de Acción Social, secretaria; asumí la Delegación Ejecutiva de la Fundación en abril del 2003.

Los retos de esta gestión se enfocaron en las siguientes estrategias, que se cumplieron exitosamente:

1. **Realizar un acercamiento con el CU** para comprender la naturaleza de las diferencias suscitadas, y esbozar la necesidad de reflexionar acerca del tema de la vinculación y de llevar a cabo un replanteamiento en la relación UCR-Fundación.
  - Se mejoró la comunicación con el CU y se logró la aprobación de la última liquidación de excedentes de la Fundación, según el método existente antes del Reglamento del FDI, los cuales se utilizaron para iniciar los trabajos de la nueva Escuela de Ingeniería Eléctrica en la Ciudad de la Investigación.
  - En el año 2002 y siguientes se instauró recibir en el plenario, una presentación del Delegado Ejecutivo y la Presidencia de la Fundación, a modo de rendición de cuentas.
  
2. **Dilucidar el marco conceptual y jurídico** sobre el que se basa el accionar de la Fundación con respecto a la UCR.
  - Se realizaron múltiples sesiones de trabajo, talleres y seminarios, en conjunto con la Oficina Jurídica, abogados de la Vicerrectoría de Investigación y de la Rectoría y el concurso del Dr. Hugo Alfonso Muñoz, quien se contrató para hacer un estudio sobre el ligamen UCR-Fundación. Se contó para ello con la participación del entonces Contralor Universitario, el Director de la OAF y de la Directora de la Oficina de Asuntos Internacionales (OICE).
  - La OJ emitió una serie de oficios (1055, 1510, 1490, 1341) que permitieron aclarar los alcances de la relación UCR-Fundación y que sentaron las bases para la operación conjunta: unidades académicas, vicerrectorías y Fundación.
  - Los resultados de este esfuerzo jurídico-conceptual se presentaron en las Asambleas Generales de la Fundación de los años 2003 y 2004.

3. **Visitar las unidades académicas** para conocer por parte de quienes realizan la actividad de vinculación, su perspectiva y sus propuestas de mejora
  - Entre el 2002 y el 2003 se visitaron la mayor parte de los Institutos y Centros de Investigación, y se obtuvo información valiosa para ajustar y diseñar, en algunos casos, los procesos de gestión.
4. **Implementar un Modelo de Gestión** basado en la mejora continua de los servicios.
  - Se estableció un modelo de Planificación Estratégica para orientar el quehacer de la Fundación y establecer las prioridades de optimización, lo cual se llevó a cabo a través de un Programa de Mejora Continua de los Servicios, mediante equipos de trabajo autodirigidos, que rediseñaron los procedimientos legales, financieros y administrativos, con base en la información recopilada en las visitas a las unidades de investigación.
  - Se eliminó el uso de oficios para solicitar el trámite de los servicios, implementándose el uso de formularios para cada tipo de trámite, primero en papel y luego electrónicos, lo cual favoreció la agilidad y el control. También, sirvió de base para el desarrollo de sistemas de información.
5. **Establecer canales de comunicación y coordinación** con los funcionarios de las Vicerrectorías de Investigación y de Acción Social que operan los procesos de gestión del vínculo externo.
  - Ese acercamiento propició la creación del Programa de Fomento del Vínculo Externo Remunerado (PROFOVIR) que reunió a los actores que operan a gestión de esta actividad: VI, VAS, OAF, PROINNOVA, OAICE y Fundación.
  - Se revisó y validó el Manual de Buenas Prácticas de la vinculación externa remunerada (propuesto por PROINNOVA)
  - Se llevó a cabo un programa de capacitación acerca de los Lineamientos y el Manual de Buenas Prácticas
  - Se elaboraron procedimientos integrados de gestión, especialmente los relacionados con los procesos de contratación con entes públicos y con organismos internacionales, a través de convenios, contratos o cartas de intención.

Adicionalmente se llevaron a cabo las siguientes mejoras:

- Estructuración de un esquema preestablecido para la asignación de los apoyos a los funcionarios universitario y a las unidades académicas, con fondos provenientes de los rendimientos de las inversiones transitorias, denominado "Proyectos de apoyo universitario" (cuentas 8000). Se definieron reglas y criterios básicos para su aprobación en la Junta Administrativa y procedimientos para su trámite.

- Elaboración del Sistema de Información Gerencial Financiero (SIGF) con las estadísticas financieras sobre las actividades de vinculación, provenientes de los registros de las operaciones de ingresos y egresos en el Sistema Informático ENLACE, lo cual permitió el análisis del comportamiento del vínculo y un medio para la rendición de cuentas.
- Establecimiento de un mecanismo para dar apoyo financiero a los proyectos, entre otras razones, para presentar garantías de participación y de cumplimiento en los procesos de contratación con el Estado, o que puedan generar resultados a entes que operan reconociendo gastos posteriormente, tales como los organismos internacionales.
- Especialización en la presentación de informes auditados a entes financiadores, sobre todo internacionales, y en la atención de las auditorías externas establecidas contractualmente o por convenio (Anteriormente lo realizaba la coordinación del proyecto).
- Implementación de la Pagina Web de la Fundación que posibilita el acceso a los formularios establecidos para solicitar los trámites de ingresos, gastos y los apoyos académicos.
- Digitalización de los expedientes documentales de los proyectos.
- Implementación de la primera versión del Sistema de Trámites en Línea

Adicionalmente, algunos hechos relevantes se llevaron a cabo en este período:

- La Junta Administrativa funcionó en el 2003 con delegados de las vicerrectorías respectivas, para disminuir el recelo político suscitado al calor de la campaña por la rectoría, por el papel de la Vicerrectora de Investigación y del Vicerrector de Docencia en la Junta Administrativa de la Fundación, al asignar apoyos a las unidades académicas.
- Se adquirió el terreno y las instalaciones que albergan actualmente la Casa de Idiomas
- Se implementó el servicio de gestión de fondos a terceros (cuentas 9000) como parte de la naturaleza privada de la Fundación, bajo las condiciones que estableció la Junta Administrativa, y luego, según las observaciones de la CGR.
- Se estableció un convenio de cooperación entre las fundaciones universitarias, en el marco del CONARE, que permitió realizar acciones conjuntas, especialmente en cuanto a la definición del marco jurídico y de su papel en el Sistema Nacional de Ciencia y Tecnología.

- La CGR realizó una auditoría durante 9 meses, sobre el uso de la Fundación por parte de la UCR. Los resultados marcaron las acciones de la siguiente etapa.

En general, este período significó el replanteamiento del papel de la Fundación, la clarificación de la base jurídica, la definición de los mecanismos de trabajo con la UCR y la construcción de las bases de un sistema de gestión orientado hacia la calidad.

#### **Cuarta etapa: 2006-2016**

Esta década presentó un crecimiento sostenido de los programas y proyectos universitarios que realizan las actividades de vinculación y, consecuentemente, de los ingresos administrados por la Fundación, en más del 400%.

Asimismo, a lo largo de estos años se dio un proceso de desarrollo organizacional de la Fundación, basado en un modelo de gestión de la calidad para la mejora continua de los servicios, que ha sido reconocido con los Premios Nacionales a la Excelencia y que, además, le permitió obtener la Certificación de Calidad ISO-9001-2008, en el 2013.

De acuerdo con las mediciones realizadas sistemáticamente desde el 2006, por la Unidad de Servicios Estadísticos (USES) de la Escuela de Estadística, los servicios que la Fundación le presta a los programas y proyectos universitarios que realizan las actividades de vinculación, han sido valorados con altos índices de aceptación por parte de este sector de la comunidad universitaria. Se evidencia también un gran nivel de confianza en el manejo que se hace de los recursos administrados, además de una percepción general positiva sobre el papel de la Fundación.

Un insumo significativo para el desarrollo de las estrategias organizativas de la Fundación, fue el resultado de la auditoría realizada en el 2005 por la CGR, porque de la controversia surgida, surgieron criterios que permitieron darle consistencia al quehacer de la Fundación.

Para estudiar ese informe, entre el 2006 y el 2008 se conformó un equipo de trabajo, con los presidentes, delegados ejecutivos y juristas de las fundaciones, junto con juristas de las universidades públicas, que revisaron esos planteamientos, los cuales fueron profusamente discutidos con funcionarios de las áreas de Fiscalización y Jurídica de la CGR, incluso con la Sra. Contralora; sobre los cuales me permito puntualizar algunos aspectos:

- Según la CGR la Ley habilitante para que las universidades públicas utilicen fundaciones es la Ley 7169 de Promoción del Desarrollo Científico y Tecnológico. Para la UCR es su autonomía constitucional.
- Es la Universidad la que tiene la capacidad de reglamentar esta materia. Según la CGR, en virtud de que la Ley 7169 establece que la actividad de vinculación tiene carácter de ordinaria. Mientras que, para la UCR, es en virtud de su potestad reglamentaria autónoma.
- La Ley 7169 no varía la naturaleza jurídica privada de las fundaciones constituidas al amparo de la Ley de Fundaciones No. 5338, ni crea una categoría diferente para estos entes.
- El ligamen entre la Fundación y la UCR se establece jurídicamente a través del Convenio de Cooperación que se firma quinquenalmente.

- La discusión sobre la naturaleza de los fondos, si son públicos o no, quedó sin resolución, ya que se planteó que el criterio de la CGR se basa en el concepto de origen y destino de los fondos, que es extraño a nuestro ordenamiento jurídico, mientras que según la Procuraduría General de la República el criterio que prevalece es el orgánico, en función de la titularidad de los bienes o derechos patrimoniales. Cuando hay contraprestación de servicios, la titularidad de los recursos se mantiene en quien contrata, hasta que se complete el servicio sujeto del contrato. Hasta ese momento podría considerarse bien público.

-A pesar de que la CGR mantiene el criterio de que son fondos públicos, reconoció el planteamiento presentado por el equipo jurídico de que no pueden ser sometidos a los procedimientos ordinarios de presupuestación y control de fondos públicos.

- Independientemente de su naturaleza, tales fondos están sujetos a los parámetros establecidos en los artículos 93,94 y 95, que proveen una dinámica ágil en su utilización.

-Fue clara la CGR en que la administración de los recursos a través de la Fundación, deben cumplir con los principios generales de la contratación administrativa, no así con los procedimientos ordinarios propios de la gestión pública.

-Fue importante que la CGR reconociera la capacidad de la Fundación para realizar adquisiciones de propiedades que se utilicen para fomentar la vinculación, como fue el caso de la Casa de Idiomas, siempre y cuando el destinatario final sea la UCR.

-En cuanto a los proyectos de gestión a terceros (9000) también se avaló su prestación, en tanto la UCR no tenga objeción, por lo cual se envían a refrendo a la Rectoría.

- La CGR hizo la observación de que la normativa institucional debe ser clara sobre el uso de los excedentes cuando los proyectos finalizan. Se deben represupuestar o de lo contrario, se envían a caja única de la Institución. Aspecto que aún el CU no ha modificado en los lineamientos de vinculación.

-La CGR es enfática en que los recursos captados por los proyectos solamente se pueden utilizar para cumplir con los objetivos establecidos, en el marco de los fines en la Ley 7169. Es decir, no se pueden conceptualizar como rentas adicionales que se pueden presupuestar para gastos generales de la Universidad.

Si bien es imposible plasmar todas las acciones realizadas durante la gestión y el desarrollo organizacional de la Fundación en este período, se pueden desatacar los siguientes logros:

1. Proceso de reestructuración total de la Oficina Ejecutiva de la Fundación. En el 2006 se dio un profundo cambio de personal que permitió la incorporación de profesionales en los puestos de gestión y de jefatura. Se rediseñaron los procesos de trabajo y la estructura orgánica, bajo un concepto de acercamiento con los usuarios para el mejoramiento continuo de los servicios.
2. Consolidación del proceso de planificación estratégica, basado en la definición de los principios que rigen el accionar de la Fundación, alineados con las políticas universitarias, e

implementado mediante de un ciclo de planificación, según el modelo de Deming de calidad y desarrollando un sistema de control y cumplimiento de acuerdos.

Este proceso permitió dar consistencia y continuidad a los ejes de acción, ya que la Junta Administrativa y la Asamblea General sistemáticamente tuvieron la oportunidad de aprobar los planes anuales y recibir la rendición de cuentas de los anteriores planes.

3. Elaboración y difusión en el 2010, de la Guía de Vinculación Externa Remunerada y del Manual de Presupuestación, orientada a los funcionarios docentes y administrativos de los proyectos. Realización de un plan de capacitación continua a los funcionarios de los proyectos, mediante visitas a las unidades académicas o charlas y talleres en las oficinas de la Fundación.

De esta manera se pudo mejorar la capacidad de gestión en los proyectos, de los procesos de presupuestación, de ejecución y seguimiento de los ingresos y los gastos, así como el control desde la Oficina Ejecutiva de la Fundación.

4. La Oficina Ejecutiva asumió el control de la facturación de los proyectos. Anteriormente, la facturación estaba bajo la responsabilidad de los proyectos, la mayoría utilizaban facturas manuales y algunos desarrollaron sus propios sistemas de facturación. Para ello, se desarrolló el Sistema de Facturación y Cobro (SIGEFAC) que paulatinamente permitió automatizar y controlar la facturación, de manera directa o realizando interfaces con los sistemas particulares.

5. Implementación del Portal en Línea con los Sistemas automatizados para la gestión del vínculo remunerado (SIGEVIR):

- Gestión de Presupuesto y Egresos (SIAP)
- Consulta de cheques en trámite de pago
- Consulta de Información Financiera de los proyectos
- Matrícula y pagos en línea.
- Sistema de Facturación y Cobro (SIGEFAC)
- Sistema de Planillas y Recursos Humanos
- Actualización de la página Web para convertirla en una herramienta dinámica de gestión, permitiendo el acceso al Portal de Servicios y a información actualizada de la Fundación, documentos, formularios, estadísticas, etc.
- Actualización de los mecanismos de digitalización de los expedientes

Es importante señalar que este Portal en línea recibió el Premio Nacional a la Excelencia 2010-2011 como proyecto de mejora.

Estos sistemas han estado a lo largo del período en constante mejora para adecuarlos a los requerimientos de los diferentes usuarios y al avance de las plataformas tecnológicas, por lo cual, se han realizado nuevas versiones que amplían sus funcionalidades.

6. Desarrollo y actualización de la infraestructura tecnológica: redes de comunicación de datos, servidores, servicios en la nube, telefonía IP y celular.
7. Desarrollo en el 2016 de la primera versión del Módulo Integrado de Consultas (MIC), el cual, en primera instancia surgió como respuesta a la necesidad de información de los trámites de los proyectos por parte de la OCU. No obstante, como dicha aplicación vino a integrar las bases de datos de los sistemas de la Fundación, facilitó el acceso a la información para la toma de decisiones y se constituyó en una herramienta para la administración activa.
8. Implementación del Plan de Comunicación y divulgación por medios electrónicos, página Web, redes sociales y medios de comunicación sobre los proyectos de vinculación que se llevan a cabo en la UCR.
9. Desarrollo y ejecución del Plan de Inversiones, aprobado por la Junta Administrativa, con la adquisición de siguientes propiedades:
  - Compra casa Familia Dengo Obregón. Oficinas Fundación y AUGE
  - Compra terreno Omar Dengo. Construcción de parqueo y transferencia a la UCR
  - Compra y remodelación casa de Pedro Cortez. Actuales oficinas del PIAM
  - Compra propiedades Familia Amador. Construcción de parqueo. Arrendado a la UCR
  - Compra y remodelación propiedad ALFORJA. Arrendada a la UCR
  - La compra del edificio Policromía y su reconstrucción para las instalaciones del CICAP y CISCO, tuvo un proceso específico por parte de la Junta Administrativa durante los años 2010-2011
10. Apoyo financiero a proyectos universitarios para infraestructura y equipamiento
  - Instituto Clodomiro Picado, fincas (2) y Liofilizador
  - Instituto Confucio, remodelación instalaciones
  - CICANUM. Instalaciones anexas.
11. Apoyo a proyectos y actividades de innovación:
  - Cocreación con PROINNOVA y financiamiento de la Agencia Universitaria de Gestión de Emprendimientos (AUGE)
  - Implementación del Laboratorio de fabricación de prototipos (LabFab)
  - Premio anual ideas Innovadoras. Cátedra de emprendedurismo e innovación
  - Emprendedores de Oro. PIAM-Esc. de Negocios
  - Expoinnova. Escuela de Negocios
  - Generación E. Escuela de Negocios
12. Implementación del servicio de organización de eventos académicos, para apoyar a los proyectos y unidades académicas que en primera instancia no cuentan con recursos para realizar congresos, simposios y eventos similares de carácter internacional, y que tienen que contratar este servicio a prestadores privados. Además, le da el apoyo financiero transitorio para establecer compromisos con los proveedores mientras ingresan los recursos por inscripciones y patrocinios. La Fundación realiza un cobro adicional por este servicio, a un

costo mucho menor que el mercado. Se han realizado 5 eventos y están por realizarse 3 eventos más en el 2017.

### 13. Implementación del Programa a la Excelencia de la Cámara de Industrias de Costa Rica

El proceso de desarrollo organizacional de la Fundación ha sido reconocido con los siguientes Premios Nacionales a la Excelencia de la Cámara de Industrias de Costa Rica:

- 2007-2008 el Reconocimiento por la Mejora Significativa hacia la Excelencia,
- 2009-2010 Categoría Bronce Ruta a la Excelencia
- 2010-2011 tuvimos doble reconocimiento Categoría Oro Ruta a la Excelencia y Premio a la Excelencia para Proyectos de Mejora, categoría Enfoque al Cliente y el Mercado (participamos con la propuesta del Sistema Integrado del Vínculo Remunerado SIGEVIR)
- 2012 Compromiso con la Excelencia, categoría Procesos, con el Sistema Integrado para la Gestión de Ingresos: Aplicaciones colaborativas y personalizadas para el cliente
- 2013 Categoría Oro Ruta a la Excelencia.
- Además, en los períodos 2008 y 2010 fuimos reconocidos como Universitarios Destacados, por parte de la Rectoría y el Consejo Universitario.

### 14. Implementación del Sistema de Gestión de Calidad (SGC). En el 2013 se obtuvo la Certificación de Calidad ISO-9001-2008 por parte de la Entidad Nacional de Acreditación (ENAC) de Barcelona, España.

- En el año 2010 se realizó la capacitación al 100% del personal sobre dos temas específicos: Interpretación de la Norma ISO- 9001:2008 y Auditorías Internas de Calidad, con el fin de disminuir la resistencia al cambio porque los colaboradores entenderían el trasfondo de las mejoras de los procesos.
- En Marzo 2011 se realizó una auditoría con una empresa consultora, con el fin de capacitar al equipo de auditores internos de calidad en la ejecución del plan de auditoría.
- En Agosto 2011 se realizó la auditoría interna con acompañamiento de la empresa consultora, con el fin de determinar el estado del SGC con respecto a la Norma y evaluar la posibilidad de iniciar el proceso de certificación.
- En Febrero del 2012 se realizó la auditoría documental por parte de la empresa certificadora Applus, en esta etapa se coteja los documentos establecidos por la Fundación con respecto a la Norma ISO- 9001:2008.
- En octubre del 2012 se realiza la auditoría de certificación por parte de la empresa certificadora Applus-ENAC y por medio de la cual nos extendieron el certificado en Febrero del 2013.
- En Octubre del 2013 y 2014 se realizaron las auditorías de seguimiento de certificación por parte de Applus- ENAC.

### 15. Restructuración funcional y organizativa en el 2015, para la implementación de un nuevo modelo de gestión, enfocado en fortalecer la mutualidad con los programas y proyectos universitarios administrados por la Fundación.

- Implementación de Ejecutivos de cuenta para atención directa a los proyectos
- Especialización de las funciones de gestores, como apoyo a ejecutivos
- Integración de procesos de trámites de ingresos y gastos (contrataciones, compras, pagos de insumos, importaciones)
- Fortalecimiento de gestoría de contrataciones y participación de proyectos en procesos licitatorios
- Fortalecimiento de gestoría de programas de Recursos Humanos (gestión del conocimiento)
- Eliminación de la Dirección Administrativa
- Creación de la Dirección de Informática, reforzamiento con nuevas plazas
- Elaboración del Plan Informático 2017-2019
- Implementación de Núcleos dinámicos de acción para resolver problemas de gestión o realizar mejora continua
- Implementación del Proyecto de desarrollo integrado de procesos (la Trenza): Calidad-Informática-Gestión de servicios, para generar el nuevo Manual de Procesos y procedimientos
- Puesta en operación del Comité de Gestión Operativa, para la toma de decisiones informadas y seguimiento de acuerdos, sobre asuntos operativos de la gestión de los servicios.
- Puesta en operación del Comité Financiero para la toma de decisiones informadas y seguimiento de acuerdos, sobre los asuntos financieros, de inversiones y contables.
- Reestructuración de la Planta Física y del equipamiento para darle soporte al nuevo modelo de gestión.
- Preparación para el proceso de Certificación de Calidad, bajo la nueva Norma ISO-9001-2015.