

Universidad Nacional
Facultad de Ciencias Sociales
Escuela de Administración

Seminario de Graduación

Título

“Gestión estratégica del Centro de Desarrollo Gerencial de la Escuela de Administración de la Universidad Nacional en el periodo 2019-2022”

Trabajo final de Graduación sometido a consideración del Tribunal Examinador para optar por el grado de Licenciatura en Administración con énfasis en Gestión Financiera

Sustentantes

Albritton Barrantes Rubén, cédula: 116870694

Arias Sarkis Andrés, cédula: 207940411

Blum Estrada Daniela, cédula: 116510374

Murillo Ugalde Karla Dayanne, cédula: 206930498

Pérez Rodríguez Mónica, cédula: 114680476

Responsable

MGP. Jilma Majano Benavides

Heredia, Junio, 2024

Universidad Nacional
Facultad de Ciencias Sociales
Escuela de Administración

Seminario de Graduación

Título

“Gestión estratégica del Centro de Desarrollo Gerencial de la Escuela de Administración de la Universidad Nacional en el periodo 2019-2022”

Trabajo final de Graduación sometido a consideración del Tribunal Examinador para optar por el grado de Licenciatura en Administración con énfasis en Gestión Financiera

Sustentantes

Albritton Barrantes Rubén, cédula: 116870694

Arias Sarkis Andrés, cédula: 207940411

Blum Estrada Daniela, cédula: 116510374

Murillo Ugalde Karla Dayanne, cédula: 206930498

Pérez Rodríguez Mónica, cédula: 114680476

Responsable

MGP. Jilma Majano Benavides

Heredia, Junio, 2024

Dedicatoria

En primer lugar, deseamos expresar nuestra gratitud a Dios y a todos nuestros familiares y amigos cercanos por su apoyo incondicional durante este camino de formación académica. Queremos agradecer especialmente a nuestros padres, quienes han sido un pilar fundamental en nuestra educación y nos han guiado hasta culminar esta etapa con éxito.

Asimismo, dedicamos este trabajo de graduación a la Universidad Nacional, institución que ha sido clave en nuestro crecimiento tanto profesional como personal. Aquí hemos adquirido una educación integral y humanista, y estamos agradecidos con el cuerpo docente que ha sido parte fundamental de nuestra formación. En particular, reconocemos el apoyo invaluable de nuestra tutora, la Mag. Jilma Majano Benavides, quien ha sido una guía indispensable en nuestro proceso de aprendizaje y nos ha impulsado a alcanzar nuestros objetivos académicos.

Agradecimientos

Agradecemos en primer lugar a la Mag. Jilma Majano Benavides, profesora y tutora de esta investigación, por su dedicación y apoyo constante a lo largo de todo el proceso. Su acompañamiento, paciencia, entrega y valiosos consejos fueron fundamentales para culminar con éxito nuestro Trabajo Final de Graduación.

También queremos expresar nuestro agradecimiento a la Universidad Nacional por brindarnos oportunidades y por ser una institución educativa integral que siempre está disponible para sus estudiantes.

Extendemos nuestro agradecimiento al equipo del Centro de Desarrollo Gerencial por su amabilidad al recibirnos y por todo el apoyo e información brindados durante el desarrollo de la investigación.

Agradecemos especialmente al M.Sc. Jorge Montoya Jiménez y al M.Sc. Max León Parra por todas las sugerencias, correcciones y el tiempo dedicado a este trabajo de investigación. Valoramos enormemente la minuciosa revisión realizada al texto y las valiosas sugerencias aportadas.

Por último, agradecemos a nuestras familias y a los padres de cada uno de los integrantes de este equipo de investigación por su incondicional apoyo.

Tabla de contenidos

DEDICATORIA	III
AGRADECIMIENTOS	IV
TABLA DE CONTENIDOS	V
LISTA DE TABLAS	VII
LISTA DE FIGURAS	VIII
LISTA DE ANEXOS	IX
LISTA DE ABREVIATURAS	X
RESUMEN EJECUTIVO	XI
POSTER.....	XIV
INTRODUCCIÓN	XV
CAPÍTULO I. ASPECTOS METODOLÓGICOS.....	1
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA Y DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA	2
1.1.1 <i>Interrogante(s) de la investigación</i>	4
1.1.2 <i>Justificación de la investigación</i>	4
1.1.3 <i>Delimitación temporal, espacial, institucional o empresarial</i>	10
1.1.3.1 Delimitación temporal.....	10
1.1.3.2 Delimitación espacial	10
Ámbito/Área.....	11
Enfoque	11
Moneda.....	11
1.2 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	11
1.2.1 <i>Objetivo general</i>	11
1.2.2 <i>Objetivos específicos</i>	12
1.3 MODELO DE ANÁLISIS.....	12
1.3.1 <i>Conceptualización, operacionalización e instrumentalización de las categorías</i>	12
1.3.1.1 Categoría 1. Gestión administrativa.....	12
Conceptualización	12
Operacionalización.....	12
Instrumentalización.....	13
1.3.1.2 Categoría 2. Gestión financiera.....	13
Conceptualización	13
Operacionalización.....	13
Instrumentalización.....	13
1.3.1.3 Categoría 3. Encadenamiento con agentes externos vinculados y el CDG.....	13
Conceptualización	13
Operacionalización.....	14
Instrumentalización.....	14
1.3.2 <i>Relaciones e interrelaciones</i>	19
1.4 ESTRATEGIA DE INVESTIGACIÓN APLICADA	20
1.4.1 <i>Tipo de investigación</i>	20
1.4.2 <i>Fuentes de investigación</i>	21
1.4.2.1 Fuentes primarias.....	21
1.4.2.2 Fuentes secundarias	21
1.4.3 <i>Población</i>	22
1.4.3.1 Definición y caracterización de la población de estudio	22
1.4.3.2 Diseño muestral	23

1.4.4 Recopilación de los datos.....	25
1.4.4.1 Cuestionario.....	25
1.4.4.2 Entrevista.....	25
1.4.4.3 Análisis Documental.....	26
1.4.5 Análisis e interpretación de la información.....	26
Nota: Elaboración propia, 2024.....	27
1.4.5.1 Alcances y limitaciones.....	28
CAPÍTULO II. MARCO DE REFERENCIA.....	31
2.1 GENERALIDAD DE LA INSTITUCIÓN O EMPRESA, Y DESARROLLO ESPECÍFICO DEL ÁREA O DEPARTAMENTO DE INVESTIGACIÓN.....	32
2.1.1 Universidad Nacional.....	33
2.1.2 Facultad de Ciencias Sociales.....	33
2.1.3 Escuela de Administración.....	34
2.1.4 Centro de Desarrollo Gerencial.....	36
2.1.5 Fundación para el Desarrollo Académico de la Universidad Nacional.....	36
2.1.6 La Oficina de Transferencia Tecnológica y Vinculación Externa.....	37
2.2 ASPECTOS LEGALES/ LEGISLACIÓN QUE AFECTA LA INVESTIGACIÓN EN FORMA DIRECTA O INDIRECTAMENTE.....	41
CAPÍTULO III. MARCO CONCEPTUAL.....	47
3.1. GESTIÓN ADMINISTRATIVA.....	48
3.2. GESTIÓN FINANCIERA.....	56
3.3 ENCADENAMIENTO CON AGENTES EXTERNOS.....	62
CAPÍTULO IV. ANÁLISIS DE RESULTADOS.....	67
4.1. GESTIÓN ADMINISTRATIVA.....	68
4.2. GESTIÓN FINANCIERA.....	84
4.3. ENCADENAMIENTO CON AGENTES EXTERNOS.....	102
CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	109
5.1. CONCLUSIONES.....	110
5.2. RECOMENDACIONES.....	113
REFERENCIAS.....	118
ANEXOS.....	131

Lista de tablas

TABLA 1 CONCEPTUALIZACIÓN, OPERACIONALIZACIÓN E INSTRUMENTALIZACIÓN DE LAS CATEGORÍAS	16
TABLA 2 DESGLOSE DE LA POBLACIÓN EN ESTUDIO.....	22
TABLA 3 PARÁMETROS DE LA FÓRMULA MUESTRAL.....	23
TABLA 4 CÁLCULO DE LA MUESTRA ESTRATIFICADA.....	25
TABLA 5 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LA INFORMACIÓN	27
TABLA 6 ALCANCES Y LIMITACIONES	29
TABLA 7 LEGISLACIÓN QUE AFECTA DIRECTA E INDIRECTAMENTE A LA INVESTIGACIÓN	43
TABLA 8 CLASIFICACIÓN DE SERVICIOS DEL CDG DEL 2019 AL 2022	70
TABLA 9 CANTIDAD DE SERVICIOS OFERTADOS POR EL CDG DEL 2019 AL 2022.....	71
TABLA 10 CANTIDAD DE CLIENTES POR TIPO DE SERVICIO OFERTADO POR EL CDG DEL 2019 AL 2022.....	72
TABLA 11 DIFERENCIAL DE PRECIOS EN EL MERCADO CON RESPECTO A LOS SERVICIOS DEL CDG DEL 2019 AL 2022	74
TABLA 12 PRECIOS DE SERVICIOS OFERTADOS POR EL CDG DEL 2019 AL 2022	77
TABLA 13 INGRESOS DEL CDG DEL 2019 AL 2022.....	84
TABLA 14 VARIACIÓN ABSOLUTA Y RELATIVA DE LOS INGRESOS DEL CDG DEL 2019 AL 2022	85
TABLA 15 INGRESOS PRESUPUESTADOS Y EJECUTADOS DEL CDG DEL 2019 AL 2022.....	86
TABLA 16 VARIACIÓN DEL SUPERÁVIT ANUAL DEL CDG DEL 2019 AL 2022.....	88
TABLA 17 ESTRUCTURA Y CLASIFICACIÓN DE GASTOS DEL CDG DEL 2019 AL 2022.....	90
TABLA 18 GASTOS DEL CDG DEL 2019 AL 2022	91
TABLA 19 VARIACIÓN ABSOLUTA Y RELATIVA DE LOS GASTOS DEL CDG DEL 2019 AL 2022	92
TABLA 20 PORCENTAJE DE GASTOS PRESUPUESTADOS CON RESPECTO A LOS EJECUTADOS DEL CDG DEL 2019 AL 2022	93
TABLA 21 PROPORCIONALIDAD DE LOS GASTOS DEL CDG DEL 2019 AL 2022.....	95
TABLA 22 PUNTO DE EQUILIBRIO – EL NÚMERO ÓPTIMO DEL CDG DEL 2019 AL 2022	97

Lista de figuras

FIGURA 1 RELACIONES E INTERRELACIONES DE LA GESTIÓN ESTRATÉGICA DEL CDG	19
FIGURA 2 ORGANIGRAMA UNIVERSIDAD NACIONAL.....	40
FIGURA 3 CLASIFICACIÓN DE LOS SERVICIOS.....	50
FIGURA 4 FLUJO DE PROCESO DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DEL CDG DEL 2019 AL 2022	69
FIGURA 5 CANTIDAD DE PERSONAS SEGÚN LAS CONDICIONES DE PAGO DE LOS SERVICIOS DEL CDG DEL 2019 AL 2022	75
FIGURA 6 FLUJO DE PROCESO: ESTRUCTURACIÓN DE COSTOS DEL CDG DEL 2019 AL 2022.....	78
FIGURA 7 FLUJO DE PROCESO: PRESUPUESTO ANUAL DEL CDG DEL 2019 AL 2022.....	79
FIGURA 8 FLUJO DE PROCESO: APERTURA DE SERVICIOS CDG DEL 2019 AL 2022	80
FIGURA 9 FLUJO DE PROCESO: MANEJO DE INGRESOS DEL CDG DEL 2019 AL 2022.....	81
FIGURA 10 FLUJO DE PROCESO: MANEJO DE GASTOS DEL CDG DEL 2019 AL 2022.....	82
FIGURA 11 INGRESOS DEL CDG DEL 2019 AL 2022	85
FIGURA 12 INGRESOS PRESUPUESTADOS CON RESPECTO A LOS EJECUTADOS DEL CDG DEL 2019 AL 2022	87
FIGURA 13 VARIACIÓN DE SUPERÁVIT ANUAL DEL CDG DEL 2019 AL 2022	88
FIGURA 14 GASTOS DEL CDG DEL 2019 AL 2022.....	92
FIGURA 15 PROPORCIONALIDAD DE LOS GASTOS DEL CDG DEL 2019 AL 2022	94
FIGURA 16 RELACIÓN DE LOS GASTOS CON RESPECTO A LOS INGRESOS DEL CDG DEL 2019 AL 2022.....	96
FIGURA 17 PORCENTAJE DE REINVERSIÓN DEL CDG DEL 2019 AL 2022	99
FIGURA 18 FODA DEL CDG DEL 2019 AL 2022	100
FIGURA 19 NIVEL DE SATISFACCIÓN DEL SERVICIO DEL CDG DEL 2019 AL 2022.....	106
FIGURA 20 CADENA DE VALOR CDG DEL 2019 AL 2022	108

Lista de anexos

ANEXO 1. ENTREVISTA AL CENTRO DE DESARROLLO GERENCIAL.....	131
ANEXO 2. CUESTIONARIO PARA CLIENTES	134
ANEXO 3. ENTREVISTA PARA FUNDAUNA	138
ANEXO 4. ENTREVISTA PARA OTVE	140
ANEXO 5. ENTREVISTA PARA ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN	142
ANEXO 6. CUESTIONARIO PARA PROFESORES	144
ANEXO 7. LEGISLACIÓN QUE AFECTA DIRECTA E INDIRECTAMENTE A LA INVESTIGACIÓN	146
ANEXO 8. RELACIÓN DE PREGUNTAS DE INSTRUMENTOS CON INDICADORES	155
ANEXO 9 ESTUDIOS DE MERCADO CDG 2023.....	166
ANEXO 10 DIFERENCIAL DE PRECIOS DE MERCADO	173
ANEXO 11 ESCALA SALARIAL 2019-2020	174
ANEXO 12 ESCALA SALARIAL 2021-2022	177
ANEXO 13 PRIMER AJUSTE ESCALA SALARIAL 2021-2022.....	179
ANEXO 14 SEGUNDO AJUSTE ESCALA SALARIAL 2021-2022	182
ANEXO 15 FÓRMULA PARA EL CÁLCULO DE SERVICIOS.....	184
ANEXO 16 CORREO SEGUIMIENTO A CLIENTES.....	185
ANEXO 17 FORMULARIO DE SEGUIMIENTO A CLIENTES.....	186

Lista de abreviaturas

CCCR: Cámara de Comercio Costa Rica

CDG: Centro de Desarrollo Gerencial

EDA: Escuela de Administración

FCS: Facultad de Ciencias Sociales

FIDA: Fondo Institucional para el Desarrollo Académico

FUNDAUNA: Fundación para el Desarrollo Académico de la Universidad Nacional

OVTE: Oficina de Transferencia del Conocimiento y Vinculación Externa

SIGESPRO: Sistema de Gestión de Proyectos

UNA: Universidad Nacional

VER: Vínculo Externo Remunerado

Resumen Ejecutivo

El presente trabajo se titula “Gestión estratégica del Centro de Desarrollo Gerencial de la Escuela de Administración de la Universidad Nacional en el periodo 2019-2022”, el cual es desarrollado por los siguientes investigadores: Rubén Albritton Barrantes, Andrés Arias Sarkis, Daniela Blum Estrada, Karla Dayanne Murillo Ugalde y Mónica Pérez Rodríguez, estudiantes de la Licenciatura en Administración en énfasis en Gestión Financiera de la Escuela de Administración de la Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad Nacional, sede Omar Dengo.

Este estudio busca dar respuesta a la siguiente pregunta de investigación: ¿Qué aspectos inciden en la gestión estratégica que contribuyan en la cadena de valor del Centro de Desarrollo Gerencial de la Escuela de Administración de la Universidad Nacional en el periodo 2019-2022?

Lo anterior surge de la necesidad de examinar en profundidad las actividades de la unidad para entender sus costos, fuentes actuales y ventaja competitiva respecto a la competencia, utilizando la metodología de la cadena de valor de Porter. Esto permitirá describir el modo en que se desarrollan las actividades y relaciones del Centro de Desarrollo Gerencial, lo que ayudará a mejorar la toma de decisiones informadas y estratégicas para optimizar su rendimiento.

Ahora bien, para el desarrollo de esta investigación, se ha planteado el siguiente objetivo general: analizar los aspectos que inciden en la gestión estratégica del Centro de Desarrollo Gerencial de la Escuela de Administración de la Universidad Nacional en el periodo 2019-2022 para su fortalecimiento a través de una cadena de valor.

Por lo tanto, el equipo investigador ha definido los objetivos específicos que complementan el tema en estudio: identificar la gestión administrativa, evaluar la gestión

financiera y clasificar la relación de los agentes externos vinculados al Centro de Desarrollo Gerencial en el periodo 2019-2022.

Con base en los objetivos antes mencionados, se han establecido las categorías y subcategorías para el desarrollo de cada uno de estos, de la siguiente manera:

- Primer objetivo específico: la categoría es la gestión administrativa y sus subcategorías son el portafolio de servicios y los procesos administrativos.
- Segundo objetivo específico: la categoría es la gestión financiera, y sus subcategorías son la gestión de ingresos, la gestión de costos/gastos y el análisis FODA.
- Tercer objetivo específico: la categoría es el encadenamiento con agentes externos vinculados al Centro de Desarrollo Gerencial. Las subcategorías son las actividades de apoyo y los vínculos.

Por otro lado, el documento consta de cinco capítulos, que se detallan a continuación: aspectos metodológicos, marco de referencia, marco conceptual, análisis de los resultados, conclusiones y recomendaciones. Asimismo, contiene introducción, referencias y anexos.

En cuanto al análisis de resultados, este se llevó a cabo mediante la recolección de información a través de la aplicación de un cuestionario a los clientes y profesores; entrevistas a la jefatura y al personal colaborador del Centro de Desarrollo Gerencial, la Escuela de Administración, la Oficina de Transferencia del Conocimiento y Vinculación Externa, y la FUNDAUNA; además de la revisión documental de la organización. Todo esto se realizó con el fin de cumplir oportunamente los objetivos del estudio.

Asimismo, se presentan los resultados relacionados con cada objetivo de investigación, evidenciando los aspectos que inciden en la gestión estratégica.

En síntesis, respecto a la gestión administrativa, se diagnostica que el CDG posee un amplio portafolio de servicios y que los precios ofrecidos se ajustan a las necesidades y cambios

del mercado, lo que influye en la atracción de clientes. Además, cuenta con flujos de trabajo definidos que contribuyen a una gestión eficiente.

En relación con la gestión financiera, se identifica que existe poca concordancia entre lo presupuestado y lo ejecutado. Además, se observa una subejecución de los ingresos en algunos periodos, lo que obliga a recurrir al superávit generado para cubrir los gastos. Por otra parte, los reportes financieros oficiales son de la FUNDAUNA; sin embargo, internamente el CDG maneja un control financiero que presenta incongruencias en la información. Por este motivo, uno de los indicadores planteados no pudo ser desarrollado, ya que la información de FUNDAUNA está adaptada a estándares contables y no es lo suficientemente específica para desarrollar el indicador de la proporcionalidad de los ingresos.

Por último, se clasifica la relación de los agentes externos con el Centro de Desarrollo Gerencial como una vinculación necesaria para su funcionamiento, ya que, por normativas internas de la Universidad, son instancias que deben ser involucradas para la correcta ejecución y manejo de sus actividades. Por otro lado, en cuanto a los vínculos con clientes y proveedores, se observa que estos no son controlables por el CDG; sin embargo, tienen injerencia directa en los ingresos y gastos de la gestión financiera.

Todo lo mencionado anteriormente permite cumplir a cabalidad el propósito de esta investigación, en la cual se elaboran las conclusiones y recomendaciones necesarias para la gestión estratégica del Centro de Desarrollo Gerencial, con el objetivo de facilitar una toma de decisiones adecuada y optimizar sus recursos.

Poster

Gestión estratégica del Centro de Desarrollo Gerencial de la Escuela de Administración de la Universidad Nacional en el periodo 2019-2022

Rubén Albritton - Andrés Arias - Daniela Blum - Karla Murillo - Mónica Pérez
Universidad Nacional De Costa Rica - Facultad de Ciencias Sociales

DISCIPLINA:

Administración

Título del curso: Trabajo de Investigación II

Número de estudiantes: 29

Nivel de los estudiantes:
Licenciatura

IDEA PRINCIPAL DE INNOVACIÓN:

Optimizar la cadena de valor en relación con los agentes vinculados, para asegurar la operabilidad del CDG mediante la formación y desarrollo de habilidades administrativas gerenciales, alineado con las demandas dinámicas del mercado laboral y las necesidades específicas de cada empresa y profesional.

PLAN DE IMPLEMENTACIÓN:

El proceso de investigación se desarrolló en el Centro de Desarrollo Gerencial, compuesto por un total de 10 personas. Se tomó la información presentada por el CDG y se analizaron tres componentes importantes: la gestión administrativa, la gestión financiera y los entes vinculados a la institución. Adicionalmente, se realizó entrevistas a los agentes externos y encuestas a diferentes grupos de clientes y a los profesores.

Procedimiento: El proyecto se enfocó en los años 2019-2022 con la información proporcionada por el CDG para poder ofrecer retroalimentación basada en las decisiones tomadas en ese periodo de tiempo. También se llevó a cabo entrevistas a los diferentes entes externos del CDG, como FUNDAUNA, EDA y OVTE, en las cuales se consultaban los procesos entre las entidades y las posibles fortalezas, oportunidades, amenazas y debilidades del CDG para obtener contexto y poder graficar una cadena de valor de Porter. Las encuestas a grupos de clientes fueron segmentadas según los servicios brindados por el CDG, como cursos, certificaciones, especializaciones y seminarios, para obtener la perspectiva de los usuarios. En estas encuestas, se consultó sobre la satisfacción con los servicios del CDG y los aspectos considerados al optar por estos tipos de servicios. El tipo de investigación es descriptivo, relacional y explicativo, ya que busca abarcar y especificar aspectos que influyen en la gestión administrativa.

IDEAS DE CAMBIO EFECTIVO Y SOSTENIBLE

- Para dar solución a las Inconsistencias en la Información Financiera, realizar auditorías internas regulares; Establecer un calendario de auditorías internas periódicas para asegurar la exactitud y consistencia de la información financiera.
- Brindar un fortalecimiento sobre las estrategias de Marketing y Segmentación de Clientes, en donde; se dé una evaluación de la demanda/ precios; Establecer un sistema de evaluación continua de la demanda para ajustar precios y paquetes de servicios, asegurando competitividad y satisfacción del cliente.
- Mejorar el Tiempo de Respuesta de Agentes Externos, Sistema de Seguimiento y Evaluación: Crear un sistema de seguimiento y evaluación continuo de la interacción con agentes externos, utilizando herramientas de gestión de relaciones y evaluaciones periódicas de desempeño.

EVIDENCIA GRÁFICA:



BARRERAS

- La gestión administrativa-financiera del CDG no está orientada a la generación de rentabilidad.
- Inconsistencias en la información financiera para el análisis de algunos indicadores.
- El tiempo de respuesta de las instancias que forman parte de los agentes externos del CDG.

INDICADORES DE LOGRO:

- Mejoras en la oferta de servicios del Centro de Desarrollo Gerencial (CDG) mediante estrategias de marketing, segmentación de clientes, evaluación de la demanda y precios.
- Desarrollo de un plan financiero flexible y proactivo para mantener la estabilidad económica de la empresa mediante revisiones mensuales de gastos presupuestados, además de analizar anualmente el comportamiento de gastos para planificar el siguiente año.
- Progresos en el control constante de los tiempos de respuesta y la eficiencia operativa del CDG.

RECURSOS Y REFERENCIAS:

Aguilar, H. (2019). Prácticas de contabilidad. Segunda edición. Grupo Editorial Patria.
https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=WpctEAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT1&ots=p9ApmT_J6A&sig=zxI6S9pFPOMBAwI5P8BrEKY3M4v=onepage&q&f=false

Arenal, C. (2022) Gestión de proveedores. Editorial Tutor Formación.
https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=v01mEAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA59&dq=proveedores&ots=Bxn_jjPjFw&sig=YJfxcwlyOlin8gNIRakYT3xyf_8#v=onepage&q=proveedores&f=false

Barrantes, R. (2012). Investigación. Un camino al conocimiento. Un enfoque cuantitativo y cualitativo. 21 reimpresión de la 1 edición. San José, Costa Rica: EUNED.

Bisquerra, R. 2004. Metodología de la investigación educativa. Primera edición. Editorial La Muralla.
https://books.google.co.cr/books?id=VSb4_cVukkcC&dq=que+es+el+análisis+documental+en+una+investigación&hl=es&source=gb_s_navlinks_s

Escudero, M. (2015). Servicio de atención comercial. Editex.
https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=ue7JCQAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=solicitud+de+informaci%C3%B3n+servicio&ots=IGB6xelZ-E&sig=thSdD8dJln_WyC0nyg4c-QO_Yg8#v=onepage&q=solicitud%20de%20informaci%C3%B3n%20servicio&f=false

Idelfonso, E., Abascal, E. (2009). Fundamentos y técnicas de investigación comercial. (10ª ed.) ESIC. ISBN: 978-84-7356-591-2.
https://books.google.co.cr/books?id=weE5d_DNAUsC&hl=es&source=gb_s_navlinks_s

INFORMACIÓN DE CONTACTO DEL PROFESOR:

Mag. Jilma Majano Benavides

Correo Electrónico: jilma.majano.benavides@una.ac.cr

Introducción

El título del presente trabajo de investigación es “Gestión estratégica del Centro de Desarrollo Gerencial de la Escuela de Administración de la Universidad Nacional en el periodo 2019-2022”. El objetivo principal es examinar los factores que afectan la gestión estratégica para fortalecerla mediante la aplicación de la cadena de valor.

El alcance de esta investigación aborda los aspectos cruciales para la gestión estratégica del Centro de Desarrollo Gerencial, permitiendo la optimización de sus recursos financieros mediante una toma de decisiones eficiente basada en las conclusiones y recomendaciones proporcionadas por el equipo investigador.

Este tema reviste gran importancia para el equipo investigador, ya que representa un acercamiento al análisis de los datos financieros de una organización. Fomenta la reflexión, el análisis de relaciones y comparaciones, facilitando así una toma de decisiones adecuada en aras de la gestión estratégica.

Ahora bien, para el desarrollo de este trabajo, se presentaron ciertas dificultades que impactaron negativamente su avance, como la escasez de información en los estados financieros del Centro de Desarrollo Gerencial. Además, al intentar clasificar las relaciones del Centro, fue necesario contactar a personas de otras instancias universitarias, lo que dificultó el acceso a la información.

Sin embargo, entre los aspectos positivos que influyeron en la investigación, cabe destacar el apoyo y la disposición del personal del Centro de Desarrollo Gerencial, quienes facilitaron la obtención de información necesaria para llevar a cabo la investigación con éxito.

Por otra parte, esta investigación se clasifica como descriptiva, relacional y explicativa, con un enfoque cualitativo que incorpora datos cuantitativos. Para su desarrollo, se involucró a una población estudiada de 1308 individuos. Se utilizó un cuestionario para encuestar a clientes y profesores, se realizaron entrevistas con el personal del Centro de Desarrollo

Gerencial, la Escuela de Administración, la Oficina de Transferencia del Conocimiento y Vinculación Externa, y la FUNDAUNA. Además, se llevó a cabo una revisión documental de la organización.

Asimismo, este trabajo se estructura en cinco capítulos. El primero detalla la metodología utilizada, el segundo aborda el marco de referencia, proporcionando una visión amplia de la normativa nacional vigente que influye en los factores estudiados. En el tercer capítulo, se presenta el marco conceptual, que esboza las temáticas de estudio para facilitar el desarrollo de la investigación de manera ordenada, clara y concisa. Posteriormente, el cuarto capítulo expone el análisis de resultados, destacando los principales hallazgos derivados de la recolección de información. Finalmente, el quinto capítulo presenta las conclusiones y recomendaciones pertinentes al estudio.

Se considera que esta investigación es enriquecedora, ya que brinda a los estudiantes la oportunidad de comprender la realidad que enfrentan las organizaciones en su gestión administrativa y financiera para garantizar su sostenibilidad a lo largo del tiempo.

Finalmente, como parte de este estudio, los investigadores participaron en un taller de capacitación sobre citas y referencias según la séptima edición del estilo APA y el uso de gestores bibliográficos. Este taller se llevó a cabo los días 13 y 14 de septiembre, de 7:00 p.m. a 8:45 p.m. y a las 5:00 p.m., respectivamente, y estuvo a cargo del Lic. David Ramírez Núñez y el Lic. Michael González Álvarez, de la Biblioteca Joaquín García Monge de la Universidad Nacional.

Capítulo I. Aspectos metodológicos

1.1 Planteamiento del problema y Descripción del problema

Según Fantova (2019), las profesiones pueden entenderse como instituciones que surgen en un campo de fuerzas donde interactúan diversos agentes. Entre estos agentes se incluyen las personas que se autodenominan profesionales, las organizaciones capacitadas para formar y acreditar su preparación, y las organizaciones que emplean a estos profesionales. En este sentido, la profesión se comprende como actividades que buscan contribuir al desarrollo tanto del individuo que la ejerce como del colectivo.

El Centro de Desarrollo Gerencial se define a sí mismo como:

Un proyecto de vinculación externa de la Escuela de Administración de la Universidad Nacional, la cual se ha caracterizado por ser una universidad orientada a la investigación, al desarrollo de nuevas oportunidades y con un alto grado de compromiso por la sociedad y su desarrollo (CDG).

Así pues, el Centro de Desarrollo Gerencial se encarga de ofrecer servicios orientados a desarrollar competencias gerenciales en todas las áreas de la actividad económica costarricense.

La gestión administrativa es fundamental en todos los tipos de organizaciones, desde empresas privadas hasta instituciones gubernamentales, organizaciones sin fines de lucro y entidades educativas. La conducción sistemática de una correcta gestión administrativa favorece resultados favorables para la organización. Esta gestión implica una serie de factores que definen el rumbo de la organización en función de los resultados esperados.

Según Soledispa et al. (2022), “la gestión administrativa es el conjunto de actividades coordinadas que ayudan a utilizar de manera óptima los recursos que posee” (p. 281). En este contexto, se refiere a las actividades, procesos y prácticas que se realizan en una organización para alcanzar sus metas de manera eficiente y efectiva. Evaluar la gestión administrativa del Centro de Desarrollo Gerencial de la Universidad Nacional es importante, ya que proporciona

un marco claro para la toma de decisiones informadas y el éxito de la unidad. Según Chávez, et al. (2020):

Es así que, para el logro del progreso de cualquier organización empresarial a nivel mundial, y particularmente de la empresa agropecuaria se requiere, además, de una inversión sostenida, de una gestión administrativa eficiente y eficaz, como una importante área de acción corporativa y estratégica para garantizar el cumplimiento y el logro de los objetivos mediante la coordinación y optimización de los esfuerzos de los recursos humanos y financieros, orientados al logro de beneficios económicos, a la sostenibilidad a largo plazo y mejorar el valor de las inversiones de la empresa. (p. 19)

Por tanto, la gestión administrativa es un componente esencial en la operación de las empresas, independientemente de su tamaño o industria. Sin embargo, en el contexto de los servicios prestados por entidades públicas, existe una creciente preocupación acerca de la falta de una gestión administrativa efectiva y cómo esto puede estar limitando su capacidad para satisfacer las necesidades de la población, las remuneraciones obtenidas y la reputación de la entidad. Esto se suma a un mercado cada vez más competitivo.

En 2020, López et al. afirman que:

La gestión financiera es el área clave y su principal objetivo es generar mayor valor o añadir riqueza a la organización. Esta función exige de sus ejecutivos habilidades especiales para las decisiones de inversión y financiamiento en ambientes de riesgo e incertidumbre. (p. 430)

Siendo así, evaluar la gestión financiera es de suma importancia para cualquier organización o empresa, ya que tiene un impacto significativo en su estabilidad, éxito y sostenibilidad a largo plazo. El Centro de Desarrollo Gerencial (CDG), al contar con fondos públicos, debe realizar una gestión racional de los recursos y mantener un control exhaustivo sobre su flujo de caja. Además, es crucial trabajar de manera conjunta con la Fundación para

el Desarrollo Académico de la Universidad Nacional (FUNDAUNA). Por tanto, resulta importante comprender los factores administrativo-financieros que rigen esta alianza y la relación que existe entre el modelo de negocio del CDG y las políticas de FUNDAUNA.

Analizar la gestión financiera es esencial para mantener la salud financiera y la estabilidad del Centro de Desarrollo Gerencial. Al mismo tiempo, permite planificar y prepararse para futuras eventualidades financieras, mitigar riesgos, tomar decisiones financieras efectivas y mantener un flujo de efectivo adecuado, en línea con sus objetivos y modelo de negocio.

De acuerdo con lo anterior, surge la necesidad de examinar en profundidad las actividades de la unidad para comprender sus costos, fuentes actuales y ventaja competitiva en comparación con la competencia. Esto se realizará a través de la metodología de la cadena de valor de Porter, que describe cómo se desarrollan las actividades y relaciones del Centro de Desarrollo Gerencial. Este análisis ayudará a mejorar la toma de decisiones informadas y estratégicas para optimizar su rendimiento.

1.1.1 Interrogante(s) de la investigación

Para analizar los aspectos que inciden en la gestión estratégica del Centro de Desarrollo Gerencial de la Escuela de Administración de la Universidad Nacional durante el periodo 2019-2022 y fortalecerla mediante el enfoque de la cadena de valor, se plantea la siguiente interrogante de investigación:

¿Qué aspectos inciden en la gestión estratégica que contribuyan en la cadena de valor del Centro de Desarrollo Gerencial de la Escuela de Administración de la Universidad Nacional en el periodo 2019-2022?

1.1.2 Justificación de la investigación

La gestión administrativa es fundamental para implementar y desarrollar tareas con el fin de alcanzar los objetivos y asegurar la sostenibilidad y desarrollo de la empresa. Las

personas responsables deben tener los conocimientos necesarios para utilizar adecuadamente los recursos económicos, materiales y humanos para lograr el éxito empresarial. De acuerdo con Falconi et al. (2019), “la gestión administrativa implica un nivel elevado de exigencia tanto en el desarrollo de funciones como planificación, organización, coordinación, dirección y control de la organización” (p. 2).

No hace mucho tiempo, el objetivo primordial en el mundo de los negocios, además de obtener utilidades económicas, era realizar una adecuada gestión de los procesos con clientes. Actualmente, las condiciones del mercado han cambiado, pero la confianza sigue siendo importante en cualquier negocio. Además, la búsqueda incansable de mejorar la calidad, no solo en productos sino también en los servicios, es una de las principales características del mercado actual. Esto implica captar las exigencias de los clientes y analizar sus preferencias para poder ofrecer soluciones acordes a sus necesidades. Según Uchofen (2019), “la calidad del servicio es una característica diferenciadora de las empresas exitosas es fundamental en la supervivencia de una empresa, y más hoy día con la existencia de clientes cada vez más y mejor informados” (p.1).

Un elemento que también ha crecido hasta convertirse en una potente herramienta de comunicación para las empresas es el portafolio de servicios. Este documento no solo ofrece a los clientes detalles sobre diferentes productos y servicios, sino que también se utiliza como argumento de venta en el *marketing* digital.

Conocer las preferencias del público objetivo ayuda a consolidar la empresa. Esto, a su vez, contribuye a la gestión financiera, lo que permite mantener una buena estabilidad económica y lograr el éxito a largo plazo. Es un proceso que implica planificar, organizar, gestionar y controlar los recursos financieros de una empresa. Según Aguilar (2019), la gestión financiera se define como “los resultados de las necesidades para disponer la información de

manera cuantitativa sobre los diferentes beneficios obtenidos para la realización de las actividades económicas para la toma de decisiones” (p. 54).

Actualmente, muchas empresas carecen de una gestión financiera eficaz, lo que las hace vulnerables en mercados competitivos. Ignorar las deficiencias en la gestión financiera puede llevar a desequilibrios financieros impredecibles, caracterizados por baja liquidez, insolvencia y deficiencias en la planificación financiera y el control de recursos. Según Salazar (2018):

... en su estudio determina que existe una relación entre el grado de uso de la información financiera y la toma de decisiones, así mismo que el 74% si cuenta con la capacidad contable y financiera, mientras que el 62,62% siempre usan información financiera y el 81,81% regularmente toman decisiones financieras, demostrando que los directivos que posee el puesto de gerente general, si perciben o cuentan con información financiera y cuentan con la capacidad necesaria para tomar decisiones financieras adecuadas. (p. 25)

La información contable es crucial para evaluar el riesgo y el rendimiento de una empresa. Su análisis implica determinar los aspectos económicos y financieros que representan las condiciones operativas de la empresa, como la liquidez, solvencia, endeudamiento, eficiencia, productividad y utilidades. Esto crea condiciones favorables para la toma de decisiones de gestión. Chapi y Ojeda (2017) sostienen que las herramientas financieras:

... se refiere al conjunto de herramientas esenciales que permiten conocer la situación muchas veces financiera, así también económica, con el propósito de tener un panorama de los activos y pasivos con las que cuenta la empresa, así como los ingresos y gastos. (p. 7)

Los costos y agregar valor a las operaciones es fundamental para lograr y mantener una ventaja competitiva a corto y largo plazo. Esto se puede lograr mediante una herramienta de gestión que permite analizar las actividades que aportan valor a una empresa. Según Vásquez

et al. (2020), “la cadena de valor de Porter es una serie de actividades de una empresa o sector que desarrolla un producto para ofrecer al consumidor o cliente final” (p. 402). Esto facilita la creación de alianzas entre los actores, permitiendo un uso más eficiente de los recursos.

El diagnóstico de la cadena de valor es una herramienta que permite desglosar una empresa o industria en sus actividades estratégicamente importantes y comprender su impacto en el comportamiento y la diferenciación de costos. La cadena de valor, como herramienta de gestión, permite analizar y diagnosticar fuentes de ventaja competitiva que demuestran la diversidad de las organizaciones en sus actividades centrales y de soporte, con especial énfasis en crear el mayor valor posible. En su investigación, Lallane (2020) plantea la inserción de Uruguay en las cadenas de valor de América del Sur:

Solamente un 1% del valor agregado nacional participa en cadenas regionales de valor complejas y 6% en simples. Los sectores más importantes dentro de la participación en cadenas regionales son el agropecuario, la bebida, la industria química básica, los plásticos y tres sectores de servicios: financieros, otros servicios a las empresas y otros servicios. (p. 33)

En el ámbito nacional, el Ministerio de Comercio Exterior presentó los resultados del análisis sobre la integración de Costa Rica a la matriz insumo-producto internacional, una herramienta que permitirá comprender mejor la participación de Costa Rica en las cadenas globales de valor. El 74.3% de las exportaciones de Costa Rica posee un valor agregado local.

La cadena de valor analizará las operaciones de la empresa para comprender los costos, los recursos actuales y la ventaja competitiva. Es una herramienta que permitirá optimizar procesos de manera eficiente, aumentar la producción y aumentar la fidelidad de los clientes.

El concepto de cadena de valor aplicado para las universidades debe diferenciarse por la naturaleza de este tipo de organizaciones. Según Muñoz et al. (2020):

... de acuerdo con el ordenamiento jurídico venezolano, constituyen instituciones sin fines de lucro, prestadores de un servicio público como es la educación universitaria, pero que, de igual manera, dadas las exigencias de la comunidad universitaria, su gerencia debe mirar hacia una gestión donde sus servicios cuenten con criterios de calidad. (p. 516)

Por lo tanto, es necesario investigar a fondo las operaciones del CDG para comprender la gestión de costos, los ingresos, los procesos administrativos, así como las actividades y vínculos de apoyo. La universidad es una organización que funciona como un sistema que en los últimos años ha experimentado cambios cualitativos y cuantitativos importantes, siendo más evidente una mayor exigencia social. Como mencionan Acosta et al. (2017), “la Universidad de Otavalo adopta un modelo de gestión universitaria orientada a las estrategias de desarrollo, se basa en la propuesta de la Pirámide del Desarrollo Universitario (PEDI, 2015-2020)”. Esto significó implementar una metodología participativa que incluyó distintos niveles de interacción de toda la comunidad universitaria.

En la Universidad Nacional Experimental de Guayana, Venezuela, según Romero (2017), “el objetivo principal fue diseñar un modelo de planificación estratégica que permita articular el trabajo de las diferentes unidades de apoyo y del cuerpo docente, de la U.E. Jardín Levante” (p. 20). Esto con el fin de fusionar el funcionamiento de la escuela como centro de fortalecimiento de las potencialidades humanas y eje del desarrollo local en un entorno cambiante y de escasos recursos.

El CDG se puede orientar como una Organización No Gubernamental (ONG) dedicada a proporcionar servicios dirigidos al desarrollo de competencias gerenciales en todas las áreas. Según Medina (2023):

Las Organizaciones No Gubernamentales (ONG), también conocidas como organizaciones sin fines de lucro tienen como finalidad elaborar actividades de bien

social, rehabilitación educativa, capacitación ocupacional e inserción laboral y social, sus principales fuentes de ingresos son las aportaciones y donaciones de empresas públicas, privadas y personas naturales. (p. 5)

La Universidad es reconocida como una organización sin fines de lucro. Se desenvuelve en un ambiente competitivo en el mercado, identificando con quién se relaciona en su entorno, además de conocer la competencia dentro de su rol educativo e investigativo. Está encargada de buscar conocimiento, educación y cultura.

Es importante señalar que, de acuerdo con la investigación realizada por Medina (2023) sobre estrategias administrativas y financieras de organizaciones sin fines de lucro:

En el Ecuador crecen de manera considerable, pero desaparecen de la misma forma por diversas causas, dado que, existen factores que afectan, por ejemplo, el gobierno restringe la asignación presupuestaria por la carencia de recursos, la actual crisis económica y el poco interés en la administración de los dirigentes. (p. 5)

Por lo tanto, se deduce que una organización sin fines de lucro que aplica *marketing* se enfoca en investigar, atender y satisfacer las necesidades y deseos del público en general, dentro de los límites que tenga.

Las organizaciones no gubernamentales son elementos sociales, parte de un ecosistema de desarrollo colaborativo. Como señalan Delfa et al. (2023):

En España las ONGD actúan dentro de los proyectos de innovación como promotores de este (90%), y como actor de enlace con la población diana local (80%), seguido del rol de desarrollador (70%) y, por último, como creadores de las soluciones de innovación propuestas (40%). (p. 101)

Así como muchas personas creen que la responsabilidad social no es responsabilidad exclusiva de las instituciones de educación superior, se debe ir más allá de simples acciones solidarias. El compromiso debe reflejarse en la misión, las políticas y las necesidades de estas

instituciones, entre otros aspectos, para satisfacer las necesidades de los grupos prioritarios, no solo las necesidades sociales. Como señala Novillo (2019):

La Universidad Metropolitana del Ecuador entre sus metas propuestas se encuentra, la participación con la sociedad, donde una de sus acciones es preparar a sus estudiantes durante todo el ciclo de la carrera en acciones de vinculación con la sociedad. (p. 70)

El objetivo de esto es que cada proyecto se ejecute desde las carreras o facultades, con una concepción integral y la participación de distintas disciplinas afines a la oferta académica, en respuesta a las necesidades identificadas en el análisis del contexto local, regional o nacional.

Se busca reforzar la economía local al unir esfuerzos de actores que conocen bien el entorno y los problemas sociales específicos que se aspira a solucionar. De acuerdo con Álvarez et al. (2018): “en España en materia de innovación social que ayudan a transformar vidas de muchas personas de la comunidad local. Entre ellas, la puesta en marcha de La Escuela Social Ana Bella para el Empoderamiento de la Mujer” (p. 16).

Dado lo anterior, una ONG busca promover una causa social o proporcionar un beneficio público mediante la prestación de servicios y la sensibilización sobre esa causa.

1.1.3 Delimitación temporal, espacial, institucional o empresarial

1.1.3.1 Delimitación temporal

La presente investigación comprende doce meses de trabajo, desde el 2 de agosto de 2023 hasta julio de 2024. Durante este período, se lograron cumplir los objetivos planteados en este trabajo, como el análisis de los aspectos administrativos que afectan la gestión financiera del CDG.

1.1.3.2 Delimitación espacial

El estudio se realizó en el Centro de Desarrollo Gerencial, una entidad de vinculación externa de la Universidad Nacional de Costa Rica. Se seleccionó esta institución debido a su

estructura organizativa adecuada y a la disponibilidad de la información necesaria para llevar a cabo una investigación en el ámbito de la gestión financiera.

1.1.3.3 Delimitación institucional

El presente estudio se efectúa en la Universidad Nacional de Costa Rica, en la sede de Heredia.

Ámbito/Área

Esta investigación es llevada a cabo en el marco de la Licenciatura en Administración con énfasis en Gestión Financiera, que forma parte de la carrera de Administración de la Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad Nacional. Se enfoca en el análisis de la gestión administrativo-financiera del Centro de Desarrollo Gerencial, con el propósito de crear valor agregado.

Enfoque

El trabajo se centra en los aspectos administrativos y financieros del Centro de Desarrollo Gerencial, como su cartera de servicios, estructura de costos, políticas de precios, procesos y su relación con la FUNDAUNA.

Moneda

Colón costarricense (₡).

1.2 Objetivos de la investigación

1.2.1 Objetivo general

Analizar los aspectos que inciden en la gestión estratégica del Centro de Desarrollo Gerencial de la Escuela de Administración de la Universidad Nacional en el periodo 2019-2022 para su fortalecimiento a través de una cadena de valor.

1.2.2 Objetivos específicos

1. Identificar la gestión administrativa del Centro de Desarrollo Gerencial en el periodo 2019-2022 a través del flujo de procesos para el establecimiento de sus actividades primarias de la cadena de valor.
2. Evaluar la gestión financiera del Centro de Desarrollo Gerencial en el periodo 2019-2022 mediante herramientas de análisis financiero para la gestión de ingresos y costos/gastos en la cadena de valor.
3. Clasificar la relación entre los agentes externos y el Centro de Desarrollo Gerencial en el periodo 2019-2022 mediante su vinculación para el establecimiento de la cadena de valor.

1.3 Modelo de análisis

1.3.1 Conceptualización, operacionalización e instrumentalización de las categorías

1.3.1.1 Categoría 1. Gestión administrativa

Conceptualización

Dicha categoría se enfoca en las actividades relacionadas con la organización, abarcando la planificación, el control de los recursos y los procesos institucionales. Además, comprende aspectos como la toma de decisiones sobre la asignación de recursos financieros, la gestión del personal, la implementación de políticas y procedimientos, y la supervisión de las operaciones.

Por ello, la eficiencia en la gestión financiera de una empresa se manifiesta en su capacidad para alcanzar sus objetivos de manera efectiva, reduciendo gastos y costos, maximizando beneficios y manteniendo un entorno productivo y eficiente.

Operacionalización

Esta categoría se encarga de detallar los servicios ofrecidos por la empresa y evaluar en qué medida se cumplen los objetivos y funciones administrativas. Esto se logra mediante el análisis del portafolio de servicios, la estructura de costos, las condiciones y las políticas que

abarcan esta área. Asimismo, se investiga los procesos de mejora relacionados con los servicios, la gestión del recurso humano y otros aspectos administrativos.

Instrumentalización

Los datos se obtienen mediante análisis del portafolio de servicios y encuestas realizadas a los colaboradores sobre los diferentes aspectos de interés abordados en esta categoría.

1.3.1.2 Categoría 2. Gestión financiera

Conceptualización

Actualmente, en el ámbito de la gestión financiera, con el propósito de lograr de manera eficiente y efectiva los objetivos organizacionales, se emplean las prácticas, políticas, procesos y recursos provistos y establecidos por la Universidad. En coherencia con la categoría anterior, estas medidas buscan asegurar una gestión estratégica adecuada en el uso de los recursos disponibles.

Operacionalización

Para operacionalizar dicha categoría, se evalúa la implementación de buenas prácticas en los procesos administrativo-financieros, las relaciones interdepartamentales, las políticas y los recursos financieros y tecnológicos asignados al Centro de Desarrollo Gerencial.

Instrumentalización

Esta categoría se ejecutará después de recopilar datos relacionados con los indicadores operativos. Se llevarán a cabo encuestas y entrevistas con los responsables de la gestión financiera, además de revisar documentos de políticas y procedimientos.

1.3.1.3 Categoría 3. Encadenamiento con agentes externos vinculados y el CDG

Conceptualización

En la actualidad, el Centro de Desarrollo Gerencial está vinculado administrativamente con diversas entidades externas. Esta categoría se centra en la interacción y colaboración entre

el CDG y otros actores externos en su entorno empresarial. Estos pueden incluir proveedores, clientes, distribuidores, socios estratégicos y otras partes interesadas dentro de la cadena de valor. Es esencial comprender cómo se integra el CDG en el sistema económico y cómo se gestionan las relaciones con estos actores externos, con el objetivo de optimizar el rendimiento y la competitividad en el mercado.

Asimismo, es importante identificar las actividades internas de una empresa que contribuyen a crear valor para el cliente. Por ello, el modelo de la cadena de valor de Porter resalta la importancia de optimizar y alinear estas actividades internas para obtener ventajas competitivas. En consecuencia, una cooperación exitosa entre los participantes mencionados anteriormente contribuye al potencial de mejorar la eficacia, la excelencia, la creatividad y la capacidad competitiva de la compañía en un mercado global.

Operacionalización

La operacionalización de esta categoría se lleva a cabo mediante varios indicadores, como el nivel de colaboración entre el CDG y los agentes externos en el uso compartido de recursos, así como el impacto en el logro de objetivos comunes. Se evalúa en qué medida la relación entre los diferentes representantes contribuye al logro de los objetivos estratégicos y compartidos.

Instrumentalización

Al realizar las encuestas a los *stakeholders* clave, como directivos y beneficiarios, se pretende evaluar la percepción del impacto de la relación en el logro de objetivos. Además, se busca revisar los registros de proyectos conjuntos y entrevistar a miembros de cada institución, así como a algunos beneficiarios del centro.

Una vez recopilados estos datos mediante las herramientas e instrumentos adecuados, se analizarán para evaluar cómo los aspectos administrativos influyen en la gestión financiera del Centro de Desarrollo Gerencial. Este modelo de análisis permite identificar áreas de mejora

en la gestión administrativa que pueden tener un impacto positivo en la gestión financiera y en el funcionamiento general del Centro de Desarrollo Gerencial.

Lo descrito anteriormente puede ser visualizado en la tabla 1, que se presenta a continuación.

Tabla 1*Conceptualización, operacionalización e instrumentalización de las categorías*

Tema: Gestión estratégica del Centro de Desarrollo Gerencial de la Escuela de Administración de la Universidad Nacional en el periodo 2019-2022

Problema: ¿Qué aspectos inciden en la gestión estratégica que contribuyan en la cadena de valor del Centro de Desarrollo Gerencial de la Escuela de Administración de la Universidad Nacional en el periodo 2019-2022?

Objetivo general: Analizar los aspectos que inciden en la gestión estratégica del Centro de Desarrollo Gerencial de la Escuela de Administración de la Universidad Nacional en el periodo 2019-2022 para su fortalecimiento a través de una cadena de valor

Objetivos específicos	Categoría	Conceptualización	Subcategoría	Indicadores	Instrumentos	Fuentes
1) Identificar la gestión administrativa del Centro de Desarrollo Gerencial en el periodo 2019-2022 a través del flujo de procesos para el establecimiento de sus actividades primarias de la cadena de valor	Gestión administrativa	El portafolio de servicios hace referencia al conjunto de servicios ofrecidos por una organización englobados en un documento en el que se detalla la información de cada uno de los servicios y su costo. (Giraldo y Moreno, 2022, p. 39)	Portafolio de servicio	-Cantidad y clasificación de servicios. -Cantidad de clientes activos. -Tasa de retención de clientes. -Promedio de veces que solicitan información en una semana. -Diferencial de precios en el mercado. -Condiciones de pago. -Precios.	Entrevista Cuestionario	CGD Institutos de capacitación Clientes
			Procesos administrativos	-Flujo de procesos administrativos. -Cantidad de procesos de mejora que se llevan a cabo satisfactoriamente. -Promedio de capacitaciones en un mes.		

Objetivos específicos	Categoría	Conceptualización	Subcategoría	Indicadores	Instrumentos	Fuentes
2) Evaluar la gestión financiera del Centro de Desarrollo Gerencial en el periodo 2019-2022 mediante herramientas de análisis financiero para la gestión de ingresos y costos/gastos en la cadena de valor	Gestión financiera	... análisis financiero busca proporcionar los datos más sobresalientes de forma concreta del estado financiera tanto actual como de años anteriores para obtener de ser necesaria una comparación, así poder tomar de decisiones que resulten benéficas para la empresa. (Castrellón et al., 2021, p. 87)	Gestión de ingresos	-Variación absoluta y relativa de los ingresos de los periodos. -Porcentaje de ingresos presupuestados con respecto a los ejecutados. -Variación de superávit anual.	Entrevista Cuestionario Revisión documental	CGD Clientes Proveedores FUNDAUNA EDA OVTE
			Gestión de costos/gastos	-Estructura y clasificación de costos. -Variación absoluta y relativa de los costos/gastos de los periodos. -Porcentaje de gastos presupuestados con respecto a los ejecutados. -Proporcionalidad de los costos/gastos mismos. -Proporcionalidad de los gastos con respecto a los ingresos. -Punto de equilibrio. -Porcentaje de pago por administración. -Porcentaje de reinversión.		
			FODA	-Listado de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.		

Objetivos específicos	Categoría	Conceptualización	Subcategoría	Indicadores	Instrumentos	Fuentes
3) Clasificar la relación entre los agentes externos y el Centro de Desarrollo Gerencial en el periodo 2019-2022 mediante su vinculación para el establecimiento de la cadena de valor	Encadenamiento con agentes externos vinculados y el CDG (Cadena de valor de Porter)	La cadena de valor es una serie de actividades de una empresa o sector que desarrolla un producto para ofrecer al consumidor o cliente final. Dicha cadena facilita la creación de alianzas entre los actores, permitiendo un uso más eficiente de los recursos, facilitando el flujo de información entre los actores y generando soluciones de manera conjunta a problemas y cuellos de botella. Además, Porter (2006) indica que la cadena de valor consiste en dividir la organización en sus actividades estratégicas (primarias y de apoyo), con el fin de entender la composición y la afectación de los costos, así como las actividades actuales y potenciales que generen diferenciación, logrando ventajas competitivas. (Vásquez, et al., 2018, p. 402)	Actividades de apoyo	-Cantidad de servicios FUNDAUNA a CDG. -Cantidad de servicios EDA a CGD. -Cantidad de servicios OVTE a CGD.	Entrevista Cuestionario	CGD Clientes Proveedores FUNDAUNA EDA OVTE
			Vínculos	-Relación con el cliente. -Relación con proveedores (profesores). -Nivel de satisfacción del servicio con clientes y proveedores.		

Nota: Elaboración propia, 2024.

1.3.2 Relaciones e interrelaciones

La figura 1, que ilustra las relaciones e interrelaciones, es fundamental para ofrecer una visión general de cómo se conectan los distintos componentes y factores de la investigación con cada uno de los objetivos, así como para comprender cómo influyen en la dirección y los resultados del estudio en términos de gestión estratégica.

Estas relaciones son vitales para comprender los diversos aspectos del proyecto. Por lo tanto, analizar estas relaciones e interrelaciones es esencial para llevar a cabo una investigación rigurosa y llegar a conclusiones significativas.

Figura 1

Relaciones e interrelaciones de la gestión estratégica del CDG



Nota: Elaboración propia, 2024.

1.4 Estrategia de investigación aplicada

En esta sección se describe el tipo de investigación aplicada, así como las fuentes primarias y secundarias utilizadas. Se aborda también la población objeto de estudio, así como los métodos, técnicas e instrumentos empleados por el equipo investigador para recopilar los datos e información necesarios para su análisis e interpretación.

1.4.1 Tipo de investigación

Se optó por una investigación de **tipo descriptivo, relacional y explicativo**, ya que se pretende abarcar y especificar los aspectos que inciden en la gestión financiera. Esto concuerda con lo expuesto por Hernández et al. (2014), quienes indican que “con los estudios descriptivos se busca especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis” (p. 92).

Asimismo, Hernández et al. (2014) mencionan que un estudio con alcance correlacional “tiene como finalidad conocer la relación o grado de asociación que exista entre dos o más conceptos, categorías o variables en una muestra o contexto en particular” (p. 93). Por lo tanto, al analizar los factores en estudio, se presenta una relación e injerencia entre cada uno de los elementos, lo que hace indispensable abordar la temática desde este tipo de investigación.

De igual manera, se vincula con el tipo de investigación explicativa, ya que pretende establecer las causas de estos factores que se analizarán. Hernández et al. (2014) afirman que este tipo de investigación “se centra en explicar por qué ocurre un fenómeno y en qué condiciones se manifiesta” (p. 95).

Por otro lado, para el desarrollo de este estudio, se ha determinado un **enfoque cualitativo** con datos cuantitativos. Como se mencionó anteriormente, se pretende analizar los factores y determinar cómo inciden en la gestión financiera, así como valorar la sostenibilidad de los recursos financieros.

Lo anterior se ajusta a la definición de enfoque cualitativo de Hernández et al. (2014), que se entiende como “la recolección y análisis de los datos para afinar las preguntas de investigación o revelar nuevas interrogantes en el proceso de interpretación” (p. 7). Esto se relaciona con este estudio, ya que, al ser una temática nueva e innovadora, genera un sinnúmero de interrogantes.

Del mismo modo, es necesario enfocar algunos aspectos desde lo cuantitativo, ya que se requiere interpretar los estados financieros para analizar la incidencia en la gestión financiera.

1.4.2 Fuentes de investigación

Para el desarrollo de esta investigación, es importante contar con información relevante y fidedigna que permita al equipo investigador abordar adecuadamente el tema. En este apartado, se indican las fuentes consultadas para obtener la información requerida.

1.4.2.1 Fuentes primarias

Las fuentes primarias de investigación proporcionan datos e información de primera mano. Según Ildefonso y Abascal (2009), “la información primaria es la que no existe antes de realizar una investigación y se crea específicamente para ella, a través de observación, encuestas, entrevistas o experimentos. La información primaria puede obtenerse con técnicas cuantitativas o cualitativas” (p. 40). En esta investigación, el equipo de trabajo utilizará cuestionarios y entrevistas para recolectar información primaria, dirigidos a los colaboradores del Centro de Desarrollo Gerencial, EDA, OTVE, FUNDAUNA, clientes y proveedores; así como la revisión documental.

1.4.2.2 Fuentes secundarias

Las fuentes secundarias de información se generan a partir de fuentes primarias. De acuerdo con Ildefonso y Abascal (2009), “la información secundaria es la que está disponible antes de que surja la necesidad de contar con ella para llevar a cabo la investigación que se

necesita (...) puede haber sido generada por la propia empresa, o por terceros" (p. 40). Por consiguiente, las fuentes de información secundaria empleadas por el equipo investigador incluyen recursos bibliográficos como libros electrónicos y físicos, artículos y documentos publicados que sirvan de apoyo para el desarrollo del presente trabajo.

1.4.3 Población

Para el presente trabajo de investigación, se define que la población de estudio incluye a las personas colaboradoras del CDG, proveedores, clientes e instancias involucradas en la temática.

1.4.3.1 Definición y caracterización de la población de estudio

Para esta investigación, la población se compone de aquellos relacionados con los procesos que ejecuta el CDG en cuanto a gestión administrativa, financiera y su portafolio de servicios. Esto coincide con lo que explica Hernández et al. (2014), indicando que es “el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones” (p. 174).

La población en estudio está conformada por 1308 personas, según la tabla 2.

Tabla 2

Desglose de la población en estudio

Población	Cantidad
Personal CDG	1
Proveedores	24
Cientes cursos	636
Cientes certificaciones	275
Cientes especializaciones	215
Cientes congresos	154
EDA	1
FUNDAUNA	1
OTVE	1
Total	1308

Nota: Elaboración propia con datos del CDG, 2024.

En cuanto al personal del Centro de Desarrollo Gerencial, se entrevista a una persona, quien ocupa el cargo de representante administrativo. En lo que respecta a los proveedores, se incluye a toda la población como objeto de estudio para garantizar la representación completa y precisa de todos los individuos que componen el grupo de interés. En cuanto a los clientes,

se opta por tomar una muestra estratificada para equilibrar la necesidad de representatividad y la obtención de resultados confiables y generalizables. Con respecto a los agentes externos vinculados como la EDA, FUNDAUNA y OTVE, se realiza una entrevista a una persona en representación de cada instancia.

1.4.3.2 Diseño muestral

Según Hernández et al. (2014), la muestra es un subgrupo de la población de interés sobre el cual se recolectarán datos, y debe definirse y delimitarse de antemano con precisión para ser representativa de la población.

Se utiliza la siguiente fórmula muestral, según el autor Ríos (2017, p. 91):

$$n = \frac{N * Z^2 * P * Q}{e^2 * (N - 1) + Z^2 * P * Q}$$

- n= Tamaño de muestra buscado.
- N= Tamaño de la población.
- Z= Parámetro estadístico que varía con el nivel de confianza escogido para la investigación.
- P= Probabilidad de que los individuos tengan el atributo buscado de la muestra.
- Q= Probabilidad de que los individuos no tengan el atributo buscado.
- e= Margen de error.

Para este proyecto, se trabajó con un nivel de confianza del 90%. Por lo tanto, el valor crítico Z corresponde a 1,645; el margen de error es del 5%. Los valores P y Q corresponden a la variabilidad del parámetro que se desea estudiar. Para esta variable, ambos parámetros representan el 50% respectivamente, tal y como se muestra en la tabla 3:

Tabla 3
Parámetros de la fórmula muestral

Parámetros	Valor
N	1280
Z	1,645

P	50%
Q	50%
e	5%

Nota: Elaboración propia, 2024.

Al sustituir los valores en la fórmula, el tamaño de la muestra probabilística representativa es 224.

Como parte del análisis administrativo del Centro de Desarrollo Gerencial, la presente investigación se desarrolló bajo el tipo de muestra probabilística estratificada, que “es el muestreo en el que la población se divide en segmentos y se selecciona una muestra para cada segmento” (Hernández et al., 2014, p. 180).

En este sentido, la estratificación aumenta la precisión de la muestra e implica el uso deliberado de diferentes tamaños de muestra para cada estrato, con el fin de reducir la varianza de cada unidad de la media muestral (Kalton y Heeringa, citado por Hernández et al., 2014, p. 181). Por lo tanto, se divide la población de estudio en clases o grupos, denominados estratos, los cuales tendrán miembros distintos y, por supuesto, el número de miembros será diferente para cada uno.

Como parte de la naturaleza propia del CDG, se divide la población en 4 estratos, los cuales corresponden a los distintos servicios que brinda el Centro de Desarrollo Gerencial (cursos, certificaciones, especializaciones y seminarios o congresos).

Una vez obtenido el tamaño de la muestra representativa, se procede a calcular la desviación estándar para la muestra estratificada de cada tipo de servicio. Esto se realiza a través de la siguiente fórmula, según Hernández et al. (2014, p. 181):

Donde:

$$ksh = \frac{n(\mathbf{x})}{N(\mathbf{x})}$$

- ksh= Desviación estándar, el valor necesario para contener la muestra estratificada.
- n= La población de la muestra representativa.

- N= La población total en estudio.

Al realizar la fórmula, la desviación estándar es 0,175.

Tras contabilizar la cantidad de estudiantes por cada uno de los tipos de servicios que brinda el CDG, en la tabla 4 se establece la muestra estratificada para cada uno de ellos. Luego, se utiliza la desviación estándar obtenida y se multiplica por la población de cada servicio.

Tabla 4
Cálculo de la muestra estratificada

Estrato	Servicios CDG	Población por servicio	(ksh)= 0,175	Muestra estratificada
1	Seminarios y congresos	154	26,95	27
2	Especialización	215	37,62	38
3	Certificaciones	275	48.125	48
4	Cursos	636	111,3	111
Total		1280		224
		N		n

Nota: Elaboración propia con datos del CDG, 2024.

1.4.4 Recopilación de los datos

Para esta investigación, se emplean como métodos para la recolección de información: el cuestionario, la entrevista y la revisión documental.

1.4.4.1 Cuestionario

Específicamente, se aplica un cuestionario a los clientes (ver anexo 2) y proveedores (ver anexo 6), el cual está formulado con una serie de preguntas pertinentes a cada categoría e indicador establecido en la formulación. Estos cuestionarios constan de 16 y 5 preguntas cerradas, respectivamente.

Se procede de esta manera con base en lo planteado por Hernández et al. (2014), quienes afirman que “un cuestionario consiste en un conjunto de preguntas respecto de una o más variables a medir” (p. 217).

1.4.4.2 Entrevista

Se procede con entrevistas directas al personal del Centro de Desarrollo Gerencial (ver anexo 1), a FUNDAUNA (ver anexo 3), a OTVE (ver anexo 4) y a EDA (ver anexo 5), con el

objetivo de abarcar variables un poco más amplias y así contar con mayores datos cualitativos. Estas entrevistas constan de 48, 10, 7 y 8 preguntas, respectivamente, que incluyen tanto preguntas abiertas como cerradas.

De acuerdo con Barrantes (2012), “como en toda entrevista, hay que considerar aspectos acerca de la relación entrevistador-entrevistado, la formulación de las preguntas, la recolección y registro de las respuestas y la finalización del contacto entre ambas partes” (p. 208).

1.4.4.3 Análisis Documental

Según Del Rincón et al. (1995, como se cita en Bisquerra, 2004), “el análisis documental es una actividad sistemática y planificada que consiste en examinar documentos ya escritos (...)”, a través de los cuales es posible captar información valiosa. Por lo tanto, en el presente trabajo se somete a análisis la información contenida en los recursos bibliográficos, archivos y estados de cuenta del Centro de Desarrollo Gerencial, así como los datos obtenidos tras la aplicación de los instrumentos de investigación.

1.4.5 Análisis e interpretación de la información

Para este trabajo de investigación, se ha decidido realizar el análisis de los indicadores mediante los siguientes instrumentos: entrevista, cuestionario y revisión documental. Estos se aplicaron al personal del CDG, clientes, proveedores, institutos de capacitación, EDA, OTVE y FUNDAUNA, como se detalla en la tabla 5:

Tabla 5

Análisis e interpretación de la información

Objetivos	Categorías	Subcategorías	Indicadores	Instrumentos	Fuentes
1) Identificar la gestión administrativa del Centro de Desarrollo Gerencial en el periodo 2019-2022 a través del flujo de procesos para el establecimiento de sus actividades primarias de la cadena de valor	Gestión administrativa	Portafolio de servicio	-Cantidad y clasificación de servicios. -Cantidad de clientes activos. -Tasa de retención de clientes. -Promedio de veces que solicitan información en una semana. -Diferencial de precios en el mercado. -Condiciones de pago. -Precios.	Entrevista Cuestionario	CGD Institutos de capacitación Clientes
		Procesos administrativos	-Flujo de procesos administrativos. -Cantidad de procesos de mejora que se llevan a cabo satisfactoriamente. -Promedio de capacitaciones en un mes.		
2) Evaluar la gestión financiera del Centro de Desarrollo Gerencial en el periodo 2019-2022 mediante herramientas de análisis financiero para la gestión de ingresos y costos/gastos en la cadena de valor	Gestión financiera	Gestión de ingresos	-Variación absoluta y relativa de los ingresos de los periodos. -Porcentaje de ingresos presupuestados con respecto a los ejecutados. -Variación de superávit anual.	Entrevista Cuestionario Revisión documental	CGD Clientes Proveedores FUNDAUNA EDA OVTE
		Gestión de costos/gastos	-Estructura y clasificación de costos. -Variación absoluta y relativa de los costos/gastos de los periodos. -Porcentaje de gastos presupuestados con respecto a los ejecutados. -Proporcionalidad de los costos/gastos mismos. -Proporcionalidad de los gastos con respecto a los ingresos. -Punto de equilibrio. -Porcentaje de pago por administración. - Porcentaje de reinversión.		
		FODA	-Listado de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.		
3) Clasificar la relación entre los agentes externos y el Centro de Desarrollo Gerencial en el periodo 2019-2022 mediante su vinculación para el establecimiento de la cadena de valor	Encadenamiento con agentes externos vinculados y el CDG (cadena de valor de Porter)	Actividades de apoyo	-Cantidad de servicios FUNDAUNA a CDG. -Cantidad de servicios EDA a CGD. -Cantidad de servicios OVTE a CGD.	Entrevista Cuestionario	CGD Clientes Proveedores FUNDAUNA EDA OVTE
		Vínculos	-Relación con el cliente. -Relación con proveedores (profesores). -Nivel de satisfacción del servicio con clientes y proveedores.		

Nota: Elaboración propia, 2024

1.4.5.1 Alcances y limitaciones

En todo proceso de investigación, es esencial reconocer y comprender tanto los límites del estudio como las oportunidades que se presentan hacia nuevos horizontes. La tabla 6, titulada “Alcances y Limitaciones”, tiene como objetivo proporcionar claridad sobre los temas abordados en este proyecto. Asimismo, pretende establecer los fundamentos para una evaluación crítica y una interpretación adecuada de los resultados.

Los alcances de la investigación representan el territorio que se explorará de manera detallada y exhaustiva. En esta sección, se identifican los aspectos específicos que serán abordados en el estudio, lo que proporciona orientación sobre las contribuciones y los hallazgos esperados. Se incluyen los alcances y limitaciones de esta investigación para las subcategorías y categorías de cada uno de los objetivos en estudio y sus respectivos indicadores.

Para este trabajo de investigación, se han establecido los alcances y limitaciones que guían el desarrollo de las categorías, como se detalla en la tabla 6:

Tabla 6*Alcances y limitaciones*

Categorías	Subcategorías	Indicadores	Alcances	Limitaciones
Gestión administrativa	Portafolio de servicio	-Cantidad y clasificación de servicios. -Cantidad de clientes activos. -Tasa de retención de clientes. -Promedio de veces que solicitan información en una semana. -Diferencial de precios en el mercado. -Condiciones de pago. -Precios.	El reconocimiento de los distintos procesos dentro del CDG permitirá formular recomendaciones y conclusiones de manera más efectiva, identificando claramente sus áreas de mejora.	El modelo de trabajo del CDG representa una limitación en esta investigación, ya que su enfoque no está orientado a la generación de rentabilidad, sino a aprovechar los fondos recaudados para inversiones.
	Procesos administrativos	-Flujo de procesos administrativos. -Cantidad de procesos de mejora que se llevan a cabo satisfactoriamente. -Promedio de capacitaciones en un mes.		
Gestión financiera	Gestión de ingresos	-Variación absoluta y relativa de los ingresos de los periodos. -Porcentaje de ingresos presupuestados con respecto a ejecutados. -Variación de superávit anual.	Con la accesibilidad a la información en el CDG, se tiene la seguridad de contar con datos actualizados para su análisis y comparación.	Inconsistencias en el análisis de indicadores producto de la cantidad excesiva de información financiera que no está sintetizada por parte del CDG.
	Gestión de costos/gastos	-Estructura y clasificación de costos. -Variación absoluta y relativa de los costos/gastos de los periodos. -Porcentaje de gastos presupuestados con respecto a los ejecutados. -Proporcionalidad de los costos/gastos mismos. -Proporcionalidad de los gastos con respecto a los ingresos. -Punto de equilibrio monetario. -Porcentaje de pago por administración. -Porcentaje de reinversión.		
	FODA	-Listado de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.		
Encadenamiento con agentes externos vinculados y el CDG (Cadena de valor de Porter)	Actividades de apoyo	-Cantidad de servicios FUNDAUNA a CDG. -Cantidad de servicios EDA a CGD. -Cantidad de servicios OVTE a CGD.	Al realizar un análisis de cadena de valor, se identificarán los componentes externos e internos que influyen en el CDG. Esta herramienta permitirá proponer recomendaciones precisas, ofreciendo una visión completa de cómo opera realmente esta organización.	Al depender de otras organizaciones para acceder a entrevistas e información, se encontraron barreras que causaron retrasos en la obtención de la información durante el período de estudio.
	Vínculos	-Relación con el cliente. -Relación con proveedores (profesores). -Nivel de satisfacción del servicio con clientes y proveedores.		

Nota: Elaboración propia, 2024

Para finalizar este capítulo, es importante mencionar que lo analizado en esta primera sección sirve como guía para el desarrollo de esta investigación. El propósito es mantener coherencia con la estrategia aplicada en este proyecto y así destacar los aspectos que influyen en la gestión estratégica del Centro de Desarrollo Gerencial de la Escuela de Administración de la Universidad Nacional durante el período 2019-2022.

A través de la metodología de investigación aplicada en este trabajo, se formulan los objetivos, los cuales se centran en identificar la gestión administrativa y financiera de la unidad. Esto se logra mediante la aplicación de diversos instrumentos que examinan las actividades del Centro de Desarrollo Gerencial en comparación con otras unidades. Estas actividades, alineadas con sus principios, contribuyen al logro de los objetivos de la unidad bajo estudio. El objetivo final es establecer una cadena de valor, fomentar la toma de decisiones informada y estratégica, y mejorar su rendimiento.

Este capítulo proporciona detalles sobre el tipo de investigación, las fuentes primarias y secundarias que respaldan este proyecto, así como el análisis e interpretación de la información obtenida mediante la aplicación de los instrumentos. Además, se abordan los alcances y las limitaciones encontradas durante este análisis.

Capítulo II. Marco de referencia

El capítulo II de este trabajo de investigación se adentra en el Centro de Desarrollo Gerencial, una unidad de suma importancia para la Escuela de Administración. Su función principal es ofrecer servicios a la sociedad y promover el crecimiento profesional y personal de sus usuarios. El objetivo de este capítulo es presentar las generalidades de esta institución, resaltando aspectos clave que ayudarán a comprender su rol y relevancia en el contexto universitario y en la promoción del desarrollo.

Además, se presta especial atención a los aspectos que respaldan y fundamentan este proyecto, proporcionando un marco sólido y confiable que ofrece las principales generalidades de las organizaciones que mantienen vínculos importantes con el CDG. A través de esta exploración, se aclara el entorno y los fundamentos esenciales, proporcionando así un contexto adecuado para el análisis detallado que se llevará a cabo en los siguientes capítulos.

Por otra parte, se analiza el marco legal y regulatorio que debe regir al Centro de Desarrollo Gerencial. Este proporcionará las herramientas necesarias para comprender mejor la normativa jurídica y así poder analizar la gestión estratégica de la unidad.

2.1 Generalidad de la institución o empresa, y desarrollo específico del área o departamento de investigación

En este contexto, la Universidad Nacional desempeña un papel fundamental al ser una institución de conocimiento y excelencia académica que busca contribuir al desarrollo económico y social. Por ello, la efectividad de las instituciones se basa en su capacidad para alcanzar y mantener sus objetivos, lo que implica la necesidad de establecer una interacción efectiva con entidades externas. Por lo tanto, es crucial desarrollar relaciones sólidas y eficaces con estos agentes.

Este punto es un componente clave del área de investigación, cuya función principal es impulsar la generación de conocimiento que sirva de base sólida para comprender la posición actual del Centro de Desarrollo Gerencial en comparación con otras unidades de la universidad.

En este texto, se explicará con mayor detalle la importancia de este aspecto y los objetivos de las instituciones externas al CDG en el contexto de la vinculación externa.

En este análisis, se explora cómo estos departamentos juegan un papel fundamental en el cumplimiento de los objetivos de la Universidad Nacional en relación con la vinculación que estos agentes externos tienen con el CDG.

2.1.1 Universidad Nacional

La Universidad Nacional fue establecida el 7 de febrero de 1973 mediante la aprobación unánime de la Ley N° 5182 en la Asamblea Legislativa. Está estructurada en cinco facultades y tres centros, lo que respalda su compromiso con la educación, la investigación y la formación de profesionales en diversas disciplinas. Su visión es ser un referente de excelencia académica con autonomía, innovación y compromiso social a nivel regional, nacional e internacional, con énfasis en América Latina y el Caribe.

La misión de la Universidad Nacional se centra en la generación y difusión de conocimientos, así como en la formación de profesionales humanistas con actitudes críticas y creativas, contribuyendo así al bienestar de la sociedad. Por otro lado, la visión aspira a ser un referente de excelencia académica, autonomía, innovación y compromiso social.

Además, la Universidad Nacional se fundamenta en principios y valores sólidos, que abarcan desde la promoción del conocimiento y el humanismo hasta la práctica de la inclusión, la probidad, la responsabilidad ambiental, el compromiso social, la búsqueda de la excelencia, la igualdad, la participación democrática y el respeto. Este sólido y ético cimiento filosófico y estructural respalda la labor de la universidad y establece un marco confiable para la investigación llevada a cabo en este proyecto.

2.1.2 Facultad de Ciencias Sociales

Esta investigación se desarrolla en la Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad Nacional de Costa Rica, una institución dedicada a la generación y difusión del conocimiento,

así como a la formación de profesionales comprometidos con la mejora de la sociedad, tanto a nivel local como global. Esta facultad tiene como objetivo abarcar la enseñanza, la extensión, la investigación y otras formas de producción de conocimiento.

Además, es fundamental destacar la relación que existe entre la Facultad de Ciencias Sociales y el Centro de Desarrollo Gerencial. Aunque estas dos instancias pueden parecer diferentes en su enfoque, comparten un interés común en la formación integral y el desarrollo de profesionales.

Sin embargo, la Facultad de Ciencias Sociales se enfoca en la educación en el ámbito de las ciencias sociales, promoviendo la comprensión crítica y la conciencia social en sus estudiantes. En cambio, el CDG se centra en el desarrollo de competencias gerenciales y habilidades aplicadas en el mundo empresarial y organizacional.

A pesar de estas diferencias, ambas instituciones comparten la visión de contribuir al bienestar social y al progreso de la sociedad, lo que establece una relación complementaria. La Facultad de Ciencias Sociales proporciona una base sólida en teoría social y la comprensión de los problemas contemporáneos, mientras que el CDG fortalece estas habilidades con formación específica en administración y liderazgo.

En conjunto, esta colaboración contribuye al desarrollo de profesionales, no solo competentes en sus campos, sino también con una visión crítica y compromiso social, preparados para influir positivamente en la sociedad.

2.1.3 Escuela de Administración

La Escuela de Administración, en el contexto de este trabajo de investigación, emerge como un componente fundamental en la estructura de la Universidad Nacional de Costa Rica. Esta institución académica, dedicada a la formación y estudio de la administración en todas sus dimensiones, desempeña un papel destacado en la promoción del conocimiento y la excelencia académica en este ámbito.

Por medio de su misión y visión, la Escuela de Administración establece un compromiso firme con la formación de profesionales preparados para enfrentar los retos cambiantes de la gestión empresarial y organizacional en la sociedad contemporánea.

Asimismo, esta investigación se desarrolla parcialmente en la Escuela de Administración, la cual está adscrita a la Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad Nacional desde diciembre de 1973. Inicialmente fue creada bajo el nombre de Instituto de Estudios del Trabajo (IESTRA), con el propósito de capacitar y formar a los líderes de los sectores laborales del país.

En la sesión ordinaria del 29 de abril de 2010, artículo IV, inciso III, p. 5, acta No 3070, comunicado en el oficio SCU-792-2010 del 30 de abril de 2010, el Instituto de Estudios del Trabajo (IESTRA), pasa a ser lo que hoy en día es la Escuela de Administración, permitiendo un mayor empoderamiento de su labor sustantiva. (EDA)

Es necesario destacar que la Escuela de Administración proporciona la base teórica y el conocimiento necesario, mientras que el CDG complementa este proceso al ofrecer una plataforma dinámica para la formación de competencias gerenciales, la capacitación en áreas específicas y la búsqueda constante de la innovación en la gestión.

Esta colaboración estratégica contribuye significativamente al desarrollo de profesionales altamente calificados, capaces de enfrentar los desafíos de un entorno empresarial en constante cambio. Además, aporta de manera significativa a la misión y visión de la universidad de promover la excelencia académica y la transformación social.

Por último, es relevante mencionar que la relación existente entre la Escuela de Administración y el Centro de Desarrollo Gerencial de la Universidad Nacional es un testimonio de la sinergia entre la formación académica y la aplicación práctica en el campo de la administración.

2.1.4 Centro de Desarrollo Gerencial

Específicamente, el Centro de Desarrollo Gerencial es “una unidad técnica de la Escuela de Administración de la Universidad Nacional, constituida en el año 2011” (CDG). Esta organización se enfoca en el desarrollo de competencias gerenciales, teniendo en cuenta las necesidades del mercado laboral actual. Además, el CDG surge como un proyecto de vinculación externa de la Escuela de Administración de la Universidad Nacional.

Algunos de los cursos que se brindan en el CDG actualmente son los siguientes: “Agile marketing”, “Evolución de la cultura organizacional”, “Gerencia en calidad de proyectos – marco y herramientas para la toma de decisiones” y “Auditoría de proyectos”. Además de los cursos, el CDG también ofrece otras herramientas como certificaciones, especializaciones y congresos.

Como parte integral de la Escuela de Administración de la Universidad Nacional, esta instancia se destaca como una entidad de gran relevancia para la formación y desarrollo de competencias gerenciales en el entorno actual. Su enfoque claro está en abordar las necesidades del mercado y de los profesionales contemporáneos. Su objetivo principal es potenciar la efectividad de las empresas y sus miembros en todos los niveles jerárquicos, ofreciendo formación y capacitación en áreas clave para asumir roles gerenciales con éxito en el futuro. Además, su énfasis en la innovación y en la aplicación de metodologías vanguardistas, respaldadas por estudios previos, garantiza un alto nivel de calidad en la formación y consultoría que ofrece.

2.1.5 Fundación para el Desarrollo Académico de la Universidad Nacional

La Fundación para el Desarrollo Académico de la Universidad Nacional es una organización privada sin fines de lucro que surge como respuesta a la necesidad de contar con una entidad de apoyo para la gestión financiera de proyectos de la Universidad Nacional con transparencia. Es importante destacar que FUNDAUNA tiene una vinculación directa con el

CDG, ya que, al ser un proyecto de la EDA, requiere que la fundación gestione y administre sus finanzas.

Sin embargo, FUNDAUNA tiene un papel fundamental en la gestión administrativa de los proyectos. Esta entidad se encarga de gestionar pagos electrónicos, cobros, envíos de paquetería, mensajería, apoyos financieros, entre otros.

Desde una perspectiva más amplia en términos de cooperación, la asociación entre FUNDAUNA y el Centro de Desarrollo Gerencial se presenta como un enlace estratégico que refuerza la capacidad de la institución educativa para expandir su influencia más allá de su ámbito académico.

FUNDAUNA, en su papel como entidad encargada de brindar respaldo financiero y apoyo logístico a proyectos e iniciativas de la Universidad Nacional, reconoce en el CDG un colaborador esencial para promover la formación y el crecimiento de profesionales y líderes en el ámbito de la gestión y la administración.

A través de esta cooperación, FUNDAUNA facilita el acceso a recursos y oportunidades al CDG, lo que permite la implementación de programas y proyectos de formación de alta calidad relacionados con la administración y el liderazgo. Esta asociación ilustra cómo la relación entre ambas instituciones no solo enriquece la oferta educativa de la universidad, sino que también contribuye de manera significativa al logro de sus metas de proyección social y desarrollo de competencias en los integrantes de su comunidad.

2.1.6 La Oficina de Transferencia Tecnológica y Vinculación Externa

La Oficina de Transferencia Tecnológica y Vinculación Externa es una entidad vinculada a la Universidad Nacional de Costa Rica, la cual está relacionada con el sector socio productivo. Esta entidad está integrada por las cuatro unidades de enlace de las universidades, las cuales son las siguientes: Proinnova de la UCR, el Centro de Vinculación Universitaria –

Empresa del TEC, el Programa de Relaciones Externas de la UNED, y el CENAT, que participa como invitado desde el 2006.

La Oficina de Transferencia Tecnológica y Vinculación Externa tiene como objetivo general fortalecer las relaciones con el sector empresarial en las universidades públicas costarricenses en diversas modalidades. Su misión se centra en ser un equipo interuniversitario que promueve la vinculación entre universidades y empresas para contribuir a la creación de un Sistema Costarricense para la Innovación, impulsando un desarrollo nacional más próspero, equitativo y sostenible en beneficio del país.

El vínculo entre la Oficina de Transferencia Tecnológica y Vinculación Externa y el Centro de Desarrollo Gerencial es crucial en el contexto de la Universidad Nacional de Costa Rica. Mientras que la OTVE se dedica a fortalecer las relaciones entre las universidades y el sector empresarial, fomentando la colaboración y la innovación, el CDG se enfoca en la formación y el desarrollo de competencias gerenciales.

Estas dos instancias colaboran estrechamente para potenciar la formación de profesionales y líderes capaces de aplicar eficazmente los conocimientos y habilidades adquiridos en un entorno empresarial.

En este segundo capítulo, se exploró en profundidad el entramado de instituciones académicas y colaborativas que constituyen una sólida red dentro del ámbito de la Universidad Nacional de Costa Rica. Desde la propia universidad hasta la Facultad de Ciencias Sociales, la Escuela de Administración, el Centro de Desarrollo Gerencial, la Fundación FUNDAUNA y la Oficina de Transferencia Tecnológica y Vinculación Externa, se ha mantenido un hilo conductor que refleja la cohesión y el flujo de sinergia entre estas entidades.

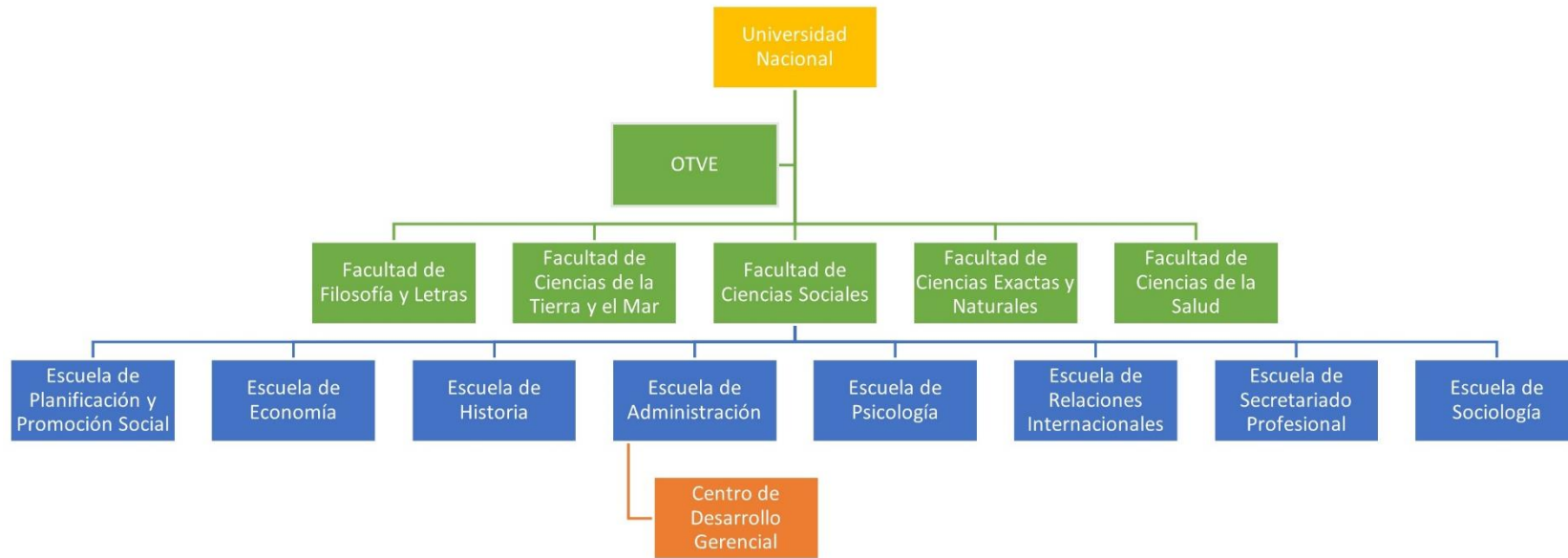
Este capítulo no solo ha proporcionado datos y detalles sobre cada institución, sino que también ha resaltado la importancia crucial de su interconexión. Cada una de estas entidades desempeña un papel fundamental en el ecosistema universitario y en la promoción del

desarrollo profesional y académico de sus miembros. La Universidad Nacional es el núcleo de este sistema, con su compromiso hacia la excelencia académica y la transformación social.

La Facultad de Ciencias Sociales, la Escuela de Administración y el CDG se unen para potenciar la formación y el desarrollo de competencias gerenciales de alta calidad, siempre procurando estar a la vanguardia en un entorno empresarial en constante cambio.

La estructura anterior se representa gráficamente en la figura 2:

Figura 2
Organigrama Universidad Nacional



Nota: Elaboración propia, 2024.

2.2 Aspectos legales/ legislación que afecta la investigación en forma directa o indirectamente

Este apartado aborda la legislación costarricense relevante para el presente trabajo. En la tabla 7 se detallan las leyes, decretos, reglamentos, convenios y otros documentos que inciden directa o indirectamente en las actividades del Centro de Desarrollo Gerencial. Además, se explora cómo estas disposiciones legales se relacionan con cada uno de los objetivos específicos planteados en esta investigación. La información detallada se encuentra disponible en el anexo 7.

Al buscar leyes relacionadas con la gestión administrativa del CDG, es crucial mencionar específicamente las bases de la Universidad Nacional, ya que proporcionan un contexto sobre el funcionamiento de los procesos internos. Los dos documentos citados en la tabla 7 destacan tres aspectos relevantes para esta investigación: la normativa que rige la Universidad Nacional, los procedimientos de trabajo de cada uno de sus departamentos y el convenio entre FUNDAUNA y la Universidad. A partir de esta información, es posible obtener datos y establecer conexiones con el órgano principal estudiado, el CDG, con el fin de analizar su estructura, funcionamiento y relaciones con otras instancias de la Universidad. Por último, cada una de las normas mencionadas anteriormente influye de manera similar en los dos objetivos específicos siguientes.

Con respecto a la gestión financiera, se debe mencionar la adopción de las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF) en el contexto nacional, dado que las instituciones públicas están obligadas a seguir estas regulaciones. En el caso de la Universidad Nacional, como se indica en la tabla 5, pueden optar por las NIIF según su funcionalidad.

Por otro lado, cabe destacar que el CDG opera con fondos públicos, por lo que deben considerarse leyes como la de Presupuestos Públicos y el Reglamento de Vinculación Externa Remunerada. Esta última es específica de la Universidad y explica cómo FUNDAUNA

administra los presupuestos y cómo se asignan a los diferentes órganos de la institución. Además, proporciona detalles sobre diversos porcentajes, como los destinados a gastos, reinversión y presupuestos.

Las dos últimas leyes mencionadas anteriormente también tienen relevancia para el último objetivo específico, que se centra en la relación de agentes externos con el CDG. Existe una cadena de órganos encargados de velar por el cumplimiento de la responsabilidad presupuestaria del CDG, como lo indica la Ley de Presupuestos Públicos. Además, esta responsabilidad se ve reforzada por el Reglamento de Vinculación Externa, el cual facilita la comprensión de la relación entre las diferentes instancias que interactúan con el CDG, como la OVTE, la EDA y FUNDAUNA, ya que desempeñan roles de evaluación y control.

La Ley de Administración Pública es una de las más relevantes en el sector público, y su influencia se refleja en la estructura de cómo el CDG se relaciona con sus agentes externos. Esta ley facilita la comprensión de las cadenas de valor existentes, en beneficio de los usuarios que utilizan los servicios del CDG, como sus cursos y capacitaciones, entre otros.

FUNDAUNA es una fundación encargada del control presupuestario dentro de la Universidad Nacional. Como se ha demostrado anteriormente, desempeña un papel muy relevante para el CDG. Sus objetivos también están vinculados a la Ley de las Fundaciones, la cual establece su principal función de no generar capital, aunque sí permite incrementar su capital e ingresos, como es el caso del proyecto del CDG.

Tabla 7*Legislación que afecta directa e indirectamente a la investigación*

Categoría	Subcategoría	Legislación	Artículos y su relación
Gestión administrativa	Portafolio de servicios	Convenio específico de cooperación entre la Universidad Nacional y la Fundación para el Desarrollo Académico de la Universidad Nacional.	En el Considerando 8 sobre los Proyectos de Vinculación Externa Remunerada (VER) se encuentra estrictamente relacionado, debido a que el CDG se clasifica dentro de este tipo de proyectos, que buscan la generación e intercambio de conocimientos del quehacer académico universitario en vinculación con diferentes públicos.
	Procesos administrativos	Estatuto orgánico de la Universidad Nacional.	El artículo 11, sobre el personal administrativo, se relaciona con los funcionarios que desarrollan los procesos a su cargo con eficiencia para el cumplimiento del quehacer institucional. En este caso, el CDG cuenta con el personal administrativo necesario para llevar a cabo los procesos correspondientes.
Gestión financiera	Gestión de ingresos	Ley de Administración Financiera de la República y Presupuestos públicos N°. 8131.	El artículo 3, inciso a, sobre los fines de la Ley, se relaciona con la temática, ya que establece que se debe propiciar la obtención de recursos de manera eficiente. El artículo 4, sobre la Sujeción al Plan Nacional de Desarrollo; el artículo 5, sobre los principios presupuestarios; y el artículo 7, sobre las técnicas de formulación presupuestaria, están vinculados ya que indican que los presupuestos institucionales deben responder a un Plan Operativo. En el caso del CDG, este debe formular un presupuesto anual que debe estar en concordancia con el Plan Operativo, integrado con el de la EDA.
		Adopción e Implementación de las Normas Internacionales de Contabilidad para el Sector Público. Decreto Ejecutivo N° 34918-H.	En el artículo 1, sobre el objeto de esta norma, se establece que, al ser el CDG parte de una institución pública, debe mantener los registros contables de acuerdo con esta normativa. En el artículo 2, sobre el ámbito de aplicación del Decreto Ejecutivo, se indica que las entidades con un grado de autonomía, como es el caso de la Universidad Nacional, pueden adaptar estas normas a su funcionalidad.
		Estatuto orgánico de la Universidad Nacional.	Sobre el artículo 82, inciso e, de las fuentes financieras de la Universidad Nacional, una de estas son los ingresos de los proyectos de Vinculación Externa.
		Reglamento de Vinculación Externa Remunerada, la Cooperación Externa y la relación con la FUNDAUNA.	En el artículo 4, inciso f, sobre unidades permanentes, se indica la importancia de mantener porcentajes de reintegro de reinversión para salvaguardar la estabilidad financiera. En el artículo 30, sobre el presupuesto, se señala que el CDG debe formular un presupuesto con la asesoría de la OTVE, el cual debe ser aprobado por la EDA y comunicado a FUNDAUNA. En el artículo 35, que trata sobre los porcentajes de reinversión, se establece que el CDG debe incluir en su presupuesto un porcentaje de reinversión de al menos un 20%. En el artículo 36, sobre el destino del porcentaje de reinversión, es importante para el estudio, ya que este porcentaje debe ser utilizado en alguna de las opciones especificadas en el artículo, por lo que debe ser considerado en el presupuesto del CDG.

Categoría	Subcategoría	Legislación	Artículos y su relación
			En el artículo 78, sobre el reconocimiento de diferencias cambiarias, se especifica que FUNDAUNA deberá reconocer al CDG los intereses generados por las inversiones realizadas.
		Convenio específico de cooperación entre la Universidad Nacional y la Fundación para el Desarrollo Académico de la Universidad Nacional.	En la cláusula sexta, referente a la rentabilidad de los fondos, se señala que los fondos de los proyectos de VER, como en el caso del CDG, pueden ser invertidos en valores o instrumentos financieros estatales costarricenses. Por lo tanto, los intereses generados a partir de estas inversiones se acreditarán mensualmente a la cuenta del proyecto.
	Gestión de costos/gastos	Reglamento de Vinculación Externa Remunerada, la Cooperación Externa y la relación con la FUNDAUNA.	En el artículo 29, sobre los gastos de administración, se indica que el CDG debe incluir este porcentaje en su presupuesto. De igual manera, en el artículo 38, se establece que también debe presupuestarse un 0.5% para la OTVE.
		Convenio específico de cooperación entre la Universidad Nacional y la Fundación para el Desarrollo Académico de la Universidad Nacional.	En la cláusula cuarta, sobre el costo del servicio, se amplía el artículo 29 del Reglamento, mencionado anteriormente, referente a los gastos de administración, donde se define que el porcentaje es un 5%. En relación con la cláusula quinta, sobre el destino de los fondos, se indica que FUNDAUNA garantizará que los fondos recibidos se ejecuten cumpliendo los fines propios del CDG.
Encadenamiento con agentes externos vinculados y el CDG	Actividades de apoyo	Ley de Administración Financiera de la República y Presupuestos públicos N°. 8131.	Lo referente al artículo 3, incisos b y c, sobre los fines de la Ley, se vincula ya que se utiliza el sistema proporcionado por FUNDAUNA para la administración de los fondos, con el fin de facilitar la información, la toma de decisiones y la evaluación de la gestión. Asimismo, en este sistema se asignan roles específicos: el CDG tiene un funcionario responsable de la coordinación y la dirección de la EDA cuenta con un funcionario de control, para asegurar que se sigan los flujos de aprobación correspondientes a cada proceso.
		Reglamento de Vinculación Externa Remunerada, la Cooperación Externa y la relación con la FUNDAUNA.	En el artículo 6, incisos d y e, sobre los Aspectos generales de ejecución, se menciona que es responsabilidad del Consejo de Unidad Académica de la EDA la ejecución, organización y seguimiento del CDG. Asimismo, en el artículo 18, sobre el ámbito de acción de unidades ejecutoras, se especifica aún más que a la EDA le corresponde brindar los servicios de aprobación, ejecución, seguimiento, evaluación y cierre de proyectos como el CDG. Seguidamente, en el artículo 19, incisos a, d, f, h, i, j, k y l, sobre las Competencias del consejo de unidad, se especifican las funciones que el Consejo de Unidad de la EDA debe llevar a cabo y proporcionar al CDG en el desarrollo del proyecto. En el artículo 37, sobre el control presupuestario, se establece que el Consejo de Unidad de la EDA debe verificar de forma anual la ejecución presupuestaria del CDG.

Categoría	Subcategoría	Legislación	Artículos y su relación
			Finalmente, en el artículo 79, sobre las inversiones, se aclara que FUNDAUNA puede realizar las inversiones con los fondos, como los del CDG, en instrumentos públicos y reconocidos que garanticen la seguridad.
		Convenio específico de cooperación entre la Universidad Nacional y la Fundación para el Desarrollo Académico de la Universidad Nacional.	En la cláusula primera, referente al objetivo del convenio, se establece que FUNDAUNA coadyuvará con la ejecución y administración de los recursos financieros de proyectos como el CDG. Con respecto a la cláusula tercera, sobre la administración de los fondos públicos, se establece que FUNDAUNA deberá proporcionar registros contables de acuerdo con los reglamentos, lineamientos y manuales establecidos por la UNA.
Vínculos		Ley General de Administración Pública N° 6227.	En el artículo 4, sobre la actividad de los entes públicos, se establece que el actuar de la administración debe beneficiar a los usuarios, destinatarios o beneficiarios. Esto se relaciona estrechamente con los vínculos que el CDG establece con los diversos agentes externos.
		Ley de Fundaciones N° 5338.	En el artículo 7, referente a las funciones, se establece que FUNDAUNA no tiene fines comerciales, pero puede aumentar su patrimonio y sus ingresos deben estar estrictamente alineados con sus objetivos.
		Reglamento de Vinculación Externa Remunerada, la Cooperación Externa y la relación con la FUNDAUNA.	En el artículo 6, incisos b y c, sobre los aspectos generales de ejecución, se establece que el CDG debe adherirse a las políticas institucionales en cuanto a los recursos financieros. En el artículo 21, donde se detallan las competencias de la OTVE, se destaca que su relación con el CDG es de asesoramiento. Asimismo, para complementar, en el artículo 22, inciso a, sobre las Atribuciones de la OVTE, se detalla más ampliamente la relación que tiene la OVTE con el CDG en cuanto a la asesoría y aspectos presupuestarios. Del mismo modo, en el artículo 23, inciso b, sobre las atribuciones de la OTVE, se establece que esta debe relacionarse con el CDG para verificar el cumplimiento de políticas y normas en la formulación del presupuesto. En el artículo 25, sobre la naturaleza de FUNDAUNA, se especifica que su relación es como un ente privado que brinda apoyo y asesoría al CDG. Finalmente, en el artículo 26, incisos a, b, c, j, k y l, sobre las atribuciones de FUNDAUNA, se señala que la relación con el CDG debe garantizar la correcta ejecución para la administración financiera.
		Convenio específico de cooperación entre la Universidad Nacional y la Fundación para el Desarrollo Académico de la Universidad Nacional.	En la cláusula segunda, referente a la modalidad de relación UNA-FUNDAUNA, se indica nuevamente, al igual que en el Reglamento, que la relación de FUNDAUNA con el CDG es como un ente privado, que garantiza la gestión administrativa financiera de los proyectos, como es el caso del CDG.

Nota: Elaboración propia con datos de diferentes reglamentos citados, 2024.

En este capítulo, se ha establecido un sólido marco de referencia que servirá como la base fundamental del proyecto. Se han abordado las generalidades de las unidades que conforman parte importante de las actividades del Centro de Desarrollo Gerencial, comenzando desde lo general hasta lo particular. Se ha iniciado con la Universidad Nacional, seguida por la Facultad de Ciencias Sociales, la Escuela de Administración, la Fundación para el Desarrollo Académico de la Universidad Nacional, y finalmente, el Centro de Desarrollo Gerencial. Este análisis proporciona una comprensión profunda de las generalidades de cada una de estas organizaciones en cuanto a su misión, visión, valores, estructura y proyectos, según la funcionalidad de cada una de ellas.

Por otra parte, se ha explorado detenidamente el marco legal y regulatorio que afecta directamente al Centro de Desarrollo Gerencial, identificando las leyes, normativas y disposiciones a nivel regional e institucional que son relevantes para las actividades y los objetivos estratégicos. Es importante señalar que el Centro de Desarrollo Gerencial debe cumplir cabalmente con las leyes, reglamentos y otras normas mencionadas a lo largo del capítulo. Al ser parte de una institución pública, debe respaldar su quehacer, seguir los protocolos establecidos para cada uno de los proyectos y manejar los fondos presupuestarios de manera íntegra y transparente.

Este capítulo ha proporcionado una base sólida para comprender la importancia del cumplimiento de las leyes, no solo como una obligación legal, sino también como un elemento clave de ética empresarial y compromiso con la responsabilidad social. Respetar las leyes y regulaciones protege no solamente a la organización, sino que también contribuye a una sociedad justa y equitativa.

Capítulo III. Marco conceptual

De acuerdo con Hernández et al. (2014), el marco conceptual orienta la investigación facilitando los mecanismos para recabar datos. Por tanto, para la presente investigación, se establecieron las siguientes categorías: gestión administrativa, gestión financiera y el encadenamiento con agentes externos vinculados. De la misma manera, se plantearon las siguientes subcategorías: portafolio de servicios, procesos administrativos, gestión de ingresos, gestión de costos/gastos, FODA, actividades de apoyo y vínculos.

3.1. Gestión administrativa

En relación con la primera categoría de esta investigación, la **gestión administrativa** comprende todos aquellos procesos administrativos realizados por el personal del Centro de Desarrollo Gerencial para llevar a cabo lo relacionado con la ejecución de su portafolio de servicios. Tomando en consideración lo anterior, se puede afirmar, conforme a lo indicado por Mendoza et al. que “se trata de un proceso para realizar las tareas básicas de una empresa sistemáticamente” (2018, p. 225).

Asimismo, “la gestión administrativa es mucho más fácil de comprender descomponiéndolo en partes, identificando aquellas relaciones básicas” (Mendoza et al., 2018). Debido a esto, se vincula estrechamente con este estudio, ya que en esta categoría se identifica la gestión administrativa y se presenta una relación directa con la tercera categoría sobre el encadenamiento con agentes externos, ya que se debe cumplir con lo establecido en los servicios que brinda la Escuela de Administración, la OVTE y la FUNDAUNA.

Dado lo anterior, para comprender el quehacer y el encadenamiento con agentes externos del Centro de Desarrollo Gerencial, se han enmarcado como subcategorías su portafolio de servicios y el desarrollo de los procesos administrativos que se llevan a cabo con la finalidad de visualizar su gestión administrativa y, finalmente, generar la cadena de valor.

Primeramente, en cuanto al término "portafolio de servicios", se concreta que, para este estudio, consta de una serie de servicios que brinda el Centro de Desarrollo Gerencial en capacitación, consultoría, asesoría, e investigación y desarrollo a diferentes públicos meta.

Como menciona Ropa (2014), “la naturaleza de los servicios está conformada por el producto básico y los complementarios que facilitan el uso y aumentan el valor para los clientes” (p. 68). Por lo tanto, los servicios que brinda el Centro de Desarrollo Gerencial tienen la finalidad de generar e intercambiar conocimientos del quehacer académico universitario y, a su vez, permiten la generación de ingresos para la ejecución del proyecto.

Ahora bien, dentro de este portafolio de servicios, se analiza y se busca determinar la cantidad y clasificación de los servicios, la cantidad de clientes activos, la tasa de retención de clientes, el promedio de veces que solicitan información en una semana, el diferencial de precios en el mercado, las condiciones de pago y los precios.

Los servicios del CDG estudiados son sus cursos, especializaciones, certificaciones y congresos. Los cursos son cortos y llevan un tiempo aproximado de seis sesiones para la enseñanza de temas puntuales; las especializaciones tienen una duración aproximada de 100 horas y diferentes módulos; las certificaciones toman períodos cortos de capacitación con su debido examen al final; y los congresos son espacios anuales que se realizan en línea.

En cuanto al concepto de servicio en esta investigación, según Romero (2015), es la “modificación del estado de una persona o un producto cuyo proceso de producción se ha desarrollado previamente, como resultado de una actividad cuyo producto puede asumir una forma intangible o tangible”. En el caso de este estudio, encaja perfectamente con los servicios brindados por el CDG. Asimismo, sucede al clasificar los servicios; por eso, es importante basarse en las características generales para agruparlos y poder realizar el estudio más sencillo.

De igual manera, Romero (2015) menciona que “el incremento de la especialización de las actividades y el surgimiento de sofisticadas formas de organización productiva y

económica, han influido en el desarrollo de nuevos servicios los cuales poseen características propias”.

Dado lo anterior, el autor llegó a plantear las clasificaciones de los servicios, como se aprecia en la figura 3. Específicamente para esta investigación, los servicios del CDG se califican como administración de producción, bajo los indicadores de investigación y estudios:

Figura 3
Clasificación de los servicios

Clasificación de los Servicios a las Empresas			
A. Administración General			
1. Función administrativa		4. Función de personal	
Contenciones	Patentes y marcas	Pagos	Selección
Fiscalidad	Seguros	Gestión de personal	Servicios médicos
Problemas jurídicos	Infraestructura y locales	Formación	Servicios sociales
2. Función Contable y financiera		5. Informática	
Contabilidad general	Gestión financiera	Información y Gestión	Informática de producción
Contabilidad analítica	Otros	Cálculo de costos	Mantenimiento
Control de gestión. Auditoría		Software de explotación	Estudios y proyectos
3. Servicios generales			
Seguridad	Jardinería		Limpieza
B. Comercialización y transporte			
6. Comercialización		7. Transportes y mantenimiento	
Ventas	Traducciones	Transporte de personal	
Compras	Publicidad	Transporte de mercancías	
Representaciones	Marketing	Gestión de stocks	
Comercialización internacional		Almacenes	
C. Administración de la producción			
8. Organización del trabajo			
Investigación		Métodos	
Estudios		Planning, lanzamiento	
Prototipos y modelos		Mantenimiento	
Ensayos y controles		Alquiler de medios de producción	
Utillajes especiales		Ingeniería de nuevas instalaciones	

Fuente: Romero, 2015, p. 28.

Por otro lado, este estudio abarca el punto de vista de **los clientes** que utilizan un servicio en determinado momento y vuelven para recibir otro tipo de servicio. Estos clientes, comprometidos y con interacciones regulares, son esenciales debido a su lealtad, contribución a los ingresos recurrentes y disposición a brindar retroalimentación. Por lo tanto, requieren atención continua y cuidado.

Por lo tanto, Delgadillo (2005) menciona que “es cada vez más difícil cautivar a nuevos clientes, por lo tanto, si ya no puedo conseguir más, me dedicaré a cuidar la que tengo para no perderlos” (p. 99). Debido a esto, es de suma importancia brindar la atención pertinente a los clientes activos, ya que garantiza la estabilidad y rentabilidad.

Al mismo tiempo, se considera necesario **cuantificar los clientes activos** para medir y analizar datos relevantes relacionados con la base de datos de clientes. Esta información numérica proporcionará una base sólida para la toma de decisiones estratégicas y el éxito a largo plazo.

Por otro lado, la **retención de clientes** se refiere a aquellos que han adquirido más de una o varias veces los servicios que ofrece el Centro de Desarrollo Gerencial. Así, como afirma Pierrend (2022) “es una forma de asegurar ventas, ya que es más fácil y barato conseguir que un cliente repita comprar, a que un cliente nuevo compre” (p. 9)

Asimismo, para que un plan de lealtad que funcione correctamente, es fundamental considerar la rentabilidad con el propósito de “provocar en el cliente-usuario un aumento del consumo, de la prescripción positiva en su entorno y un aporte bruto a las cuentas de la empresa” (Guadarrama y Rosales, 2015, p. 327). De aquí la importancia de medir el indicador de la **tasa de retención de clientes**, para tener en cuenta este aspecto en la definición de la cadena de valor y cómo influye en la generación de ingresos del proyecto.

En cuanto a la **solicitud de información**, esto se refiere a los datos requeridos por los clientes sobre los servicios que ofrece el Centro de Desarrollo Gerencial. Como menciona Escudero (2015) “desde el momento que un cliente solicita información ya hay que ofrecérsela con calidad” (p. 7).

Al respecto, Escudero (2015) lo define como la “petición que realizan las personas a los sujetos obligados sobre información que está contenida en escritos, mapas, fotografías,

grabaciones, soporte informático o digital, o en cualquier otro elemento técnico que haya sido creado u obtenido por el sujeto obligados” (p. 8)

Dado lo anterior, es fundamental determinar el **promedio de veces que solicitan información de los servicios** brindados por el Centro de Desarrollo Gerencial. Esto permitirá considerar aspectos relacionados con la demanda en el portafolio de servicios y la efectividad de la respuesta del CDG.

En relación con el **diferencial de precios en el mercado**, en este estudio se revisan y comparan los diferentes competidores actuales para analizar el precio de los servicios del CDG. Esto ayuda a tener un referente directo cuando se aborde el tema del precio de manera específica. Con respecto a la definición, Araújo y Ríos (2019) comentan que “... consiste en determinar los precios con base en aquellos que se encuentran disponibles en el mercado, permitiendo una evaluación cuantitativa de la posición relativa frente a los competidores”, justo como se aplica en esta investigación.

Asimismo, Araújo y Ríos (2019) señalan un detalle sobre el modelo de diferencial de precios, ya que “la principal debilidad de este enfoque se encuentra en que se puede convertir en una ventaja de corto plazo”. Esto se debe a que no toma en cuenta aspectos más complejos para las conclusiones. Sin embargo, dada la duración propia de esta investigación, se aborda desde ese enfoque.

Con los aspectos y referencias mencionados anteriormente, se establece un punto de partida para evaluar el **diferencial de los precios en el mercado** en relación con los servicios ofrecidos por el CDG, así como un proceso de comparación con la competencia para un análisis más completo.

Desde la perspectiva del Centro de Desarrollo Gerencial, en un entorno empresarial cada vez más dinámico, se comprende que las **condiciones de pago** son fundamentales para una gestión eficaz.

Se define que dichas condiciones son “el acuerdo de pago que se realiza entre el vendedor y el comprador, al momento de adquirir un determinado bien o servicio. La condición de pago deberá figurar siempre, en la factura emitida” (EGA Futura, 2023, p. 1). Estas hacen referencia a los términos en que se debe efectuar el pago o cobro de una transacción.

Dado lo anterior, es importante conocer las **condiciones de pago** con las que cuenta el Centro de Desarrollo Gerencial. Estas pueden ser cruciales en sus operaciones diarias. El CDG, en su misión de ofrecer servicios a la sociedad y fomentar el crecimiento profesional y personal de sus usuarios, debe considerar cuidadosamente las condiciones de pago y entender todos los tipos de clientes desde una perspectiva integral que beneficie ambas partes y sea rentable a futuro.

Finalmente, **el precio** ha sido el factor que más influye en las decisiones de los compradores, por lo tanto, es fundamental conocer los precios de los servicios brindados por el Centro de Desarrollo Gerencial.

Kotler y Armstrong (2007) definen precio como la cantidad de dinero que se cobra por un producto o servicio. Es el valor en moneda que una persona está dispuesta a dar por un producto o servicio que considera que quiere o bien, necesita. Los precios son fundamentales para la asignación de recursos, la eficiencia económica, la toma de decisiones individuales y empresariales, y la estabilidad económica.

Si bien la rentabilidad de la operación del CDG no se limita únicamente a obtener recursos financieros, es fundamental mantener una buena salud financiera para el funcionamiento y logro de los objetivos. La fijación adecuada de **los precios** y la gestión financiera son esenciales para la sostenibilidad y la eficacia en la consecución de su misión.

Seguidamente, en lo que respecta a la segunda subcategoría, sobre los **procesos administrativos**, se identifican y comprenden los procesos relacionados con el Centro de Desarrollo Gerencial. Estos no son simplemente tareas aisladas; deben completar distintas

etapas y, además, están estrechamente vinculados con los servicios y procesos de la Escuela de Administración, OVTE y FUNDAUNA.

Lo anterior, tal cual lo afirma Mendoza (2018), “implica planificar, organizar, dirigir y controlar adecuadamente la orientación para el trabajo de dirección y liderazgo” (p. 227).

Es por esta razón que, dentro de esta subcategoría, se analiza y plantea el flujo de procesos administrativos, la cantidad de procesos de mejora que se llevan a cabo satisfactoriamente y el promedio de capacitaciones por mes.

En cuanto a los **procesos administrativos** estudiados, estos se abordan desde el punto de vista del desarrollo de las actividades que realiza el Centro de Desarrollo Gerencial para brindar los servicios definidos en su portafolio y cumplir con lo establecido ante los agentes externos. Esto, a su vez, contribuye a la generación de ingresos que permitan asegurar la continuidad de este portafolio de servicios.

Lo anterior se debe a que la administración es un proceso donde se “requiere de la consecución de actividades sucesivas, ordenadas y planeadas es, sin lugar a duda, el mejor elemento para lograr cumplir con lo idealizado por los accionistas de las empresas y los emprendedores de nuestro país” (Yamith, 2018, p. 25).

Por lo tanto, el flujo de los procesos administrativos del Centro de Desarrollo Gerencial se enmarca en la estructuración de costos, el presupuesto anual, la apertura de cursos y el manejo y seguimiento de ingresos y costos/gastos.

Por este motivo, es necesario desarrollar el indicador del **flujo de procesos administrativos** para buscar estrategias y valor en pro de la gestión estratégica realizada por el Centro de Desarrollo Gerencial, tanto en procesos como en ingresos.

En relación con **los procesos de mejora**, este estudio investiga la metodología utilizada por el Centro de Desarrollo Gerencial para evaluar los procesos administrativos, así como la

implementación de un posible plan de mejora que se esté llevando a cabo actualmente o con anterioridad.

Además, se busca contribuir a la productividad de los flujos de procesos considerados en este estudio, tal como lo define Zayas (2022), quien indica que las metodologías “mediante las cuales un equipo evalúa sus procesos en uso y los adapta con la intención de aumentar la productividad, reducir los costes, simplificar los flujos de trabajo, adaptarse a las cambiantes necesidades de negocios o mejorar la rentabilidad”.

Por esta razón, se **cuantifican los procesos de mejora que se llevan a cabo satisfactoriamente** para comprobar la eficiencia, productividad y transparencia en los procesos del Centro de Desarrollo Gerencial.

Asimismo, se menciona que “la mejora continua contribuye al aumento de competitividad al optimizarlos niveles de calidad y productividad, erradicar errores en procesos y fomentar en los empleados una cultura de aprendizaje” (Zayas, 2022 p. 6). Debido a esto, es importante conocer estas mejoras, ya que en esta investigación se pretende generar valor en los procesos administrativos del Centro de Desarrollo Gerencial.

Por otro lado, la evolución y el mejoramiento de las empresas son factores fundamentales para el mercado actual. Las **capacitaciones** continuas dentro de las organizaciones para su talento humano son vitales para mantenerse actualizadas en el constante cambio del mercado. Como indican Labrador et al. (2019), “una organización debe estimular, dirigir y apoyar a sus empleados y directivos para que desarrollen sus competencias y habilidades.”

Se debe entender que la capacitación no es únicamente una tarea, sino un conjunto de procesos de planificación que ayudan a obtener resultados positivos para la empresa. Labrador (2019) también indica que “el aumento de conocimiento, competencias y habilidades de un empleado incrementa el capital humano de la entidad”. (p. 68)

Como menciona anteriormente el autor, es por esta razón que el indicador del **promedio de capacitaciones** ayuda a determinar qué tan actualizados están en el CDG y con qué frecuencia realizan entrenamientos dentro de un período definido, en este caso, durante un mes.

3.2. Gestión financiera

En cuanto a la segunda categoría, la **gestión financiera**, se aborda desde el punto de vista de la gestión de los ingresos y costos/gastos con los que cuenta el Centro de Desarrollo Gerencial para su funcionamiento.

Consecuentemente, con lo expuesto por Luna (2015) sobre la gestión financiera, estos son los: "... valores monetarios que pueden ser propios o ajenos de los que dispone la empresa para hacer frente a sus obligaciones e inversiones" (p. 14).

Además, como indica Fajardo (2018), dentro de una gestión estratégica se deben contemplar los análisis financieros, el punto de equilibrio, y las proyecciones de ingresos y gastos, tal como se desarrollará más adelante.

Por lo antes expuesto, esta investigación resalta los aspectos en los que el Centro de Desarrollo Gerencial se desenvuelve de manera satisfactoria y busca reforzar aquellos en los que presenta algún déficit.

Dado lo anterior, en esta categoría, es necesario tomar en consideración la gestión de ingresos, la gestión de costos/gastos y las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA). Estos aspectos se definen como las subcategorías que complementan la gestión financiera del Centro de Desarrollo Gerencial.

Primeramente, en cuanto a la **gestión de ingresos**, se contempla cómo el Centro de Desarrollo Gerencial maneja los ingresos que percibe mediante la oferta de su portafolio de servicios.

Se afirma lo expuesto por Ramírez (2013), quien menciona que “obtener ingresos por ventas de productos o servicios de la compañía, y cuyo desempeño está ligado a la capacidad de dicho centro de cumplir con su cometido” (p. 399).

Ahora bien, cabe resaltar que se deben valorar los aspectos institucionales a los cuales se somete esta instancia con respecto a los ingresos del proyecto.

Para ello, es necesario el análisis y la medición de la variación absoluta y relativa de los ingresos de los periodos, la proporcionalidad de los ingresos, el porcentaje de ingresos proyectados con respecto a los concretados, la variación del superávit anual, el porcentaje de inversión y reinversión, y la distribución del presupuesto anual.

En cuanto a los **ingresos del período**, se refiere a los recursos obtenidos durante un lapso determinado, correspondiente a los años de estudio empleados para analizar la información financiera del Centro de Desarrollo Gerencial. Gil (2020) lo define como “aquella ganancia que se recibe por la venta de un bien o servicio, que generalmente se hace efectiva mediante un cobro monetario”. Por lo tanto, es necesario considerar la variación absoluta y relativa de los ingresos durante los períodos del Centro de Desarrollo Gerencial, para evaluar los cambios tanto en términos monetarios como porcentuales.

Por otro lado, los **ingresos presupuestados con respecto a los ingresos ejecutados** se desarrollan en esta investigación como el monto de ingresos que se incluye en el presupuesto anual del Centro de Desarrollo Gerencial para su funcionamiento, en relación con el monto real de ingresos obtenidos durante el año en estudio. Asimismo, se menciona que “los ingresos reales y los presupuestados raramente coinciden porque el precio, el volumen y los costos varían desde el momento de hacer el presupuesto” (Ramírez, 2013, p. 169).

Además, es fundamental definir el **porcentaje de ingresos presupuestados con respecto a los ingresos ejecutados** para determinar la variación que expone Ramírez (2013),

mencionado anteriormente, y valorar este aspecto desde una perspectiva realista para el óptimo funcionamiento del Centro de Desarrollo Gerencial, con el fin de resaltar o generar valor.

Con respecto al **superávit**, este se refiere a una situación financiera positiva en la que el Centro de Desarrollo Gerencial dispone de más recursos de los necesarios para cubrir sus gastos. Maldonado (2023) lo define como “el exceso de ingresos sobre los gastos, es decir, cuando se tienen más ingresos que gastos” (p. 9), lo cual está estrechamente relacionado con la gestión financiera, ya que es clave para asegurar la viabilidad a largo plazo del proyecto.

También es necesario conocer **la variación del superávit anual de los períodos** para evaluar la salud financiera del Centro de Desarrollo Gerencial y su capacidad para generar ingresos superiores a sus gastos. Maldonado indica que la variación “permite a la empresa reinvertir en su crecimiento y desarrollo, fortalecer su posición en el mercado y aumentar su rentabilidad a largo plazo” (2023, p. 11). Este es un aspecto clave en la toma de decisiones financieras y en el logro de los objetivos estratégicos del Centro de Desarrollo Gerencial.

En lo que respecta a la segunda subcategoría, la **gestión de costos/gastos**, se aborda desde la perspectiva de todos aquellos costos y gastos en los que debe incurrir el Centro de Desarrollo Gerencial en sus procesos administrativos para su funcionamiento y la oferta óptima del portafolio de servicios. Ramírez (2013) lo define como “un sistema de información que clasifica, acumula, controla y asigna los costos para determinar los costos de actividades, procesos y productos y con ello facilitar la toma de decisiones, la planeación y el control administrativo” (p. 28).

Por lo tanto, dentro de esta subcategoría, se mide y analiza la estructura y clasificación de costos, la variación absoluta y relativa de los costos/gastos de los periodos, la proporcionalidad de los costos/gastos, la proporcionalidad de los costos/gastos con respecto a los ingresos, el punto de equilibrio y el porcentaje de pago por administración.

La **estructura y clasificación de costos** se enfoca en comprender cómo se realiza la categorización y clasificación de los componentes del costo en el Centro de Desarrollo Gerencial, en relación con su portafolio de servicios. Rincón et al. (2019) afirman que “la clasificación por atributos y características de los egresos define unos conjuntos de información, unas categorías que se formalizan como indicadores de costos; estas categorías describen y establecen el todo del conjunto” (p. 196). Por lo tanto, se considera necesario **determinar la estructura y clasificación de costos** del Centro de Desarrollo Gerencial para la toma de decisiones, el control de costos, la planificación financiera y la mejora de la eficiencia operativa.

Asimismo, en cuanto a la **variación de los costos/gastos** de los periodos, se comparan los costos/gastos que mantuvo el Centro de Desarrollo Gerencial, con la finalidad de valorar este aspecto dentro de la cadena de valor propuesta. marca una pauta importante para la investigación en la toma de decisiones del Centro de Desarrollo Gerencial. Monterrosa et al. (2018) indican que sirve para determinar “... variaciones de las cuentas de un período contable a otro, conociendo los cambios en las actividades y si los resultados han sido positivos o negativos, se define cuáles merecen mayor atención por ser significativos para la toma de decisiones” (p. 4).

Por lo anterior, se presenta la necesidad del cálculo de la **variación absoluta y relativa de los costos/gastos de los períodos** del Centro de Desarrollo Gerencial para determinar su comportamiento en el período en estudio y su influencia en la toma de decisiones.

Para esta subcategoría, se consideran los **gastos presupuestados en comparación con los ejecutados**, los cuales se desarrollan de manera anual. Desde una perspectiva administrativa general del CDG, se busca conocer el presupuesto que poseen y cómo se ejecuta. Según Nacional Financiera (2004), un presupuesto es “un plan de las operaciones y recursos de una empresa, que se formula para lograr en un cierto periodo los objetivos propuestos y se

expresa en términos monetarios” (p. 1). Por ello, al desarrollar un presupuesto, en realidad, se pretende marcar el rumbo de la organización.

Dado lo anterior, resulta fundamental obtener el **porcentaje de los gastos presupuestados con respecto a los ejecutados** en el Centro de Desarrollo Gerencial, para realizar una comparación entre los períodos seleccionados y así conocer la salud financiera del CDG.

También resulta importante identificar la **proporcionalidad de los costos/gastos** del Centro de Desarrollo Gerencial, para determinar si el resultado de las operaciones son ganancias o pérdidas. Maldonado (2023) define los costos como “el valor de los recursos utilizados en la producción de bienes o servicios” (p. 12). La gestión eficaz de costos y gastos es fundamental para el éxito de una empresa de servicios, ya que puede afectar su capacidad para fijar precios y mantener una posición competitiva en el mercado.

Asimismo, la **proporcionalidad de los gastos/costos con respecto a los ingresos** se refiere a la relación entre ellos. En caso de cambios en alguno de los dos, se estudia cómo se ve influenciado. Este aspecto ayuda a distinguir cómo se ha comportado la eficiencia de los recursos en el CDG a lo largo de los años estudiados.

En cuanto al **punto de equilibrio**, este se refiere a un cálculo que permite identificar el momento en el cual los ingresos del CDG son suficientes para cubrir tanto sus costos fijos como los variables. Ramírez (2013) indica que el punto de equilibrio es “el punto en que los ingresos de la empresa son iguales a sus costos” (p. 156).

Básicamente, esto significa que, si el CDG logra vender lo necesario para igualar sus gastos, no se genera ni pérdida ni ganancia, y por lo tanto, se considera que se ha alcanzado el punto de equilibrio. Por lo anterior, es necesario **calcular el punto de equilibrio**, ya que este ayudará al CDG a tomar decisiones informadas sobre cuántos servicios debe ofrecer, cuánto debe cobrar y cómo gestionar los costos para lograr rentabilidad.

Desde la perspectiva empresarial, se considera que los beneficios de la subcontratación son numerosos. En lo que respecta al **pago por administración**, este aspecto se aborda desde la óptica de la administración de los recursos financieros del Centro de Desarrollo Gerencial por parte de FUNDAUNA. Esta práctica resulta útil porque el CDG no tiene la capacidad interna para llevar a cabo esta tarea de manera eficiente. Por lo tanto, es fundamental delegar esta función, vigilando que se ejecute de manera estratégica y eficiente. Según Grisanti (2016) consiste en “pagar la ejecución de una o varias actividades de soporte o apoyo dentro de las compañías en otras empresas externas” (p. 138).

Por lo antes expuesto, es necesario conocer el **porcentaje de pago por administración** que debe considerar el Centro de Desarrollo Gerencial para evaluar la eficiencia financiera, la transparencia y la efectividad en el uso de los recursos. El análisis de este pago por administración permite determinar si los costos asociados al servicio son proporcionales a los beneficios que se obtienen, y ayuda a identificar oportunidades para optimizar recursos.

En relación con el **porcentaje de reinversión**, el CDG mantiene un parámetro para la inversión según el *Reglamento de Vinculación Externa Remunerada, la Cooperación Externa y la relación con la FUNDAUNA*. Específicamente, en los artículos 79 (*Inversiones*) y 80 (*Compra de inmuebles*), se establece que las inversiones deben ser instrumentos públicos y los bienes deben ser inscritos a nombre de la universidad.

Por otro lado, con respecto a los porcentajes de reinversión, los artículos 35 (*Inclusión de porcentaje para reinversión en las acciones de relaciones externas de VER*) y 36 (*Destino del porcentaje de reinversión*) indican, respectivamente, que todo proyecto debe incluir obligatoriamente un 20% del presupuesto total para reinversión y cómo debe utilizarse este porcentaje (compra de activos, capacitaciones, contratación de personal y un porcentaje destinado a unidades académicas).

Determinar cómo el CDG realiza el estudio para utilizar su **porcentaje de reinversión** es un punto clave para el correcto análisis de su gestión financiera. Gracias a los cimientos de los reglamentos legales, está más claro cómo se deben utilizar y se puede analizar si se emplean de manera eficiente.

Finalmente, en lo que respecta a la tercera subcategoría sobre **fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA)**, es crucial para la elaboración de la cadena de valor de este estudio. Esto influye en el funcionamiento del Centro de Desarrollo Gerencial desde la perspectiva administrativa y financiera, así como en sus relaciones externas. Según Oña y Vega (2018), el FODA se define como una herramienta estratégica que identifica las “fortalezas y debilidades que constituyen factores internos y cuyo cambio es responsabilidad únicamente de la organización, así como también las oportunidades y amenazas que componen aquellos factores externos a la organización, los cuales dependen de las tendencias del entorno” (pp. 437-438).

Considerando los aspectos mencionados por Oña y Vega, esta investigación se enfocará en evaluar **las fortalezas y debilidades** internas, tales como: precios, disponibilidad de capacitaciones, posicionamiento en el mercado, eficiencia en la atención al cliente, gestión presupuestaria, eficacia en trámites administrativos e ingresos. Además, se analizarán las **oportunidades y amenazas** externas, como los avances tecnológicos, las tendencias del mercado y el aumento de la base de clientes.

3.3 Encadenamiento con agentes externos

En relación con la tercera categoría de esta investigación, que aborda el **encadenamiento con agentes externos vinculados**, el Centro de Desarrollo Gerencial establece relaciones con la Escuela de Administración, OVTE y FUNDAUNA, para llevar a cabo actividades logísticas relacionadas específicamente con la ejecución del portafolio de servicios. Asimismo, mantiene vínculos con clientes y proveedores.

Lo mencionado anteriormente se refiere a “la alianza entre organizaciones de distintos sectores que aprovechan las oportunidades mediante la contratación efectiva sobre la base de acuerdos que engloban las actividades logísticas de la producción de un bien o un servicio” (Pérez y Vega, 2021, p. 1400). En este contexto, se emplea el concepto de la cadena de valor de Michael Porter para identificar fuentes de ventaja en las actividades generadoras de valor y en su gestión, con el fin de proponer esta cadena de valor como “herramienta gerencial para identificar fuentes de ventaja competitiva. Se trata de un esquema conceptual desarrollado para gestionar la capacidad competitiva de las empresas e identificar oportunidades, representado principalmente por la demanda” (Pérez y Vega, 2021, p. 1400)

Dado lo anterior, es necesario identificar las actividades de apoyo y los vínculos que mantiene el Centro de Desarrollo Gerencial en su operativa diaria, lo cual se ha estructurado en dos subcategorías para clasificar este encadenamiento.

Primeramente, en cuanto al concepto de **actividades de apoyo**, este se refiere a todos los procesos que el Centro de Desarrollo Gerencial debe cumplir en colaboración con las diversas instancias universitarias implicadas en su funcionamiento habitual, así como el asesoramiento, gestiones de apoyo y acompañamiento que estas instancias brindan al Centro en materia de investigación. Según Pérez y Vega (2021), esto “involucra a todas las actividades asociadas con la transformación y el flujo de bienes y servicios, incluidos el flujo de información, desde las fuentes de materia prima hasta los consumidores donde mejora la eficiencia y elimina el desperdicio” (p. 1401).

Por lo tanto, dentro de esta subcategoría, se analiza y mide la cantidad de servicios brindados por FUNDAUNA, la Escuela de Administración y la Oficina de Transferencia del Conocimiento y Vinculación Externa para determinar el nivel de encadenamiento entre estas entidades.

De acuerdo con el artículo 26 del *Reglamento de la Vinculación Externa Remunerada, la Cooperación Externa y la Relación con la FUNDAUNA*, entre los **servicios** de esta entidad se incluyen:

Establecer políticas y procedimientos, actuar como un administrador financiero, mantener comunicación y coordinación con las instancias universitarias, lo que significa llevar el control de la apertura, cierre y liquidación de cuentas, además de remitir informes contables sobre la actividad ejecutada. (pp. 15-16)

Por tanto, es esencial evaluar la **cantidad de servicios proporcionados por FUNDAUNA** al Centro de Desarrollo Gerencial, ya que esto incide directamente en la transferencia de conocimiento, la capacidad de crecimiento y la mejora de sus procesos.

Al igual que la relación con FUNDAUNA, existe una relación directa entre el CDG y la **Escuela de Administración**, la cual se establece en el artículo 6 del *Reglamento de Vinculación Externa Remunerada, la Cooperación Externa y la relación con la FUNDAUNA*. Conforme a los incisos E y D mencionados en el marco legal del capítulo II de este trabajo, la EDA actúa como entidad supervisora y se encarga de la ejecución, organización y seguimiento del CDG. Además, según el artículo 19 del mismo documento, el consejo de Unidad de la EDA brinda al CDG asistencia para el desarrollo de sus proyectos.

Dado lo anterior, es crucial evaluar los servicios proporcionados por la EDA al Centro de Desarrollo Gerencial para comprender completamente los procesos que involucra esta organización y realizar un análisis adecuado.

En lo que respecta a los **servicios de OVTE**, el *Reglamento de la Vinculación Externa Remunerada* (2023) establece, en sus artículos 22 y 23, que las funciones de esta entidad se centran en verificar el cumplimiento de las políticas y normas relacionadas con los presupuestos y actividades vinculadas a los proyectos que surjan a partir de iniciativas académicas.

Para esta investigación, es crucial conocer la **cantidad de servicios que brinda OVTE** directamente al Centro de Desarrollo Gerencial, ya que esto permitirá comprender la relevancia e influencia de la vinculación externa entre ambas entidades.

Finalmente, la subcategoría **vínculos** se refiere a las relaciones que mantiene el Centro de Desarrollo Gerencial con sus clientes y proveedores en relación con la ejecución del portafolio de servicios.

En este contexto, Pérez y Vega (2021) se refieren de la siguiente manera acerca de las relaciones ventajosas entre comprador-vendedor y proveedor-cliente: “para lograr estas relaciones de suma positiva (ganar-ganar), se establecen vínculos estratégicos entre los eslabones a través de actividades de abastecimiento de insumos; producción primaria; procesamiento y transformación; comercialización, distribución y venta” (p. 1401). Así pues, se debe analizar la relación con los clientes y proveedores y su nivel de satisfacción, que se detalla a continuación.

Por otro lado, la **relación con los clientes** se define como la interacción y conexión entre el Centro de Desarrollo Gerencial y las personas que adquieren sus servicios. Esto implica comprender, satisfacer y mantener relaciones a largo plazo con los clientes a través de una atención personalizada, escucha activa, compromiso, transparencia y capacidad de adaptarse a las necesidades y deseos cambiantes de los clientes.

Según Gómez (2010), para mantener una relación saludable con el cliente, es importante considerar aspectos como el desarrollo de la relación, la iniciativa o proactividad de la agencia para satisfacer al cliente, factores a lo largo del ciclo de vida de la relación, calidad del servicio, prácticas comerciales sostenibles, entre otros.

Por lo tanto, es fundamental entender la naturaleza de la relación actual con los clientes para analizar la posición que ocupa el CDG en cuanto a la satisfacción de cada segmento de usuarios. Simultáneamente, es esencial identificar oportunidades de mejora en el servicio,

aumentar la confianza y la lealtad a través de una comunicación efectiva. Todo esto con el objetivo de optimizar la experiencia del cliente, la cual constituye la base fundamental para mantener relaciones sólidas.

Ahora bien, en cuanto a la **relación con los proveedores**, se entiende por proveedor a la contratación que realiza el Centro de Desarrollo Gerencial de profesores e investigadores que imparten o desarrollan sus funciones en el portafolio de servicios. Arenal (2022) menciona que “el proveedor debe ser capaz de suministrar los materiales, equipos, repuestos, servicios y otros insumos que respondan a las necesidades de la empresa solicitante” (p. 59).

Por esta razón, es esencial determinar la naturaleza de la **relación con los proveedores**, ya que de estos depende la implementación del portafolio de servicios del CDG. Esta relación tiene un impacto directo en la gestión de ingresos y, por consiguiente, en la gestión estratégica.

Por otra parte, el **nivel de satisfacción del servicio** para clientes y proveedores del Centro de Desarrollo Gerencial se define al evaluar cómo perciben el servicio proporcionado por el Centro. Según Cárdenas (2019), este nivel se refiere a “la sensación de placer o desilusión de una persona al comparar el desempeño percibido de un producto o servicio en relación con sus expectativas” (p. 106).

Por tanto, es fundamental comprender **el nivel de satisfacción** para poder desarrollar con mayor precisión mejoras en las estrategias de calidad del servicio y en la gestión con proveedores. Como menciona Cárdenas (2019), “la satisfacción se produce cuando el desempeño percibido del producto coincide con las expectativas del cliente” (p. 105)

En el desarrollo de este capítulo, se ha realizado un análisis exhaustivo de los fundamentos conceptuales que constituyen los cimientos para comprender y abordar los aspectos administrativos y financieros en esta investigación. Este análisis será fundamental para evaluar la gestión estratégica del Centro de Desarrollo Gerencial.

Capítulo IV. Análisis de resultados

En este capítulo se desarrolla el análisis de las categorías de gestión administrativa, gestión financiera y el encadenamiento con agentes externos vinculados, con el fin de analizar la incidencia de estos factores en la gestión estratégica del Centro de Desarrollo Gerencial.

A continuación se presenta la información obtenida a través del cuestionario aplicado a 224 clientes y 24 proveedores, compuesto por 16 y 6 preguntas cerradas, respectivamente. Los cuestionarios fueron administrados mediante la plataforma Google Forms (Anexos 2 y 6).

Asimismo, se realizaron entrevistas al personal del CDG, representantes de FUNDAUNA, OTVE y EDA mediante un listado de 46, 10, 7 y 8 preguntas, respectivamente, las cuales incluyeron preguntas abiertas y cerradas. Estas entrevistas se efectuaron a través de la plataforma Microsoft Teams (Anexos 1, 3, 4 y 5).

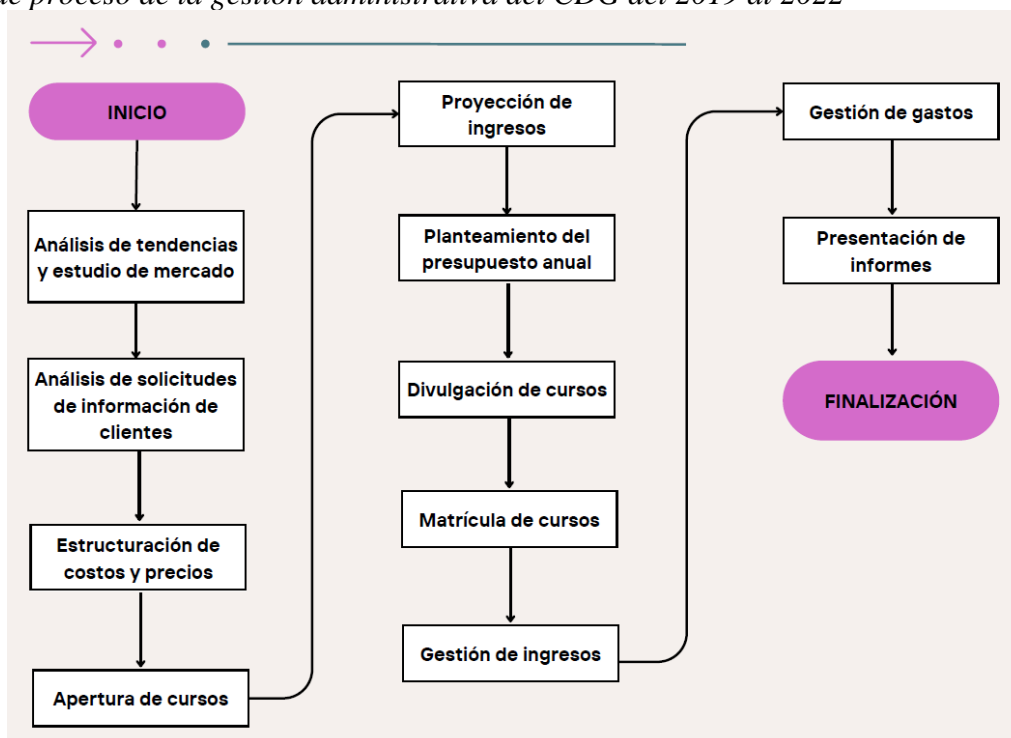
Del total de la población considerada para este estudio, el 100% respondió al instrumento aplicado. A continuación, se detallan los resultados obtenidos para cada una de las categorías.

4.1. Gestión administrativa

La gestión administrativa se enfoca en el portafolio de servicios ofrecidos y en los procesos administrativos internos del CDG. Esta información se visualiza gráficamente en la figura 4:

Figura 4

Flujo de proceso de la gestión administrativa del CDG del 2019 al 2022



Nota: Elaboración propia con datos del CDG, 2024.

Entre los principales aspectos se destacan la cantidad y clasificación de servicios, cantidad de clientes, tasa de retención, promedio de solicitudes de información, diferencial de precios en el mercado, condiciones de pago, precios, flujo de procesos administrativos, cantidad de procesos de mejora y promedio de capacitaciones, entre otros.

En cuanto al **portafolio de servicios**, el CDG ofrece sus servicios en tres modalidades:

- Matrícula abierta: Servicios ofertados al público en general.
- *In house*: Servicios que se brindan a un grupo de personas, normalmente pertenecientes a una entidad externa. Son exclusivos y se realizan a petición.
- Gratuito: Apertura de servicio con matrícula gratuita.

Los servicios se dividen en cuatro clasificaciones: especializaciones, seminarios, certificaciones y cursos. Cada uno incluye diferentes características, lo cual permite ofrecer diversos tipos de enfoques. Estos abarcan áreas desde la formación y capacitación de estudiantes hasta programas enfocados en el desarrollo de habilidades tanto personales como

profesionales. Estos servicios varían en duración: las especializaciones son de hasta 200 horas; los seminarios, de un día; las certificaciones consisten en varias semanas e incluyen exámenes finales; y los cursos son cortos, de entre 8 a 40 horas.

En la tabla 8, se detallan los servicios ofrecidos en el periodo 2019-2022, separados por tipo de clasificación. Incluye los servicios de las tres modalidades.

Tabla 8
Clasificación de servicios del CDG del 2019 al 2022

Especializaciones	Congresos y seminarios	Certificaciones	Cursos
<ul style="list-style-type: none"> • Formulación y Administración de Proyectos. • Habilidades Blandas. • Gestión de Riesgos Junior. • <i>Coaching</i> Integral con PNL. 	<ul style="list-style-type: none"> • Congreso de agilidad. • Seminario en gestión de riesgos. • Seminario NIIF. • Seminario de habilidades blandas para el éxito. • Seminario en inteligencia emocional. 	<ul style="list-style-type: none"> • Gestión de la innovación. • <i>Remote worker</i>. • Gestión de la innovación con énfasis en <i>design thinking</i>. • Preparación para certificación Lean Six Sigma Green Belt. 	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis de datos para la toma de decisiones. • Auditores internos de calidad. • Certificación OKRCP. • De la gestión funcional a la gestión por procesos. • Diseño de indicadores y mejora de la gestión operativa. • Evaluación financiera en proyectos de inversión. • Facebook e Instagram ADS. • Gerencia de proyectos. • Gestión de equipos y trabajo remoto. • Gestión de resultados ágiles. • Gestión del cambio. • Gestión integral de riesgos. • Identificación y evaluación de riesgos de proyectos. • <i>Marketing</i> digital. • Negociación y resolución de conflictos. • Pensamiento creativo. • PNL para relaciones laborales.

Nota: Elaboración propia con datos del CDG, 2024.

Como se observa, la cantidad de servicios es diversa y se imparten bajo las modalidades virtual y presencial, lo cual es un aspecto positivo, ya que abarca distintas áreas de interés dentro del mercado laboral y ofrece la posibilidad de optar por un horario que se ajuste a las necesidades de los usuarios.

A continuación, en la tabla 9, se desglosa la cantidad de servicios según su clasificación:

Tabla 9*Cantidad de servicios ofertados por el CDG del 2019 al 2022*

Servicio/Año	2019	2020	2021	2022	Totales
Seminarios	3	0	0	0	3
Especializaciones	3	3	3	2	11
Certificaciones	1	0	2	3	6
Cursos	5	1	4	10	20
Totales	12	4	9	15	40

Nota: Elaboración propia con datos del CDG, 2024.

Al considerar los datos de las tablas 8 y 9, se observa que el CDG cuenta con una amplia diversificación en su portafolio de servicios, principalmente en el servicio de cursos, que representa el 50% de la oferta académica. Además, la oferta de servicios es relevante y valiosa dentro del mercado actual. Por ejemplo, servicios enfocados en la gestión del riesgo, análisis de proyectos, y gestión del cambio, entre otros, permiten al estudiante complementar su carrera profesional y ser más competitivo en el mercado laboral.

En lo que respecta a las especializaciones, a pesar de representar el 27.5% de la oferta del portafolio durante el periodo en estudio, actualmente este servicio no se ofrece al público, ya que internamente se considera un mercado inexistente.

En cuanto a los seminarios, desde el 2020 se dejó de ofrecer este servicio de manera presencial debido a la pandemia de COVID-19. En los años 2021 y 2022, la actividad se retomó de manera virtual, pero no se alcanzaron los resultados esperados. Esto refleja el desinterés de los usuarios por este servicio y afecta directamente su efectividad. Cabe resaltar que, en la actualidad, estos seminarios se brindan al público de manera gratuita mediante *webinars* y transmisiones en vivo por Facebook, ya que esta práctica permite mantener el servicio activo.

A pesar de la diversificación en sus servicios, el CDG enfrenta incertidumbre en cuanto a los seminarios y las especializaciones, lo que pone en duda su habilidad para mantener una oferta competitiva. Esto influye negativamente en su gestión estratégica.

Con respecto a la **cantidad de clientes**, se obtienen los datos mostrados en la tabla 10:

Tabla 10*Cantidad de clientes por tipo de servicio ofertado por el CDG del 2019 al 2022*

Servicio/Año	2019	2020	2021	2022	Totales
Cursos	103	23	204	306	636
Certificaciones	20	0	120	135	275
Especializaciones	46	56	67	46	215
Seminarios	154	0	0	0	154
Total	323	79	391	487	1280

Nota: Elaboración propia con datos del CDG, 2024.

En la tabla 10, el total de clientes se divide según el tipo de servicio, de los cuales el 49% pertenecen a servicios *in house*, el 39% a matrícula abierta y el 12% a actividades gratuitas. Se observa una tendencia de aumento en las matrículas del portafolio disponible al público, lo cual incide positivamente en la gestión administrativa. Los cursos representan el 53% de las matrículas, siendo el servicio con mayor demanda, con un 75% correspondiente a servicios *in house* y un 20% a matrícula abierta.

El servicio de seminarios resalta con la menor cantidad de matrículas, representando un 12% del total. En cuanto a las especializaciones y certificaciones, estas tienen un porcentaje de participación del 17% y 21% respectivamente. Estas categorías abarcan un enfoque más profundo en un campo específico.

Por lo tanto, se considera que el CDG tiene un buen manejo del servicio de cursos en cuanto a la estrategia de apertura de horarios y alcance de matrículas. Se destaca la efectividad de la estrategia utilizada en este aspecto, así como las relaciones empresariales sólidas que mantiene a través de convenios de cooperación. Esto influye positivamente en el incremento de matrículas y, por ende, se ve reflejado en los ingresos.

Cabe mencionar que la toma de decisiones en cuanto a la apertura de cursos se basa en medir el interés del cliente mediante la frecuencia con la que se solicita información relacionada con un curso específico, así como en la cantidad de matrículas por curso de los años anteriores.

En materia de **tasa de retención de clientes**, se observa que 79 clientes se han matriculado en dos ocasiones y 5 personas en tres ocasiones. Específicamente, los cursos que

presentaron esta particularidad fueron Liderazgo Asertivo y Gestión del Gasto en los años 2021 y 2022, respectivamente. Esto representa una tasa de retención de clientes del 7%.

La estrategia que utiliza el CDG para fidelizar a sus clientes consiste en ofrecer descuentos y enviar correos electrónicos informativos antes de las publicaciones en redes sociales. Esta estrategia incide positivamente en la gestión administrativa, ya que los clientes aprovechan estas comunicaciones para matricularse nuevamente en algún servicio. Esto se traduce en un incremento en los ingresos de la gestión financiera y en la eficacia del proyecto. Sin embargo, cabe resaltar que la tasa de retención es baja.

Por otra parte, respecto a las **solicitudes de información** por parte de los usuarios, el CDG indica que no tienen contemplada la cantidad de veces a la semana que los usuarios solicitan información sobre algún servicio, pero cuentan con personal encargado de proporcionar la información requerida, la cual se brinda generalmente por correo electrónico.

Esta situación incide negativamente en la gestión administrativa, ya que una de las guías para la apertura de servicios es la frecuencia de estas solicitudes de información. Por tanto, al no existir un registro sobre estas solicitudes, no es posible evaluar aspectos relacionados con la demanda de los servicios que se ofrecen.

Con respecto al **diferencial de precios de mercado**, el CDG realiza estudios de mercado (Anexo 9) y compara precios con sus competidores. Es importante tener presente que el CDG no busca obtener utilidades por ser una institución sin fines de lucro, pero sí busca rentabilidad, ya que es un proyecto autosuficiente. En el análisis se incluyen otras universidades nacionales como competencia directa, las cuales ofrecen una variedad de programas académicos abiertos al público, desde cursos libres hasta especializaciones técnicas, entre otros.

A continuación, en la tabla 11, se muestra una comparación de precios de servicios en el mercado.

Tabla 11*Diferencial de precios en el mercado con respecto a los servicios del CDG del 2019 al 2022*

Servicio	CDG	TEC	Hispanoa mericana	U Latina	CCCR	Fidélitas	UCR	Promedio (Con el CDG)
Preparación para la certificación Lean Six Sigma Green Belt	€382 500	-	€538 050	€507 875	-	-	-	-26,86%
Negociación y resolución de conflictos	€130 000	-	-	-	€48 200	-	€117 300	57,10%
Scrum master specialist	€164 424	-	€214 200	-	-	-	-	-13,15%
Gestión de resultados ágiles	€132 600	€637 500	-	€535 806	€105 100	-	-	-68,88%
Audidores internos de calidad	€200 000	€782 850	€86 700	-	-	-	-	-54,00%
Marketing digital	€244 800	€831 300	-	€143 310	-	€80 163	-	-30,37%
Análisis de datos para la toma de decisiones	€ 210 630	€831 300	-	-	€149 940	-	-	-57,07%
Especialización en Formulación y Administración de Proyectos	€1 005 000	€831 300	€81 600	-	-	-	-	120,18%
Especialización en Habilidades Blandas	€561 000	€637 500	-	-	-	-	€117 300	48,65%

Nota: Elaboración propia con datos de las instituciones, 2024.

La comparativa de precios se realiza entre instituciones universitarias de carácter público y privado, con excepción de la Cámara de Comercio Costa Rica (CCCR). Se observa que el diferencial de precios varía considerablemente entre las diversas instituciones del país. Destaca especialmente la diferencia significativa de precios en comparación con el TEC, atribuida a la diversidad de módulos y duración de los servicios ofrecidos por cada institución. Para más detalles sobre la duración de los servicios en otras instituciones, se puede consultar el anexo 10. En términos generales, en un 66.66% de los casos, el CDG mantiene un promedio de precios menor al del mercado.

Dado esto, se identifica que, en cuanto al diferencial de precios, el CDG influye de manera positiva al mantener un precio equilibrado en el mercado en comparación con otras instituciones.

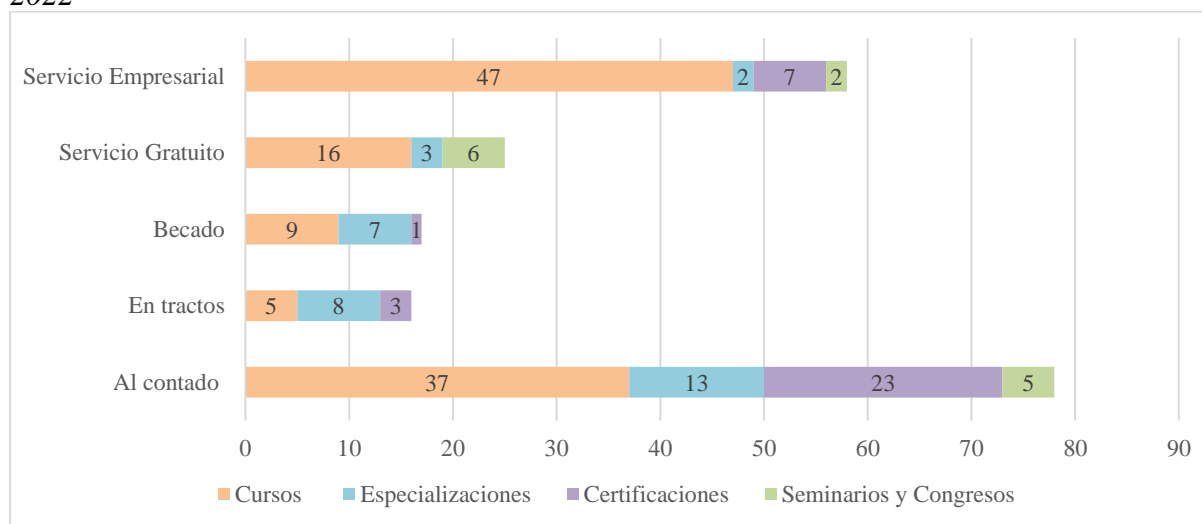
Tomando en cuenta el indicador de las **condiciones de pago**, el CDG ofrece distintos métodos de pago, incluyendo tarjeta, transferencia bancaria, efectivo y comercio electrónico.

Se destaca que, para los cursos de mayor duración como las especializaciones, se ofrece la opción de pago mediante tractos, lo cual brinda mayor flexibilidad. Esto tiene un impacto positivo en la experiencia del cliente al disminuir las barreras que podrían impedirles matricularse en algún servicio.

En la figura 5, se presenta la información recopilada a partir de los clientes encuestados:

Figura 5

Cantidad de personas según las condiciones de pago de los servicios del CDG del 2019 al 2022



Nota: Elaboración propia con datos de los clientes encuestados, 2024.

Según los resultados obtenidos, se observa que los ingresos están dominados por el pago al contado, concretamente el 40% de los usuarios optó por esta modalidad de pago. Por otro lado, el 30% afirma que realizó el pago a través de la empresa donde laboran mediante transferencia bancaria, mientras que el 8% optó por pagar en tractos. Un 9% corresponde al total de becados y el 13% restante son usuarios que recibieron servicios gratuitos.

Asimismo, es importante mencionar que el CDG también ofrece sus servicios de forma gratuita a la comunidad estudiantil de la Universidad Nacional y a diferentes empresas mediante convenios estratégicos. Estos servicios son costeados mediante el fondo de superávit, lo cual resalta la misión social de la institución. Esto demuestra el compromiso del CDG con la facilidad, la optimización de rentabilidad y la accesibilidad a los servicios. Esta práctica

incide positivamente en el buen manejo de la gestión estratégica, especialmente en cuanto a las condiciones de pago.

También, con respecto a los **precios**, en la tabla 12 se presenta un desglose del precio de los servicios durante el periodo en estudio.

En cuanto al precio de cada servicio, se observa una estrecha relación con la retribución al profesor por el servicio brindado. Esta retribución se establece de acuerdo con la escala salarial aprobada por la EDA durante los periodos de estudio, que incluyen los años 2019-2020 (anexo 11) y 2021-2022 con sus respectivas modificaciones (anexos 12, 13 y 14). Además, se consideran aspectos como la duración en horas del servicio y los porcentajes que deben cumplir según la normativa institucional, los cuales se detallan en el anexo 15.

A propósito de los precios de los servicios bajo la modalidad de matrícula abierta, se establece que se requiere un mínimo de 9 estudiantes para alcanzar el punto de equilibrio necesario para ofertar el curso. Este punto de equilibrio asegura que se cumplan los requerimientos financieros en cuanto a retribuciones y otros aspectos a considerar.

El análisis muestra una tendencia a mantener los precios estables en la modalidad de matrícula abierta, a pesar de que no se ofertan los mismos servicios todos los años. Sin embargo, se observan las siguientes variaciones en los precios de los cursos que fueron ofertados varias veces durante el periodo estudiado:

- El curso de Proceso Neuro Lingüístico (PNL) para relaciones laborales mostró un aumento del 5.30% en la variación porcentual de precio del 2019 al 2020, manteniéndose igual en el 2021.
- La especialización en Habilidades Blandas experimentó un incremento del 9.80% en su precio del año 2020 al 2022.
- En contraste, el curso de Gerencia de proyectos tuvo una disminución significativa del 37.14% en su precio.

Tabla 12*Precios de servicios ofertados por el CDG del 2019 al 2022*

Año/Servicio	Tipo de servicio	2019	2020	2021	2022
Diseño de indicadores y mejora de la gestión operativa	Curso	€175 440	-	-	-
Gestión del cambio	Curso	€75 480	-	-	-
PNL para relaciones laborales	Curso	€55 080	€58 000	€58 000	-
Gestión integral de riesgos	Curso	€175 440	-	-	-
Pensamiento creativo	Curso	€130 000	-	-	-
Negociación y resolución de conflictos	Curso	€130 000	-	-	-
Gerencia de proyectos	Curso	-	€244 800	€178 500	-
Scrum master specialist	Curso	-	€164 424	€164 424	€164 424
Certificación OKRCP	Curso	-	€132 600	-	-
Certificación en gestión de la innovación	Certificación	-	€142 800	-	-
Certificación en <i>Remote Worker</i>	Certificación	-	€115 000	-	-
Especialización en Formulación y Administración de Proyectos	Especialización	-	€1 005 000	-	-
Especialización en Habilidades Blandas	Especialización	-	€561 000	-	-
Especialización en Gestión de Riesgos Junior	Especialización	-	€724 200	-	€622 000
Especialización en Coaching Integral con PN	Especialización	-	€1 250 000	-	-
Evaluación financiera en proyectos de inversión	Curso	-	-	€212 000	-
De la gestión funcional a la gestión por procesos	Curso	-	-	€88 000	-
Gestión de resultados ágiles	Curso	-	-	€132 600	-
Auditores internos de calidad	Curso	-	-	€200 000	-
<i>Marketing</i> digital	Curso	-	-	€244 800	-
Gestión de la innovación con énfasis en <i>Design Thinking</i>	Certificación	-	-	€142 800	€142 800
Preparación para certificación Lean Six Sigma Green Belt	Certificación	-	-	€382 500	-
Análisis de datos para la toma de decisiones	Curso	-	-	-	€210 630
Facebook e Instagram ADS	Curso	-	-	-	€137 700
Gestión de equipos y trabajo remoto	Curso	-	-	-	€82 620
Identificación y evaluación de riesgos de proyectos	Curso	-	-	-	€82 620

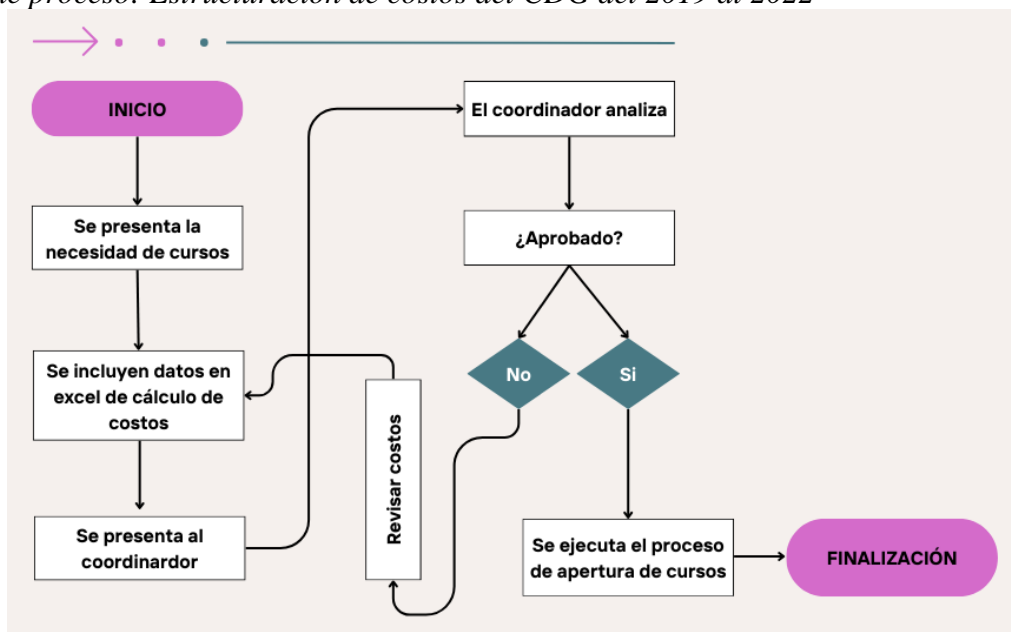
Nota: Elaboración propia con datos del CDG, 2024.

Por lo antes descrito, estas variaciones influyen positivamente en el CDG al permitir realizar ajustes según conveniencia sin impactar negativamente en el número de matrículas.

Ahora bien, en cuanto a los **procesos administrativos**, se detalla la secuencia de actividades relacionadas con los **flujos**, que describe cómo el personal del CDG ejecuta los procesos de estructuración de costos, presupuesto anual, apertura de servicios, manejo de ingresos y gastos. A continuación, se desglosan cada uno de ellos.

Para iniciar, se presenta en la figura 6 el proceso que se lleva a cabo para la estructuración de los costos de los servicios de su portafolio:

Figura 6
Flujo de proceso: Estructuración de costos del CDG del 2019 al 2022

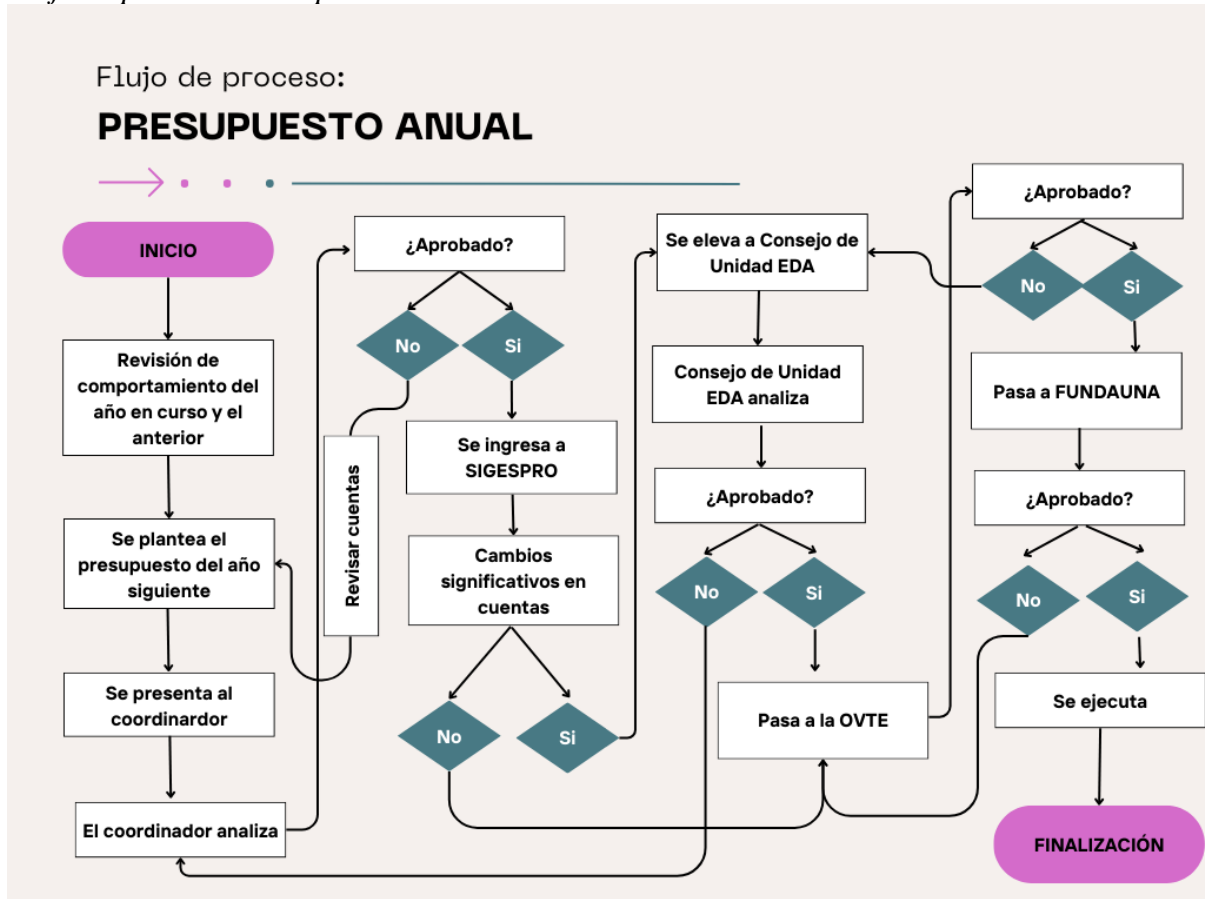


Nota: Elaboración propia con datos del CDG, 2024.

En cuanto a este proceso, se analiza que es propio y exclusivo del CDG, lo que significa que tienen control completo sobre su ejecución. Se resalta un aspecto fundamental: la capacidad de estructurar los costos para cada tipo de servicio ofrecido dentro de su portafolio, utilizando una fórmula establecida en Excel (anexo 15). Este enfoque influye positivamente en la gestión de ingresos y gastos, ya que permite mantener el equilibrio financiero y asegurar la sostenibilidad del proyecto. Este proceso en particular no requiere aprobación ni trámite adicional con agentes externos para su implementación.

Ahora bien, en cuanto al proceso para la formulación del presupuesto anual que debe realizar el CDG antes de la ejecución, como parte de un proceso de planificación y en cumplimiento de la normativa de la Universidad, se detalla a continuación en la figura 7:

Figura 7
Flujo de proceso: Presupuesto anual del CDG del 2019 al 2022



Nota: Elaboración propia con datos del CDG, 2024.

En la figura 7 se visualiza la complejidad de este proceso, el cual cuenta con diferentes niveles de aprobación que implican la intervención de diversas instancias involucradas en las actividades de apoyo. Por ende, el plazo de ejecución de estos procesos podría extenderse más allá del tiempo contemplado para su finalización.

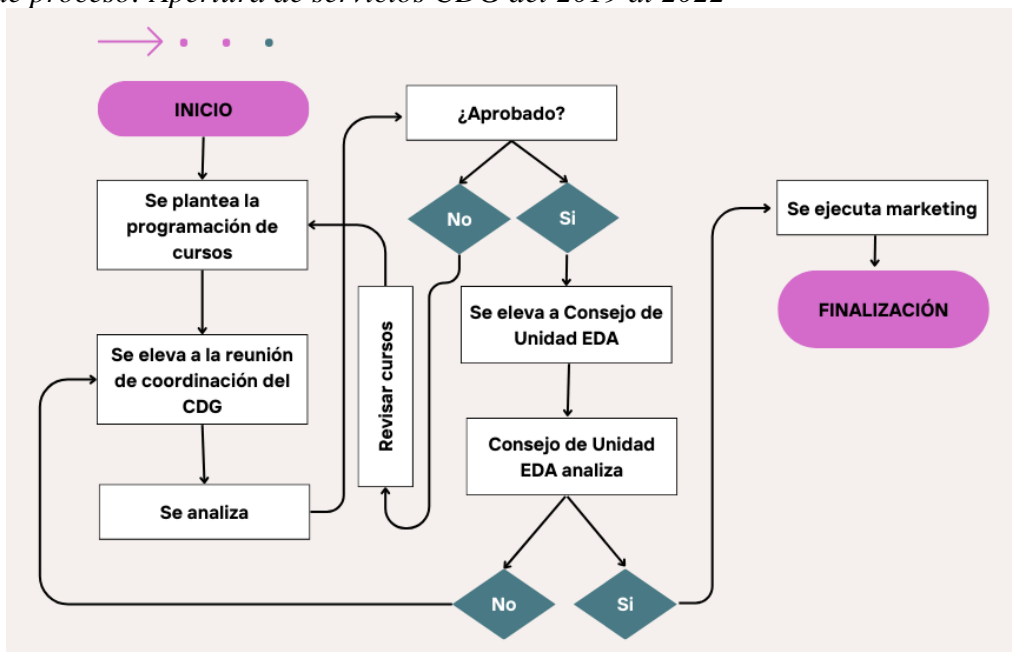
Asimismo, para iniciar este proceso, es evidente que el CDG debe realizar la revisión y análisis correspondiente de la ejecución de años anteriores en el reporte de situación presupuestaria. Esto permite evaluar el comportamiento y plantear el presupuesto del siguiente periodo. Además, se destaca un aspecto fundamental para la gestión financiera: si existen

cambios significativos en las cuentas de ingresos o gastos, estos deben ser aprobados por la EDA, con la debida justificación basada en el análisis realizado. Por lo tanto, el CDG tiene la responsabilidad de cumplir con la normativa universitaria para su ejecución.

Seguidamente, en la figura 8 se muestra gráficamente el proceso de apertura de servicios:

Figura 8

Flujo de proceso: Apertura de servicios CDG del 2019 al 2022



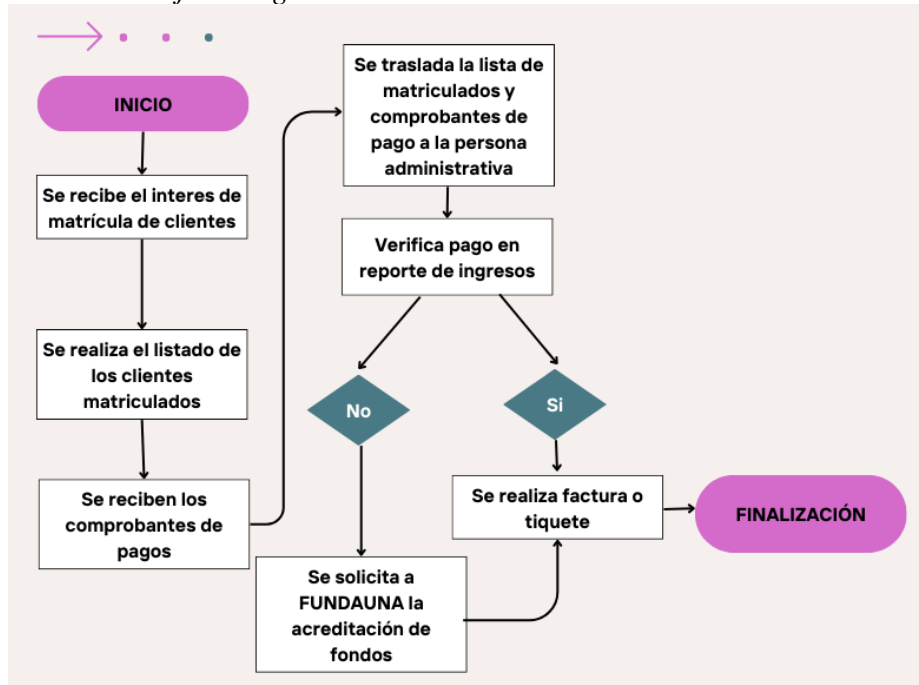
Nota: Elaboración propia con datos del CDG, 2024.

Por lo anterior, cabe destacar que para planificar la programación de servicios, el CDG debe considerar las investigaciones de mercado (anexo 9) y responder a las necesidades y requerimientos de sus clientes, tanto a nivel individual como empresarial, así como el análisis de la cantidad de matrículas de servicios en años anteriores. Este proceso es fundamental para el Centro debido a que permite una planificación más acorde a la demanda real de sus servicios. Además, este aspecto está estrechamente vinculado con el presupuesto anual y la gestión financiera, facilitando la planificación operativa y financiera basada en datos reales, lo cual representa una ventaja significativa en la gestión estratégica.

Específicamente en cuanto a la gestión financiera, se detallan los procesos para el manejo de ingresos y gastos. A continuación, se presenta el manejo de ingresos, como se muestra en la Figura 9:

Figura 9

Flujo de proceso: Manejo de ingresos del CDG del 2019 al 2022



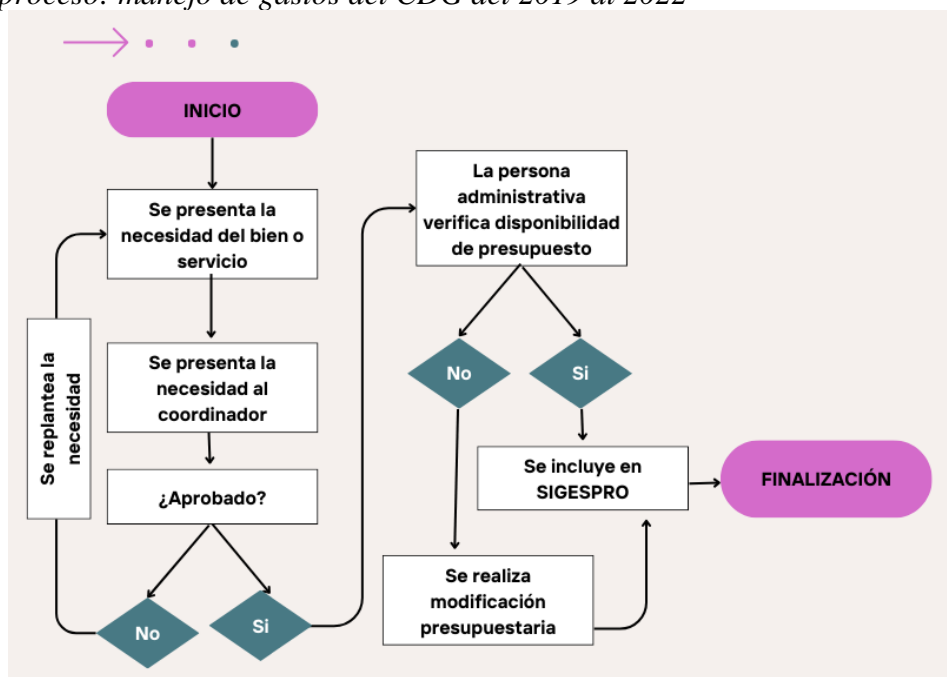
Nota: Elaboración propia con datos del CDG, 2024.

En este proceso, se observa que el CDG tiene control sobre la mayoría de las etapas. Sin embargo, en casos donde el depósito del cliente no está correctamente dirigido a la cuenta del proyecto, el personal del CDG debe solicitar la acreditación de fondos a FUNDAUNA a través de un formulario del sistema SIGESPRO. Esta situación surge debido a la falta de información en la descripción del depósito. Esta dinámica tiene un impacto positivo en la gestión tanto financiera como administrativa, ya que los controles necesarios a lo largo del proceso son internos y no requieren la intervención de otras entidades externas. Además, el flujo del proceso facilita la toma de decisiones inmediata.

Seguidamente, en la figura 10, se muestra el flujo de proceso del manejo de gastos:

Figura 10

Flujo de proceso: manejo de gastos del CDG del 2019 al 2022



Nota: Elaboración propia con datos del CDG, 2024.

En relación con este proceso, se observa que los gastos se realizan tras identificar la necesidad de bienes o servicios estrictamente necesarios para las operaciones diarias. Este proceso también implica la interacción con agentes externos al CDG, ya que todas las solicitudes deben ser ingresadas en el sistema SIGESPRO de FUNDAUNA para su ejecución. Esto demuestra el respaldo administrativo que facilita la gestión ágil, rápida y conforme a la normativa universitaria.

Por otro lado, en relación con los **procesos de mejora**, se observa que el CDG no tiene planes establecidos específicamente para mejorar la gestión administrativa. No obstante, se indica que cualquier necesidad de perfeccionar o modificar algún proceso se aborda de manera continua durante la ejecución.

Esto revela que, aunque el CDG emplea su propia metodología para evaluar los procesos administrativos, esta situación puede influir negativamente en la gestión al dificultar la reducción de costos, el aumento de la eficiencia y la mejora de la calidad de los servicios ofrecidos.

Por otro lado, en cuanto al **promedio de capacitaciones**, el CDG realiza entrenamientos internos de sus procesos administrativos cada 6 a 12 meses, principalmente centrados en las metodologías de los cursos. Además, se abordan otras temáticas según la necesidad, excluyendo la capacitación para profesores.

Esto demuestra que el CDG ofrece programas de capacitación para sus colaboradores, aunque la frecuencia no es prioritaria. Sin embargo, la actualización constante es crucial para mejorar la calidad de sus servicios, lo que impacta negativamente en la gestión estratégica al no maximizar su potencial.

Según los datos recopilados y el análisis realizado en esta categoría de estudio, se observa que la gestión administrativa tiene un impacto directo en la cadena de valor. Esta actividad primaria es realizada por el Centro de Desarrollo Gerencial y afecta tanto la oferta del portafolio de servicios como los procesos administrativos internos. Esto demuestra que el CDG tiene control sobre estos aspectos para su gestión estratégica.

Además, los procesos internos del CDG están vinculados con las instancias que proporcionan servicios de apoyo, lo cual influye significativamente en el funcionamiento de la gestión financiera. Por lo tanto, el generador de valor en esta categoría se centra en la efectividad de la apertura de cursos y en alcanzar una cantidad óptima de matrículas. Esto es crucial para mantener la rentabilidad del proyecto y un equilibrio adecuado entre ingresos y gastos.

Dado lo anterior, la ventaja competitiva del CDG en la gestión administrativa radica en su autonomía para ofrecer su portafolio de servicios según las necesidades del cliente y las tendencias del mercado. Esto se realiza siempre y cuando se establezcan y cumplan con las normativas de los agentes externos que proporcionan apoyo al Centro de Desarrollo Gerencial.

4.2. Gestión financiera

La gestión financiera del CDG se centra en el manejo de ingresos y gastos, así como en el análisis FODA asociado para garantizar una adecuada administración de fondos y la sostenibilidad del proyecto. Se consideran los ingresos, los gastos, y los porcentajes requeridos para reinversión y administración según la normativa universitaria.

En relación con la gestión de ingresos, se destacan la variación absoluta y relativa de los ingresos en los diferentes periodos, la proporcionalidad de los ingresos, el porcentaje de ingresos presupuestados ejecutados, la variación anual del superávit, el porcentaje de reinversión y la distribución del presupuesto anual.

Del mismo modo, en cuanto a la gestión de gastos, se considera la estructura y clasificación de costos, la variación absoluta y relativa de los gastos en diferentes períodos, la proporcionalidad de los gastos, la relación entre los gastos y los ingresos, el punto de equilibrio financiero y el porcentaje de gastos administrativos. Además, se evalúan las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.

En este punto, se presenta el indicador de **variación absoluta y relativa de los ingresos**, utilizando los datos de la tabla 13 proporcionados por el CDG. Estos datos se obtienen de los informes de ingresos, egresos y reportes de situación presupuestaria descargados del sistema SIGESPRO de FUNDAUNA.

Tabla 13
Ingresos del CDG del 2019 al 2022

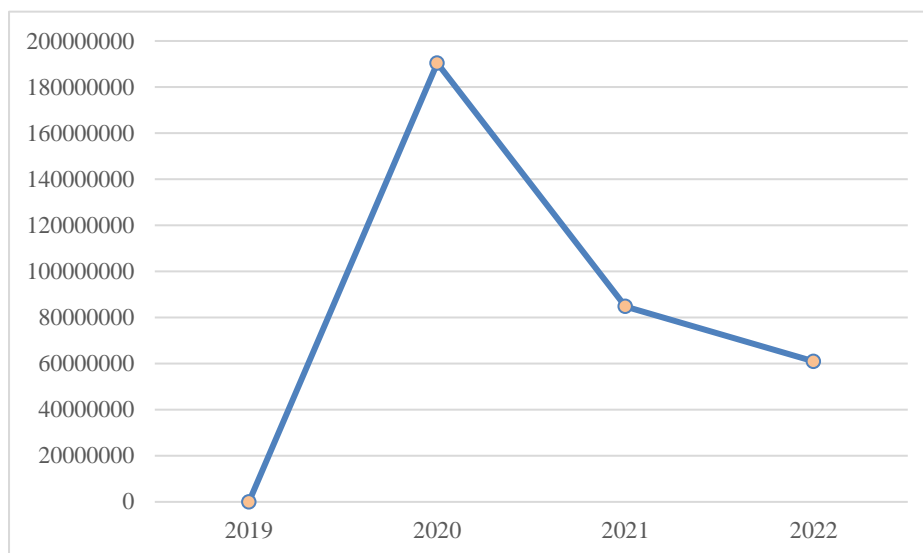
Ingresos 2019	Ingresos 2020	Ingresos 2021	Ingresos 2022
₡ 69 189 600,45	₡ 190 389 305,08	₡ 84 758 895,76	₡ 60 973 522,72

Nota: Elaboración propia con datos del CDG, 2024.

Estos datos, se representan gráficamente en la figura 11:

Figura 11

Ingresos del CDG del 2019 al 2022



Nota: Elaboración propia con datos del CDG, 2024.

Por lo anterior, se presenta la variación absoluta y relativa en la tabla 14 para el análisis correspondiente:

Tabla 14

Variación absoluta y relativa de los Ingresos del CDG del 2019 al 2022

Año/Variación	2019-2020	2020-2021	2021-2022
Absoluta	₱121 199 704,63	-₱105 630 409,32	-₱23 785 373,04
Relativa	175%	-55%	-28%

Nota: Elaboración propia con datos del CDG, 2024.

Por lo tanto, se observa que en la variación de los ingresos se presenta una tendencia mixta. Hubo un aumento significativo del 175% en los ingresos del 2019 al 2020; sin embargo, en los dos años siguientes se registró un declive del 77% en estos ingresos hasta finales del 2022.

Lo anterior se debe a que el CDG experimentó una reestructuración de su portafolio de servicios después de la pandemia, particularmente durante los años 2020 y 2021. Esto resultó en una disminución en la cantidad de servicios ofrecidos, lo cual impactó negativamente en los ingresos. Sin embargo, en 2022 hubo un aumento en la cantidad de servicios ofrecidos. A pesar de esto, también se registró un incremento en los gastos (tabla 16) y una reducción en los ingresos, lo que indica una planificación deficiente en su gestión estratégica. En consecuencia,

esto afecta la gestión de recursos y muestra una gestión financiera insuficientemente prudente por parte del CDG.

Asimismo, es importante destacar que, durante el año 2020, los ingresos del CDG aumentaron significativamente, lo cual generó un margen favorable para cubrir los gastos al final del periodo de estudio.

Esto indica que, a pesar de que el precio de los servicios se mantuvo constante del 2019 al 2022, en la mayoría de los servicios, y que para el 2022, se logró obtener una mayor participación en los servicios, los ingresos disminuyeron en consideración del año 2020 al 2022 como se demuestra en las tablas anteriores. Por ello se refleja una desproporción en las variaciones (absoluta/ relativa), según los indicadores relacionados con los gastos, y en comparación a lo presupuestado por cada periodo, lo cual incide en que se presentó una mala gestión estratégica a la hora de presupuestar los ingresos y gastos.

En materia del **porcentaje de ingresos presupuestados con respecto a los ejecutados**, el Centro de Desarrollo Gerencial proyectó sus ingresos para los años estudiados según la normativa vigente en la Universidad. Los datos para este análisis se muestran en la tabla 15:

Tabla 15

Ingresos presupuestados y ejecutados del CDG del 2019 al 2022

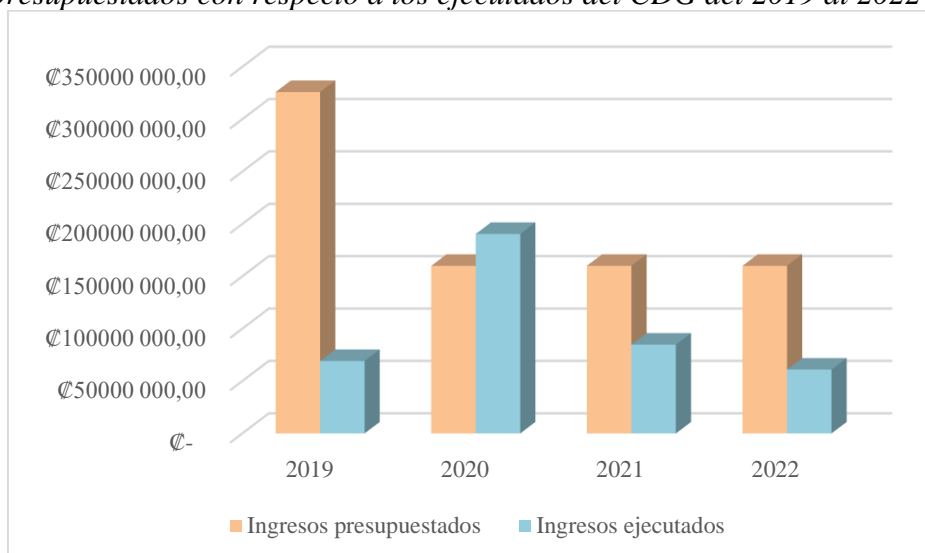
Año/Ingreso	2019	2020	2021	2022
Presupuestados	€325 893 600,05	€160 000 000,00	€160 000 000,00	€160 000 000,00
Ejecutados	€69 189 950,45	€190 389 305,08	€84 758 895,76	€60 973 522,72
Porcentaje	21%	119%	53%	38%

Nota: Elaboración propia con datos del CDG, 2024.

Lo anterior se puede apreciar gráficamente en la figura 12:

Figura 12

Ingresos presupuestados con respecto a los ejecutados del CDG del 2019 al 2022



Nota: Elaboración propia con datos del CDG, 2024.

Para el año 2020, se realizaron presupuestos de ingresos más realistas, considerando la ejecución del periodo anterior y la planificación de los servicios a ofrecer. Sin embargo, la pandemia del COVID-19 afectó directamente la cantidad de servicios ofrecidos (ver tabla 9) y las matrículas (ver tabla 10). A pesar de estas circunstancias, durante este año en particular no se registraron disminuciones en los ingresos; por el contrario, aumentaron. Este incremento se atribuye al hecho de que el CDG proporcionó servicios de consultoría a instituciones públicas como la Municipalidad de Alajuela, el Banco de Costa Rica, la Asamblea Legislativa y la Municipalidad de Flores.

Para los años 2021 y 2022, se presupuestaron ingresos basados en la ejecución del periodo anterior, considerando la situación postpandemia. Los servicios ofrecidos se normalizaron y la cantidad de matrículas aumentó progresivamente, como se puede observar en las tablas 9 y 10. Sin embargo, durante estos años no se proporcionaron servicios de consultoría, lo cual tuvo un impacto negativo en los ingresos obtenidos.

Lo anterior implica que este indicador específico tiene un impacto negativo en la gestión de ingresos, ya que muestra una tendencia a la baja, a pesar de las estrategias de

retención de clientes y *marketing* utilizadas por el CDG. Además, no se utiliza una proyección realista para formular el presupuesto anual.

Asimismo, con respecto a la **variación del superávit anual**, se obtiene la información registrada por el CDG al 31 de diciembre de cada año de estudio. Esta información se basa en los informes y reportes de situación financiera, como se presenta en la tabla 16:

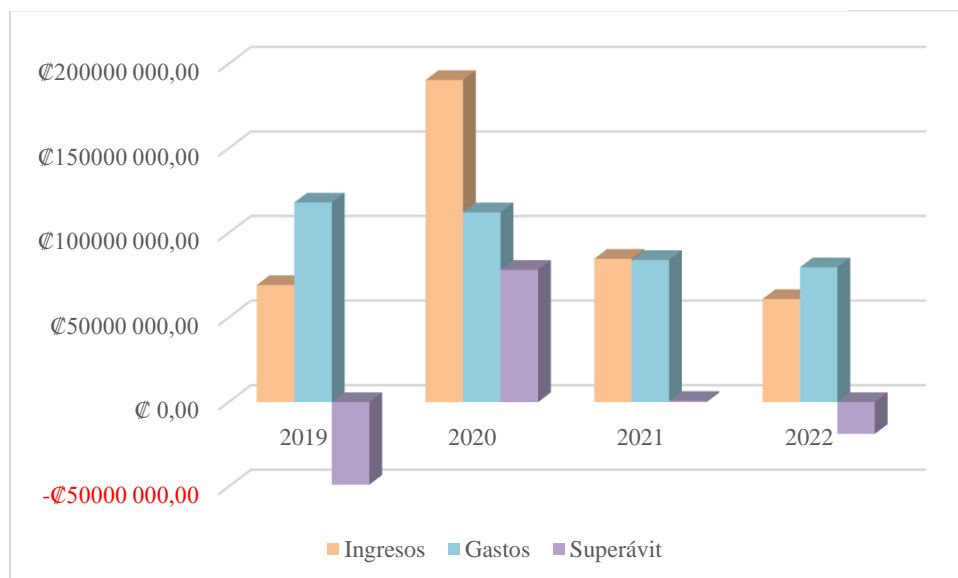
Tabla 16
Variación del superávit anual del CDG del 2019 al 2022

Año	2019	2020	2021	2022
Ingresos	₡69 189 950,45	₡190 389 305,08	₡84 758 898,76	₡60 973 522,72
Gastos	₡117 985 451,94	₡112 202 335,28	₡84 009 771,50	₡79 717 871,13
Superávit	₡-48 795 501,49	₡78 186 969,80	₡749 127,26	₡-18 744 348,41

Nota: Elaboración propia con datos del CDG, 2024.

Lo anterior se puede apreciar gráficamente en la figura 13:

Figura 13
Variación de superávit anual del CDG del 2019 al 2022



Nota: Elaboración propia con datos del CDG, 2024.

Considerando la información anterior, se determina que el porcentaje de superávit manejado internamente es crucial para generar recursos destinados a financiar proyectos y actividades gratuitas, así como para cubrir gastos relacionados con contrataciones y pagos de servicios durante los meses en los que usualmente no hay ventas de servicios. Esto tiene un

impacto positivo significativo, ya que permite satisfacer las necesidades del proyecto y cumplir con las responsabilidades en términos de remuneraciones.

En los años en los que se registra pérdida, el CDG utiliza los fondos disponibles de años anteriores. Esto refleja positivamente la salud financiera del Centro de Desarrollo Gerencial, ya que logra cubrir sus obligaciones financieras y mantener la estabilidad del Centro.

Ahora bien, en cuanto a la **gestión de gastos**, se observa que la **estructura y clasificación de los gastos** se basa en cinco categorías: remuneraciones, servicios, materiales y suministros, bienes duraderos y transferencias corrientes, establecidas por FUNDAUNA. A continuación, se detallan las subcuentas en la tabla 17:

Tabla 17*Estructura y clasificación de gastos del CDG del 2019 al 2022*

Remuneraciones	Servicios	Materiales y suministros	Bienes duraderos	Transferencias corrientes
<ul style="list-style-type: none"> • Remuneraciones básicas. • Sueldos para cargos fijos. • Incentivos salariales. • Decimotercer mes. • Compensación de vacaciones. • Salario escolar. • Contribuciones patronales al desarrollo. • Contribución patronal al seguro de salud de la caja. • Contribución patronal al Banco Popular y de Desarrollo Comunal. • Otros gastos varios en personal (FBS). • Contribuciones patronales a fondos de pensiones. • Aporte patronal al Régimen Obligatorio de Pensiones Complementario. • Aporte patronal al Fondo de Capitalización Laboral. 	<ul style="list-style-type: none"> • Alquileres. • Alquiler de maquinaria, equipo y mobiliario. • Servicios comerciales y financieros. • Publicidad y propaganda. • Impresión, encuadernación y otros. • Otros servicios comerciales y financieros. • Comisiones y gastos por servicios financieros y comerciales. • Servicios de gestión y apoyo. • Servicios jurídicos. • Otros servicios de gestión y apoyo. • Gastos de viaje y transporte. • Transporte dentro del país. • Gastos de viaje dentro del país. • Seguros, reaseguros y otras obligaciones. • Seguros. • Seguro mobiliario y de equipo. • Capacitación y protocolo. • Actividades de capacitación. • Otros alquileres. 	<ul style="list-style-type: none"> • Productos químicos y conexos. • Combustibles y lubricantes. • Productos farmacéuticos y medicinales. • Alimentos y productos agropecuarios. • Alimentos y bebidas. • Útiles, materiales y suministros diversos. • Útiles y materiales de oficina y cómputo. • Productos de papel, cartón e impresos. • Textiles y vestuario. • Útiles y materiales de limpieza. • Útiles y materiales de cocina y comedor. 	<ul style="list-style-type: none"> • Maquinaria, equipo y mobiliario. • Equipo y mobiliario de oficina. • Equipo y programas de cómputo. • Equipo y mobiliario. educacional, deportivo y recreativo. • Construcciones, adiciones y mejoras. • Desarrollo profesional de funcionarios UNA. • Becas y ayudas a estudiantes proyectos. • Aporte unidad académica proyectos. • Reinversión PPAA ordinarios. • Fida 5% proyectos. • Bienes duraderos diversos. • Bienes intangibles. 	<ul style="list-style-type: none"> • Transferencias corrientes al sector público. • Transferencias corrientes a la UNA. • OTVE. • Diferencias cambiarias. • Transferencias corrientes a personas. • Becas a terceras personas. • Prestaciones. • Préstamos legales. • Otras transferencias. • Traslados entre cuentas y proyectos. • Otras transferencias.

Nota: Elaboración propia con datos del CDG, 2024.

En la clasificación detallada en la tabla 17, se distinguen gastos fijos y variables según el funcionamiento interno del CDG. Específicamente, los gastos fijos comprenden aquellos en los que se incurren de manera constante, independientemente de si se ofertan o no los servicios. Estos incluyen la planilla de personal administrativo, los gastos de estudiantes asistentes para el proyecto y los porcentajes que el CDG debe asumir según el reglamento interno y los convenios con la Universidad: un 5% para gastos de administración, otro 5% para FIDA, 0.5% para OVTE, un 7% asignado a la EDA y un 8% destinado a reinversión.

Del mismo modo, en relación con los gastos variables, estos dependen directamente de los servicios ofertados y de los ingresos generados. Por lo tanto, los gastos que se reflejan en este punto incluyen la planilla de los profesores, el costo de materiales, alimentación, honorarios y publicidad. Este enfoque se considera positivo, ya que el CDG debe cumplir con esta estructura, lo que garantiza una gestión financiera coherente y evidencia claramente los compromisos que debe asumir.

En cuanto a la **variación absoluta y relativa de los gastos**, se obtienen los datos registrados por el CDG al 31 de diciembre de cada año de estudio, conforme a sus informes de ingresos y egresos, así como los reportes de situación presupuestaria obtenidos del sistema SIGESPRO de FUNDAUNA, tal como se detalla en la tabla 18:

Tabla 18
Gastos del CDG del 2019 al 2022

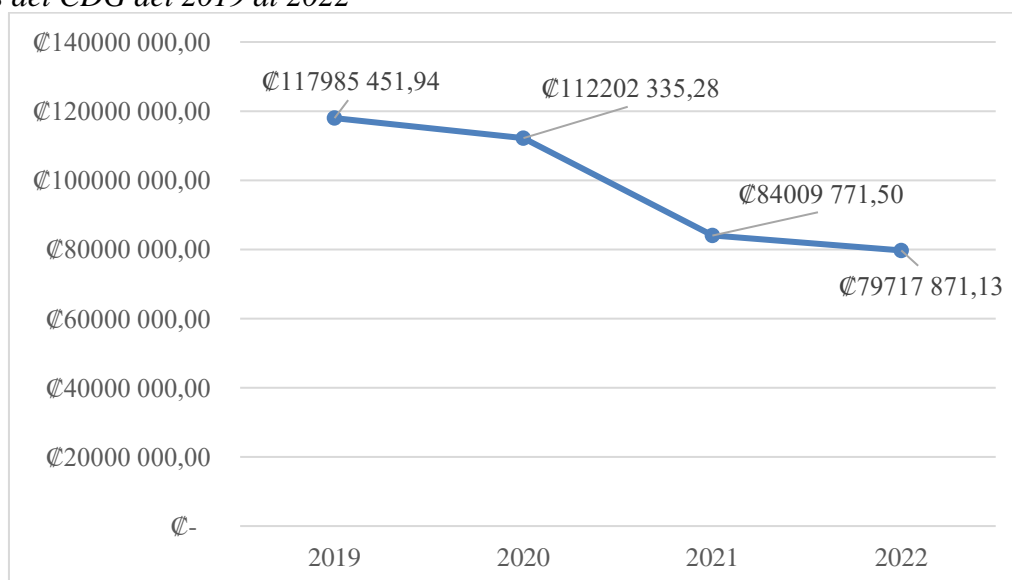
Gastos 2019	Gastos 2020	Gastos 2021	Gastos 2022
€117 985 451,94	€112 202 335,28	€84 009 771,50	€79 717 871,13

Nota: Elaboración propia con datos del CDG, 2024.

Estos datos se representan gráficamente en la figura 14:

Figura 14

Gastos del CDG del 2019 al 2022



Nota: Elaboración propia con datos del CDG, 2024.

Por lo anterior, se presenta la variación absoluta y relativa en la tabla 19 para el análisis correspondiente:

Tabla 19

Variación absoluta y relativa de los gastos del CDG del 2019 al 2022

Año/Variación	2019-2020	2020-2021	2021-2022
Absoluta	-C\$ 5 783 116,66	-C\$28 192 563,78	-C\$4 291 900,37
Relativa	-5%	-25%	-5%

Nota: Elaboración propia con datos del CDG, 2024.

En general, se observa una significativa disminución de los gastos, lo cual impacta positivamente en su gestión, demostrando un buen manejo de los recursos. Específicamente, la mayor reducción de gastos ocurrió de 2020 a 2021, al igual que se reflejó en los ingresos. Esto indica que el CDG está alineado con los ingresos recibidos y sus respectivos gastos, influyendo de manera positiva tanto en la gestión específica de gastos como en la estrategia general del Centro.

Del mismo modo, con el **porcentaje de gastos presupuestados con respecto a los ejecutados**, se observa que el CDG ha reducido significativamente su presupuesto anual a lo largo de los períodos de estudio. Se pueden observar las principales cuentas en las que se distribuye el presupuesto anual en la tabla 20:

Tabla 20

Porcentaje de gastos presupuestados con respecto a los ejecutados del CDG del 2019 al 2022

Periodo	2019			2020		
	Presupuestado	Ejecutado	Diferencial	Presupuestado	Ejecutado	Diferencial
Principales cuentas						
Remuneraciones	₡165 066 508,50	₡51 674 567,40	-69%	₡45 340 600,00	₡38 864 753,40	-14%
Servicios	₡101 850 945,67	₡47 297 634,54	-54%	₡75 046 300,00	₡43 846 835,98	-42%
Materiales y suministros	₡3 800 000,00	₡1 794 562,50	-53%	₡800 000,00	₡52 710,30	-93%
Bienes duraderos	₡40 164 000,00	₡6 044 829,56	-85%	₡32 164 000,00	₡22 631 718,30	-30%
Transferencias corrientes	₡15 012 145,88	₡11 173 857,94	-26%	₡6 649 100,00	₡6 806 317,30	2%

Periodo	2021			2022		
	Presupuestado	Ejecutado	Diferencial	Presupuestado	Ejecutado	Diferencial
Principales cuentas						
Remuneraciones	₡45 340 600,00	₡34 691 823,65	-23%	₡45 340 600,00	₡22 029 151,87	-51%
Servicios	₡75 046 300,00	₡28 474 083,47	-62%	₡75 046 300,00	₡29 584 749,13	-61%
Materiales y suministros	₡800 000,00	₡0,00	-100%	₡800 000,00	₡366 490,46	-54%
Bienes duraderos	₡32 164 000,00	₡13 616 334,26	-58%	₡32 164 000,00	₡11 509 842,83	-64%
Transferencias corrientes	₡6 649 100,00	₡7 227 530,12	9%	₡6 649 100,00	₡9 399 441,24	41%

Nota: Elaboración propia con datos del CDG, 2024.

La tabla 20 muestra un análisis detallado del desempeño financiero de las principales cuentas en relación con el presupuesto anual y la ejecución del periodo 2019 al 2022. En estas áreas, se identifica una diferencia significativa entre el presupuesto y la ejecución, evidenciando tendencias de rendimiento decreciente a lo largo de los periodos de estudio.

Cabe destacar que, a partir del 2019, lo presupuestado disminuyó considerablemente. Por ejemplo, la cuenta de Remuneraciones mostró una reducción del 69% en comparación con el presupuesto inicial. Además, la cuenta de Servicios refleja una disminución constante promedio del 55% de 2019 a 2022 en comparación con el presupuesto inicial, lo cual indica cambios en la demanda de servicios en respuesta al COVID-19.

Del mismo modo, los bienes duraderos tuvieron una disminución del 85% en 2019 y un promedio del 51% de 2020 a 2022, lo que muestra una reducción en la inversión de activos fijos. Por último, las transferencias corrientes mostraron fuertes fluctuaciones: en 2019 hubo una subejecución del 26%; en contraste, en los años siguientes se observa una ejecución cercana al presupuesto inicial para 2020, con un incremento del 2%. No obstante, al 2021 y

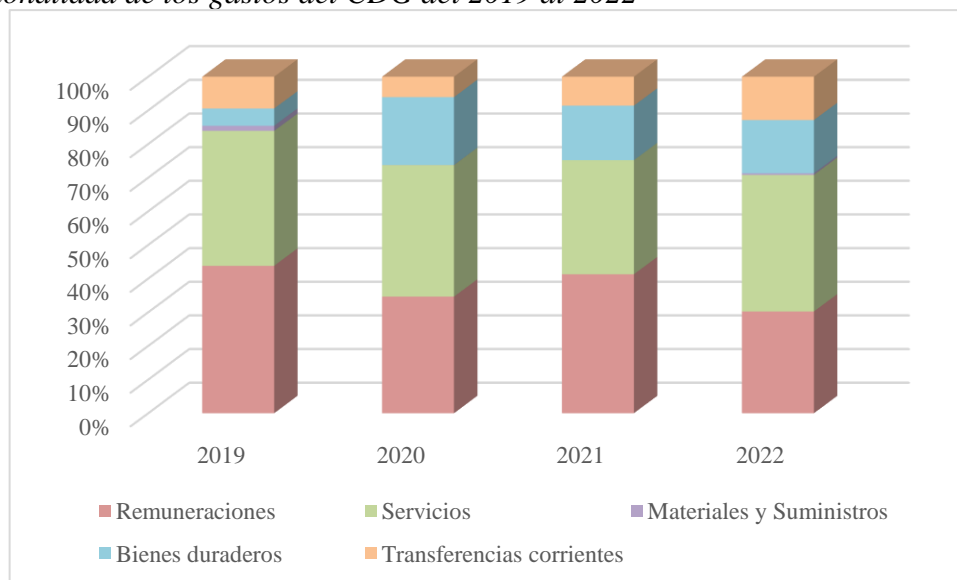
2022, se registró un aumento del 9% y 41%, respectivamente, en comparación con el presupuesto inicial.

Cabe recalcar que, debido a la situación sanitaria que afectó al país a partir del 2020, se observa una variación más pronunciada en algunos años que en otros. Esta fluctuación ha tenido un impacto significativo en la gestión estratégica; como resultado, el CDG ha tenido que ajustar y revisar sus estrategias para garantizar una mejor asignación de recursos. Esto ha incidido negativamente en los procesos de planificación y ejecución presupuestaria. Sin embargo, la gestión estratégica del CDG se ha vuelto más dinámica y enfocada en la mejora continua.

En materia de la **proporcionalidad de los gastos mismos**, se registran los gastos del CDG al 31 de diciembre de cada año de estudio, basándose en los informes y reportes de situación financiera, como se muestra en la figura 15:

Figura 15

Proporcionalidad de los gastos del CDG del 2019 al 2022



Nota: Elaboración propia con datos del CDG, 2024.

Lo anterior se puede apreciar porcentualmente en la tabla 21:

Tabla 21*Proporcionalidad de los gastos del CDG del 2019 al 2022*

Gastos/ Descripción	2019	2020	2021	2022
Remuneraciones	43,80	34,64	41,29	30,22
Servicios	40,09	39,08	33,89	40,59
Materiales y Suministros	1,52	0,05	-	0,50
Bienes duraderos	5,12	20,17	16,21	15,79
Transferencias corrientes	9,47	6,07	8,60	12,90
Total	100%	100%	100%	100%

Nota: Elaboración propia con datos del CDG, 2024.

En la proporcionalidad de los gastos, los porcentajes más significativos cada año corresponden a las cuentas de Remuneraciones. Específicamente, el año 2019 muestra el porcentaje más alto, lo cual refleja los gastos necesarios para la prestación de servicios por parte del CDG (ver tabla 9). Sin embargo, en 2020, este porcentaje disminuyó, al igual que la oferta de servicios, debido a la situación de la pandemia. En 2021, hubo un aumento en la prestación de servicios, lo que se refleja en el porcentaje destinado a remuneraciones.

Asimismo, los porcentajes destacados en segundo lugar corresponden a los relacionados con la cuenta de servicios, los cuales están alineados con la cantidad de servicios ofrecidos, reflejando así un manejo adecuado de los gastos.

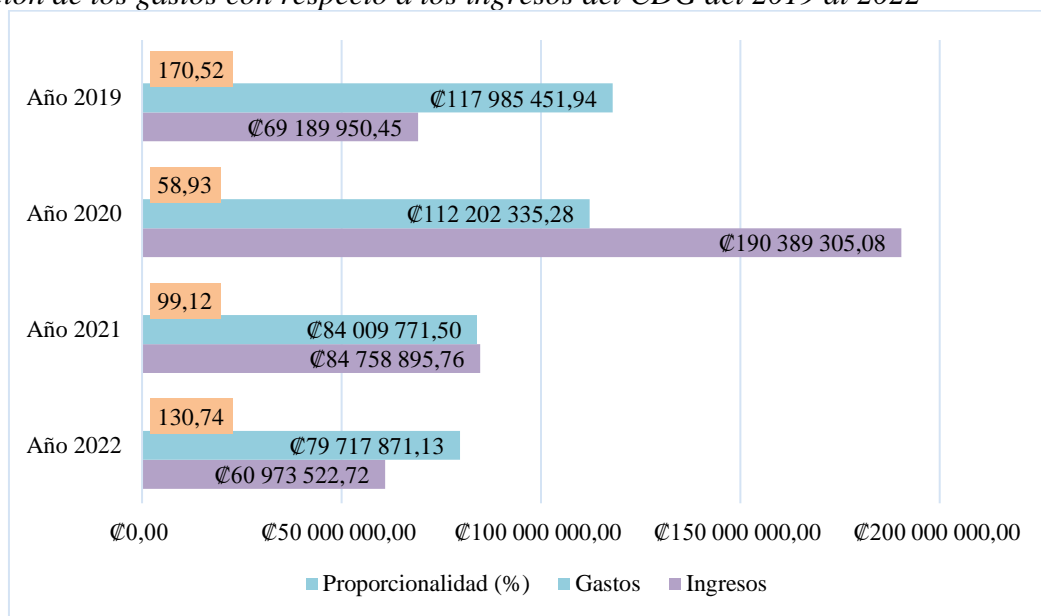
Del mismo modo, se presenta otro cambio significativo en la cuenta de Bienes Duraderos, particularmente en el año 2020, donde hubo un notable aumento en la subcuenta de Construcciones, adiciones y mejoras, debido a un incremento en el apoyo a la unidad académica de proyectos.

Estos puntos indican una distribución equitativa de los gastos en consonancia con la oferta de servicios, lo cual influye positivamente tanto en la gestión financiera como en la estratégica del CDG.

También, en cuanto a la **proporcionalidad de los gastos con respecto a los ingresos**, se obtienen los datos de la figura 16:

Figura 16

Relación de los gastos con respecto a los ingresos del CDG del 2019 al 2022



Nota: Elaboración propia con datos del CDG, 2024.

En la mayoría de los años, la proporcionalidad es notablemente alta. En 2019, la mayor parte de los gastos se destinaron a las cuentas de Remuneraciones, con un saldo de €51.674.567,40, y a Servicios de Apoyo, con €31.115.380,70. Si se consideran solamente estas dos cuentas, la proporción sería del 119%. Esto indica que en este primer año hubo una diferencia significativa entre los gastos y los ingresos, situación que también se repitió en 2022.

En el año 2020, debido a la pandemia, los gastos se mantuvieron estables comparados con el año anterior, mientras que los ingresos aumentaron considerablemente, como se mencionó anteriormente, gracias a las ventas de servicios a diferentes instituciones durante ese periodo.

Para el año 2021, tanto los ingresos como los gastos se mantuvieron constantes con una proporcionalidad cercana al 100%, lo que significa que prácticamente necesitaron todos sus ingresos para cubrir sus gastos.

Considerando que el CDG es una institución sin fines de lucro, ha logrado mantener un equilibrio entre sus servicios y gastos a lo largo del tiempo. Sin embargo, respecto a la proporcionalidad durante el periodo estudiado, se determina que esto afecta negativamente la

gestión estratégica. A lo largo de los años analizados, no se ha mantenido un margen adecuado entre los gastos y los ingresos, con la excepción del año 2020.

Por otra parte, el **punto de equilibrio** se define como el momento en que una organización cubre sus costos fijos y variables. Por lo tanto, se enfoca en determinar el número óptimo de servicios que debe ofrecer para asegurar la sostenibilidad financiera. La tabla 22 muestra la diferencia entre dos servicios del CDG, con duraciones de 18 y 40 horas, indicando el número óptimo de participantes necesarios.

En la tabla 22, se presenta la diferencia entre dos servicios del CDG, con una duración de 18 y 40 horas, donde se marca el número óptimo de la cantidad de participantes.

Tabla 22
Punto de Equilibrio – El número óptimo del CDG del 2019 al 2022

Cuadro 1 - 18 horas				Cuadro 2 - 40 horas			
Cantidad de horas		18		Cantidad de horas		40	
Costo por hora instructor		₡26 350		Costo por hora instructor		₡16 983	
Total instructor		₡474 300		Total instructor		₡679 332	
Materiales	₡30	₡1 500		Materiales	₡30	₡1 500	
Cantidad de participantes		9	# óptimo	Cantidad de participantes		13	# óptimo
Total Materiales		₡13 500		Total Materiales		₡19 500	
Total instructor y materiales		₡487 800		Total instructor y materiales		₡698 832	
FONDO	22%	₡107 316		FONDO	22%	₡153 743	
Administración	15%	₡73 170		Administración	15%	₡104 825	
Total gastos administrativos		₡668 286		Total gastos administrativos		₡957 400	
FUNDAUNA	10,5%	₡142 542		FUNDAUNA	10,5%	₡205 894	
Promoción	4%	₡50 625		Promoción	4%	₡73 125	
EDA	7%	₡214 412		EDA	7%	₡309 706	
Utilidad	10%	₡135 000		Utilidad	10%	₡195 000	
Total costos		₡1 210 865		Total costos		₡1 741 124	
Precio de venta		₡135 000	₡134 541	Precio de venta		₡135 000	₡133 933
Diferencia	Utilidad	₡4 135		Diferencia	Utilidad	₡13 876	
Ingreso total		₡1 215 000		Ingreso total		₡1 755 000	
IVA	2%	₡2 700		IVA	2%	₡2 700	
Precio de venta con IVA		₡137 700,00	₡1 239 300	Precio de venta con IVA		₡137 700,00	₡1 790 100

Nota: Datos del CDG, 2024.

La comparación en la tabla 22 muestra la relación según la duración de horas de cada servicio. La información del cuadro 1 fue recopilada por el CDG. En contraste, para calcular el cuadro 2 se utilizó la información del oficio UNA-CO-EDA-ACUE-487-2020 (Anexo 12), que detalla la escala salarial y la cantidad de horas para el año 2021.

Por lo tanto, esta adaptación metodológica del "número óptimo" es precisa para estimar el punto de equilibrio, ajustada a las particularidades de una organización sin fines de lucro como el CDG. Tanto para el cuadro 1 como para el cuadro 2, se requieren un mínimo de 9 y 12 participantes, respectivamente. Determinar este número óptimo en ambos casos permite calcular la cantidad de servicios por período necesarios para cubrir los costos anuales.

Determinar esta cantidad óptima en los servicios es fundamental para evaluar la eficiencia operativa y la gestión estratégica en cada período. Esto proporciona una base para planificar y presupuestar adecuadamente según el servicio, lo que incide positivamente en la gestión de ingresos y gastos del CDG. Es importante destacar que, al realizar este análisis, se consideraron las variaciones en la cantidad de horas del servicio para entender las fluctuaciones observadas.

La FUNDAUNA, como ente administrador financiero del Centro de Desarrollo Gerencial, retiene el 5% de los ingresos como pago por la administración financiera. Esta práctica ayuda a mantener la salud financiera del CDG. Al ser FUNDAUNA una entidad especializada y con experiencia en gestión financiera, permite al CDG acceder a servicios profesionales sin necesidad de mantener un departamento financiero interno. De esta manera, el CDG puede concentrarse en actividades centrales que contribuyen directamente a su misión y objetivos.

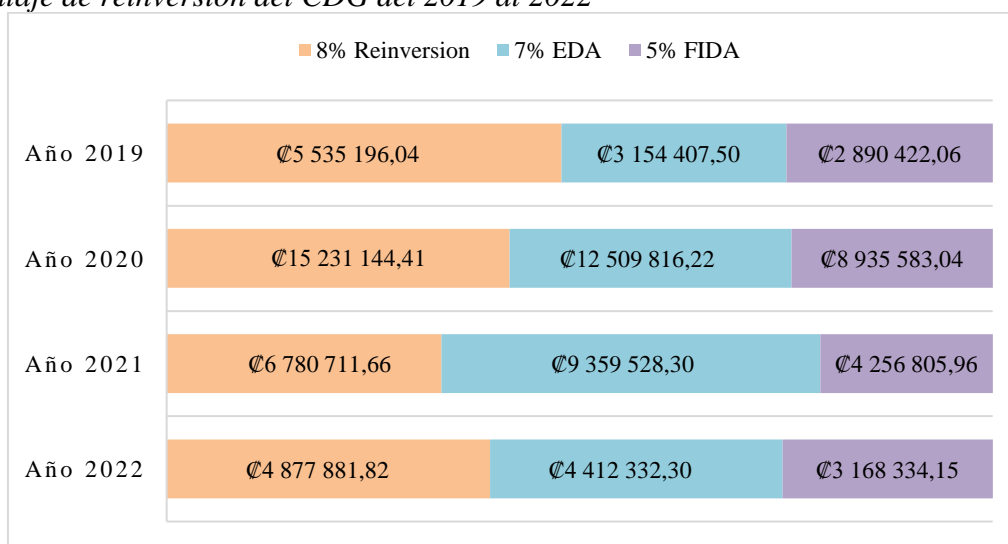
En cuanto al pago por administración a FUNDAUNA, los montos fueron de ¢3.695.048 en 2019, ¢8.935.583 en 2020, ¢4.256.806 en 2021 y ¢3.151.666 en 2022.

De esta manera, al considerar estas entidades en su conjunto, se evidencia el buen funcionamiento interno de la Universidad Nacional. Esta colaboración facilita la generación de sinergias para alcanzar objetivos comunes y el correcto funcionamiento de la Escuela de Administración.

El **porcentaje de reinversión** corresponde al 20% de los ingresos anuales. De este total, el 7% se destina a la EDA como apoyo a la unidad académica, el 5% al FIDA (Fondo Institucional de Desarrollo Académico), conforme lo estipula el artículo 35 “Porcentaje de inversión”, y el restante 8% es utilizado por el CDG según el artículo 36 “Destino del porcentaje para reinversión” (anexo 7).

Seguidamente, se presentan estos números en la figura 17:

Figura 17
Porcentaje de reinversión del CDG del 2019 al 2022



Nota: Elaboración propia con datos del CDG, 2024.

Los datos se obtienen de los estados de situación presupuestaria de FUNDAUNA, específicamente de las cuentas “Aporte a unidad académica proyecto” para el 7% y “Fida 5% proyectos”. Sin embargo, respecto al 8% destinado a la reinversión, se utiliza un estimado aproximado, ya que no se dispone de una cuenta específica que detalle el monto exacto de este porcentaje cada año. Al final de cada periodo, FUNDAUNA asigna ese 8% restante para cubrir

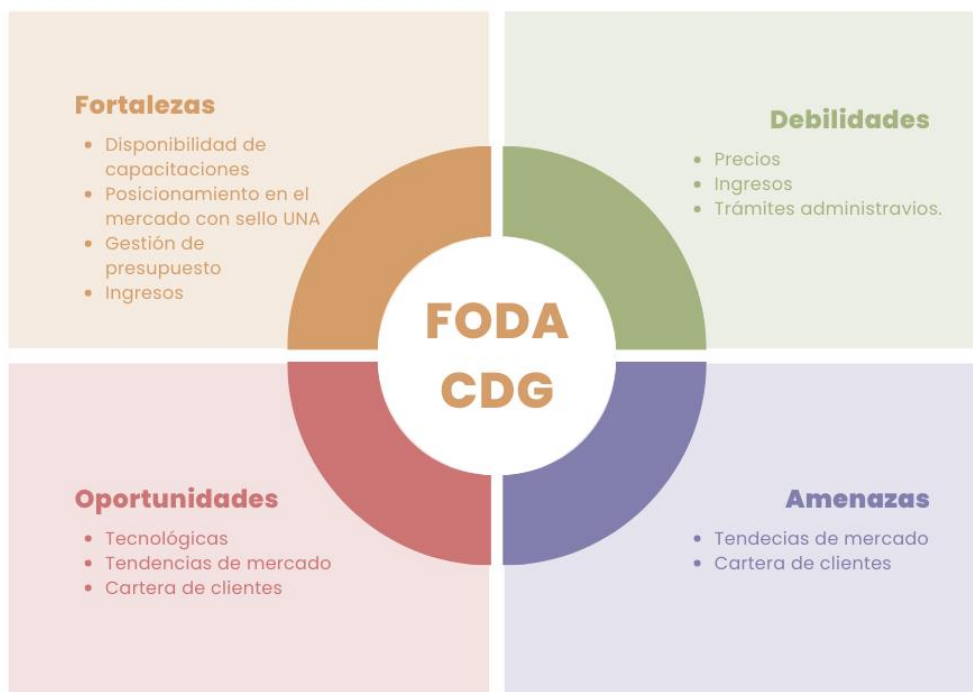
los gastos correspondientes según lo establecido en el artículo 36 mencionado anteriormente. Cualquier remanente se destina por el CDG para apoyar actividades gratuitas o proyectos.

El CDG debe realizar estos pagos en cada periodo según el reglamento, lo cual impacta directamente en cada una de las ventas realizadas al agregar estos porcentajes en su proceso de costos y gastos por servicio. Estos porcentajes están principalmente destinados a proyectos que apoyan a la UNA.

Por lo tanto, se identifica que esto tiene un impacto positivo en la gestión financiera del CDG, ya que establece compromisos concretos que deben cumplirse en cada periodo. Además, al contribuir con la Universidad y su unidad académica, fortalece las relaciones institucionales del CDG.

Por otra parte, respecto a lo relacionado con el **listado de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas**, luego de recopilar datos de todos los actores involucrados en el estudio, se obtiene la información presentada en la figura 18:

Figura 18
FODA del CDG del 2019 al 2022



Nota: Elaboración propia con datos de encuestas y entrevistas a la población en estudio, 2024.

Esto demuestra que internamente el CDG cuenta con una ventaja significativa en la innovación de los servicios que ofrece. La disponibilidad en su portafolio de servicios se ajusta a la demanda y está alineada con las tendencias y temáticas emergentes, lo cual ha posicionado estratégicamente al CDG en el mercado y dentro de la institución, respaldado por la Universidad Nacional.

Asimismo, es importante destacar la gestión de ingresos como un factor influyente, dado que su manejo está directamente ligado a la oferta del portafolio de servicios y se vincula con la gestión de gastos. Por lo tanto, según los informes, la EDA enfatiza que estos son bastante robustos, lo cual refleja transparencia y una ejecución eficaz en la gestión financiera.

En lo que respecta a las debilidades, tanto para el CDG como la EDA destacan los precios, que no son tan competitivos en el mercado debido a los requisitos y trámites administrativos que deben cumplir como parte de una institución pública. Según la normativa universitaria, estos proyectos también deben incluir un presupuesto de reinversión y el pago por administración, lo cual influye directamente en el precio de los servicios ofrecidos. Esto, a su vez, afecta la demanda y, por consiguiente, la gestión de ingresos del proyecto.

Ahora bien, desde una perspectiva externa, el CDG cuenta con oportunidades para aprovechar el respaldo que ofrece ser parte de la Universidad Nacional, la cual está bien posicionada tanto a nivel nacional como en índices internacionales. Además, dado que el mercado es altamente dinámico, el CDG tiene la oportunidad de adaptarse a estas tendencias y avances tecnológicos, innovando en la oferta de su portafolio de servicios para atraer y aumentar su base de clientes.

Finalmente, en cuanto a las amenazas directas que pueden afectar al CDG, se contempla que, debido a las cambiantes tendencias del mercado, el Centro podría enfrentar desafíos significativos. Deberá demostrar capacidad de adaptación para satisfacer las demandas de los clientes según las tendencias actuales, manteniendo competitividad en términos de temáticas,

tecnología y precios frente a la oferta de la competencia. Además, se considera un riesgo los avances tecnológicos, dado que el entorno está en constante evolución y realizar ajustes en el portafolio de servicios para incorporar estos aspectos requiere de inversiones significativas.

Por el análisis realizado anteriormente, se establece que la gestión financiera del Centro de Desarrollo Gerencial está directamente vinculada e integrada en la cadena de valor como una actividad primaria. El CDG debe gestionar sus propios ingresos y gastos a través del sistema SIGESPRO. Por lo tanto, al igual que la gestión administrativa, se considera una actividad completamente controlable dentro de su estrategia de gestión.

En este punto, se relaciona directamente con la gestión que realiza el CDG para utilizar los ingresos generados por la oferta del portafolio de servicios y así asumir sus compromisos y costos necesarios para ejecutar su oferta y cumplir con los requisitos de sus clientes. Por lo tanto, el generador de valor en este caso se plantea como la estrategia con la que cuenta el Centro de Desarrollo Gerencial para establecer sus costos y gestionar sus gastos en función de los ingresos percibidos.

Dado lo anterior, la ventaja competitiva que presenta el Centro de Desarrollo Gerencial en relación con la gestión financiera es su capacidad para establecer internamente sus costos y así generar un beneficio mutuo tanto para el cliente como para el Centro. De igual manera, ofrece sus servicios para generar los ingresos esperados y mantener un equilibrio que permita la sostenibilidad del proyecto a largo plazo.

4.3. Encadenamiento con agentes externos

El encadenamiento con agentes externos vinculados se refiere a todas aquellas instancias con las cuales el CDG debe interactuar para apoyar su gestión estratégica. Del mismo modo, se observan los vínculos con clientes y proveedores, contribuyendo así a la cadena de valor del Centro.

Entre estos aspectos, destacan en esta investigación las actividades de apoyo relacionadas con la cantidad de servicios proporcionados por FUNDAUNA, EDA y OVTE al Centro de Desarrollo Gerencial.

Del mismo modo, en cuanto a los vínculos, se toma en consideración la relación con los clientes y proveedores, así como su nivel de satisfacción.

Con respecto a las **actividades de apoyo**, para el indicador de **cantidad de servicios FUNDAUNA a CDG**, se observa que, según la información proporcionada por el personal de FUNDAUNA, esta fundación actúa como intermediario financiero entre los proyectos del CDG y sus usuarios.

La Fundación ofrece a los proyectos de Vínculo Externo Remunerado (VER), como es el caso del Centro de Desarrollo Gerencial, la gestión financiera de sus recursos. Brinda una plataforma de servicios que permite a los proyectos cumplir con sus responsabilidades y compromisos. Este sistema se denomina SIGESPRO, mediante el cual los proyectos de VER pueden gestionar los formularios de solicitudes respectivas, ya sea de trámites o compras.

El módulo de trámites permite al funcionario responsable del VER solicitar por medio de un formulario: cajas chicas, fondos especiales, viáticos, ayudas económicas o transferencias entre proyectos, además de gestionar el presupuesto, entre otros.

En el caso del módulo de compras, se pueden realizar solicitudes de bienes y servicios contratados a nivel nacional e internacional, siempre conforme a la reglamentación interna y externa de la Universidad Nacional.

Con respecto a los ingresos, la Fundación ofrece la recepción de fondos en diferentes modalidades operativas que permitan a los proyectos recibir de forma segura los ingresos por la venta de sus servicios.

En relación con los trámites, la Fundación dispone de tres días hábiles para gestionar los formularios de solicitud. Respecto al módulo de compras, el plazo máximo de respuesta es

de cinco días hábiles para procesar las solicitudes. Para otros servicios generales de administración relacionados con el seguimiento de las cuentas administradas en FUNDAUNA, se establece un plazo de tres días hábiles para responder.

Por lo tanto, se identifica que los servicios de FUNDAUNA inciden positivamente en la operación del CDG, facilitando la mejora de sus procesos y proporcionando los recursos necesarios para su desarrollo y expansión.

En cuanto a la **cantidad de servicios EDA a CDG**, se observa que la Escuela desempeña un papel de supervisión. Es responsable de aprobar la oferta anual de servicios, contratar a los profesionales encargados de desarrollar dichos servicios, así como aprobar las gestiones de compra y las modificaciones presupuestarias.

El promedio de respuesta entre el CDG y la EDA se da cada quince días durante las reuniones del Consejo de Unidad, donde se aprueban los asuntos pendientes. En casos urgentes, se convocan consejos extraordinarios. Además, existen otras aprobaciones que deben pasar por el SIGESPRO, especialmente aquellas relacionadas con temas presupuestarios como la compra de activos y materiales. Este proceso puede ser más lento, ya que requiere la aprobación de diversos entes, entre ellos FUNDAUNA.

La EDA destaca el impacto positivo que el CDG tiene en la Escuela, como la generación de recursos para la unidad académica, además de proporcionar beneficios esporádicos a sus estudiantes, como oportunidades de horas estudiante y espacios laborales dentro del CDG. A nivel universitario, el CDG promueve el prestigio de la UNA y contribuye al desarrollo profesional de sus graduados, ofreciendo servicios que garantizan una formación continua y actualizada.

Dado lo anterior, se identifica que el impacto de la EDA en el CDG es mayormente positivo, reflejando una relación institucional saludable y de ayuda mutua, con una participación constante en los procesos.

En materia de la **cantidad de servicios OVTE a CDG**, se determinó que la gran mayoría de estos servicios son de asesoría, algunos de los cuales se ofrecen desde la creación inicial del CDG. Además, existen 19 servicios continuos que incluyen la presentación de ofertas, gestión de contratos y facturación, fondos de desarrollo, promoción y difusión de productos, plataformas tecnológicas, entre otros.

Por otro lado, los plazos de respuesta que maneja el CDG por parte de la OVTE son de 30 días naturales, dependiendo de la solicitud. Es importante destacar que la OVTE brinda servicios a más de 150 proyectos dentro de la universidad, por lo tanto, algunas solicitudes pueden tardar entre cuatro días y un mes en ser procesadas. Según la OVTE, el CDG demuestra un sólido manejo presupuestario con un superávit constante, lo cual evita la necesidad de recurrir a préstamos por parte de FUNDAUNA.

También, la OVTE considera como un factor positivo las redes sociales y la inteligencia artificial, ya que representan una importante oportunidad para el futuro del CDG. No obstante, señala como un aspecto negativo que el CDG podría involucrarse más en proyectos de la EDA para expandir su alcance más allá de su nicho actual, manteniéndose al día con las tendencias del mercado. Al concluir el análisis de este indicador con estas consideraciones, se comprende cómo estos aspectos influyen positivamente en la gestión estratégica del CDG.

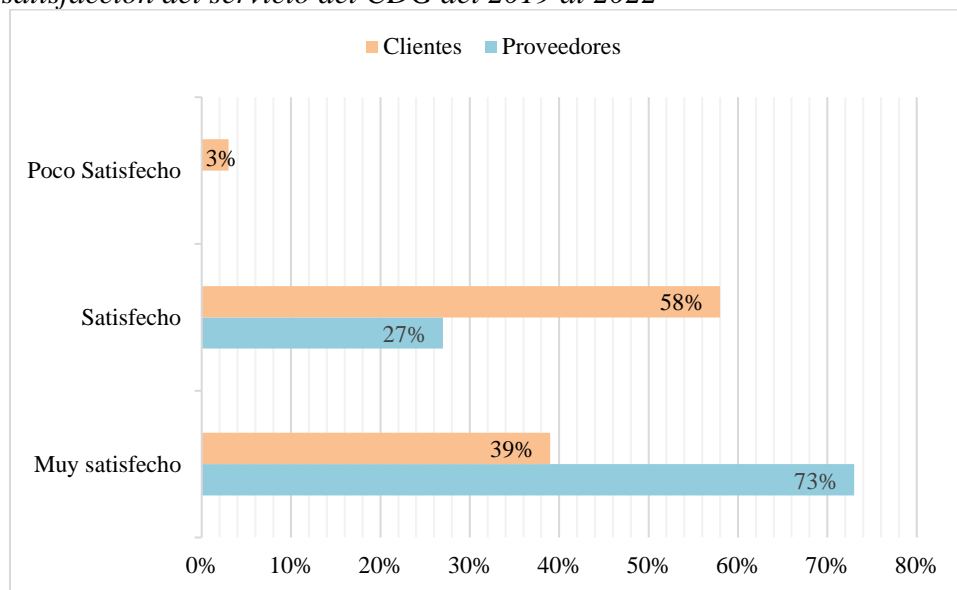
Ahora bien, en cuanto a las relaciones con los clientes, se mantiene una estrecha comunicación, especialmente al solicitar retroalimentación sobre los servicios prestados. Esta retroalimentación se obtiene principalmente a través de formularios de Google y correos de seguimiento enviados a los clientes a mitad del curso. La información recopilada se utiliza de manera integral en los procesos de mejora. Este enfoque positivo permite valorar diversas perspectivas de los usuarios y garantiza la disponibilidad de datos relevantes para realizar los ajustes necesarios.

Asimismo, con la **relación con proveedores**, se comprobó que los profesores contratados para impartir servicios consideran positivo el proceso de contratación del CDG, destacando que este procedimiento se realiza conforme a la normativa de la Universidad Nacional. Por lo tanto, se puede identificar que esta práctica tiene un impacto positivo en la gestión estratégica, dado que asegura la disponibilidad de personal capacitado para ofrecer el portafolio de servicios.

También, con respecto al **nivel de satisfacción del servicio con clientes y proveedores**, se obtiene la información expuesta en la figura 19.

Figura 19

Nivel de satisfacción del servicio del CDG del 2019 al 2022



Nota: Elaboración propia con datos de encuestas a la población en estudio, 2024.

Por lo tanto, se identifica que ambos niveles de satisfacción tienen un impacto positivo desde la perspectiva de la eficiencia en la gestión estratégica del CDG, ya que estos vínculos forman parte integral de la cadena de valor, específicamente como actividades primarias.

Al finalizar este análisis sobre la categoría de agentes externos vinculados, especialmente en las actividades de apoyo, se clasifica directamente en la cadena de valor como una actividad de soporte realizada por estas instancias vinculadas al Centro de Desarrollo Gerencial, tanto en su gestión administrativa como financiera.

Del mismo modo, en cuanto a los vínculos que posee el CDG mantiene con sus clientes y proveedores, estos se consideran como parte integral de sus actividades primarias, dado que son elementos clave para el desarrollo de sus operaciones habituales. No obstante, estos aspectos no son completamente controlables desde la perspectiva de la gestión estratégica, ya que dependen de factores externos asociados.

Esto incide directamente en los costos que asume el CDG, ya que un mayor número de clientes implica la necesidad de contratar más proveedores. Esta dinámica está integrada tanto en la gestión administrativa como financiera del centro. Además, las actividades de apoyo, al ser mecanismos establecidos por la Universidad, deben ser consideradas en la gestión estratégica para cubrir los costos correspondientes.

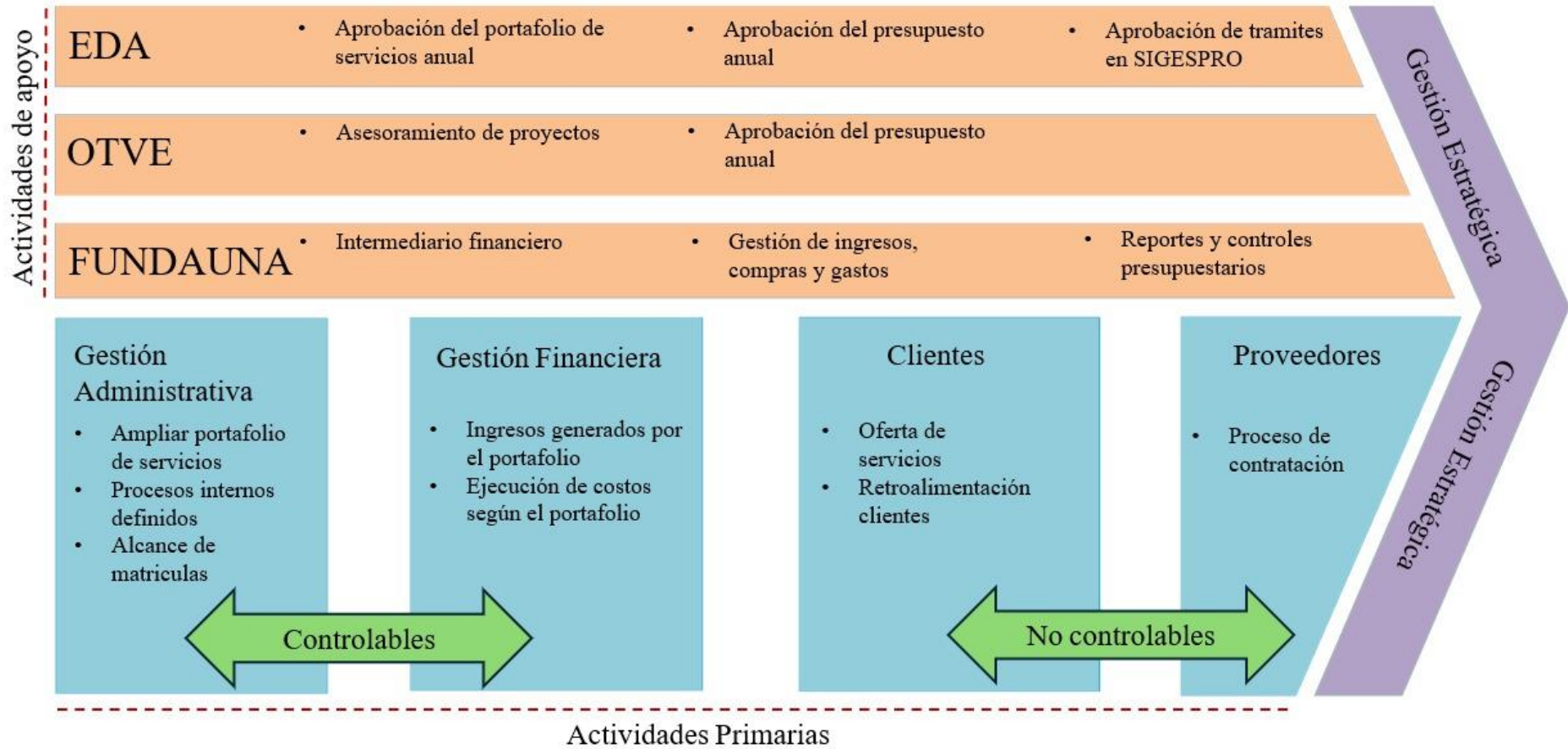
Por lo tanto, el generador de valor en este caso radica en la capacidad del CDG para cumplir con las directrices establecidas por la universidad, lo cual le permite ofrecer su portafolio de servicios a los clientes y contratar proveedores de manera oportuna.

En consecuencia, la ventaja competitiva del Centro de Desarrollo Gerencial frente a los agentes externos vinculados radica en su habilidad para adaptar su oferta de servicios a las necesidades de los clientes, garantizando así su satisfacción y asegurando una gestión de ingresos efectiva para el proyecto.

Finalmente, considerando lo analizado en este capítulo, se presenta gráficamente en la figura 20 la Cadena de Valor del Centro de Desarrollo Gerencial, la cual influye significativamente en su gestión estratégica:

Figura 20

Cadena de valor CDG del 2019 al 2022



Nota: Elaboración propia con datos del CDG, encuestas y entrevistas a la población en estudio, 2024.

Capítulo V. Conclusiones y Recomendaciones

5.1. Conclusiones

Para finalizar esta investigación, luego de recolectar la información necesaria para su análisis posterior sobre la gestión estratégica del Centro de Desarrollo Gerencial de la Escuela de Administración de la Universidad Nacional, el equipo investigador ha identificado las siguientes conclusiones:

1. El CDG maneja un portafolio de servicios diverso; sin embargo, actualmente enfrenta desventajas debido a la pérdida de seminarios y la eliminación de especializaciones, lo que lo coloca en una posición desfavorable frente a sus competidores.
2. Al menos la mitad de la cartera de clientes del CDG está compuesta por servicios *in house*, lo cual refleja buenas relaciones empresariales. Sin embargo, la matrícula abierta no logra alcanzar suficiente público.
3. La estrategia de retención de clientes empleada por el CDG muestra carencias en cuanto a su efectividad, evidenciada por un bajo porcentaje de respuesta.
4. El CDG no lleva un registro de la frecuencia con que los usuarios solicitan información sobre su portafolio de servicios.
5. A pesar de sus gastos fijos institucionales, el CDG mantiene precios competitivos en el mercado, lo cual indica una sólida gestión estratégica y la capacidad de proporcionar un servicio de calidad, destacando el sello de calidad de la UNA.
6. Se ofrece una gran flexibilidad en los métodos de pago para los servicios, con un alto porcentaje de clientes optando por el pago al contado. Los métodos alternativos, como los pagos a plazos y las becas, demuestran el compromiso del CDG con la accesibilidad y su misión social.
7. El CDG emplea una estrategia eficiente de fijación de precios, basada en una fórmula que considera tanto los costos fijos como los variables como aspectos fundamentales.

8. El flujo de procesos del CDG se ajusta a los procedimientos establecidos por la normativa institucional, los cuales están claramente definidos internamente.
9. El CDG carece de planes formales de mejora en su gestión administrativa.
10. Las capacitaciones no son una prioridad en el CDG; se realizan semestralmente y los temas no se eligen de manera estratégica, sino que suelen basarse únicamente en metodologías de curso.
11. Los ajustes financieros realizados por el CDG en el período posterior a la pandemia no fueron suficientes para compensar la pérdida de ingresos, lo cual indica una deficiente gestión del plan presupuestario estratégico.
12. El presupuesto anual planificado por el CDG no se ajusta a la realidad de los ingresos generados. Durante los últimos tres años de estudio, no se observaron variaciones significativas en el presupuesto de ingresos planificado, pero sí hubo cambios drásticos en su ejecución.
13. El porcentaje de superávit que maneja el CDG se utiliza para financiar proyectos y actividades gratuitas, así como para cubrir los gastos durante los meses en los que habitualmente no hay ventas de servicios.
14. La estructura de costos está establecida por FUNDAUNA, lo que permite que la gestión financiera siga una línea de acción coherente y muestre los compromisos a asumir. La clasificación de costos fijos y variables se realiza internamente en el CDG de acuerdo con su funcionamiento.
15. Los gastos del CDG tienden a la baja, lo que indica un buen manejo financiero.
16. Debido a las fluctuaciones significativas en las cuentas clave debido al impacto de la pandemia de COVID-19, se está ajustando la asignación de recursos para adaptarse a los cambios económicos. Sin embargo, el impacto negativo de estas fluctuaciones en la

planificación y ejecución presupuestaria ha destacado la necesidad de mejorar las previsiones financieras y adoptar una mayor flexibilidad.

17. La proporcionalidad de los gastos del CDG refleja un manejo adecuado de sus recursos financieros y de su oferta de servicios. Se destaca que los porcentajes más significativos están relacionados con las cuentas de remuneraciones, servicios y bienes duraderos, y que estos varían de acuerdo con la situación y las necesidades de la organización cada año.
18. El CDG no está manteniendo un equilibrio adecuado entre ingresos y gastos, a pesar de ser una entidad sin fines de lucro. En algunos casos, esta proporción llega a superar o igualar el 100%, lo que demuestra una deficiencia en la gestión estratégica.
19. El punto de equilibrio es crucial porque determina la cantidad óptima de clientes necesaria para cubrir los costos de cada servicio, garantizando así la estabilidad financiera del CDG. Es fundamental adaptar este enfoque para lograr una planificación y presupuestación adecuadas.
20. El pago por administración es un gasto fijo que debe asumir el CDG, ya que FUNDAUNA es el ente encargado del manejo y control sobre las finanzas.
21. Los porcentajes de reinversión que maneja el CDG son un gran beneficio para la estructura institucional de la UNA, fortaleciendo así el compromiso y las relaciones del CDG. Un 8% se destina a inversiones propias enfocadas en bienes, materiales o capacitaciones, aunque no se mide adecuadamente este porcentaje, por lo que no se tiene certeza de si se maneja correctamente.
22. Aunque el CDG se encuentra bien posicionado en el mercado bajo el sello UNA, necesita adaptarse a las tendencias del mercado, a las demandas de la cartera de clientes y a la tecnología en uso.

23. La FUNDAUNA ofrece servicios para gestionar los ingresos de forma segura para los proyectos, lo que beneficia al CDG al mejorar sus procesos y facilitar la obtención y manejo de recursos.
24. La relación entre el CDG y la EDA es crucial en la toma de decisiones administrativas y en la gestión financiera, además fomenta el apoyo mutuo entre ambas instancias.
25. La OVTE apoya al CDG en el desarrollo de sus procesos. Aunque su plazo de respuesta está establecido para los trámites de proyectos, puede haber demoras dependiendo de la solicitud, lo cual podría afectar algunos servicios.
26. El CDG tiene en cuenta la opinión de los clientes para mejorar y evaluar los servicios que ofrece.
27. Los proveedores del CDG consideran que el proceso de contratación es adecuado y cumple con la normativa institucional vigente.
28. La gestión estratégica del CDG satisface plenamente las expectativas y requerimientos tanto de clientes como de proveedores, lo que resulta en un alto grado de satisfacción.

5.2. Recomendaciones

A partir de las conclusiones anteriores, el equipo investigador considera relevante brindar las siguientes recomendaciones para fortalecer la gestión estratégica del CDG:

1. Replanteamiento los servicios de especializaciones y seminarios durante un trimestre para diversificar el portafolio del CDG. Actualmente, muchos competidores ofrecen especializaciones y existe un mercado potencial. Además, los seminarios representan una oportunidad para atraer nuevos clientes y fortalecer las relaciones institucionales.
2. Creación una estrategia de campaña publicitaria mensual en redes sociales para promover los servicios que se decidan ofertar, utilizando el 4% de la estructura de precios. Esto tiene como objetivo aumentar la visibilidad del portafolio de servicios.

3. Aplicación estrategias de segmentación de clientes y ofrecer canales de atención prácticos con un trato personalizado. Esto ayudará a incrementar el porcentaje de retención durante un año, atraer a los clientes ya existentes y mantenerlos a largo plazo, lo que a su vez incrementará los ingresos.
4. Realización un registro mensual que contemple la frecuencia de solicitudes de información sobre el portafolio de servicios brindados por el CDG. Esto permitirá evaluar aspectos relacionados con la demanda de los servicios ofrecidos por el CDG.
5. Conservación los precios ofrecidos a los clientes y realizar estudios de mercado cada trimestre para mantenerse al día con las tendencias de precios.
6. Realización encuestas a los clientes al finalizar cada servicio con el objetivo de adaptar las políticas según las preferencias y necesidades de los clientes. Además, se recomienda implementar descuentos por pronto pago y planes personalizados para mejorar la experiencia del cliente y aumentar la flexibilidad de pago.
7. Actualización los mecanismos de retroalimentación para recopilar información sobre precios y accesibilidad de los servicios mediante encuestas realizadas a los clientes al finalizar cada servicio. Esto ayudará a comprender la percepción respecto a los precios actuales y a evaluar si se ofrece un buen valor por los servicios recibidos.
8. Evaluación los flujos de procesos una vez al año para verificar y ejecutar las actualizaciones necesarias, facilitando así la toma de decisiones.
9. Diseño una metodología semestral para evaluar los procesos administrativos, con el objetivo de plantear planes de mejora.
10. Planeación una estrategia de capacitaciones cada tres meses para valorar las tendencias del mercado y adaptarse a los tiempos. Se deben considerar temas actuales como la inteligencia artificial, tecnología, redes sociales, SAP y realidad virtual.

11. Implementación estrategias de gestión de riesgos orientadas a los ingresos cada seis meses, para mitigar el impacto de eventos imprevistos, como la pandemia del COVID-19, y fortalecer la seguridad financiera.
12. Identificación de manera realista los ingresos presupuestados, basándose en la estructuración de costos y en la propuesta de la cantidad de servicios que se ofrecerán anualmente. Esto permitirá plantear un presupuesto acorde con la gestión actual del CDG.
13. Diseño un plan anual para destinar el porcentaje de superávit manejado por el CDG, con el fin de reforzar algunas de sus áreas y mejorar las actividades principales de su portafolio de servicios.
14. Consolidación un reporte presupuestario trimestral con la clasificación de costos fijos y variables para entregar a FUNDAUNA. Esto mantendrá al ente supervisor informado y promoverá la transparencia en la gestión financiera.
15. Identificación anualmente los gastos indispensables para el funcionamiento del CDG, con el objetivo de utilizar los recursos de manera óptima según los objetivos y metas.
16. Aplicación un plan financiero flexible con revisiones mensuales periódicas de los gastos presupuestados. Esto debe incluir diferentes escenarios para anticipar cambios y mantener la estabilidad financiera ante situaciones imprevistas.
17. Realización un análisis anual del comportamiento promedio de los gastos del CDG, para que sirva como guía para el siguiente año.
18. Monitoreo continuo mediante reuniones mensuales de los movimientos de ingresos y gastos, garantizando ajustes oportunos y evitando desequilibrios financieros futuros.
19. Utilización del análisis del punto de equilibrio mediante el método del "número óptimo" en el proceso de apertura de cada servicio propuesto. Esto mejorará la planificación financiera, optimizará la gestión de recursos y facilitará la toma de decisiones estratégicas.

20. Monitoreo de los ingresos una vez al mes para verificar el descuento de este porcentaje en la cuenta del CDG.
21. Planteamiento a la mayor brevedad un proceso de medición del 8% destinado a las inversiones propias del CDG. Esto permitirá una mejor planificación y utilización de este porcentaje en el futuro.
22. Fortalecimiento de su portafolio de servicios anualmente según las oportunidades y tendencias de mercado, así como los recursos tecnológicos disponibles. Esto tiene como objetivo minimizar las debilidades y amenazas, aumentando la cartera de clientes y, por ende, los ingresos.
23. Presentación anual de un panorama completo de todos los procesos llevados a cabo por FUNDAUNA. Esto permitirá mantener actualizada la información sobre la gestión financiera del CDG.
24. Fortalecimiento continuo de la relación que se mantiene con la EDA mediante reuniones semestrales. Esto tiene como objetivo mejorar el portafolio de servicios del CDG y aprovechar las tecnologías disponibles, como el Laboratorio de Realidad Virtual propiedad de la EDA, lo cual podría proporcionar una ventaja competitiva sobre los competidores.
25. Revisión semanalmente de los plazos de respuesta y la eficiencia operativa para reducir posibles retrasos en la prestación de servicios.
26. Diseño un cuestionario que busque obtener retroalimentación sobre el servicio impartido una vez finalizado. Esto permitirá recoger información sobre las áreas de interés futuro de los clientes activos, facilitando la identificación de áreas de mejora, la implementación de cambios significativos, y la comprensión de las necesidades y expectativas de los clientes.
27. Ejecución de manera efectiva de los mecanismos de contratación de proveedores según los plazos establecidos por la Universidad, con el objetivo de agilizar el proceso y evitar afectaciones en el pago de los servicios.

28. Realización de una estrategia anual de seguimiento del servicio proporcionado por el CDG para mejorar y asegurar el nivel de satisfacción tanto de clientes como de proveedores.

Referencias

Libros

Aguilar, H. (2019). Prácticas de contabilidad. Segunda edición. Grupo Editorial Patria. https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=WpctEAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT1&ots=p9ApmT_J6A&sig=zxI6S9pfPMOmBAwI5Pi8BrEKY3M#v=onepage&q&f=false

Arenal, C. (2022) Gestión de proveedores. Editorial Tutor Formación. https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=v01mEAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA59&dq=proveedores&ots=Bxn_ijPjFw&sig=YJtfxwlyOiln8gNIRakYT3xyf_8#v=onepage&q=proveedores&f=false

Barrantes, R. (2012). Investigación. Un camino al conocimiento. Un enfoque cuantitativo y cualitativo. 21 reimpresión de la 1 edición. San José, Costa Rica: EUNED.

Bisquerra, R. 2004. Metodología de la investigación educativa. Primera edición. Editorial La Muralla. https://books.google.co.cr/books?id=VSb4_cVukkcC&dq=que+es+el+análisis+documental+en+una+investigación&hl=es&source=gbs_navlinks_s

Escudero, M. (2015). Servicio de atención comercial. Editex. https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=ue7JCQAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=solicitud+de+información+C3%B3n+servicio&ots=IGB6xeiZ-E&sig=thSdD8djl_n_WyC0nyg4c-

OO_Yg8#v=onepage&q=solicitud%20de%20informaci%C3%B3n%20servicio&f=false

Fajardo, M.; Soto, C. (2018) Gestión financiera empresarial. Universidad Técnica de Machala. Primera edición. Ediciones UTMACH. Editorial. <http://bibliotecas.uasb.edu.bo:8080/handle/54000/1205>

Hernández, R.; Fernández, C.; Baptista, P. (2014) Metodología de la Investigación. (6a ed.) McGraw-Hill.

Idelfonso, E., Abascal, E. (2009). Fundamentos y técnicas de investigación comercial. (10ª ed.) ESIC. ISBN: 978-84-7356-591-2. https://books.google.co.cr/books?id=weE5d_DNAUsC&hl=es&source=gbs_navlinks_s

Kotler, P. y Armstrong, G. (2007). Marketing Version para Latinoamerica. Recuperado de <https://davidfloresblog.com/wp-content/uploads/2019/03/Libro-de-Marketing-kotler-phillip-armstrong-gary.pdf>

Luna, A. (2015) Proceso administrativo. Segunda edición. Instituto Politécnico Nacional. México. <https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=7c9UCwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=procesos+administrativos&ots=LIO5w6vSb&sig=meYKF6qoUZII4e9jJg7h7HMvk7E#v=onepage&q=procesos%20administrativos&f=false>

Muñoz, J.; Rico, J.; Amarís, N. (2020). Análisis de la cadena de valor de las universidades privadas del estado Zulia. Tendencias en la investigación universitaria. Una visión desde Latinoamérica. Pp 512-527.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7794709>

Ramírez, D. (2013) Contabilidad Administrativa. Un enfoque estratégico para competir. Novena edición.

Ríos, R. (2017). Metodología para la investigación y redacción. Servicios Académicos Intercontinentales. <http://www.eumed.net/libros/libro.php?id=1662>

Romero, J. (2015). El sector servicios en la economía: el significado de los servicios a empresas intensivos en conocimiento. UNAM. INVESTIGACION Y ANALISIS ECONOMICO III: SECTOR SERVICIOS Y SERVICIOS FINANCIEROS. Ciudad de Mexico.
<http://herzog.economia.unam.mx/lecturas/inae3/romeroaj.pdf>

Yamith, O. (2018) Procesos administrativos. Fundación Universitaria del Área Andina. Bogotá, Colombia. <https://digitk.areandina.edu.co/handle/areandina/1328>

Leyes

Ley de Administración Financiera de la República y Presupuestos Públicos N^a. 8131.
https://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?nValor1=1&nValor2=47258

Ley de fundaciones N° 5338.

<https://www.FUNDAUNA.una.ac.cr/ssl/web/docs/LeyFundaciones5338.pdf>

Reglamentos

Reglamento de Vinculación externa Remunerada, la Cooperación Externa y la relación con la FUNDAUNA. Universidad Nacional.

<https://documentos.una.ac.cr/handle/unadocs/3153>

Revistas

Acosta, L.; Becerra, F.; Jaramillo, D. (2017). Sistema de Información Estratégica para la Gestión Universitaria en la Universidad de Otavalo. Ecuador. Formación Universitaria.

Vol. 10. N° 2. Pp. 103-112.

https://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-50062017000200011

Cárdenas, E. (2019). Calidad del servicio de internet y satisfacción del cliente. Revista Industrial Data. Vol. 22. N° 2. Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Perú.

<https://www.redalyc.org/journal/816/81662532008/81662532008.pdf>

Castrellón, X.; Cuevas, G. & Calderón, R. (2021) La importancia de los estados financieros en la toma de decisiones financiera-contable. Revista Faeco Sapiens. Vol. 4. N° 2. Julio-

diciembre 2021, pp. 82-96.

https://revistas.up.ac.pa/index.php/faeco_sapiens/article/view/2179/2018

Chávez-Haro, M., Castelo-Salazar, Á. y Villacis-Uvidia, J. (2020). La gestión administrativa desde los procesos de las empresas agropecuarias en Ecuador. Revista Científica

Ciencias Económicas y Empresariales, Vol. 5. N° 18. pp. 16-29. Abril-Junio, 2020.
<https://fipcaec.com/index.php/fipcaec/article/view/198/323>

Delgadillo, M. (2005). Gestión de la relación con los clientes y segmentación perspectivas.
Revista Perspectivas. Vol. 8, pp. 99-109.
<https://www.redalyc.org/pdf/4259/425942412008.pdf>

Falconi Piedra, J. F., Luna Altamirano, K. A., Sarmiento Espinoza, W. H., & Andrade Cordero, C. F. (2019). Gestión administrativa: Estudio desde la administración de los procesos en una empresa de motocicletas y ensamblajes. Revista Ciencia Digital, Vol. 3. N° 2, pp. 155-169. Abril-Junio 2019.
<https://cienciadigital.org/revistacienciadigital2/index.php/VisionarioDigital/article/view/406/922>

Fantova, F. (2019). Los nuevos servicios sociales y las profesiones de la intervención social. Revista de Educación Social. N° 29. Julio-Diciembre 2019. https://eduso.net/res/wp-content/uploads/2020/06/nuevossersociales_res_29.pdf

Gómez, C. (2010). La relación cliente-agencia: visión de los clientes. Pensamiento & Gestión. N° 8. pp. 25-53. Enero-junio. <https://www.redalyc.org/pdf/646/64615176003.pdf>

Grisanti, A. (2016). Outsourcing. Herramienta útil para las organizaciones empresariales. Visión Gerencial. N° 1. pp. 138-154. Recuperado https://www.redalyc.org/journal/4655/465545900019/html/#redalyc_465545900019_ref8

- Guadarrama, E.; Rosales, E. (2015) Marketing relacional: valor, satisfacción, lealtad y retención del cliente. Análisis y reflexión teórica. Ciencia y Sociedad. Vol.40. N° 2. Pp.307-340. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7403716>
- Labrador, O., Bustio, A., Reyes, J., & Cionza, E. (2019). Gestión de la capacitación y capacitación para una mejor gestión en el contexto socioeconómico cubano. Vol. 1 N° 1. Enero-Abril) http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2310-340X2019000100064
- López-Intriago, C., Erazo-Álvarez, J., Narváez-Zurita, C. y Moreno, V. (2020). Gestión financiera basada en la creación de valor para el sector microempresarial de servicios. Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía. Vol. 5. N° 10. <http://portal.amelica.org/ameli/jatsRepo/105/1051316015/1051316015.pdf>
- Mendoza, W.; García, T.; Delgado, M.; Barreriro, I. (2018) El control interno y su influencia en la gestión administrativa del sector público. Revista Científica Dominio de las Ciencias. Vol. 4. Núm. 4. Oct. 2018. pp. 206-240. <https://dominiodelasciencias.com/ojs/index.php/es/article/view/835>
- Novillo Díaz, L. A. (2019). La inclusión de grupos de atención prioritaria en proyectos de vinculación de la sociedad. Conrado, Vol. 15. N° 67, pp. 75-80. http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S1990-86442019000200075&script=sci_arttext

- Oña, A.; Vega, R. (2018) Importancia del análisis FODA para la elaboración de estrategias en organizaciones americanas, una revisión de la última década. Revista Digital Tambara. Ciencias Administrativas y empresariales. Edición 3-2018. <https://tambara.org/ano-2018-edicion-3/>
- Peña, D.; Sánchez, M.; Sancan, L., (2022). Gestión administrativa y su impacto en la calidad del servicio. Revista Científica Mundo de la Investigación y el Conocimiento. Vol. 6. N° 1. Pp 122-131. <https://www.recimundo.com/index.php/es/article/download/1626/2085/>
- Pérez, M. & Vega, L. (2021) Gestión de riesgos en encadenamientos productivos sostenibles. Revista Venezolana de Gerencia. Vol. 26. N° 96. Pp. 1396-1412. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8890567>
- Pierrend, S. (2022) La fidelización del cliente y retención del cliente: tendencia que se exige hoy en día. Gestión en el Tercer Milenio. Vol 23. N° 45. Pp. 5-13. Facultad de Ciencias Administrativas. Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Lima, Perú. <https://revistasinvestigacion.unmsm.edu.pe/index.php/administrativas/article/view/18935>
- Rey Campero, C.R. 2016. La formulación y evaluación de proyectos de inversión: una nueva visión para las PYMES de servicio. Sotavento M.B.A. N° 27 (nov. 2016), 22–48. <https://doi.org/10.18601/01233734.n27.03>

Rincón-Soto, C. A.; Sánchez-Mayorga, X.; Cardona-Restrepo, L. M. (2019). Clasificación teórica de los costos. *Revista Escuela de Administración de Negocios*. N° 87. Pp. 193-206. <https://doi.org/10.21158/01208160.n87.2019.2448>

Ropa, B. (2014) Administración de la calidad en los servicios educativos. *Horizonte de la Ciencia*. Vol. 4. N° 6. Marzo-Julio. Pp 67-73. Universidad Nacional del Centro del Perú. <https://www.redalyc.org/journal/5709/570960877010/570960877010.pdf>

Soledispa Rodríguez, X., Pionce Choez, J., & Sierra González, M. (2022). La gestión administrativa, factor clave para la productividad y competitividad de las microempresas. Vol.8, N^a Extra-1, 2022. pp 280-294. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8383391>

Vásquez, E., Bastos, L. y Mogrovejo, J. (2020). Metodología para la evaluación interna de una cadena de valor. *Clío América*, Vol. 14. N° 27, pp. 401-408. <http://dx.doi.org/10.21676/23897848.3685>

Zayas, I. (2022). La mejora continua: Elemento de competitividad empresarial. *Revista electrónica sobre cuerpos académicos y grupos de investigación*. Vol. 9. N°. 17. Enero-Junio 2022. <http://mail.cagi.org.mx/index.php/CAGI/article/view/253/488>

Artículos científicos

Álvarez, G. L, & Sancho, P. M. (2018). Co-creación de valor empresa-Organización no lucrativa. *La Escuela Social Ana Bella para el Empoderamiento de la Mujer*. Casos de

marketing público y no lucrativo-Casos de Marketing Público e Não Lucrativo, Vol. 5, pp. 12-21. <https://casos-aimpn.org/index.php/casos/article/view/192/191>

Chapi, P., & Ojeda, A. (2017). Plan Contable General Empresarial y Estados Financieros. FFECAT Editorial. http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S2218-36202022000500384&script=sci_arttext&tlng=pt

Delfa Rodríguez, B., Ballesteros García, C., & Gómez, G. M. (2023). Las Organizaciones No Gubernamentales de cooperación internacional en España y su rol en proyectos de innovación frugal. <https://repositorio.comillas.edu/xmlui/bitstream/handle/11531/82281/194-Article%20Text-711-1-10-20230731.pdf?sequence=-1&isAllowed=y>

Lalanne, A. (2020). La inserción del Uruguay en las cadenas de valor de América del Sur. <https://repositorio.cepal.org/server/api/core/bitstreams/f461bb94-858c-4755-a208-2637a3e4dd12/content>

Monterrosa, I.; Ospino, M.; Quintana, J. (2018) Herramienta informática para análisis e interpretación de estados financieros. <https://www.eumed.net/rev/oel/2018/06/herramienta-estados-financieros.html>

Tesis

Araújo, M., & Ríos, C. (2019). Estrategia de pricing basada en valor y su aplicación en la industria. Universidad Eafit. Medellín, Colombia. <https://repository.eafit.edu.co/handle/10784/14250>

Maldonado, W. (2023). Modelo de gestión financiera para evitar el estancamiento del superávit en la empresa MYM consultores Cía. Ltda (Bachelor's thesis). Ecuador.
<https://dspace.uniandes.edu.ec/bitstream/123456789/16173/1/UA-CYA-EXC-001-2023.pdf>

Medina Anilema, M. J. (2023). Estrategias administrativas y financieras para la toma de decisiones en organizaciones sin fines de lucro. Ecuador.
<https://repositorio.pucesa.edu.ec/bitstream/123456789/4029/1/79179.pdf>

Romero, Pedro. (2017). La planificación estratégica y su influencia en la calidad de gestión educativa de la Universidad Técnica de Babahoyo. Lima, Perú.
<https://core.ac.uk/download/pdf/323345443.pdf>

Salazar, R. (2018). Grado de uso de la información financiera en el proceso de toma de decisiones por directivos de empresas en la Región Citrícola de Nuevo León, México. México. (Tesis de maestría). Universidad de Montemorelos.
<https://dspace.um.edu.mx/handle/20.500.11972/166>

Uchofen Carrión, J. L. (2019). Evaluación de la calidad del servicio en un retail Homecenter utilizando la metodología RSQS (Retail Service Quality Scale).
https://pirhua.udep.edu.pe/bitstream/handle/11042/4044/ING_615.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Sitios web

Banco Nacional de Costa Rica (2020) Que es el Punto de Equilibrio y para que te ayuda.

BNCR. <https://www.bncr.fi.cr/%C2%BFqu%C3%A9-es-y-por-qu%C3%A9-es-importante-el-punto-de-equilibrio-de-tu-pyme>

Cámara de Comercio de Costa Rica. Capacitaciones. Obtenido de <https://camara-comercio.com/capacitaciones/>

Centro de Desarrollo Gerencial. Recuperado de <https://www.cdg.una.ac.cr/index.php>

Centro de Investigación y Capacitación en Administración Pública. *Cursos Disponibles*. Obtenido de <https://cicap.ucr.ac.cr/educacion-continua/cursos-disponibles/2/>

Convenio FUNDAUNA-Universidad Nacional. Fundación para el Desarrollo Académico de la Universidad Nacional. <https://www.FUNDAUNA.una.ac.cr/ssl/web/docs/ConvenioUnaFUNDAUNA.pdf>

EGA Futura (2023). Condiciones de pago. <https://www.egafutura.com/glosario/condiciones-pago#da>.

Escuela de Administración (2023) Información General. EDA – Universidad Nacional. Recuperado de: <https://www.administracion.una.ac.cr/index.php/proyectos-eda>

Estatuto orgánico de la Universidad Nacional, 2015. https://www.transparencia.una.ac.cr/index.php?option=com_content&view=article&id=310&Itemid=763

Facultad de Ciencias Sociales (2023) Información General. Universidad Nacional.

Recuperado de: <https://www.cienciassociales.una.ac.cr/>

Fundación para el Desarrollo Académico de la Universidad Nacional (FUNDAUNA).

<https://www.FUNDAUNA.una.ac.cr/ssl/web/>

Gil, S. (2015) Ingreso. Plan General de Contabilidad (España). Economipedia.com.

<https://economipedia.com/definiciones/ingreso.html>

Ministerio de Comercio Exterior (2023). [https://www.comex.go.cr/sala-de-](https://www.comex.go.cr/sala-de-prensa/comunicados/2014/marzo/costa-rica-medir%C3%A1-su-integraci%C3%B3n/)

[prensa/comunicados/2014/marzo/costa-rica-medir%C3%A1-su-integraci%C3%B3n/](https://www.comex.go.cr/sala-de-prensa/comunicados/2014/marzo/costa-rica-medir%C3%A1-su-integraci%C3%B3n/)

Oficina De Transferencia de Conocimiento y Vinculación Externa (2023). Información

General. Universidad Nacional. Recuperado de: <http://www.otve.una.ac.cr/>

Tecnológico de Costa Rica. Oferta Académica. <https://www.tec.ac.cr/oferta-academica>

Universidad Fidélitas. Oferta Académica. <https://ufidelitas.ac.cr/tecnicos/>

Universidad Hispanoamericana. Centro de Educación Continua. <https://uh.ac.cr/cec>

Universidad Nacional. <https://www.una.ac.cr/>

Universidad Latina. Oferta Académica Cursos Libres. <https://www.ulatina.ac.cr/oferta-academica/cursos-libres>

Valencia, J. (2017) Plan General de Contabilidad (España). Economipedia.com. <https://economipedia.com/definiciones/plan-general-de-contabilidad-espana.html>

Anexos

Anexo 1. Entrevista al Centro de Desarrollo Gerencial

Esta entrevista forma parte de un trabajo de investigación para el curso de Seminario de Graduación del grado de Licenciatura de Administración con Énfasis en Gestión Financiera, que tiene como finalidad analizar los aspectos que inciden en la gestión estratégica del Centro de Desarrollo Gerencial de la Escuela de Administración de la Universidad Nacional en el periodo 2019-2022 para su fortalecimiento a través de una cadena de valor.

1. ¿Cuáles cursos se impartieron en 2019, 2020, 2021, 2022?
2. ¿Cuántos horarios disponibles por cada uno?
3. ¿Cuántos matriculados?
4. ¿Cuáles certificaciones se impartieron en 2019, 2020, 2021, 2022?
5. ¿Cuántos horarios disponibles por cada uno?
6. ¿Cuántos matriculados?
7. ¿Cuáles especializaciones se impartieron en 2019, 2020, 2021, 2022?
8. ¿Cuántos horarios disponibles por cada uno?
9. ¿Cuántos matriculados?
10. ¿Cuáles congresos se impartieron en 2019, 2020, 2021, 2022?
11. ¿Cuántos horarios disponibles por cada uno?
12. ¿Cuántos matriculados?
13. ¿Cuántos estudiantes que se han matriculado varias veces en distintos servicios del 2019-2022?
14. ¿Cuál es la estrategia que utilizan para la fidelización de clientes?
15. ¿Cuántas veces a la semana solicitan información sobre algún servicio?
16. ¿Cuál es por el que más preguntan?

17. ¿Cuál es el tiempo promedio de respuesta?
18. ¿Cómo la competencia afecta al precio de sus servicios, qué estrategias utilizan para mantenerse competitivos?
19. ¿Existen normas legales de la Universidad que afecten los precios de sus servicios?
20. ¿Existen temporadas específicas donde se vea afectada el diferencial de precios?
21. ¿Cuáles son los métodos de pago? / ¿Cuáles son las condiciones y plazos de pago?
22. ¿Cuál es el precio por cada servicio?
23. ¿Cómo fijan el precio de cada servicio? / ¿Cuánto aumentan por inflación anualmente?, ¿cómo lo deciden?
24. ¿Cuántos procesos se realizan en el CDG para la estructuración de costos, presupuesto anual, apertura de cursos y para el manejo y seguimiento de los ingresos? / ¿En qué consisten los procesos? ¿Quiénes son los responsables? ¿En cuánto tiempo se realizan?
25. ¿El CDG cuenta con alguna metodología para evaluar sus procesos? / ¿En qué consiste esa metodología de evaluación?
26. ¿El CDG posee algún plan de mejora para sus procesos administrativos? / ¿En qué consiste ese plan de mejora?
27. ¿Ustedes realizan capacitaciones de los procesos administrativos? / ¿Cada cuánto?
 - () De 1 mes a 2 meses
 - () De 3 meses a 6 meses
 - () De 6 meses a 12 meses
28. ¿Cuáles son los temas que más realizan capacitaciones?
29. ¿EL CDG cuenta con superávit en su cuenta? / ¿Justifique por qué si o por qué no?
30. ¿Cómo se toma la decisión de inversiones en el CDG?
31. ¿Cuáles son los tipos de inversiones que el CDG realiza?

32. ¿El CDG ha cumplido con su presupuesto anual durante los años de estudio 2019-2022?

Si/ No

33. ¿Cómo determinan las metas y objetivos de ingresos para el año fiscal?

34. ¿Qué tipo de costos/gastos tienen? ¿Cómo los clasifican? ¿Llevan un registro mensual?

35. ¿Cuánto es el porcentaje que pagan a FUNDAUNA por la administración? / Cuál es la modalidad de pago?

36. ¿Cuáles fortalezas considera que tiene el CDG? (Precios, disponibilidad de capacitaciones, posicionamiento en el mercado, eficiencia en la atención del cliente)

37. ¿Cuáles oportunidades considera que tiene el CDG? (Tecnológicas, Tendencias de mercado, Incremento de la cartera de cliente)

38. ¿Cuáles debilidades considera que tiene en CDG? (Precios, disponibilidad de capacitaciones, posicionamiento en el mercado, eficiencia en la atención del cliente)

39. ¿Cuáles amenazas considera que tiene el CDG? (Tecnológicas, Tendencias de mercado, Incremento de la cartera de cliente)

40. ¿Qué tipo de servicios solicita el CDG a la FUNDAUNA? / ¿Cuál es el promedio de tiempo de plazos de respuesta?

41. ¿Qué tipo de servicios solicita el CDG a la Escuela de Administración? / ¿Cuál es el promedio de tiempo de plazos de respuesta?

42. ¿Qué tipo de servicios solicita el CDG a la OTVE? / ¿Cuál es el promedio de tiempo de plazos de respuesta?

43. ¿Qué acompañamiento brinda la OTVE al CDG?

44. ¿Qué acompañamiento brinda la EDA al CDG?

45. ¿Qué papel cumple la FUNDAUNA con respecto a la CDG?

46. ¿El CDG realiza seguimiento regular de sus relaciones con los clientes a través de encuestas de satisfacción?

Anexo 2. Cuestionario para clientes

Este cuestionario forma parte de un trabajo de investigación para el curso de Seminario de Graduación del grado de Licenciatura de Administración con Énfasis en Gestión Financiera, que tiene como finalidad analizar los aspectos que inciden en la gestión estratégica del Centro de Desarrollo Gerencial de la Escuela de Administración de la Universidad Nacional en el periodo 2019-2022 para su fortalecimiento a través de una cadena de valor.

1. Género.

Masculino Femenino Otro

2. Edad.

menos de 20 años

20 a 30 años

31 a 40 años

41 a 50 años

más de 50 años

3. ¿Qué tipo de servicio utiliza o ha utilizado de la CDG?

Cursos

Certificaciones

Especializaciones

Congresos

4. ¿Qué aspectos toma en cuenta al decidir utilizar un servicio del CDG?

Precio

Temática

Duración de las capacitaciones

Experiencia del centro

5. ¿Cuántos cursos o servicios ha adquirido del CDG?
- 1 a 2
 - 3 a 5
 - Más de 5
6. ¿Cuánto recomendaría los productos/servicios del CDG? En una escala del 1 al 3, (siendo: 1 mucho - 2 poco - 3 nunca)
- Mucho
 - Poco
 - Nada
7. ¿Haría uso de este/estos servicio/s nuevamente?
- Si
 - No
8. En su conocimiento, ¿Cómo considera el precio de los servicios del CDG con las opciones disponibles en el mercado?
- Muy accesible
 - Accesible
 - Poco accesible
 - Nada accesible
9. El pago de los cursos o servicios que ha adquirido del CDG lo ha cancelado:
- Al contado
 - En tractos
10. ¿Preferiría opciones de pago a plazos al adquirir los productos/servicios que brinda el CDG?
- Si
 - No

11. ¿Cómo considera el precio del servicio utilizado?

Alto

Normal

Bajo

12. ¿Cuáles fortalezas considera que tiene el CDG?

Precios

Disponibilidad de capacitaciones

Posicionamiento en el mercado

Eficiencia en la atención del cliente

13. ¿Cuáles oportunidades considera que tiene el CDG?

Tecnológicas

Tendencias de mercado

Incremento de la cartera de clientes

14. ¿Cuáles debilidades considera que tiene en CDG?

Precios

Disponibilidad de capacitaciones

Posicionamiento en el mercado

Eficiencia en la atención del cliente

15. ¿Cuáles amenazas considera que tiene el CDG?

Tecnológicas

Tendencias de mercado

Incremento de la cartera de clientes

16. ¿Qué tan satisfecho se siente con el servicio brindado hasta el momento?

Muy satisfecho

Satisfecho

Poco satisfecho

Insatisfecho

Anexo 3. Entrevista para FUNDAUNA

Estimados participantes, les extendemos un cordial saludo y agradecemos su disposición a participar en esta entrevista, forma parte de un trabajo de investigación para el curso de Seminario de Graduación del grado de Licenciatura de Administración con Énfasis en Gestión Financiera. La finalidad de esta encuesta es recopilar información valiosa, y perspectivas de las personas de FUNDAUNA para enriquecer y respaldar la investigación.

A continuación, se presentan 10 preguntas las cuales hacen énfasis en la relación existente entre el CDG y el FUNDAUNA. En donde, para esclarecer un poco más la información apreciamos profundamente su participación, considerando que se garantizará que sus respuestas serán tratadas de manera confidencial. La información que nos brinden será crucial para obtener una comprensión más completa del tema "Gestión estratégica del Centro de Desarrollo Gerencial de la Escuela de Administración de la Universidad Nacional en el periodo 2019-2022".

1. ¿Cuáles son los servicios que brinda FUNDAUNA al CDG?
2. ¿Cuál es promedio de tiempo de plazo de respuesta?
3. ¿Qué papel cumple FUNDAUNA con respecto a la CDG?
4. ¿Cuál es el proceso de inversión para la CDG?
5. ¿Si se realiza inversión, cuál es porcentaje de retribución?
6. ¿Se le retribuyen intereses a la cuenta del proyecto por la administración del dinero?
7. ¿Cuáles fortalezas considera que tiene el CDG?
 - () Buena gestión de presupuesto
 - () Eficiencia en trámites administrativos
 - () Ingresos
8. ¿Cuáles oportunidades considera que tiene el CDG?
 - () Tecnológicas

Tendencias de mercado

Incremento de la cartera de cliente

9. ¿Cuáles debilidades considera que tiene en CDG?

Buena gestión de presupuesto

Eficiencia en trámites administrativos

Ingresos

10. ¿Cuáles amenazas considera que tiene el CDG?

Tecnológicas

Tendencias de mercado

Incremento de la cartera de cliente

Anexo 4. Entrevista para OTVE

Estimados participantes, les extendemos un cordial saludo y agradecemos su disposición a participar en esta encuesta, parte de un trabajo de investigación para el curso de Seminario de Graduación del grado de Licenciatura de Administración con Énfasis en Gestión Financiera. La finalidad de esta encuesta es recopilar información valiosa, y perspectivas de los funcionarios de la OTVE sobre la CDG para enriquecer y respaldar la investigación.

A continuación, se presentan las siguiente siete preguntas que nos ayudaran a nuestra investigación “Gestión estratégica del Centro de Desarrollo Gerencial de la Escuela de Administración de la Universidad Nacional en el periodo 2019-2022”, esta encuesta es totalmente anónima y solamente tomara unos minutos:

1. ¿Cuáles son los servicios que brinda la (OTVE) al (CDG)?
2. ¿Cuál es el promedio de tiempo de plazos de respuesta (Del OTVE al CDG)?
3. ¿Qué acompañamiento brinda la OTVE al CDG?
4. ¿Cuáles fortalezas considera que tiene el CDG?
 - () Buena gestión de presupuesto
 - () Eficiencia en trámites administrativos
 - () Ingresos
5. ¿Cuáles oportunidades considera que tiene el CDG?
 - () Tecnológicas
 - () Tendencias de mercado
 - () Incremento de la cartera de cliente
6. ¿Cuáles debilidades considera que tiene en CDG?
 - () Buena gestión de presupuesto

Eficiencia en trámites administrativos

Ingresos

7. ¿Cuáles amenazas considera que tiene el CDG?

Tecnológicas

Tendencias de mercado

Incremento de la cartera de cliente

Anexo 5. Entrevista para Escuela de Administración

Esta entrevista forma parte de un trabajo de investigación para el curso de Seminario de Graduación del grado de Licenciatura de Administración con Énfasis en Gestión Financiera, que tiene como finalidad analizar los aspectos que inciden en la gestión estratégica del Centro de Desarrollo Gerencial de la Escuela de Administración de la Universidad Nacional en el periodo 2019-2022 para su fortalecimiento a través de una cadena de valor.

1. ¿Cuáles son los servicios que brinda la Escuela a la CDG?
2. ¿Cuál es el promedio de tiempo de plazos de respuesta?
3. ¿Qué impacto tienen los servicios brindados por el CDG a la Escuela de Administración?
4. ¿Cuál es la función de la EDA en el desarrollo del CDG?
5. ¿Cuáles fortalezas considera que tiene el CDG?
 - Buena gestión de presupuesto
 - Eficiencia en trámites administrativos
 - Ingresos
6. ¿Cuáles oportunidades considera que tiene el CDG?
 - Tecnológicas
 - Tendencias de mercado
 - Incremento de la cartera de cliente
7. ¿Cuáles debilidades considera que tiene en CDG?
 - Buena gestión de presupuesto
 - Eficiencia en trámites administrativos
 - Ingresos
8. ¿Cuáles amenazas considera que tiene el CDG?
 - Tecnológicas

- () Tendencias de mercado
- () Incremento de la cartera de cliente

Anexo 6. Cuestionario para profesores

Este cuestionario forma parte de un trabajo de investigación para el curso de Seminario de Graduación del grado de Licenciatura de Administración con Énfasis en Gestión Financiera, que tiene como finalidad analizar los aspectos que inciden en la gestión estratégica del Centro de Desarrollo Gerencial de la Escuela de Administración de la Universidad Nacional en el periodo 2019-2022 para su fortalecimiento a través de una cadena de valor.

1. ¿Cuáles fortalezas considera que tiene el CDG?
 - Precios
 - Disponibilidad de capacitaciones
 - Posicionamiento en el mercado
 - Eficiencia en la atención del cliente
2. ¿Cuáles oportunidades considera que tiene el CDG?
 - Tecnológicas
 - Tendencias de mercado
 - Incremento de la cartera de clientes
3. ¿Cuáles debilidades considera que tiene en CDG?
 - Precios
 - Disponibilidad de capacitaciones
 - Posicionamiento en el mercado
 - Eficiencia en la atención del cliente
4. ¿Cuáles amenazas considera que tiene el CDG?
 - Tecnológicas
 - Tendencias de mercado
 - Incremento de la cartera de clientes

5. ¿Cómo considera que es el proceso de contratación?

Muy bueno

Bueno

Regular

Malo

Muy malo

6. ¿Qué tan satisfecho se siente con el servicio brindado hasta el momento?

Muy satisfecho

Satisfecho

Poco satisfecho

Insatisfecho

Anexo 7. Legislación que afecta directa e indirectamente a la investigación

Objetivos específicos	Categoría	Subcategoría	Legislación	Artículos
1) Identificar la gestión administrativa del Centro de Desarrollo Gerencial en el periodo 2019-2022 a través del flujo de procesos para el establecimiento de sus actividades primarias de la cadena de valor	Gestión administrativa	Portafolio de servicios	Convenio específico de cooperación entre la Universidad Nacional y la Fundación para el Desarrollo Académico de la Universidad Nacional	Considerando 8, Proyectos de Vinculación Externa Remunerada: Consisten en el proceso de generación de conocimientos y su intercambio, que se genera desde el quehacer académico universitario en interacción con el sector externo (público y privado), las empresas u organizaciones nacionales e internacionales, con o sin fines de lucro y los individuos), para entender las necesidades de la sociedad. Esta interacción genera una contraprestación económica destinada a satisfacer los costos directos asociados a su ejecución y necesariamente debe retroalimentar, beneficiar y desarrollar a la instancia generadora del conocimiento universitario, con el fin de estimular y promover el desarrollo académico. Estas actividades no deben inspirarse en la búsqueda del lucro, y tampoco se pueden aprovechar nichos de mercados disociados del quehacer universitario. Tienen como propósito coadyuvar a que la Universidad cumpla su finalidad de orden público, de impulsar el progreso nacional e internacional por medio de sus actividades de investigación y transferencia científica y tecnológica, en todo el ámbito académico universitario.
		Procesos administrativos	Estatuto orgánico de la Universidad Nacional	Artículo 11, personal administrativo: El personal administrativo es el encargado de ofrecer servicios profesionales, técnicos y operativos óptimos y oportunos para el cumplimiento de la acción sustantiva de la universidad. Actúa con la eficiencia, el compromiso y la disposición de servicio que imponen los procesos institucionales.
2) Evaluar la gestión financiera del Centro de Desarrollo Gerencial en el periodo 2019-2022 mediante herramientas de análisis financiero para la gestión de ingresos y costos/gastos en la cadena de valor	Gestión financiera	Gestión de ingresos	Ley de Administración Financiera de la República y Presupuestos públicos N°. 8131	Artículo 3, inciso a, Fines de la Ley: Propiciar que la obtención y aplicación de los recursos públicos se realicen según los principios de economía, eficiencia y eficacia. Artículo 4, Sujeción al Plan Nacional de Desarrollo: Todo presupuesto público deberá responder a los planes operativos institucionales anuales, de mediano y largo plazo, adoptados por los jerarcas respectivos, así como a los principios presupuestarios generalmente aceptados; además, deberá contener el financiamiento asegurado para el año fiscal correspondiente, conforme a los criterios definidos en la presente Ley. El Plan Nacional de Desarrollo constituirá el marco global que orientará los planes operativos institucionales, según el nivel de autonomía que corresponda de conformidad con las disposiciones legales y constitucionales pertinentes. Artículo 5, principios presupuestarios: Para los efectos del artículo anterior, deberán atenderse los siguientes principios presupuestarios: a) Principio de universalidad e integridad. El presupuesto deberá contener, de manera explícita, todos los ingresos y gastos originados en la actividad financiera, que deberán incluirse por su importe íntegro; no podrán atenderse obligaciones mediante la disminución de ingresos por liquidar.

Objetivos específicos	Categoría	Subcategoría	Legislación	Artículos
				<p>b) Principio de gestión financiera. La administración de los recursos financieros del sector público se orientará a los intereses generales de la sociedad, atendiendo los principios de economía, eficacia y eficiencia, con sometimiento pleno a la ley.</p> <p>c) Principio de equilibrio presupuestario. El presupuesto deberá reflejar el equilibrio entre los ingresos, los egresos y las fuentes de financiamiento.</p> <p>d) Principio de anualidad. El presupuesto regirá durante cada ejercicio económico que irá del 1° de enero al 31 de diciembre.</p> <p>e) Principio de programación. Los presupuestos deberán expresar con claridad los objetivos, las metas y los productos que se pretenden alcanzar, así como los recursos necesarios para cumplirlos, de manera que puedan reflejar el costo.</p> <p>f) Principio de especialidad cuantitativa y cualitativa. Las asignaciones presupuestarias del presupuesto de gastos, con los niveles de detalle aprobados, constituirán el límite máximo de autorizaciones para gastar. No podrán adquirirse compromisos para los cuales no existan saldos presupuestarios disponibles. Tampoco podrán destinarse saldos presupuestarios a una finalidad distinta de la prevista en el presupuesto, de conformidad con los preceptos legales y reglamentarios.</p> <p>g) Principio de publicidad. En aras de la transparencia, el presupuesto debe ser asequible al conocimiento público, por los medios electrónicos y físicos disponibles.</p> <p>Artículo 7, técnicas de formulación presupuestaria: En la formulación de los presupuestos, se utilizarán las técnicas y los principios presupuestarios aceptados, con base en criterios funcionales que permitan evaluar el cumplimiento de las políticas y los planes anuales, así como la incidencia y el impacto económico-financiero de la ejecución. Para ello, deberán atenderse elementos como la prestación de servicios, la producción de bienes y las funciones generales de dirección y apoyo de cada órgano, entidad o institución.</p>
			<p>Adopción e Implementación de las Normas Internacionales de Contabilidad para el Sector Público. Decreto Ejecutivo N° 34918-H</p>	<p>Artículo 1: Objeto: Adoptar e implementar las Normas Internacionales de Contabilidad del Sector Público (de ahora en adelante NICSP), publicadas y emitidas en español, por el Consejo de Normas Internacionales de Contabilidad para el Sector Público (IPSASB por sus siglas en ingles) de ahora en adelante IPSASB, de la Federación Internacional de Contadores (IFAC por sus siglas en ingles), de ahora en adelante IFAC, en el ámbito de las Instituciones del Sector Público Costarricense, con salvedad de las denominadas Empresas Públicas y las instituciones bancarias, a las que por su naturaleza y por recomendación de las NICSP les son aplicables las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF).</p> <p>Artículo 2: Ámbito de aplicación del Decreto Ejecutivo: El presente decreto ejecutivo le es aplicable a todas aquellas instituciones que son regidas por el Subsistema de Contabilidad Nacional, establecido en la Ley de Administración Financiera de la</p>

Objetivos específicos	Categoría	Subcategoría	Legislación	Artículos
				República y Presupuestos Públicos N° 8131 del 18 de septiembre del 2001. Las entidades cuya Ley de creación les confiere un grado de autonomía deberán adoptar e implementar la normativa que más se adapte a su funcionalidad, con la posibilidad de que estas instituciones y cualquier otra que así lo desee pueda adoptar esta normativa.
			Estatuto orgánico de la Universidad Nacional	Artículo 82, inciso e, fuentes financieras de la Universidad Nacional: Los fondos provenientes de la vinculación externa, en particular los ingresos originados por patentes nacionales e internacionales
			Reglamento de Vinculación Externa Remunerada, la Cooperación Externa y la relación con la FUNDAUNA	<p>Artículo 4, inciso f, Unidades permanentes: Los porcentajes de reintegro de inversión, podrán ser mayores a los establecidos en el artículo 35, siempre y cuando se garantice su estabilidad financiera</p> <p>Artículo 30, presupuesto: Todas las Acciones de Relaciones Externas de VER, AC y AIyCE deberá contemplar un presupuesto detallado, elaborado con la asesoría de la instancia técnica (AIyCE U OTVE), debidamente aprobado por la instancia competente y comunicado a la FUNDACIÓN para iniciar su ejecución, cuando corresponda. Una vez comunicado oficialmente el presupuesto, su administración financiera será competencia de la FUNDAUNA, la cual realizará las acciones necesarias para su total ejecución, presupuestación anual, cuando corresponda, seguimiento y liquidación, con las limitaciones indicadas en esta normativa y según las instrucciones del funcionario responsable y funcionario control.</p> <p>Artículo 35, Porcentaje de reinversión: Todas las Acciones de Relaciones Externas de VER necesariamente y sin excepciones deberá incluir un porcentaje de reinversión, de al menos el 20% del presupuesto total, para el mismo proyecto o actividad, la unidad y la Universidad. Este porcentaje debe ser medible para efectos de determinar su aporte al patrimonio universitario. Dentro de este porcentaje necesariamente se deberá incluir el o los fondos universitarios que se creen vía reglamento (actualmente un 5% del FIDA).</p> <p>Artículo 36, Destino porcentaje de reinversión: El porcentaje de reinversión contemplado en los dos artículos anteriores, deberá ser cuantificable y retribuir al desarrollo académico institucional. Podrá destinarse a uno, varios o todos los siguientes aspectos:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Bienes duraderos e infraestructura. En el caso de infraestructura su definición y ejecución deberá ser coordinado con el decanato. -Desarrollo profesional de los y las funcionarias y de los y las estudiantes de la UNA. -Porcentaje económico para la unidad académica, programa de posgrado, unidad ejecutora u otras instancias universitarias. Este porcentaje se deberá ejecutar en forma automática y de los ingresos que recibe la Acción de VER. Además, se depositará en una cuenta en la Fundación que tendrá una forma de control, ejecución y rendición de cuentas

Objetivos específicos	Categoría	Subcategoría	Legislación	Artículos
				<p>específico, según se determine en los procedimientos respectivos aprobados por la Rectoría.</p> <p>-Financiamiento de contrataciones de recurso humano o compra de bienes, materiales insumos, viáticos y gastos operativos, en general, para la ejecución de la docencia, investigación, extensión, producción o los proyectos integrados, así como proyectos y actividades cuyo objetivo sea el mejoramiento de los procesos universitarios, que no estén organizados bajo la modalidad de VER, AC o AIyCE.</p> <p>Otros que apruebe la OTVE dentro de los límites y conceptos indicados en este y el anterior artículo.</p> <p>Artículo 78, Reconocimiento de diferencias cambiarias: La Fundación deberá reconocer y acreditar a las cuentas de las Acciones de Relaciones Externas de VER, AC y AIyCE las diferencias cambiarias y los intereses producto de sus inversiones, cuando corresponda y según políticas y los procedimientos que al efecto establezca la Fundación, los cuales deben ser de conocimiento de las Unidades Ejecutoras, Facultades, Centros, Sedes y de las Vicerrectorías correspondientes.</p>
			<p>Convenio específico de cooperación entre la Universidad Nacional y la Fundación para el Desarrollo Académico de la Universidad Nacional</p>	<p>Cláusula sexta, rentabilidad de los fondos: Los fondos de las AREs u otras actividades universitarias autorizadas por la normativa UNA depositados en la FUNDAUNA, se invertirán de manera transitoria en valores o instrumentos financieros estatales costarricenses, en modalidades que concilien en ese orden de prioridad, la seguridad y la rentabilidad; asegurando la liquidez, según los procedimientos que garanticen la oportuna atención de los desembolsos requeridos para la ejecución de los proyectos. De los intereses generados por el total de la cartera de inversiones de las AREs, se acreditará a estos mensualmente el monto correspondiente a la tasa promedio de mercado de los fondos de ahorro a la vista que inviertan en instrumentos financieros estatales costarricenses, en los cuales participa la FUNDAUNA, el remanente de este rubro se destinará a los costos de operación de la FUNDAUNA.</p>
		<p>Gestión de costos/gastos</p>	<p>Reglamento de Vinculación Externa Remunerada, la Cooperación Externa y la relación con la FUNDAUNA</p>	<p>Artículo 29, Gastos de administración: Para financiar el funcionamiento de la FUNDAUNA, todos las Acciones de VER, AC y AIyCE universitarios contemplarán en su presupuesto, y trasladarán a esta instancia, el monto que defina, la Universidad y la Fundación, en el respectivo convenio de cooperación.</p> <p>Este porcentaje cubre los costos del funcionamiento de la FUNDACIÓN que permite brindar a las Acciones de Relaciones Externas los servicios básicos de los procesos de gestión administrativa y financiera. Adicional a lo anterior, la FUNDACIÓN podrá ofrecer otros servicios a las Acciones de Relaciones Externas, para los cuales puede cobrar un costo adicional.</p>

Objetivos específicos	Categoría	Subcategoría	Legislación	Artículos
				<p>Artículo 38, 0.5% para la OTVE: Todas las Acciones de Relaciones Externas de VER aportará a la Oficina de Transferencia de Conocimiento y Vinculación Externa un 0.5% de los ingresos.</p> <p>Convenio específico de cooperación entre la Universidad Nacional y la Fundación para el Desarrollo Académico de la Universidad Nacional</p> <p>Cláusula cuarta, Costo del servicio: El costo de los servicios básicos de los procesos de gestión administrativa y financiera que la FUNDAUNA le brinda a todas las AREs y otras actividades de la UNA será del 5%.</p> <p>Cláusula quinta, destino de los fondos: La FUNDAUNA garantizará que los recursos públicos que se obtengan como producto de la ejecución de las actividades amparadas a este convenio, sean destinados de inmediato al cumplimiento de los fines de las AREs y otras actividades universitarias autorizadas por la normativa UNA, de acuerdo con las políticas y normativa aprobadas por la universidad.</p>
3) Clasificar la relación entre los agentes externos y el Centro de Desarrollo Gerencial en el periodo 2019-2022 mediante su vinculación para el establecimiento de una cadena de valor	Encadenamiento con agentes externos vinculados y el CDG	Actividades de apoyo	<p>Ley de Administración Financiera de la República y Presupuestos públicos N°. 8131</p> <p>Reglamento de Vinculación Externa Remunerada, la Cooperación Externa y la relación con la FUNDAUNA</p>	<p>Artículo 3, inciso b y c, Fines de la Ley: b) Desarrollar sistemas que faciliten información oportuna y confiable sobre el comportamiento financiero del sector público nacional, como apoyo a los procesos de toma de decisiones y evaluación de la gestión. c) Definir el marco de responsabilidad de los participantes en los sistemas aquí regulados.</p> <p>Artículo 6, inciso d y e, Aspectos generales de ejecución: d. Las facultades, centros, sedes y vicerrectorías, cuando corresponda, son las instancias competentes para articular, coordinar, dar seguimiento, evaluar y retroalimentar las diferentes ACCIONES de VER, AC y AIyCE que ejecutan las unidades de su adscripción. e. Será responsabilidad del Consejo de la sede, del Consejo de la unidad académica o sección regional, o del comité de gestión académico del programa de posgrado, la decisión de ejecutar las Acciones de Relaciones Externas, su definición, organización y seguimiento. En el caso de las actividades que se ejecuten en unidades no académicas, esta competencia recaerá en el Vicerrector, Rector o Rector Adjunto respectivamente.</p> <p>Artículo 18, Ámbito de acción de unidades ejecutoras: Las sedes, unidades académicas, los programas de posgrado, y las unidades administrativas (cuando estén habilitadas para ello) son las instancias que formulan, aprueban, ejecutan, dan seguimiento, evalúan y cierran las ACCIONES de VER, AC y AIyCE, a partir de los Procedimientos aprobados por el Rector y las instrucciones e instructivos emanados de las Oficinas asesoras.</p>

Objetivos específicos	Categoría	Subcategoría	Legislación	Artículos
				<p>La unidad ejecutora, por medio del funcionario (a) responsable y control, son los responsables de la ejecución del presupuesto y su control según el presupuesto aprobado.</p> <p>Artículo 19, inciso a, d,f, h, i, j, k y l, Competencias del consejo de unidad: a. Aprobar las Acciones de VER, AC y AIyCE, su respectivo presupuesto y sus modificaciones sustanciales, de conformidad con la propuesta formulada y presentada por los (las) funcionarios proponentes; y en el caso de los Consejos de Unidad y Comités de Gestión Académica, informar de cada una de estas decisiones, al Decanato del centro o facultad al cual se encuentra adscrito, mediante las formas que definan los procedimientos y haciendo uso de los sistemas de información institucional.</p> <p>d. Verificar que las Acciones de VER contemplen en su presupuesto un monto no inferior al 20% del presupuesto total para reinversión, en los términos establecidos por el artículo 36 de este reglamento. Y el cumplimiento de los requisitos financieros de las Unidades Permanentes de VER.</p> <p>f. Aprobar el monto correspondiente al incentivo económico que recibirán los ejecutores de las Acciones de VER de conformidad con lo que establece el capítulo III de este Reglamento.</p> <p>h. Aprobar el financiamiento de pasantes académicos con recursos de los Acciones de VER, AC y AIyCE.</p> <p>i. Aprobar la contratación de los académicos y académicas que serán contratados laboralmente en las Acciones de VER y AIyCE.</p> <p>j. Aprobar las contrataciones de servicios profesionales y técnicos, únicamente de los funcionarios y funcionarias universitarias, que prestarán servicios en las Acciones de AIyCE y VER.</p> <p>k. Aprobar el presupuesto de las actividades como de congresos, seminarios, simposios, olimpiadas, promoción sociocultural, artística y deportiva, y ferias de naturaleza académica, ejecutado integralmente por la Universidad, o en coordinación y colaboración con otras instituciones, nacionales o extranjeras, públicas o privadas.</p> <p>l. Aprobar que los ingresos producto de actividades como de congresos, seminarios, simposios, olimpiadas, promoción sociocultural, artística y deportiva, y ferias de naturaleza académica, ejecutado integralmente por la Universidad, o en coordinación y colaboración con otras instituciones, nacionales o extranjeras, públicas o privadas, puedan ser administrados financieramente en la FUNDAUNA.</p> <p>Artículo 37: Control presupuestario: En el caso de las Unidades Permanentes de VER y las Acciones de VER que tengas plazos de ejecución mayor a un año, deberá el Consejo de unidad, el Comité de Gestión Académica, o la instancia competente en el caso de las unidades no académicas, en forma anual verificar la ejecución presupuestaria, detectar la existencia de recursos específicos y definir su inversión, tomando en cuenta las</p>

Objetivos específicos	Categoría	Subcategoría	Legislación	Artículos
				<p>necesidades de ejecución de Acciones de VER del año siguiente o la formulación de otras Acciones. Lo anterior sin detrimento de que cada Acción de VER pueda aprobar y contar con reservas presupuestarias con destinos específicos.</p> <p>Artículo 79, Inversiones: Las inversiones que efectúe la Fundación, con los recursos de las Acciones de Relaciones Externas de la Universidad, deberán ser en instrumentos públicos y reconocidos que garanticen seguridad.</p>
			<p>Convenio específico de cooperación entre la Universidad Nacional y la Fundación para el Desarrollo Académico de la Universidad Nacional</p>	<p>Cláusula primera, Objetivo del convenio: Coadyuvar en el desarrollo y ejecución de las AREs con contraprestación financiera de Vinculación Externa Remunerada (VER), Acciones Cofinanciadas (AC) y (CE) de la UNA, y otras actividades universitarias que por normativa puedan administrar sus recursos financieros en la Fundación.</p> <p>Cláusula tercera, administración de los fondos públicos: Los fondos públicos que reciba la FUNDAUNA al amparo de este convenio se administrarán, mientras las AREs u otras actividades universitarias autorizadas por la normativa UNA estén en ejecución, en cuentas corrientes bancarias distintas a las de la Fundación, y mediante registros contables separados, conforme a las políticas, reglamentos, lineamientos académicos y manuales, definidos por la UNA.</p>
		Vínculos	<p>Ley General de Administración Pública N° 6227</p>	<p>Artículo 4, Actividad de los entes públicos: La actividad de los entes públicos deberá estar sujeta en su conjunto a los principios fundamentales del servicio público, para asegurar su continuidad, su eficiencia, su adaptación a todo cambio en el régimen legal o en la necesidad social que satisfacen y la igualdad en el trato de los destinatarios, usuarios o beneficiarios.</p>
			<p>Ley de Fundaciones N° 5338</p>	<p>Artículo 7: Las fundaciones no tienen finalidades comerciales. Sin embargo podrán realizar operaciones de esa índole para aumentar su patrimonio, pero los ingresos que obtengan deberán destinarlos exclusivamente a la realización de sus propios objetivos</p>
			<p>Reglamento de Vinculación Externa Remunerada, la Cooperación Externa y la relación con la FUNDAUNA</p>	<p>Artículo 6, incisos b y c, Aspectos generales de ejecución: b. Las propuestas de estas ACCIONES deben considerar los aspectos financieros según las políticas institucionales y las condiciones de los entes externos cuando corresponda.</p> <p>c. Todas las ACCIONES de VER, AC y AIyCE deberán estar sujetos a procesos de evaluación y control permanente, en la instancia universitaria correspondiente y en la FUNDAUNA. Esta última realizará una evaluación y control administrativo-financiero</p> <p>Artículo 21, Competencias de la OTVE y la AICE: La Oficina de Transferencia de Conocimiento y Vinculación Externa (OTVE) y la Oficina de Asuntos Internacionales y Cooperación Externa (AIyCE), son instancias especializadas y asesoras en su materia, adscritas a la Rectoría. En su nivel son los órganos articuladores y promotores de las relaciones de la Universidad con el sector externo.</p>

Objetivos específicos	Categoría	Subcategoría	Legislación	Artículos
				<p>Artículo 22, inciso a, Atribuciones de la OVTE y la AICE: Acompañar, promover, promocionar, capacitar, coordinar y brindar asesoría técnica, a las instancias ejecutoras, en la formulación de las Acciones de VER, AC y AIyCE y sus aspectos presupuestarios. A efectos de velar, entre otras cosas, por el cumplimiento de las políticas y normas institucionales.</p> <p>Artículo 23, inciso b, Atribuciones de la OTVE: Verificar el cumplimiento de las políticas y normas en la formulación de los presupuestos de las ACCIONES de VER y AC.</p> <p>Artículo 25, Naturaleza de la Fundación: La FUNDAUNA, es un ente instrumental de la Universidad Nacional de naturaleza privada, de apoyo y asesoría para la ejecución, seguimiento, control, y cierre de la gestión administrativa financiera de las Acciones de Relaciones Externas universitarias.</p> <p>Artículo 26, incisos a, b, c, j, k y l, Atribuciones de la FUNDAUNA:</p> <p>a. Establecer políticas y procedimientos de administración financiera que garanticen agilidad, eficiencia, eficacia y simplicidad para la ejecución de las Acciones de Relación Externa, así como el adecuado manejo de los recursos, de conformidad con los principios constitucionales y a la luz de normas contables, financieras y administrativas aplicables a su naturaleza. Deberán ser publicados y puestos al conocimiento de las unidades, Facultades, Centros, Sedes, Vicerrectorías, la OTVE y la AIyCE.</p> <p>b. Ejecutar y administrar los recursos financieros de las Acciones de Relaciones Externas de la Universidad, según el marco de la aprobación definido por las instancias universitarias.</p> <p>c. Ejecutar un control administrativo financiero sobre la ejecución presupuestaria, dentro del marco aprobado por la UNA para la Acción de Relaciones Externas específica y en cumplimiento de la normativa general propia para estas actividades.</p> <p>j. Administrar financieramente recursos generados por proyectos o acciones inter-instituciones nacionales o internacionales, en los cuales la universidad participe.</p> <p>k. Actuar como administrador financiero de recursos para el desarrollo de congresos, seminarios, simposios, olimpiadas, promoción sociocultural, artística y deportiva, y ferias de naturaleza académica que ejecute la universidad.</p> <p>l. Crear cuentas específicas para administrar los recursos generados por las actividades de vinculación externa, actividad académica cofinanciada y cooperación externa, de acuerdo con las políticas y procedimientos de administración financiera utilizados por ésta.</p>
			Convenio específico de cooperación entre la	Cláusula segunda, modalidad relación UNA-FUNDAUNA: La FUNDAUNA es un ente instrumental de la Universidad Nacional de naturaleza privada, de apoyo y asesoría para la ejecución, seguimiento, control, y cierre de la gestión administrativa financiera de las Acciones de Relaciones Externas universitarias, en sus diversas modalidades: VER,

Objetivos específicos	Categoría	Subcategoría	Legislación	Artículos
			Universidad Nacional y la Fundación para el Desarrollo Académico de la Universidad Nacional	AC y CE y de otras actividades universitarias que la normativa autorice que puedan administrar recursos en la Fundación.

Anexo 8. Relación de preguntas de instrumentos con indicadores

Categoría	Subcategoría	Indicadores	Preguntas para entrevistas CDG	Preguntas para cuestionario de clientes	Preguntas para entrevista FUNDAUNA	Preguntas para entrevista OVTE	Preguntas para entrevista EDA	Preguntas para cuestionario profesores	Revisión documental
Gestión administrativa	Portafolio de servicio	Cantidad y clasificación de servicios	¿Cuáles cursos se impartieron en 2019, 2020, 2021, 2022? ¿Cuántos horarios disponibles por cada uno? ¿Cuáles certificaciones se impartieron en 2019, 2020, 2021, 2022? ¿Cuántos horarios disponibles por cada uno? ¿Cuáles especializaciones se impartieron en 2019, 2020, 2021, 2022? ¿Cuántos horarios disponibles por cada uno? ¿Cuáles congresos se impartieron en 2019, 2020, 2021, 2022? ¿Cuántos horarios	¿Qué tipo de servicio utiliza o ha utilizado de la CDG?					

		disponibles por cada uno?						
	Cantidad de clientes activos	<p>¿Cuántos matriculados en 2019, 2020, 2021, 2022 en cursos?</p> <p>¿Cuántos matriculados en 2019, 2020, 2021, 2022 en certificaciones?</p> <p>¿Cuántos matriculados en 2019, 2020, 2021, 2022 en especializaciones?</p> <p>¿Cuántos matriculados en 2019, 2020, 2021, 2022 en congresos?</p>	¿Qué aspectos toma en cuenta al decidir utilizar un servicio del CDG?					
	Tasa de retención de clientes	<p>¿Cuántos estudiantes que se han matriculado varias veces en distintos servicios del 2019-2022?</p> <p>¿Cuál es la estrategia que utilizan para la fidelización de clientes?</p>	<p>¿Cuántos cursos o servicios ha adquirido del CDG?</p> <p>¿Cuánto recomendaría los productos/servicios del CDG? En una escala del 1 al 3, (siendo: 1 mucho - 2 poco - 3 nunca)</p> <p>¿Haría uso de este/estos</p>					

			servicio/s nuevamente?					
	Promedio de veces que solicitan información en una semana	¿Cuántas veces a la semana solicitan información sobre algún servicio? ¿Cuál es por el que más preguntan? ¿Cuál es el tiempo promedio de respuesta?						
	Diferencial de precios en el mercado	¿Cómo la competencia afecta al precio de sus servicios, qué estrategias utilizan para mantenerse competitivos? ¿Existen normas legales de la Universidad que afecten los precios de sus servicios? ¿Existen temporadas específicas donde se vea afectada el diferencial de precios?	En su conocimiento, ¿Cómo considera el precio de los servicios del CDG con las opciones disponibles en el mercado?					Precios de institutos donde se oferten los mismos cursos o asesorías

		Condiciones de pago	¿Cuáles son los métodos de pago? / ¿Cuáles son las condiciones de pago?	El pago de los cursos o servicios que ha adquirido del CDG lo ha cancelado: ¿Al contado o en tractos? ¿Preferiría opciones de pago a plazos al adquirir los productos/servicios que brinda el CDG?					
		Precios	¿Cuál es el precio por cada servicio? ¿Cómo fijan el precio de cada servicio? / ¿Cuánto aumentan por inflación anualmente?, ¿cómo lo deciden?	¿Cómo considera el precio del servicio utilizado?					
	Procesos administrativos	Flujo de procesos administrativos	¿Cuántos procesos se realizan en el CDG para la estructuración de costos, contratación profesores, presupuesto, POA y apertura de cursos? / ¿En qué consisten los procesos?						

		<p>¿Quiénes son los responsables? ¿En cuánto tiempo se realizan?</p>						
	<p>Cantidad de procesos de mejora que se llevan a cabo satisfactoriamente</p>	<p>¿El CDG cuenta con alguna metodología para evaluar sus procesos? / ¿En qué consiste esa metodología de evaluación? ¿El CDG posee algún plan de mejora para sus procesos administrativos? / ¿En qué consiste ese plan de mejora?</p>						
	<p>Promedio de capacitaciones en un mes</p>	<p>¿Ustedes realizan capacitaciones de los procesos administrativos? / ¿Cada cuánto? () De 1 mes a 2 meses () De 3 meses a 6 meses () De 6 meses a 12 meses ¿Cuáles son los temas que más realizan capacitaciones?</p>						

Gestión financiera	Gestión de ingresos	Variación absoluta y relativa de los ingresos de los periodos						Estado de cuenta: ¿Monto de ingresos anuales?
		Proporcionalidad de los ingresos mismos (capacitación, asesorías e investigación)						Estado de cuenta: ¿Monto de ingresos anuales?
		Porcentaje de ventas proyectadas con respecto a las concretadas						Estado de cuenta: ¿Monto de ingresos plasmado en el presupuesto? ¿Cuánto fue el ingreso real al proyecto?
		Monto de superávit anual	¿EL CDG cuenta con superávit en su cuenta? / ¿Justifique por qué si o por qué no?					
		Porcentaje de inversiones y retribución	¿Cómo se toma la decisión de inversiones en el CDG? ¿Cuáles son los tipos de inversiones que el CDG realiza?		¿Cuál es el proceso de inversión para la CDG? ¿Si se realiza inversión, cuál es porcentaje de retribución?			

				¿Se le retribuyen intereses a la cuenta del proyecto por la administración del dinero?				
	Presupuesto anual	¿El CDG ha cumplido con su presupuesto anual durante los años de estudio 2019-2022? Si/ No ¿Cómo determinan las metas y objetivos de ingresos para el año fiscal?						Presupuestos anuales presentados
Gestión de costos/gastos	Estructura y clasificación de costos	¿Qué tipo de costos/gastos tienen? ¿Cómo los clasifican? ¿Llevan un registro mensual?						
	Variación absoluta y relativa de los costos/gastos de los periodos							Estado de cuenta: ¿Monto de costos/gastos anuales?
	Proporcionalidad de los costos/gastos mismos							Estado de cuenta: ¿Costos gastos totales por periodo?

		Proporcionalidad de los gastos con respecto a los ingresos							
		Punto de equilibrio monetario							
		Porcentaje de pago por administración	¿Cuánto es el porcentaje que pagan a FUNDAUNA por la administración? /Cuál es la modalidad de pago?						
	FODA	Listado de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas	¿Cuáles fortalezas considera que tiene el CDG? (Precios, disponibilidad de capacitaciones, posicionamiento en el mercado, eficiencia en la atención del cliente) ¿Cuáles oportunidades considera que tiene el CDG? (Tecnológicas, Tendencias de mercado, Incremento de la cartera de cliente) ¿Cuáles debilidades	¿Cuáles fortalezas considera que tiene el CDG? (Precios, disponibilidad de capacitaciones, posicionamiento en el mercado, eficiencia en la atención del cliente) ¿Cuáles oportunidades considera que tiene el CDG? (Tecnológicas, Tendencias de mercado, Incremento de la cartera de cliente) ¿Cuáles debilidades considera que	¿Cuáles fortalezas considera que tiene el CDG? (Buena gestión de presupuesto, Eficiencia en trámites administrativos, Ingresos) ¿Cuáles oportunidades considera que tiene el CDG? (Tecnológicas, Tendencias de mercado, Incremento de la cartera de cliente) ¿Cuáles debilidades	¿Cuáles fortalezas considera que tiene el CDG? (Buena gestión de presupuesto, Eficiencia en trámites administrativos, Ingresos) ¿Cuáles oportunidades considera que tiene el CDG? (Tecnológicas, Tendencias de mercado, Incremento de la cartera de cliente) ¿Cuáles debilidades considera que	¿Cuáles fortalezas considera que tiene el CDG? (Buena gestión de presupuesto, Eficiencia en trámites administrativos, Ingresos) ¿Cuáles oportunidades considera que tiene el CDG? (Tecnológicas, Tendencias de mercado, Incremento de la cartera de cliente) ¿Cuáles debilidades considera que	¿Cuáles fortalezas considera que tiene el CDG? (Precios, disponibilidad de capacitaciones, posicionamiento en el mercado, eficiencia en la atención del cliente) ¿Cuáles oportunidades considera que tiene el CDG? (Tecnológicas, Tendencias de mercado, Incremento de la cartera de	

			<p>considera que tiene en CDG? (Precios, disponibilidad de capacitaciones, posicionamiento en el mercado, eficiencia en la atención del cliente) ¿Cuáles amenazas considera que tiene el CDG? (Tecnológicas, Tendencias de mercado, Incremento de la cartera de cliente)</p>	<p>tiene en CDG? (Precios, disponibilidad de capacitaciones, posicionamiento en el mercado, eficiencia en la atención del cliente) ¿Cuáles amenazas considera que tiene el CDG? (Tecnológicas, Tendencias de mercado, Incremento de la cartera de cliente)</p>	<p>considera que tiene en CDG? ((Buena gestión de presupuesto, Eficiencia en trámites administrativos, Ingresos) ¿Cuáles amenazas considera que tiene el CDG? (Tecnológicas, Tendencias de mercado, Incremento de la cartera de cliente)</p>	<p>tiene en CDG? ((Buena gestión de presupuesto, Eficiencia en trámites administrativos, Ingresos) ¿Cuáles amenazas considera que tiene el CDG? (Tecnológicas, Tendencias de mercado, Incremento de la cartera de cliente)</p>	<p>tiene en CDG? ((Buena gestión de presupuesto, Eficiencia en trámites administrativos, Ingresos) ¿Cuáles amenazas considera que tiene el CDG? (Tecnológicas, Tendencias de mercado, Incremento de la cartera de cliente)</p>	<p>cliente) ¿Cuáles debilidades considera que tiene en CDG? (Precios, disponibilidad de capacitaciones, posicionamiento en el mercado, eficiencia en la atención del cliente) ¿Cuáles amenazas considera que tiene el CDG? (Tecnológicas, Tendencias de mercado, Incremento de la cartera de cliente)</p>	
<p>Encadenamiento con agentes externos vinculados y el CDG (Cadena de valor de Porter)</p>	<p>Actividades de apoyo</p>	<p>Cantidad de servicios FUNDAUNA a CDG</p>	<p>¿Qué tipo de servicios solicita el CDG a la FUNDAUNA? ¿Cuál es el promedio de tiempo de plazos de respuesta? ¿Qué papel cumple la FUNDAUNA con respecto a la CDG?</p>		<p>¿Cuáles son los servicios que brinda la FUNDAUNA al CDG? ¿Qué papel cumple la FUNDAUNA con respecto a la CDG? ¿Cuál es el promedio de tiempo de</p>				

				plazos de respuesta?				
	Cantidad de servicios EDA a CGD	<p>¿Qué tipo de servicios solicita el CDG a la Escuela de Administración?</p> <p>¿Cuál es el promedio de tiempo de plazos de respuesta?</p> <p>¿Qué acompañamiento brinda la EDA al CDG?</p>				<p>¿Cuáles son los servicios que brinda la Escuela a la CDG?</p> <p>¿Qué impacto tienen los servicios brindados por el CDG a la Escuela de Administración ?</p> <p>¿Cuál es la función de la EDA en el desarrollo del CDG?</p> <p>¿Cuál es el promedio de tiempo de plazos de respuesta?</p>		
	Cantidad de servicios OVTE a CDG	<p>¿Qué tipo de servicios solicita el CDG a la OTVE?</p> <p>¿Qué acompañamiento brinda la OTVE al CDG?</p> <p>¿Cuál es el promedio de</p>			<p>¿Cuáles son los servicios que brinda la OTVE al CDG?</p> <p>¿Qué acompañamiento o brinda la OTVE al CDG?</p>			

		tiempo de plazos de respuesta?			¿Cuál es el promedio de tiempo de plazos de respuesta?			
Vínculos	Relación con el cliente	¿El CDG realiza seguimiento regular de sus relaciones con los clientes a través de encuestas de satisfacción?						
	Relación con proveedores (profesores)					¿Cómo considera que es el proceso de contratación? (Muy bueno, bueno, regular, malo, muy malo)		
	Nivel de satisfacción del servicio con clientes y proveedores		¿Qué tan satisfecho se siente con el servicio brindado hasta el momento?			¿Qué tan satisfecho se siente con el servicio brindado hasta el momento?		

Anexo 9 Estudios de mercado CDG 2023

Institución	Nombre del programas	Duración	Información del Programa	Tipo de certificado	Precio	Notas
Comunicación UCR	Programa Especializado en Animación Digital	1200 horas	12 módulos bimensuales, duración 2 años	Aprovechamiento por 1200 horas	Matricula 35.700 Módulo de animación 193.900 Módulo idioma 76.500 (trimestral) Total 2 667 300	Reconocido por el Marco Nacional de Cualificaciones.
Colegio Universitario Boston	Técnico en Mercadeo	4288 horas	10 bimestre dos materias por bimestre 8 horas semanales Oportunidad de trabajar en empresas públicas y privadas	6 meses técnico en ventas 8 meses Administración de Puntos de Venta 10 meses Mercadeo Comercial 20 meses Técnico en Mercadeo	Matricula con descuento: 86.000 Mensualidad con descuento: 79.050 Precio total 3.696.000	Reconocido por el Marco Nacional de Cualificaciones. Certificaciones de Microsoft Office (Word, Excel, Power Point) Regalia curso Introdutorio de Excel o HB
FUNDATEC	Técnico en Calidad	488 horas más el proyecto de graduación	14 meses clases virtuales sincrónicas 2 veces por semana		Precio del curso: 88.236 Costo Proyecto de graduación: 96.900 Total del programa 1.155.732	No indica si está reconocido por el Marco Nacional de Cualificaciones
FUNDEPOS	Técnico en Dirección de Empresas	12 meses	Consta de 12 módulos	Virtual sincrónico Duración 480 horas la Universidad FUNDEPOS emite un título	Matricula 60.000 Inversión mensual: 65.000 Acto de Graduación: 40.000 Inversión total: 850.000	No indica si está reconocido por el Marco Nacional de Cualificaciones

				que los acredita como Técnico en Dirección de Empresas.		
FUNDEPOS	Técnico en Mercadeo y Ventas	12 meses	Consta de 12 módulos	Virtual sincrónico dos días a la semana de 4 horas las clases total de horas de 480 la Universidad FUNDEPOS emite un título que los acredita como Técnico en Dirección de Empresas.	Con descuento Matricula 25.000 Inversión mensual: 26.000 Acto de Graduación: 40.000 Inversión total: 337.000 Inversión sin descuento 674.000	No indica si está reconocido por el Marco Nacional de Cualificaciones
Escuela de Administración de Negocios UCR	Programa técnico en Mercadeo y Ventas	47 semanas de duración	8 módulos Cada módulo tiene una duración de 5 semanas	certificación emitido por la UCR	Matricula gratis Inversión por módulo: 151.470 Inversión total: 1.211.760	No indica si está reconocido por el Marco Nacional de Cualificaciones
Escuela de Administración de Negocios UCR	Programa Especializado en Administración Profesional de Proyectos		3 módulos	certificación emitido por la UCR	Matricula gratis Inversión por módulo: 163.200 Inversión total: 489.600	Es especialización, no técnico, pero lo comercializan como técnico
Escuela de Administración de Negocios UCR	Programa de Capacitación Técnica en Gestión del	+200 horas, 36 semanas	7 módulos Cada módulo tiene	certificación emitido por la UCR	Matricula gratis Inversión por módulo 151.470 Inversión total 1.060.290	

	Talento Humano		una duración de 5 semanas			
Escuela de Administración de Negocios UCR	Programa de Capacitación en Operaciones de Logística Internacional	36 semanas	8 módulos Cada módulo tiene una duración de 4 semanas	144	Matricula gratis Inversión por módulo: 151.470 Inversión total: 1.211.760	Misma duración que el de Marketing
Escuela de Administración de Negocios UCR	Programa técnico Especializado en Auditoría Financiera	32 semanas	8 módulos Cada módulo tiene una duración de 4 semanas	128	Matricula gratis Inversión por módulo: 151.470 Inversión total: 1.211.760	
Escuela de Administración de Negocios UCR	Programa de Capacitación Técnica en Contabilidad	36 semanas	9 módulos Cada módulo tiene una duración especial que varía de 4, 5 o 6 semanas	144	Matricula gratis Inversión por módulo: 151.470 Inversión total: 1.363.311	
Escuela de Administración de Negocios UCR	Programa Técnico en Administración Financiera	36 semanas	8 módulos Cada módulo tiene una duración de semanas	144	Matricula gratis Inversión por módulo: 151.470 Inversión total: 1.211.760	
Escuela de Administración de Negocios UCR	Programa de Capacitación Técnica en Auditoría y Aseguramiento de Tecnologías de Información	49 semanas	7 módulos Cada módulo tiene una duración de 7 semanas	196	Matricula gratis Inversión por módulo: 162.690 Inversión total: 1.138.830	

Escuela de Administración de Negocios UCR	Programa de Capacitación Técnica en Administración de Empresas	47 semanas	9 módulos Cada módulo tiene una duración especial que varía de 5 o 6 semanas	Certificación de Técnico en Administración de empresas con respaldo UCR.	Matricula gratis Inversión por módulo: 151.470 Inversión total: 1.363.311	
Escuela de Administración de Negocios UCR	Programa de Capacitación Técnica en Gestión de la Innovación	30 semanas	6 módulos Cada módulo tiene una duración especial que varía de 4, 5 o 6 semanas	120	Matricula gratis Inversión por módulo: 151.470 Inversión total: 908.820	
Escuela de Administración de Negocios UCR	Administración de Servicios Financieros y Bancarios	48 semanas	8 módulos Cada módulo tiene una duración de 6 semanas	192	Matricula gratis Inversión por módulo: 151.470 Inversión total: 1.211.760	
U Latina	Marketing Digital	64 semanas	8 módulos Cada módulo tiene una duración de 2 meses	256 horas	Matricula gratis Inversión por módulo: 144 840 Inversión total: 1 158 720	
U Latina	Técnico en Control de Calidad y Mejora Continua	40 semanas	5 módulos Cada módulo tiene una duración de 2 meses	160 horas	Matricula gratis Inversión por módulo: Inversión total:	

Univesidad Politécnica Internacional	Técnico en Gestión del Talento Humano	56 semanas	7 módulos Cada módulo tiene una duración de 2 meses	224 horas	Matricula gratis Inversión por módulo: Inversión total:	
Univesidad Politécnica Internacional	Técnico en Administración de Proyectos	48 semanas	6 módulos Cada módulo tiene una duración de 2 meses	192 horas	Matricula gratis Inversión por módulo: Inversión total:	
Univesidad Politécnica Internacional	Técnico en Contabilidad y Finanzas	64 semanas	8 módulos Cada módulo tiene una duración de 2 meses	256 horas	Matricula gratis Inversión por módulo: Inversión total:	
Univesidad Politécnica Internacional	Técnico en Groth Marketing	48 semanas	6 módulos Cada módulo tiene una duración de 2 meses	192 horas	Matricula: 30.000 Inversión por módulo: 74.500 Inversión total: 447 000	
Universidad Veritas	User Experience	18 semanas	5 módulos Cada módulo tiene una duración de 3 semanas y media	105 horas	Matricula: Gratias Inversión total:\$ 1122	
U San Marcos	Técnico en Marketing Digital	10 meses	5 módulos Cada módulo tiene una duración de 2 meses	Asincrónico completamente además, certificación de educación técnica	Matricula: 35.000 POR BIMESTRE Inversión por materia: 56.100 Inversión total: 454.410	

				reconocido por servicio civil		
Instituto Latinoamericano de Economía Digital	Técnico en Contabilidad	10 meses	5 módulos Cada módulo tiene una duración de 40 horas	200	Matricula gratis Inversión por módulo: Inversión total:	
Instituto Latinoamericano de Economía Digital	Técnico en Marketing Digital	12 meses	6 módulos Cada módulo tiene una duración de 40 horas	240	Matricula gratis Inversión por módulo: Inversión total:	
Instituto Latinoamericano de Economía Digital	Técnico en Gestión del Crédito y Cobro	10 meses	5 módulos Cada módulo tiene una duración de 40 horas	200	Matricula gratis Inversión por módulo: Inversión total:	
Instituto Latinoamericano de Economía Digital	Técnico en Administración de Negocios	12 meses	6 módulos Cada módulo tiene una duración de 40 horas	480	Matricula gratis Inversión por módulo: Inversión total:	
Frankfort Academy	Técnico de contabilidad	14 meses	7 módulos Cada módulo tiene una duración de 2 meses	siempre sincrónica, asistencia y participación	Matricula gratis Inversión por módulo: 37 500 Inversión total: 262. 500	
Frankfort Academy	Marketing Digital			Sin info, reestructuración de programa Si incluyen la		

				preparación a certificación		
Frankfort Academy	Técnico en Talento Humano	14 meses	7 módulos Cada módulo tiene una duración de 2 meses	Virtual sincrónica, 7 a 9:30 titulación de técnico, convenios con cursera o certiprof para brindar certidicaciones 4 diferentes por el programa	Matricula 35 000 por bimestre Inversión por módulo: 75 000 por bimestre Inversión total: 770 000 Ya tiene incluido el precio de las certificaciones	Beneficio de beca del 50% por parte del ministerio de relaciones exteriores
Universidad Castro Carazo	Technical Program in Customer Service	10 meses	10 módulos de 8 semanas	320	Matricula Inversión por cuatrimestre 220.400 Biblioteca por cuatri 6.000 Inversión total 679200	Ingles de A2 es requisito, ya que los modulos son en ingles
Universidad Magister	Técnico en Administración de Empresas	14 meses	Consta de 11 módulos		Inversión por módulo: 50.000 Inversión total: 550.000	No importa la cantidad de horas por módulo cada módulo tiene el mismo precio

Anexo 10 Diferencial de precios de mercado

Institución	Nombre del Servicio	Duración	Costo	Relación Curso CDG
Tec	Especialización en Agilidad Empresarial	4 Módulos - 5 Meses	₡ 637 500	Gestión de Resultados Ágiles
	Especialización en Control Interno	4 Módulos -7 Meses	₡ 782 850	Audidores Internos de Calidad
	Gestor en Estrategia para Marketing Digital	4 Módulos -7 Meses	₡ 831 300	Marketing Digital
	Técnico en Análisis de Datos	6 Módulos - 11 Meses	₡ 831 300	Análisis de Datos para la Toma de Decisiones
	Especialización en Administración de Proyectos	8 Módulos - 1 Año	₡ 831 300	Especialización en Formulación y Administración de Proyectos
	Gestor en Habilidades Blandas	3 Módulos - 5 Meses	₡ 637 500	Especialización en Habilidades Blandas
Hispanoamericana	Certificación Lean Six Sigma Green Belt	17 Semanas	₡ 538 050	Preparación para Certificación Lean Six Sigma Green Belt
	Certificación en Scrum: Professional Scrum Master	5 Semanas	₡ 214 200	Scrum Máster Specilist
	Carrera Técnica en Calidad	2 Meses	₡ 86 700	Audidores Internos de Calidad
	Carrera Técnica en Administración de Proyectos	2 Meses	₡ 81 600	Especialización en Formulación y Administración de Proyectos
U Latina	Programa de Certificación Internacional de Six Sigma Yellow and Green Belt	4 Meses	₡ 507 875	Preparación para Certificación Lean Six Sigma Green Belt
	Agile Expert (incluye certificado Scrum Máster Specilist)	7 Semanas	₡ 535 806	Gestión de Resultados Ágiles / Scrum Máster Specilist
	Marketing Digital	8 Semanas	₡ 149 940	Marketing Digital
CCCR	Manejo Asertivo del Conflicto	12 Horas	₡ 816 000	Negociación y resolución de conflictos
	Líder Coach de Agilidad Organizacional	15 Horas	₡ 120 500	Gestión de Resultados Ágiles
	Business Analytics 1 - analítica de datos con enfoque empresarial	16 Horas	₡ 172 380	Análisis de Datos para la Toma de Decisiones
Fidelitas	Especialización en Fundamentos de E-Commerce y Marketing Digital	6 Meses	₡ 98 186	Marketing Digital
UCR	Resolución Alterna de Conflictos RAC	24 Horas	₡ 117 300	Negociación y resolución de conflictos
	Competencias Blandas Avanzadas: comunicación, equipo y conflicto	24 Horas	₡ 117 300	Especialización en Habilidades Blandas

Anexo 11 Escala salarial 2019-2020

TRANSCRIPCIÓN DE ACUERDO
 10 de octubre del 2019
 UNA-CO-EDA-ACUE-713-2019

Centro de Desarrollo Gerencial
 Recibido por: Ana Murillo
 Fecha: 17/10/2019

Máster
Ana Beatriz Murillo Oviedo
Coordinadora
Centro de Desarrollo Gerencial

Estimada señora:

Me permito transcribir el acuerdo tomado por el Consejo Académico, en el artículo IV, inciso IV.4.5 de la Sesión ordinaria 16-2019, realizada el jueves 10 de octubre del 2019, el cual a la letra dice:

RESULTANDO QUE:

1. El oficio UNA-EDA-CDG-340-2019, enviado por la máster Ana Beatriz Murillo, coordinadora del Centro de Desarrollo Gerencial, donde solicita la aprobación de la escala salarial que se aplicaría a aquellos profesionales que sean contratados bajo la categoría 93 como "formador"
2. Que es un requisito necesario para realizar la contratación de profesionales bajo la categoría 93, por medio de FUNDAUNA

SE ACUERDA:

1. APROBAR LA ESCALA SALARIAL QUE DETALLO A CONTINUACIÓN:

Curso	Duración total del curso	Honorarios totales
Especialización en Formulación y Administración de Proyectos		
Módulo I: Innovación en los Proyectos	16 horas	€240.000
Módulo II: Formulación y Evaluación de Proyectos	48 horas cada módulo	€720.000 Por módulo
Módulo III: Administración de Proyectos		
Módulo IV: Ejecución y Cierre de Proyectos		
Módulo V: Dirección de Proyectos. Competencias		

Tel. 2277-3000
 Apartado 86-3000
 Heredia
 Costa Rica
 www.una.ac.cr



Curso	Duración total del curso	Honorarios totales
Especialización en Habilidades Blandas		
Módulo I: Equipos de Alto Desempeño	20 horas cada módulo	€300.000 Por módulo
Módulo II: Liderazgo		
Módulo III: Inteligencia Emocional para la Comunicación		
Módulo IV: Pensamiento Creativo		
Módulo V: Negociación y Resolución de Conflictos		
Especialización en Gestión de Riesgos Junior		
Módulo I: Introducción a los Riesgos	32 horas por módulo	€480.000 Por módulo
Módulo II: Riesgos Financieros		
Módulo III: Riesgos Operativos	22 horas	€330.000
Módulo IV: Riesgo Estratégico		
Módulo V: Trabajo de Investigación		
Especialización en Gestión de Riesgos Senior		
Módulo I: Introducción a la Administración basada en Riesgos	28 horas	€420.000
Módulo II: Herramientas para el Análisis de Riesgos	24 horas por módulo	€360.000 Por módulo
Módulo III: Toma de Decisiones		
Módulo IV: Gestión del Cambio Organizacional		
Especialización en Coaching con Programación Neurolingüística		
Módulo I y II (se imparten juntos): Introducción al Coaching, sus modalidades y Programación Neurolingüística	48 horas	€1.920.000
Módulo III y IV (se imparten juntos): Inteligencia Emocional y El proceso del Coaching	16 horas	€640.000
Módulo V: Coaching de Equipos	24 horas por módulo	€960.000 Por módulo
Módulo VI: Competencias del Coach	12 horas	€480.000
Módulo VII: Seguimiento a proceso	40 horas	€720.000
Gerencia de Proyectos	16 horas	€240.000
Coaching para potenciar equipos de trabajo	8 horas	€120.000
Programación Neurolingüística para relaciones laborales	8 horas	€120.000
Inteligencia Emocional en el Servicio al Cliente	8 horas	€120.000
Scrum en la Gestión de Proyectos	8 horas	€120.000
Análisis y Estandarización de Procesos	24 horas	€360.000

Tel. 2277-3044
Apartado 8660
Heredia
Costa Rica
www.una.ac.cr



2. ENVIAR COPIA DE ESTE ACUERDO AL DEPARTAMENTO DE FUNDAUNA PARA SU DEBIDO CONOCIMIENTO Y TRÁMITE CORRESPONDIENTE.
3. ACUERDO FIRME.

Atentamente,

M. Sc. Floribeth Solís Fernández
Presidenta
Consejo Académico EDA



C. Archivo,
Sres. FUNDAUNA



2 de diciembre de 2020
UNA-CO-EDA-ACUE-487-2020

TRANSCRIPCIÓN DE ACUERDO



M.Sc. Ana Beatriz Murillo Oviedo
Responsable Académica
Centro de Desarrollo Gerencial

Estimado (a) señor (a):

Le transcribo el acuerdo No. 487 tomado por el Consejo Académico de Unidad de la Escuela de Administración, según el artículo IV, inciso 4, de la sesión ordinaria No. 20-2020, celebrada el martes 1° de diciembre del 2020, que dice:

CONSIDERANDO:

1. El oficio UNA-CDG-OFIG-196-2020, de fecha 25 de noviembre de 2020, suscrito por la máster Ana Beatriz Murillo Oviedo, responsable académica del Centro Desarrollo Gerencial, mediante el cual solicita aprobar la actualización de la escala salarial categoría 93 "Formador de Educación Permanente".
2. Que la categoría 93 es una categoría que la Fundación ha establecido para que los proyectos de vínculo externo puedan contratar profesionales en planilla que tengan a cargo el desarrollo de funciones académicas.
3. Que la propuesta de cálculo del honorario se mantiene calculando la cantidad de horas contacto por ₡15,000.00*, para la oferta de cursos regulares, es decir, estos serían los montos aprobados para pago por la totalidad de cada curso, Escala Salarial 2021:

Tabla n°1: Escala Salarial. Cursos 2021

Duración total del curso	Honorarios totales	Duración total del curso	Honorarios totales
4 horas	₡60.000	30 horas	₡450.000
8 horas	₡120.000	32 horas	₡480.000
12 horas	₡180.000	36 horas	₡540.000
16 horas	₡240.000	40 horas	₡600.000
20 horas	₡300.000	44 horas	₡660.000
22 horas	₡330.000	48 horas	₡720.000
24 horas	₡360.000	72 horas	₡1.080.000
28 horas	₡420.000		



Tabla n°2: Escala Salarial. Especialización en Coaching Integral con Programación Neurolingüística. 2021

Duración total del curso	Honorarios totales
100 horas	€4.000.000

*Es importante destacar que los montos indicados en la tabla n°1 y n°2 incluyen el porcentaje de anualidad que se le paga al instructor, independiente de cuánto corresponda para cada facilitador. Además, se indicará en cada acuerdo la cantidad de horas totales del curso a impartir por cada docente según la jornada contratada.

4. Que para el caso de la Certificación en Coaching Integral con Programación Neurolingüística (PNL), dado que para este curso se requieren dos certificaciones internacionales por parte del profesor (Coaching y PNL) el pago por hora contacto sería de €40,000.00.

SE ACUERDA POR UNANIMIDAD:

- A. **APROBAR LA ACTUALIZACIÓN DE LA ESCALA SALARIAL CATEGORÍA 93 “FORMADOR DE EDUCACIÓN PERMANENTE” PARA APLICACIÓN DEL AÑO 2021 SEGÚN LOS MONTOS CALCULADOS Y DETALLADOS EN LA TABLA N°1 DEL CONSIDERANDO NÚMERO 3 LLAMADO “ESCALA SALARIAL PARA LOS CURSOS 2021” SEGÚN LAS HORAS ACUMULADAS.**
- B. **APROBAR LA ESCALA SALARIAL EN CATEGORÍA DE FORMADOR SEGÚN LA ESCALA SALARIAL APROBADA POR CONSEJO PARA EL AÑO 2021 SEGÚN LOS MONTOS CALCULADOS Y DETALLADOS EN LA TABLA N°2 LLAMADA “ESCALA SALARIAL PARA EL CURSO CERTIFICACIÓN EN COACHING INTEGRAL CON PROGRAMACIÓN NEUROLINGÜÍSTICA (PNL) 2021”.**
- C. **ACUERDO FIRME UNA-CO-EDA-ACUE-487-2020.**

Atentamente,

DUNNIA MARIN
CORRALES
(FIRMA)
MGCI. Dunnia Marín Corrales
Presidenta

Firmado digitalmente por
DUNNIA MARIN
CORRALES (FIRMA)
Fecha: 2021.05.12
10:29:26 -06'00'

Tel. (506) 2277-3000
Apartado 88-3000
Heredia
Costa Rica
www.una.ac.cr

amu

C. FUNDAUNA



Anexo 13 Primer ajuste escala salarial 2021-2022

08 de junio de 2021
UNA-EA-ACUE-137-2021

TRANSCRIPCIÓN DE ACUERDO



Licda. Marta Ramírez Rojas
Delegada Ejecutiva a.i.
FUNDAUNA

M.Sc. José Manuel Núñez González
Funcionario responsable
Centro Desarrollo Gerencial

Estimado (a) señor (a):

Le transcribo el acuerdo UNA-EA-ACUE-137-2021 tomado por el Consejo de Unidad Académica de la Escuela de Administración, en el artículo V, inciso 5, de la sesión ordinaria No. 10-2021, celebrada el viernes 04 de junio de 2021, que dice:

CONSIDERANDO:

1. Que mediante acuerdo UNA-CO-EDA-ACUE-0487-2020, de fecha 02 de diciembre de 2020, se comunicó la aprobación de la escala salarial para los cursos a impartir en el 2021 por parte del Centro Desarrollo Gerencial.
2. El oficio UNA-CDG-OFIC-094-2021, suscrito por el M.Sc. José Manuel Núñez González, responsable académico del Centro de Desarrollo Gerencial, quien somete a consideración de los miembros un ajuste en la Escala Salarial de los cursos a impartir en el año 2021.
3. Que los montos indicados incluyen el porcentaje de anualidad que corresponde al profesor (a) que se nombrará.

POR TANTO, SE ACUERDA POR UNANIMIDAD:

A. APROBAR EL AJUSTE DE LA ESCALA SALARIAL SEGÚN SIGUIENTE DETALLE:





Tel. (506) 2277-3000
Apartado 88-3000
Heredia
Costa Rica
www.una.ac.cr

Nombre del curso	Monto por pagar
PNL para relaciones laborales	₡120.000
Evaluación Financiera en Proyectos de inversión	₡480.000
De la gestión funcional a la gestión por procesos	₡180.000
Formulación y Evaluación de Proyectos. (Módulo I. Especialización en Formulación y Administración de Proyectos)	₡720.000
Administración de Proyectos (Módulo II. Especialización en Formulación y Administración de Proyectos)	₡1.080.000
Dirección de Proyectos (Módulo III. Especialización en Formulación y Administración de Proyectos)	₡720.000
Innovación de Proyectos (Módulo IV. Especialización en Formulación y Administración de Proyectos)	₡240.000
Introducción a los riesgos (Módulo I. Especialización en Gestión de Riesgos Junior)	₡480.000
Riesgo Operativo (Módulo II. Especialización en Gestión de Riesgos Junior)	₡480.000
Riesgo Financiero (Módulo III. Especialización en Gestión de Riesgos Junior)	₡480.000
Riesgo Estratégico (Módulo IV. Especialización en Gestión de Riesgos Junior)	₡480.000
Trabajo de investigación (Módulo V. Especialización en Gestión de Riesgos Junior)	₡330.000
Inteligencia Emocional para la Comunicación (Módulo I. Especialización en Habilidades Blandas)	₡300.000
Liderazgo, persuasión e influencia (Módulo I. Especialización en Habilidades Blandas)	₡300.000
Equipos de Alto Desempeño (Módulo I. Especialización en Habilidades Blandas)	₡300.000
Pensamiento Creativo (Módulo I. Especialización en Habilidades Blandas)	₡300.000
Negociación y Resolución de Conflictos	₡300.000
Neuromarketing: Aplicaciones Comerciales y empresariales	₡240.000
Retroalimentar para Desarrollar	₡60.000
El arte del servicio al cliente: Metodología Disney	₡240.000
Audidores Internos de Calidad. ISO 90001:2015	₡450.000

Gerencia de Proyectos

₡600.000

B. ACUERDO FIRME UNA-EA-ACUE-137-2021



amu

Atentamente,

Firmado por GUSTAVO MAURICIO VALLEJO ESQUIVEL (FIRMA)
PERSONA FISICA, CPF-01-0787-0990.
Fecha declarada: 09/06/2021 02:40 PM
Esta representación visual no es fuente
de confianza. Valide siempre la firma.

MBA. Gustavo Vallejo Esquivel
Presidente a.i



Anexo 14 Segundo ajuste escala salarial 2021-2022

13 de agosto de 2021
UNA-EA-ACUE-214-2021

TRANSCRIPCIÓN DE ACUERDO



Año de las Universidades Públicas
por la cohesión y como
derecho humano universal
BICENTENARIO DE LA
INDEPENDENCIA DE COSTA RICA

Licda. Marta Ramírez Rojas
Delegada Ejecutiva a.i.
FUNDAUNA

M.Sc. José Manuel Núñez González
Responsable académico
Centro Desarrollo Gerencial

Estimado (a) señor (a):



Le transcribo el acuerdo UNA-EA-ACUE-214-2021 tomado por el Consejo de Unidad Académica de la Escuela de Administración, en el artículo IV, inciso 3, de la sesión ordinaria No. 014-2021, celebrada el viernes 13 de agosto de 2021, que dice:

CONSIDERANDO:

1. El oficio UNA-CDG-OFIC-111-2021, de fecha 22 de julio de 2021, suscrito por el máster José Manuel Núñez González, responsable académico del Centro Desarrollo Gerencial, mediante el cual presenta un adendum a la escala salarial aprobada mediante el acuerdo UNA-EA-ACUE-137-2021.
2. Que los cursos a incluir en la escala salarial corresponden a: Marketing Digital aplicado a los negocios, monto por pagar ₡540.000 y Facebook e Instagram Ads, monto por pagar ₡300.000.
3. Que los cursos a incluir son nuevas propuestas cuya temática se identificó y trabajó durante el primer semestre para ser ofertados en este segundo semestre 2021.

POR TANTO, SE ACUERDA POR UNANIMIDAD:

- A. APROBAR UN ADENDUM A LA ESCALA SALARIAL E INCLUIR LOS CURSOS MARKETING DIGITAL APLICADO A LOS NEGOCIOS, MONTO POR PAGAR ₡540.000 Y FACEBOOK E INSTAGRAM ADS, MONTO POR PAGAR ₡300.000.

Tel. (506) 2277-3000
Apartado 88-3000
Heredia
Costa Rica
www.una.ac.cr



B. ACUERDO FIRME UNA-EA-ACUE-214-2021

Atentamente,

DUNNIA MARIN
CORRALES
(FIRMA)
MGCI. Dunnia Marín Corrales
Presidenta

Firmado digitalmente
por DUNNIA MARIN
CORRALES (FIRMA)
Fecha: 2021.08.25
15:55:49 -06'00'



amu



Anexo 15 Fórmula para el cálculo de servicios

(Ejemplo: Curso de 18 horas)

18 horas			
Cantidad de horas			18
Costo por hora instructor		₡	26 350
Total instructor		₡	474 300
Materiales	₡	30	₡ 1 500
Cantidad de participantes			9
Total Materiales		₡	13 500
Total instructor y materiales		₡	487 800
FONDO		22%	₡ 107 316
Administración		15%	₡ 73 170
Total gastos administrativos		₡	668 286
FUNDAUNA		10,5%	₡ 142 542
Promoción		4%	₡ 50 625
EDA		15%	₡ 214 412
Utilidad		10%	₡ 135 000
Total costos		₡	1 210 865
Precio de venta		₡	135 000
Diferencia		₡	4 135
Ingreso total		₡	1 215 000
IVA		2%	₡ 2 700
Precio de venta con IVA		₡	137 700,00

Anexo 16 Correo seguimiento a clientes

(Ejemplo corresponde al Curso Agile Leader, I Semestre, 2024)

22/3/24, 14:43 Correo de Universidad Nacional - Seguimiento del curso Agile Leader

 Centro de Desarrollo Gerencial UNA <infocdg@una.cr>

Seguimiento del curso Agile Leader

Centro de Desarrollo Gerencial UNA <infocdg@una.cr> 29 de febrero de 2024, 14:59
Cco: "jessica (je.c.amis@hotmail.com)" <Je.c.amis@hotmail.com>, marroco93@gmail.com, ccamposucr@gmail.com, Paula.chevez.araya@est.una.ac.cr, agranados@dgsc.go.cr, Jessica Maria Calderon Morera <jcalderon@dgsc.go.cr>, schaves@dgsc.go.cr, Maria Alejandra Núñez Martínez <mnunez@dgsc.go.cr>, Karla Alejandra Carranza López <kcarranza@dgsc.go.cr>, Andreina Robles González <arobles@dgsc.go.cr>, jchaves@dgsc.go.cr, Cristian Esquivel Valerio <cristian.esquivel.valerio@est.una.ac.cr>, Nicole Arrieta Arce <nicole.arrieta.arce@est.una.ac.cr>, Daniel Chacon <danielcr1796@gmail.com>, Maria Jose Bolanos <mjb.deg@gmail.com>, Ana Murillo Oviedo <ana.murillo.oviedo@una.cr>, giuliano0892@gmail.com, carolinapicado11@hotmail.com, jp.mora@fondomutualccss.com, Greivin Oviedo Rodríguez <g.oviedo@fondomutualccss.com>, dannia.arias.sancho@gmail.com, f.vgeovanni@gmail.com, Priscilla Raquel Hernandez Viquez <phernandez@dgsc.go.cr>

Buenas tardes.
¡Esperamos se encuentre muy bien!

Le escribo para consultarle qué le ha parecido el desarrollo del **curso Agile Leader** hasta el momento en cuanto a materiales, metodología, profesor, plataformas u otro aspecto que se deba de considerar.

Cualquier comentario, sugerencia o inconveniente agradecemos nos indique para brindarle atención oportunamente.

Quedo a sus órdenes.
¡Qué tenga un excelente día!

Saludos cordiales,



MONSERRATH REDONDO ARTAVIA

 (+506) 2562-4096

 infocdg@una.cr

 www.cdg.una.ac.cr

 @CentrodeDesarrolloGerencial


+506 8743-5587

Centro de Desarrollo Gerencial (CDG)
Escuela de Administración (EDA)
Universidad Nacional de Costa Rica (UNA)
T: 2562-4096
cdg@una.cr

<https://mail.google.com/mail/u/2/?ik=9e04233384&view=pt&search=all&permmsgid=msg-a:r-3370245746082366300&siml=msg-a:r-3370245746082...> 1/1

Anexo 17 Formulario de seguimiento a clientes

(Ejemplo corresponde al Curso Agile Leader, I Semestre, 2024)

22/3/24, 14:42 Evaluación del curso Agile Leader

Evaluación del curso Agile Leader

Para el Centro de Desarrollo Gerencial es importante conocer su opinión sobre este proceso de formación. Por favor responda cada pregunta de acuerdo con lo solicitado, sea escala de evaluación, respuesta cerrada (si/no) o desarrollo breve. La información proporcionada será utilizada en forma confidencial, y será analizada como parte de nuestro proceso de mejora continua.

** Indica que la pregunta es obligatoria*

1. Correo *

Evaluación del Proceso de Formación

Evalúe cada uno de los siguientes ítems según la escala presentada

2. En la siguiente escala en donde 5 es la puntuación máxima y 1 es lo mínima, evalúe los siguientes aspectos *

Marca solo un óvalo por fila.

	1	2	3	4	5
Cumplimiento del Programa de capacitación	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Utilidad de las prácticas y casos aplicados para comprender la temática de la capacitación	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

<https://docs.google.com/forms/d/1QJF7JEEWMHk4Piz1ACNFYA8wmerUmcZRDs8FPvYaH8/edit> 1/7

Evaluación del Material y Metodología

Evalúe cada uno de los siguientes ítems según la escala presentada

3. En la siguiente escala en donde 5 es la puntuación máxima y 1 es lo mínima, evalúe los siguientes aspectos *

Marca solo un óvalo por fila.

	1	2	3	4	5
Idoneidad de las exposiciones del instructor (son completas y adecuadas para la capacitación)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Las actividades realizadas durante el curso permiten comprender los contenidos del curso y su aplicación en la vida laboral	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

4. El material entregado es claro y completo *

Marca solo un óvalo.

- Sí
 No

Evaluación del Facilitador

5. En la siguiente escala en donde 5 es la puntuación máxima y 1 es lo mínima, evalúe los siguientes aspectos *

Marca solo un óvalo por fila.

	1	2	3	4	5
El facilitador domina el tema	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
El facilitador tiene la capacidad para transmitir su conocimiento y fomentar el aprendizaje	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
El facilitador tiene capacidad para motivar y despertar interés sobre los temas de la capacitación	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

6. El facilitador aclaró las dudas del grupo *

Marca solo un óvalo.

- Sí
 No

7. El facilitador cumplió con el horario establecido *

Marca solo un óvalo.

- Sí
 No

8. Participaría en otra capacitación con el mismo facilitador *

Marca solo un óvalo.

- Sí
 No

Evaluación de la plataforma virtual