



TECNOLÓGICO DE COSTA RICA

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DEL ÁREA DE ADMINISTRACIÓN DE
SALARIOS DEL INSTITUTO COSTARRICENSE DEL DEPORTE Y LA
RECREACIÓN**

**PROYECTO DE GRADUACIÓN PARA OPTAR POR EL GRADO DE
BACHILLERATO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

ELABORADO POR:

RAQUEL CORDERO CORDERO

PROFESORA TUTORA:

MBA. MARILYN SÁNCHEZ ALVARADO

II SEMESTRE

SAN JOSÉ, 2018

ACTA

En la Escuela de Administración de Empresas, Campus Tecnológico Local San José del Instituto Tecnológico de Costa Rica, a las dieciocho horas del día lunes 26 de noviembre del 2018, se procedió a la Defensa Oral del Trabajo Final del (la) estudiante Raquel Cordero Cordero.

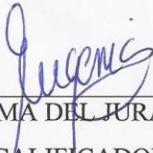
El Jurado Calificador estuvo integrado por los profesores Rita Morales Gómez y Geovanny Méndez Carmona. El (la) estudiante realizó la Defensa Oral de su trabajo final de graduación, después de la cual el Jurado Calificador hizo las preguntas pertinentes sobre aspectos relacionados con el tema.

Terminada la defensa se determina que el estudiante:

Aprobó la defensa oral del Trabajo Final de Graduación.

No aprobó la defensa oral del Trabajo Final de Graduación.


FIRMA DEL PRESIDENTE DEL
JURADO CALIFICADOR


FIRMA DEL JURADO
CALIFICADOR


FIRMA DEL (LA) ESTUDIANTE

RESUMEN EJECUTIVO

El Instituto Costarricense del Deporte y la Recreación (ICODER) es una institución semiautónoma creada bajo la Ley 7800 con el objetivo de promover y apoyar las actividades deportivas y recreativas a largo de Costa Rica. Este proyecto se lleva a cabo en la Unidad de Administración de Recursos Humanos, específicamente en el Área de Administración de Salarios, donde se realizan todas las funciones relacionadas con el pago de salarios, garantías sociales, deducciones, liquidaciones, cálculo de puntos de carrera profesional, entre otros.

Por la importancia de las funciones que se realizan dentro del área es necesario que sus actividades se lleven a cabo de forma automatizada, para garantizar el mejor desempeño a la hora de realizarlas. Por esto, al desarrollar este proyecto se busca actualizar el manual de procedimientos utilizado por el encargado del área. Dicho manual, cuenta con procedimientos rezagados en la forma de realizar las tareas y recursos implementados, además, muchos de los incluidos dentro de este ya no se realizan, por lo que también se ha optado por incluir los nuevos procedimientos, elaborándolos desde cero.

Cada uno de los procedimientos incluidos dentro del nuevo manual, se ha sometido a un análisis exhaustivo, bajo la herramienta del Hexámetro Quintiliano, la cual facilita la elaboración de la nueva propuesta, considerando aspectos sobre su nombre, objetivo, actividades, frecuencia, ubicación, responsables, etc.

Esta investigación cuenta con dos tomos, en el primero se ubican los aspectos generales de la organización, aspectos teóricos y metodológicos, y el análisis de los procedimientos, así como conclusiones y recomendaciones para la institución. El segundo tomo, considera la propuesta en sí, donde se incluye los procedimientos en sus cuatro dimensiones (identificación, descripción, diagrama de flujo y formularios) con las mejoras señaladas ya aplicadas.

Palabras clave: ICODER, semiautónoma, garantías sociales, deducciones, liquidaciones, procedimientos, Hexámetro Quintiliano.

ABSTRACT

The “Instituto Costarricense del Deporte y la Recreación” is a semi-autonomous institution created under Law 7800 with the objective of promoting and supporting sports and recreational activities throughout Costa Rica. This project is carried out in the Human Resources Administration Unit, specifically in the Salary Administration Area, where all the functions are related to the payment of salaries, social guarantees, deductions, settlements, calculation of professional career points are performed and others.

Due to the importance of the functions carried out within the area, it is necessary that their activities are made out automatically, to guarantee the best performance when working out them. Therefore, this project objective is to update the procedures manual used by the person in charge of the area. This manual, has lagged procedures in the way in which the tasks and resources implemented are carried out, in addition, many of the products within this are no longer performed, so it has also been chosen to include the new procedures, elaborating them from scratch.

Each procedure included in the new manual has been subjected to a thorough analysis, under the Quintilian Hexameter tool, which facilitates the preparation of the new proposal, considering aspects about its name, objective, activities, frequency, location, responsible, etc.

This investigation has two volumes, in the first one takes the general aspects of the organization, theoretical and methodological aspects, and the analysis of the procedures, as well as conclusions and recommendations for the institution. The second volume, considers the proposal itself, which includes the procedures in its four dimensions (identification, description, flow diagram and forms) with the improvements indicated already applied.

Key words: ICODER, semi-autonomous, guarantees, deductions, settlements, procedures, Quintilian Hexameter.

ÍNDICE GENERAL

Contenido	Página
RESUMEN EJECUTIVO	i
ABSTRACT	ii
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I. Planteamiento del Estudio	2
1. Referencia empresarial	3
1.1 Nombre de la empresa.....	3
1.2 Cédula jurídica	3
1.3 Logotipo de la empresa	3
1.4 Antecedentes de la empresa	3
1.5 Naturaleza.....	4
1.6 Ubicación	8
1.7 Misión.....	8
1.8 Visión	8
1.9 Valores.....	9
1.10 Organigrama	11
1.11 Descripción de las áreas involucradas en la investigación	12
2. Justificación de la investigación.....	15
3. Planteamiento del problema	16
4. Objetivos	16
4.1 Objetivo general.....	16
4.2 Objetivos específicos	16
CAPÍTULO II. Revisión de la literatura	18

A. Administración.....	19
B. Eficiencia y eficacia	20
C. Análisis Administrativo	21
D. Estructura Organizacional	21
E. Manual Administrativo	22
F. Manual de Procedimientos	24
G. Procedimientos	26
H. Diagrama de flujo	27
I. Formularios.....	29
J. Políticas.....	31
K. Técnica de análisis utilizada	31
CAPÍTULO III. Método de la investigación	35
1. Enfoque de la investigación.....	36
2. Diseño de la investigación	36
3. Unidad de análisis	37
4. Población y muestra	37
5. Variables de la investigación	38
6. Estrategias de análisis de los datos	40
7. Formato de los procedimientos	44
CAPÍTULO IV. Análisis de resultados	50
1. Análisis de los procedimientos.....	52
A. Confección de las acciones de personal.....	52
B. Reconocimiento de antigüedad en el sector público.....	62
C. Reajustes salariales.....	70
D. Elaboración de la planilla institucional.	79

E. Planilla décimo tercer mes.....	102
F. Planilla salario escolar.....	112
G. Liquidaciones laborales.....	123
H. Análisis y elaboración del presupuesto de la nómina institucional.....	133
I. Reconocimiento de carrera profesional.....	144
J. Deducciones a empleados.....	154
K. Reconocimiento de Tiempo Extraordinario.....	160
L. Mantenimiento de Empleados.....	177
M. Presentación de planilla ante la Caja Costarricense del Seguro Social y el Instituto Nacional de Seguros.....	183
N. Certificaciones.....	189
O. Reporte de nivel de empleo a la autoridad presupuestaria.....	195
CAPÍTULO V. Conclusiones y recomendaciones.....	204
Conclusiones.....	205
Recomendaciones.....	206
APÉNDICES.....	207
Apéndice 1. Instrumento de recolección de información.....	208
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	211

ÍNDICE DE TABLAS

Contenido	Página
Tabla 1. Clasificación de los manuales administrativos	23
Tabla 2. Contenido de los manuales de procedimientos	25
Tabla 3. Símbolos de American National Standar Institute (ANSI).....	28
Tabla 4. Tipos de formularios de enfoque clásico	30
Tabla 5. Requerimientos para el diseño de formularios	30
Tabla 6. Hexámetro Quintiliano (5W'IH).....	32
Tabla 7. Cuestionario para el análisis de formualrios.....	34
Tabla 8. Definición de variables en estudio.....	39
Tabla 9. Hexámetro Quintiliano (5W'IH).....	41
Tabla 10. Cuestionario para el análisis de formualrios.....	43
Tabla 11. Encabezado del procedimiento	45
Tabla 12. Estructura para la descripción del procedimiento.....	46
Tabla 13. Pie del procedimiento	46
Tabla 14. Símbolos de American National Standar Institute (ANSI).....	47
Tabla 15. Lista de códigos de los procedimientos.....	49
Tabla 16. Análisis de la confección de acciones de personal.....	58
Tabla 17. Análisis del reconocimiento de antigüedad en el sector público.....	66
Tabla 18. Análisis de los reajustes salariales	75
Tabla 19. Análisis de la elaboración de la planilla institucional	98
Tabla 20. Análisis planilla décimo tercer mes.....	109
Tabla 21. Análisis de planilla salario escolar.....	120
Tabla 22. Análisis de las liquidaciones laborales	129

Tabla 23. Análisis de la elaboración del presupuesto de la nómina institucional	140
Tabla 24 Análisis del reconocimiento de carrera profesional	149
Tabla 25. Análisis de las deducciones a empleados	157
Tabla 26. Análisis del reconocimiento de tiempo extraordinario.....	164
Tabla 27. Análisis del reporte del nivel de empleo a la autoridad presupuestaria	169
Tabla 28. Análisis de la boleta de control de asistencia	172
Tabla 29. Análisis de la boleta de justificaciones	175
Tabla 30. Análisis del mantenimiento de empleados	179
Tabla 31. Análisis de la presentación de planilla ante la Caja Costarricense del Seguro Social y el Instituto Nacional de Seguros.....	186
Tabla 32. Análisis de las certificaciones.....	192
Tabla 33. Análisis del reporte del nivel de empleo a la autoridad presupuestaria	200

ÍNDICE DE FIGURAS

Contenido	Página
Figura 1. Organigrama general del ICODER.....	11
Figura 2. Proceso administrativo.....	19

ÌNDICE DE ILUSTRACIONES

Contenido	Página
Ilustración 1. Logotipo ICODER	3
Ilustración 2. Ubicación ICODER	8

INTRODUCCIÓN

Un manual de procedimientos actualizado, permite mejorar el desempeño de los colaboradores a la hora de realizar sus actividades a cargo. Esta herramienta, detalla la información en forma ordenada y sistemática con el objetivo de utilizar los recursos disponibles de la forma más eficiente posible.

Para las instituciones públicas de Costa Rica, el eficiente uso de los recursos es indispensable, ya que su principal objetivo es estar a disposición de la comunidad costarricense, y velar por el cumplimiento de sus derechos, deberes y necesidades. Es por esto que, en el Instituto Costarricense del Deporte y Recreación (ICODER), surge la necesidad de actualizar su manual de procedimientos del Área de Administración de Salarios, ya que su última actualización fue hace 8 años atrás y se encuentra rezagado en el tema de equipos computacionales, así como la realización eficiente de actividades y tareas.

En el presente documento se expone una propuesta para realizar la actualización de 8 procedimientos y la elaboración de 7 procedimientos que conforman el Área de Administración de Salarios, además, incluye los objetivos a los que se buscó llegar durante el desarrollo del proyecto, su delimitación y la importancia de esta actualización para el Instituto Costarricense del Deporte y Recreación (ICODER).

CAPÍTULO I.

Planteamiento del Estudio

En la primera parte del presente proyecto se pretende orientar al lector en los principales aspectos que fundamentaron la elaboración de este, así como generalidades de la organización en estudio. Este apartado incluye toda la referencia empresarial pertinente al Instituto Costarricense del Deporte y la Recreación (ICODER), así como justificación, problema y objetivos del proyecto.

1. Referencia empresarial

A continuación se describe la información relacionada al Instituto Costarricense del Deporte y Recreación (ICODER).

1.1 Nombre de la empresa

Instituto Costarricense del Deporte y Recreación (ICODER)

1.2 Cédula jurídica

3-007-22781

1.3 Logotipo de la empresa

Ilustración 1. Logotipo ICODER



1.4 Antecedentes de la empresa

El Instituto Nacional Costarricense del Deporte y Recreación (ICODER) es una institución de carácter semiautónoma del Estado, que nace con la Ley 7800, Ley Creación del Instituto Costarricense del Deporte y Recreación y su régimen jurídico, el 1° de agosto de 1998, la cual lo define como un instituto con personalidad jurídica propia e independencia administrativa.

Según la Ley 7800, tiene como finalidad promover, apoyar y estimular la práctica individual y colectiva del deporte y recreación de los habitantes de la República, como parte fundamental de la salud integral de la población costarricense.

En conjunto con el Consejo Nacional del Deporte y la Recreación, una Dirección Nacional, las Áreas de Deporte Competitivo, Recreación y Administrativa Financiera, desarrollan directrices para el uso eficiente de los recursos en este ámbito a nivel nacional.

1.5 Naturaleza

La ley 7800 en el artículo 3, establece una serie de atribuciones que el Instituto debe cumplir, las cuales son:

- a) Estimular el desarrollo integral de todos los sectores de la población, por medio del deporte y la recreación.
- b) Fomentar e incentivar el deporte a nivel nacional y su proyección internacional.
- c) Contribuir al desarrollo de disciplinas de alto rendimiento.
- d) Garantizar el acceso y el uso igualitario de las personas a las instalaciones públicas deportivas y recreativas.
- e) Reconocer, apoyar y estimular las acciones de organización y promoción del deporte y la recreación, realizadas por las entidades deportivas y recreativas gubernamentales y no gubernamentales.

- f) Desarrollar un plan de infraestructura deportiva y recreativa y velar por el adecuado mantenimiento, seguridad y salubridad de las instalaciones deportivas y los espectáculos públicos deportivos y recreativos.
- g) Velar porque en la práctica del deporte, en especial el de alto rendimiento o competitivo, se observen obligatoriamente las reglas y recomendaciones dictadas por las ciencias del deporte y la técnica médicas, como garantía de la integridad de la salud del deportista.
- h) Garantizar la práctica del deporte y la recreación a las personas discapacitadas.
- i) Velar por la planificación de corto, mediano y largo plazo del deporte y, en particular, porque los planes y programas respectivos sean armónicos con la salud del deportista, financieramente viable y acorde con la calendarización de las actividades y campeonatos a nivel regional e internacional del deporte de que se trate.
- j) Velar porque los programas y calendarios nacionales de competición de los deportes y actividades deportivas, así como las formas o modalidades que rijan para ellos sean aprobados de manera definitiva y publicados con antelación de seis meses como mínimo a la fecha de inicio y que las reglas y los horarios se cumplan estrictamente durante toda la celebración, salvo caso de fuerza mayor o fortuito.
- k) Velar porque en los deportes de alto rendimiento y competición, los clubes o las agrupaciones deportivas incluyan, obligatoriamente, dentro de sus planes y programas de corto, mediano y largo plazo, la promoción de ligas menores, prospectos o pioneras.

- l) Fomentar la salud integral promoviendo la actividad física, la recreación y el deporte.

- m) Promover y velar porque las empresas y centros de trabajo reconozcan el valor de la práctica del deporte y las actividades recreativas en la calidad de vida de los trabajadores.

- n) Fiscalizar el uso de los fondos públicos que se inviertan en el deporte y la recreación y tomar las acciones pertinentes que garanticen una puntual y eficaz rendición de cuentas de esos fondos.

- o) Ejecutar un plan nacional de formación, capacitación y especialización e intercambio de experiencias para entrenadores, árbitros, periodistas deportivos, médicos del deporte, dirigentes y administradores del deporte en el exterior o en Costa Rica.

Con el propósito de cumplir con el objetivo establecido en la Ley 7800 y las atribuciones mencionadas anteriormente, el instituto realiza una serie de actividades a nivel nacional, y son las siguientes:

- Juegos Deportivos Nacionales.

- Apoyo a federaciones y asociaciones deportivas y recreativas.

- Iniciación deportiva, desarrollo de talentos, selecciones nacionales y promoción del alto rendimiento en conjunto con las asociaciones y federaciones.

- Galería Costarricense del Deporte.

- Promoción recreativa y deportiva.

- Juegos Deportivos Estudiantiles, en coordinación con el Ministerio de Educación.
- Juegos Deportivos Estudiantiles Centroamericanos, como parte del Consejo del Istmo Centroamericano de Deporte y Recreación.
- Juegos Dorados, dirigidos a adultos mayores, junto con la Caja Costarricense del Seguro Social y la Universidad Nacional.
- Juegos Comunales, en alianza con los comités cantonales de deporte y recreación.
- Festivales de las Oportunidades, dirigidos a personas con discapacidad.
- Capacitación a dirigentes, entrenadores, deportistas y árbitros.
- Campamentos formativos para jóvenes.
- Capacitación internacional a través de los convenios de cooperación.
- Implementación de la Red Nacional de Actividad Física, con el apoyo del Ministerio de Salud, IFAM, Municipalidades y Comités Cantonales.
- Apoyo a dirigentes cantonales y comunales del deporte y la recreación por medio de capacitación y formación de líderes.

1.6 Ubicación

El Instituto Costarricense de Deportes y Recreación (ICODER) se encuentra ubicado dentro de las instalaciones del Estadio Nacional, el cual se localiza en el Parque Metropolitano La Sabana, en San José, Costa Rica. En la siguiente ilustración se presenta el sitio dentro del mapa.

Ilustración 2. Ubicación ICODER



Fuente: Google Maps.

1.7 Misión

“Promover el deporte, la recreación y la actividad física, con el fin de contribuir al desarrollo y bienestar integral de la población de la República.”

1.8 Visión

“Ser la institución líder en el deporte, la recreación y la actividad física a nivel nacional y un referente en el ámbito internacional.”

1.9 Valores

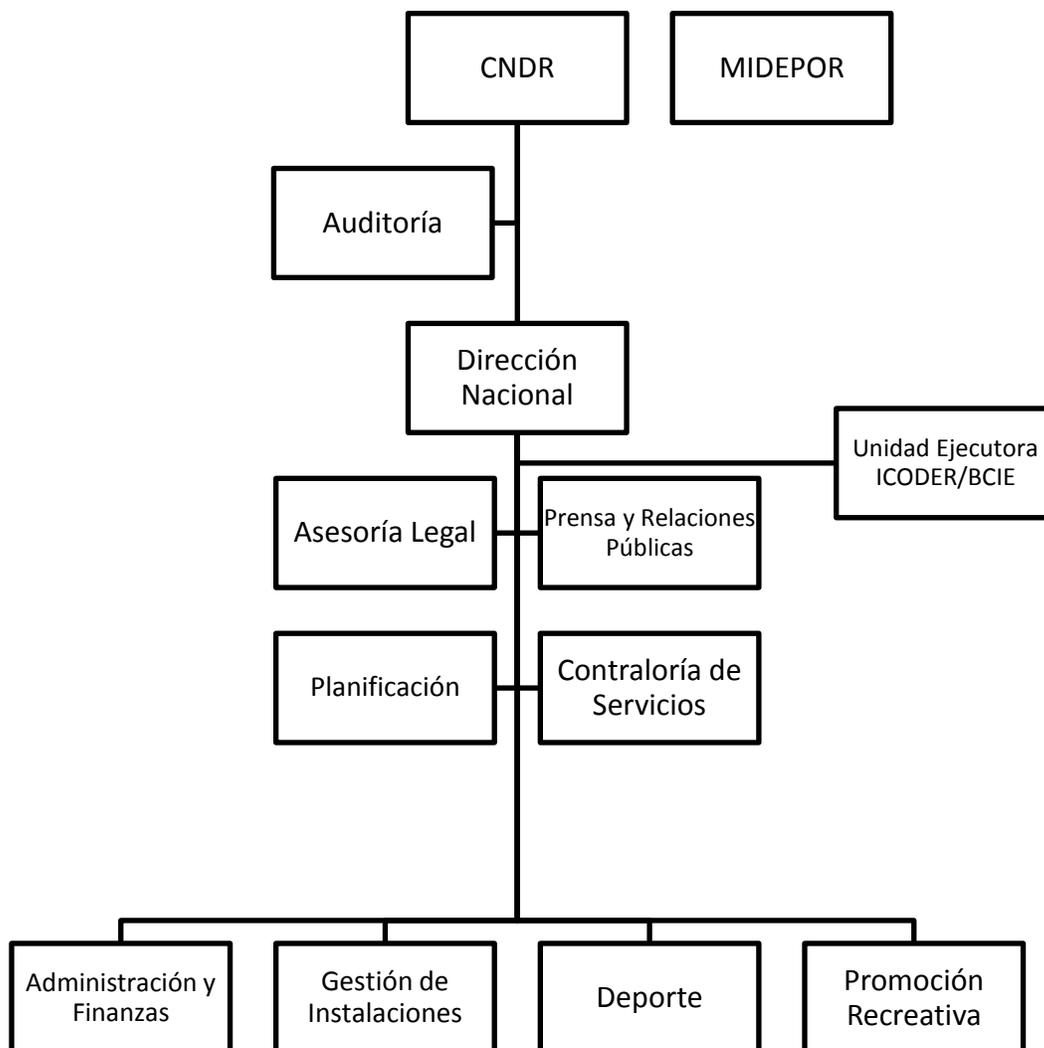
Dentro del Código de Ética del Servicio del Institución Costarricense del Deporte y Recreación define los siguientes como deberes esenciales con los que debe cumplir el funcionario público:

- Deber de lealtad
- Deber de eficiencia
- Deber de probidad
- Deber de responsabilidad
- Deber de confidencialidad
- Deber de imparcialidad
- Deber de integridad
- Deber de conocer las leyes y reglamentos
- Deber de objetividad
- Deber de dignidad y respeto
- Deber de respetabilidad
- Deber de armonía laboral
- Deber superación
- Deber de creatividad
- Deber de actuar con transparencia y evitar el conflicto de intereses

1.10 Organigrama

En la siguiente figura se encuentra el organigrama general del Instituto Costarricense del Deporte y Recreación (ICODER).

Figura 1. Organigrama general del ICODER



Fuente: Instituto Costarricense del Deporte y Recreación (ICODER)

1.11 Descripción de las áreas involucradas en la investigación

Dentro del Instituto laboran 162 colaboradores públicos y 4 por servicios especiales, de los cuáles 6 colaboradores corresponden a la Administración de Recursos humanos. Este departamento se encuentra compuesto por la Jefatura de la Administración de Recursos Humanos, Área de Administración de Salarios, Área de Dotación y Gestión de Recurso Humano, Área de Desarrollo y Capacitación de Talento Humano, Área Secretarial del Departamento y Área de Servicios en Salud Laboral. El proyecto se desarrolla específicamente en el área de Administración de Salarios, sin embargo, a continuación, se presenta una descripción general de las funciones de todas sus áreas:

- **Jefatura de la Unidad de Administración de Recursos Humanos:**
 1. Planificación, organización, dirección, control y evaluación de los procesos de trabajo de las diferentes áreas de la administración de RR.HH.
 2. Velar por el cumplimiento de las disposiciones, normas y políticas de la Autoridad presupuestarias relacionadas con la administración de recursos humanos y salarios de la administración pública.
 3. Ejecución y seguimiento de los planes y acciones de acuerdo con las órdenes de los superiores.
 4. Estudio y análisis de casos del personal.
 5. Asesoría en materia de administración de RRHH, al nivel superior y personal.
 6. Análisis, revisión y refrendo de la documentación que se genera en la administración.
 7. Análisis y confección de informes y oficios inherentes a los requerimientos y solicitudes del cliente interno y externo.

8. Estudio y elaboración de proyectos en materia de RRHH, solicitados y requerido por los superiores.

- **Área de Administración de Salarios**

1. Análisis y confección de las acciones de personal.
2. Análisis y confección de la nómina institucional quincenal y adicional.
3. Revaloraciones de estudios, investigaciones y mercados de salarios.
4. Reajustes salariales-pendientes- corto medio y largo-antigüedad.
5. Análisis y elaboración del presupuesto de la nómina institucional.
6. Tramites técnicos administrativos.

- **Área de Dotación y Gestión de Recursos Humanos:**

1. Elaboración del proceso de nombramientos.
2. Reclutamiento y selección de personal.
3. Inducción y evaluación.
4. Evaluación del desempeño.
5. Estudios, control y remisión de informes de vacaciones del personal.
6. Tramites técnicos administrativos.

- **Área de Desarrollo y Capacitación del Talento Humano:**

1. Análisis y aplicación del incentivo de la carrera profesional.
2. Procesos administrativos de personal, cauciones, control interno y fidelidad.
3. Análisis y complementación del proceso del clima organizacional.
4. Análisis y clasificación de puestos
5. Elaboración y seguimiento programa prejubilación de los funcionarios.
6. Tramites técnicos administrativos.

- **Área Secretarial del Departamento**

1. Atención a los colaboradores del Instituto Costarricense del Deporte y la Recreación.
2. Atención al público en general del Instituto.
3. Control y manejo de la agenda de la Jefatura de Administración d Recursos Humanos.
4. Soporte y acompañamiento a las áreas de Departamento de Administración de Recursos Humanos.
5. Entrega y recepción de la correspondencia diaria.
6. Archivo de la documentación del Área de Administración de Recursos Humanos.
7. Custodia de los expedientes del personal.

- **Área de Servicios en Salud Laboral**

1. Consultorio médico.
2. Integrante de salud ocupacional.
3. Estudios preventivos laborales para la salud.
4. Visitas a parques recreativos en la valoración en salud del personal.
5. Tramites técnicos administrativos.

2. Justificación de la investigación

Un manual de procedimientos es un documento en el que se agrupan los diferentes procedimientos necesarios para completar un proceso definido, su objetivo es servir como medio de comunicación con el colaborador, permitiendo así la realización de las actividades y tareas de forma ordenada y sistemática. (Rodríguez, 2012)

Dentro del Instituto Costarricense del Deporte y Recreación cada área de su organigrama cuenta con su respectivo manual de procedimientos para cada proceso que se realice. En el área de Administración de Recursos Humanos, específicamente en la Administración de Salarios se cuenta con un manual de procedimientos, sin embargo, este fue diseñado en el año 2010, por lo que se encuentra rezagado con respecto a los paquetes computacionales que se utilizan actualmente, además, ciertos de sus procedimientos se han modificado desde entonces.

Con esta investigación se pretende llevar a cabo la actualización del manual de procedimientos del área, con el propósito de documentar y describir la serie de actividades involucradas, para asegurar el mejoramiento de la comunicación, control y evaluación de los procedimientos. La propuesta de actualización y confección del manual de procedimientos para el área incluye modificaciones en sus cuatro dimensiones: identificación, descripción, diagramación y formularios, todo esto basado en la información obtenida tras la recolección y análisis de la información.

La actualización del manual de procedimientos asegura procesos efectivos dentro de la organización, donde cada uno de los recursos disponibles pueden ser utilizados de manera eficiente y eficaz. A la vez, promete acelerar la capacitación del personal, mejorar las relaciones con el cliente y consolidar la estrategia empresarial.

3. Planteamiento del problema

¿Es posible mejorar la forma estandarizada de realizar las actividades que se desarrollan en el Área de Administración de Salarios del ICODER a través de la actualización de su Manual de Procedimientos?

4. Objetivos

Tomando en consideración la referencia empresarial, las necesidades del ICODER y el problema de investigación, se presentan los objetivos que se pretenden alcanzar con la elaboración del proyecto.

4.1 Objetivo general

Actualizar el Manual de Procedimientos del Área de Administración de Salarios del Instituto Costarricense del Deporte y Recreación, al segundo semestre del 2018

4.2 Objetivos específicos

1. Analizar la situación actual de los procedimientos y compararlos contra el Manual de Procedimientos para la elaboración del proceso de planillas, realizado en 2010.
2. Realizar los cambios pertinentes a la actualización a cada procedimiento en sus cuatro dimensiones: identificación, descripción, diagrama de flujo y formularios.
3. Confeccionar los nuevos procedimientos que no se encuentran incluidos dentro del Manual de Procedimientos para la elaboración del proceso de planillas realizado en el 2010.

Definir el planteamiento de un estudio permite determinar cuál es el rumbo a seguir durante una investigación para poder llegar a los resultados deseados. En este capítulo se ha detallado el contexto de la investigación desarrollada en el Instituto Costarricense del Deporte y la Recreación, así como los aspectos que respaldan la importancia de elaboración y ejecución de un nuevo Manual del Procedimientos en el Área de Administración de Salarios. Los puntos definidos en esta sección del estudio corresponden a las guías a utilizar para obtener la ganancia esperada.

CAPÍTULO II.

Revisión de la literatura

La finalidad del siguiente apartado consiste en esclarecer dudas ante los términos técnicos que se utilizan en el presente proyecto. Basado en textos de reconocidos estudiosos del tema, se definen conceptos relacionados a la administración en general, análisis administrativo y metodología de la investigación.

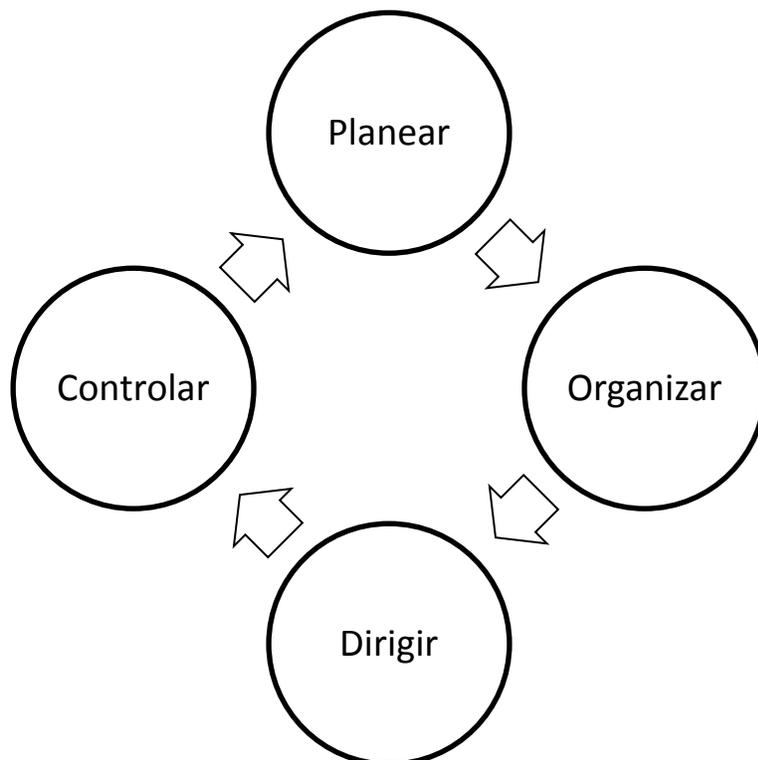
A. Administración

Para Koontz, Weihrich & Cannice, (2012) la administración consiste en un proceso para diseñar un ambiente en el que los colaboradores logren cumplir sus metas y responsabilidades específicas de manera eficaz. Sin embargo, asegura que esta definición, aplica para cualquier tipo de organización y se adjudica para todos los gerentes de niveles organizacionales.

Mediante este proceso se busca crear valor agregado dentro de la organización y la vez ocuparse de la productividad, efectividad, eficiencia y eficacia de la misma (Koontz, Weihrich, & Cannice, 2012).

Como se muestra en la figura 2, el proceso administrativo se encuentra conformado por las principales funciones administrativas que realizan los gerentes.

Figura 2. Proceso administrativo



La planeación, dentro del proceso, se refiere a la definición y establecimiento de metas y estrategias claras. En esta etapa, idean los planes para integrar y coordinar las actividades (Robbins & Coulter, 2005).

Según Robbins & Coulter (2005) una de las funciones, es la organización, la cual consiste en determinar las funciones y tareas de los colaboradores dentro de la organización. Se definen sus responsables, agrupación, evaluadores y tomadores de decisiones.

Dirigir, dentro del proceso administrativo, se refiere a aplicar la dosis exacta de motivación a los colaboradores para influir sobre ellos y los equipos de trabajo mientras realizan sus funciones y establecer adecuados medios de comunicación (Robbins & Coulter, 2005).

La última etapa de proceso, consiste en controlar el los resultados y el desempeño de la organización, compararlo contra los estándares y aplicar nuevas acciones de ser necesario para cumplir con el objetivo planteado inicialmente (Robbins & Coulter, 2005).

B. Eficiencia y eficacia

Robbins & Coulter, definen la eficiencia como la “capacidad de obtener los mayores resultados con la mínima inversión. “ (Robbins & Coulter, 2005, pág. 9) En otras palabras, los autores lo definen como “hacer bien las cosas”.

Por otro lado, le dan a la eficacia el significado de “hacer las cosas correctas”, es decir cumplir sus objetivos, tareas y responsabilidades que fueron establecidos inicialmente.

C. Análisis Administrativo

El análisis administrativo es un área de la administración donde se estudia los eventos que suceden en una organización. Se enfoca en el qué hacer, cómo se hace, quiénes lo hacen y cómo lo hacen. Mediante el análisis administrativo, después de haber estudiado los fenómenos ocurridos en la empresa, se busca proponer propuestas alternativas para posibles soluciones. (Cordero, y otros, 2017)

Los objetivos del análisis administrativo son los siguientes, según Benjamín y Fincowsky (2014):

- Analizar el entorno interno y externo de la organización para saber cuáles estrategias necesita implementar.
- Guiar la forma en que aplicarán nuevas estrategias.
- Comparar los resultados obtenidos con los esperados, medir el desempeño de la organización.
- Capitalizar las ventajas competitivas de las organizaciones.
- Ayudar a la organización a descubrir que necesita para tener éxito.
- Lograr manejar eficazmente la organización.

D. Estructura Organizacional

Dentro de una organización, el establecimiento de una estructura es fundamental, ya que define características propias de esta, entre ellas su jerarquía, cadenas de mando, departamentalización y organigramas. Además, establece cómo se organizará la empresa y establece autoridad. (Rojas, 2012)

Entre de las estructuras organizacionales, se encuentran los organigramas, que para Benjamin & Fincowsky (2014) consisten en representaciones gráficas de

las relaciones, niveles jerárquicos, canales de comunicación, líneas de autoridad y supervisión, de una organización o alguna de sus áreas.

Los organigramas son esenciales por su finalidad de "... plasmar y transmitir en forma gráfica y objetiva cómo está compuesta una organización." (Benjamin & Fincowsky, 2014, pág. 100) Como se menciona en el párrafo anterior, este tipo de estructura organizacional facilita visualización formal de la empresa, y a su vez proporciona información sobre esta, sus relaciones, jerarquía y coordinación.

E. Manual Administrativo

Benjamin & Fincowsky (2014) definen los manuales administrativos como documentos que tienen el objetivo de coordinar registrar, transmitir y comunicar información, instrucciones y lineamientos de la organización. Esto, de forma sistemática y ordenada con el fin de mejorar el desempeño de los colaboradores en sus tareas y actividades.

En el siguiente apartado se encuentran los principales objetivos de los manuales administrativos, así establecidos por Benjamin & Fincowsky (2014, pág. 194):

- Presentar una visión individual, grupal sectorial de la organización.
- Precisar las funciones asignadas a cada unidad administrativa para definir responsabilidades, evitar duplicaciones y detectar omisiones.
- Mostrar claramente el grado de autoridad y responsabilidad de los distintos niveles jerárquicos.
- Ahorrar tiempo y esfuerzo en la realización de funciones.
- Relacionar las estructuras jerárquicas funcionales con los procesos de la empresa.
- Apoyar la correcta realización y uniformidad de las labores.
- Promover el aprovechamiento racional de los recursos organizacionales.
- Fortalecer la cadena de valor de la organización.
- Facilitar los procesos de Gestión de Talento Humano.
- Servir como una fuente de información para conocer la entidad.

Rodríguez (2012) realiza una clasificación de los manuales administrativos, categorizándolos por su naturaleza, contenido y ámbito. En la siguiente tabla, se presenta su clasificación y una breve definición.

Tabla 1. Clasificación de los manuales administrativos

Clasificación básica	Clasificación detallada
Por su naturaleza	<ul style="list-style-type: none"> • <u>Microadministrativos</u>: Corresponde a una sola organización. • <u>Macroadministrativos</u>: Contiene una información sobre más de una empresa. • <u>Mesoadministrativos</u>: Incluye una o más de una organización de un mismo sector.
Por su contenido	<ul style="list-style-type: none"> • <u>De organización</u>: Describe los elementos principales de la empresa. • <u>De procedimientos</u>: Describe cronológica y secuencialmente las operaciones. • <u>De historia de la organización</u>: Incluyen la biografía y cronología de la empresa. • <u>De políticas</u>: Contienen las guías básicas de acción dentro de la organización. • <u>De puestos</u>: Precisa las relaciones, funciones y tareas de cada puesto dentro de la organización. • <u>De sistemas</u>: Apoya el conocimiento de los sistemas de información de la organización.
Por su ámbito	<ul style="list-style-type: none"> • <u>Generales</u>: Contienen información general de la organización, según su sector. • <u>Específicos</u>: Incluyen información sobre un área específica de la organización.

La importancia de los manuales administrativos se fundamenta en la finalidad de servir como medio de comunicación dentro y fuera de la organización. Se conducen como una guía que les brinda dirección a los colaboradores dentro de la empresa, facilitando la realización de las tareas, y a su vez asegurando eficiencia y eficacia en su elaboración.

F. Manual de Procedimientos

Los manuales de procedimientos corresponden un documento técnico en el cual se encuentra información específica sobre la secuencia cronológica de las actividades a realizar para la elaboración de un procedimiento concreto. Habitualmente, estos manuales corresponden a procesos realizados en unidades o departamentos organizacionales. (Benjamin & Fincowsky, 2014)

Cordero y otros (2017) citando a Rodríguez, mencionan que los presentados a continuación se refieren a los objetivos de los manuales de procedimientos.

- Presentar una visión integral de cómo opera la organización.
- Especificar la secuencia lógica de los pasos que componen cada uno de los procedimientos.
- Precisar la responsabilidad operativa del personal en cada área de trabajo.
- Describir gráficamente los flujos de las operaciones.
- Servir como medio de integración y orientación para el personal de nuevo ingreso con el fin de facilitar su incorporación a su unidad.
- Propiciar el mejor aprovechamiento de los recursos humanos y materiales.

Por otra parte, como principal función, los manuales de procedimientos “...consiste en describir la secuencia lógica y cronológica de las distintas operaciones o actividades concatenadas, señalando quién, cómo, cuándo, dónde y para qué han de realizarse.” (Rodríguez, 2012, pág. 64)

El contenido de los manuales de procedimientos

La información que debe incluirse en los manuales de procedimientos debe ser veraz y sencilla, con el propósito de asegurar una buena comunicación entre las partes involucradas. En la siguiente tabla se presentan los puntos a incluir dentro de los manuales de procedimientos, según Benjamin & Fincowsky (2014)

Tabla 2. Contenido de los manuales de procedimientos

Contenido	Desglose
Identificación	<ul style="list-style-type: none">• Logotipo de la organización.• Nombre de la organización.• Denominación y extensión del manual.• Lugar y fecha de elaboración.• Numeración de páginas.• Sustitución de páginas.• Responsables de su elaboración, revisión y autorización.
Introducción	<ul style="list-style-type: none">• Presentación del manual a alguna autoridad de la organización, donde se incluye brevemente su estructura, ámbito de aplicación e importancia.
Contenido	<ul style="list-style-type: none">• Objetivo• Alcance de los procedimientos• Responsables• Políticas• Concepto• Descripción de operaciones
Diagrama de flujo	<ul style="list-style-type: none">• Representación gráfica de la sucesión de las operaciones.
Impresos	<ul style="list-style-type: none">• Formas impresas que se utilizan en un procedimiento.
Glosario	<ul style="list-style-type: none">• Lista y explicación del lenguaje técnico utilizado.

Para Benjamin & Fincowsky (2014) las siguientes son las ventajas que ofrece la implementación de los manuales de procedimientos dentro de las organizaciones:

- Permite a los colaboradores involucrados identificar y realizar adecuadamente sus actividades.
- Hace accesible la puesta en práctica de las actividades, debido a su simplicidad y sencillez.
- Mejora la coordinación entre diferentes unidades, áreas y organización.
- Los mismos colaboradores pueden proponer ajustes o simplificaciones de los procedimientos.
- Su elaboración es sencilla y rápida, no se requieren técnicas ni plantillas o software especiales de dibujo.

G. Procedimientos

La definición de procedimiento responde a los planes realizados para llevar a cabo actividades futuras, ordenados secuencial y cronológicamente. Estos lineamientos detallan la manera adecuada en la que se deben realizar ciertas actividades. (Rodríguez, 2012)

Rodríguez (2012) asegura que la finalidad de un procedimiento consiste en, “...indicar cómo hacer el trabajo, de modo que las operaciones de naturaleza repetitiva se realicen siempre de la misma manera y en los puestos de trabajo que intervengan en un procedimiento determinado” (pág. 63)

Estos documentos son esenciales dentro de las organizaciones ya que permiten que los colaboradores tengan por escrito la serie de actividades que deben realizar diariamente. Esto facilita que las aprendan correctamente, dando mejores y más efectivos resultados, que benefician la implementación de la estrategia empresarial.

H. Diagrama de flujo

Consiste en la representación gráfica y secuencial de hechos, situaciones y relaciones por medio de símbolos. Clasifican su relación entre los diferentes factores y unidades administrativas, así como la relación causa-efecto que se mantiene entre ellas. (Benjamin & Fincowsky, 2014)

Para Benjamin & Fincowsky (2014) su principal objetivo es representar las distintas etapas que forman parte de un proceso, así como sus interacciones y relaciones, esto con el fin de facilitar la comprensión de su funcionamiento a los colaboradores a cargo de dichas actividades. Por otro lado, los diagramas de flujo posibilitan el análisis de los procesos, acercamiento a los clientes y proveedores y sugerencia de mejoras.

Los diagramas de flujo traen consigo una serie de ventajas tras su confección y aplicación dentro de la organización. Algunas de estas, establecidas por Rodríguez (2012) se mencionan a continuación:

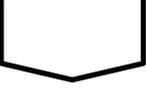
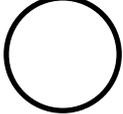
- Permiten que los colaboradores comprendan de mejor manera los procesos en los que se encuentran involucrados, lo que por consecuencia aumentan su afiliación a la organización, y les motiva a proponer mejoras y detectar anomalías.
- Facilita el involucramiento integral de los colaboradores en el proceso, dando como resultado un mejor conocimiento del cliente y su cadena de valor, mejorando su desempeño, comunicación y relaciones.
- Son herramientas esenciales en el entrenamiento del nuevo personal.

Simbología utilizada en la diagramación de flujos

Benjamin & Fincowsky (2014) mencionan en su libro que existen una serie de símbolos utilizados internacionalmente para la diagramación de flujos. Sin

embargo, los diagramas de la presente investigación se encuentran diseñados bajo el sistema de American National Standar Institute (ANSI), por lo que en la siguiente tabla se definen cada uno de los símbolos utilizados.

Tabla 3. Símbolos de American National Standar Institute (ANSI)

Símbolo	Definición
	<u>Terminal</u> : Inicio o el final del procedimiento.
	<u>Operación</u> : Operación o actividad del procedimiento.
	<u>Conjunto de documentos</u> : Cualquier documento que se incluya en el procedimiento más sus copias respectivas.
	<u>Documento</u> : Cualquier documento que intervenga en la realización del procedimiento.
	<u>Decisión o alternativa</u> : Toma de una decisión, tras varios posibles caminos a tomar.
	<u>Archivo</u> : Archivo de un documento, temporal o permanentemente.
	<u>Conector de página</u> : Conexión del diagrama en otra hoja diferente donde el flujo continúa.
	<u>Conector</u> : Conexión de una parte del flujo en una parte lejana del diagrama.

I. Formularios

Los formularios son documentos impresos que trasladan información de una persona a otra, o de una unidad a otra. Su principal objetivo es servir como medio de comunicación para suministrar datos y lograr un eficaz procesamiento de la información administrativo. (Romero & Rodríguez, 2013)

Estos documentos son esenciales dentro de las organizaciones, ya que son uno de los medios de comunicación más sencillos para transmitir información a lo largo de la empresa. Estos permiten un manejo ordenado y sistematizado de la información, y a su vez cumplen como fuente de consulta tanto interna como externa. (Benjamin & Fincowsky, 2014)

Para Benjamin y Fincowsky (2014), existen los siguientes tipos de formularios, según el enfoque que se les dé:

- Enfoque clásico: estos se utilizan en el día a día de la organización; es decir, se utilizan para operaciones administrativas rutinarias. Estos deben presentarse en documentos para dejar constancia de la ejecución de los procedimientos y deben seguir una secuencia de datos específica. En la tabla 4 se describen los tipos de formularios de esta categoría.
- Enfoque digital: por medio de este enfoque, los archivos y documentos se manejan en bases de datos, los cuales facilitan el acceso a los datos, su monitoreo y evaluación.

Tabla 4. Tipos de formularios de enfoque clásico

Tipo	Definición
De línea	Es la forma más sencilla de todas, consta de datos fijos seguidos por líneas para anotar los datos variables.
De columnas	Consisten en columnas y renglones que deben ser llenados con la información variable solicitada por los datos fijos.
De casillas	Formas donde se encierra un dato fijo para llenar alguna casilla.
Combinado	Compuestos por más de un tipo de los mencionados anteriormente.

El diseño de los formularios depende de su objetivo funcional, el tipo de información que se requiere, origen, métodos de llenado, entre otros. (Benjamin & Fincowsky, 2014) En la tabla siguiente, se presentan algunos requerimientos generales para su elaboración.

Tabla 5. Requerimientos para el diseño de formularios

Requerimientos	Elementos
Identificación	<ul style="list-style-type: none">• Logotipo de la organización• Título• Fecha• Número de hoja• Nombre de quien lo elabora, revisa y autoriza
Orden de componente	<ul style="list-style-type: none">• Secuencia de datos• Flujo de trabajo• Cuerpo• Instrucciones
Selección de producto y material	<ul style="list-style-type: none">• Hojas extra• Juegos engomados• Juegos individuales con papel de carbón

Al realizar el análisis material de los formularios y sus condiciones funcionales se deben considerar los siguientes puntos, según lo dice Benjamin & Fincowsky (2014):

- Duplicación de formularios.
- Exceso de formularios con uso inadecuado e innecesario.
- Copias innecesarias en las formas.
- Satisfacción del diseño de la forma, según su objetivo.
- Tamaño de los formularios y su ajuste en los quipos procesadores.

J. Políticas

Las políticas organizacionales son una serie de directrices que deben ser “divulgada, entendida y acatada por todos los miembros de la organización, en ella se contemplan las normas y responsabilidades de cada área de la organización.” (Medina, 2014)

Estas directrices tienen el objetivo de orientar a los colaboradores en su accionar diario dentro de la organización. Facilitan la toma de decisiones ante situaciones reiteradas, y la adecuada aplicación de las estrategias. (Medina, 2014)

K. Técnica de análisis utilizada

En la siguiente sección se definen las herramientas utilizadas para la elaboración del manual de procedimientos y análisis de los formularios involucrados, el Hexámetro Quintiliano (5W’1H) y el cuestionario de análisis de formularios.

Cordero & otros (2017) citando a Hernández lo definen como “...la técnica consiste en adoptar una actitud interrogativa y formular una serie de interrogantes

de forma sistemática con el fin de obtener información necesaria para el desarrollo de la investigación” (pág. 38) La siguiente tabla, basada en información del autor Hernández (2014) presenta algunos de las interrogaciones que utiliza la técnica.

Tabla 6. Hexámetro Quintiliano (5W’IH)

ANÁLISIS DE UN PROCEDIMIENTO – HEXÁMETRO QUINTILIANO (5W’IH)			
5W’IH	INTERROGRANTE	FUNCIÓN	A CARGO DE
Propósito	¿Qué se hace? ¿Es necesario? ¿Por qué es necesario?	Eliminar actividades innecesarias.	Los procedimientos y formularios.
Lugar	¿Dónde se hace? ¿Es necesario ahí? ¿En qué lugar podría hacerse?	Combinar áreas donde sea posible.	La distribución de trabajo y equipo.
Sucesión	¿Dónde se hace? ¿Es necesario ahí? ¿En qué lugar podría hacerse?	Reordenar la sucesión.	La programación de actividades.
Persona	¿Quién lo hace? ¿Por qué él? ¿Quién más podría hacerlo?	Cambiar de responsable la actividad.	La gestión del talento humano.
Medios	¿Cómo se hace? ¿Por qué se hace así? ¿Cómo podría hacerse?	Simplificar la operación.	Los métodos.

Fuente: Hernández, C. (2014). *Análisis administrativo: Técnicas y métodos* (Primera ed.). San José, Costa Rica: Editorial Universidad Estatal a Distancia.

Aguilar (2012) en su investigación menciona una herramienta utilizada para analizar formularios, la cual consiste en un cuestionario conformado por una serie de preguntas cerradas que permite determinar qué aspectos, del formulario a evaluar, son los adecuados para recopilar la información pertinente. Esta técnica de análisis, a la vez, facilita identificar deficiencias de estructura, recomendaciones y observaciones. En la tabla 7 se encuentra el cuestionario mencionado.

Esta herramienta asigna una nota según la evaluación realizada, donde posteriormente, según su calificación lo categoriza en cuatro posibles grados:

- Excelente: Los apartados son los adecuados.
- Aceptable: Se deben realizar algunas mejoras.
- Regular: Los cambios son necesarios para asegurar una adecuada recopilación de información.
- Descartar: El formulario se debe eliminar, y a la vez elaborar uno nuevo.

Una vez realizada la lectura de este capítulo se entiende que la Administración de Empresas se puede implementar en cualquier aspecto de la organización, sin importar su naturaleza. Los manuales de procedimientos, como parte del análisis administrativo, corresponden a uno de los principales medios de comunicación dentro de las empresas para asegurar la correcta, eficiente y eficaz ejecución de las tareas.

Por otro lado, en esta sección se obtiene un mejor y más completo entendimiento del lenguaje técnico relacionado con la Administración de Empresas y los manuales administrativos, el cuál es implementado a lo largo de este documento y la propuesta de mejora que se plantea.

Tabla 7. Cuestionario para el análisis de formularios

Cuestionario para el análisis de formularios				
Nombre del formulario:			Código:	
Procedimientos involucrados:				
N.º	Preguntas	Sí	No	No aplica
	Parte I: Formato de presentación			
1.	¿Su presentación es digital?			
2.	¿Su presentación es física?			
3.	¿Incluye el logotipo de la empresa?			
4.	¿Incluye el nombre de la unidad que lo emite?			
5.	¿Cuenta con un código que lo identifique?			
6.	¿Cuenta con un título que lo identifique?			
7.	¿El título del formulario es coherente y claro?			
8.	¿Muestra fecha de emisión?			
	Puntaje total Parte I			
	Parte II: Información solicitada			
9.	¿Los espacios de llenado son suficientes?			
10.	¿Se identifica claramente la información que se requiere?			
11.	¿La información solicitada es necesaria?			
12.	¿Cuenta con el espacio necesario para las firmas?			
	Puntaje total Parte II			
	Puntaje total general			
	Calificación general			

Fuente: González, P. A. (2012). Propuesta de Manual de Procedimientos del Proceso Presupuestario del Tecnológico de Costa Rica. Cartago, Costa Rica.

CAPÍTULO III.

Método de la investigación

La investigación como proceso ordenado, implica un conjunto de actividades dependientes una de la otra que permiten obtener la información necesaria para desarrollar el presente proyecto. A continuación, se describe el enfoque de la investigación y su diseño, sujetos de investigación, las técnicas de recolección de información, el instrumento de investigación, variables de investigación, entre otros aspectos.

1. Enfoque de la investigación

El proyecto realizado en el Instituto Costarricense del Deporte y la Recreación se desarrolló bajo un enfoque cualitativo, donde se hizo el análisis a profundidad de los procedimientos que se llevan a cabo en el Área de Administración de Salarios, con el fin de elaborar una propuesta de manual de procedimientos del proceso del área. Durante la elaboración del proyecto no se utilizaron datos numéricos ni estadísticos, por lo que no se consideró el enfoque cuantitativo ni mixto para llevar a cabo el proceso.

2. Diseño de la investigación

Esta investigación se caracterizó por mostrar un alcance temporal de tipo transversal por su propósito de analizar las variables en un punto definido del tiempo, en este caso el segundo semestre de 2018.

Además, por su objeto de estudio mostró un alcance exploratorio, ya que buscaba definir cuál era la nueva forma de realizar los procedimientos desactualizados del Área de Administración de Salarios y pretendía registrar los nuevos procedimientos que se elaboran en el área, los cuáles no contaban con ningún respaldo. A la vez, esta investigación presentó un alcance descriptivo, donde se especificaba de forma muy completa cómo se llevan a cabo cada uno de los procedimientos involucrados.

El diseño de este proyecto estuvo basado en la investigación-acción, que se caracteriza por la intervención del investigador, cuya acción y participación, junto con las demás partes involucradas, da respuesta a un problema definido utilizando sus propios recursos. Lo anterior mediante los procesos de conocimiento y acción. (Hernández, Fernández, & Baptista, 2010)

La investigación se llevó a cabo bajo las siguientes etapas del diseño:

- Etapa de pre-investigación: Se identificaron los síntomas, planteamiento del problema y su delimitación.
- Primera etapa: Se realizó el trabajo de campo y la observación.
- Segunda etapa: Se analizó la información recolectada.
- Tercera etapa: Se elaboraron las conclusiones, así como la propuesta.
- Etapa post-investigación: No se realizó durante el proyecto, ya que corresponde a la puesta en práctica de la propuesta.

3. Unidad de análisis

En este proyecto la unidad de análisis estudiada fue cada procedimiento que forma parte del Área de Administración de Salarios del Deporte y la Recreación en el segundo semestre del 2018.

4. Población y muestra

Para la elaboración de este proyecto se tomó como población todos los procedimientos que se llevan a cabo en el Área de Administración de Recursos Humanos del Instituto Costarricense del Deporte y la Recreación en el segundo semestre del 2018.

La muestra de esta población se definió bajo el método no probabilístico, juicio de experto. En este caso se tomó en consideración la opinión del encargado del Área de Administración de Salarios, y las necesidades que mostraba el departamento. En total, se eligieron 15 de los procedimientos que son realizados en esta área, a los cuales se les aplicó su respectivo análisis y propuesta de mejora. La siguiente lista específica cuáles fueron los procedimientos elegidos para la actualización y elaboración.

Procedimientos por actualizar:

- A. Confección de las acciones de personal.
- B. Reconocimiento de antigüedad en el sector público.
- C. Reajustes Salariales.
- D. Elaboración de la planilla institucional.
- E. Planilla décimo tercer mes.
- F. Planilla salario escolar.
- G. Liquidaciones laborales.
- H. Análisis y elaboración del presupuesto de la nómina institucional.

Procedimientos por elaborar:

- A. Reconocimiento de carrera profesional.
- B. Deducciones a empleados.
- C. Reconocimiento de Tiempo Extraordinario.
- D. Mantenimiento de Empleados.
- E. Presentación de planilla ante la Caja Costarricense del Seguro Social y el Instituto Nacional de Seguros.
- F. Certificaciones.
- G. Reporte de Nivel de Empleo a la Autoridad Presupuestaria.

5. Variables de la investigación

A continuación, en la tabla 8, se encuentra la definición tanto conceptual como operacional de las variables que estuvieron en estudio a lo largo de la elaboración del proyecto.

Cada una de las variables presentadas en la tabla se midió con ayuda del instrumento de recolección de información (Apéndice 1. Instrumento de recolección de información) el cual se aplicó a los colaboradores involucrados en los procedimientos, del Área de Administración de Salarios del área.

Tabla 8. Definición de variables en estudio

Variable	Definición Conceptual	Definición Operacional
Nombre del procedimiento	Conjunto de palabras que designan o distinguen un procedimiento. (Rodríguez, 2012)	Determinar si el nombre del procedimiento calza con su naturaleza.
Objetivo del Procedimiento	Fin al que se desea llegar tras realizar el procedimiento. (Rodríguez, 2012)	Definir si el objetivo va de la mano con las actividades que se realizan en el procedimiento.
Unidad Administrativa	Área organizacional en la que se ubica. (Koontz, Weihrich, & Cannice, 2012)	Identificar si el procedimiento que se realiza se atribuye al área.
Responsable	Colaborador a cargo de su realización. (Real Academia Española, 2018)	Asegurarse de que cada procedimiento cuente con un responsable.
Políticas o Normativas	Regulaciones involucradas dentro del procedimiento. (Medina, 2014)	Identificar qué políticas o normativas intervienen en el procedimiento y si son aplicadas.
Alcance	Colaboradores, departamentos o unidades que deben aplicarlo. (Real Academia Española, 2018)	Determinar si los procedimientos tienen el alcance adecuado.
Procedimiento	Conjunto de actividades para lograr un objetivo. (Rodríguez, 2012)	Definir si los procedimientos existentes son los adecuados, y si llevan secuencia ordenada.

Variable	Definición Conceptual	Definición Operacional
Diagrama de flujo	Representación gráfica de un procedimiento. (Benjamin & Fincowsky, 2014)	Asegurarse de que el diagrama de flujo concuerde con el procedimiento.
Formularios	Documentos impresos que transmiten información dentro y fuera de organización. (Benjamin & Fincowsky, 2014)	Identificar qué formularios interactúan en el procedimiento y si son necesarios.
Aplicación computacional	Paquetes computacionales que apoyan el procedimiento. (Benjamin & Fincowsky, 2014)	Cerciorar que el software utilizado son los ideales para llevar a cabo el procedimiento.

6. Estrategias de análisis de los datos

Para llevar a cabo la recolección de la información necesaria para actualizar los procedimientos actuales y elaborar los nuevos, se diseñó un cuestionario, compuesto por preguntas abiertas sobre el nombre, objetivo, alcance, y descripción específica de cada uno de los procedimientos que se realizan. Este instrumento se aplicó a los colaboradores responsables de las actividades que se realizan en el procedimiento, este se encuentra en los anexos, específicamente en Apéndice 1. Instrumento de recolección de información

Seguidamente, se utilizó el Hexámetro Quintiliano (5W'IH) como herramienta de análisis de datos, esto porque facilita el análisis a profundidad de cada uno de los procedimientos. Por otro parte, este método simplifica el desarrollo de conclusiones y recomendaciones por la calidad de información que suministra. La tabla número 9 ejemplifica su uso.

Tabla 9. Hexámetro Quintiliano (5W'IH)

5W'IH	Descripción	Interrogante	Análisis crítico
<p>¿Qué?</p> <p>Nombre del procedimiento</p> <p>Objetivo</p> <p>Resultados esperados</p>		<p>¿Qué otras cosas podrían hacerse?</p> <p>¿Qué no debería hacerse?</p>	
<p>¿Dónde?</p> <p>Unidad administrativa</p>		<p>¿Es correcta la unidad administrativa?</p>	
<p>¿Cuándo?</p> <p>Tiempo en que se debe realizar</p>		<p>¿El número de veces que se realiza cierta actividad?</p> <p>¿Plazo a realizar la actividad?</p>	
<p>¿Quién?</p> <p>Responsables de ejecutar la actividad</p>		<p>¿Quiénes son los responsables?</p> <p>¿Qué otro cargo debería encargarse de la actividad?</p>	

5W'IH	Descripción	Interrogante	Análisis crítico
<p>¿Cómo?</p> <p>Paquetes computacionales</p> <p>Documentos</p> <p>Formularios</p> <p>Políticas</p>		<p>¿Cuáles paquetes computacionales o herramientas se utilizan?</p> <p>¿Qué documentos entran o se generan del procedimiento?</p> <p>¿Qué formularios se encuentran involucrados en el procedimiento?</p> <p>¿Cuáles políticas respaldan el procedimiento?</p>	

Otra herramienta de análisis utilizada fue un cuestionario para analizar los formularios que se involucran en la realización de los procedimientos del Área de Administración de Salarios y definir si cumplen de forma eficiente su función de recolectar la información necesaria para llevar a cabo cada uno de los procedimientos. Para la confección de este cuestionario se utilizó como base la propuesta de Aguilar (2012)

Tabla 10. Cuestionario para el análisis de formularios

Cuestionario para el análisis de formularios				
Nombre del formulario:			Código:	
Procedimientos involucrados:				
N.º	Preguntas	Sí	No	No aplica
	Parte I: Formato de presentación			
1.	¿Su presentación es digital?			
2.	¿Su presentación es física?			
3.	¿Incluye el logotipo de la empresa?			
4.	¿Incluye el nombre de la unidad que lo emite?			
5.	¿Cuenta con un código que lo identifique?			
6.	¿Cuenta con un título que lo identifique?			
7.	¿El título del formulario es coherente y claro?			
8.	¿Muestra fecha de emisión?			
	Puntaje total Parte I			
	Parte II: Información solicitada			
9.	¿Los espacios de llenado son suficientes?			
10.	¿Se identifica claramente la información que se requiere?			
11.	¿La información solicitada es necesaria?			
12.	¿Cuenta con el espacio necesario para las firmas?			
	Puntaje total Parte II			
	Puntaje total general			
	Calificación general			

Fuente: González, P. A. (2012). Propuesta de Manual de Procedimientos del Proceso Presupuestario del Tecnológico de Costa Rica. Cartago, Costa Rica.

El llenado del formulario se realizó de la siguiente manera:

1. En la casilla con la respuesta correcta se incluye "1".
2. El puntaje total tanto de la parte I, II y general se obtiene mediante la sumatoria de las respuestas.
3. Para obtener la calificación general se debe dividir el sumatorio total general por la cantidad de preguntas y seguidamente se debe multiplicar por 100.
4. El resultado obtenido se clasifica según la categoría, para obtener su valor final:
 - a) Mayor a 91: Excelente. El formulario contiene todos los aspectos necesarios para el desarrollo del procedimiento.
 - b) 81-90: aceptable. Se deben realizar cambios en algunos los puntos donde se encontraron fallas.
 - c) 61-80: regular. Se deben cambiar los aspectos deficientes para obtener el mejor formulario posible.
 - d) Menor a 61: descartar. El formulario debe ser eliminado y desarrollar uno nuevo a partir de lo obtenido en el cuestionario.

7. Formato de los procedimientos

Para la elaboración de la propuesta del Manual de Procedimientos del Área de Administración de Salarios se utilizó el siguiente formato.

Encabezado: El encabezado utilizado se compone por los elementos mencionados en la siguiente lista, además, se presenta un ejemplo de éste en la tabla posterior.

- Logotipo del Instituto Costarricense de Deportes y la Recreación.
- Nombre de la institución

- Área a la que pertenece el procedimiento.
- Nombre de procedimiento.
- Código del procedimiento.
- Fecha de realización.
- Versión de confección.
- Consecutivo de páginas.

Tabla 11. Encabezado del procedimiento

	Instituto Costarricense del Deporte y la Recreación Área de Administración de Salarios Nombre del procedimiento	CÓDIGO Fecha Versión Consecutivo
---	--	--

Identificación del procedimiento: En el apartado de identificación del procedimiento se incluyen los siguientes aspectos:

- Nombre del procedimiento.
- Objetivo del procedimiento.
- Alcance.
- Responsables.
- Nombre, abreviatura y código de los documentos involucrados.
- Nombre, abreviatura y código de los formularios involucrados en el procedimiento.
- Políticas, normas o regulaciones que se utilizan.
- Paquetes computacionales utilizados.
- Vocabulario técnico.
- Abreviaturas generales del procedimiento.
- Definiciones.

Descripción del procedimiento: En esta sección del manual se especifican una a una las actividades que se realizan para llevar a cabo el procedimiento, éstas en orden cronológico y consecutivo, además incluye el funcionario a cargo de cada una de las actividades. La tabla 12 presenta la estructura utilizada.

Tabla 12. Estructura para la descripción del procedimiento

Número	Descripción de la actividad	Puesto responsable
0	Inicio del procedimiento	
1		
2		
3		
4		
5		
6		
7		
	FIN DEL PROCEDIMIENTO	

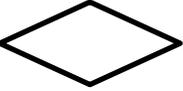
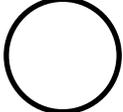
Pie del procedimiento: Este elemento con tiene el nombre y las firmas de las personas encargadas de la elaboración, revisión y autorización del procedimiento. La tabla 13 ilustra el pie del procedimiento.

Tabla 13. Pie del procedimiento

Elaboró:	Revisó:	Autorizó:
N:	N:	N:
F:	F:	F:

Diagramación del procedimiento: Para realizar cada uno de los diagramas de flujo de los procedimientos se implementó la simbología propuesta por el American National Standar Institute (ANSI). En la siguiente tabla se presentan cada uno de los elementos involucrados.

Tabla 14. Símbolos de American National Standar Institute (ANSI)

Símbolo	Definición
	<u>Terminal:</u> Inicio o el final del procedimiento.
	<u>Operación:</u> Operación o actividad del procedimiento.
	<u>Conjunto de documentos:</u> Cualquier documento que se incluya en el procedimiento más sus copias respectivas.
	<u>Documento:</u> Cualquier documento que intervenga en la realización del procedimiento.
	<u>Decisión o alternativa:</u> Toma de una decisión, tras varios posibles caminos a tomar.
	<u>Archivo:</u> Archivo de un documento, temporal o permanentemente.
	<u>Conector de página:</u> Conexión del diagrama en otra hoja diferente donde el flujo continúa.
	<u>Conector:</u> Conexión de una parte del flujo en una parte lejana del diagrama.

Codificación del procedimiento: Dentro de la propuesta de manual de procedimientos, en la parte de la identificación del procedimiento se incluye el código de éste. A la hora de realizar la codificación de cada uno, se deben tomar en consideración los siguientes elementos, en orden estricto:

- Iniciales de la institución.
- Iniciales del área a la que pertenece.
- Iniciales del nombre del procedimiento.
- Número del procedimiento dentro del manual.

El siguiente, es un ejemplo de cómo codificar un procedimiento:

- Iniciales de la institución: Instituto Costarricense del Deporte y la Recreación.
- Iniciales del área a la que pertenece: Área de Administración de Salarios.
- Iniciales del nombre del procedimiento: Confección de las Acciones de Personal.
- Número del procedimiento dentro del manual: 1
- Código: ICDR-AAS-AP-1

En la tabla 15, se presenta un listado de los códigos utilizados para identificar cada uno de los procedimientos incluidos en la propuesta del manual de procedimientos.

En resumen, bajo la metodología presentada anteriormente se elaboró la propuesta de Manual de Procedimientos para el Área de Administración de Salarios del ICODER, la cual incluye la actualización y mejora de los procedimientos que se realizan en el área y de todos los elementos que se involucran.

Tabla 15. Lista de códigos de los procedimientos

Nombre del procedimiento	Código del procedimiento
Reconocimiento de antigüedad en el sector público	ICDR-AAS-ASP-1
Reconocimiento de carrera profesional	ICDR-AAS-CP-2
Confección de las acciones de personal	ICDR-AAS-AP-3
Reajustes salariales	ICDR-AAS-RS-4
Cálculo de las de deducciones a colaboradores	ICDR-AAS-DE-5
Reconocimiento de tiempo extraordinario	ICDR-AAS-TE-6
Mantenimiento de colaboradores	ICDR-AAS-MC-7
Elaboración de la nómina institucional	ICDR-AAS-NI-8
Presentación de la nómina ante la Caja Costarricense del Seguro Social y el Instituto Nacional de Seguros	ICDR-AAS-CCSSINS-9
Confección de la nómina de décimo tercer mes	ICDR-AAS-DTM-10
Confección de la nómina del salario escolar	ICDR-AAS-SE-11
Cálculo de las liquidaciones laborales	ICDR-AAS-LL-12
Análisis y elaboración del presupuesto de la nómina institucional	ICDR-AAS-PNI-13
Elaboración de certificaciones	ICDR-AAS-EC-14
Reporte del nivel de empleo a la Secretaria Técnica de la Autoridad Presupuestaria del Ministerio de Hacienda y a la Dirección Nacional	ICDR-AS-RNE-15

CAPÍTULO IV.

Análisis de resultados

En la primera parte de este capítulo se presentan los procedimientos que se desarrollan a lo largo de la investigación para realizar la actualización del manual de procedimientos del Área de Administración de Salarios de Instituto Costarricense del Deporte y la Recreación. Seguidamente, se encuentra el análisis exhaustivo de cada uno de los procedimientos, incluyendo sus respectivas conclusiones y recomendaciones.

Según lo indicado por el encargado de Administración de Salarios del Área de Administración de Recursos Humanos, el área cuenta con un manual de procedimientos cuya última actualización fue realizada en el año 2010. Al día de hoy, por el tiempo que ha pasado desde su última modificación, se han hecho ajustes en los procedimientos, como su realización, nombre, objetivo e incluso algunos ya no se realizan. Por lo que a continuación se presentan los procedimientos a actualizar, seguidamente de la lista de procedimientos a elaborar desde.

Procedimientos por actualizar:

- A. Confección de las acciones de personal.
- B. Reconocimiento de antigüedad en el sector público.
- C. Reajustes Salariales
- D. Elaboración de la planilla institucional.
- E. Planilla décimo tercer mes.
- F. Planilla salario escolar.
- G. Liquidaciones laborales.
- H. Análisis y elaboración del presupuesto de la nómina institucional.

Procedimientos por elaborar:

- A. Reconocimiento de carrera profesional.
- B. Deducciones a empleados.
- C. Reconocimiento de Tiempo Extraordinario.
- D. Mantenimiento de Empleados.
- E. Presentación de planilla ante la Caja Costarricense del Seguro Social y el Instituto Nacional de Seguros.
- F. Certificaciones.
- G. Reporte de Nivel de Empleo a la Autoridad Presupuestaria.

1. Análisis de los procedimientos

A. Confección de las acciones de personal.

	Instituto Costarricense del Deporte y la Recreación Área de Administración de Salarios Confección de las acciones de personal	ICODER-ARH-MP-01 05/03/2010 Versión 01 1 de 6
---	--	--

IDENTIFICACIÓN DEL PROCEDIMIENTO

Objetivo del procedimiento: Confeccionar el documento oficial que el Departamento de Recursos humanos utiliza para legalizar y respaldar el estado actual o un cambio de los funcionarios dentro de la institución.

Políticas:

- Se debe confeccionar luego de recibir la solicitud por escrito de la misma, con un máximo de tiempo de emisión de un día hábil a partir de dicha solicitud.
- Debe existir un archivo digital de “solicitudes de confección de acciones de personal” para mayor control.

Documentos: Fotocopia de la acción de personal que se le emite al funcionario interesado y así mismo lo respalda como un comprobante.

Responsables: El profesional a cargo de Administración de Salarios quien debe confeccionar las acciones de personal. La Jefatura de Administración de Recursos Humanos que lo revisa y Dirección Nacional, que lo aprueba.

Formularios: N/A

	<p>Instituto Costarricense del Deporte y la Recreación Área de Administración de Salarios Confección de las acciones de personal</p>	<p>ICODER-ARH-MP-01 05/03/2010 Versión 01 2 de 6</p>
---	---	---

IDENTIFICACIÓN DEL PROCEDIMIENTO

Formularios electrónicos: No se utilizan formularios electrónicos, sin embargo, se puede utilizar el formulario de solicitud de la Acción de Personal que envíe la persona que lo solicita.

Sistemas de información: Para confeccionar las Acciones de Personal se utiliza un formato ya existente hecho en el programa Excel de Microsoft Office, también se puede utilizar el programa BOS HT.

Códigos de seguridad: Si la acción de personal se realiza en el programa BOS HT, se requiere del código de acceso al programa, digitando usuario y contraseña.

<p>Elaboró: Viviana Chaves Golfell</p>	<p>Revisó: Lic. Dilsia Morales Ramírez</p>	<p>Autorizó: Lic. Fernando Hernández Pacheco</p>
---	---	---

	<p>Instituto Costarricense del Deporte y la Recreación Área de Administración de Salarios Confección de las acciones de personal</p>	<p>ICODER-ARH-MP-01 05/03/2010 Versión 01 3 de 6</p>
---	---	---

DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO

Número	Descripción de la actividad	Unidad responsable
1	Recibir la solicitud para la confección de una acción de personal de un colaborador específico.	Encargado de Administración de Salarios
2	Ingresar a la computadora principal de Administración de Salarios.	Encargado de Administración de Salarios
3	Buscar en biblioteca de documentos, acciones de personal el archivo digital (en Excel) del formato del tipo de acción específica que se requiere.	Encargado de Administración de Salarios
4	Seleccionar el formato de la nueva acción de personal	Encargado de Administración de Salarios
5	Sustituir la información personal a incluir en dicho formato. Lo datos a modificar son nombre, número de cédula, fecha de vigencia de la acción, nombre y número depuesto, monto del salario y la observación.	Encargado de Administración de Salarios
6	Seleccionar la opción de “Guardar” de la barra de herramientas de Excel, nombrando ese archivo con el número de la acción de personal más las iniciales del nombre de la persona dueña de la acción.	Encargado de Administración de Salarios
7	Imprimir la acción de personal.	Encargado de Administración de Salarios

	<p>Instituto Costarricense del Deporte y la Recreación Área de Administración de Salarios Confección de las acciones de personal</p>	<p>ICODER-ARH-MP-01 05/03/2010 Versión 01 4 de 6</p>
---	---	---

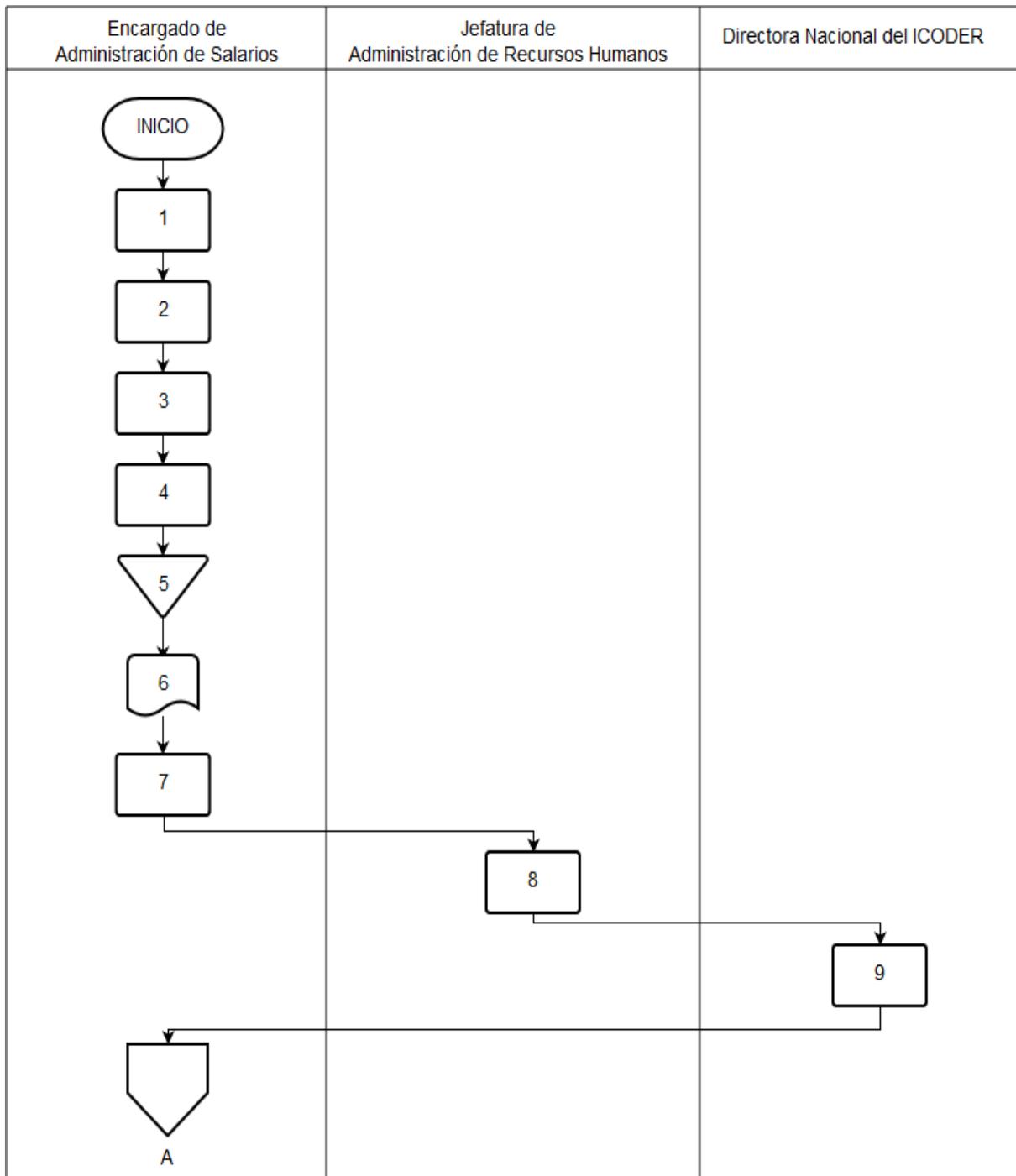
DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO

Número	Descripción de la actividad	Unidad responsable
8	Firmar a acción de personal indicación la fecha (en el espacio de hecho y fecha)	Encargado de Administración de Salarios
9	Presentar al Jefe de Recursos Humano para que dé el visto bueno y lo firme (En espacio de aprobado y fecha).	Jefatura de Administración de Salarios.
10	Presentar dicho documento al Director Nacional para que lo apruebe y firme (en el espacio de aprobado y fecha)	Directora Nacional
11	Archivar en el expediente de la persona junto con la solicitud de confección recibida.	Encargado de Administración de Salarios
12	Entregar una copia de la acción de persona al funcionario en caso de que la solicite.	Encargado de Administración de Salarios
FIN DEL PROCEDIMIENTO		

Elaboró: Viviana Chaves Golfell	Revisó: Lic. Dilsia Morales Ramírez	Autorizó: Lic. Fernando Hernández Pacheco
---------------------------------------	--	---



DIAGRAMA DE FLUJO

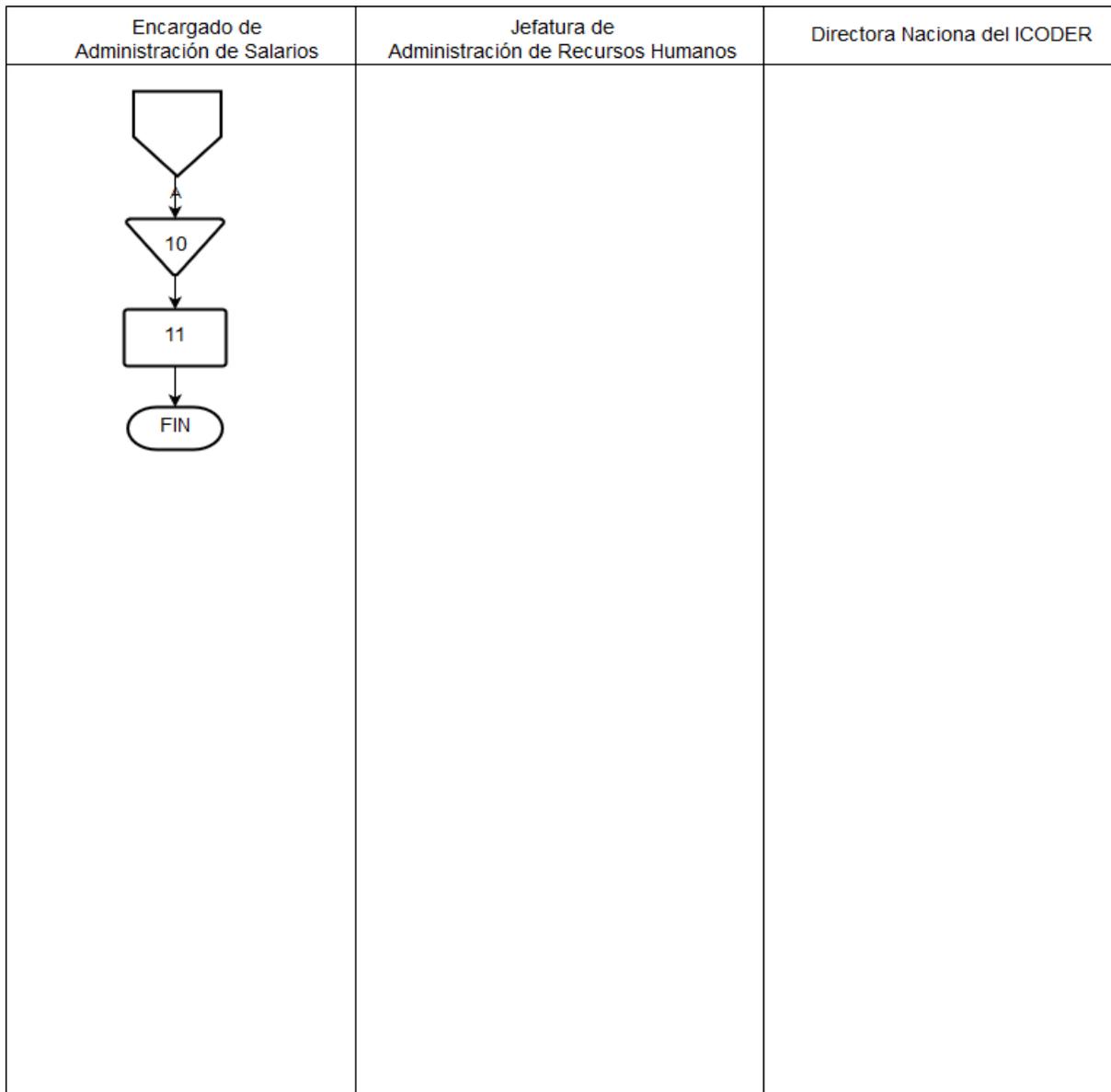




Instituto Costarricense del Deporte y la Recreación
Área de Administración de Salarios
Confección de las acciones de personal

ICODER-ARH-MP-01
05/03/2010
Versión 01
6 de 6

DIAGRAMA DE FLUJO



Elaboró:
Viviana Chaves
Golfell

Revisó:
Lic. Dilsia Morales Ramírez

Autorizó:
Lic. Fernando
Hernández Pacheco

Análisis del procedimiento:

Tabla 16. Análisis de la confección de acciones de personal

5W'IH	Descripción	Interrogante	Análisis crítico
<p>¿Qué?</p> <p>Nombre del procedimiento</p> <p>Objetivo</p> <p>Resultados esperados</p>	<p>Confección de las acciones de personal.</p> <p>Confeccionar el documento oficial que el Departamento de Recursos humanos utiliza para legalizar y respaldar el estado actual o un cambio de los funcionarios dentro de la institución.</p>	<p>¿Qué otras cosas podrían hacerse?</p> <p>¿Qué no debería hacerse?</p>	<p>El nombre que se le da al procedimiento es el correcto.</p> <p>El objetivo definido para el procedimiento es el adecuado.</p> <p>La mayoría de las actividades que se realizan dentro del procedimiento son las adecuadas, sin embargo, deben eliminarse las que ya no se emplean.</p> <p>Además, se debe realizar una mejor redacción de las actividades para asegurar el entendimiento.</p>

5W'1H	Descripción	Interrogante	Análisis crítico
¿Dónde? Unidad administrativa	Administración de Salarios.	¿Es correcta la unidad administrativa	La unidad donde se realiza el procedimiento es la adecuada.
¿Cuándo? Tiempo en que se debe realizar	Cada vez que se solicite.	¿El número de veces que se realiza cierta actividad? ¿Plazo a realizar la actividad?	La frecuencia con que se realiza es la correcta.
¿Quién? Responsables de ejecutar la actividad	Encargado de la Administración de Salarios. Jefatura de Administración de Recursos Humanos.	¿Quiénes son los responsables? ¿Qué otro cargo debería encargarse de la actividad?	Se deben separar los responsables por el puesto que lo realiza, no por unidad administrativa.
¿Cómo? Paquetes computacionales Documentos Formularios Políticas	Microsoft Office Excel BOS HT Fotocopia de la Acción de Personal del colaborador.	¿Cuáles paquetes computacionales o herramientas se utilizan?	Se debe actualizar el procedimiento en el uso de los programas, y eliminar los que ya no se implementan como SIGAF y Microsoft Office Excel.

5W'1H	Descripción	Interrogante	Análisis crítico
	<p>No se involucran formularios dentro del procedimiento.</p> <p>Tiempo máximo de emisión, un día hábil a partir de la solicitud.</p> <p>Debe existir un documento digital de solicitudes de confección de acciones de personal para llevar el control.</p> <p>Se le debe entregar una fotocopia a la persona implicada en la Acción de Personal.</p>	<p>¿Qué documentos entran o se generan del procedimiento?</p> <p>¿Cuáles políticas respaldan el procedimiento?</p>	<p>Los documentos involucrados son los correctos.</p> <p>No son necesarios formularios en el desarrollo de este procedimiento.</p> <p>La aplicación de políticas no vigentes perjudica la adecuada elaboración del procedimiento.</p> <p>Además, se deben implementar las políticas vigentes en la institución.</p>

Conclusiones

- Este procedimiento consiste en crear un documento legal que sustituya al contrato del colaborador e indica su situación, incluye el nombre, ubicación de puesto y su clasificación, salario y beneficios que recibe.
- A pesar de los años, el procedimiento cuenta con los aspectos adecuados en tema de objetivo, nombre, tiempo y unidad administrativa a la que pertenece, por lo que no es necesaria la actualización en esos temas.

Recomendaciones

- Se debe implementar el sistema SIGAF, que se utiliza dentro de la institución, esto permite una mejor ejecución del procedimiento y a la vez una reducción en la cantidad actividades a realizar por la disminución de tareas manuales.
- Se recomienda separar los responsables del procedimiento por puesto que lo realiza, en vez de la unidad administrativa
- Se debe estudiar cuáles son las políticas que han dejado de regir para la realización del procedimiento, y a su vez incluir las vigentes. Esto permite una mejor elaboración de las actividades.

B. Reconocimiento de antigüedad en el sector público.

	Instituto Costarricense del Deporte y la Recreación Área de Administración de Salarios Reconocimiento de antigüedad en el sector público	ICODER-ARH-MP-02 05/03/2010 Versión 01 1 de 4
---	---	--

IDENTIFICACIÓN DEL PROCEDIMIENTO

Objetivo del procedimiento: Conocer anualmente la totalidad de años que cada persona que labore para el ICODER almacena y lograr mayor control de estas cantidades de años calculados para evitar errores. Así como también se requiere para realizar presupuestos de pagos de planillas en otros procedimientos establecidos en el manual.

Políticas:

- El cálculo de años se debe de realizar en los primeros días de cada mes, debido a que los colaboradores ingresaron a la institución en distintas fechas.
- Debe existir y mantener el control de una lista con los nombres de las personas que cumplen anualidades por mes, a fin de conocer concretamente que expedientes buscar cada mes.
- Si algún colaborador necesita que se le extienda el cálculo de antigüedad en la institución para representarlo como un documento oficial en sus trámites personales fuera de la Instituto, se debe hacer de manera extraordinaria, sin necesidad de llenar ningún formulario o documento.

Documentos: Es necesario el expediente de cada colaborador para ver cuando inició sus labores en el sector público.

Responsables: El profesional a cargo de Administración de Salarios.

	<p>Instituto Costarricense del Deporte y la Recreación Área de Administración de Salarios Reconocimiento de antigüedad en el sector público</p>	<p>ICODER-ARH-MP-02 05/03/2010 Versión 01 2 de 4</p>
---	--	---

IDENTIFICACIÓN DEL PROCEDIMIENTO

Formularios: Se debe llenar el formulario de estudio de anualidades.

Formularios electrónicos: N/A.

Sistemas de información: Para confeccionar este procedimiento se requiere del programa Office Microsoft Word, en donde se encuentra el formato a completar con la información que proporciona el expediente o (maestro) la persona objeto del estudio. Posterior a que el estudio ja sido aprobado por jefatura de R, se procede a alimentar la base de datos para elaborar la lista o reporte.

Códigos de seguridad: Al ingresas al programa BOS HT, se requiere del código de acceso al programa, digitando usuario y contraseña.

<p>Elaboró: Viviana Chaves Golfell</p>	<p>Revisó: Lic. Dilsia Morales Ramírez</p>	<p>Autorizó: Lic. Fernando Hernández Pacheco</p>
--	---	--

	<p>Instituto Costarricense del Deporte y la Recreación Área de Administración de Salarios Reconocimiento de antigüedad en el sector público</p>	<p>ICODER-ARH-MP-02 05/03/2010 Versión 01 3 de 4</p>
---	--	---

DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO

Número	Descripción de la actividad	Unidad responsable
1	Buscar expedientes de los colaboradores de la Institución, o ejecutar el estudio con base en la certificación aportada por el empleado.	Encargado de Administración de Salarios
2	Calcular (sumándolos) los años que han pasado desde que cada persona ingresó a laborar para el ICODER, o en otras Instituciones del Estado.	Encargado de Administración de Salarios
3	Alimentar el Maestro con los años exactos de cada funcionario y generar reporte.	Encargado de Administración de Salarios
4	Anotar en una lista (archivo digital) las fechas de ingreso la totalidad de años cumplida cada persona.	Encargado de Administración de Salarios
5	Verificar que el sistema mantenga automáticamente la cuenta de los años acumulados con base en la fecha de inicio e igual al cálculo manual realizado en la actividad 3.	Encargado de Administración de Salarios
FIN		

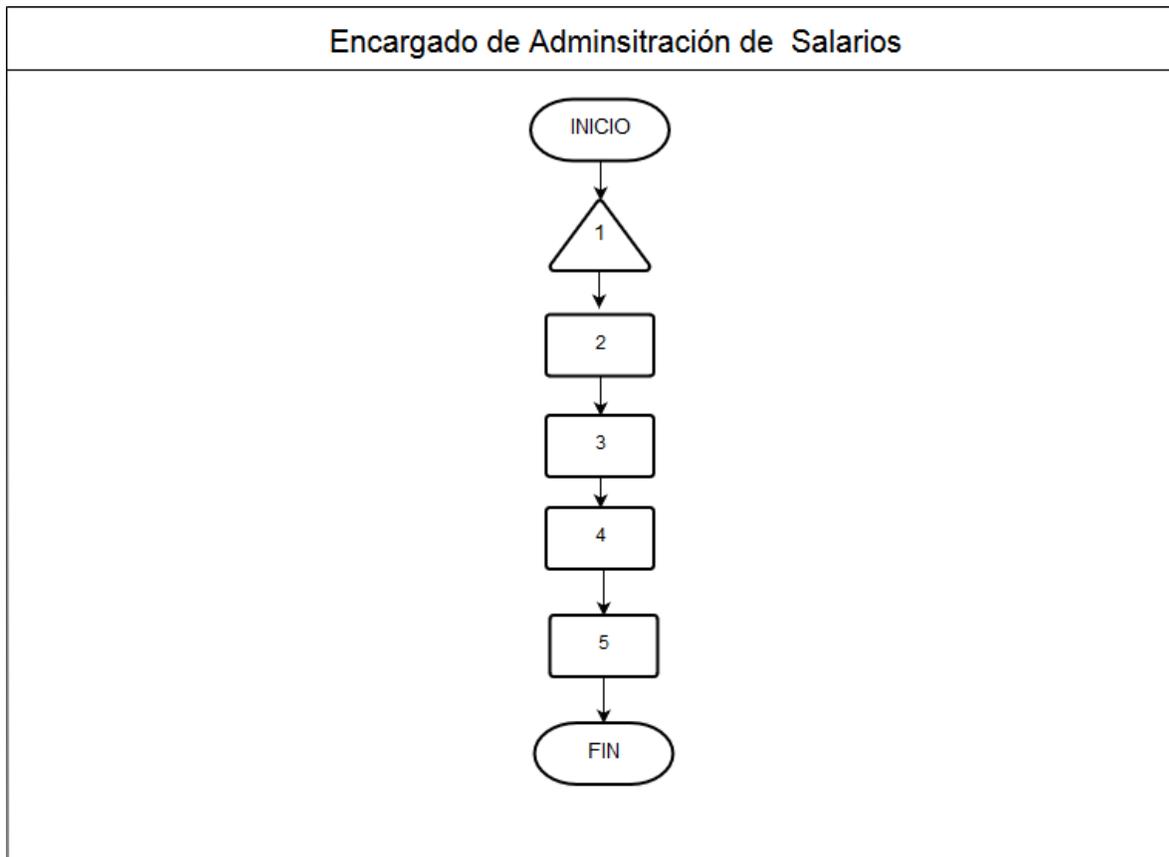
Elaboró: Viviana Chaves Golfell	Revisó: Lic. Dilsia Morales Ramírez	Autorizó: Lic. Fernando Hernández Pacheco
---------------------------------------	--	---



Instituto Costarricense del Deporte y la Recreación
Área de Administración de Salarios
Reconocimiento de antigüedad en el sector público

ICODER-ARH-MP-02
05/03/2010
Versión 01
4 de 4

DIAGRAMA DE FLUJO



Elaboró:
Viviana Chaves
Golfell

Revisó:
Lic. Dilsia Morales Ramírez

Autorizó:
Lic. Fernando
Hernández Pacheco

Análisis del procedimiento:

Tabla 17. Análisis del reconocimiento de antigüedad en el sector público

5W'IH	Descripción	Interrogante	Análisis crítico
<p>¿Qué?</p> <p>Nombre del procedimiento</p> <p>Objetivo</p> <p>Resultados esperados</p>	<p>Reconocimiento de antigüedad en el sector público.</p> <p>Conocer anualmente la totalidad de años que cada persona labore para el ICODER almacena y lograr mayor control de estas cantidades de años calculados para evitar errores. Así como también se requiere para realizar presupuestos de pagos de planillas en otros procedimientos establecidos en el manual.</p>	<p>¿Qué otras cosas podrían hacerse?</p> <p>¿Qué no debería hacerse?</p>	<p>El nombre que se le da al procedimiento es el adecuado.</p> <p>El objetivo no se encuentra bien planteado, debe aterrizarse y mejorar la redacción.</p> <p>Las actividades que se realizan dentro del procedimiento son los adecuados.</p>

5W'1H	Descripción	Interrogante	Análisis crítico
¿Dónde? Unidad administrativa	Área de Administración de Salarios.	¿Es correcta la unidad administrativa	La unidad donde se elabora es la adecuada.
¿Cuándo? Tiempo en que se debe realizar	Cuando se solicite.	¿El número de veces que se realiza cierta actividad? ¿Plazo a realizar la actividad?	La frecuencia de elaboración es la adecuada.
¿Quién? Responsables de ejecutar la actividad	Encargado del Área de Administración de Salarios. Jefatura del Área de Administración de Recursos Humanos.	¿Quiénes son los responsables? ¿Qué otro cargo debería encargarse de la actividad?	Se deben separar los responsables por el puesto que lo realiza, no por unidad administrativa.
¿Cómo? Paquetes computacionales Documentos Formularios Políticas	Microsoft Office Word BOS HT Expediente de cada colaborador. Formulario de estudio de anualidades.	¿Cuáles paquetes computacionales o herramientas se utilizan?	Se deben utilizar los programas vigentes como Microsoft Office Word y Microsoft Office Excel. Los documentos involucrados son los necesarios.

5W'IH	Descripción	Interrogante	Análisis crítico
	<p>El cálculo de años debe realizar en los primeros días de cada mes.</p> <p>Debe existir control de las personas que cumplen anualidades cada mes.</p> <p>Si se extiende el cálculo de antigüedad en la institución para representarlo como un documento oficial en sus trámites personales fuera de la Instituto, se debe hacer de manera extraordinaria.</p>	<p>¿Qué documentos entran o se generan del procedimiento?</p> <p>¿Cuáles políticas respaldan el procedimiento?</p>	<p>El formulario utilizado se debe eliminar, ya que no rige dentro del procedimiento.</p> <p>En el procedimiento se implementan políticas que deben eliminarse.</p>

Conclusiones

- En este procedimiento se calcula anualmente la totalidad de tiempo laborado que acumula cada persona dentro de la institución.
- Para este procedimiento, las actualizaciones a realizar son pocas, sin embargo, las que se deben realizar son esenciales, como una mejor redacción de su objetivo, implementación del sistema SIGAF y eliminar las políticas y formularios que ya no rigen para este procedimiento.

Recomendaciones

- Se debe hacer una formulación y redacción integral del objetivo del procedimiento, ya que este guía al colaborador a entender los resultados esperados.
- Los responsables del procedimiento se deben separar por puesto que lo realiza, en vez de la unidad administrativa.
- Se debe identificar las políticas que han dejado de aplicar para la realización del procedimiento, y a su vez incluir las que rigen. Esto permite conocer el marco de trabajo a la hora de la elaboración de las actividades.
- Se debe eliminar el formulario de estudio de anualidades ya que no rige dentro del procedimiento.
- Es importante actualizar el procedimiento con respecto al software que se utiliza, SIGAF. Esto reduce la cantidad de actividades a realizar, ya que evita tareas manuales.

C. Reajustes salariales

	Instituto Costarricense del Deporte y la Recreación Área de Administración de Salarios Reajustes salariales	ICODER-ARH-MP-3 05/03/2010 Versión 01 1 de 5
---	---	---

IDENTIFICACIÓN DEL PROCEDIMIENTO

Objetivo del procedimiento: Mantener el monto del salario de todo el personal de la Institución actualizado, de acuerdo con el costo de la vida; así como también reconocimiento de carrera profesional, dedicación exclusiva o cualquier otro plus salarial debido al costo de vida.

Políticas:

- Para poder aplicar el cambio de salario se requiere tener la autorización de la Secretaría técnica Autoridad Presupuestaria, del Ministerio de Hacienda.
- Es necesario tener los documentos de decretos de salarios y clases de salarios que envía la Autoridad antes mencionada.
- Tener la aprobación del Consejo Nacional de Deporte para proceder al reconocimiento de carrera profesional, dedicación exclusiva, etc.

Documentos: Se requiere el documento con la autorización emitida por el ente autorizado (Secretaría Técnica Autoridad presupuestaria, Consejo Nacional del Deporte o Jefatura de ARH)

	<p>Instituto Costarricense del Deporte y la Recreación Área de Administración de Salarios Reajustes salariales</p>	<p>ICODER-ARH-MP-3 05/03/2010 Versión 01 2 de 5</p>
---	---	--

IDENTIFICACIÓN DEL PROCEDIMIENTO

<p>Responsables: El profesional a cargo de Administración de Salarios, así como es responsable de aprobar el procedimiento el Jefe de Administración de Recursos Humanos.</p> <p>Formularios: N/A</p> <p>Formularios electrónicos: N/A.</p> <p>Sistemas de información: Para la confección de este procedimiento se debe utilizar el programa de planillas BOS HT, así como una boleta digital y el reporte hechos en hojas electrónicas.</p> <p>Códigos de seguridad: Al ingresar al programa BOS HT, se requiere del código de acceso al programa, digitando usuario y contraseña</p>
--

<p>Elaboró: Viviana Chaves Golfell</p>	<p>Revisó: Lic. Dilsia Morales Ramírez</p>	<p>Autorizó: Lic. Fernando Hernández Pacheco</p>
--	---	--

	<p>Instituto Costarricense del Deporte y la Recreación Área de Administración de Salarios Reajustes salariales</p>	<p>ICODER-ARH-MP-3 05/03/2010 Versión 01 3 de 5</p>
---	---	--

DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO

Número	Descripción de la actividad	Unidad responsable
1	Recibir los documentos que envían la Autoridad Presupuestaria, o el ente autorizado, dependiendo del ajuste a realizar.	Encargado de Administración de Salarios
2	Si el reajuste que se debe hacer es por costo de vida y de carácter retroactivo, se debe sumar todas las horas extras, salarios base, anualidad, prohibición o dedicación y carrera profesional, que el funcionario haya devengado a partir de la fecha en que entra en vigencia el aumento de forma que el cálculo que se haga, contemple todo el salario de los meses anteriores.	Encargado de Administración de Salarios
3	Confeccionar un reporte o cuadro de los reintegros con el monto del aumento, y las horas extras calculadas con el nuevo salario base para pagar a los empleados de la institución.	Encargado de Administración de Salarios
4	Guardar el reporte o cuadro en la carpeta, que se ubica en la computadora, en mis documentos, "reajustes salarios".	Encargado de Administración de Salarios
5	Presentar al jefe de ARH para que lo apruebe y firme.	Encargado de Administración de Salarios

	Instituto Costarricense del Deporte y la Recreación Área de Administración de Salarios Reajustes salariales	ICODER-ARH-MP-3 05/03/2010 Versión 01 4 de 5
---	--	---

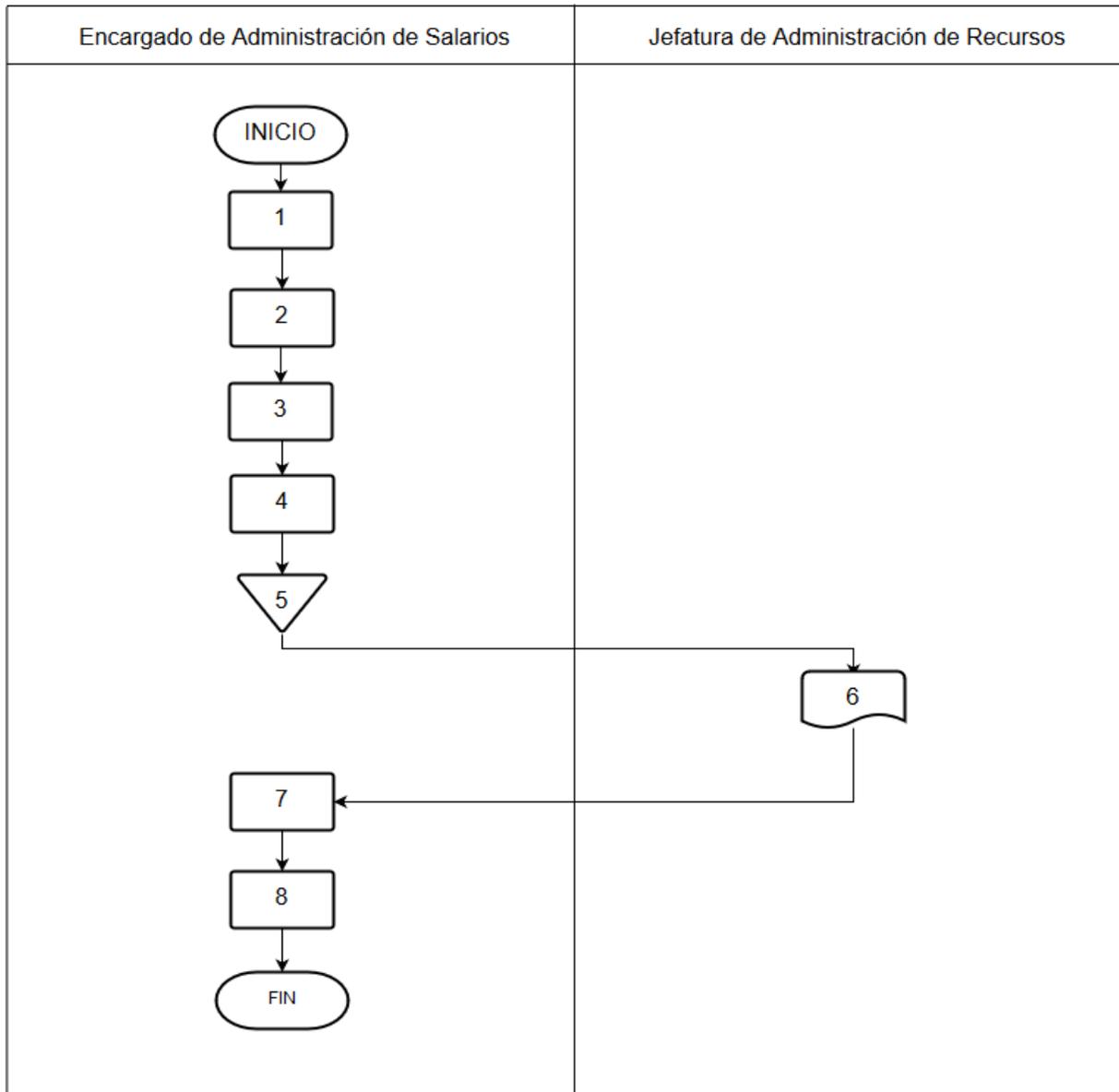
DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO

Número	Descripción de la actividad	Unidad responsable
6	Alimentar la planilla ingresando los datos de los nuevos salarios y horas extras calculados, aprobada por el jefe de ARH al programa BOS HT.	Encargado de Administración de Salarios
7	Guardar los cambios ingresados al programa.	Encargado de Administración de Salarios
FIN		

Elaboró: Viviana Chaves Golfell	Revisó: Lic. Dilsia Morales Ramírez	Autorizó: Lic. Fernando Hernández Pacheco
---------------------------------------	--	---



DIAGRAMA DE FLUJO



Elaboró:
Viviana Chaves
Golfell

Revisó:
Lic. Dilsia Morales Ramírez

Autorizó:
Lic. Fernando
Hernández Pacheco

Análisis del procedimiento:

Tabla 18. Análisis de los reajustes salariales

5W'1H	Descripción	Interrogante	Análisis crítico
<p>¿Qué?</p> <p>Nombre del procedimiento</p> <p>Objetivo</p> <p>Resultados esperados</p>	<p>Reajustes salariales.</p> <p>Mantener el monto del salario de todo el personal de la Institución actualizado, de acuerdo con el costo de la vida; así como también reconocimiento de carrera profesional, dedicación exclusiva o cualquier otro plus salarial debido al costo de vida.</p>	<p>¿Qué otras cosas podrían hacerse?</p> <p>¿Qué no debería hacerse?</p>	<p>El nombre que se le da al procedimiento es el adecuado.</p> <p>El objetivo se encuentra bien planteado, debe aterrizar y mejorar la redacción.</p> <p>Las actividades que se realizan dentro del procedimiento son los adecuados.</p>
<p>¿Dónde?</p> <p>Unidad administrativa</p>	<p>Área de Administración de Salarios.</p>	<p>¿Es correcta la unidad administrativa</p>	<p>La unidad donde se elabora es la adecuada.</p>
<p>¿Cuándo?</p> <p>Tiempo en que se debe realizar</p>	<p>Se realiza dos veces al año.</p>	<p>¿El número de veces que se realiza cierta actividad?</p>	<p>La frecuencia de elaboración es la adecuada.</p>

5W'IH	Descripción	Interrogante	Análisis crítico
<p>¿Quién? Responsables de ejecutar la actividad</p>	<p>Encargado del Área de Administración de Salarios. Jefatura del Área de Administración de Recursos Humanos.</p>	<p>¿Quiénes son los responsables? ¿Qué otro cargo debería encargarse de la actividad?</p>	<p>Se debe incluir como responsable del procedimiento a la Directora Nacional del ICODER.</p>
<p>¿Cómo? Paquetes computacionales Documentos Formularios Políticas</p>	<p>Microsoft Office Word BOS HT Se requiere el documento con la autorización emitida por el ente autorizado. No se involucran formularios dentro del procedimiento. Para poder aplicar el cambio de salario se requiere tener la autorización de la Secretaría técnica Autoridad Presupuestaria, del .</p>	<p>¿Cuáles paquetes computacionales o herramientas se utilizan? ¿Qué documentos entran o se generan del procedimiento? ¿Cuáles políticas respaldan el procedimiento?</p>	<p>Se deben utilizar los programas vigentes como Microsoft Office Word y Microsoft Office Excel. Los documentos involucrados son los necesarios. No son necesarios formularios en el desarrollo de este procedimiento. En el procedimiento se implementan políticas que deben eliminarse.</p>

5W'IH	Descripción	Interrogante	Análisis crítico
	<p data-bbox="505 302 800 386">Ministerio de Hacienda.</p> <p data-bbox="505 464 800 827">Es necesario tener los documentos de decretos de salarios y clases de salarios que envía la Autoridad antes mencionada.</p> <p data-bbox="505 932 800 1352">Tener la aprobación del Consejo Nacional de Deporte para proceder al reconocimiento de carrera profesional, dedicación exclusiva, etc.</p>		

Conclusiones

- En este procedimiento se efectúa el cálculo de los aumentos monetarios, a realizar en cada salario de los colaboradores, indicados por las autoridades involucradas en este procedimiento.
- Las actualizaciones a realizar en este procedimiento son pocas, más son las necesarias para asegurar el entendimiento de los responsables y procurar una mejor realización, estas incluyen mejoras en la redacción de su objetivo, implementación del sistema SIGAF para su elaboración, actualización de los documentos y políticas que rigen el procedimiento.

Recomendaciones

- Se debe hacer una nueva redacción del objetivo del procedimiento, para asegurar que este sea una guía para el colaborador dentro de la realización de sus responsabilidades.
- Los responsables del procedimiento deben estar identificados por puesto que lo realiza, y no por la unidad administrativa.
- Se deben implementar solamente las políticas que aplican para la realización del procedimiento, además de eliminar las que han dejado de aplicar.
- Se debe actualizar el procedimiento en la utilización del software, específicamente SIGAF y Microsoft Office Excel, para realizarlo de manera más eficiente.

D. Elaboración de la planilla institucional.

	Instituto Costarricense del Deporte y la Recreación Área de Administración de Salarios Elaboración de la planilla institucional	ICODER-ARH-MP-7.2 05/03/2010 Versión 01 1 de 19
---	--	--

IDENTIFICACIÓN DEL PROCEDIMIENTO

Objetivo del procedimiento: Realizar la planilla contemplando días de trabajo, incapacidades, y deducciones de cada funcionario.

Políticas:

- Para elaborar la planilla Institucional se debe contemplar los días laborados de cada colaborador.
- Es necesario recibir los reportes de las deducciones de forma física o digital, sin falta en la primera semana de cada mes
- Se debe enviar una respuesta por correo electrónico de recibido a las instituciones que envía el reporte mensual de deducciones,
- La confección de la planilla se debe realizar por quincena.
- Se debe tener lista con una semana de anticipación a la fecha en que se paga, que son los días 14 y 28 de cada mes.
- Si el día de pago de la planilla cae en día feriado o feriado de semana, el pago se realiza el último día hábil inmediato.
- La planilla debe ser revisada, aprobada y formada por el jefe del Departamento de Recursos Humanos antes de enviarla al Departamento Financiero.

	<p>Instituto Costarricense del Deporte y la Recreación Área de Administración de Salarios Elaboración de la planilla institucional</p>	<p>ICODER-ARH-MP-7.2 05/03/2010 Versión 01 2 de 19</p>
---	---	---

IDENTIFICACIÓN DEL PROCEDIMIENTO

Documentos: Se requieren todos los informes o los documentos de diversos funcionarios de: Acciones de personal de funcionarios nuevos, reajustes de salario, incapacidades y reportes de deducciones, en que se incluye el nombre y monto de los funcionarios que tienen un compromiso con determinada institución.

Responsables: La persona responsable de revisar y aprobar a Planilla Institucional es el Jefe de Departamento de Administración de Recursos Humanos; así como la persona responsable de elaborarla es quien esté a cargo del área e Administración de salarios

Formularios: N/A.

Formularios electrónicos: N/A.

Sistemas de información: Se necesita BOS HT únicamente.

Códigos de seguridad: Se requiere del nombre de usuario y contraseña de la computadora principal del área de Administración de salarios, pues ésta contiene toda la información importante de cada colaborador.

Se requiere del nombre de usuario y clave del programa BOS HT para poder ingresar al archivo maestro.

	<p>Instituto Costarricense del Deporte y la Recreación Área de Administración de Salarios Elaboración de la planilla institucional</p>	<p>ICODER-ARH-MP-7.2 05/03/2010 Versión 01 3 de 19</p>
---	---	---

DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO

N.º	Descripción de la actividad	Unidad responsable
1	Ingresas al programa de planillas BOS HT, ingresando el nombre de usuario y la contraseña.	Encargado de Administración de Salarios
2	Seleccionar la opción “Transacciones” en el menú principal, y luego seleccionar la opción llamada “Procesamiento de nómina”	Encargado de Administración de Salarios
3	Seleccionar la nómina a copiar (generalmente la de la quincena anterior, si voy a hacer la 2da quincena del mes y la quincena del mes anterior, si se va a hacer la 1era quincena del mes en curso)	Encargado de Administración de Salarios
4	Seleccionar el ícono de carpeta con el más. Aparece una ventana llamada “Definición de Nueva Planilla” y unos espacios de rango de la planilla a crear.	Encargado de Administración de Salarios
5	Escribir la fecha que se abarcará la planilla.	Encargado de Administración de Salarios
6	En el espacio de descripción, escoger la opción que se adapte a la planilla que se creará, las opciones son: primera quincena, segunda quincena, aguinaldo, salario escolar, retroactivo.	Encargado de Administración de Salarios
7	Activar una opción que dice “copiar empleados inactivos” para que no incluya en la planilla a las personas que se sacaron del maestro.	Encargado de Administración de Salarios

	<p>Instituto Costarricense del Deporte y la Recreación Área de Administración de Salarios Elaboración de la planilla institucional</p>	<p>ICODER-ARH-MP-7.2 05/03/2010 Versión 01 4 de 19</p>
---	---	---

DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO

N. °	Descripción de la actividad	Unidad responsable
8	Revisar que en la opción “mantenimiento de nóminas” salga la planilla como <i>activa</i> en la lista que se despliega.	Encargado de Administración de Salarios
9	Seleccionar la opción Transacciones	Encargado de Administración de Salarios
10	En la opción Nómina, seleccionar la Planilla que se acaba de crear.	Encargado de Administración de Salarios
11	Aparece una ventana que pregunta si desea recalcular la planilla, seleccionar la opción que dice SÍ.	Encargado de Administración de Salarios
12	Ingresar en la nueva planilla a las personas que incluyeron en el archivo maestro, seleccionando el ícono carpeta más.	Encargado de Administración de Salarios
13	Digitar el código de empleado de las personas que se ingresaron en el maestro, y automáticamente sale toda información personal que se incluyó en la planilla.	Encargado de Administración de Salarios
14	En esa misma ventana que contiene los datos de la persona, (seleccionar el botón de lápiz), para poder agregar o eliminar algunos datos, por lo que se digita en la cantidad de días laborados 15, si trabajó toda la quincena, o menos según los días que laboró. Y así sucesivamente para cada uno de os nuevos empleados.	Encargado de Administración de Salarios

	<p>Instituto Costarricense del Deporte y la Recreación Área de Administración de Salarios Elaboración de la planilla institucional</p>	<p>ICODER-ARH-MP-7.2 05/03/2010 Versión 01 5 de 19</p>
---	---	---

DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO

N.º	Descripción de la actividad	Unidad responsable
15	Guardar los cambios realizados y cerrar la ventana de mantenimiento de nómina.	Encargado de Administración de Salarios
16	Abrir nuevamente la ventana de Mantenimiento de nómina, para que aparezca una ventana que pregunta si desea recalcular la planilla, seleccionar la opción que dice Sí.	Encargado de Administración de Salarios
17	Una vez que se recalculó la planilla, seleccionar la opción Mantenimiento de nóminas, y con la flechita que tiene tope ir al inicio de las personas en la planilla, y revisar uno por uno los días laborados de cada persona, todos deben ser 15, excepto las personas que se incapacitaron, además incluir un año más a las personas que cumplen anualidad ese mes.	Encargado de Administración de Salarios
18	Registro de nuevas incapacidades: Buscar el nombre de las personas que tuvieron incapacidades durante la quincena.	Encargado de Administración de Salarios
19	Cuando aparece la información de dicha persona, seleccionar el ícono del lápiz para poder cambiar la cantidad de días que trabajó la persona y los que se incapacitó, e inmediatamente el sistema le calcula el salario.	Encargado de Administración de Salarios

	<p>Instituto Costarricense del Deporte y la Recreación Área de Administración de Salarios Elaboración de la planilla institucional</p>	<p>ICODER-ARH-MP-7.2 05/03/2010 Versión 01 6 de 19</p>
---	---	---

DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO

N.º	Descripción de la actividad	Unidad responsable
20	Volver al inicio de las personas de la planilla, seleccionando la flecha con tope para poder volver al primero, e ir pasando uno por uno con las flechas para ir revisando que no haya ajustes positivos o negativos, excepto los que ocurrieron en la quincena.	Encargado de Administración de Salarios
21	Registro de horas extra: Siempre se ingresas en la segunda quincena de cada mes. Se toma el informe de horas extra recibido, y se busca en “Mantenimiento de Nóminas” con el ícono de buscar, y aparece una ventana que se llama “consulta de Empleados”, en donde dice “texto” se pone el nombre de la persona y se selecciona el ícono de buscar.	Encargado de Administración de Salarios
22	Cuando aparece el nombre de la persona se selecciona el ícono aceptar, se seleccionar el lápiz para poder cambiar la cantidad de horas extras H1, H2 Y H3, según cada persona laboró.	Encargado de Administración de Salarios
23	Guardar los cambios realizados en cada persona, con el ícono de guardar.	Encargado de Administración de Salarios
24	Registro de deducciones: Se registran solamente en la primera quincena. Ir al inicio de la lista de empleados de la planilla, e ir digitando en el espacio de deducciones la mitad del monto de cada una según cada institución.	Encargado de Administración de Salarios

	<p>Instituto Costarricense del Deporte y la Recreación Área de Administración de Salarios Elaboración de la planilla institucional</p>	<p>ICODER-ARH-MP-7.2 05/03/2010 Versión 01 7 de 19</p>
---	---	---

DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO

N.º	Descripción de la actividad	Unidad responsable
25	Guardar cada vez que se han digitado todas las deducciones y seguir sucesivamente con todos los funcionarios de la planilla.	Encargado de Administración de Salarios
26	Salir, cerrando esa ventana, de modo que cuando se vuelva a abrir se recalcule y procese la información que se ha ingresado.	Encargado de Administración de Salarios
27	Impresión de panillas: Seleccionar la opción “Maestro” en la barra de inicio, y seleccionar el botón “Reportes”	Encargado de Administración de Salarios
28	Seleccionar la opción “generador de nóminas” y sale una ventana con varias opciones; seleccionar la opción “Planilla Total”	Encargado de Administración de Salarios
29	“Seleccionar la opción “generar”; aparece una ventana llamada “Parámetros de Generador” con la información de la planilla, se le cambia la flecha, de acuerdo a esta planilla actual.	Encargado de Administración de Salarios
30	Escoger la unidad operativa (001, 002, 003, 004, 007, 010) a imprimir reporte. Seleccionar la opción “Generar”.	Encargado de Administración de Salarios
31	Aparece una ventada con la planilla de esa unidad operativa, seleccionar el icono de Excel para que se transfiera esa información al programa de Excel Office.	Encargado de Administración de Salarios

	<p>Instituto Costarricense del Deporte y la Recreación Área de Administración de Salarios Elaboración de la planilla institucional</p>	<p>ICODER-ARH-MP-7.2 05/03/2010 Versión 01 8 de 19</p>
---	---	---

DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO

N.º	Descripción de la actividad	Unidad responsable
32	Cortar los espacios en blanco que sobran entre cada reporte de planilla de modo que se acomode la mayor parte de información por página.	Encargado de Administración de Salarios
33	Seleccionar la opción “imprimir”, “vista previa”, “mostrar márgenes” para poder acomodar las columnas de información de forma que quede centrado y sea legible.	Encargado de Administración de Salarios
34	Revisar que la información está acomodada correctamente e imprimir.	Encargado de Administración de Salarios
35	Guardar la información con el Nombre del programa que se escogió, en la dirección siguiente: Documentos, carpeta salarios, Planillas, 2010, Mes en curso, quincena en ejecución, y se guarda con el nombre del programa o unidad operativa.	Encargado de Administración de Salarios
36	Impresión de reportes de deducciones: Sólo se imprime a final de mes, ir a reportes.	Encargado de Administración de Salarios
37	Seleccionar la opción de deducciones, seleccionar uno por uno y aparece cada reporte.	Encargado de Administración de Salarios
38	Seleccionar la opción deducciones, seleccionar uno por uno y aparece cada reporte.	Encargado de Administración de Salarios

	<p>Instituto Costarricense del Deporte y la Recreación Área de Administración de Salarios Elaboración de la planilla institucional</p>	<p>ICODER-ARH-MP-7.2 05/03/2010 Versión 01 9 de 19</p>
---	---	---

DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO

N.º	Descripción de la actividad	Unidad responsable
39	Revisar que todos los datos totales de los reportes, coincidan con los totales de deducciones de las planillas.	Encargado de Administración de Salarios
40	Firmar el oficio de y presentar junto con la planilla al jefe de ARH para que la firme.	Encargado de Administración de Salarios
41	Revisión de planillas: Una vez que se imprimió la planilla, así como los reportes, se debe revisar de modo tal que coincidan todos los montos.	Encargado de Administración de Salarios
42	Imprimir un reporte de Reintegros, si existiere, que se ubica en la carpeta de salarios, deducciones, instituciones, archivo "Reporte de deducciones por reintegro"	Encargado de Administración de Salarios
43	Una vez que todo se ha impreso, guardar en el ampo de las planillas de cada mes, y revisar los montos de salario líquido reportado por quincena para cada funcionario, comparándolo con la planilla anterior, a fin de verificar que no hay variaciones importantes entre dichos montos.	Encargado de Administración de Salarios
44	Cuando se revisa la planilla de la primera quincena: se revisa o compara con la planilla de la primera quincena del mes anterior. Cuando es la segunda quincena, se revisa con la quincena de la anterior del mismo mes. Revisar con el jefe de ARH y éste firma la cara (oficio) dirigida a financiero, y cada uno de los reportes para darle el visto bueno.	Encargado de Administración de Salarios

	<p>Instituto Costarricense del Deporte y la Recreación Área de Administración de Salarios Elaboración de la planilla institucional</p>	<p>ICODER-ARH-MP-7.2 05/03/2010 Versión 01 10 de 19</p>
---	---	--

DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO

N.º	Descripción de la actividad	Unidad responsable
45	Cerrar la planilla: Ingresar a: Transacciones, Procesamiento de Nómina, aparece la alista de todas las planillas, seleccionar la planilla que se acaba de hacer, que es la única que aparece como activa.	Encargado de Administración de Salarios
46	Seleccionar el botón “Estado” aparece una ventana preguntando si ¿desea procesa la planilla?	Encargado de Administración de Salarios
47	Seleccionar la opción que dice “sí”, esto indica que se cierra a planilla y ya no se puede acceder ni hacer ningún cambio.	Encargado de Administración de Salarios
48	Escoger esa misma planilla, pero ya procesada, y seleccionar la opción “acumular”	Encargado de Administración de Salarios
49	Aparece una ventana que pregunta si desea acumular, seleccionar la opción que dice “sí”	Encargado de Administración de Salarios
50	Cerrar la ventana y salir del sistema	Encargado de Administración de Salarios
51	Envío a financiero: Sacar fotocopia a toda la planilla, a la carta dirigida al jefe de financiero, y a los reportes de deducciones.	Encargado de Administración de Salarios

	<p>Instituto Costarricense del Deporte y la Recreación Área de Administración de Salarios Elaboración de la planilla institucional</p>	<p>ICODER-ARH-MP-7.2 05/03/2010 Versión 01 11 de 19</p>
---	---	--

DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO

N.º	Descripción de la actividad	Unidad responsable
52	Entregar la original de la planilla a financiero, y ellos le ponen el sello de recibido a la copia de nuestra.	Encargado de Administración de Salarios
53	Archivar la copia de la planilla, en el campo de las planillas del año y mes en curso.	Encargado de Administración de Salarios
54	Archivo para el Departamento Financiero: Solicitar al Departamento Financiero el número de Solicitud de pago Masivo (SPM)	Encargado de Administración de Salarios
55	Buscar en mis documentos, Planilla, Año en curso, archivo en Excel llamado "Caja única"	Encargado de Administración de Salarios
56	Aparece un archivo que contiene cuatro columnas con listas numéricas, eliminar todos los espacios en blanco y los títulos de manera que solo queden los números corridos en todo el documento.	Encargado de Administración de Salarios
57	Marcar la segunda y tercera columna y ponerlas en formato de texto.	Encargado de Administración de Salarios
58	Marcar la cuarta columna y ponerla en formato general.	Encargado de Administración de Salarios

	<p>Instituto Costarricense del Deporte y la Recreación Área de Administración de Salarios Elaboración de la planilla institucional</p>	<p>ICODER-ARH-MP-7.2 05/03/2010 Versión 01 12 de 19</p>
---	---	--

DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO

N.º	Descripción de la actividad	Unidad responsable
59	Guardar el archivo en: documentos, Planillas, Año, Mes. Bajo el nombre estándar creado de la siguiente manera: AÑO, MES, DÍA, 739 (código asignado por la tesorería Nacional al ICODER), 1 (Consecutivo)	Encargado de Administración de Salarios
61	Enviar el archivo por correo electrónico a la persona encargada de recibir esta información en el Departamento Financiero, junto con el archivo de caja única en Excel.	Encargado de Administración de Salarios
62	Enviar otro correo electrónico a la misma persona del Departamento Financiero, con las deducciones de las planillas.	Encargado de Administración de Salarios
63	Cuando llega la factura de la CCSS, en 10 días aproximadamente, fotocopiar ésta.	Encargado de Administración de Salarios
64	Entregar la original al Departamento Financiero, junto con un resumen de todos los montos facturados por programa y otro oficio indicando que se envía la factura de la CCSS.	Encargado de Administración de Salarios
65	Archivar la fotocopia de la planilla, una copia del oficio y del resumen por programa en el ampo de planillas.	Encargado de Administración de Salarios
FIN		

Elaboró: Viviana Chaves Golfell	Revisó: Lic. Dilsia Morales Ramírez	Autorizó: Lic. Fernando Hernández Pacheco
------------------------------------	--	--



DIAGRAMA DE FLUJO

Encargado de Administración de Salarios

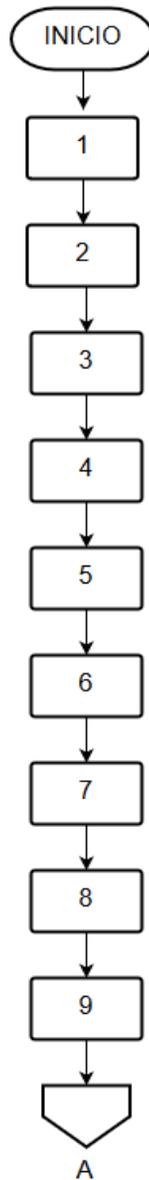




DIAGRAMA DE FLUJO

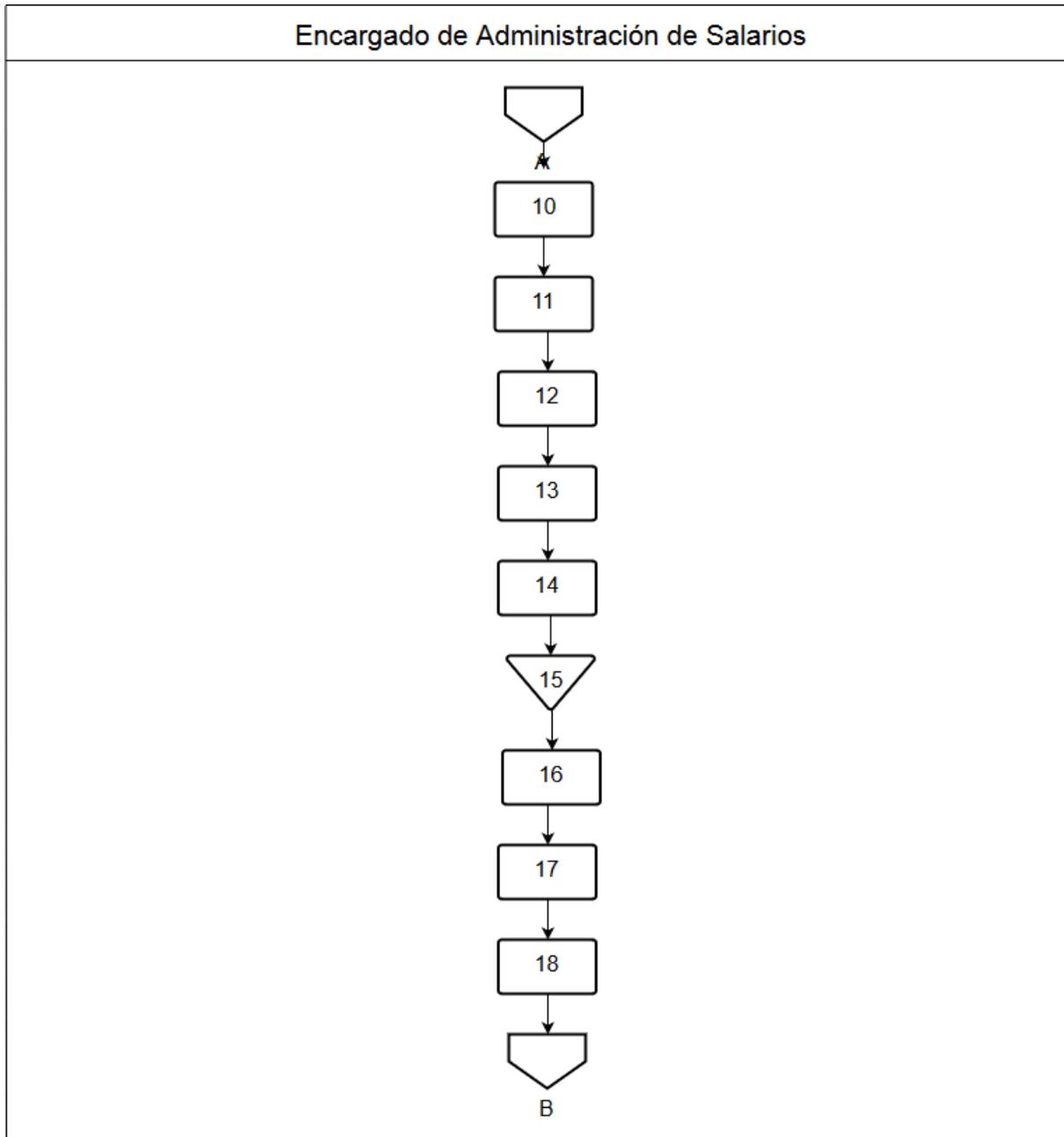




DIAGRAMA DE FLUJO

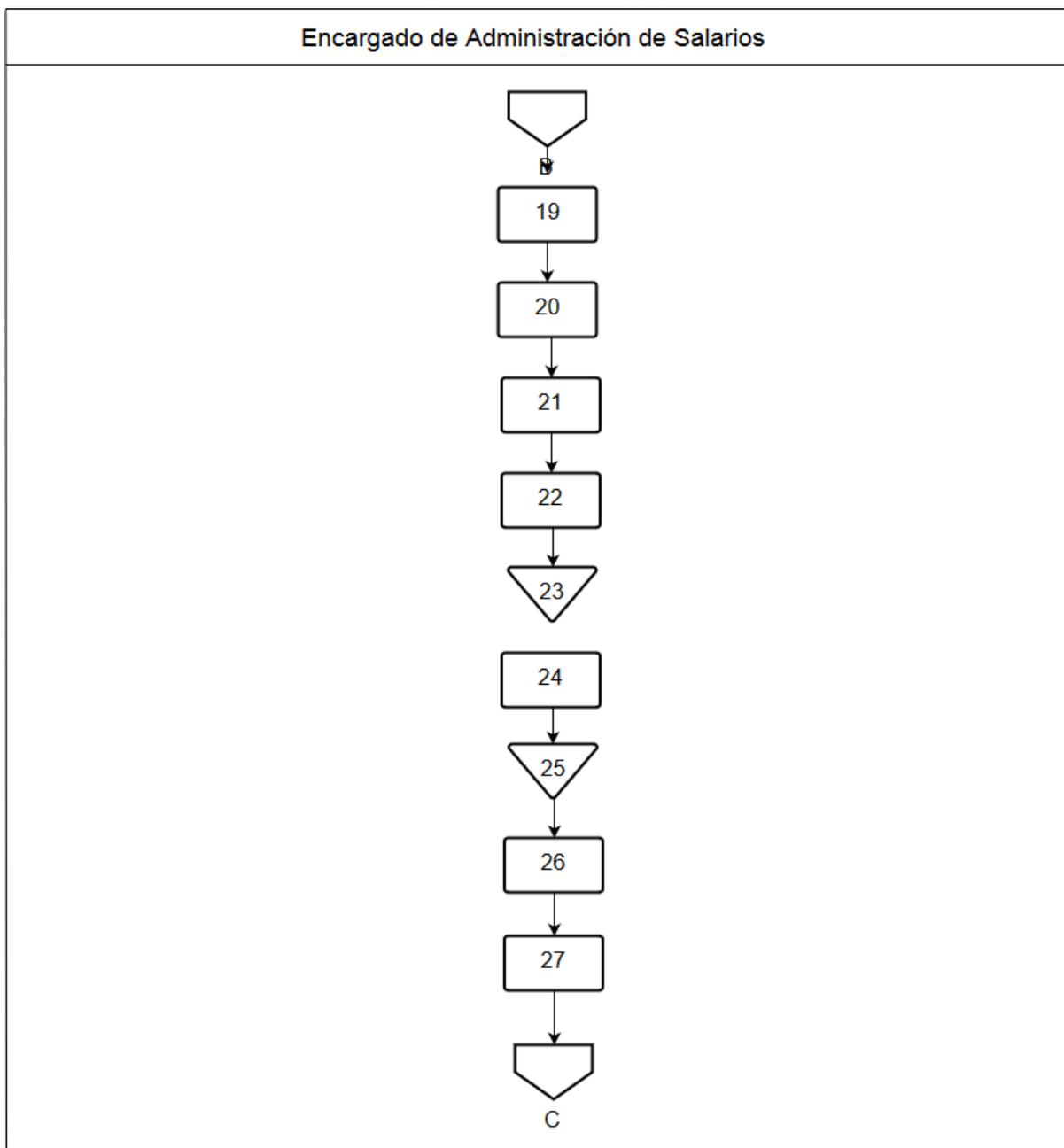




DIAGRAMA DE FLUJO

Encargado de Administración de Salarios

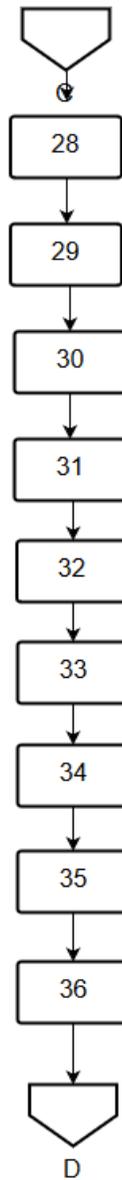




DIAGRAMA DE FLUJO

Encargado de Administración de Salarios

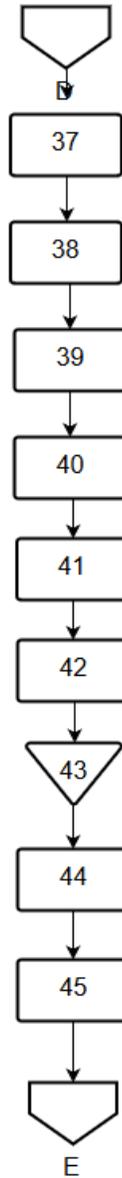
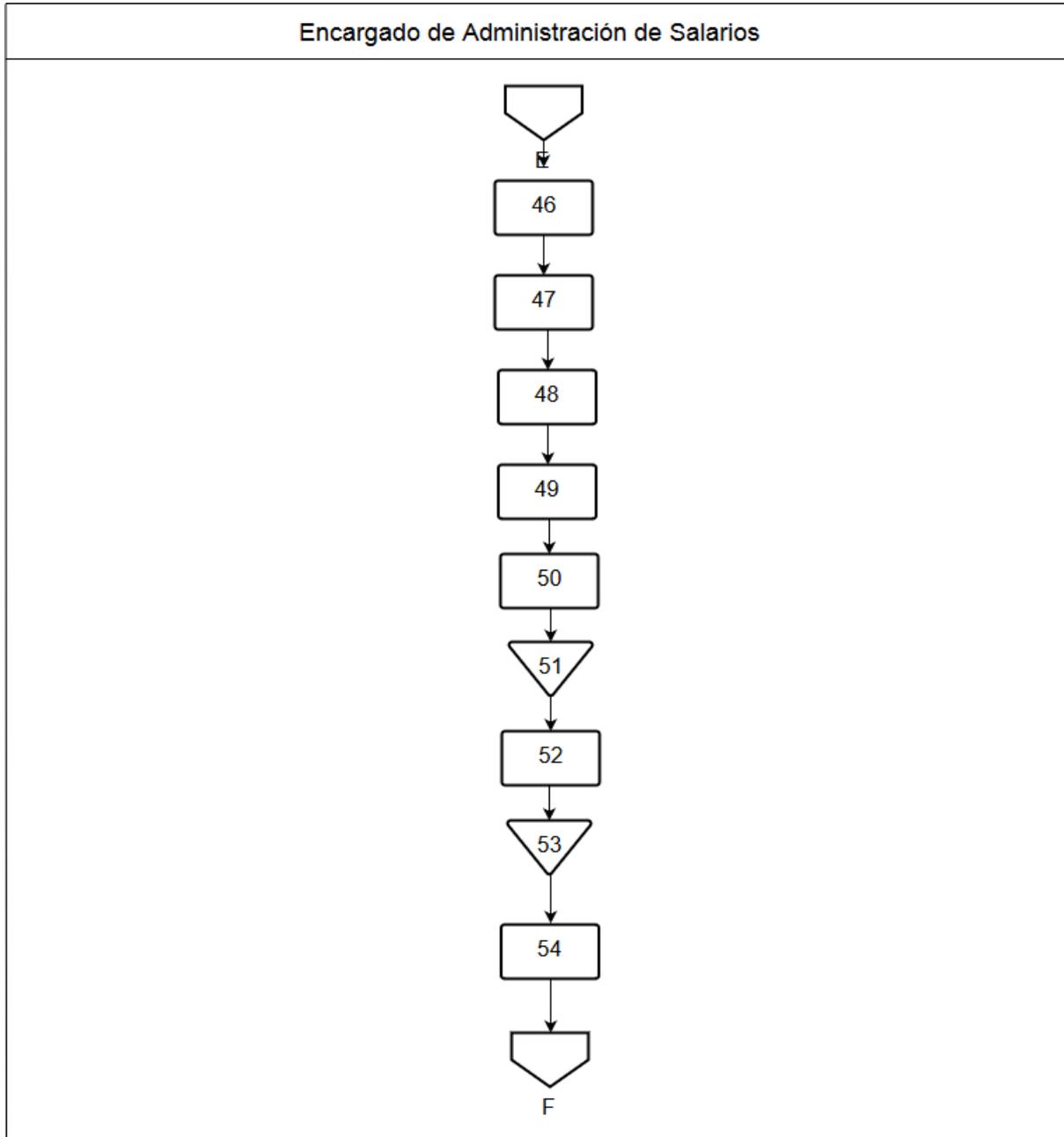




DIAGRAMA DE FLUJO

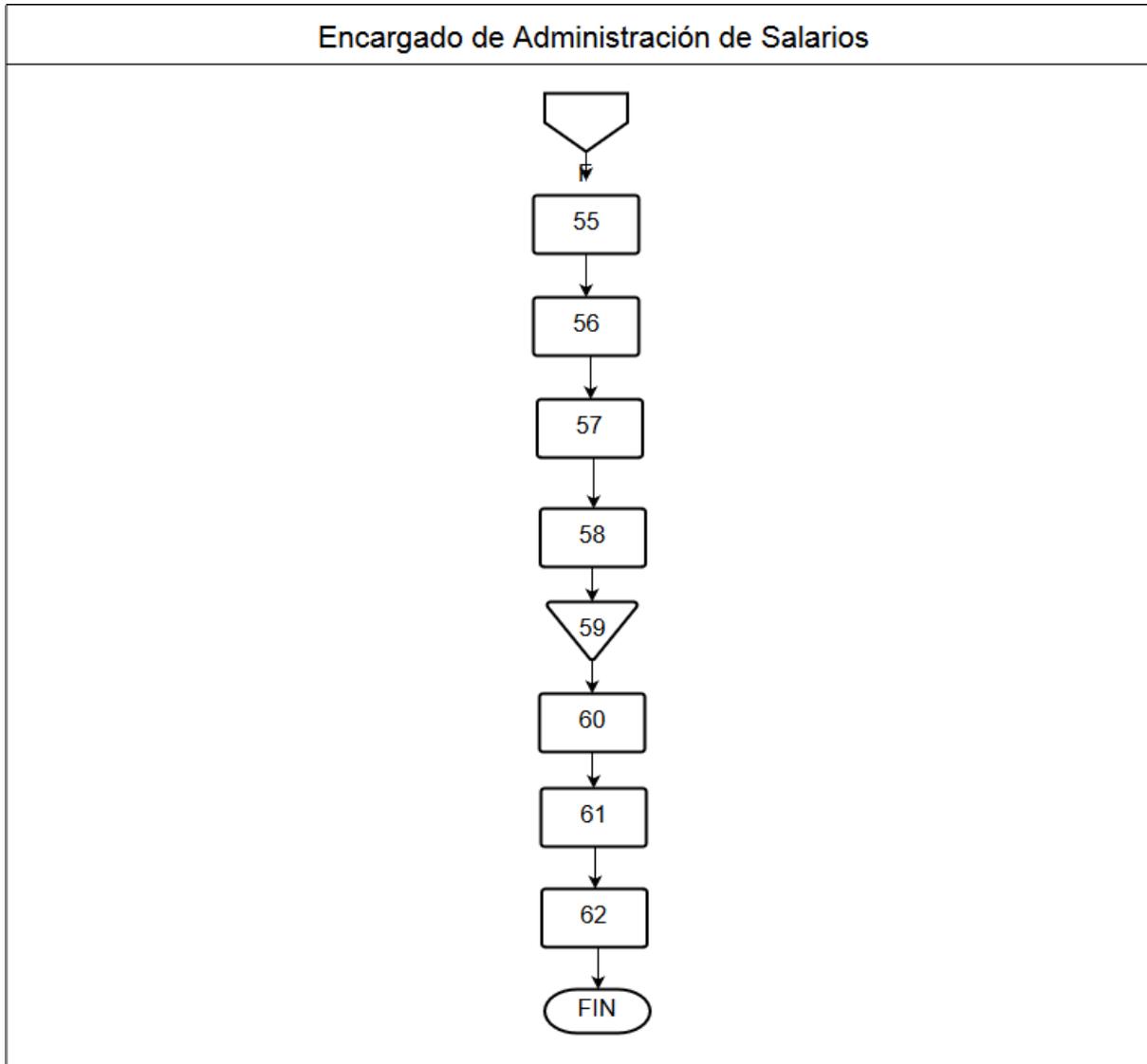




Instituto Costarricense del Deporte y la Recreación
Área de Administración de Salarios
Elaboración de la planilla institucional

ICODER-ARH-MP-7.2
05/03/2010
Versión 01
19 de 19

DIAGRAMA DE FLUJO



Elaboró:
Viviana Chaves
Golfell

Revisó:
Lic. Dilsia Morales Ramírez

Autorizó:
Lic. Fernando
Hernández Pacheco

Análisis del procedimiento:

Tabla 19. Análisis de la elaboración de la planilla institucional

5W'1H	Descripción	Interrogante	Análisis crítico
<p>¿Qué?</p> <p>Nombre del procedimiento</p> <p>Objetivo</p> <p>Resultados esperados</p>	<p>Elaboración de la planilla institucional.</p> <p>Realizar la planilla contemplando días trabajados, incapacidades y deducciones de cada funcionario.</p>	<p>¿Qué otras cosas podrían hacerse?</p> <p>¿Qué no debería hacerse?</p>	<p>En el nombre debe utilizarse el término "nómina" en lugar de "planilla"</p> <p>El objetivo es el adecuado.</p> <p>Se deben eliminar las actividades que ya no se realizan.</p> <p>Se deben incluir las nuevas actividades.</p>
<p>¿Dónde?</p> <p>Unidad administrativa</p>	<p>Área de Administración de Salarios.</p>	<p>¿Es correcta la unidad administrativa?</p>	<p>Es la adecuada.</p>
<p>¿Cuándo?</p> <p>Tiempo en que se debe realizar</p>	<p>Dos veces al mes.</p>	<p>¿El número de veces que se realiza cierta actividad?</p>	<p>Es el tiempo adecuado.</p>

5W'IH	Descripción	Interrogante	Análisis crítico
<p>¿Quién? Responsables de ejecutar la actividad</p>	<p>Encargado de Administración de Salarios. Jefatura de Administración de Recursos Humanos.</p>	<p>¿Quiénes son los responsables? ¿Qué otro cargo debería de encargarse de la actividad?</p>	<p>Son los puestos y responsables adecuados.</p>
<p>¿Cómo? Paquetes computacional es Documentos Formularios Políticas</p>	<p>BOS HT. Informes de los documentos de diversos funcionarios de: Acciones de personal, reajustes de salario, incapacidades y reportes de deducciones. No se involucran formularios dentro del procedimiento. Para elaborar la planilla Institucional se debe contemplar los días laborados de cada colaborador. Es necesario recibir los reportes de las deducciones de forma física o digital, sin falta en la primera semana</p>	<p>¿Cuáles paquetes computacionales o herramientas se utilizan? ¿Qué documentos entran o se generan del procedimiento? ¿Cuáles políticas respaldan el procedimiento?</p>	<p>Se debe utilizar el programa SIGAF para la elaboración de este procedimiento. También Office Microsoft Excel. Los documentos son los adecuados. No son necesarios formularios en el desarrollo de este procedimiento Las políticas son adecuadas, aunque se</p>

5W'IH	Descripción	Interrogante	Análisis crítico
	<p>de cada mes.</p> <p>Se debe enviar una respuesta por correo electrónico de recibido a las instituciones que envía el reporte mensual de deducciones.</p> <p>La confección de la planilla se debe realizar por quincena.</p> <p>Se debe tener lista con una semana de anticipación a la fecha en que se paga, que son los días 13 y 27 de cada mes.</p> <p>Si el día de pago de la planilla cae en día feriado o feriado de semana, el pago se realiza el último día hábil inmediato.</p> <p>La planilla debe ser revisada, aprobada y formada por el jefe del Departamento de Recursos Humanos antes de enviarla a Financiero.</p>		<p>pueden incluir algunas nuevas.</p>

Conclusiones

- Este procedimiento se encarga de la elaboración de la nómina salarial de todos los colaboradores del Instituto Costarricense del Deporte y la Recreación.
- Este procedimiento, es sumamente extenso por la cantidad de pasos que corresponden a otros procedimientos se incluyen en él mismo.

Recomendaciones

- Es necesario identificar los diferentes procedimientos que se encuentran dentro de este mismo y separarlos, para no saturarlo.
- El nombre que se le da al procedimiento debe ser claro y dé referencia a las actividades a realizar. En este caso no es el adecuado pues no utiliza los términos técnicos correctos, se debe utilizar el término “nómina” en lugar de “planilla”.
- Se recomienda separar los responsables del procedimiento por puesto que lo realiza, en vez de la unidad administrativa.
- En este procedimiento se debe hacer uso del sistema SIGAF y de Microsoft Office Excel, para llevar a cabo una mejor realización de las actividades.
- Dentro de las políticas que rigen el procedimiento se deben modificar algunas fechas sobre los días de pago.
- En el procedimiento se debe especificar el uso adecuado de los documentos, específicamente el de deducciones y horas extraordinarias.

E. Planilla décimo tercer mes.

	Instituto Costarricense del Deporte y la Recreación Área de Administración de Salarios Planilla décimo tercer mes	ICODER-ARH-MP-08 05/03/2010 Versión 01 1 de 7
---	---	--

IDENTIFICACIÓN DEL PROCEDIMIENTO

Objetivo del procedimiento: El objetivo de este procedimiento consiste en realizar el cálculo correspondiente a un ahorro llamado aguinaldo o salario del décimo tercer mes.

Políticas:

- Se toma en cuenta el periodo de tiempo de acuerdo con la ley del código de trabajo (del 1 de diciembre al 30 de noviembre del año en curso)
- Se debe agar durante los primeros veinte días del mes de diciembre de cada año en conformidad con la ley.

Documentos: Los documentos que se requieren para la aplicación de este procedimiento son los que arroje el programa BOS HT, de los salarios que cada colaborador percibió, así como el cálculo efectuado del monto del aguinaldo a digitar en el programa.

Responsables: La persona responsable de la confección de la Planilla del Décimo Tercer Mes es la persona a cargo de Administración de Salarios, así como el jefe de departamento del Área de Administración de Recursos Humanos es responsable de su revisión y aprobación.

	<p>Instituto Costarricense del Deporte y la Recreación Área de Administración de Salarios Planilla décimo tercer mes</p>	<p>ICODER-ARH-MP-08 05/03/2010 Versión 01 2 de 7</p>
---	---	---

IDENTIFICACIÓN DEL PROCEDIMIENTO

Formularios: N/A.

Formularios electrónicos: N/A.

Sistemas de información: Para la elaboración de este procedimiento se requiere del programa especial para planillas BOS HT de la empresa TecApro, así como del programa Excel Microsoft que sirve para realizar los cálculos del aguinaldo en una hoja electrónica.

Códigos de seguridad: Se requiere del nombre de usuario y contraseña de la computadora principal del área de Administración de salarios, pues ésta contiene archivos con información importante de cada trabajador.

Se requiere del nombre de usuario y clave del programa BOS HT para poder ingresar al archivo maestro.

<p>Elaboró: Viviana Chaves Golfell</p>	<p>Revisó: Lic. Dilsia Morales Ramírez</p>	<p>Autorizó: Lic. Fernando Hernández Pacheco</p>
--	---	--

	<p>Instituto Costarricense del Deporte y la Recreación Área de Administración de Salarios Planilla décimo tercer mes</p>	<p>ICODER-ARH-MP-08 05/03/2010 Versión 01 3 de 7</p>
---	---	---

DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO

Número	Descripción de la actividad	Unidad responsable
1	Elaborar un cuadro de resumen de todos los salarios devengados, las horas extras y cualquier otro pago salarial que se haya realizado por persona, durante el año. No se rebajan cargas sociales ni ninguna otra deducción.	Encargado de Administración de Salarios
2	Dividir ese monto entre doce para obtener un salario promedio por año para cada persona.	Encargado de Administración de Salarios
3	Ingresar al programa BOS HT	Encargado de Administración de Salarios
4	Digitar el nombre de usuario y la contraseña.	Encargado de Administración de Salarios
5	Seleccionar la opción de “transacciones”	Encargado de Administración de Salarios
6	Seleccionar el botón llamado “procesamiento de nómina”	Encargado de Administración de Salarios
7	Crear una nómina nueva	Encargado de Administración de Salarios

	<p>Instituto Costarricense del Deporte y la Recreación Área de Administración de Salarios Planilla décimo tercer mes</p>	<p>ICODER-ARH-MP-08 05/03/2010 Versión 01 4 de 7</p>
---	---	---

DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO

Número	Descripción de la actividad	Unidad responsable
8	Ingresar a todos los empleados que recibirán aguinaldo	Encargado de Administración de Salarios
9	Digitar los montos calculado de aguinaldo de cada uno de los colaboradores de la planilla institucional.	Encargado de Administración de Salarios
10	Guardar los cambios al completar la totalidad de todos los cálculos por empleado.	Encargado de Administración de Salarios
11	Imprimir las planillas	Encargado de Administración de Salarios
12	Revisar las planillas con el jefe de ARH	Encargado de Administración de Salarios
13	¿Está bien?	Encargado de Administración de Salarios
14	No. Buscar el error y corregirlo	Encargado de Administración de Salarios
15	Sí. Sacar copia a la planilla	Encargado de Administración de Salarios

	<p>Instituto Costarricense del Deporte y la Recreación Área de Administración de Salarios Planilla décimo tercer mes</p>	<p>ICODER-ARH-MP-08 05/03/2010 Versión 01 5 de 7</p>
---	---	---

DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO

Número	Descripción de la actividad	Unidad responsable
16	Entregar al departamento financiero.	Encargado de Administración de Salarios
17	Archivar la copia de la planilla en el ampo de planillas de ese ampo.	Encargado de Administración de Salarios
FIN		

Elaboró: Viviana Chaves Golfell	Revisó: Lic. Dilsia Morales Ramírez	Autorizó: Lic. Fernando Hernández Pacheco
---------------------------------------	--	---



DIAGRAMA DE FLUJO

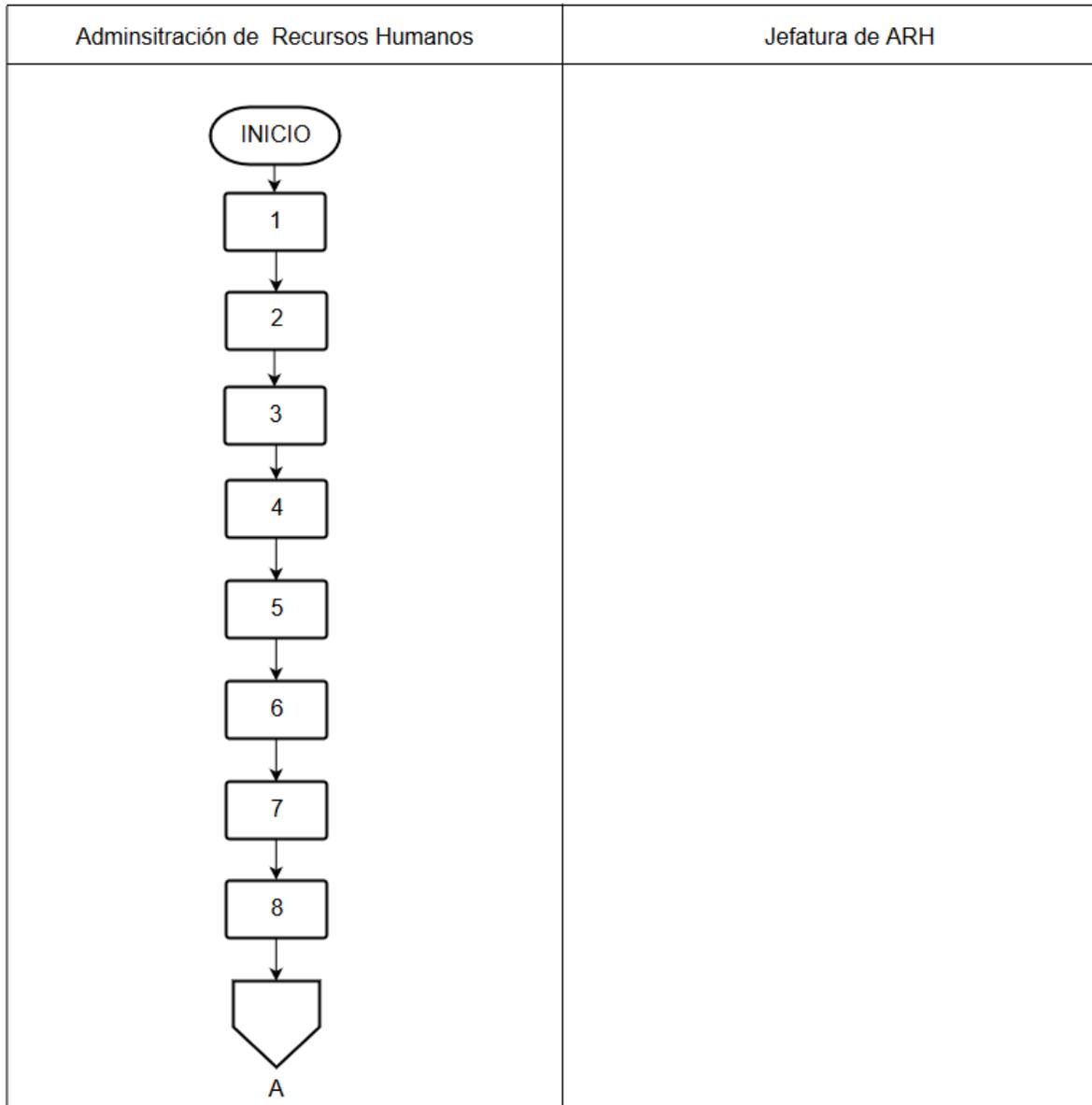
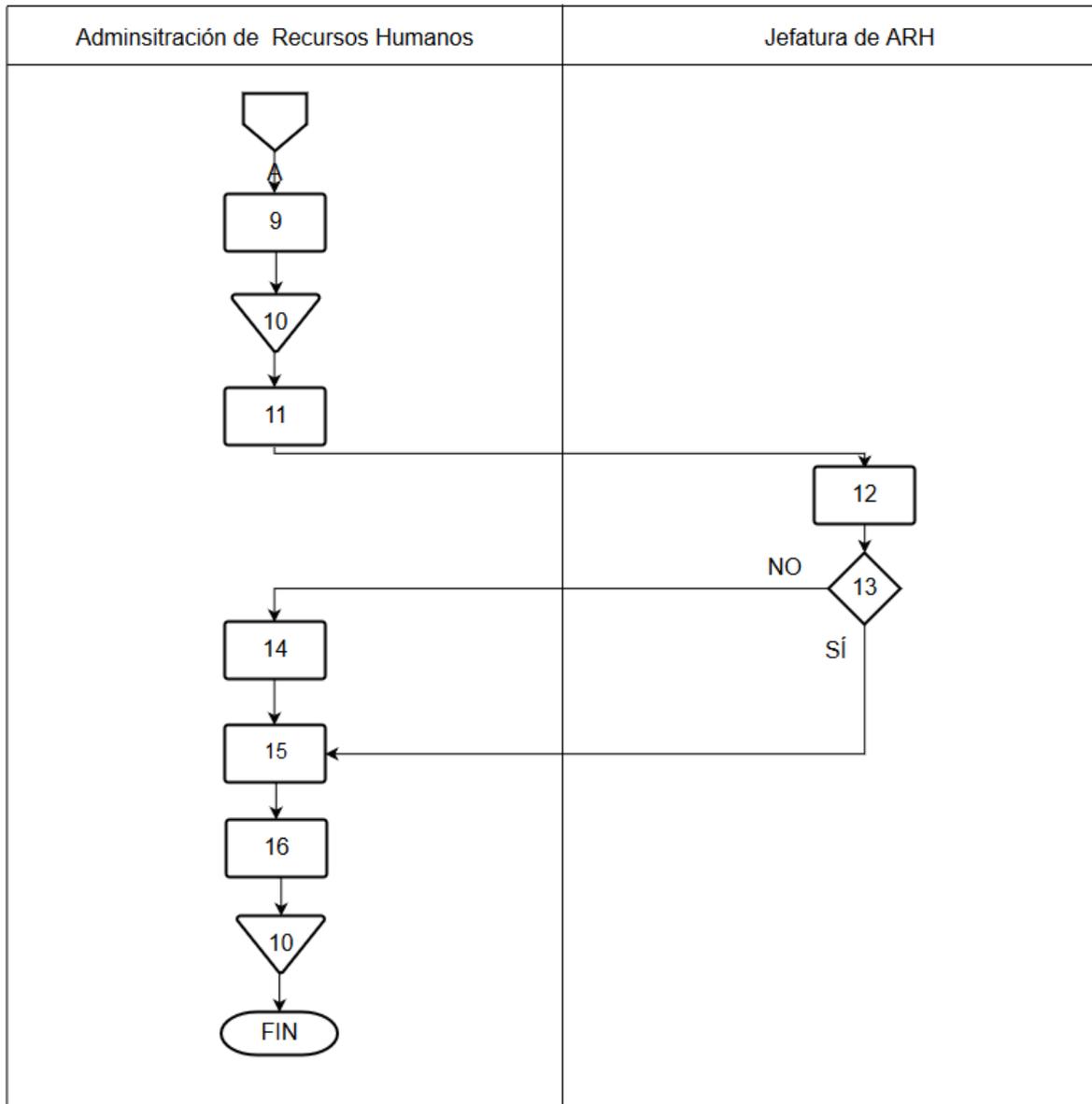




DIAGRAMA DE FLUJO



Elaboró:
Viviana Chaves
Golfell

Revisó:
Lic. Dilsia Morales Ramírez

Autorizó:
Lic. Fernando
Hernández Pacheco

Análisis del procedimiento:

Tabla 20. Análisis planilla décimo tercer mes

5W'IH	Descripción	Interrogante	Análisis crítico
<p>¿Qué?</p> <p>Nombre del procedimiento</p> <p>Objetivo</p> <p>Resultados esperados</p>	<p>Planilla décimo tercer mes.</p> <p>El objetivo de este procedimiento consiste en realizar el cálculo correspondiente a un ahorro llamado aguinaldo o salario del décimo tercer mes.</p>	<p>¿Qué otras cosas podrían hacerse?</p> <p>¿Qué no debería hacerse?</p>	<p>El nombre del procedimiento debe llevar un verbo, según a la actividad que corresponda.</p> <p>El objetivo definido es el adecuado.</p>
<p>¿Dónde?</p> <p>Unidad administrativa</p>	<p>Área de Administración de Salarios.</p>	<p>¿Es correcta la unidad administrativa</p>	<p>Es la unidad adecuada.</p>
<p>¿Cuándo?</p> <p>Tiempo en que se debe realizar</p>	<p>Una vez al año.</p>	<p>¿El número de veces que se realiza cierta actividad?</p> <p>¿Plazo a realizar la actividad?</p>	<p>Es el tiempo adecuado.</p>

5W'IH	Descripción	Interrogante	Análisis crítico
<p>¿Cómo?</p> <p>Paquetes computacionales</p> <p>Documentos</p> <p>Formularios</p> <p>Políticas</p>	<p>BOS HT</p> <p>Los documentos necesarios son los que arroje el programa con los cálculos respectivos.</p> <p>No se involucran formularios dentro del procedimiento.</p> <p>Se toma en cuenta el periodo de tiempo de acuerdo con la ley del código de trabajo.</p> <p>Se debe pagar durante los primeros veinte días del mes de diciembre de cada año.</p>	<p>¿Cuáles paquetes computacionales o herramientas se utilizan?</p> <p>¿Qué documentos entran o se generan del procedimiento?</p> <p>¿Cuáles políticas respaldan el procedimiento?</p>	<p>Se debe utilizar el programa SIGAF.</p> <p>El sistema contiene toda la información, no se requieren documentos.</p> <p>No son necesarios formularios en el desarrollo de este procedimiento.</p> <p>Se deben hacer los cambios respectivos de ley en las políticas, respecto a las fechas de pago.</p>

Conclusiones

- Con este procedimiento se realiza el cálculo de la nómina para pagar a los colaboradores del ICODER el décimo tercer salario en cada mes de diciembre.
- Los cambios a realizar en este procedimiento están relacionados con el nombre, políticas, y sistemas de información. A pesar del tiempo que ha pasado desde su última actualización, las actividades que se realizan son las mismas para llevarlo a cabo.

Recomendaciones

- El nombre que se le da al procedimiento debe hacer referencia a las actividades a realizar. En este caso, el nombre debe ser “confección de la nómina de décimo tercer mes”.
- Los responsables del procedimiento se deben especificar por puesto que lo realiza, para facilitar la realización por parte de los colaboradores.
- Algunas de las políticas utilizadas para llevar al cabo el procedimiento, anteriormente, ya no son utilizadas. Además, las que siguen vigentes cuentan con errores en fechas.
- Se deben utilizar los sistemas de información implementados por la institución.

F. Planilla salario escolar.

	Instituto Costarricense del Deporte y la Recreación Área de Administración de Salarios Planilla salario escolar	ICODER-ARH-MP-09 05/03/2010 Versión 01 1 de 8
---	---	--

IDENTIFICACIÓN DEL PROCEDIMIENTO

Objetivo del procedimiento: El objetivo de este procedimiento consiste en aplicar el pago correspondiente del salario escolar a los colaboradores de la Institución, a fin de cumplir con lo que dicta la Ley en el Código de Trabajo y el artículo 2 de la Ley de Salario Escolar.

Políticas:

- Calcular el salario escolar de acuerdo al porcentaje establecido por ley a nivel nacional a las personas públicas.
- Se elabora en los primeros quince días del año.
- Se deben haber confeccionado los procedimientos previos a la elaboración de la planilla pues aportan datos relevantes para su conclusión.

Documentos: Es necesario el documento donde se realizó el cálculo del salario escolar en una hoja de cálculo.

Responsables: La persona responsable de elaborar este procedimiento es quien tiene a su cargo el Área de Administración de Salarios, así como el jefe del Departamento de ARH es responsable de su revisión y aprobación.

	<p>Instituto Costarricense del Deporte y la Recreación Área de Administración de Salarios Planilla salario escolar</p>	<p>ICODER-ARH-MP-09 05/03/2010 Versión 01 2 de 8</p>
---	---	---

IDENTIFICACIÓN DEL PROCEDIMIENTO

Formularios: N/A.

Formularios electrónicos: N/A.

Sistemas de información: Para la elaboración de este procedimiento se requiere del programa BOS HT donde se ingresan los datos, así como del programa Excel Microsoft donde se realiza el cálculo del salario escolar.

Códigos de seguridad: Se requiere del nombre de usuario y contraseña de la computadora principal del área de Administración de salarios, pues ésta contiene archivos con información importante de cada trabajador.

Se requiere del nombre de usuario y clave del programa BOS HT para poder ingresar al archivo maestro.

<p>Elaboró: Viviana Chaves Golfell</p>	<p>Revisó: Lic. Dilsia Morales Ramírez</p>	<p>Autorizó: Lic. Fernando Hernández Pacheco</p>
--	---	--

	<p>Instituto Costarricense del Deporte y la Recreación Área de Administración de Salarios Planilla salario escolar</p>	<p>ICODER-ARH-MP-09 05/03/2010 Versión 01 3 de 8</p>
---	---	--

DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO

N.º	Descripción de la actividad	Unidad responsable
1	Ingresar al programa BOS HT	Encargado de Administración de Salarios
2	Digitar la clave y la contraseña	Encargado de Administración de Salarios
3	Buscar los datos de deducciones, acciones de personal, horas extra	Encargado de Administración de Salarios
4	Elaborar un cuadro con una columna de los nombres de los trabajadores que están en planilla y que recibirán salario escolar, y con otra columna para los salarios.	Encargado de Administración de Salarios
5	Anotar los montos de todos los salarios ordinarios y extraordinarios devengados en los últimos años, desde febrero hasta el último pago de diciembre.	Encargado de Administración de Salarios
6	Sumar todos los salarios indicados anteriormente en el cuadro.	Encargado de Administración de Salarios
7	Multiplicar el resultado de la suma 8,19% que es el porcentaje establecido por ley que corresponde al salario escolar.	Encargado de Administración de Salarios

	<p>Instituto Costarricense del Deporte y la Recreación Área de Administración de Salarios Planilla salario escolar</p>	<p>ICODER-ARH-MP-09 05/03/2010 Versión 01 4 de 8</p>
---	---	---

DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO

N.º	Descripción de la actividad	Unidad responsable
8	Dividir el resultado de la multiplicación entre 100, para obtener el monto correspondiente al salario escolar devengado para la persona.	Encargado de Administración de Salarios
9	Restar al monto correspondiente al salario escolar el 9% correspondiente a las cargas obrero patronales sobre ese mismo monto.	Encargado de Administración de Salarios
10	Restar las deducciones que tenga cada persona como compromisos personales.	Encargado de Administración de Salarios
11	Digitar el monto de salario total obtenido en el programa BOS HT	Encargado de Administración de Salarios
12	Guardar los datos ingresados	Encargado de Administración de Salarios
13	Imprimir la planilla una vez que se han ingresado todos los salarios de trabajador al programa BOS HT	Encargado de Administración de Salarios
14	Revisar la planilla con el jefe de ARH.	Encargado de Administración de Salarios
15	¿Está bien la planilla?	Jefatura de Administración de Recursos Humanos

	<p>Instituto Costarricense del Deporte y la Recreación Área de Administración de Salarios Planilla salario escolar</p>	<p>ICODER-ARH-MP-09 05/03/2010 Versión 01 5 de 8</p>
---	---	---

DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO

Número	Descripción de la actividad	Unidad responsable
16	NO. Revisar cuidadosamente y corregir	Encargado de Administración de Salarios
17	Imprimir la parte corregida.	Encargado de Administración de Salarios
18	Sí. Sacarle fotocopia a toda la planilla.	Encargado de Administración de Salarios
19	Archivar la copia de la planilla aprobada.	Encargado de Administración de Salarios
20	Llevar la planilla original al Departamento Financiero.	Encargado de Administración de Salarios
	FIN	

Elaboró: Viviana Chaves Golfell	Revisó: Lic. Dilsia Morales Ramírez	Autorizó: Lic. Fernando Hernández Pacheco
---------------------------------------	--	---



DIAGRAMA DE FLUJO

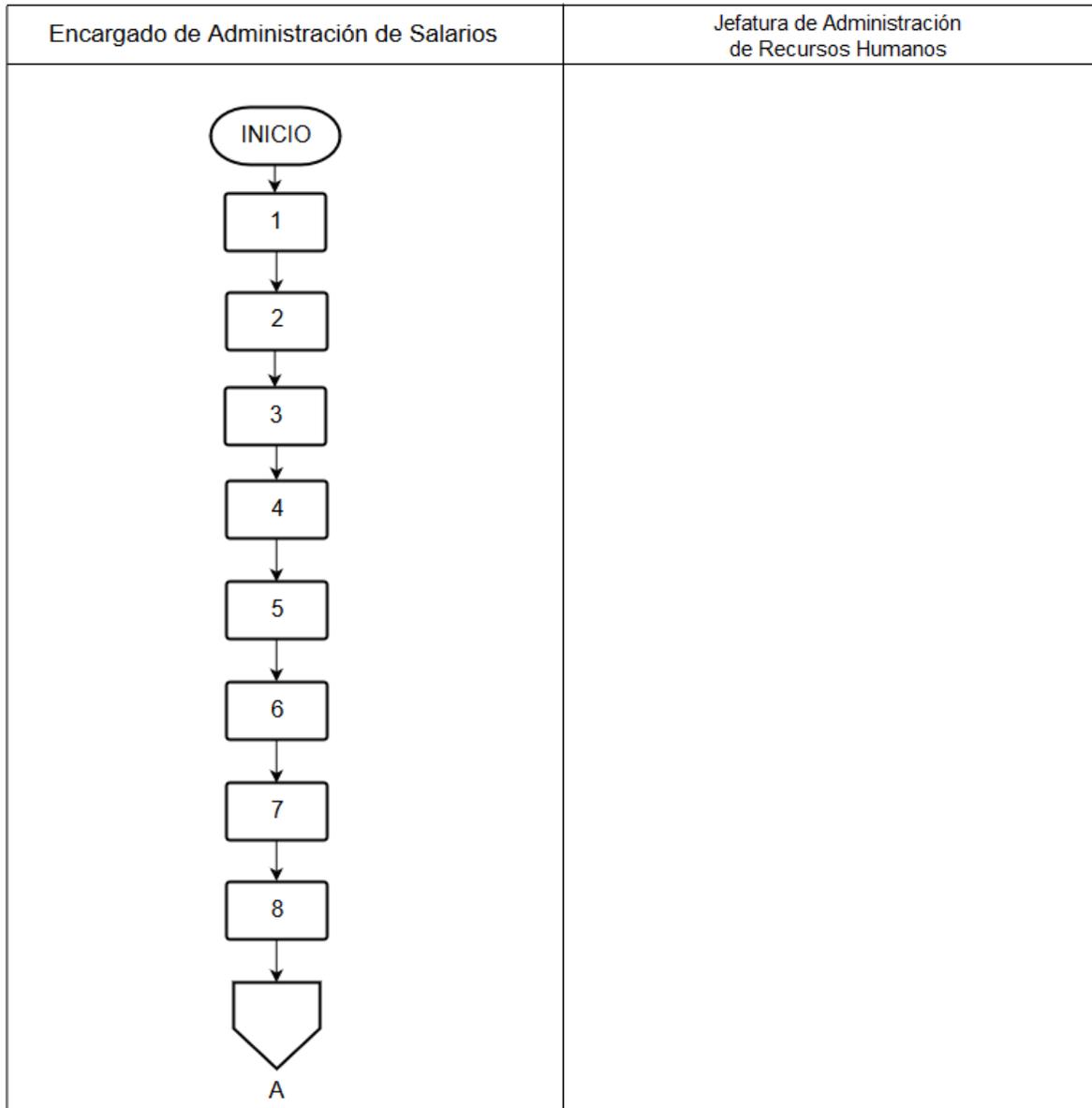
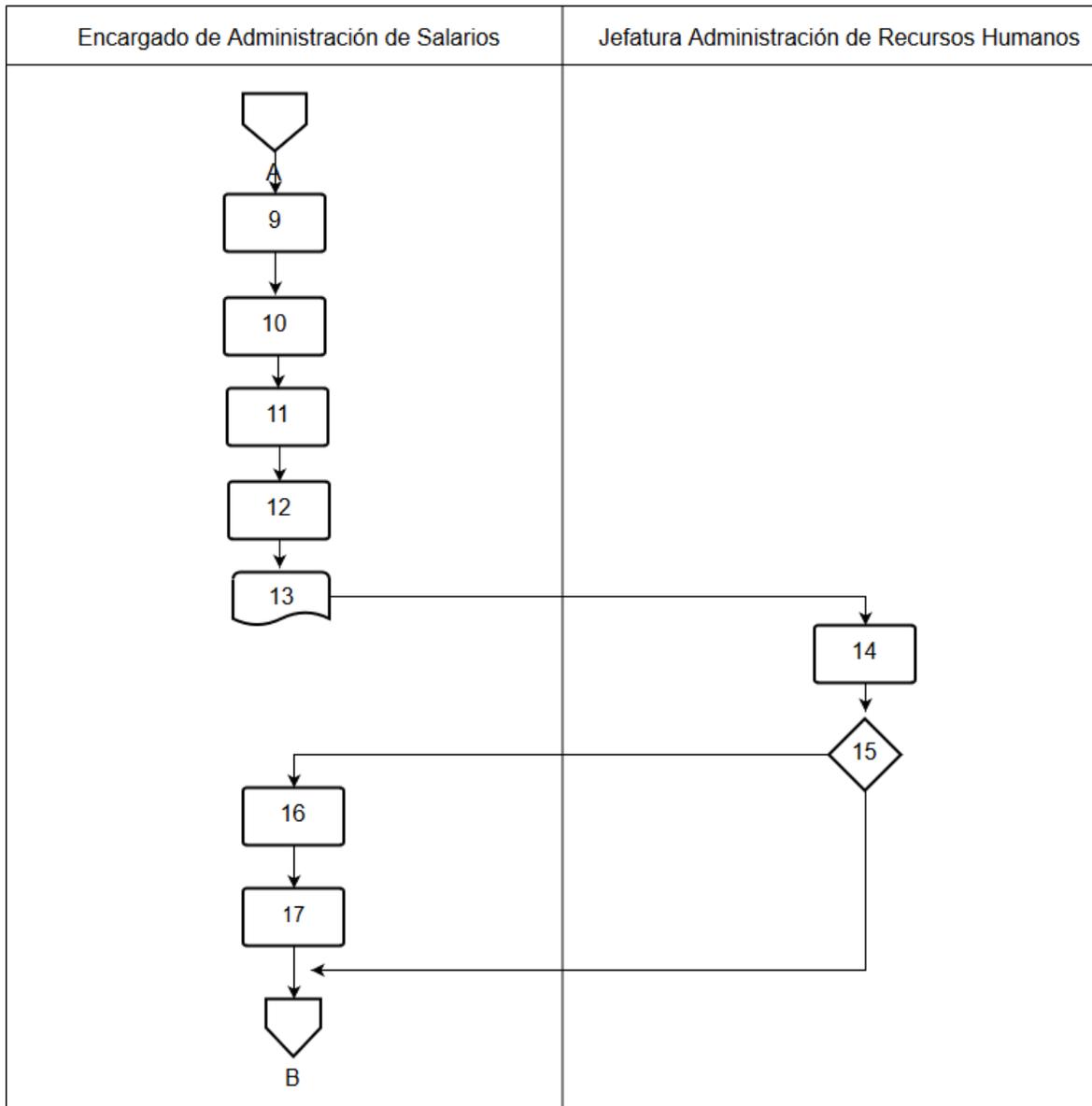




DIAGRAMA DE FLUJO

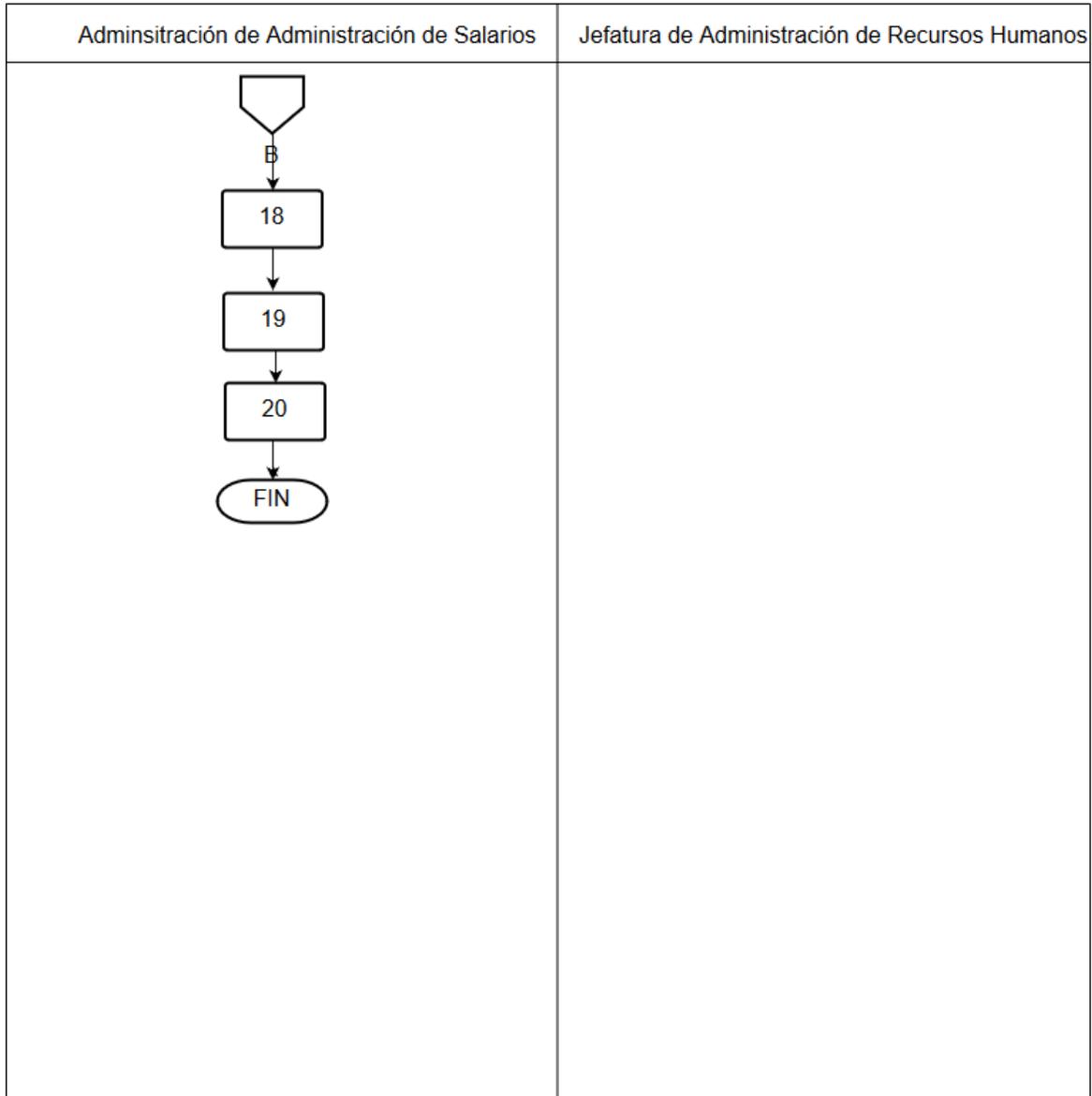




Instituto Costarricense del Deporte y la Recreación
Área de Administración de Salarios
Planilla salario escolar

ICODER-ARH-MP-09
05/03/2010
Versión 01
8 de 8

DIAGRAMA DE FLUJO



Elaboró:
Viviana Chaves
Golfell

Revisó:
Lic. Dilsia Morales Ramírez

Autorizó:
Lic. Fernando
Hernández Pacheco

Análisis del procedimiento:

Tabla 21. Análisis de planilla salario escolar

5W'IH	Descripción	Interrogante	Análisis crítico
<p>¿Qué?</p> <p>Nombre del procedimiento</p> <p>Objetivo</p> <p>Resultados esperados</p>	<p>Planilla salario escolar.</p> <p>El objetivo de este procedimiento consiste en aplicar el pago correspondiente al salario escolar a los colaboradores de la Institución, a fin de cumplir con lo que dicta la Ley en el Código de Trabajo y el artículo 2 de la Ley de Salario Escolar.</p>	<p>¿Qué otras cosas podrían hacerse?</p> <p>¿Qué no debería hacerse?</p>	<p>El nombre del procedimiento debe llevar un verbo, según a la actividad que corresponda.</p> <p>El objetivo es el adecuado.</p>
<p>¿Dónde?</p> <p>Unidad administrativa</p>	<p>Área de Administración de Salarios.</p>	<p>¿Es correcta la unidad administrativa</p>	<p>Es la correcta.</p>
<p>¿Cuándo?</p> <p>Tiempo en que se debe realizar</p>	<p>Una vez al año.</p>	<p>¿El número de veces que se realiza cierta actividad?</p>	<p>Es el adecuado.</p>

5W'IH	Descripción	Interrogante	Análisis crítico
<p>¿Cómo?</p> <p>Paquetes computacionales</p> <p>Documentos</p> <p>Formularios</p> <p>Políticas</p>	<p>BOS HT</p> <p>El documento donde se realizó el cálculo del salario escolar.</p> <p>No se involucran formularios dentro del procedimiento.</p> <p>Calcular el salario escolar de acuerdo al porcentaje establecido por la ley a nivel nacional a las empresas públicas.</p> <p>Se elabora en los primeros quince días del año.</p> <p>Se deben de haber confeccionado los procedimientos previos a la elaboración de la planilla pues aportan datos relevantes por su conclusión.</p>	<p>¿Cuáles paquetes computacionales o herramientas se utilizan?</p> <p>¿Qué documentos entran o se generan del procedimiento?</p> <p>¿Cuáles políticas respaldan el procedimiento?</p>	<p>Se deben utilizar SIGAF y Office Microsoft Excel.</p> <p>No son necesarios documentos, ya que el sistema contiene toda la información.</p> <p>No son necesarios formularios en el desarrollo de este procedimiento.</p> <p>Se deben modificar las políticas que ya no estén vigentes.</p>

Conclusiones

- A lo largo de este procedimiento se efectúa el cálculo del pago, según acuerdo de Ley, de un incentivo para sobrellevar los gastos relacionados con el inicio de lecciones de los hijos de los colaboradores del ICODER.
- Este procedimiento necesita modificaciones en el tema de políticas desactualizadas, sistemas de información y nombre definido.

Recomendaciones

- Se debe nombrar nuevamente el procedimiento, utilizando los términos y verbos adecuados para que faciliten su entendimiento. El nombre adecuado debe ser “confección de la nómina del salario escolar”.
- Se recomienda separar los responsables del procedimiento por puesto que lo realiza, en vez de la unidad administrativa.
- Se deben eliminar las políticas rezagadas, además, se deben hacer las modificaciones necesarias en fechas y aspectos necesarios.
- Se deben implementar los sistemas de información utilizados a lo interno de la institución.

G. Liquidaciones laborales.

	Instituto Costarricense del Deporte y la Recreación Área de Administración de Salarios Liquidaciones laborales	ICODER-ARH-MP-10 05/03/2010 Versión 01 1 de 6
---	--	--

IDENTIFICACIÓN DEL PROCEDIMIENTO

Objetivo del procedimiento: Calcular correctamente el tiempo que la persona ha acumulado trabajando sin hacer efectivo sus derechos laborales, por lo tanto, se le adeuda, y se le debe liquidar.

Políticas:

- Se debe cumplir con lo que dicta el código de trabajo.
- Para proceder a calcularlo se debe recibir una carta o documento formal por escrito que indique la solicitud del procedimiento.
- Se debe iniciar el cálculo en el momento en que la persona implicada lo solicite.
- Se cuenta con un tiempo para la aplicación del cálculo de una semana hábil, a partir de la fecha de la solicitud.
- El cálculo de las liquidaciones laborales se les aplican a las personas que están contempladas en las planillas, mas no así a quienes laboren por contrato por servicios profesionales.

Documentos: Carta de solicitud, el expediente de la persona implicada.

Responsables: La persona responsable de recibir la solicitud y realizar el cálculo correspondiente es quien tiene a su cargo el área de Administración de Salarios del Departamento de ARH.

	<p>Instituto Costarricense del Deporte y la Recreación Área de Administración de Salarios Liquidaciones laborales</p>	<p>ICODER-ARH-MP-10 05/03/2010 Versión 01 2 de 6</p>
---	--	---

IDENTIFICACIÓN DEL PROCEDIMIENTO

Formularios: N/A.

Formularios electrónicos: N/A.

Sistemas de información: Se requiere de la información que suministra el expediente de cada persona junto con los programas de computación que permiten presentar el cálculo de datos como Excel de Microsoft, así como Microsoft Word para redactar una carta que indique el cálculo realizado.

Códigos de seguridad: Nombre de usuario y contraseña de la computadora principal del área de Administración de salarios, pues ésta contiene información importante de cada trabajador.

Se requiere del nombre de usuario y clave del programa BOS HT para poder ingresar al archivo maestro.

<p>Elaboró: Viviana Chaves Golfell</p>	<p>Revisó: Lic. Dilsia Morales Ramírez</p>	<p>Autorizó: Lic. Fernando Hernández Pacheco</p>
--	---	--

	<p>Instituto Costarricense del Deporte y la Recreación Área de Administración de Salarios Liquidaciones laborales</p>	<p>ICODER-ARH-MP-10 05/03/2010 Versión 01 3 de 6</p>
---	--	---

DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO

N.º	Descripción de la actividad	Unidad responsable
1	Recibir la solicitud de liquidación por parte de la persona interesada.	Encargado de Administración de Salarios
2	Buscar el expediente de la persona a fin de ver las fechas de inicio de labores y si tuvo días sin laborar.	Encargado de Administración de Salarios
3	Calcular los días que han pasado desde la última vez que hizo efectivas las vacaciones.	Encargado de Administración de Salarios
4	Calcular un salario promedio: Sumar los salarios percibidos en los últimos seis meses por la persona y dividirlos entre seis para obtener un salario promedio.	Encargado de Administración de Salarios
5	Dividir ese promedio entre treinta días para obtener el monto del salario por día.	Encargado de Administración de Salarios
6	Multiplicar el monto del salario por día por la cantidad de días calculados en la actividad 3, para obtener el monto correspondiente a la liquidación de vacaciones.	Encargado de Administración de Salarios
7	Sumar los salarios de los meses que trabajó la persona a partir de la última vez que recibió el aguinaldo, hasta la fecha de la solicitud de liquidación.	Encargado de Administración de Salarios
8	Dividir el monto total obtenido en la actividad anterior, entre doce, que corresponde a los meses del año para obtener el monto de aguinaldo correspondiente a liquidar.	Encargado de Administración de Salarios

	Instituto Costarricense del Deporte y la Recreación Área de Administración de Salarios Liquidaciones laborales	ICODER-ARH-MP-10 05/03/2010 Versión 01 4 de 6
---	---	--

DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO

Número	Descripción de la actividad	Unidad responsable
9	Sumar los salarios ordinarios y extraordinarios de meses que trabajó la persona desde febrero hasta el último pago de diciembre.	Encargado de Administración de Salarios
10	Multiplicar el total acumulado por el 8.19% que corresponde al porcentaje determinado por Ley.	Encargado de Administración de Salarios
11	Dividir el resultado de la multiplicación entre 100, lo cual equivale al monto a pagar de salario escolar a liquidar.	Encargado de Administración de Salarios
12	Restar a ese monto el 9% correspondiente a cargas sociales de los meses que se laboró.	Encargado de Administración de Salarios
13	Sumar el monto obtenido del cálculo de las vacaciones, el cálculo del aguinaldo y cálculo del salario escolar, lo cual corresponde al monto a liquidar.	Encargado de Administración de Salarios
14	Redactar un informe con los montos calculados, dirigido al departamento financiero.	Encargado de Administración de Salarios
FIN		

Elaboró: Viviana Chaves Golfell	Revisó: Lic. Dilsia Morales Ramírez	Autorizó: Lic. Fernando Hernández Pacheco
---------------------------------------	--	---



DIAGRAMA DE FLUJO

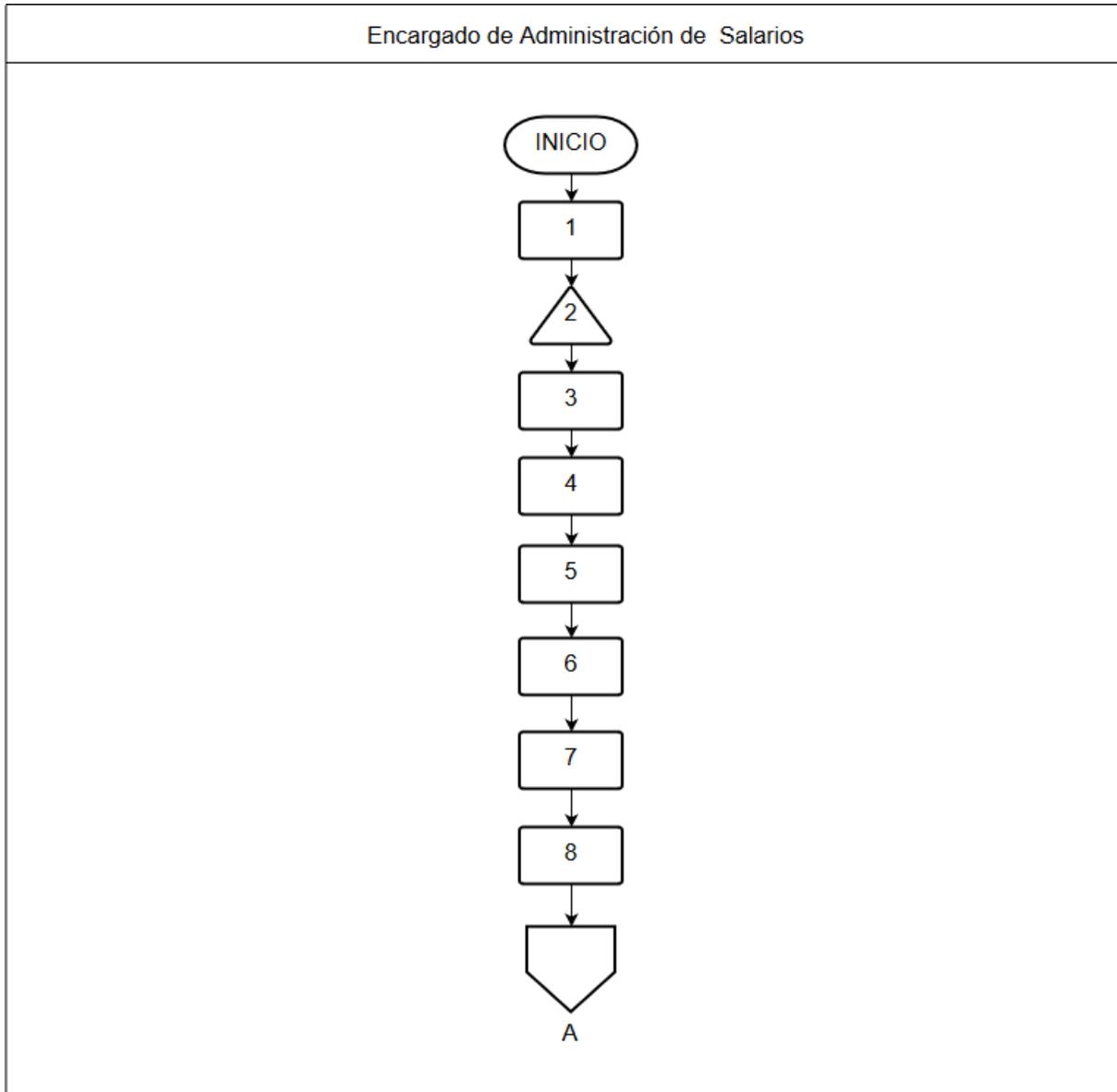
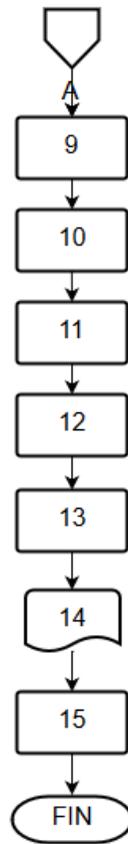




DIAGRAMA DE FLUJO

Encargado de Administración de Salarios



Elaboró:
Viviana Chaves
Golfell

Revisó:
Lic. Dilsia Morales Ramírez

Autorizó:
Lic. Fernando
Hernández Pacheco

Análisis del procedimiento:

Tabla 22. Análisis de las liquidaciones laborales

5W'IH	Descripción	Interrogante	Análisis crítico
<p>¿Qué?</p> <p>Nombre del procedimiento</p> <p>Objetivo</p> <p>Resultados esperados</p>	<p>Liquidaciones laborales.</p> <p>Calcular correctamente el tiempo que la persona ha acumulado trabajando sin hacer efectivo sus derechos laborales, por lo tanto, se le adeuda, y se le debe liquidar.</p>	<p>¿Qué otras cosas podrían hacerse? ¿Qué no debería hacerse?</p>	<p>El nombre del procedimiento debe llevar un verbo, según a la actividad que corresponda.</p> <p>El objetivo es el adecuado.</p>
<p>¿Dónde?</p> <p>Unidad administrativa</p>	<p>Área de Administración de Salarios.</p>	<p>¿Es correcta la unidad administrativa</p>	<p>Es la adecuada.</p>
<p>¿Cuándo?</p> <p>Tiempo en que se debe realizar</p>	<p>Cuando una persona renuncie o desee gozar de su pensión.</p>	<p>¿El número de veces que se realiza cierta actividad?</p> <p>¿Plazo a realizar la actividad?</p>	<p>Es el adecuado.</p>

5W'IH	Descripción	Interrogante	Análisis crítico
<p>¿Cómo?</p> <p>Paquetes computacionales</p> <p>Documentos</p> <p>Formularios</p> <p>Políticas</p>	<p>Office Microsoft Word.</p> <p>Office Microsoft Excel.</p> <p>BOS HT</p> <p>Se necesita la carta de solicitud y el expediente de la persona implicada.</p> <p>No se involucran formularios dentro del procedimiento.</p> <p>Se debe cumplir con lo que dicta el código de trabajo.</p> <p>Para proceder a calcularlo se debe recibir una carta o documento formal por escrito que indique la solicitud del procedimiento.</p> <p>Se debe iniciar el cálculo en el momento en que la</p>	<p>¿Cuáles paquetes computacionales o herramientas se utilizan?</p> <p>¿Qué documentos entran o se generan del procedimiento?</p> <p>¿Cuáles políticas respaldan el procedimiento?</p>	<p>Se debe utilizar el programa SIGAF en lugar de BOS HT. Los demás son los adecuados.</p> <p>Los documentos involucrados son los adecuados.</p> <p>No son necesarios formularios en el desarrollo de este procedimiento.</p> <p>Las políticas son las correctas.</p>

5W'IH	Descripción	Interrogante	Análisis crítico
	<p>persona implicada lo solicite.</p> <p>Se cuenta con un tiempo para la aplicación del cálculo de una semana hábil, a partir de la fecha de la solicitud.</p> <p>El cálculo de las liquidaciones laborales se les aplica a las personas que están contempladas en las planillas, mas no así a quienes labores por contrato por servicios profesionales.</p>		

Conclusiones

- En este procedimiento calculan los incentivos a los que cada colaborador tiene derecho por haber laborado y concluido su contrato, con o sin responsabilidad. Entre estas se encuentran las vacaciones, aguinaldo y salario escolar.
- Al igual que en los dos procedimientos anteriores, este cuenta con deficiencias en redacción y mal uso de términos en su nombre, lo que dificulta el entendimiento claro de su objetivo.
- Con la implementación del nuevo sistema de información propuesto por la organización se pueden ahorrar numerosos pasos dentro del procedimiento, ya que este no realiza actividades manuales como el anterior.

Recomendaciones

- Se debe redactar un nuevo nombre para el procedimiento, utilizando los verbos y términos adecuadas.
- Los encargados de la elaboración de los procedimientos se deben identificar por puesto que lo realiza, no por unidad administrativa.
- Para la elaboración del procedimiento se debe implementar el Sistema SIGAF, propuesto por la institución.

H. Análisis y elaboración del presupuesto de la nómina institucional.

	Instituto Costarricense del Deporte y la Recreación Área de Administración de Salarios Análisis y elaboración del presupuesto de la nómina institucional	ICODER-ARH-MP-11 05/03/2010 Versión 01 1 de 7
---	---	--

IDENTIFICACIÓN DEL PROCEDIMIENTO

Objetivo del procedimiento: La finalidad de este procedimiento es determinar el total de presupuesto salarial de todo el año de los trabajadores del ICODER, así como representa el cumplimiento de la ley.

Políticas:

- Cada director de área debe enviar un documento foliado que indique el monto estimado que prevén puedan necesitar
- Se debe presentar el reporte del presupuesto por áreas o programas institucionales.
- El presupuesto se debe facturar una vez al año, en el mes de setiembre.

Documentos: Entre los documentos requeridos para la confección del presupuesto se encuentran los oficios que emite cada director de las áreas involucradas.

Así mismo el documento que emite cada persona responsable de las áreas de Dotación y Gestión de Recurso Humano, Desarrollo y Capacitación del Talento Humano y Jefatura de ARH.

	<p>Instituto Costarricense del Deporte y la Recreación</p> <p>Área de Administración de Salarios</p> <p>Análisis y elaboración del presupuesto de la nómina institucional</p>	<p>ICODER-ARH-MP-11</p> <p>05/03/2010</p> <p>Versión 01</p> <p>2 de 7</p>
---	--	---

IDENTIFICACIÓN DEL PROCEDIMIENTO

<p>Responsables: La persona responsable de Administración de Salarios es el responsable de confeccionar el presupuesto de planillas y la persona a cargo de la jefatura de ARH se debe encargar de presentar el presupuesto ante la Dirección Nacional del ICODER.</p> <p>Formularios: N/A.</p> <p>Formularios electrónicos: N/A.</p> <p>Sistemas de información: Para la confección de este procedimiento se requiere de los datos recibidos para procesarse por medio del programa Excel de Office.</p> <p>Códigos de seguridad: N/A</p>

<p>Elaboró: Viviana Chaves Golfell</p>	<p>Revisó: Lic. Dilsia Morales Ramírez</p>	<p>Autorizó: Lic. Fernando Hernández Pacheco</p>
--	--	--

	<p>Instituto Costarricense del Deporte y la Recreación</p> <p>Área de Administración de Salarios</p> <p>Análisis y elaboración del presupuesto de la nómina institucional</p>	<p>ICODER-ARH-MP-11</p> <p>05/03/2010</p> <p>Versión 01</p> <p>3 de 7</p>
---	--	---

DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO

Número	Descripción de la actividad	Unidad responsable
1	Solicitar por escrito los documentos llamadas “relación de puestos” actualizada, la “proyección de puntos por concepto de carrera profesional” y “porcentaje pro dedicación exclusiva”, al Área de desarrollo y capacitación del Talento Humano.	Encargado de Administración de Salarios
2	Solicitar por escrito la “última escala de salarios” aprobada por Secretaría Técnica de Autoridad Presupuestaria.	Encargado de Administración de Salarios
3	Solicitar a la jefatura la “proyección porcentual del incremento del costo de vida” para enero y julio, del número de jornaleros que se vayan a contratar, y la “proyección del monto correspondiente a personal sustituto” que se vayan a contratar para el periodo presupuestario correspondiente.	Encargado de Administración de Salarios
4	Solicitar al Área de Dotación y Gestión de Recursos Humanos, la “proyección de horas extras dividido en H1 H2 Y H3” por programa del personal que normalmente labora en tiempo extra para el periodo presupuestario correspondiente.	Encargado de Administración de Salarios
5	Buscar el archivo ubicado en Documentos, “presupuesto”, que contiene la hoja de cálculo con formatos para la confección del presupuesto por programa.	Encargado de Administración de Salarios

	<p>Instituto Costarricense del Deporte y la Recreación Área de Administración de Salarios Análisis y elaboración del presupuesto de la nómina institucional</p>	<p>ICODER-ARH-MP-11 05/03/2010 Versión 01 4 de 7</p>
---	--	---

DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO

N.º	Descripción de la actividad	Unidad responsable
6	Recibir los datos solicitudes anteriormente y archivarlos en una carpeta llamada "Presupuesto"	Encargado de Administración de Salarios
7	Incorporar datos recibidos anteriormente en la hoja de cálculo, aplicando las fórmulas que contiene el cuadro.	Encargado de Administración de Salarios
8	Completar la información de la otra hoja de cálculo que contiene el cuadro de los datos de promotores y jornales.	Encargado de Administración de Salarios
9	Llenar con los datos calculados anteriormente la otra hoja de cálculo llamada "Resumen" con los datos que solicita el cuadro.	Encargado de Administración de Salarios
10	Revisar que los datos que indican los cuadros se hayan ingresado correctamente.	Encargado de Administración de Salarios
11	Revisar que las formular previamente establecidas en los cuadros, se haya calculado correctamente.	Encargado de Administración de Salarios
12	Imprimir las hojas de cálculo previamente elaboradas.	Encargado de Administración de Salarios

	<p>Instituto Costarricense del Deporte y la Recreación</p> <p>Área de Administración de Salarios</p> <p>Análisis y elaboración del presupuesto de la nómina institucional</p>	<p>ICODER-ARH-MP-11</p> <p>05/03/2010</p> <p>Versión 01</p> <p>5 de 7</p>
---	--	---

DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO

N.º	Descripción de la actividad	Unidad responsable
13	Entregar al jefe para que lo apruebe, firme y prepare para presentar a las autoridades correspondientes.	Encargado de Administración de Salarios
FIN		

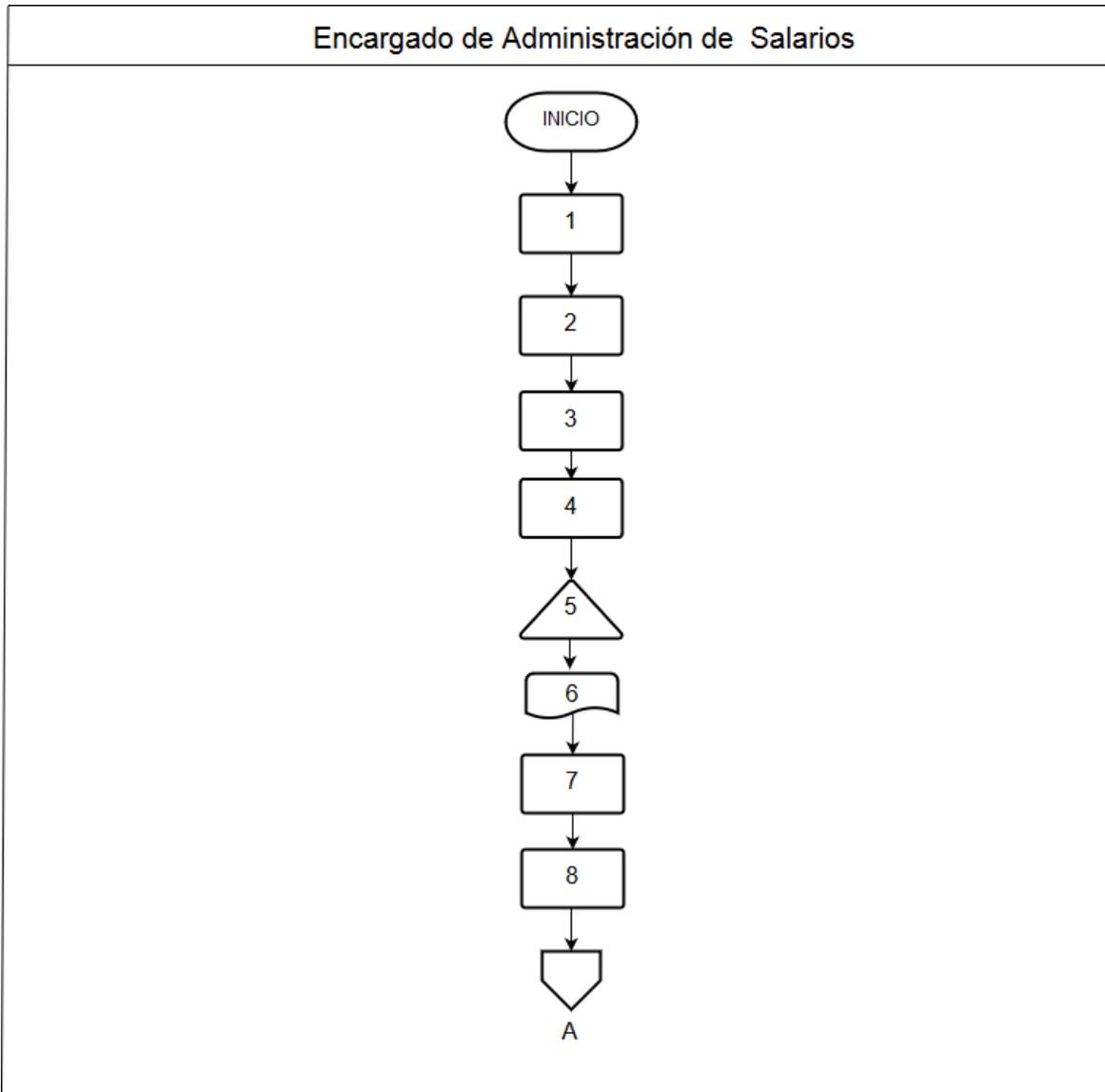
<p>Elaboró: Viviana Chaves Golfell</p>	<p>Revisó: Lic. Dilsia Morales Ramírez</p>	<p>Autorizó: Lic. Fernando Hernández Pacheco</p>
--	--	--



Instituto Costarricense del Deporte y la Recreación
Área de Administración de Salarios
Análisis y elaboración del presupuesto de la nómina institucional

ICODER-ARH-MP-11
05/03/2010
Versión 01
6 de 7

DIAGRAMA DE FLUJO

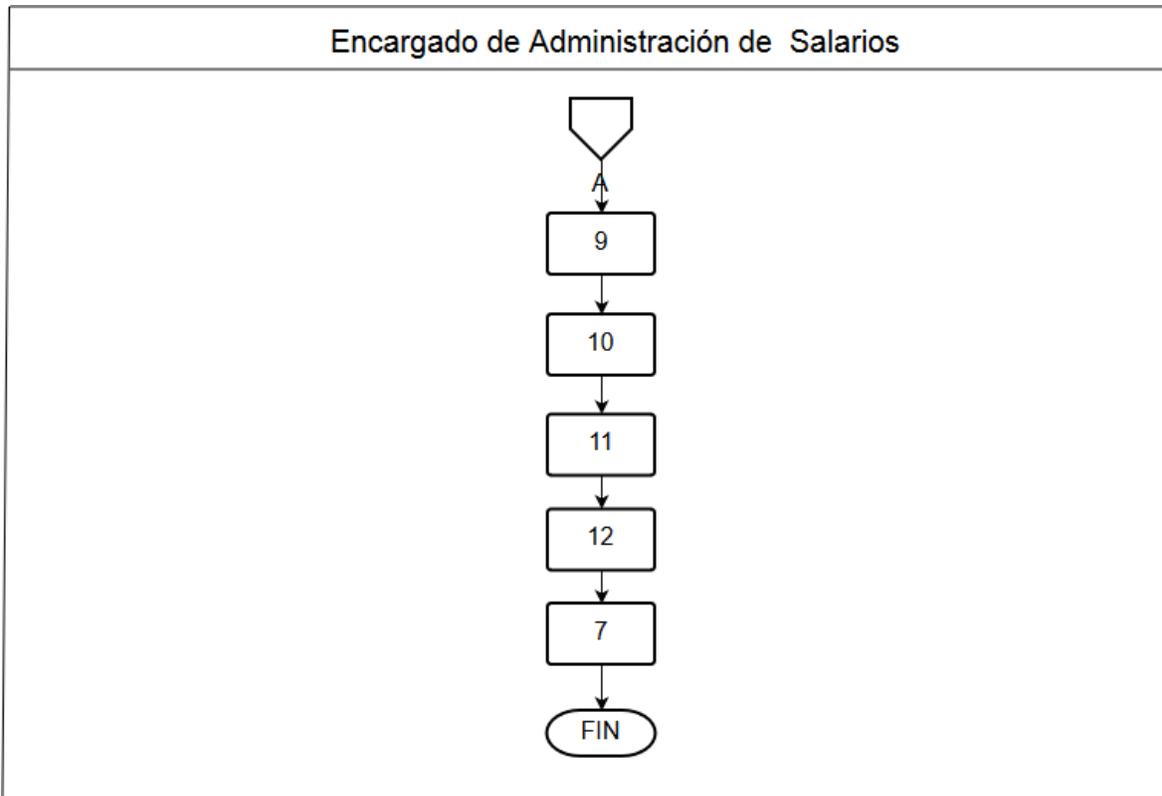




Instituto Costarricense del Deporte y la Recreación
Área de Administración de Salarios
Análisis y elaboración del presupuesto de la nómina institucional

ICODER-ARH-MP-11
05/03/2010
Versión 01
7 de 7

DIAGRAMA DE FLUJO



Elaboró:
Viviana Chaves
Golfell

Revisó:
Lic. Dilsia Morales Ramírez

Autorizó:
Lic. Fernando
Hernández Pacheco

Análisis del procedimiento:

Tabla 23. Análisis de la elaboración del presupuesto de la nómina institucional

5W'IH	Descripción	Interrogante	Análisis crítico
<p>¿Qué?</p> <p>Nombre del procedimiento</p> <p>Objetivo</p> <p>Resultados esperados</p>	<p>Análisis y elaboración del presupuesto de la nómina institucional.</p> <p>Determinar el total de presupuesto salarial de todo el año de los trabajadores del ICODER, así como representa el cumplimiento de la ley.</p>	<p>¿Qué otras cosas podrían hacerse?</p> <p>¿Qué no debería hacerse?</p>	<p>Son los adecuados.</p>
<p>¿Dónde?</p> <p>Unidad administrativa</p>	<p>Área de Administración de Salarios.</p>	<p>¿Es correcta la unidad administrativa</p>	<p>Es la correcta.</p>
<p>¿Cuándo?</p> <p>Tiempo en que se debe realizar</p>	<p>Una vez al año.</p>	<p>¿El número de veces que se realiza cierta actividad?</p> <p>¿Plazo a realizar la actividad?</p>	<p>Es el tiempo adecuado.</p>

5W'IH	Descripción	Interrogante	Análisis crítico
<p>¿Cómo?</p> <p>Paquetes computacionales</p> <p>Documentos</p> <p>Formularios</p> <p>Políticas</p>	<p>Office Microsoft Excel.</p> <p>Oficios que emite cada director de las áreas involucradas.</p> <p>Documento que emite cada persona responsable del área de Administración de Recursos Humanos.</p> <p>Cada director de área debe enviar un documento foliado que indique el monto estimado que prevén puedan necesitar.</p> <p>Se debe presentar el reporte del presupuesto por áreas o programas institucionales.</p>	<p>¿Cuáles paquetes computacionales o herramientas se utilizan?</p> <p>¿Qué documentos entran o se generan del procedimiento?</p> <p>¿Cuáles políticas respaldan el procedimiento?</p>	<p>Además, se debe utilizar el sistema SIGAF.</p> <p>Solo se utilizan los documentos emitidos por las personas responsables del área de Administración de Recursos Humanos.</p> <p>No son necesarios formularios en el desarrollo de este procedimiento.</p> <p>Se deben eliminar las políticas que no están vigentes, además de modificar las fechas en las políticas.</p>

5W'IH	Descripción	Interrogante	Análisis crítico
	<p>No se involucran formularios dentro del procedimiento.</p> <p>El presupuesto se debe efectuar una vez al año, en el mes de setiembre.</p>		

Conclusiones

- En este procedimiento se realiza un estudio presupuestario del monto total estimado que se regirá al año siguiente para el pago de los salarios de funcionarios.
- El objetivo de este procedimiento en esencia define lo que se busca, sin embargo, es algo confuso, lo que podría ser perjudicial a la hora de elaborarlo.
- En general, este procedimiento cuenta con los aspectos correctos, sin embargo, los cambios a realizar se encuentran relacionados con los documentos, políticas y responsables.

Recomendaciones

- Se deben identificar los responsables del procedimiento por puesto a cargo, en vez de la unidad administrativa.
- Se debe implementar el sistema de información establecido por la institución.
- Se debe implementar los documentos vigentes y que aplican para el procedimiento, además de eliminar los que ya no se utilizan.
- Se debe eliminar las políticas utilizadas para la implementación de procedimiento que se encuentran rezagadas. Además, se deben hacer los cambios respectivos en las fechas de las políticas vigentes.

I. Reconocimiento de carrera profesional

Descripción del procedimiento:

Este procedimiento consiste en el reconocimiento de puntos a cada colaborador por carrera profesional en tema de: experiencia laboral en el sector público, experiencia en docencia, capacitaciones a las que haya participado o publicaciones realizadas. Estos puntos equivalen a una remuneración en su salario.

Políticas involucradas:

- Hacer estudios semestrales con estricto apego al decreto “Normas para la aplicación de la carrera profesional para las entidades públicas cubiertas por el ámbito de la autoridad presupuestaria N.º 33048”.
- La documentación recibida del 1 de enero al 30 de julio se reconoce a partir del 1 de julio siguiente.
- La documentación recibida del 31 de julio al 31 de diciembre se reconoce a partir del 1 enero siguiente.

Documentos necesarios:

- Carta de solicitud para el reconocimiento de puntos en carrera profesional.
- Copias de certificados, capacitaciones, etc.
- Oficio de comunicación a las personas.
- Resolución de carrera profesional.
- Estudio de carrera profesional.

Responsables del procedimiento:

De este procedimiento los responsables son la Secretaria de la Unidad de Administración de Salarios, el Encargado del Área de Administración de Salarios, el Jefe de la Unidad de Administración de Recursos Humanos, la Directora

Nacional del Instituto Nacional del Deporte y la Recreación, el Encargado del Departamento Legal y el Consejo Nacional del Deporte y la Recreación.

Sistemas de información utilizados:

Para la realización de este procedimiento se utiliza el sistema implementado en la institución, SIGAF.

Descripción del procedimiento:

N.º	Descripción de la actividad	Puesto responsable
0	Inicio del procedimiento	Secretaría de la Unidad de ARH.
1	Recibir la carta de solicitud para el reconocimiento de carrera profesional, junto con las copias y originales de los certificados, títulos etc.	Secretaría de la Unidad de ARH.
2	Revisar y confrontar los documentos contra los originales.	Secretaría de la Unidad de ARH.
3	Enviar los documentos revisados al encargado de Administración de Salarios para que realice el estudio de carrera profesional.	Secretaría de la Unidad de ARH.
4	Recibir los documentos para realizar el estudio de carrera profesional.	Encargado del Área de As.
5	Realizar el documento del estudio en Word Microsoft Office con los datos obtenidos del colaborador, más la información del expediente.	Encargado del Área de As.
6	Asignar un número de oficio consecutivo.	Encargado del Área de AS.
7	Calcular los puntos a reconocer según los lineamientos establecidos en las Normas para la aplicación de la carrera profesional para las entidades públicas cubiertas por el ámbito de la Autoridad Presupuestaria.	Encargado del Área de AS.

N.º	Descripción de la actividad	Puesto responsable
8	Cotejar la información obtenida en el estudio de carrera profesional con la del expediente personal: puntaje actual, excedentes de horas de participación y aprovechamiento.	Encargado del Área de AS.
9	Imprimir el estudio de carrera profesional.	Encargado del Área de AS.
10	Firmar el estudio de carrera profesional una vez realizado, en el espacio indicado.	Encargado de Área de AS.
11	Enviar el estudio de carrera profesional al Jefe de Administración de Recursos Humanos para que lo firme y apruebe.	Encargado de Área de AS.
12	Recibir el estudio de carrera profesional para revisarlo y firmarlo.	Jefe de la Unidad de ARH.
13	Revisar si el documento está correcto. ¿Se aprueba el estudio de carrera profesional? No: Paso 14. Sí: Paso 16.	Jefe de la Unidad de ARH.
14	Devolver el documento al encargado de Administración de Salarios para que realice las correcciones necesarias.	Jefe de la Unidad de ARH.
15	Recibir el documento y realizar las correcciones señaladas. Continuar paso 11.	Encargado de Área de AS.
16	Firmar el documento en espacio correspondiente.	Jefe de la Unidad de ARH.
17	Devolver el documento al encargado de Administración de Salarios para que realice la resolución.	Jefe de la Unidad de ARH.
18	Recibir el estudio firmado y archivarlo temporalmente.	Encargado de Área de AS.
19	Redactar la resolución de carrera profesional.	Encargado de Área de AS.

N.º	Descripción de la actividad	Puesto responsable
20	Enviar la resolución de carrera profesional con oficio adjunto al Departamento Legal para que lo firme.	Encargado de Área de AS.
21	Recibir la resolución de carrera profesional para firmarla.	Encargado del Departamento Legal.
22	Firmar la resolución de carrera profesional.	Encargado del Departamento Legal.
23	Devolver la resolución al encargado de Administración de Salarios para que la envíe a la Dirección Nacional del ICODER.	Encargado del Departamento Legal.
24	Recibir la resolución de carrera profesional.	Encargado de Área de AS.
25	Enviar la resolución de carrera profesional con oficio adjunto a la Dirección Nacional del ICODER para que la reenvíe al Consejo Nacional del Deporte y la Recreación.	Encargado de Área de AS.
26	Recibir la resolución de carrera profesional, y el oficio de para reenviar la resolución.	Directora Nacional del ICODER.
27	Archivar permanentemente el oficio para reenviar la resolución de carrera profesional.	Directora Nacional del ICODER.
28	Enviar la resolución de carrera profesional al Consejo Nacional del Deporte y la Recreación para su aprobación y firma.	Directora Nacional del ICODER.
29	Recibir la resolución de carrera profesional para revisarla y aprobarla firmarla.	Consejo Nacional del Deporte y la Recreación
30	Revisar la resolución ¿Está correcta? Paso 31: No Paso 33: Sí	Consejo Nacional del Deporte y la Recreación

N.º	Descripción de la actividad	Puesto responsable
31	Devolver la resolución de carrera profesional al encargado de Administración de Salarios para que realice el estudio nuevamente.	Consejo Nacional del Deporte y la Recreación
32	Recibir la resolución de carrera profesional para realizar nuevamente el estudio. Continuar paso 5.	Encargado de Área de AS.
33	Firmar la resolución en el espacio correspondiente.	Consejo Nacional del Deporte y la Recreación
34	Devolver el documento al encargado de Administración de Salarios para que comunique al colaborador.	Consejo Nacional del Deporte y la Recreación
35	Recibir la resolución firmada por las partes.	Encargado de Área de AS.
36	Enviar una copia del estudio de carrera profesional al colaborador para comunicar el resultado.	Encargado de Área de AS.
37	Archivar de forma permanente el estudio original y la resolución, en el expediente de cada colaborador.	Encargado de Área de AS.
38	Realizar las acciones de personal.	Encargado de Área de AS.
	FIN DEL PROCEDIMIENTO	

Análisis del procedimiento:

Tabla 24. Análisis del reconocimiento de carrera profesional

5W'IH	Descripción	Interrogante	Análisis crítico
<p>¿Qué?</p> <p>Nombre del procedimiento</p> <p>Objetivo</p> <p>Resultados esperados</p>	<p>Reconocimiento de carrera profesional</p> <p>El procedimiento no cuenta con un objetivo definido.</p>	<p>¿Qué otras cosas podrían hacerse?</p> <p>¿Qué no debería hacerse?</p>	<p>El nombre del procedimiento es el adecuado.</p> <p>Se debe contar con un objetivo para el procedimiento.</p> <p>Se deben detallar más las actividades que se realizan.</p>
<p>¿Dónde?</p> <p>Unidad administrativa</p>	<p>Área de Administración de Salarios.</p>	<p>¿Es correcta la unidad administrativa</p>	<p>Es la unidad adecuada.</p>
<p>¿Cuándo?</p> <p>Tiempo en que se debe realizar</p>	<p>Dos veces al año, una vez al semestre.</p>	<p>¿El número de veces que se realiza cierta actividad?</p> <p>¿Plazo a realizar la actividad?</p>	<p>Es la frecuencia adecuada.</p>

5W'IH	Descripción	Interrogante	Análisis crítico
<p>¿Quién?</p> <p>Responsables de ejecutar la actividad</p>	<p>Jefe de Administración de Recursos Humanos.</p> <p>Encargado del Área Administración de Salarios.</p> <p>Secretaria de Área de Administración de Salarios.</p> <p>Encargado del Departamento Legal.</p> <p>Directora Nacional del ICODER.</p> <p>Consejo Nacional del Deporte y la Recreación.</p>	<p>¿Quiénes son los responsables?</p> <p>¿Qué otro cargo debería encargarse de la actividad?</p>	<p>Los puestos y responsables son los adecuados.</p>
<p>¿Cómo?</p> <p>Paquetes computacionales</p> <p>Documentos</p> <p>Formularios</p> <p>Políticas</p>	<p>Se utiliza el sistema institucional, SIGAF.</p> <p>Carta de solicitud para el reconocimiento de puntos en carrera profesional.</p>	<p>¿Cuáles paquetes computacionales o herramientas se utilizan?</p> <p>¿Qué documentos entran o se generan del procedimiento?</p>	<p>El sistema a implementar, los documentos y políticas son los adecuados.</p> <p>No son necesarios formularios en el desarrollo de</p>

5W'IH	Descripción	Interrogante	Análisis crítico
	<p>Copias de certificados, capacitaciones, etc.</p> <p>Oficio de comunicación a las personas.</p> <p>Resolución de carrera profesional.</p> <p>Estudio de carrera profesional.</p> <p>No se involucran formularios dentro del procedimiento.</p> <p>Hacer estudios semestrales con estricto apego al decreto "Normas para la aplicación de la carrera profesional para las entidades públicas cubiertas por el ámbito de la autoridad presupuestaria N.º 33048".</p>	<p>¿Cuáles políticas respaldan el procedimiento?</p>	<p>este procedimiento.</p>

5W'IH	Descripción	Interrogante	Análisis crítico
	<p>La documentación recibida del 1 de enero al 30 de julio se reconoce a partir del 1 de julio siguiente.</p> <p>La documentación recibida del 31 de julio al 31 de diciembre se reconoce a partir del 1 enero siguiente.</p>		

Conclusiones

- Este procedimiento se realiza con el fin de reconocer los puntos por concepto de carrera profesional a los colaboradores, en tema de experiencia laboral en el sector público, experiencia en docencia, capacitaciones a las que haya participado o publicaciones realizadas.
- Este no cuenta con ningún registro dentro del Área de Administración de Salarios, por lo que no cuenta con aspectos definidos y formulados como su objetivo, alcance, conceptos técnicos establecidos ni diagrama de flujo.

Recomendaciones

- Se debe redactar un objetivo para el documento, para lograr una mejor comunicación entre los responsables del procedimiento y asegurar su adecuado desempeño.
- Las actividades del procedimiento deben ser específicas y detalladas para asegurar que los colaboradores lo realicen de manera adecuada, y cumplan su objetivo.
- Se debe hacer el registro escrito de los procedimientos para utilizarlo como guía de comunicación entre los responsables de su elaboración.

J. Deducciones a empleados

Descripción del procedimiento:

Este documento consiste en calcular y aplicar las deducciones correspondientes al salario bruto de cada colaborador.

Políticas involucradas:

- Las deducciones se realizan solamente en la primera quincena de cada mes.
- Si una persona no desea que se le aplique la deducción deberá notificarlo mediante un oficio.

Documentos necesarios:

- No hay ningún documento involucrado.

Responsables del procedimiento:

El responsable de este procedimiento es el encargado de Administración de Salarios.

Sistemas de información utilizados:

Se debe implementar el sistema SIGAF en la realización de este procedimiento. También se utiliza Office Microsoft Excel.

Descripción del procedimiento:

N.º	Descripción de la actividad	Puesto responsable
0	Inicio del procedimiento	Encargado del Área de AS.
1	Recibir de las entidades correspondientes los reportes de deducciones mensuales por colaborador. Ya sea por correo electrónico u oficio.	Encargado del Área de AS.
2	Revisar cada uno de los reportes y asegurar que incluyan solamente colaboradores del ICODER.	Encargado del Área de AS.
3	Crear en Excel, el documento cuadro de deducciones.	Encargado del Área de AS.
4	Ingresar a una hoja de trabajo, de Excel, los datos suministrados.	Encargado del Área de AS.
5	Darle formato de importación al documento de Excel. Donde incluya las columnas de: Socio de negocios, cédula, referencia, método (0) porcentaje (1) valor, valor del porcentaje o del monto a rebajar, monto de préstamo, fecha de inicio, fecha final, controla saldo (0) NO (1) SÍ, norma internacional monetaria.	Encargado del Área de AS.
6	Incluir la información necesaria en las columnas, ya sea por código, fecha o monto.	Encargado del Área de AS.
7	Nombrar el archivo "cuadro de deducciones general" más el mes y año que corresponda.	Encargado del Área de AS.
8	Guardar el archivo de importación con formato csv. delimitado por comas.	Encargado del Área de AS.
9	Ingresar al sistema SIGAF en la siguiente ruta: Módulo Sapiens, expediente y nómina, registro de deducciones, importar.	Encargado del Área de AS.

N.º	Descripción de la actividad	Puesto responsable
10	Incluir el archivo confeccionado al sistema SIGAF.	Encargado del Área de AS.
11	Revisar los datos ingresados en SIGAF contra los del documento de Excel para asegurarse de que estén correctos.	Encargado del Área de AS.
12	Aplicar las deducciones a la nómina de cada colaborador.	Encargado del Área de AS.
	FIN DEL PROCEDIMIENTO	

Análisis del procedimiento:

Tabla 25. Análisis de las deducciones a empleados

5W'1H	Descripción	Interrogante	Análisis crítico
<p>¿Qué?</p> <p>Nombre del procedimiento</p> <p>Objetivo</p> <p>Resultados esperados</p>	<p>Deducciones a empleados.</p> <p>No cuenta con un objetivo definido.</p>	<p>¿Qué otras cosas podrían hacerse?</p> <p>¿Qué no debería hacerse?</p>	<p>El nombre del procedimiento es el adecuado.</p> <p>Se debe redactar un objetivo para el procedimiento.</p> <p>Las actividades del procedimiento se deben especificar y ser más claras.</p>
<p>¿Dónde?</p> <p>Unidad administrativa</p>	<p>Área de Administración de Salarios.</p>	<p>¿Es correcta la unidad administrativa</p>	<p>La unidad administrativa es la adecuada.</p>
<p>¿Cuándo?</p> <p>Tiempo en que se debe realizar</p>	<p>Una vez al mes.</p>	<p>¿El número de veces que se realiza cierta actividad?</p> <p>¿Plazo a realizar la actividad?</p>	<p>Su frecuencia es la adecuada.</p>

5W'IH	Descripción	Interrogante	Análisis crítico
<p>¿Quién?</p> <p>Responsables de ejecutar la actividad</p>	<p>Jefatura de Administración de Recursos Humanos.</p> <p>Encargado del Área Administración de Salarios.</p>	<p>¿Quiénes son los responsables?</p> <p>¿Qué otro cargo debería encargarse de la actividad?</p>	<p>El puesto y responsable son los adecuados.</p>
<p>¿Cómo?</p> <p>Paquetes computacionales</p> <p>Documentos</p> <p>Formularios</p> <p>Políticas</p>	<p>Para su realización se utiliza el sistema SIGAF y Microsoft Office Excel.</p> <p>No hay ningún documento ni formulario involucrado.</p> <p>No se involucran formularios dentro del procedimiento.</p> <p>Las deducciones se realizan solamente en la primera quincena de cada mes.</p> <p>Si una persona no desea que se le aplique la deducción deberá notificarlo mediante un oficio.</p>	<p>¿Cuáles paquetes computacionales o herramientas se utilizan?</p> <p>¿Qué documentos entran o se generan del procedimiento?</p> <p>¿Cuáles políticas respaldan el procedimiento?</p>	<p>El sistema a implementar, los documentos y políticas son los adecuados.</p> <p>No son necesarios formularios en el desarrollo de este procedimiento.</p>

Conclusiones

- En este procedimiento se determinan los montos a rebajar del salario bruto de cada colaborador, en conformidad con lo autorizado por cada institución que retiene dinero de los trabajadores por diversos motivos.
- El procedimiento no se encuentra registrado en el departamento, por lo que no cuenta con puntos establecidos como objetivo, alcance, abreviaturas, lenguaje técnico etc.

Recomendaciones

- Se le debe definir un objetivo al procedimiento para asegurar que sus responsables entiendan su importancia dentro del Área de Administración de Salarios.
- Se deben detallar las actividades a realizar dentro del procedimiento para que este pueda cumplirse de la mejor manera.
- Se debe agregar este procedimiento al manual, para tener respaldo de cómo realizarlo y a su vez los colaboradores responsables puedan consultarlo.

K. Reconocimiento de Tiempo Extraordinario

Descripción del procedimiento:

En este procedimiento se calculan las horas extraordinarias laboradas por cada colaborador, y su remuneración correspondiente según lo establece el Código de Trabajo y el Reglamento de Autorización, Gestión y Aplicación para el pago de horas extra y trabajo extraordinario del Instituto Costarricense del Deporte y la Recreación.

Políticas involucradas:

- El reconocimiento de tiempo extraordinario realiza solamente en la segunda quincena de cada mes.
- Se recibirán los formularios de tiempo extraordinario en los primeros diez días naturales de cada mes.
- Se reconocerá el tiempo extraordinario únicamente que haya sido autorizado por la dirección nacional previo a su realización.
- Se reconocen solamente las horas laboradas el mes anterior.

Documentos necesarios:

- Formulario tiempo extraordinario.
- Tarjetas de marcas y controles de asistencia.

Responsables del procedimiento:

De este procedimiento los responsables son la Secretaria de la Unidad de Administración de Recursos Humanos, el Encargado del Área de Administración de Salarios y el Jefe de la Unidad de Administración de Recursos Humanos

Sistemas de información utilizados:

Para la realización de este procedimiento se utiliza el sistema implementado en la institución, SIGAF. También se utiliza el sistema de Office Microsoft Excel.

Descripción del procedimiento:

N.º	Descripción de la actividad	Puesto responsable
0	Inicio del procedimiento	Secretaría de la Unidad de ARH.
1	Recibir los formularios de tiempo extraordinario, en el periodo correspondiente.	Secretaría de la Unidad de ARH.
2	Revisar que los formularios se encuentren completos y con la información pertinente.	Secretaría de la Unidad de ARH.
3	¿Están correctos? Paso 4: No Paso 5: Sí	Secretaría de la Unidad de ARH
4	Devolver los documentos al colaborador para que los corrija. Continuar paso 1.	Secretaría de la Unidad de ARH
5	Enviar los formularios al encargado de Administración de salarios para que los revise y calcule las horas extraordinarias.	Encargado del Área de AS.
6	Recibir los formularios de tiempo extraordinario.	Encargado del Área de AS.
7	Revisar que los formularios se encuentren completos, con la información pertinente y autorización de su jefatura.	Encargado del Área de AS.
8	¿Están correctos? Paso 9: No Paso 10: Sí	Encargado del Área de AS.
9	Devolver los documentos al colaborador para que los corrija. Continuar paso 1.	Encargado del Área de AS.

N.º	Descripción de la actividad	Puesto responsable
10	Calcular las horas extra laboradas según el Código de Trabajo y el Reglamento de Autorización, Gestión y Aplicación para el pago de horas extra y trabajo extraordinario, y clasificarlas en sus posibles categorías H1, H2, H3.	Encargado del Área de AS
11	Buscar en Excel, el documento correspondiente a las horas extra del mes.	Encargado del Área de AS
12	Tabular la información obtenida en el respectivo documento en Excel.	Encargado del Área de AS.
13	Trabajar en Excel el formato de importación, que incluya las columnas de cedula, concepto de pago (H1, H2, H3), fecha del último periodo (año, mes, día), centro funcional (0), cuenta donde se detalla el centro funcional (1201, 2101, 3101, 4101, 5101, 6101) código de jornada (blanco) concepto de nómina (0) ordinaria (1) especiales, fecha de rebajo (blanco), observación, cantidad de horas, moneda (CRC).	Encargado del Área de AS.
14	Guardar el archivo de importación con formato de valores separados por comas (csv.)	Encargado del Área de AS.
15	Importar los datos en el sistema SIGAF en el módulo registro de incidencias.	Encargado del Área de AS.
16	Revisar los datos ingresados en SIGAF contra los del documento de Excel para asegurarse de que estén correctos.	Encargado del Área de AS.
17	Imprimir el reporte de tiempo extraordinario de Excel.	Encargado del Área de AS.
18	Enviar el reporte de tiempo extraordinario al Jefe de Administración de Recursos Humanos para que lo revise y firme.	Encargado del Área de AS.

N.º	Descripción de la actividad	Puesto responsable
19	Recibir el reporte para revisarlo y firmarlo.	Jefe de la Unidad de ARH.
20	Revisar el reporte de tiempo extraordinario. ¿Está correcto? Paso 21: No Paso 24: Sí	Jefe de la Unidad de ARH.
21	Devolver el reporte al encargado de Administración de Salarios para que realice las correcciones.	Jefe de la Unidad de ARH.
22	Recibir el reporte para realizar las correcciones.	Encargado del Área de AS.
23	Realizar las correcciones señaladas. Continuar paso 17.	Encargado del Área de AS.
24	Firmar el reporte de tiempo extraordinario.	Jefe de la Unidad de ARH.
25	Devolver el reporte de tiempo extraordinario revisado y firmado.	Jefe de la Unidad de ARH.
26	Recibir el reporte aprobado para aplicar la información en la nómina.	Encargado del Área de AS.
27	Aplicar las horas extraordinarias a la nómina de cada colaborador.	Encargado del Área de AS.
28	Archivar permanentemente el expediente de tiempo extraordinario mensual que incluye los formularios de los funcionarios y el reporte de Excel de tiempo extraordinario.	Encargado del Área de AS.
FIN DEL PROCEDIMIENTO		

Análisis del procedimiento:

Tabla 26. Análisis del reconocimiento de tiempo extraordinario

5W'IH	Descripción	Interrogante	Análisis crítico
<p>¿Qué?</p> <p>Nombre del procedimiento</p> <p>Objetivo</p> <p>Resultados esperados</p>	<p>Reconocimiento del tiempo extraordinario.</p> <p>El procedimiento no cuenta con un objetivo de definido.</p>	<p>¿Qué otras cosas podrían hacerse?</p> <p>¿Qué no debería hacerse?</p>	<p>El nombre del procedimiento es el adecuado.</p> <p>Se debe redactar el objetivo del procedimiento.</p> <p>Las actividades se deben detallar más</p>
<p>¿Dónde?</p> <p>Unidad administrativa</p>	<p>Área de Administración de Salarios.</p>	<p>¿Es correcta la unidad administrativa</p>	<p>La unidad es la adecuada.</p>
<p>¿Cuándo?</p> <p>Tiempo en que se debe realizar</p>	<p>Una vez al mes.</p>	<p>¿El número de veces que se realiza cierta actividad?</p> <p>¿Plazo a realizar la actividad?</p>	<p>La frecuencia es la adecuada.</p>

5W'IH	Descripción	Interrogante	Análisis crítico
<p>¿Quién?</p> <p>Responsables de ejecutar la actividad</p>	<p>Secretaría de la Unidad de Administración de Recursos Humanos.</p> <p>Encargado del Área de Administración de Salarios.</p> <p>Jefe de la Unidad de Administración de Recursos Humanos</p>	<p>¿Quiénes son los responsables?</p> <p>¿Qué otro cargo debería encargarse de la actividad?</p>	<p>Los responsables y sus puestos son los adecuados.</p>
<p>¿Cómo?</p> <p>Paquetes computacionales</p> <p>Documentos</p> <p>Formularios</p> <p>Políticas</p>	<p>Se utiliza el sistema institucional SIGAF, y el programa Microsoft Office Excel.</p> <p>Formulario tiempo extraordinario.</p> <p>Tarjetas de marcas y controles de asistencia</p> <p>El reconocimiento de tiempo extraordinario realiza solamente en la segunda quincena de cada mes.</p>	<p>¿Cuáles paquetes computacionales o herramientas se utilizan?</p> <p>¿Qué documentos entran o se generan del procedimiento?</p> <p>¿Cuáles políticas respaldan el procedimiento?</p>	<p>El sistema a implementar, los documentos, formularios y políticas son los adecuados.</p>

5W'IH	Descripción	Interrogante	Análisis crítico
	<p>Se recibirán los formularios de tiempo extraordinario en los primeros diez días naturales de cada mes.</p> <p>Se reconocerá el tiempo extraordinario únicamente que haya sido autorizado por la dirección nacional previo a su realización.</p> <p>Se reconocen solamente las horas laboradas el mes anterior.</p>		

Conclusiones

- A lo largo de este procedimiento se calcula el tiempo extraordinario laborado por cada colaborador, además se aplica su remuneración pertinente según lo establece en el Código de Trabajo y el Reglamento de Autorización, Gestión y Aplicación para el pago de horas extra y trabajo extraordinario del Instituto Costarricense del Deporte y la Recreación.
- Este procedimiento no cuenta con algunos aspectos esenciales del manual de procedimientos, debido a que no cuenta con respaldo físico dentro del Área de Administración de Salarios.

Recomendaciones

- Se debe redactar un objetivo para el procedimiento que permita que los colaboradores comprendan la importancia de este.
- Las actividades que conforman este procedimiento deben ser específicas para asegurar que se puedan elaborar adecuadamente.
- Este procedimiento se debe agregar a un manual, para que pueda consultarse y a la vez servir de medio de comunicación entre sus responsables.

En el siguiente apartado se encuentra el análisis de los formularios utilizados en la realización de este procedimiento.

Formulario de tiempo extraordinario



**INSTITUTO COSTARRICENSE DEL DEPORTE Y LA RECREACION
ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS**



BOLETA TIEMPO EXTRAORDINARIO

FECHA:			N. CEDULA:	
PRIMER NOMBRE	SEGUNDO NOMBRE	PRIMER APELLIDO		SEGUNDO APELLIDO

LUGAR DE TRAJO (AREA): _____

PUESTO: _____

MES AL COBRO: _____

	FECHA:	DIA	HORAS LABORADAS		ACTIVIDAD REALIZADA	ORD	EXT	DOBLE	REFERENCIA OFICIO DE AUTORIZACIÓN
			DE	HASTA		H1	H2	H3	
1									
2									
3									
4									
5									
6									
7									
8									
9									
10									
11									
12									
13									
14									
15									
FIRMA Y NOMBRE INTERESADO			FIRMA Y NOMBRE JEFE DEPARTAMENTO			FIRMA Y NOMBRE DIRECTOR			

Análisis del formulario:

Tabla 27. Análisis del formulario de tiempo extraordinario

Cuestionario para el análisis de formularios				
Nombre del formulario: Boleta de tiempo extraordinario			Código: N/A	
Procedimientos involucrados: Reconocimiento de tiempo extraordinario.				
N.º	Preguntas	Sí	No	No aplica
	Parte I: Formato de presentación			
1.	¿Su presentación es digital?	1		
2.	¿Su presentación es física?		1	
3.	¿Incluye el logotipo de la empresa?	1		
4.	¿Incluye el nombre de la unidad que lo emite?	1		
5.	¿Cuenta con un código que lo identifique?		1	
6.	¿Cuenta con un título que lo identifique?	1		
7.	¿El título del formulario es coherente y claro?	1		
8.	¿Muestra fecha de emisión?	1		
	Puntaje total Parte I	6		
	Parte II: Información solicitada			
9.	¿Los espacios de llenado son suficientes?	1		
10.	¿Se identifica claramente la información que se requiere?	1		
11.	¿La información solicitada es necesaria?	1		
12.	¿Cuenta con el espacio necesario para las firmas?	1		
	Puntaje total Parte II	4		
	Puntaje total general	10		
	Calificación general	83.33		

Conclusiones:

- El formulario cuenta con una calificación de 83 por lo que cae dentro de la categoría de aceptable, por lo que solo deben realizarse pequeños cambios relacionados con lo encontrado en el análisis.

Recomendaciones:

- Se recomienda definir un código para el formulario, tomando en consideración el nombre de la institución, del área donde se lleva a cabo y nombre del formulario.

Boleta de control de asistencia



COSTARRICENSE DEL DEPORTE Y LA RECREACION

CONTROL ASISTENCIA

FECHA: _____

PRIMER NOMBRE

SEGUNDO NOMBRE

PRIMER APELLIDO

SEGUNDO APELLIDO

LUGAR DE TRAJO (ubicación): _____

PUESTO: _____

N. CEDULA: _____

MES: _____

AÑO: _____

	FECHA	DIA	HORA		VISTO BUENO JEFE INMEDIATO	OBSERVACIONES
			ENTRADA	SALIDA		
1						
2						
3						
4						
5						
6						
7						
8						
9						
10						
11						
12						
13						
14						
15						
16						
17						
18						
19						
20						

FIRMA Y NOMBRE FUNCIONARIO

FIRMA Y NOMBRE, JEFE INMEDIATO

Análisis del formulario:

Tabla 28. Análisis de la boleta de control de asistencia

Cuestionario para el análisis de formularios				
Nombre del formulario: Boleta de control de asistencia			Código: N/A	
Procedimientos involucrados: Reconocimiento de tiempo extraordinario.				
N.º	Preguntas	Sí	No	No aplica
	Parte I: Formato de presentación			
1.	¿Su presentación es digital?		1	
2.	¿Su presentación es física?	1		
3.	¿Incluye el logotipo de la empresa?	1		
4.	¿Incluye el nombre de la unidad que lo emite?		1	
5.	¿Cuenta con un código que lo identifique?		1	
6.	¿Cuenta con un título que lo identifique?	1		
7.	¿El título del formulario es coherente y claro?	1		
8.	¿Muestra fecha de emisión?	1		
	Puntaje total Parte I	5		
	Parte II: Información solicitada			
9.	¿Los espacios de llenado son suficientes?	1		
10.	¿Se identifica claramente la información que se requiere?	1		
11.	¿La información solicitada es necesaria?	1		
12.	¿Cuenta con el espacio necesario para las firmas?	1		
	Puntaje total Parte II	4		
	Puntaje total general	9		
	Calificación general	75		

Conclusiones:

- El formulario cuenta con una calificación de 75 por lo que cae dentro de la categoría de regular, por lo que solo deben cambiar los aspectos deficientes para obtener un mejor formulario y poder recolectar la información pertinente.

Recomendaciones:

- Se recomienda definir un código para el formulario, tomando en consideración el nombre de la institución, del área donde se lleva a cabo y nombre del formulario.
- Se recomienda incluir el nombre de la unidad que emite el formulario como parte de su presentación.

Boleta de justificaciones

INSTITUTO COSTARRICENSE DEL DEPORTE Y LA RECREACION ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS BOLETA DE JUSTIFICACIONES				
FECHA:				
NOMBRE FUNCIONARIO	CEDULA	DEPARTAMENTO		
MOTIVO DE JUSTIFICACION				
Ausencia	()			
Omision de marca	()			
Llegada tardia	()			
Retiro anticipado	()			
Gira	()			
Reunion fuera del ICODER	()	Observaciones:		
Otros	()			
Firma funcionario	Fecha			
Firma jefe	Fecha			
Firma Superior	Fecha			

Análisis del formulario:

Tabla 29. Análisis de la boleta de justificaciones

Cuestionario para el análisis de formularios				
Nombre del formulario: Boleta de justificaciones			Código: N/A	
Procedimientos involucrados: Reconocimiento de tiempo extraordinario.				
N.º	Preguntas	Sí	No	No aplica
	Parte I: Formato de presentación			
1.	¿Su presentación es digital?		1	
2.	¿Su presentación es física?	1		
3.	¿Incluye el logotipo de la empresa?		1	
4.	¿Incluye el nombre de la unidad que lo emite?	1		
5.	¿Cuenta con un código que lo identifique?		1	
6.	¿Cuenta con un título que lo identifique?	1		
7.	¿El título del formulario es coherente y claro?	1		
8.	¿Muestra fecha de emisión?	1		
	Puntaje total Parte I	5		
	Parte II: Información solicitada			
9.	¿Los espacios de llenado son suficientes?	1		
10.	¿Se identifica claramente la información que se requiere?	1		
11.	¿La información solicitada es necesaria?	1		
12.	¿Cuenta con el espacio necesario para las firmas?	1		
	Puntaje total Parte II	4		
	Puntaje total general	9		
	Calificación general	75		

Conclusiones:

- El formulario cuenta con una calificación de 75 por lo que cae dentro de la categoría de regular, por lo que solo deben cambiar los aspectos deficientes para obtener un mejor formulario y poder recolectar la información pertinente.

Recomendaciones:

- Se recomienda definir un código para el formulario, tomando en consideración el nombre de la institución, del área donde se lleva a cabo y nombre del formulario.
- Se recomienda incluir el logotipo de la institución como parte de su presentación.

L. Mantenimiento de Empleados

Descripción del procedimiento:

Este procedimiento busca mantener actualizado los datos de los funcionarios del Instituto Costarricense del Deporte y la Recreación, en la plataforma digital SIGAF.

Políticas involucradas:

- La actualización se debe realizar una vez al mes.
- Se debe tener fundamento físico de la documentación incluida en los expedientes laborales.

Documentos necesarios:

- Documentación incluida en los expedientes laborales.

Responsables del procedimiento:

De este procedimiento el responsable de este procedimiento es el encargado de Administración de Salarios.

Sistemas de información utilizados:

Para la realización de este procedimiento se utiliza el sistema implementado en la institución, SIGAF.

Descripción del procedimiento:

N.º	Descripción de la actividad	Puesto responsable
0	Inicio del procedimiento	Encargado del Área de AS.
1	Recibir la documentación pertinente: Acciones de personal, oficios, declaraciones juradas, certificaciones de Registro Civil, entre otras.	Encargado del Área de AS.
2	Ingresar a la plataforma digital, SIGAF.	Encargado del Área de AS.
3	Ingresar al módulo de expediente y nómina.	Encargado del Área de AS.
4	Buscar el expediente digital de cada colaborador.	Encargado del Área de AS.
5	Actualizar la información necesaria (Información personal, información bancaria, información familiar, carrera profesional, anualidades, y otras anotaciones).	Encargado del Área de AS.
6	Guardar la información la información incluida en el sistema SIGAF.	Encargado del Área de AS
7	Revisar la información en el sistema contra la documentación recibida. ¿Está correcta? Paso 5: No Fin del procedimiento: Sí	Encargado del Área de AS
	FIN DEL PROCEDIMIENTO	

Análisis del procedimiento:

Tabla 30. Análisis del mantenimiento de empleados

5W'1H	Descripción	Interrogante	Análisis crítico
<p>¿Qué?</p> <p>Nombre del procedimiento</p> <p>Objetivo</p> <p>Resultados esperados</p>	<p>Mantenimiento de empleados.</p> <p>El procedimiento no cuenta con un objetivo definido.</p>	<p>¿Qué otras cosas podrían hacerse?</p> <p>¿Qué no debería hacerse?</p>	<p>El nombre del procedimiento es el adecuado.</p> <p>Al no contar con un objetivo definido dificulta su entendimiento.</p> <p>Las actividades deben ser específicas para asegurar para asegurar un mejor entendimiento.</p>
<p>¿Dónde?</p> <p>Unidad administrativa</p>	<p>Área de Administración de Salarios.</p>	<p>¿Es correcta la unidad administrativa?</p>	<p>La unidad a la que responde es la adecuada.</p>

5W'1H	Descripción	Interrogante	Análisis crítico
<p>¿Cuándo?</p> <p>Tiempo en que se debe realizar</p>	<p>Una vez al mes.</p>	<p>¿El número de veces que se realiza cierta actividad?</p> <p>¿Plazo a realizar la actividad?</p>	<p>La frecuencia de realización es la adecuada.</p>
<p>¿Quién?</p> <p>Responsables de ejecutar la actividad</p>	<p>Encargado de Administración de Salarios.</p>	<p>¿Quiénes son los responsables?</p> <p>¿Qué otro cargo debería de encargarse de la actividad?</p>	<p>El responsable y su puesto son los adecuados.</p>
<p>¿Cómo?</p> <p>Paquetes computacionales</p> <p>Documentos</p> <p>Formularios</p> <p>Políticas</p>	<p>Se utiliza el sistema SIGAF.</p> <p>Documentación incluida en los expedientes laborales</p> <p>No se utilizan formularios involucrados en el procedimiento.</p> <p>La actualización se debe realizar una vez al mes.</p>	<p>¿Cuáles paquetes computacionales o herramientas se utilizan?</p> <p>¿Qué documentos entran o se generan del procedimiento?</p>	<p>Los programas computacionales utilizados para su realización, así como los documentos y políticas son los adecuados.</p>

5W'IH	Descripción	Interrogante	Análisis crítico
	Se debe tener fundamento físico de la documentación incluida en los expedientes laborales.	¿Cuáles políticas respaldan el procedimiento?	

Conclusiones

- A lo largo de este procedimiento se actualizan los datos de los funcionarios del Instituto Costarricense del Deporte y la Recreación en la plataforma digital de la institución.
- Este procedimiento no se encuentra registrado, en el Área de Administración de Salarios, por lo que no cuenta con puntos definidos, como lo es su objetivo, alcance, diagrama de flujo, entre otros.

Recomendaciones

- Se recomienda hacer la redacción de un objetivo claro para el procedimiento, que defina su importancia y alcance.
- Las actividades y tareas que se realizan en el procedimiento deben ser detalladas y claras, para asegurar que se realicen adecuadamente.
- Se recomienda agregar el procedimiento a un manual físico, que funcione de consulta y medio de comunicación entre sus responsables.

M. Presentación de planilla ante la Caja Costarricense del Seguro Social y el Instituto Nacional de Seguros

Descripción del procedimiento:

A lo largo de este procedimiento se emite el reporte mensual de los salarios devengados por los funcionarios a la Caja Costarricense del Seguro Social y al Instituto Nacional de Seguros.

Políticas involucradas:

- Se debe realizar a partir del día 28 de cada mes hasta los primeros 4 días naturales del mes siguiente.
- Debe tomar en cuenta incapacidades y permisos otorgados.
- El reporte se hace con base a todos los salarios brutos devengados.

Documentos necesarios:

- Reporte mensual de salarios.

Responsables del procedimiento:

De este procedimiento el responsable es el encargado de Administración de Salarios.

Sistemas de información utilizados:

Para la realización de este procedimiento se utiliza el sistema implementado en la institución, SIGAF. Además, se hace uso del Microsoft Office Excel, del Portal Virtual SICERE de la Caja Costarricense del Seguro Social y la Plataforma de Riesgos de Trabajo del Instituto Nacional de Seguros.

Descripción del procedimiento:

N.º	Descripción de la actividad	Puesto responsable
0	Inicio del procedimiento.	Encargado del Área de AS.
1	Ingresar al Sistema SIGAF con la ruta: Módulo Sapiens, expediente y nómina, tap de consultas y reportes, nomina, reporte de salaros detallado/resumido, mes, consultar.	Encargado del Área de AS.
2	Emitir el reporte mensual de salarios.	Encargado del Área de AS.
3	Revisar en Excel Microsoft Word que los montos sean los adecuados.	Encargado del Área de AS.
4	Imprimir el reporte mensual de salarios.	Encargado del Área de AS.
5	Ingresar a la plataforma digital de la CCSS, SICERE.	Encargado del Área de AS.
6	Ingresar al módulo de facturación y modificación de empelados.	Encargado del Área de AS.
7	Revisar y actualizar, uno por uno, el salario de los colaboradores en las listas de Excel Microsoft Word, para asegurarse de que estén correctos.	Encargado del Área de AS.
8	Incluir las incapacidades, permisos, ceses y nuevos ingresos.	Encargado del Área de AS.
9	Constatar el monto total de la nómina con el reporte mensual de salarios.	Encargado del Área de AS.
10	Realizar la facturación pertinente.	Encargado del Área de AS.
11	Guardar en formato .pdf la factura, resultado del paso anterior.	Encargado del Área de AS.

N.º	Descripción de la actividad	Puesto responsable
12	Enviar la factura de las CCSS por correo electrónico al Departamento Financiero	Encargado del Área de AS.
13	Archivar digitalmente la factura, en la carpeta CCSS año y mes.	Encargado del Área de AS.
14	Ingresar a la plataforma digital SIGAF, con la siguiente ruta: Módulo Sapiens, expediente y nómina, tap de consultas y reportes, nomina, exportación de riesgos de trabajo, mes, consultar.	Encargado del Área de AS.
15	Exportar el Reporte para Riesgos del Trabajo en formato .txt	Encargado del Área de AS.
16	Importar el archivo en Excel.	Encargado del Área de AS.
17	Revisar que los montos del sistema SIGAF, y el documento en Excel sean iguales.	Encargado del Área de AS.
18	Generar el archivo de texto para subir al Portal de Riesgos de Trabajo del Instituto Nacional de Seguros.	Encargado del Área de AS.
19	Ingresar al Portal de Riesgos de Trabajo del Instituto Nacional de Seguros	Encargado del Área de AS.
20	Subir al portal el archivo de texto para subir al Portal de Riesgos de Trabajo del INS.	Encargado del Área de AS.
21	Imprimir el reporte de confirmación del Instituto Nacional de Seguros.	Encargado del Área de AS.
22	Archivar la impresión de Reporte Mensual de Salario, factura de la Caja Costarricense de Seguro Social y el Reporte de Riesgos de Trabajo del Instituto Nacional de Seguros.	Encargado del Área de AS.
	FIN DEL PROCEDIMIENTO	

Análisis del procedimiento:

Tabla 31. Análisis de la presentación de planilla ante la Caja Costarricense del Seguro Social y el Instituto Nacional de Seguros

5W'IH	Descripción	Interrogante	Análisis crítico
<p>¿Qué?</p> <p>Nombre del procedimiento</p> <p>Objetivo</p> <p>Resultados esperados</p>	<p>Presentación de planilla ante la Caja Costarricense del Seguro Social</p> <p>El procedimiento no cuenta con un objetivo definido.</p>	<p>¿Qué otras cosas podrían hacerse?</p> <p>¿Qué no debería hacerse?</p>	<p>El nombre del procedimiento es el adecuado.</p> <p>Al no contar con un objetivo claro dificulta el entendimiento de este.</p> <p>Las actividades en los procedimientos deben ser específicas para facilitar la comprensión de estos.</p>
<p>¿Dónde?</p> <p>Unidad administrativa</p>	<p>Área de Administración de Salarios.</p>	<p>¿Es correcta la unidad administrativa</p>	<p>La unidad a la que responden es la adecuada.</p>
<p>¿Cuándo?</p> <p>Tiempo en que se debe realizar</p>	<p>Se realiza una vez al mes.</p>	<p>¿El número de veces que se realiza cierta actividad?</p>	<p>La frecuencia con la que se realiza es la adecuada.</p>

5W'IH	Descripción	Interrogante	Análisis crítico
<p>¿Quién?</p> <p>Responsables de ejecutar la actividad</p>	<p>Encargado del Área de Administración de Salarios.</p>	<p>¿Quiénes son los responsables?</p> <p>¿Qué otro cargo debería de encargarse de la actividad?</p>	<p>El responsable y su puesto son los adecuados.</p>
<p>¿Cómo?</p> <p>Paquetes computacionales</p> <p>Documentos</p> <p>Formularios</p> <p>Políticas</p>	<p>Se utiliza el sistema SIGAF.</p> <p>Documentación incluida en los expedientes laborales</p> <p>No se involucran formularios dentro del procedimiento.</p> <p>La actualización se debe realizar una vez al mes.</p> <p>Se debe tener fundamento físico de la documentación incluida en los expedientes laborales.</p>	<p>¿Cuáles paquetes computacionales o herramientas se utilizan?</p> <p>¿Qué documentos entran o se generan del procedimiento?</p> <p>¿Cuáles políticas respaldan el procedimiento?</p>	<p>El sistema utilizado para la elaboración es el adecuado, así como los documentos y políticas involucradas.</p>

Conclusiones

- En este procedimiento se informan a la Caja Costarricense del Seguro Social y el Instituto Nacional de Seguros el salario percibido en el mes por cada colaborador para que se realicen las facturas correspondientes y así se puedan pagar las respectivas cargas.
- El procedimiento no cuenta con ciertos puntos definidos como objetivo, alcance, diagrama de flujo, entre otros, esto por su falta de respaldo escrito dentro del Área de Administración de Salarios.

Recomendaciones

- Se debe definir un objetivo claro para el procedimiento y así asegurar que este sea una guía para el colaborador a la hora de realizar las actividades.
- Las actividades que se realizan dentro del procedimiento deben ser específicas y claras para que sus responsables las puedan llevar a cabo de forma eficiente.
- El procedimiento debe estar incluido en un manual físico, que sirva de consulta y guía para los colaboradores.

N. Certificaciones

Descripción del procedimiento:

Con este procedimiento se pretende brindar oportunamente la solicitud realizada por los funcionarios con base en los expedientes en custodia.

Políticas involucradas:

- Se certifica únicamente la información contenida en el expediente laboral de cada colaborador.
- Se cuenta solamente con 5 días plazo para su emisión.

Documentos necesarios:

- Expediente laboral de cada colaborador.

Responsables del procedimiento:

De este procedimiento los responsables de este procedimiento son el Encargado de Administración de Salarios y la Jefatura de Administración de Recursos Humanos.

Sistemas de información utilizados:

Para la realización de este procedimiento se utiliza el sistema implementado en la institución, SIGAF. Además, se utilizan los programas de Microsoft Office Excel y Word.

Descripción del procedimiento:

N.º	Descripción de la actividad	Puesto responsable
0	Inicio del procedimiento.	Encargado del Área de AS.
1	Recibir la solicitud de certificación por parte del funcionario.	Encargado del Área de AS.
2	Definir qué tipo de certificación se está solicitando. Paso 3: Certificación de salario. Paso 11: Certificación de información.	Encargado del Área de AS.
3	Ingresar a la plataforma digital SIGAF con la siguiente ruta: Módulo Sapiens, expediente y nómina, consultas y reportes, generar certificaciones de RH.	Encargado del Área de AS.
4	Realizar la certificación de salario nueva.	Encargado del Área de AS.
5	Confirmar que el número de consecutivo del sistema sea congruente con el número de oficio que se maneja. ¿Está correcto? Paso 6: No Paso 7: Sí	Encargado del Área de AS.
6	Realizar las correcciones necesarias. Continuar paso 7.	Encargado del Área de AS.
7	Descargar la certificación en formato doc.	Encargado del Área de AS.
8	Generar un archivo en Microsoft Office Word.	Encargado del Área de AS.
9	Constatar los datos de la plataforma digital, contra el documento de Microsoft Office Word. ¿Están correctos? Paso 10: No Paso 15: Sí	Encargado del Área de AS.

N.º	Descripción de la actividad	Puesto responsable
10	Realizar las correcciones necesarias. Continuar paso 15.	Encargado del Área de AS.
11	Consultar el expediente del funcionario que realiza la solicitud.	Encargado del Área de AS.
12	Extraer la información que se desea certificar.	Encargado del Área de AS.
13	Generar un documento de Microsoft Office Word y asignarle un número de oficio.	Encargado del Área de AS.
14	Redactar la certificación e incluir la información solicitada.	Encargado del Área de AS.
15	Imprimir el documento confeccionado generado.	Encargado del Área de AS.
16	Firmar el documento y colocar el sello blanco.	Encargado del Área de AS.
17	Enviar a la Jefatura de Administración de Recursos Humanos para que firme la certificación.	Encargado del Área de AS.
18	Recibir la certificación para firmarla.	Jefe de la Unidad de ARH.
19	Firmar la certificación en el espacio indicado.	Jefe de la Unidad de ARH.
20	Devolver la certificación para enviarla al colaborador.	Jefe de la Unidad de ARH.
21	Recibir la certificación para enviarla al colaborador.	Encargado del Área de AS.
22	Entregar la certificación al colaborador que la solicitó.	Encargado del Área de AS.
	FIN DEL PROCEDIMIENTO	

Análisis del procedimiento:

Tabla 32. Análisis de las certificaciones

5W'IH	Descripción	Interrogante	Análisis crítico
<p>¿Qué?</p> <p>Nombre del procedimiento</p> <p>Objetivo</p> <p>Resultados esperados</p>	<p>Certificaciones</p> <p>El procedimiento no cuenta con objetivo definido.</p>	<p>¿Qué otras cosas podrían hacerse?</p> <p>¿Qué no debería hacerse?</p>	<p>El nombre no es específico, y no hace alusión a su actividad.</p> <p>No cuenta con un objetivo, lo que dificulta su entendimiento para los colaboradores.</p> <p>Las actividades involucradas en el procedimiento deben ser específicas para asegurar su entendimiento.</p>
<p>¿Dónde?</p> <p>Unidad administrativa</p>	<p>Área de Administración de Salarios.</p>	<p>¿Es correcta la unidad administrativa</p>	<p>La unidad donde se realiza es la adecuada.</p>
<p>¿Cuándo?</p> <p>Tiempo en que se debe realizar</p>	<p>Se realiza cuando se solicite.</p>	<p>¿El número de veces que se realiza cierta actividad?</p>	<p>La frecuencia de realización es la adecuada.</p>

5W'IH	Descripción	Interrogante	Análisis crítico
<p>¿Quién?</p> <p>Responsables de ejecutar la actividad</p>	<p>Jefatura de Administración de Salarios.</p> <p>Encargado del Área de Administración de Salarios.</p>	<p>¿Quiénes son los responsables?</p> <p>¿Qué otro cargo debería encargarse de la actividad?</p>	<p>Los puestos y los responsables del procedimiento son los adecuados.</p>
<p>¿Cómo?</p> <p>Paquetes computacionales</p> <p>Documentos</p> <p>Formularios</p> <p>Políticas</p>	<p>Se utilizan los programas SIGAF, y Microsoft Excel.</p> <p>Expediente laboral de cada colaborador.</p> <p>No se involucran formularios dentro del procedimiento.</p> <p>Se certifica únicamente la información contenida en el expediente laboral de cada colaborador.</p> <p>Se cuenta solamente con 5 días plazo para su emisión.</p>	<p>¿Cuáles paquetes computacionales o herramientas se utilizan?</p> <p>¿Qué documentos entran o se generan del procedimiento?</p> <p>¿Cuáles políticas respaldan el procedimiento?</p>	<p>Los softwares utilizados para este procedimiento, documentos y políticas son los correctos.</p> <p>No son necesarios formularios en el desarrollo de este procedimiento.</p>

Conclusiones

- Durante la elaboración de este procedimiento se confecciona el documento pertinente para constatar el tiempo que tiene cada colaborador de laborar en la institución o cualquier otro tipo de información.
- Este procedimiento no cuenta con ningún registro escrito en el Área de Administración de Salarios por lo que no tiene objetivo, alcance, lenguaje técnico, diagrama de flujo definido.

Recomendaciones

- Se recomienda definirle un nombre alusivo a la actividad y el propósito que busca este, para asegurar un mejor entendimiento por parte de los responsables.
- Se debe redactar un objetivo claro para el procedimiento que permita el entendimiento, para sus responsables, de la importancia de su realización.
- Las actividades que se realizan dentro del procedimiento deben ser específicas para asegurar que su realización sea eficiente por parte de los colaboradores.

O. Reporte de nivel de empleo a la autoridad presupuestaria

Descripción del procedimiento:

Este procedimiento consiste en informar a la Secretaria Técnica de la Autoridad Presupuestaria del Ministerio de Hacienda y a la Dirección Nacional el nivel de empleo trimestral de la institución.

Políticas involucradas:

- Debe haber apego absoluto a los decretos presidenciales y norma del Ministerios Hacienda.
- Se debe realizar en los primeros 5 días del trimestre vencido.
- Entregar el documento físico en orden y con presentación formal.

Documentos necesarios:

- Oficios de nivel de empleo.

Responsables del procedimiento:

De este procedimiento los responsables son Encargado del Área de Administración de Salarios, el Jefe de la Unidad de Administración de Recursos Humanos, el Asistente de la Dirección Nacional del Instituto Costarricense del Deporte y la Recreación, la Directora Nacional del Instituto Costarricense del Deporte y la Recreación y el Encargado de Servicios Generales en fotocopiado.

Sistemas de información utilizados:

Para la realización de este procedimiento se utiliza el programa Microsoft Office Excel y Word.

Descripción del procedimiento:

N.º	Descripción de la actividad	Puesto responsable
0	Inicio del procedimiento.	Encargado del Área de AS.
1	Confeccionar el oficio “Nivel de empleo” que incluye el Cuadro N°1: Informe de nivel de empleo para trimestre, Cuadro N.º 2: Cambios de clase y Cuadro N°3: Plazas vacantes, dirigido a la Secretaría Técnica de la Autoridad Presupuestaria del Ministerio de Hacienda.	Encargado del Área de AS.
2	Imprimir el documento confeccionado.	Encargado del Área de AS
3	Firmar el documento en el espacio indicado.	Encargado del Área de AS
4	Enviar el oficio a la jefatura de Administración de Recursos Humanos para que lo revise y firme.	Encargado del Área de AS
5	Recibir el oficio para revisarlo y firmarlo.	Jefe de la Unidad de ARH.
6	Revisar el oficio. ¿Está correcto? Paso 7: No Paso 10: Sí	Jefe de la Unidad de ARH.
7	Devolver el documento para que se realicen las correcciones necesarias.	Jefe de la Unidad de ARH.
8	Recibir el documento para realizar las correcciones.	Encargado del Área de AS
9	Realizar las correcciones señaladas. Continuar paso 2.	Encargado del Área de AS
10	Firmar el oficio en el espacio indicado.	Jefe de la Unidad de ARH.

N.º	Descripción de la actividad	Puesto responsable
11	Devolver el oficio firmado al encargado de Administración de Salarios.	Jefe de la Unidad de ARH.
12	Recibir el oficio firmado.	Encargado del Área de AS.
13	Solicitar a la Dirección Nacional un oficio dirigido a la Secretaría Técnica de la Autoridad Presupuestaria del Ministerio de Hacienda donde indica los cambios de puesto.	Encargado del Área de AS.
14	Recibir la solicitud de confección del oficio.	Asistente de la Dirección Nacional del ICODER.
15	Confeccionar el oficio dirigido a la Secretaría Técnica de la Autoridad Presupuestaria del Ministerio de Hacienda indicando los cambios de puesto.	Asistente de la Dirección Nacional del ICODER.
16	Enviar el oficio de cambios de puesto a la Directora Nacional para que lo firme.	Asistente de la Dirección Nacional del ICODER.
17	Recibir el oficio de cambios de puesto.	Directora Nacional del ICODER.
18	Firmar el oficio de cambios de puesto.	Directora Nacional del ICODER.
19	Enviar el oficio de cambios de puesto al encargado de Administración de Salarios.	Directora Nacional del ICODER.

N.º	Descripción de la actividad	Puesto responsable
20	Recibir el oficio firmado.	Encargado del Área de AS.
21	Actualizar el organigrama ocupacional y la relación de puestos.	Encargado del Área de AS.
22	Incluir portadas para cada al oficio de nivel de empleo, al oficio de cambio de puesto, organigrama ocupacional y la relación de puestos.	Encargado del Área de AS.
23	Solicitar a encargado de Servicios Generales en fotocopiado, darles el acabo formal a los tres documentos y reproducirlo tres veces.	Encargado del Área de AS.
24	Recibir la solicitud de formato e impresión.	Encargado de Servicios Generales en fotocopiado.
25	Dar formato formal a los documentos recibidos e imprimir tres juegos.	Encargado de Servicios Generales en fotocopiado.
26	Enviar los documentos impresos al encargado de Administración de Salarios.	Encargado de Servicios Generales en fotocopiado.
27	Recibir el folleto impreso y con el formato correspondiente.	Encargado del Área de AS.
28	Enviar el documento original de Nivel de empleo, que incluye todos los documentos anteriores, a la Secretaría Técnica de la Autoridad Presupuestaria del Ministerio de Hacienda.	Encargado del Área de AS.

N.º	Descripción de la actividad	Puesto responsable
29	Recibir el folleto con sello de recibido por parte de la Secretaría Técnica de la Autoridad Presupuestaria del Ministerio de Hacienda.	Encargado del Área de AS.
30	Enviar una copia del documento de Nivel de empleo a la jefatura de Administración de Recursos Humanos.	Encargado del Área de AS.
31	Recibir la copia del documento de "Nivel de empleo".	Jefe de la Unidad de ARH.
32	Archivar permanentemente el documento recibido.	Jefe de la Unidad de ARH.
33	Enviar una copia del documento de Nivel de empleo a la Directora Nacional del ICODER.	Encargado del Área de AS.
34	Recibir la copia del documento de Nivel de empleo.	Directora Nacional del ICODER.
35	Archivar permanentemente el documento recibido.	Directora Nacional del ICODER.
36	Archivar el documento original de Nivel de empleo recibido de forma permanente.	Encargado del Área de AS.
	FIN DEL PROCEDIMIENTO	

Análisis del procedimiento:

Tabla 33. Análisis del reporte del nivel de empleo a la autoridad presupuestaria

5W'IH	Descripción	Interrogante	Análisis crítico
<p>¿Qué?</p> <p>Nombre del procedimiento</p> <p>Objetivo</p> <p>Resultados esperados</p>	<p>Análisis y reporte del nivel de empleo a la autoridad presupuestaria.</p> <p>El procedimiento no cuenta con objetivo establecido.</p>	<p>¿Qué otras cosas podrían hacerse?</p> <p>¿Qué no debería hacerse?</p>	<p>El nombre del procedimiento debe modificarse, y utilizar el nombre adecuado de las instituciones.</p> <p>El procedimiento no cuenta con un objetivo definido lo que dificulta el entendimiento para sus responsables.</p> <p>Las actividades que realizan dentro del procedimiento deben ser específicas.</p>
<p>¿Dónde?</p> <p>Unidad</p>	<p>Área de Administración de Salarios.</p>	<p>¿Es correcta la unidad administrativa?</p>	<p>La unidad donde se realiza es la adecuada.</p>

5W'IH	Descripción	Interrogante	Análisis crítico
<p>¿Cuándo?</p> <p>Tiempo en que se debe realizar</p>	<p>Se realiza de forma trimestral. (4 veces al año)</p>	<p>¿El número de veces que se realiza cierta actividad?</p> <p>¿Plazo a realizar la actividad?</p>	<p>La frecuencia con que se realiza es la adecuada.</p>
<p>¿Quién?</p> <p>Responsables de ejecutar la actividad</p>	<p>Encargado del Área de Administración de Salarios.</p> <p>Jefe de la Unidad de Administración de Recursos Humanos.</p> <p>Asistente de la Dirección Nacional del ICODER.</p> <p>Directora Nacional del ICODER.</p> <p>Encargado de Servicios Generales en fotocopiado.</p>	<p>¿Quiénes son los responsables?</p> <p>¿Qué otro cargo debería encargarse de la actividad?</p>	<p>El puesto y responsable son los adecuados.</p>
<p>¿Cómo?</p> <p>Paquetes computacionales</p>	<p>Se utilizan los programas SIGAF y Microsoft Office Excel.</p>	<p>¿Cuáles paquetes computacionales o herramientas se utilizan?</p>	<p>Los programas utilizados para su realización, así como los</p>

5W'IH	Descripción	Interrogante	Análisis crítico
<p>Documentos</p> <p>Formularios</p> <p>Políticas</p>	<p>Oficios de nivel de empleo.</p> <p>No se involucran formularios dentro del procedimiento.</p> <p>Debe haber apego absoluto a los decretos presidenciales y norma del Ministerios Hacienda.</p> <p>Se debe realizar en los primeros 5 días del trimestre vencido.</p> <p>Entregar el documento físico en orden y con presentación formal.</p>	<p>¿Qué documentos entran o se generan del procedimiento?</p> <p>¿Cuáles políticas respaldan el procedimiento?</p>	<p>documentos y políticas son los adecuados.</p> <p>No son necesarios formularios en el desarrollo de este procedimiento.</p>

Conclusiones

- En este procedimiento se informa Secretaria Técnica de la Autoridad Presupuestaria del Ministerio de Hacienda y a la Dirección Nacional sobre el nivel de empleo trimestral de la institución.
- Por la ausencia de respaldo y registro de este procedimiento dentro de la unidad, no cuenta con puntos importantes para su adecuada aplicación, como su objetivo, alcance y diagrama de flujo.

Recomendaciones

- Se debe modificar el nombre del procedimiento y ser alusivo al propósito de este.
- Se recomienda redactar un objetivo para el procedimiento y así garantizar que los responsables de su elaboración conozcan su importancia en la unidad que responde.
- Se deben especificar las actividades que se realizan dentro del procedimiento para que sus responsables las efectúan de manera eficiente.

Cada uno de los procedimientos incluidos en este capítulo corresponden a los que se llevan a cabo dentro del Área de Administración de Salarios. Tras su análisis, con ayuda de las herramientas implementadas, se pretende elaborar una propuesta de un nuevo manual de procedimientos, la cuál incluye mejoras en cada uno de los puntos calificados como deficientes. Esta propuesta se encuentra en el tomo II de esta investigación.

CAPÍTULO V.

Conclusiones y recomendaciones

En esta sección se encuentran las conclusiones a las que se llegaron tras el desarrollo del proyecto. Además, incluye las recomendaciones realizadas al Instituto Costarricense del Deporte y la Recreación una vez analizado su manual de procedimientos del Área de Admiración de Salarios.

Conclusiones

- Actualmente, en el Área de Administración de Salarios se encuentran procedimientos rezagados, ya que su última actualización fue realizada hace 8 años, mediante el Manual de Procedimientos para el proceso de planillas.
- El área cuenta con siete (7) procedimientos sin registrar en el manual, lo que ha dificultado el seguimiento de las actividades por parte de los colaboradores responsables.
- Las principales diferencias que muestran los procedimientos actuales contra los anteriores se presentan en las políticas que implementan, los documentos, formularios y los sistemas de información utilizados.
- La propuesta de Manual de Procedimientos para el Área de Administración de Salarios, incluye las mejoras detectadas tras el análisis realizado a la situación actual de cada procedimiento. Además, involucra el registro de los procedimientos que no contaban con ningún respaldo.
- La actualización del manual involucra modificaciones en las cuatro presentaciones de los procedimientos: identificación, descripción, diagrama de flujo y formularios.

Recomendaciones

Tras el análisis de la situación actual de cada uno de los procedimientos que se llevan a cabo dentro del Área de Administración de Salarios del ICODER se recomienda lo siguiente:

- Actualizar anualmente el manual de procedimientos para procurar una eficiente ejecución de las actividades involucradas.
- Implementar las políticas que rigen los procedimientos y a la vez hacer las modificaciones que sean necesarias, en ellas.
- Utilizar los documentos y formularios vigentes para realizar los procedimientos y a su vez eliminar los que ya no son necesarios para llevarlos a cabo.
- Utilizar el sistema de información implementado por la institución para todas las áreas administrativas.
- Implementar la propuesta de Manual de Procedimientos para el Área de Administración de Salarios del Instituto Costarricense del Deporte y la Recreación, incluida en el tomo II de este proyecto.

APÉNDICES.

En esta sección se encuentran todos los documentos realizados para llevar a cabo el desarrollo del proyecto. Se incluye el cuestionario confeccionado para recolectar la información necesaria.

Apéndice 1. Instrumento de recolección de información

Cuestionario sobre los procedimientos relacionados al Área de Administración de Salarios del ICODER.

Buenos (as) días/tardes mi nombre es Raquel Cordero Cordero, estudiante del Tecnológico de Costa Rica, practicante en el área de Administración de planillas. Se le aplicará un cuestionario relacionado con los procedimientos que se llevan a cabo en la unidad administrativa estudiada con la finalidad de actualizar el manual de procedimientos relacionado al proceso de planillas. Favor contestar las preguntas de forma clara y precisa.

1. ¿Cuál es el nombre del procedimiento?

2. ¿Cuál es el propósito u objetivo del procedimiento?

3. ¿Cuáles puestos son los responsables en la ejecución del procedimiento?

4. ¿Quién es el encargado de revisar el procedimiento?

5. ¿Quién es el encargado de aprobar el procedimiento?

6. ¿Cuál es la frecuencia con la que se aplica el procedimiento en la compañía?

7. ¿Cuál es el alcance del procedimiento?

8. ¿Qué políticas, reglas o reglamentos se ven involucrados en la elaboración del procedimiento?

9. ¿Cuáles documentos y formularios se son parte del procedimiento?

10. ¿Qué conceptos, vocabulario técnico, o abreviaturas se deben conocer para tener mejor conocimiento a la hora de la elaboración del procedimiento?

11. ¿Se utilizan programas computacionales (software) para la elaboración del procedimiento?

12. ¿Describe, con detalle, las actividades a seguir, indicando el responsable para el desarrollo del procedimiento?

N.º Actividad	Descripción de la actividad	Responsable (Puesto)

13. ¿Qué observaciones o recomendaciones haría para mejorar la elaboración del procedimiento?

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.

En este apartado se incluyen todas las referencias utilizadas como fundamento teórico para el desarrollo esta investigación.

- Aguilar, P. (2012). *Propuesta de Manual de Procedimientos del Proceso Presupuestario del Tecnológico de Costa Rica*. Cartago, Costa Rica.
- Benjamin, E., & Fincowsky, F. (2014). *Organización de empresas* (Cuarta ed.). D.F, México: McGraw-Hill Interamericana.
- Cordero, R., González, Y., Mairena, M., Martínez, J., Miranda, F., Monge, R., & Selva, A. (Noviembre de 2017). *Propuesta de Manual de Procedimientos de la Cruz Roja Costarricense. Proyecto Final de Análisis Administrativo*. San José, Costa Rica.
- Fernández, C., Hernández, R., & Baptista, M. (2010). *Metodología de la Investigación* (Quinta ed.). D.F., México: McGraw Hill.
- Hernández, C. (2014). *Análisis administrativo: Técnicas y métodos* (Primera ed.). San José, Costa Rica: Editorial Universidad Estatal a Distancia.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación* (Quinta ed.). D.F., México: McGraw Hill Educación.
- Koontz, H., Weihrich, H., & Cannice, M. (2012). *Administración. Una perspectiva global y empresarial* (Catorceava ed.). D.F., México: McGraw Hill.
- Maldonado, J. A. (21 de Setiembre de 2015). *Metodología de la Investigación*. Obtenido de Gesitiopolis: <https://www.gestiopolis.com/la-metodologia-de-la-investigacion/#pf9a>
- Medina, M. (Mayo de 2014). *Política organizacional. Concepto y esquema en la empresa*. Obtenido de Gestiopolis: <https://www.gestiopolis.com/politica-organizacional-concepto-y-esquema-en-la-empresa/>
- Real Academia Española. (2018). *Real Academia Española*. Obtenido de <http://dle.rae.es/?id=1bs6INR>

Robbins, S. P., & Coulter, M. (2005). *Administración* (Octava ed.). Naucalpan de Juárez, México: Pearson Educación.

Rodríguez, J. (2012). *Cómo elaborar y usar los manuales administrativos* (Cuarta ed.). D.F., México: Cenage Learning.

Rojas, C. (23 de Octubre de 2012). *Estructura organizacional, tipos de organización y organigramas*. Obtenido de Gestiopolis: <https://www.gestiopolis.com/estructura-organizacional-tipos-organizacion-organigramas/>

Romero, A., & Rodríguez, R. (Enero de 2013). *Formularios*. Obtenido de Monografías: <https://www.monografias.com/trabajos95/los-formularios/los-formularios.shtml#definicioa>

Torres, A. (05 de Marzo de 2016). *Fuentes de información y manejo de información difusa*. Obtenido de Gestiopolis: <https://www.gestiopolis.com/fuentes-informacion-manejo-informacion-difusa/>