

INSTITUTO TECNOLÓGICO DE COSTA RICA
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



**“MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA LA DIRECCIÓN DE
PROMOCIÓN RECREATIVA REGIONAL DEL ICODER”**

TOMO I

**PRÁCTICA PROFESIONAL PARA OPTAR POR EL GRADO DE
BACHILLERATO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

ELABORADO POR:
ARIEL ROJAS MONTENEGRO

PROFESORA TUTORA:
MBA. Marilyn Sánchez Alvarado

SEMESTRE I
SAN JOSÉ, 2016

Dedicatoria

Este proyecto está dedicado a mis padres y hermano, quienes han sido mi fuente de sabiduría, motivación e inspiración para alcanzar mis sueños y metas, personas que han sido mi apoyo durante toda mi vida.

También está dedicado a mis familiares, compañeros, amigos y personas especiales que fueron fuentes de apoyo, fortaleza y motivación, que colaboraron durante toda la etapa de la universidad para poder alcanzar esta meta.

Con mucho esfuerzo y dedicación les dedico éste Proyecto Final de Graduación a todas estas personas que han sido indispensables en este proceso.

¡Esto es para ustedes!

Agradecimientos

Este proyecto fue posible gracias a la colaboración y apoyo de muchas personas que formaron parte del proceso. Primeramente le agradezco a la MBA. Marilyn Sánchez Alvarado, por ser mi asesora durante el proyecto, quien aportó tiempo, conocimiento y consejos fundamentales para que el proyecto se realizara de la mejor forma posible.

Agradezco al ICODER y a la Dirección de Promoción Recreativa Regional por la oportunidad y ayuda brindada para realizar el proyecto en este departamento. También quiero hacer un agradecimiento especial al Señor Jorge Enrique Monge Meza, quien brindó un gran conocimiento y sabiduría no solo en el proyecto si no profesionalmente.

Finalmente les agradezco a mi familia y a todas esas personas que las considero parte fundamental de mi vida, por todo el apoyo, paciencia y cariño, con el cual me han guiado para poder alcanzar esta meta.

¡Muchas Gracias a todos ustedes!

Resumen ejecutivo

El ICODER es una institución creada en 1998 por lo que es relativamente nueva, es una institución semi-autónoma, fundada bajo la ley 7800, sus funciones principales es la promoción y apoyo de actividades tanto deportivas como recreativas. El proyecto se lleva a cabo en la Dirección de Promoción Recreativa Regional, la cual pretende promover el deporte y las actividades recreativas a nivel cantonal y de comunidades.

Ante la cantidad de regiones con las que se trabaja y la cantidad de solicitudes para la realización de actividades, se necesita una serie de requisitos indispensables para la aprobación de las mismas, ya que al ser una institución del estado todo documento debe llevar las condiciones mínimas requeridas por ser de carácter público y de transparencia financiera, lo cual conlleva un riesgo y cuidado altos, por lo que se evidencia la necesidad de establecer un control estricto sobre los procesos y tareas realizadas por la dirección y evitar futuras consecuencias.

El presente proyecto permite mediante el manual de procedimientos mantener un mejor control interno de las actividades, permitiendo la correcta ejecución de las mismas, tomando en cuenta todos los reglamentos y leyes implícitas en las tareas realizadas por la Dirección de Promoción Recreativa Regional y así mantener la transparencia con el pueblo de Costa Rica.

Palabras clave: ICODER, semi-autónoma, manual de procedimientos, control interno.

Abstract

The ICODER is an institution created in 1998 therefore it can be considered relatively new, it is a semi-independent institution, founded under the law 7800, its main functions is the promotion and support of as much sport activities as recreational activities. The project is carried out at the Direction of Regional Recreational Promotion, which tries to promote the sport and the recreational activities at cantonal level and throughout communities.

Because of the amount of regions and the amount of requests for recreational activities, a series of requirements are needed and are indispensable for the approval of them, since it is an institution of the state all documents must have the required minimal conditions because of being public and because of the financial transparency, which entails a high risk and care, reason of the necessity of establishing a strict control on the procedures and tasks carried out by the direction and therefore avoid future consequences.

The present project allows through the procedures manual to maintain a better internal control of the activities, allowing the correct execution, having in mind all the regulations and the laws related to the activities executed by the Direction of Regional Recreational Promotion.

Keywords: ICODER, semi-independent, procedures manual, internal control.

ÍNDICE

1	Capítulo I. Aspectos Generales	1
1.1	<i>Antecedentes de la Institución</i>	2
1.1.1	Naturaleza	2
1.1.2	Ubicación	4
1.1.3	Cantidad de Personal	4
1.1.4	Misión, Visión, Valores.	5
1.1.5	Organigrama Institucional.....	6
1.1.6	FODA Institucional.....	7
1.2	<i>Descripción General de las Instalaciones Físicas</i>	10
1.3	<i>Reglamentos o Normas de la Organización.</i>	11
1.4	<i>Descripción de las Áreas Involucradas en la Investigación</i>	11
1.4.1	Dirección de Promoción Recreativa Regional	11
1.5	<i>Antecedentes del Estudio</i>	14
1.6	<i>Justificación del Estudio.....</i>	14
1.7	<i>Definición del Problema</i>	15
1.8	<i>Objetivos</i>	15
1.8.1	Objetivo General.....	15
1.8.2	Objetivos Específicos	15
1.9	<i>Delimitación del Estudio.....</i>	16
1.9.1	Alcances	16
1.9.2	Limitaciones.....	17
2	Capítulo II. Marco Teórico	18
2.1	<i>Administración</i>	19

2.1.1	Proceso Administrativo	19
2.2	<i>Eficiencia y Eficacia</i>	22
2.2.1	Eficiencia	22
2.2.2	Eficacia	22
2.3	<i>Análisis Administrativo</i>	22
2.3.1	Objetivos del Análisis Administrativo	22
2.3.2	Estudios que realiza el Análisis Administrativo	23
2.3.3	Premisas del Análisis Administrativo	23
2.4	<i>Estructura Organizacional</i>	24
2.4.1	Organigrama.....	24
2.5	<i>Manual Administrativo</i>	29
2.5.1	Objetivos del Manual Administrativo	29
2.5.2	Clasificación de los Manuales Administrativos	30
2.5.3	Importancia del Manual Administrativo.....	30
2.5.4	Contenido de un Manual Administrativo	31
2.6	<i>Manual de Procedimientos</i>	31
2.6.1	Objetivos del Manual de Procedimientos	31
2.6.2	Funciones de un Manual de Procedimientos	31
2.6.3	Contenido de un Manual de Procedimientos.....	32
2.6.4	Beneficios del Manual de Procedimientos.....	33
2.7	<i>Procedimientos</i>	33
2.7.1	Objetivos de los Procedimientos	33
2.7.2	Importancia de los Procedimientos	33
2.8	<i>Diagrama de Flujo</i>	34
2.8.1	Objetivos del Diagrama de Flujo	34

2.8.2	Contenido del Diagrama de Flujo	34
2.8.3	Tipos de diagramas	36
2.8.4	Simbología de los Diagramas de Flujo	36
2.9	<i>Formularios</i>	40
2.9.1	Importancia de los Formularios	40
2.9.2	Tipos de Formularios	40
2.9.3	Diseño de los Formularios	41
2.9.4	Análisis de Formularios	41
2.10	<i>Políticas</i>	41
2.11	<i>Investigación</i>	42
2.11.1	Importancia de la Investigación	42
2.11.2	Tipos de Investigación	42
2.12	<i>Fuentes de Investigación</i>	43
2.12.1	Tipos de Fuentes de Investigación	43
2.13	<i>Sujetos de Investigación</i>	44
2.14	<i>Técnicas de recolección de Información</i>	44
2.14.1	Tipos de técnicas.....	44
2.15	<i>Variables de Estudio</i>	45
2.16	<i>Técnicas de Análisis utilizadas</i>	46
2.16.1	Definición de Hexámetro Quintiliano	46
3	Capítulo III. Marco Metodológico	47
3.1	<i>Tipo de Investigación</i>	48
3.2	<i>Fuentes de Información</i>	49
3.2.1	Fuentes Primarias.....	49
3.2.2	Fuentes Secundarias.....	49

3.3	<i>Sujetos de Investigación</i>	50
3.4	<i>Medios de Recolección de Información</i>	51
3.4.1	Cuestionario	51
3.4.2	Entrevista.....	52
3.4.3	Observación Directa	52
3.4.4	Investigación Documental	52
3.5	<i>Técnicas o Herramientas de Análisis</i>	52
3.5.1	Hexámetro Quintiliano	52
3.5.2	Cuestionario de Análisis de Formularios	55
3.6	<i>Contenido del Manual de Procedimientos (Variables)</i>	56
3.7	<i>Formato utilizado para el Manual de Procedimientos</i>	58
3.7.1	Codificación	59
3.8	<i>Aprobación de los Procedimientos</i>	61
3.9	<i>Cronograma del Proyecto</i>	62
4	Capítulo IV. Diagnóstico y Análisis de la Situación Actual	64
4.1	<i>Situación Actual</i>	65
4.2	<i>Procedimientos de Coordinación</i>	67
4.2.1	Programa de Coordinación de Juegos Deportivos Nacionales	67
4.2.2	Coordinación del Día del Niño, Día del Deporte, Semana de la Discapacidad, entre otros	82
4.2.3	Coordinación de los Juegos Dorados.....	94
4.2.4	Coordinación de las RECAFIS	106
4.2.5	Coordinación de Día del Desafío.....	118
4.3	<i>Procedimientos de Transferencias</i>	132
4.3.1	Diagnóstico capacidad de gestión para selección de Cantones	132

4.3.2	Transferencias de Módulos de Máquinas de Ejercicios para Parques “Bio-saludables”	143
4.3.3	Transferencias de Fondos Económicos a Comités Cantonales.....	156
4.3.4	Recepción y aprobación de Proyectos Recreativos Cantonales....	166
4.3.5	Presentación de Liquidación de Transferencias de Fondos Económicos.....	180
4.3.6	Trámite Superávit para Transferencias de Fondos Económicos....	194
4.4	<i>Procedimientos de Fiscalización</i>	205
4.4.1	Fiscalización y Supervisión de Módulos de Máquinas para Parques “Bio-saludables”	205
4.4.2	Fiscalización y Supervisión de Actividades Recreativas.	218
4.5	<i>Procedimientos de Transporte</i>	232
4.5.1	Solicitud de adelanto de viáticos para viajes en el interior del país para visitas a comités cantonales	232
4.5.2	Liquidación de gastos de viaje en el interior del país para visitas a comités cantonales.	246
4.5.3	Solicitud de transporte dentro del país para fiscalización de proyectos recreativos.....	259
4.6	<i>Análisis de Formularios</i>	271
4.6.1	Formulario: Ficha de Inscripción (Día del Desafío)	272
4.6.2	Formulario: Revisión de Requisitos de Liquidaciones de Transferencias	273
4.6.3	Formulario: Revisión Requisitos Trámite Superávits.....	274
4.6.4	Formulario: Boleta Control de Actividades de Proyectos financiados ICODER	275
4.6.5	Formulario: Encuesta de Opinión y Satisfacción de los Participantes del Proyecto financiado por el ICODER.....	276

4.6.6	Formulario: Cuestionario	277
4.6.7	Formulario: Informe Mensual de Fiscalización y Monitoreo del Proyecto	278
4.6.8	Formulario: Vale de Caja Chica.....	279
4.6.9	Formulario: Liquidación de gastos de viaje en el interior del país..	280
4.6.10	Formulario: Solicitud de Servicio de Transporte.....	282
4.6.11	Propuesta de formularios	284
5	Conclusiones y Recomendaciones Generales	292
5.1	<i>Conclusiones</i>	292
5.2	<i>Recomendaciones</i>	293
6	Referencias	295
7	Apéndices	297
7.1	<i>Apéndice # 1 Cuestionario evaluación de procedimientos</i>	297
8	Anexos	301
8.1	<i>Anexo #1 Ficha de Inscripción</i>	301
8.2	<i>Anexo #2 Revisión Requisitos Liquidaciones Transferencias</i>	304
8.3	<i>Anexo #3 Revisión Requisitos tramite Superávits</i>	305
8.4	<i>Anexo #4 Informe Mensual de Fiscalización y monitoreo del proyecto financiado por el ICODER</i>	306
8.5	<i>Anexo #5 Cuestionario.....</i>	310
8.6	<i>Anexo #6 Boleta Control de actividades de proyectos financiados ICODER.....</i>	314
8.7	<i>Anexo #7 Vale de Caja Chica</i>	315
8.8	<i>Anexo #8 Liquidación de gastos de viaje en el interior del país</i>	316
8.9	<i>Anexo #9 Boleta de transporte: Solicitud de Servicio de Transporte Formula T-1</i>	318

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1. Logotipo de la empresa	2
Ilustración 2. Organigrama Institucional del ICODER	7
Ilustración 3. Ejemplo de Organigrama Vertical	26
Ilustración 4. Simbología ANSI 1	37
Ilustración 5. Simbología ANSI 2.....	38
Ilustración 6. Simbología ANSI 3.....	39
Ilustración 7. Simbología ANSI Administrativa	57
Ilustración 8. Ejemplo de Codificación	60

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Tabla distribución y cantidad de puestos en el ICODER	4
Tabla 2. Codificación de los colores del Organigrama Institucional	6
Tabla 3. FODA (Fortalezas y Debilidades).....	8
Tabla 4. FODA (Oportunidades y Amenazas).....	9
Tabla 5. Procedimientos.....	16
Tabla 6. Simbología de los Organigramas	27
Tabla 7. Procedimientos a Evaluar	48
Tabla 8. Sujetos de Investigación Primarios	50
Tabla 9. Hexámetro Quintiliano	53
Tabla 10. Cuestionario de Análisis de Formularios	55
Tabla 11. Lista de Procedimientos Actuales	65
Tabla 12. Análisis Coordinación Juegos Deportivos Nacionales	74
Tabla 13. Análisis Coordinación de Eventos	88
Tabla 14. Análisis de Coordinación de Juegos Dorados.....	101
Tabla 15. Análisis Coordinación de RECAFIS	113
Tabla 16. Análisis Coordinación Día del Desafío	127
Tabla 17. Análisis de Diagnóstico de capacidad de gestión para la selección de Cantones	139
Tabla 18. Análisis de Transferencias de Módulos de Máquinas	151
Tabla 19. Análisis de Transferencias de fondos económicos	162
Tabla 20. Análisis de Recepción y aprobación de proyectos recreativos cantonales	174
Tabla 21. Análisis de Presentación de liquidación de transferencias de fondos económicos	189
Tabla 22. Análisis de Trámite de Superávit.....	200
Tabla 23. Análisis de Fiscalización y supervisión de módulos de máquinas	213
Tabla 24. Análisis de Fiscalización y supervisión de Actividades Recreativas ..	226

Tabla 25. Análisis de Solicitud de adelanto de viáticos.....	240
Tabla 26. Análisis de Liquidación de gastos de viaje	254
Tabla 27. Análisis de Solicitud de transporte dentro del país	266
Tabla 28. Lista de Formularios Actuales	271
Tabla 29. Análisis de Formulario: Ficha de Inscripción	272
Tabla 30. Análisis de Formulario Revisión de Requisitos de Liquidaciones de Transferencias.....	273
Tabla 31. Análisis de Formulario Revisión Requisitos Trámite Superávits	274
Tabla 32. Análisis de Formulario Boleta Control de Actividades de Proyectos financiados ICODER	275
Tabla 33. Análisis de Formulario Encuesta de Opinión y Satisfacción de los Participantes del Proyecto financiado por el ICODER	276
Tabla 34. Análisis de Formulario Cuestionario.....	277
Tabla 35. Análisis de Formulario Informe Mensual de Fiscalización y Monitoreo del Proyecto	278
Tabla 36. Análisis de Formulario Vale de Caja Chica	279
Tabla 37. Análisis de Formulario Liquidación de gastos de viaje en el interior del país.....	281
Tabla 38. Análisis de Formulario Solicitud de Servicio de Transporte	282
Tabla 39. Lista de la Propuesta de Formularios.....	284
Tabla 40. Propuesta de Revisión de Requisitos de liquidaciones de transferencias	285
Tabla 41. Propuesta de Revisión Requisitos Trámite Superávit.....	286
Tabla 42. Propuesta de Boleta de control de actividades de proyectos financiados por el ICODER	287
Tabla 43. Propuesta de Cuestionario.....	288
Tabla 44. Propuesta de Vale de Caja Chica	289
Tabla 45. Propuesta de Liquidación de gastos de viaje en el interior del país ..	290
Tabla 46. Comparación de calificaciones de Formularios.....	291

INTRODUCCIÓN

El trabajo presenta la elaboración de un Manual de Procedimientos para los distintos programas que realiza la Dirección de Promoción Recreativa Regional del Instituto Costarricense del Deporte y Recreación, esto con el objetivo de mejorar la gestión del control interno sobre los procedimientos de la Dirección.

La Dirección de Promoción Recreativa tiene como funciones principales promover las actividades, programas y proyectos relacionados con el deporte y la recreación en las distintas regiones del país, participa en las distintas redes sociales en las cuales están vinculadas a proyectos de promoción del deporte y la actividad física, busca también asesorar, asistir y capacitar a los dirigentes deportivos de las comunidades en el ámbito de gestión del deporte y la recreación. A partir de los programas que promueve surge la necesidad de fortalecer el control interno de manera que propicie mejores resultados en sus procedimientos para la Dirección, por lo que se plantea la elaboración de un Manual de Procedimientos.

El primer capítulo muestra los aspectos generales del trabajo, los cuales le dan la direccionalidad al mismo por medio del planteamiento del problema, la justificación, los objetivos del proyecto, así como el alcance de los procedimientos que se van a abarcar dentro del estudio. También presenta la información general de la institución y de la dirección.

En el segundo capítulo se presenta la información teórica que sustenta los conceptos y conocimientos que se ven involucrados en la elaboración del Manual de Procedimientos, donde se abarcan temas como análisis administrativo, manual administrativo, manual de procedimientos, diagramas de flujo, términos metodológicos empleados en el proyecto, técnicas de análisis utilizadas, y demás conceptos generales de administración.

El marco metodológico se realiza una descripción detallada de la metodología aplicada al trabajo, incluye los métodos de recolección de la información necesaria, de análisis de los procedimientos y de los formularios. Se presenta el enfoque o tipo de investigación, las fuentes de información, los sujetos de estudio, y las variables de la investigación.

El análisis de la situación actual detalla los procedimientos abarcados por el estudio en la Dirección de Promoción Recreativa Regional. También se presenta el análisis de los mismos por medio del Hexámetro Quintiliano, el cual permite evidenciar los puntos de mejora y posibles cambios a realizar según sean necesarios. Como parte del análisis se realiza una evaluación de los formularios que intervienen en los procedimientos, dicha evaluación es por medio de un cuestionario que permite analizar estos documentos.

Las conclusiones y recomendaciones del proyecto, detallan los hallazgos más relevantes de la situación actual, las mismas utilizadas para generar las recomendaciones para el fortalecimiento tanto de los procedimientos evaluados como del funcionamiento del departamento.

Por último, en el tomo II se encuentra la propuesta de Manual de Procedimientos para la Dirección de Promoción Recreativa Regional, el cual incluye los cambios sugeridos en los apartados anteriores.

1 Capítulo I. Aspectos Generales

Este capítulo contiene los antecedentes del Instituto Costarricense del Deporte y Recreación, también se presentan las generalidades de la Dirección de Promoción Recreativa Regional, en donde se incluyen la estructura organizacional, naturaleza del negocio, misión y visión.

También se definen e identifican los antecedentes del estudio, la justificación del estudio, alcances y limitaciones, así como los objetivos del mismo.

1.1 Antecedentes de la Institución

Nombre de la empresa: Instituto Costarricense del Deporte y la Recreación (ICODER)

Logotipo:

Ilustración 1. Logotipo de la empresa



El Instituto Costarricense del Deporte y la Recreación (2016) indica en su sitio web que tiene un origen muy reciente, ya que por la Ley 7800 nace el 1ero de Agosto de 1998, como una institución semi-autónoma del Estado, con personería jurídica propia e independencia administrativa, tal como indica el Artículo I de dicha ley.

“El ICODER tiene como fin primordial la promoción, el apoyo y el estímulo de la práctica individual y colectiva del deporte y la recreación de los habitantes de la República, componente fundamental para la salud integral de la población. Considerando la importancia que tiene el deporte para prevenir varios tipos de enfermedades y aumentar el nivel de vida saludable de las personas” (ICODER, 2016).

1.1.1 Naturaleza

El Instituto Costarricense del Deporte y Recreación brinda servicios públicos a las distintas regiones y comunidades a nivel nacional, dentro de las principales actividades, servicios y proyectos con los que cuenta actualmente son:

- 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. (ICODER, 2016)

1.1.2 Ubicación

El ICODER está instalado en el Estadio Nacional de Costa Rica, y el mismo se encuentra en el costado oeste del Parque Metropolitano La Sabana, San José, Costa Rica.

1.1.3 Cantidad de Personal

Según el Plan Operativo Institucional (POI) del 2016, indica que hay 158 puestos dentro de la institución, aparte cuenta con 6 administradores de parques recreativos, personal misceláneo y vigilancia.

Tabla 1. Tabla distribución y cantidad de puestos en el ICODER

SUBPARTIDA PRESUPUESTARIA	OCUPADOS	VACANTES	TOTAL PLAZAS PRESUPUESTADAS
CARGOS FIJOS	150	8	158
Superior	2		2
Ejecutivo	13	2	15
Profesional	53	3	56
Técnico	17	1	18
Administrativo	12		12
Servicio	53	2	55
Bombero			0
Docente			0
Policial			0
Servicios Especiales			0
Jornales Fijos			0
TOTAL	150	8	158

Fuente: Planificación Institucional

La Dirección de Promoción Recreativa Regional cuenta con 13 colaboradores de los cuales, uno es el Director, y los restantes 12 se encuentran en el mismo nivel jerárquico por debajo del Director, la posición de estos se llama Especialistas en Recreación.

1.1.4 Misión, Visión, Valores.

Toda institución al ser creada debe contener una misión, visión y valores que permitan mantener el curso de la misma, esta información perteneciente al ICODER es la siguiente:

1.1.4.1 Misión

“El Instituto Costarricense del Deporte y la Recreación es un órgano estatal semi-autónomo que promueve, fiscaliza, desarrolla, ejecuta actividades, programas y proyectos deportivos, recreativos y de ejercicio físico para que la población en general adquiera estilos de vida activos” (ICODER, 2016).

1.1.4.2 Visión

“Ser una institución integradora y promotora del deporte y la recreación en las regiones del país con liderazgo y capaz de coordinar y articular esfuerzos en las comunidades y con organizaciones para el desarrollo de programas.” (ICODER, 2016).

1.1.4.3 Valores y Principios Corporativos

a. Valores:

- Responsabilidad
- Honestidad
- Integridad
- Transparencia
- Lealtad
- Respeto

b. Principios Corporativos:

- Trabajo en equipo
- Objetividad
- Eficiencia
- Eficacia

- Solidaridad

1.1.5 Organigrama Institucional

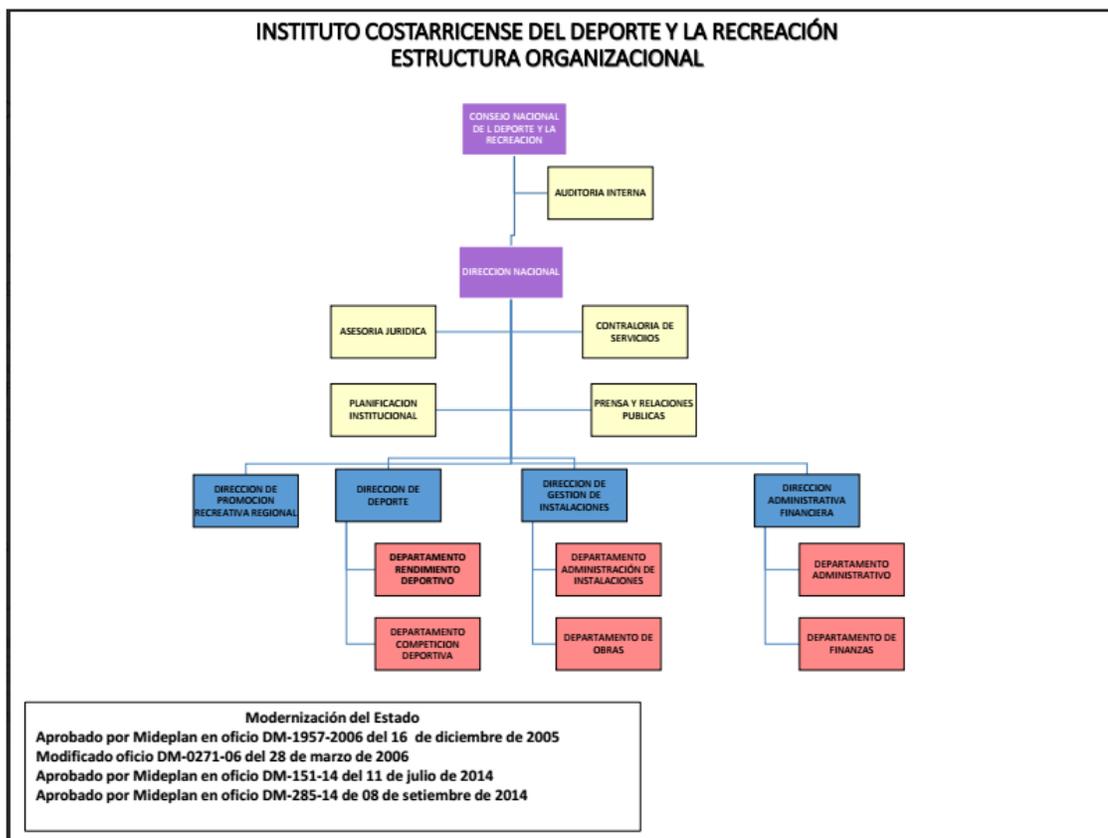
El organigrama del ICODER, es elaborado por Planificación Institucional, el cual es aprobado por el MIDEPLAN; la representación de los colores dentro de la estructura se estipula de la siguiente manera:

Tabla 2. Codificación de los colores del Organigrama Institucional

Codificación de los colores del Organigrama Institucional		
Nivel	Nombre del Color	Color
Nivel Político	Morado	
Instancias Asesoras	Amarillo	
Nivel Directivo	Azul	
Nivel Operativo Departamental	Rojo	
Nivel Operativo de las Unidades	Blanco	

Fuente: Elaboración propia

Ilustración 2. Organigrama Institucional del ICODER



Fuente: Planificación Institucional

1.1.6 FODA Institucional

El análisis FODA de la institución fue resultado de un diagnóstico interno realizado entre los años del 2002 al 2012, luego de esa fecha no se ha vuelto a actualizar. El análisis se presenta a continuación:

Tabla 3. FODA (Fortalezas y Debilidades)

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • El Programa de Juegos Nacionales es uno de los programas de mayor importancia en el área de deporte competitivo y el de mayor extensión en el país, ya que en los últimos ha incrementado la participación de atletas en este. • El ICODER a nivel interno cuenta con un personal más profesionalizado y menos operativo. • Se cuenta con sistema para la modernización y eficiencia en la prestación de servicios en la administración pública como lo es el SICODERE, que contribuye en la política de gobierno digital. • El ICODER cuenta con un presupuesto establecido por ley. • Personal capacitado que trabaja tanto a nivel interno (personal administrativo) como externo (coordinadores regionales, entrenadores deportivos, entre otros). • Existencia de Comités Cantonales en todo el país que procuran impactar positivamente en sus comunidades. • Existe reconocimiento que los programas que implementa el ICODER, repercuten en el individuo a nivel emocional, físico, intelectual y psicológico, ayudando a adultos mayores y personas con discapacidad. • Se incentivan los valores y tradiciones en las actividades que promueve y rescata el ICODER a través de actividades como los Juegos Tradicionales. • El ICODER cuenta con diversidad de instalaciones deportivas y recreativas para la realización de actividades deportivas y recreativas de la población. 	<ul style="list-style-type: none"> • Se aprecia que la asignación del presupuesto es desigual para los diferentes programas, ya que programas como Deporte Competitivo son a los que se le asigna un mayor porcentaje del presupuesto en comparación con el resto de programas presupuestarios. • Existe un desequilibrio en cuanto a la ejecución del presupuesto, ya que programas como Recreación son los que menos porcentaje reciben, y sin embargo, el que más ejecuta. Lo contrario sucede en programas como Deporte Competitivo y Gestión de Instalaciones en donde se ejecuta menos del presupuesto y se recibe más porcentaje. • Poco recurso humano a nivel interno que organice y ejecute actividades para la promoción del deporte y la recreación lo que ocasiona que los programas que desarrolla el ICODER no lleguen a todo el país. • Falta de una valoración cuantitativa y cualitativa acerca del papel que están realizando los entes deportivos en cuanto a la gestión de infraestructuras física, recreativa y deportiva, para que estas estén realmente acordes a las necesidades y posibilidades de la población. • Desvinculación del modelo estratégico de la Pirámide del deporte y la recreación, con los planes anuales operativos, los cuales deben ir relacionados con las acciones estrategias presentes en un plan estratégico. • Existe una débil coordinación política operativa y técnica a lo interno del ICODER. • Falta de coordinación con instituciones, comités y federaciones. • Desaprovechamiento de los mecanismos de

<ul style="list-style-type: none"> • La promoción de las actividades deportivas y recreativas en beneficio de la población. • El interés en la jerarquía por generar un cambio en la modalidad de trabajo de la institución. 	<p>comunicación e información.</p> <ul style="list-style-type: none"> • No hay coordinación en la gestión del ICODER debido a que el ICODER no se ha regionalizado. • En cuanto a la competitividad en comparación con otros países, Costa Rica no se proyecta con el nivel deseado en materia de deporte y recreación. • Infraestructura física de altos costos • Falta de recursos para mantenimiento óptimo de las instalaciones e infraestructura • No existe un programa o equipo de trabajo en el área de mercadeo de los programas y proyectos.
--	---

Fuente: Planificación Institucional

Tabla 4. FODA (Oportunidades y Amenazas)

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • El ICODER ha presentado una tendencia entre los años 2002 al 2009 en donde se destaca que los ingresos reales han sido mayores a los ingresos presupuestados, este presupuesto viene del aporte de diferentes instituciones como es el caso de FODESAF y la CCSS. • Existen organizaciones comunales afines o relacionadas con el trabajo que realiza el ICODER. • Aprovechamiento de fuentes de financiamiento municipal permanente y por ley. • Existencia de una red nacional de CCDR y de organizaciones deportivas privadas que son la columna vertebral del deporte y la recreación en el país. • El tema del deporte y recreación está en la agenda pública y está ubicado dentro del sector salud. 	<ul style="list-style-type: none"> • Existe un débil conocimiento de la Ley 7800 por parte de la población. • Se visualiza una falta de cultura nacional del deporte aunado a la falta de visión integral del deporte. • Falta de compromiso por parte de las organizaciones que tendrían que asumir los programas que promueve el ICODER. • El cambio en políticas y decisiones gubernamentales pueden desviar el accionar institucional. • Desconocimiento de los entes privados de los lineamientos y limitaciones de la administración pública. • El ICODER no ha asumido su rol como ente rector del Deporte y la Recreación

<ul style="list-style-type: none">• La búsqueda de posibilidad en la obtención de nuevas fuentes de financiamiento a través del recurso privado.• El ICODER cuenta con alianzas y convenios nacionales para el intercambio de experiencias en materia de deporte y recreación	
--	--

Fuente: Planificación Institucional

1.2 Descripción General de las Instalaciones Físicas

Las oficinas de la Dirección de Promoción Recreativa Regional se encuentran en el tercer piso de la zona oeste del Estadio Nacional. Las oficinas se encuentran en el ala derecha en mencionado piso, los números de las oficinas son la 1, 2 y 3, así como una bodega entre la 2 y la 3. En las oficinas 1 y 2 se comparte el espacio por 2 personas en cada una, con su debido escritorio, computadora, impresora, y teléfono.

En la oficina 3 se encuentra una sala de reuniones, con amplias mesas y sillas para todos los empleados del departamento, en esta misma se encuentra un espacio con escritorio, computadora, teléfono y demás comodidades para un trabajador. En la oficina 3 separada de la sala de reuniones se encuentra la oficina del director, la cual cuenta con su escritorio, computadora, teléfono y demás comodidades y utensilios necesarios.

Todas las oficinas cuentan con archiveros y estantes, donde se coloca y almacena la información correspondiente. En la bodega se encuentra una refrigeradora, un microondas, para el uso de los colaboradores de la dirección, aparte se encuentran archiveros de documentos e información pasada.

1.3 Reglamentos o Normas de la Organización.

El ICODER es una institución creada por la ley del estado 7800, la cual es la que determina, rige y estipula todo lineamiento, acción, actividad o servicio que provea el instituto.

1.4 Descripción de las Áreas Involucradas en la Investigación

A continuación se detalla la información relacionada con el departamento en el cual se realiza el estudio:

1.4.1 Dirección de Promoción Recreativa Regional

Para obtener un panorama general de la Dirección se presentan los siguientes aspectos de la misma:

1.4.1.1 Objetivos de la Dirección

Los objetivos de la Dirección se ven definidos por la ley 7800, en el Título II, Capítulo II, artículo 20, los cuales son:

- a. Impulsar manifestaciones recreativas y de Deporte para Todos.
- b. Propiciar la participación de sectores marginales con problemas sociales de salud y otros, en las actividades recreativas.
- c. Fomentar la integración de personas discapacitadas en las manifestaciones recreativas.
- d. Promover y fomentar las actividades recreativas en los lugares de trabajo.
- e. Propiciar y motivar actividades recreativas para la familia.
- f. Rescatar los juegos tradicionales costarricenses a nivel nacional, regional y local.

- g. Impulsar las actividades recreativas para las personas adultas, adecuándolas a sus posibilidades individuales.
- h. Promover la creación, el mantenimiento, uso y aprovechamiento de las instalaciones y los recursos naturales para desarrollar proyectos físico-recreativos de carácter comunal.
- i. Procurar la creación de asociaciones que tengan por objeto promover actividades recreativas y de deporte para todos.
- j. Promover la formación y capacitación de líderes en el campo de la recreación, mediante planes y programas sistemáticos del Instituto y de coordinación interinstitucional.
- k. Promover, fomentar y divulgar la importancia del uso positivo del tiempo libre.
- l. Apoyar el mantenimiento e incremento de parques de recreación y el entorno natural en todo el País.
- m. Otros que la Ley le confiere. (ICODER, 2016)

1.4.1.2 Funciones de la Dirección

Las funciones de la dirección son realizadas por los Coordinadores regionales, dentro de las cuales se encuentran:

- a. Promover en los Cantones que conforman cada Región, los programas, proyectos y actividades definidos por el ICODER.
- b. Lograr la integración de una estructura de promoción deportiva y recreativa en toda la Región.
- c. Participar en las Redes Sociales Regionales vinculadas a proyectos de promoción del Deporte, la Actividad Física y la Recreación. Asesorar y Capacitar a líderes comunales y

dirigentes deportivos en materia de gestión y administración del deporte y la recreación.

- d. Elaborar diagnósticos de infraestructura deportiva, programas, grupos organizados y características generales de las comunidades que conforman cada una de las Regiones, a efecto de determinar las intervenciones del ICODER mediante una oferta de programas que contribuyan a mejorar la calidad de vida de su población. (ICODER, 2016)

La Dirección cuenta con oficinas regionales de las cuales se encargan los coordinadores, estas oficinas:

Constituyen el brazo coordinador y ejecutor del Instituto Costarricense del Deporte y la Recreación en las regiones, cantones y comunidades del país. Coordina con el resto de las Instituciones Públicas, Municipalidades, Comités Cantonales de Deporte y Recreación y con las organizaciones sociales de las comunidades para la aplicación de las políticas nacionales aprobadas por el Consejo Nacional del Deporte y la Recreación en sus respectivos planes y programas, o mediante acciones conjuntas de colaboración interinstitucional. Igualmente, deben ejecutar los programas y proyectos institucionales priorizados en su región, controlando el proceso de ejecución y los resultados obtenidos. (ICODER, 2016)

Estas oficinas regionales se dividen en 10 a lo largo del país, las cuales son:

- Región Central A y B (San José)
- Región Cubujuquí (Heredia)
- Región Coyoche (Alajuela)
- Región Guarco (Cartago)
- Región Pacífico Central (Puntarenas)
- Región Huetár Norte (San Carlos)

- Región Huetár Atlántica (Limón)
- Región Chorotega (Guanacaste)
- Región Brunca (Pérez Zeledón)

1.5 Antecedentes del Estudio

Actualmente se cuenta con documentos parciales relacionados con los procesos de la Dirección, los cuales pueden permitir una base para el inicio del proyecto, sin embargo no se cuenta con manuales de procedimientos.

1.6 Justificación del Estudio

Un Manual de Procedimientos presenta la información de los procedimientos realizados por un área de manera que se muestran todos los pasos que se ven involucrados para poder realizar una tarea, permitiendo así una secuencia concreta y la adecuada comunicación entre las partes que forman parte del procedimiento.

Mediante el estudio y establecimiento de un procedimiento se pueden encontrar puntos críticos, o pasos que interfieren en la eficiencia de una tarea, en las empresas a través de la historia, se ha logrado evidenciar que una gran parte realiza una tarea de manera constante durante un periodo de tiempo por las mismas personas, las cuales memorizan y realizan de manera automática dicha tarea sin tener un documento que respalde y dicte el procedimiento correcto a realizar.

La característica más importante del manual es la presencia escrita y documentada de cada tarea, lo cual le permite a la empresa y a las personas encargadas e involucradas tener un documento escrito en el cual puedan verificar y evaluar los puntos que consideren necesarios en función del crecimiento continuo. Los tipos de procedimientos que realiza la Dirección, se dividen en

Procedimientos de Coordinación, Procedimientos de Transferencias, Procedimientos de Fiscalización y Procedimientos de Transporte.

La Dirección de Promoción Recreativa Regional del ICODER, no cuenta con manuales de procedimientos escritos ni documentados que respalden las actividades y funciones que se realizan en base al plan anual establecido, por lo cual surge la solicitud por parte del departamento de Auditoría y del Director del área para generar un mejor control interno de sus actividades.

1.7 Definición del Problema

¿Qué herramienta administrativa le permitirá a la Dirección de Promoción Recreativa Regional del ICODER obtener una mejor gestión de control interno en sus procedimientos?

1.8 Objetivos

1.8.1 Objetivo General

Proveer a la Dirección de Promoción Recreativa Regional del ICODER un manual de procedimientos que contenga los procedimientos que inciden en la gestión de control interno.

1.8.2 Objetivos Específicos

- Determinar cuáles procedimientos van a formar parte del estudio.
- Diseñar un cuestionario que permita la recolección de la información necesaria de cada procedimiento que se va a analizar.
- Conocer con precisión la situación actual de los procedimientos realizados por la Dirección de Promoción Recreativa Regional.
- Evaluar los formularios, encuestas, y demás documentación que forma parte de los procedimientos.
- Proponer cambios y mejoras según lo que se encuentre en el análisis de la situación actual.

1.9 Delimitación del Estudio

Los aspectos que componen la delimitación de la investigación son los alcances y las limitaciones, los cuales se detallan a continuación:

1.9.1 Alcances

El proyecto se lleva a cabo en la Dirección de Promoción Recreativa Regional del ICODER, donde se estudian los distintos procedimientos que se realizan diariamente según el plan anual del departamento, lo cual se ve evaluado en el primer semestre del 2016. El mayor alcance es dotar a la Dirección con un manual de procedimientos que ayude a sistematizar y por ende generar un control sobre las actividades que realizan. Estas actividades se realizan en coordinación con los comités deportivos cantonales, por lo que son aplicadas en las regiones donde hay presencia de la Dirección de Promoción Recreativa. Los procedimientos que van a formar parte del manual son:

Tabla 5. Procedimientos

Procedimientos de Coordinación	1- Programa de Coordinación de Juegos Deportivos Nacionales
	2-Coordinación del Día del Niño, Día del Deporte, Semana de la Discapacidad, entre otros
	3-Coordinación de los Juegos Dorados
	4-Coordinación de las RECAFIS
	5-Coordinación de Día del Desafío
Procedimientos de Transferencias	1-Diagnóstico de capacidad de gestión para la selección de Cantones
	2-Transferencias de Módulos de Máquinas de Ejercicios para Parques “Bio-saludables”

	3-Transferencias de Fondos Económicos a Comités Cantonales
	4-Recepción y aprobación de Proyectos Recreativos Cantonales
	5-Presentación de Liquidación de Transferencias de Fondos Económicos
	6-Trámite de Superávit para Transferencias de Fondos Económicos
Procedimientos de Fiscalización	1-Fiscalización y Supervisión de Módulos de Máquinas para Parques “Bio-saludables”
	2-Fiscalización y Supervisión de Actividades Recreativas
Procedimientos de Transporte	1-Solicitud de adelanto de viáticos para viajes en el interior del país para visitas a comités cantonales
	2-Liquidación de gastos de viaje en el interior del país para visitas a comités cantonales
	3-Solicitud de transporte dentro del país para fiscalización de proyectos recreativos

Fuente: Elaboración propia

1.9.2 Limitaciones

Los requisitos, reglamentos y leyes que rigen los formularios sobre los procesos, son estipulados por el Consejo Nacional, por lo que hay que apegarse a dichos reglamentos y peticiones.

Los funcionarios de la Dirección de Promoción Recreativa Regional cuentan con muchos años de experiencia y de laborar los procedimientos sin necesidad de un manual, por lo que presentan una gran resistencia al cambio.

2 Capítulo II. Marco Teórico

El segundo capítulo, presenta la teoría relacionada con el proyecto para facilitar el entendimiento del mismo, al ser un manual de procedimientos, los conceptos que se desarrollan giran con respecto al enfoque administrativo de los mismos. Se definen aspectos generales acerca de administración, y análisis administrativo, consecuentemente se brinda el concepto de manual de procedimientos, diagrama de flujo, formulario y demás herramientas utilizadas tanto para la recolección de información como para el análisis de los procedimientos. Para obtener esta información se utilizan fuentes bibliográficas, revistas, y sitios web que sirvieran como apoyo teórico.

2.1 Administración

Koontz y Wehrich (2012) se refieren a la administración como “el proceso mediante el cual se diseña y mantiene un ambiente en el que individuos que trabajan en grupos cumplen sus metas específicas de manera eficaz” (Koontz, Wehrich, & Cannice, 2012).

Los autores a su vez determinan que la definición necesita ampliarse a otros puntos como:

1. Como gerentes, las personas realizan las funciones gerenciales de planear, organizar, integrar personal, dirigir y controlar.
2. La administración se aplica a cualquier tipo de organización.
3. También se adjudica a los gerentes de todos los niveles organizacionales.
4. La meta de todos los gerentes es la misma: crear valor agregado.
5. La administración se ocupa de la productividad, lo que supone efectividad y eficiencia, y la suma de los dos para lograr la eficacia.

2.1.1 Proceso Administrativo

El proceso administrativo según Fincowsky y Benjamín (2014) es la consecución de 4 actividades realizadas por una o un grupo de personas para alcanzar los objetivos propuestos, dichas actividades son: planear, organizar, dirigir y controlar, las cuales se detallan a continuación:

2.1.1.1 Planear

Fincowsky (2014) define la planeación como el proceso sistemático y estructurado para utilizar la inteligencia de la organización en la búsqueda de respuestas a preguntas vitales para su diseño, estructura, dirección, y control, que considera la dinámica del cambio social tanto en el entorno actual como en el escenario futuro. La planeación está compuesta por:

- Visión y Misión
- Objetivos y Metas

- Estrategias
- Procesos y Procedimientos
- Políticas
- Programas
- Enfoques y Niveles
- Horizonte

2.1.1.2 Organizar

Organizar se refiere a “el proceso que parte de la especialización, y división del trabajo para agrupar y asignar funciones a unidades específicas e interrelacionadas por líneas de mando, comunicación y jerarquía con el fin de contribuir al logro de objetivos de comunicación a un grupo de personas” (Fincowsky & Benjamín, 2014).

Fincowsky (2014) sugiere que sus componentes son:

- Estructura organizacional
- División y distribución de funciones
- Cultura organizacional
- Recursos humanos
- Cambio organizacional
- Estudios administrativos
- Instrumentos técnicos de apoyo

2.1.1.3 Dirigir

Benjamín (2014) define dirección como el proceso de guiar y proveer de soporte necesario a las personas para que contribuyan con eficacia al logro de las metas de la organización. También sugiere que sus componentes son:

- Liderazgo
- Comunicación
- Motivación
- Grupos y equipo de trabajo
- Manejo del estrés, el conflicto y la crisis
- Tecnología de la información
- Toma de decisiones
- Creatividad e innovación

2.1.1.4 Controlar

Controlar se define como “el proceso que utiliza una persona, un grupo o una organización para regular sus acciones y hacerlas congruentes con las expectativas definidas en los planes, metas y estándares de desempeño” (Fincowsky & Benjamín, 2014).

Parte de sus componentes son:

- Naturaleza
- Sistemas
- Niveles
- Proceso
- Áreas de aplicación
- Herramientas
- Calidad

2.2 Eficiencia y Eficacia

2.2.1 Eficiencia

Koontz (2012) define la eficiencia como el alcance de los objetivos sean individuales u organizacionales con la mínima cantidad de recursos, lo que quiere decir que una entidad debe alcanzar sus objetivos utilizando la menor cantidad de recursos posibles.

2.2.2 Eficacia

Para Koontz (2012) la eficacia hace referencia a la obtención o alcance de los objetivos, es decir, siempre y cuando se logre el objetivo, la cantidad de recursos utilizados no tiene relevancia alguna.

2.3 Análisis Administrativo

Brenes Sánchez (2013) hace referencia a que el análisis administrativo pretende que se realicen las actividades de una compañía de forma eficiente y eficaz, tomando en cuenta organizaciones públicas o privadas. Para alcanzar la mayor eficiencia y eficacia se utilizan métodos de análisis que permitan mejorar todas las áreas administrativas de un negocio aprovechando los recursos con los que dispone una empresa.

2.3.1 Objetivos del Análisis Administrativo

Dentro de los objetivos del análisis administrativo se obtiene de Brenes (2013):

- Revisar y actualizar los procesos de una organización.
- Desarrollar y aumentar la eficiencia y eficacia en las tareas de una empresa.
- Generar compañías más sistematizadas, sencillas, prácticas y funcionales.

Como parte de los objetivos que plantea Brenes (2013) de manera más específica se incluyen:

- Reducir costos en el empleo de materiales de trabajo.
- Reducir tiempos ociosos por demoras injustificadas en los trámites.
- Reducir o eliminar las deficiencias, debido tanto a inadecuados como insuficientes controles.
- Reducir las deficiencias de supervisión originadas en amplios ámbitos de control.
- Reducir las deficiencias debido al desconocimiento de las relaciones de dependencia y responsabilidad.
- Reducir las deficiencias debidas a asignaciones erróneas de equipo y/o disposiciones de espacio físico.
- Reducir las ineficiencias debidas al desconocimiento operacional de los puestos de trabajo.
- Reducir las ineficiencias debidas a una inadecuada distribución de labores entre el personal. (Brenes Sánchez, 2013)

2.3.2 Estudios que realiza el Análisis Administrativo

Brenes (2013) menciona que el análisis administrativo realiza estudios de técnicas y herramientas que sean utilizados por las empresas en las distintas áreas que las componen.

2.3.3 Premisas del Análisis Administrativo

Las bases que le da sentido al análisis administrativo según Brenes (2013) son:

- Principio de organizar, esto involucra la dinámica de una empresa y el cambio que se propicia de acuerdo al ambiente que la envuelve.
- El análisis administrativo utiliza los conceptos de revisar y actualizar como base de sus herramientas.

- Siempre hay vías, conocimientos y formas nuevas de hacer una tarea, por lo que es parte del análisis administrativo la constante investigación dentro de las empresas.
- Los recursos son limitados y las necesidades ilimitadas por ende el análisis administrativo busca un uso racional y limitados de los recursos.

2.4 Estructura Organizacional

Para Koontz (2012) la estructura organizacional es la forma en que una organización está compuesta, dividida, organizada o sistematizada de manera que sus departamentos o áreas cumplan con el objetivo general de la institución.

2.4.1 Organigrama

Fincowsky (2014) denomina al Organigrama como la representación que grafica desde la máxima autoridad de una compañía hasta el puesto que cubren los colaboradores de menor rango, mostrando las líneas jerárquicas entre uno y otro nivel, así como también los agentes externos como asesorías que interactúan en las actividades de una empresa.

2.4.1.1 Objetivo del Organigrama

Benjamín (2014) plantea que es el instrumento idóneo para mostrar de manera gráfica como está compuesta una organización.

2.4.1.2 Importancia del Organigrama

- Proporciona una imagen formal de la organización.
- Facilita el conocimiento de una organización, así como de sus relaciones de jerarquía y coordinación.
- Representa un elemento técnico valioso para el análisis organizacional.
- Constituye una fuente autorizada de consulta. (Fincowsky & Benjamín, 2014)

2.4.1.3 Clasificación de los Organigramas

Fincowsky y Benjamín (2014) los clasifican de la siguiente manera:

2.4.1.3.1 Por su Naturaleza

Los cuales se subdividen en micro administrativos estos corresponden a una sola organización y pueden referirse de forma general o a una sola área que la conforman; macro administrativos que muestran información de más de una organización y meso administrativos que consideran a una o más organizaciones del mismo sector productivo.

2.4.1.3.2 Por su Ámbito

Estos se dividen en generales donde se presenta información representativa de una organización hasta determinado nivel jerárquico, según su magnitud características; y específicos que muestran la forma de un área de una organización.

2.4.1.3.3 Por su Contenido

En esta clasificación destacan las integrales, que son representaciones gráficas las unidades administrativas de una empresa y sus relaciones jerárquicas; funcionales que presenta las principales funciones que tienen asignadas, además de las unidades y sus interrelaciones; de puestos, plazas y unidades que

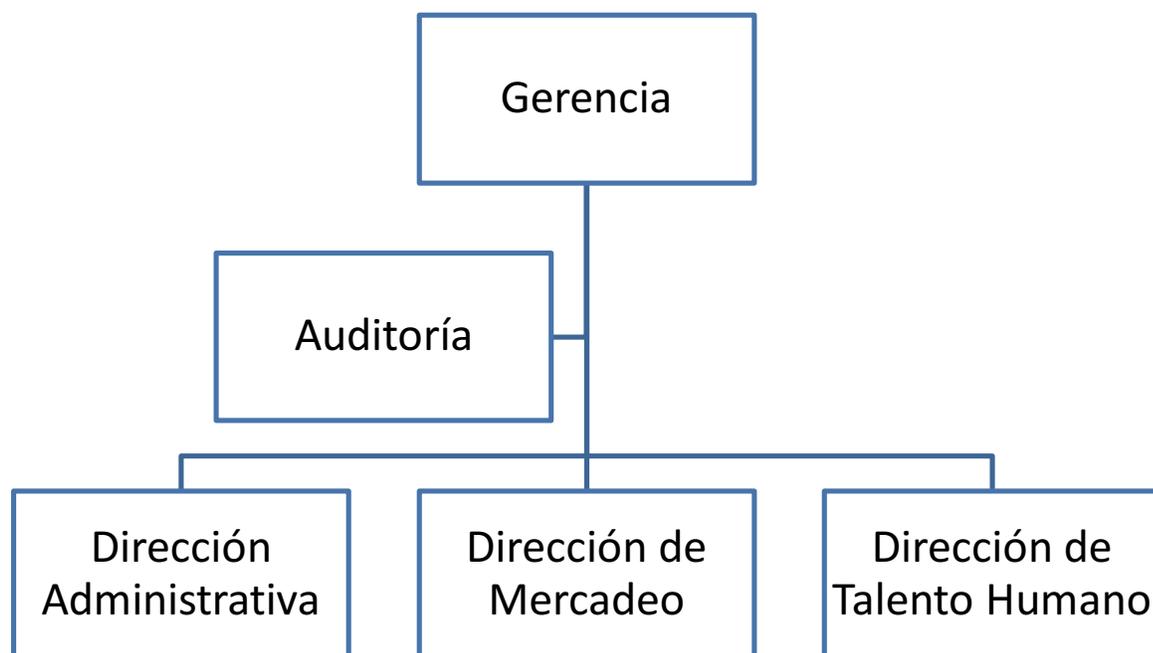
identifican necesidades de puestos y cantidad de plazas actuales, así como el nombre de las personas que ocupan cada puesto.

2.4.1.3.4 Por su Presentación

- Verticales: “presentan las unidades ramificadas de arriba hacia abajo a partir del titular, en la parte superior, y desagregan los diferentes niveles jerárquicos en forma escalonada” (Fincowsky & Benjamín, 2014). También se mencionada que es el tipo más utilizado a nivel general.

Ejemplo del organigrama vertical:

Ilustración 3. Ejemplo de Organigrama Vertical



Fuente: Elaboración propia a partir de Fincowsky (2014)

- Horizontales: “despliegan las unidades de izquierda a derecha y colocan al titular en el extremo izquierdo” (Fincowsky & Benjamín, 2014).
- Mixtos: “utilizan combinaciones verticales y horizontales para ampliar las posibilidades de graficación” (Fincowsky & Benjamín, 2014).

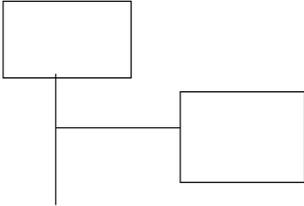
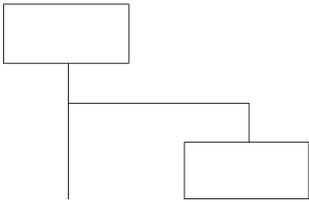
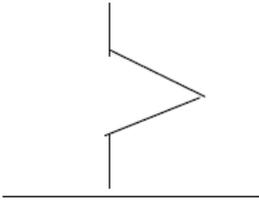
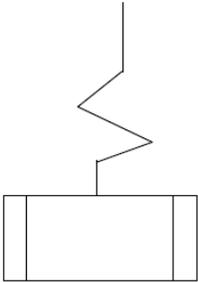
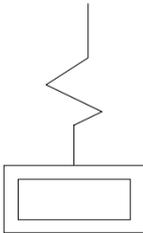
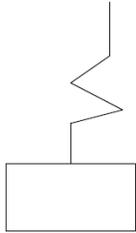
- De bloque: “son una variante de los verticales, pero tienen la particularidad de integrar un mayor número de unidades en espacios más reducidos. Por su cobertura, en poco espacio permite que aparezcan unidades ubicadas en varios niveles jerárquicos” (Fincowsky & Benjamín, 2014).

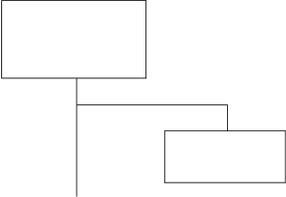
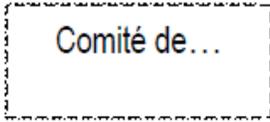
2.4.1.4 Simbología de los Organigramas

La simbología de los organigramas según Brenes (2013) está compuesta por líneas y casillas que contienen el nombre de los distintos departamentos de una empresa, las representaciones gráficas más utilizadas y sugeridas por Brenes (2013) son:

Tabla 6. Simbología de los Organigramas

Tipo de línea	Representación gráfica
Subordinación	
Jerarquía	
Asesoría permanente	
Asesoría no permanente	
Coordinación	

<p>Unidad Asesora o Staff</p>	
<p>Unidad Asistencial</p>	
<p>Unidad Desconcentrada</p>	
<p>Sucursal</p>	
<p>Mediana Autonomía</p>	
<p>Total Autonomía</p>	
<p>Poca Autonomía</p>	

Unidades Asistenciales	
Comité de coordinación	

Fuente: Elaboración propia a partir de Ronald Brenes Sánchez, (2013)

2.5 Manual Administrativo

La existencia de datos e información con respecto a las labores, tareas, actividades, productos o cualquier tipo de información que sea considerada de carácter relevante para una entidad, debe ser registrada en documentos escritos, de manera que permitan la comunicación, transmisión, control y orden de los datos, tanto para las personas que trabajan en la institución como para terceros que requieran de la información. Fincowsky (2014) agrega la idea de darle una función instructiva y de lineamientos para regular de mejor manera las funciones generales o específicas de algún área de la organización.

2.5.1 Objetivos del Manual Administrativo

Benjamín (2014) indica que los objetivos de un manual administrativo son:

- Presentar una visión de conjunto de la organización (individual, grupal, sectorial).
- 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 que la componen.
- Ahorrar tiempo y esfuerzo en la realización de funciones pues evitan la repetición de instrucciones y criterios de actuación.

- Relacionar las estructuras jerárquicas funcionales con los procesos del negocio.
- Coadyuvar a la correcta realización y uniformidad de las labores encomendadas a todo el personal.
- Promover el aprovechamiento racional de los recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos disponibles.
- Fortalecer la cadena de valor de la organización.
- Facilitar el reclutamiento, selección, inducción, socialización, capacitación y desarrollo del personal.
- Servir como una fuente de información para conocer la entidad.
- Funcionar como medio de relación y coordinación con otras organizaciones.
- Constituir un vehículo de orientación e información a los proveedores de bienes, prestadores de servicios y usuarios o clientes con los que interactúa la organización.

2.5.2 Clasificación de los Manuales Administrativos

Fincowsky (2014) hace una clasificación básica de los manuales administrativos, los cuales están divididos en las siguientes categorías:

- Por su naturaleza o área de aplicación.
- Por su contenido.
- Por su ámbito.

2.5.3 Importancia del Manual Administrativo

Fincowsky (2014) considera que los manuales administrativos son indispensables ya que se necesitan para apoyar las funciones diarias dentro de la organización, ya que estos consignan de forma ordenada, la información y aspectos importantes para obtener una comunicación, coordinación, dirección y evaluación eficientes.

2.5.4 Contenido de un Manual Administrativo

Brenes (2013) sugiere que todo manual administrativo debe contener al menos, la identificación de aspectos generales de la empresa (nombre de la empresa, nombre del manual, lo que comprende, etc.), un índice que mencione las partes del manual, una introducción que funcione como referencia teórica acerca de lo que es el manual, un directorio con la información de las personas relevantes de la institución (Junta Directiva), antecedentes históricos de la organización, la legislación por la cual se ve normada la empresa, atribuciones que se le acrediten, el organigrama de la misma, y por último información relacionada a la distribución de trabajo de los empleados.

2.6 Manual de Procedimientos

Éste es un documento que provee la información relacionada a las operaciones que realiza una compañía, de manera que se pueden incluir los procedimientos de áreas específicas o según el tipo de los mismos, esto es propuesto por Brenes (2013) en su compilación.

2.6.1 Objetivos del Manual de Procedimientos

El objetivo principal de un manual de procedimientos consiste en presentar la información relacionada con el funcionamiento de una tarea, de manera que se pueda comprender paso a paso lo que acontece, en donde Fincowsky (2014) hace ver que por medio de este manual se apunta a la agilización y disminución de errores sobre el procedimiento.

2.6.2 Funciones de un Manual de Procedimientos

Las funciones más importantes de un manual son:

- Proporcionar formalización de la empresa.
- Facilitar el acceso a la información organizada.
- Estandarizar y uniformar el desempeño de las personas.
- Agilizar el funcionamiento de la empresa.

- Evitar pérdidas innecesarias de tiempo. (Brenes Sánchez, 2013)

2.6.3 Contenido de un Manual de Procedimientos

La guía utilizada con las secciones que debe contener el Manual de Procedimientos fue creada por MAE. Mildred Zúñiga Carvajal, la cual se presenta en la recopilación de Brenes (2013), se incluye a continuación:

Contenido: es formado por la información más relevante del documento según el tema del mismo, en este caso son los procedimientos que contiene el estudio.

Objetivo del Manual: Propósito que se pretende cumplir con la realización del manual. El objetivo es basado en los objetivos previamente estipulados del estudio.

Objetivo del procedimiento: es el resultado que se espera de cada procedimiento contenido en el manual.

Responsables: persona, grupo de trabajo, departamento encargado o responsable del procedimiento o actividad.

Políticas o normas de operación: reglamentos, normativas o cualquier disposición tanto general como del departamento para el trámite del procedimiento que corresponda.

Alcance: departamento o unidad de la organización que participa o está involucrada en el procedimiento.

Aplicaciones computacionales: sistemas informáticos que se utilizan para desarrollar alguna actividad o algún paso dentro del procedimiento.

Glosario de términos: lista de palabras técnicas que son de difícil comprensión por lo que se muestra su significado para el entendimiento de terceros que revisen el documento.

Procedimiento: forma escrita que detalla la secuencia de actividades que se desarrollan dentro de un procedimiento, así como los plazos de cada actividad y la persona encargada de ejecutarla.

Diagramas de flujo: es la representación gráfica de la secuencia de pasos de cada procedimiento.

Formularios o impresos: formas, documentos o requisitos impresos necesarios para la tramitología del proyecto.

2.6.4 Beneficios del Manual de Procedimientos

Brenes (2013) menciona que los manuales de procedimientos permiten normalizar, informar, estandarizar, ordenar, controlar y realizar los procedimientos de forma que se obtengan los resultados esperados, manejando de manera eficiente y eficaz los recursos disponibles en la institución.

2.7 Procedimientos

La definición más acertada es la dada en la compilación de datos de Brenes (2013) quien dice que “los procedimientos son planes concretos, regulan el criterio y la acción a seguir. Se apoyan en los objetivos y políticas. Implican elección de los medios y como característica fundamental, señalan la secuencia cronológica de una actividad o conjunto de actividades.” (Brenes Sánchez, 2013).

2.7.1 Objetivos de los Procedimientos

Para Brenes (2013) el objetivo principal es mostrar la consecución de pasos necesarios para alcanzar un resultado o meta.

2.7.2 Importancia de los Procedimientos

La direccionalidad de la importancia de los procedimientos que le da Brenes (2013) se enfoca en que, los procedimientos son como una costumbre que si se adopta de manera negativa nunca se van a obtener resultados positivos, por lo que la actualización y mejoramiento continuo de un procedimiento va a incidir en la obtención de resultados positivos para una empresa y por ende adoptar una costumbre positiva.

2.8 Diagrama de Flujo

Fincowsky (2014) se refiere a diagramar como la representación gráfica de variables como sucesos, fenómenos, comportamientos, movimientos, y hechos, los cuales son presentados por una secuencia de símbolos que demuestra la relación existente entre los factores y áreas administrativas, y el supuesto de causa-efecto que se identifica entre ellos.

2.8.1 Objetivos del Diagrama de Flujo

Los objetivos de un diagrama de flujo según el MIDEPLAN (2009) son los siguientes:

- Muestran de manera global la composición de un proceso o procedimiento por lo que favorecen su comprensión al mostrarlo como un dibujo.
- Permiten identificar problemas tales como cuellos de botella o posibles duplicaciones que se presentan durante el desarrollo de los procedimientos, así como las responsabilidades y los puntos de decisión.
- Facilitan a los funcionarios el análisis de los procedimientos, mostrando gráficamente quién proporciona insumos o recursos y a quién van dirigidos.
- Sirven como herramienta para capacitar a los nuevos funcionarios, y de apoyo cuando el titular responsable del procedimiento se ausenta, de manera que otra persona pueda reemplazarlo.
- Agrega valor, ya que el proceso puede ser analizado por quienes deseen aportar nuevas ideas para cambiarlo o mejorarlo.

2.8.2 Contenido del Diagrama de Flujo

Al momento de elaborarse un diagrama de flujo, el documento debe contener distintos aspectos, los cuales se mencionan a continuación:

2.8.2.1 Encabezado del Diagrama de Flujo:

1. Nombre de la institución.
2. Título (Diagrama de Flujo).

3. Denominación del proceso o procedimiento.
4. Denominación del sector responsable del proceso.
5. Fecha de elaboración.
6. Nombre del analista que realizó el trabajo.
7. Nombres y abreviaturas de los documentos utilizados en el proceso.
8. Simbología utilizada y su significado. (MIDEPLAN, 2009)

2.8.2.2 Estructura del Diagrama de Flujo:

1. Debe indicarse donde inicia y donde termina el diagrama.
2. Líneas verticales u horizontales, nunca diagonales.
3. Usar conectores adecuados sin hacer uso excesivo.
4. No fraccionar el diagrama con uso excesivo de conectores.
5. Solo debe llegar una sola línea de flujo a un símbolo.
6. Cuando el diagrama sobrepasa una página, enumerar y usar los conectores correspondientes.
7. Todo texto escrito dentro de un símbolo debe ser legible, preciso y evitando el uso de muchas palabras.
8. Todos los símbolos deben tener una línea de entrada y una de salida, a excepción del inicio y el final.
9. Los símbolos de decisión pueden y deben tener más de una línea de flujo de salida.
10. Cada casilla de actividad debe indicar a un responsable de ejecución.
11. Cada flecha representa el flujo de la operación. (MIDEPLAN, 2009)

2.8.2.3 Descripción narrativa del Diagrama de Flujo:

1. Describir los pasos del procedimiento especificando quién hace, cómo hace, cuándo hace y dónde hace cada paso.
2. Frases cortas, pero completas.
3. Las frases deben comenzar con un verbo en tercera persona del singular, del tiempo presente indicativo.

4. Deben evitarse los términos técnicos que puedan tener más de una interpretación. (MIDEPLAN, 2009)

2.8.3 Tipos de diagramas

El MIDEPLAN (2009) menciona que existen 3 tipos de fluxogramas:

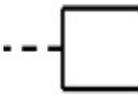
- Diagrama de flujo vertical: este ubica en una matriz con filas y columnas los pasos a seguir, en donde líneas los unen consecutivamente según el responsable de realizarla.
- Diagrama de flujo horizontal: es más utilizado para identificar a los colaboradores, áreas, o unidades involucradas en un proceso y como las tareas se ven asignadas a cada uno de ellos.
- Diagrama de flujo de bloques: "...representa la rutina a través de una secuencia de bloques encadenados entre sí, cada cual con su significado." (MIDEPLAN, 2009)

2.8.4 Simbología de los Diagramas de Flujo

Fincowsky (2014) sugiere que la simbología de los Diagramas de Flujo surge de la necesidad de la elaboración coherente e interpretable de los mismos, de manera que permitan comprender un procedimiento de manera precisa y concreta; por ende hay distintas presentaciones simbólicas, las principales utilizadas de carácter internacional son:

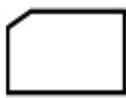
- Simbología ASME: "...a pesar de que son aceptados en áreas de producción, se emplean escasamente en el trabajo de diagramación administrativa, pues se considera que su alcance no se enfoca en los requerimientos de esta materia." (Fincowsky & Benjamín, 2014)
- Simbología ANSI: esta simbología es la más recomendada por los expertos, por ende es la que se estará utilizando para la diagramación de los procedimientos en el estudio; la representación gráfica y detalle de los símbolos se presenta a continuación:

SÍMBOLOS DE LA NORMA ANSI PARA ELABORAR DIAGRAMAS DE FLUJO I (Procesamiento electrónico de datos)

SÍMBOLO	REPRESENTA	SÍMBOLO	REPRESENTA
	Terminal. Indica el inicio o la terminación del flujo, puede ser acción o lugar; además se usa para indicar una unidad administrativa o persona que recibe o proporciona información.		Documento. Representa cualquier tipo de documento que entra, se utilice, se genere o salga del procedimiento.
	Disparador. Indica el inicio de un procedimiento, contiene el nombre de éste o el nombre de la unidad administrativa donde se da inicio		Archivo. Representa un archivo común y corriente de oficina.
	Operación. Representa la realización de una operación o actividad relativas a un procedimiento.		Conector. Representa una conexión o enlace de una parte del diagrama de flujo con otra parte lejana del mismo.
	Decisión o alternativa. Indica un punto dentro del flujo en que son posibles varios caminos alternativos.		Conector de página. Representa una conexión o enlace con otra hoja diferente, en la que continúa el diagrama de flujo.
	Nota aclaratoria. No forma parte del diagrama de flujo, es un elemento que se adiciona a una operación o actividad para dar una explicación.		Línea de comunicación. Proporciona la transmisión de información de un lugar a otro mediante ?

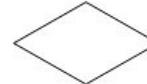
Fuente: Carlos Hernández Orozco, 2014

SÍMBOLOS DE LA NORMA ANSI PARA ELABORAR DIAGRAMAS DE FLUJO II (Procesamiento electrónico de datos)

SÍMBOLO	REPRESENTA	SÍMBOLO	REPRESENTA
	Operación con teclado. Representa una operación en que se utiliza una perforadora o verificadora de tarjeta.		Dirección de flujo o línea de unión. Conecta los símbolos señalando el orden en que se deben realizar las distintas operaciones.
	Tarjeta perforadora. Representa cualquier tipo de tarjeta perforada que se utilice en el procedimiento.		Cinta magnética. Representa cualquier tipo de cinta magnética que se utilice en el procedimiento.
	Cinta perforada. Representa cualquier tipo de cinta perforada que se utilice en el procedimiento.		Teclado en línea. Representa el uso de un dispositivo en línea para proporcionar información a una computadora electrónica u obtenerla de ella.
<p>NOTA: Los símbolos marcados con * son utilizados en combinación con el resto cuando se está elaborando un diagrama de flujo de un procedimiento en el cual interviene algún equipo de procesamiento electrónico.</p>			

Fuente: Carlos Hernández Orozco, 2014

SÍMBOLOS DE LA NORMA ANSI PARA ELABORAR DIAGRAMAS DE FLUJO (Diagramación administrativa)

SÍMBOLO	REPRESENTA
	Inicio o término. Indica el principio o el fin del flujo, puede ser acción o lugar, además se usa para indicar una unidad administrativa o persona que recibe o proporciona información.
	Actividad. Describe las funciones que desempeñan las personas involucradas en el procedimiento.
	Documento. Representa un documento en general que entre, se utilice, se genere o salga del procedimiento.
	Decisión o alternativa. Indica un punto dentro del flujo en donde se debe tomar una decisión entre dos o más alternativas.
	Archivo. Indica que se guarda un documento en forma temporal o permanente.
	Conector de página. Representa una conexión o enlace con otra hoja diferente, en la que continúa el diagrama de flujo.
	Conector. Representa una conexión o enlace de una parte del diagrama de flujo con otra parte lejana del mismo.

Fuente: Carlos Hernández Orozco, 2014

- Simbología DIN: “Instituto Alemán de Estandarización,...ha desarrollado una simbología para la norma del manejo de la información de la familia de las normas ISO.” (Fincowsky & Benjamín, 2014)
- Simbología ISO-9000: “La International Organization for Standardization (ISO) ha elaborado una simbología para apoyar la garantía de calidad de consumidores y clientes de acuerdo a las normas ISO-9000:2000.” (Fincowsky & Benjamín, 2014)

2.9 Formularios

Brenes (2013) plantea que los formularios son un método escrito que permite la comunicación, que están conformados por información fija, dejando un espacio de llenado para información variable que la complete, de manera que satisfaga la necesidad de información acerca de algo o alguien.

2.9.1 Importancia de los Formularios

La importancia de los formularios según Brenes (2013) recae en la información que logran capturar y la calidad de la misma, permitiendo registrar y controlar la información que se requiera ante un procedimiento, por ende permite constatar que fue realizada la tarea.

2.9.2 Tipos de Formularios

Los tipos de formularios varían según el uso que determine darle la organización, entre los más comunes se encuentran:

- Para uso interno.
- Para presentación de resultados.
- Formar parte de un procedimiento.
- Recopilación de información por parte del gobierno o de la misma empresa.
- Para uso legal. (Brenes Sánchez, 2013)

2.9.3 Diseño de los Formularios

Los componentes básicos para la composición de un formulario propuestos por Brenes (2013) son:

- Identificación del formulario: nombre de la empresa, nombre del formulario, etc.
- Información de la empresa como, dirección, número telefónico, e-mail, etc.
- El objetivo del formulario.
- Información acerca de la persona que debe llenar el formulario.
- Contenido del formulario.
- Copias y controles del formulario.

2.9.4 Análisis de Formularios

Como parte de análisis previo de un formulario Brenes (2013) genera una serie de preguntas que pueden evaluar la viabilidad de un formulario, éstas son:

1. ¿Para qué es el formulario?
2. ¿Cuál es su funcionabilidad?
3. ¿Quiénes lo van a utilizar?
4. ¿Cuándo lo van a utilizar?
5. ¿Solo original y copias, o varias copias se utilizarán?
6. ¿Qué tipo de información se incluirá?

Por otra parte Aguilar González (2012) desarrolla un cuestionario que permite evaluar y analizar los formularios que son usados actualmente en una empresa y que no han pasado por algún tipo de análisis previo, este cuestionario genera una calificación sobre el formulario lo cual da paso a futuros cambios según lo que se encuentre.

2.10 Políticas

Las políticas son formas de orientación ante una tarea o actividad, esta forma de direccionar se basa en un criterio una norma o algún tipo de lineamiento que regule el mismo según se vea limitado.

Fincowsky (2014) concuerda en la definición anterior mencionando que por medio de los lineamientos o criterios que regulan una actividad se da la facilitación de las operaciones gracias a la orientación que estas normas le dan.

2.11 Investigación

“La investigación es un conjunto de procesos sistemáticos, críticos y empíricos que se aplican al estudio de un fenómeno.” (Hérmendez, Fernández , & Baptista, 2010)

2.11.1 Importancia de la Investigación

“La investigación científica nos ayuda a entender el mundo que nos rodea. La investigación ayuda a que la gente comprenda cómo funcionan las cosas y por qué ciertos objetos lucen o actúan del modo en que lo hacen.” (Ori, 2016)

2.11.2 Tipos de Investigación

Para poder definir los tipos de investigación se tiene que referir al enfoque o el alcance, los cuales son los que proponen la direccionalidad que se le va a dar a una investigación, los diferentes enfoques y alcances se detalla a continuación:

- Enfoque cuantitativo: Hernández (2010) lo define como un enfoque que es secuencial y probatorio, el cual usa la recolección de datos para probar hipótesis previamente establecidas, con base en la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y probar teorías.
- Enfoque cualitativo: este enfoque también realiza hipótesis pero con la particularidad de que éstas pueden ser formuladas antes, durante o después de la recolección y el análisis de datos, según Hernández (2010). También hace referencia a que el enfoque cualitativo “utiliza la recolección de datos sin medición numérica para descubrir o afinar preguntas de investigación en el proceso de interpretación.” (Hérmendez, Fernández , & Baptista, 2010)

- Alcance Exploratorio: “Los estudios exploratorios se realizan cuando el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado, del cual se tienen muchas dudas o no se ha abordado antes.” (HérmándeZ, Fernández , & Baptista, 2010)
- Alcance Descriptivo: “Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis.” (HérmándeZ, Fernández , & Baptista, 2010)
- Alcance Correlacional: “Asocia variables mediante un patrón predecible para un grupo o población. Este tipo de estudios tiene como finalidad conocer la relación o grado de asociación que exista entre dos o más conceptos, categorías o variables en un contexto en particular.” (HérmándeZ, Fernández , & Baptista, 2010)
- Alcance Explicativo: “Esta dirigido a responder por las causas de los eventos y fenómenos físicos o sociales. Se enfoca en explicar por qué ocurre un fenómeno y en qué condiciones se manifiesta, o por qué se relacionan dos o más variables.” (HérmándeZ, Fernández , & Baptista, 2010)

2.12 Fuentes de Investigación

“Se denominan fuentes de información a los diversos tipos de documentos que contienen datos útiles para satisfacer una demanda de información o conocimiento.” (EcuRed, 2016)

2.12.1 Tipos de Fuentes de Investigación

Existen dos tipos de fuentes de información, de acuerdo a EcuRed (2016) se encuentran:

- Fuentes primarias: que son las que cuentan con información nueva y original, resultado de la investigación.

- Fuentes secundarias: las cuales son fuente de información organizada, resultante de la investigación de documentos relacionados al tema investigado.

2.13 Sujetos de Investigación

Según Hernández (2010) los sujetos de investigación son a quienes se va a evaluar mediante el método que se utilice para obtener información.

2.14 Técnicas de recolección de Información

“Las técnicas de recolección de información son procedimientos especiales utilizados para obtener y evaluar evidencias necesarias, suficientes y competentes que le permitan formar un juicio profesional y objetivo...” (García Batista, 2016)

2.14.1 Tipos de técnicas

Los tipos de técnicas más utilizados para la recolección de datos según Bernal (2010) y Fincowsky (2014) son las siguientes:

2.14.1.1 Cuestionario

Fincowsky (2014) define el cuestionario de una investigación como la herramienta utilizada para la recolección de datos de forma homogénea, la cual consta de preguntas escritas, predefinidas, secuenciadas y separadas por temas específicos. También recalca que el cuestionario permite ahorrar recursos y tiempo, pero que la calidad de los datos va a depender tanto de la estructura y forma de presentación como de la forma en que se aplique. Para definir la estructura de un cuestionario es necesario determinar los campos de distribución básicos.

2.14.1.2 Entrevista

La entrevista “consiste básicamente en reunirse con una persona con el fin de interrogarla en forma meticulosa para obtener información.” (Fincowsky &

Benjamín, 2014). El autor también menciona que es el método más usado y completo para obtener información.

Benjamín (2014) menciona que la entrevista debe dirigirse a directivos y empleados de una misma área o que intervienen en el mismo tipo de tareas, así como terceros que está involucrados con la organización.

Una entrevista se desarrolla de manera efectiva si se toman en cuenta los siguientes aspectos:

- Tener claro el objetivo
- Establecer anticipadamente la distribución del trabajo
- Concertar previamente la cita
- Atender al compromiso
- Clasificar la información que se obtenga
- Registrar la información en una bitácora

2.15 Variables de Estudio

Las variables que se van a incluir en el estudio tomando en cuenta que es un Manual de Procedimientos están sugeridas por la MAE. Mildred Zúñiga Carvajal en la recopilación de Brenes (2013), las cuales son:

a. Nombre del procedimiento

Cada procedimiento debe llevar un nombre que lo identifique.

b. Objetivo del procedimiento

Explica el propósito que se pretende cumplir con el procedimiento.

c. Unidad administrativa a la que pertenece

Área, departamento o unidad encargada del procedimiento.

d. Responsable

Área, unidad administrativa o puesto que tiene a su cargo la preparación, aplicación o ambas cosas del procedimiento.

e. Políticas o normativa

“Criterios o líneas de acción que se formulan de manera explícita para orientar y facilitar el desahogo de las operaciones que llevan a cabo las distintas instancias que participan en el procedimiento.” (Fincowsky & Benjamín, 2014)

f. Alcance

Áreas que se ven involucradas dentro del procedimiento.

g. Formularios

En este apartado se deben mostrar los formularios o documentos que se ocupan en el procedimiento.

h. Aplicaciones computacionales

Si algún paso dentro del procedimiento debe ser realizado en algún sistema específico, este debe ser mencionado en esta sección.

i. Conceptos clave (glosario)

“Palabras, términos de carácter técnico o formatos que se emplean en el procedimiento cuyo significado o referencia, por su grado de especialización, debe anotarse para hacer más accesible la consulta del manual.” (Fincowsky & Benjamín, 2014)

2.16 Técnicas de Análisis utilizadas

Las técnicas o herramientas correspondientes al análisis de los procedimientos en la investigación son los siguientes:

2.16.1 Definición de Hexámetro Quintiliano

“El modelo 5W2h es una herramienta utilizada por las organizaciones para la ejecución de planificación y que consiste en la construcción de una hoja de cálculo en el que busca responder 7 preguntas...” (Nunes, 2016)

La herramienta consta de una serie de preguntas que pretenden responder a las necesidades acerca de algo en específico, éstas preguntas son: ¿Qué?, ¿Por qué?, ¿Dónde?, ¿Quién?, ¿Cómo?; la matriz utilizada basada en estas preguntas se presenta en el Capítulo III: Marco Metodológico.

3 Capítulo III. Marco Metodológico

El tercer capítulo presenta la metodología del proyecto tomando en cuenta el tipo de investigación, las fuentes de información, los sujetos de investigación, la recolección de la información, los métodos o herramientas utilizadas para el análisis de la información, las variables del estudio, así como la presentación de los resultados de acuerdo a la situación actual. Por otra parte se presenta el cronograma de actividades con el que se desarrolla el periodo de la investigación.

3.1 Tipo de Investigación

Para el presente proyecto se realizó una investigación con un enfoque cualitativo y con un alcance descriptivo y exploratorio.

Se utilizó un enfoque cualitativo ya que los datos fueron obtenidos mediante la observación y la interacción con los individuos involucrados en los procesos, se recalca que fue un enfoque cualitativo al haber recolectado los datos sin ser realizada una medición numérica.

Con respecto al alcance que se aplicó fue descriptivo, ya que permitió detallar y profundizar las características necesarias de los procedimientos estudiados; y también se consideró exploratorio ya que la Dirección no contaba con un manual de procedimientos, por ende se considera un tema poco estudiado. Gracias a las propiedades de los alcances se logró acoplar lo obtenido con los objetivos del estudio, con lo que se desarrolló de manera concreta y confiable el Manual de Procedimientos de la Dirección de Promoción Recreativa Regional, los procedimientos contenidos en el estudio fueron:

Tabla 7. Procedimientos a Evaluar

Procedimientos de Coordinación	1-Programa de Coordinación de Juegos Deportivos Nacionales
	2-Coordinación del Día del Niño, Día del Deporte, Semana de la Discapacidad, entre otros
	3-Coordinación de los Juegos Dorados
	4-Coordinación de las RECAFIS
	5-Coordinación de Día del Desafío
Procedimientos de Transferencias	1-Diagnóstico de capacidad de gestión para la selección de Cantones
	2-Transferencias de Módulos de Máquinas de Ejercicios para Parques “Bio-saludables”
	3-Transferencias de Fondos Económicos a Comités Cantonales
	4-Recepción y aprobación de Proyectos Recreativos Cantonales
	5-Presentación de Liquidación de Transferencias de Fondos Económicos

	6-Trámite de Superávit para Transferencias de Fondos Económicos
Procedimientos de Fiscalización	1-Fiscalización y Supervisión de Módulos de Máquinas para Parques “Bio-saludables”
	2-Fiscalización y Supervisión de Actividades Recreativas
Procedimientos de Transporte	1-Solicitud de adelanto de viáticos para viajes en el interior del país para visitas a comités cantonales
	2-Liquidación de gastos de viaje en el interior del país para visitas a comités cantonales
	3-Solicitud de transporte dentro del país para fiscalización de proyectos recreativos

Fuente: Elaboración propia

3.2 Fuentes de Información

Para el estudio se utilizaron tanto fuentes primarias como fuentes secundarias de información, de las cuales se obtuvo la información que compone los distintos capítulos situados en el presente estudio.

3.2.1 Fuentes Primarias

Como fuente de información primaria se consideraron todos los datos e información recolectada por medio de la entrevista estructurada y del cuestionario aplicado a los colaboradores de la Dirección de Promoción Recreativa Regional del ICODER.

3.2.2 Fuentes Secundarias

Las fuentes secundarias constaron de libros referentes a los temas de administración de empresas, análisis administrativo, organización de empresas, y metodología de la investigación. También formaron parte de las referencias guías de manuales administrativos y guías de elaboración de diagramas de flujo establecidos por entidades gubernamentales, que ayudaron en la construcción del Manual de Procedimientos.

Como referencias bibliográficas consultadas se revisaron tesis y proyectos de graduación relacionados con el tema de Manuales de Procedimientos. Otros documentos que fueron consultados:

Ley 7800: la ley 7800 es el estatuto que dicta la “CREACIÓN DEL INSTITUTO COSTARRICENSE DEL DEPORTE Y LA RECREACIÓN Y DEL RÉGIMEN JURÍDICO DE LA EDUCACIÓN FÍSICA, EL DEPORTE Y LA RECREACIÓN” (ICODER, 2016), este documento es el que rige el funcionamiento tanto del ICODER a manera general, como la funcionalidad, responsabilidad y actividades correspondientes de cada dirección y departamento en función del pueblo costarricense.

Sitio Web del ICODER: Por medio de la página web se obtuvieron datos generales de la institución como la visión, misión y aspectos generales del ICODER; también se hizo la indagación de información relacionada con la Dirección de Promoción Recreativa Regional.

Como otras fuentes de información que brindaron datos se encontraron los departamentos de Planificación Institucional y Recursos Humanos, los cuales facilitaron datos generales acerca del ICODER.

3.3 Sujetos de Investigación

Se tomó en cuenta como sujetos de investigación una población de 13 colaboradores que forman parte de la Dirección de Promoción Recreativa Regional, de los cuales se toma una muestra no probabilística por juicio de experto, usando como referencia la opinión del Sr. Roberto Roque Pujol quien es el Coordinador de Área de Recreación, para determinar que los sujetos de investigación que aportarían mejor información iban a ser:

Tabla 8. Sujetos de Investigación Primarios

Nombre del Funcionario	Cargo (Nombre del puesto)
Roberto Roque Pujol	Coordinador de Área de Recreación

Jorge Enrique Monge Meza	Profesional en Actividades Deportivas y Recreativas (Clase A)
José Luis Jiménez Lao	Profesional en Actividades Deportivas y Recreativas (Clase B)
Alonso León Mena	Profesional en Actividades Deportivas y Recreativas (Clase D)
Rodolfo Monge Buso	Técnico en Actividades Deportivas y Recreativas (Clase C)

Fuente: Elaboración propia

3.4 Medios de Recolección de Información

Para la recopilación de datos del estudio se utilizaron distintos métodos y técnicas, las cuales se detallan a continuación:

3.4.1 Cuestionario

El cuestionario utilizado ([Apéndice # 1](#)) está compuesto por preguntas abiertas y cerradas que permitieran profundizar en los detalles de los procedimientos a evaluar como sus pasos específicos, políticas, normas, reglamentos, formularios, responsable de la acción, y plazos; una vez obtenida esa información se consultó a los funcionarios que dieran observaciones y recomendaciones en base a los procedimientos que realizan. Este cuestionario permitió la documentación y la situación actual de los procedimientos de la Dirección de Promoción Recreativa Regional.

3.4.2 Entrevista

Se realizaron entrevistas estructuradas a los Profesionales en Actividades Deportivas y Recreativas, tomando como guía el cuestionario para obtener información relevante para los procedimientos que realizan; además se requirieron entrevistas no estructuradas que ayudaran a recopilar los datos faltantes que fueran necesarios para el levantamiento del Manual de Procedimientos.

3.4.3 Observación Directa

La técnica fue utilizada en casos específicos donde información relacionada a un procedimiento fue omitida o no obtenida mediante el cuestionario, por lo que dicha técnica contribuyó a una mejor preparación del Manual de Procedimientos.

3.4.4 Investigación Documental

La Dirección de Promoción Recreativa Regional no contaba con manuales de procedimientos, sin embargo contaba con gran cantidad de formularios y guías utilizados en las actividades que realizan, la indagación y revisión de dichos documentos ayudó en la evaluación de la situación actual para poder formular el manual de procedimientos correspondiente.

3.5 Técnicas o Herramientas de Análisis

Como parte fundamental del proyecto se realizó un análisis metódico por medio de dos herramientas especializadas en la evaluación tanto de procedimientos como de formularios, estos se mencionan a continuación:

3.5.1 Hexámetro Quintiliano

Se decidió utilizar el Hexámetro Quintiliano ya que es un método que permitió analizar cada uno de los procedimientos basados en la situación actual y así generar recomendaciones y observaciones con lo que se encontró. Como se

explicó en el Capítulo II: Marco Teórico, está compuesto por seis preguntas diseñadas para identificar las características y variables de cada procedimiento. Se detalla a continuación:

Tabla 9. Hexámetro Quintiliano

Nombre del Procedimiento:				
		Actualidad	Análisis	Sugerencias
¿Qué?	¿Qué se hace?			
	¿Es necesaria y por qué es necesaria?			
	¿Es parte del alcance?			
¿Dónde?	¿Dónde se hace?			
¿Cuándo?	¿En qué momento se hace?			

	¿Se podría cambiar el tiempo?			
¿Quién?	¿Quién lo realiza?			
	¿Le corresponde hacer el procedimiento?			
	¿Algún otro colaborador podría realizarlo?			
¿Cómo?	¿Cómo se realiza el procedimiento?			
	¿Las políticas o reglamentos son los adecuados?			
¿Por qué?	¿Por qué se hace?			

Fuente: Elaboración Propia

3.5.2 Cuestionario de Análisis de Formularios

Herramienta que propició el análisis de los formularios que forman parte de los procedimientos que se estudiaron, lo cual ayudó a determinar si hacían falta o existían formas que estuvieran de más para el control de las actividades, así como para encontrar deficiencias de estructura y dar pasó a recomendaciones y observaciones. Para este cuestionario se utilizó como base el propuesto por Aguilar González (2012) quien brinda una serie de instrucciones que permitieron darle una calificación a cada formulario.

Tabla 10. Cuestionario de Análisis de Formularios

Nombre del formulario:		Código:		
Procedimientos donde se utiliza:				
N°	Preguntas	Si	No	No aplica
	Parte I: Formato de Presentación:			
1	¿Se presenta en forma digital?			
2	¿Se presenta en forma impresa?			
3	¿Incluye el logotipo de la empresa?			
4	¿Registra el nombre del departamento que lo emite?			
5	¿Presenta código que lo identifique?			
6	¿Contiene un título que lo identifique?			
7	¿El título es coherente y claro?			
8	¿Muestra la fecha de emisión?			
9	¿La letra utilizada es legible?			
	Puntaje total Parte I			
	Parte II: Información solicitada			
10	¿Posee los suficientes espacios para el llenado?			
11	¿Se señala claramente la información que se requiere?			
12	¿Los datos solicitados son los necesarios?			
13	¿Posee los espacios necesarios para las firmas?			
	Puntaje total Parte II			
	Puntaje total general			
	Calificación general			

Fuente: Elaboración propia a partir de Aguilar González (2012)

1. Se marca con un “1” en la opción correspondiente.
2. El puntaje del cuestionario se obtiene de la sumatoria de las respuestas asignadas.
3. Para la obtención de la calificación, se suman las respuestas positivas, la cantidad que resulte se divide entre la cantidad de preguntas, y ese resultado se multiplica por 100.
4. Cuando se obtiene la calificación se selecciona la categoría en la que calza para determinar su valor final, estas categorías son:
 - a. Mayor a 91, excelente, contiene todos los apartados necesarios para el desarrollo del procedimiento.
 - b. 81-90, aceptable, hay que hacer cambios según los puntos donde se encontraron fallas.
 - c. 61-80, regular, el documento debe llevar los cambios propuestos por el evaluador para obtener el mejor formulario posible.
 - d. Menor a 61, descartar, cuando la calificación es menor a 61 el formulario debe ser eliminado y desarrollar uno nuevo a partir de las recomendaciones del investigador.

3.6 Contenido del Manual de Procedimientos (Variables)

La MAE. Mildred Zúñiga (2013) formula que todo manual de procedimientos debe contener:

- Identificación del manual (nombre de la empresa, departamento al que pertenece el manual, responsables, etc.).
- Índice que muestre los componentes del manual.
- Introducción que propicie el entendimiento teórico y conceptual del manual.
- Objetivo.
- Departamento que realiza la actividad

- Políticas y reglamentación que lo regulan
- Descripción escrita del procedimiento
- Diagrama de flujo que lo represente
- Formularios a tomar en cuenta en las tareas.

Para poder entender la simbología utilizada en los diagramas de flujo, se tomó en cuenta para este estudio la propuesta del American National Standard Institute (ANSI), los símbolos utilizados fueron los de la Norma ANSI relacionados con la diagramación administrativa, los cuales son:

Ilustración 7. Simbología ANSI Administrativa

SÍMBOLOS DE LA NORMA ANSI PARA ELABORAR DIAGRAMAS DE FLUJO (Diagramación administrativa)

SÍMBOLO	REPRESENTA
	Inicio o término. Indica el principio o el fin del flujo, puede ser acción o lugar, además se usa para indicar una unidad administrativa o persona que recibe o proporciona información.
	Actividad. Describe las funciones que desempeñan las personas involucradas en el procedimiento.
	Documento. Representa un documento en general que entre, se utilice, se genere o salga del procedimiento.
	Decisión o alternativa. Indica un punto dentro del flujo en donde se debe tomar una decisión entre dos o más alternativas.
	Archivo. Indica que se guarda un documento en forma temporal o permanente.
	Conector de página. Representa una conexión o enlace con otra hoja diferente, en la que continúa el diagrama de flujo.
	Conector. Representa una conexión o enlace de una parte del diagrama de flujo con otra parte lejana del mismo.

Fuente: Carlos Hernández Orozco, 2012

3.7 Formato utilizado para el Manual de Procedimientos

El formato utilizado para los procedimientos con algunas variaciones, es el propuesto por Ronald Brenes Sánchez (2013), en la compilación de análisis administrativo para el programa de Técnicos en Administración de empresas. Se presenta a continuación:

Encabezado de presentación del procedimiento:

	Instituto Costarricense del Deporte y la Recreación Dirección de Promoción Recreativa Regional	
	Nombre del Procedimiento	
	Código del procedimiento:	Consecutivo de:
	Fecha:	

Objetivo del procedimiento: es el resultado que se espera de cada procedimiento contenido en el manual.

Alcance: departamento o unidad de la organización que participa o está involucrada en el procedimiento.

Políticas o reglamentos: reglamentos, normativas o cualquier disposición tanto general como del departamento para el trámite del procedimiento que corresponda.

Formulario o impresos: formas, documentos o requisitos impresos necesarios para la tramitología del proyecto.

Aplicaciones Computacionales: sistemas informáticos que se utilizan para desarrollar alguna actividad o algún paso dentro del procedimiento.

Frecuencia: periodo de tiempo en el cual es realizado el procedimiento.

Responsables: persona, grupo de trabajo, departamento encargado o responsable del procedimiento o actividad.

Glosario de Términos: lista de palabras técnicas que son de difícil comprensión por lo que se muestra su significado para el entendimiento de terceros que revisen el documento.

Descripción narrativa del procedimiento:

Descripción del Procedimiento		
Paso	Descripción de la actividad	Responsable
0		
1		
2		
3		
4		
5		
6		
7		
...		
Final del Procedimiento		

Elaborado por:	Revisado por:	Autorizado por:
N:	N:	N:
F:	F:	F:

Diagramas de Flujo: es la representación gráfica de la secuencia de pasos de cada procedimiento.

Aprobación:

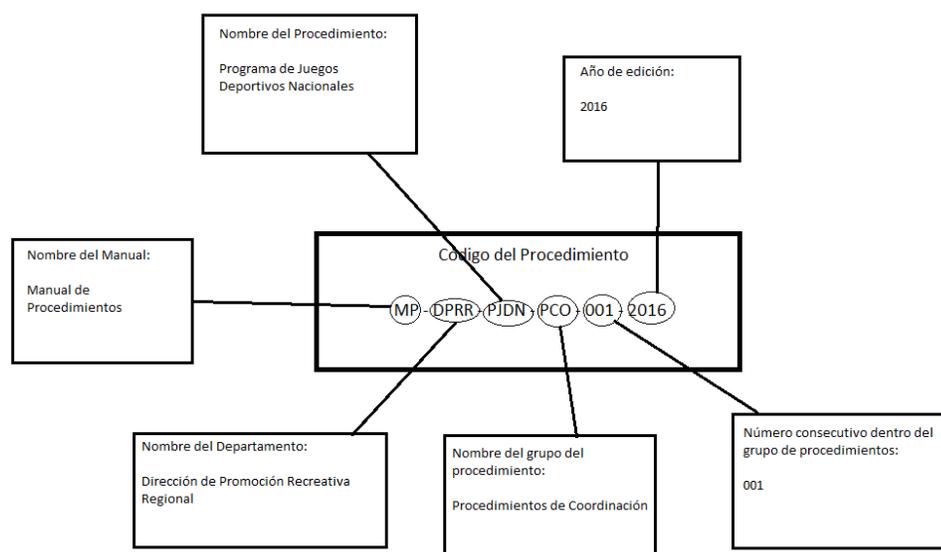
Elaborado por:	Revisado por:	Autorizado por:
N:	N:	N:
F:	F:	F:

3.7.1 Codificación

La codificación utilizada para identificar los procedimientos va a constar de 5 partes, la primera hace referencia a que es un Manual de Procedimientos (MP),

la segunda hace referencia al nombre de la dirección, que sería Dirección de Promoción Recreativa Regional (DPRR), la tercera parte consta de las siglas que identifiquen el nombre el procedimiento (ej.: PJDN, el cual significa Programa de Coordinación de Juegos Deportivos Nacionales), la cuarta parte lleva las siglas del grupo de procedimientos al cual corresponde, según sea PCO (procedimientos de coordinación), PTF (procedimientos de transferencias), PFS (procedimientos de fiscalización), PTP (procedimientos de transporte), la quinta parte conlleva el número del procedimiento dentro del grupo (ej.: 001) por último se encuentra el año de edición (2016). Ejemplo: la codificación para el primer procedimiento, Proceso del Programa de coordinación de Juegos Deportivos Nacionales, el código sería MP-DPRR-PJDN-PCO-001-2016. A continuación se presenta una ilustración que ejemplifica gráficamente la codificación:

Ilustración 8. Ejemplo de Codificación



Fuente: Elaboración Propia

3.8 Aprobación de los Procedimientos

Como parte de la metodología correspondiente a los procedimientos investigados, estos fueron presentados ante el Coordinador de Promoción Recreativa Regional Dr. Roberto Roque Pujol, el cual autorizó y dio aprobación de los procedimientos.

3.9 Cronograma del Proyecto

A continuación se presenta el cronograma con las actividades a realizar para realizar el proyecto:

Cronograma de proyecto "Manual de Procedimientos para la Dirección de Promoción Recreativa Regional"																
Actividad	Semanas															
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
Corrección y Presentación del Anteproyecto	X	X														
Realización de Introducción y Capítulo 1: Generalidades		X	X													
Entrega primer avance para revisión de tutor				X												
corrección del Capítulo 1: Generalidades					X											
Entrega Primer avance corregido y avalado						X										
Elaboración del Marco Teórico			X	X	X	X										
Elaboración del Marco Metodológico			X	X	X	X										
Entrega segundo avance para revisión del tutor								X								
Corrección del segundo avance									X							
Entrega Segundo avance corregido y avalado										X						
Entrevistas a funcionarios para recopilación de información							X	X								
Análisis de los procedimientos actuales (hexámetro Quintiliano)							X	X								
Análisis de formularios (cuestionario de evaluación de formularios)							X	X								
Documentación y diagramación de los procedimientos actuales							X	X	X							
Análisis de la situación actual (Conclusiones y recomendaciones)									X							
Tomo II Propuesta (Manual de Procedimientos)									X	X	X					
Entrega tercer avance para revisión de tutor												X				
Corrección tercer avance													X			

4 Capítulo IV. Diagnóstico y Análisis de la Situación Actual

En este capítulo se desarrolla el Manual de Procedimientos de la Dirección de Promoción Recreativa Regional, el cuál es basado en la situación actual de los procedimientos estudiados. También se realiza el análisis de cada procedimiento por medio del Hexámetro Quintiliano, y posteriormente se encuentra la evaluación de los formularios pertenecientes a cada procedimiento por medio del Cuestionario de Análisis de Formularios.

4.1 Situación Actual

El presente capítulo confecciona y detalla los procedimientos realizados por la Dirección de Promoción Recreativa Regional del ICODER. Estos procedimientos fueron desarrollados gracias a la información obtenida por medio de las distintas herramientas de recopilación de datos, ya que no existe un Manual de Procedimientos previo que se pudiera utilizar como base de información. A continuación se encuentra la lista de los procedimientos abarcados:

Tabla 11. Lista de Procedimientos Actuales

Procedimientos de Coordinación	1- Programa de Coordinación de Juegos Deportivos Nacionales
	2-Coordinación del Día del Niño, Día del Deporte, Semana de la Discapacidad, entre otros
	3-Coordinación de los Juegos Dorados
	4-Coordinación de las RECAFIS
	5-Coordinación de Día del Desafío
Procedimientos de Transferencias	1-Diagnóstico de capacidad de gestión para la selección de Cantones
	2-Transferencias de Módulos de Máquinas de Ejercicios para Parques “Bio-saludables”
	3-Transferencias de Fondos Económicos a Comités Cantonales
	4-Recepción y aprobación de Proyectos Recreativos Cantonales
	5-Presentación de Liquidación de Transferencias de Fondos Económicos
	6-Trámite de Superávit para Transferencias de Fondos Económicos
Procedimientos de Fiscalización	1-Fiscalización y Supervisión de Módulos de Máquinas para Parques “Bio-saludables”

	2-Fiscalización y Supervisión de Actividades Recreativas
Procedimientos de Transporte	1-Solicitud de adelanto de viáticos para viajes en el interior del país para visitas a comités cantonales
	2-Liquidación de gastos de viaje en el interior del país para visitas a comités cantonales
	3-Solicitud de transporte dentro del país para fiscalización de proyectos recreativos

Fuente: Elaboración propia

4.2 Procedimientos de Coordinación

A continuación se presentan los procedimientos relacionados al ámbito de Coordinación:

4.2.1 Programa de Coordinación de Juegos Deportivos Nacionales

	Instituto Costarricense del Deporte y la Recreación Dirección de Promoción Recreativa Regional	
	Programa de Coordinación de Juegos Deportivos Nacionales	
	Código del procedimiento: MP-DPRR-PCJDP-PCO- 001-2016	Consecutivo de: 001 de 005
	Fecha: Abril de 2016	

Objetivo del Procedimiento: Apoyar a la Dirección de Deporte Competitivo en coordinar con los Comités Cantonales, las eliminatorias para Juegos Deportivos Nacionales.

Alcance: Abarca desde la convocatoria para Juegos Deportivos Nacionales, la función de la Comisión de JDN, hasta el reporte de resultados al departamento de Deporte Competitivo.

Políticas o Reglamentos: Reglamento de Juegos Deportivos Nacionales.

Formularios o Impresos: N/A

Aplicaciones computacionales: N/A

Frecuencia: Anual

Responsables: Consejo Nacional, Coordinador Regional, Representante de Comité Cantonal, Comisión de Juegos Deportivos Nacionales, Secretario de la Comisión de Juegos Deportivos Nacionales.

	Instituto Costarricense del Deporte y la Recreación Dirección de Promoción Recreativa Regional	
	Programa de Coordinación de Juegos Deportivos Nacionales	
	Código del procedimiento: MP-DPRR-PCJDP-PCO- 001-2016	Consecutivo de: 002 de 005
	Fecha: Abril de 2016	

Glosario de términos:

Eliminatoria: “Parte de una competición deportiva o de un concurso en la que se enfrentan dos contrincantes para decidir cuál de ellos es eliminado y cuál pasa a la siguiente fase.” (Oxford Dictionaries, 2016)

Descripción narrativa del Procedimiento:

Programa de Coordinación de Juegos Deportivos Nacionales		
Paso	Descripción de la actividad	Responsable
0	Inicia el procedimiento	
1	Realiza convocatoria a Federaciones, Coordinadores Regionales y Comités Cantonales	Consejo Nacional
2	Recibe convocatoria	Coordinador Regional
3	Envía un correo electrónico convocando a los Comités Cantonales correspondientes a su zona, solicitando un representante por Cantón para formar parte de la Comisión de Juegos Deportivos Regionales de la región.	Coordinador Regional

	Instituto Costarricense del Deporte y la Recreación Dirección de Promoción Recreativa Regional	
	Programa de Coordinación de Juegos Deportivos Nacionales	
	Código del procedimiento: MP-DPRR-PCJDP-PCO- 001-2016	Consecutivo de: 003 de 005
	Fecha: Abril de 2016	

4	Redacta un oficio, determinando un lugar, fecha y hora para realizar la primera reunión con los representantes de los Comités Cantonales	Coordinador Regional
5	Solicita al Comité Cantonal, que el representante de presentar un oficio el día de la primera reunión de la Comisión, que lo acredite como tal, firmado por la Junta Directiva del Comité.	Coordinador Regional
6	Asiste a reunión, a la hora y lugar establecidos por el Coordinador Regional	Representante de Comité Cantonal
7	Presenta un oficio con la autorización de la Junta Administrativa ¿lo acredita como tal? Si: Actividad #9 No: Actividad #8	Representante de Comité Cantonal

	Instituto Costarricense del Deporte y la Recreación Dirección de Promoción Recreativa Regional	
	Programa de Coordinación de Juegos Deportivos Nacionales	
	Código del procedimiento: MP-DPRR-PCJDP-PCO- 001-2016	Consecutivo de: 004 de 005
	Fecha: Abril de 2016	

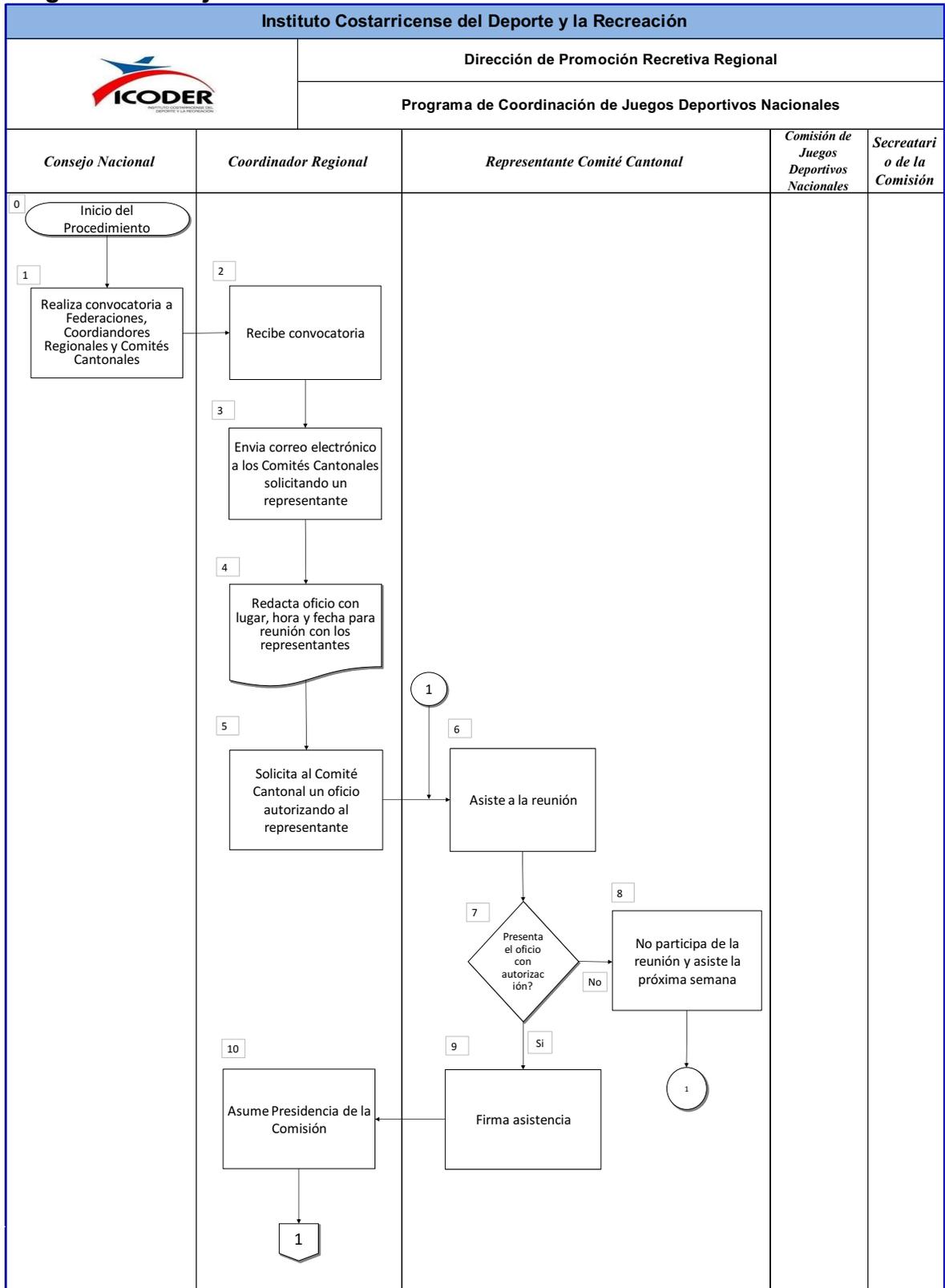
8	No participa de la reunión, y vuelve a la Actividad #6 para la próxima semana	Representante de Comité Cantonal
9	Firman asistencia al momento en que se presentan a la reunión	Representante de Comité Cantonal
10	Asume la Presidencia de la Comisión	Coordinador Regional
11	Asigna a uno de los representantes como el Secretario de la Comisión.	Coordinador Regional
12	Determina en conjunto con los representantes día, lugar, y hora para realizar reuniones semanales durante toda la eliminatoria.	Coordinador Regional
13	Presenta el nombre de los deportes en conjunto en los cuales el Cantón va a participar	Representante de Comité Cantonal
14	Coordina actividades, fechas, horas, lugares, color del uniforme si es casa o visita.	Representante de Comité Cantonal
15	Aparta las instalaciones necesarias según el deporte, en los términos previamente establecidos.	Representante de Comité Cantonal

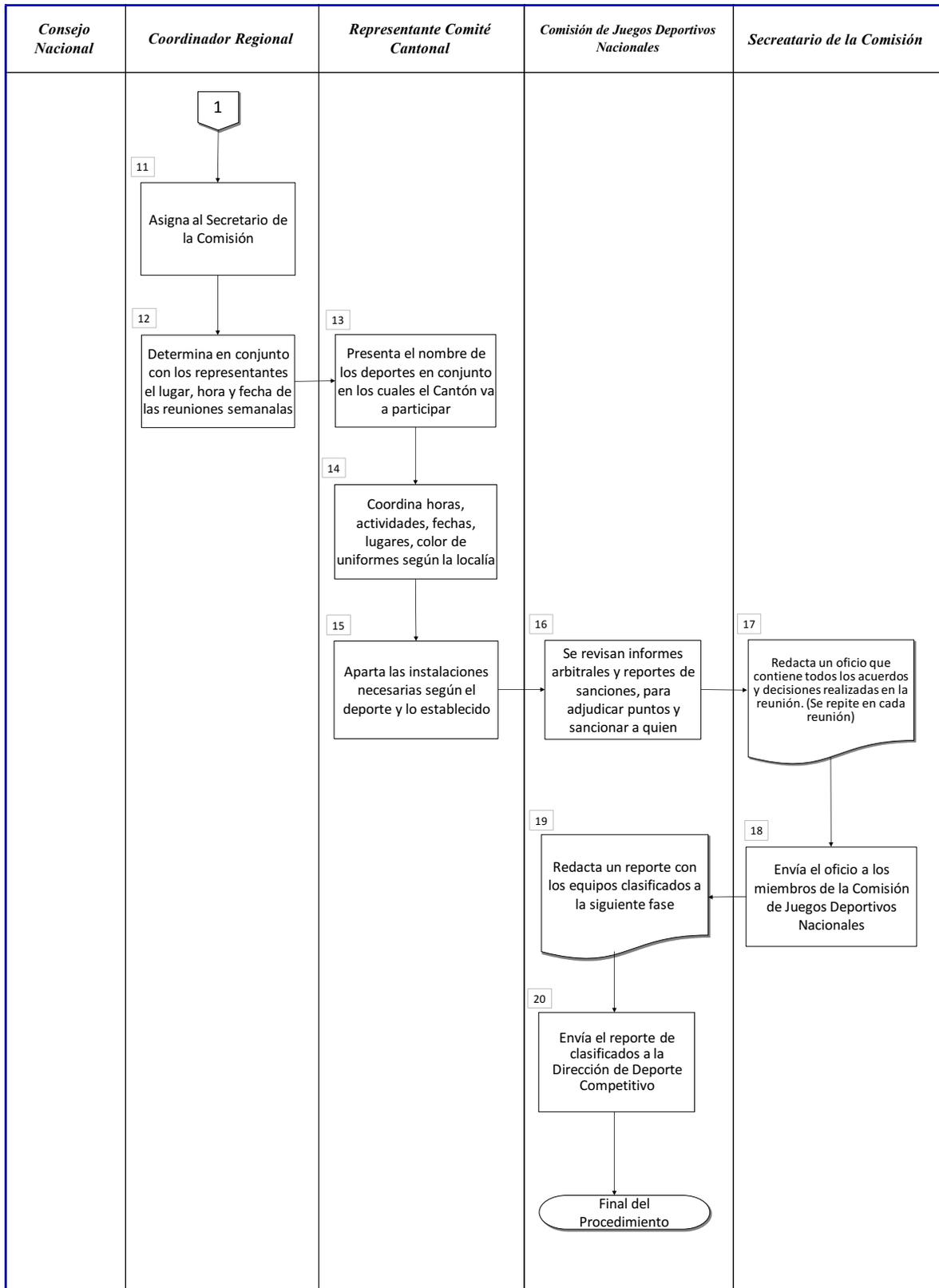
	Instituto Costarricense del Deporte y la Recreación Dirección de Promoción Recreativa Regional	
	Programa de Coordinación de Juegos Deportivos Nacionales	
	Código del procedimiento: MP-DPRR-PCJDP-PCO- 001-2016	Consecutivo de: 005 de 005
	Fecha: Abril de 2016	

16	Iniciada la eliminatoria, revisan informes arbitrales y reportes de sanciones, para adjudicar puntos y sancionar a quien corresponda	Comisión de Juegos Deportivos Nacionales
17	Redacta un oficio que contiene todos los acuerdos y decisiones realizadas en la reunión. (Se repite en cada reunión semanal)	Secretario de la Comisión de Juegos Deportivos Nacionales
18	Envía el oficio a los miembros de la Comisión de Juegos Deportivos Nacionales	Secretario de la Comisión de Juegos Deportivos Nacionales
19	Redacta un reporte con los equipos clasificados a la siguiente fase, una vez finalizada la eliminatoria	Comisión de Juegos Deportivos Nacionales
20	Envía el reporte de clasificados a la Dirección de Deporte Competitivo	Comisión de Juegos Deportivos Nacionales
	Final del procedimiento	

Elaborado por:
N:Ariel Rojas Montenegro
F:

Diagrama de Flujo:





Elaborado por:	Revisado por:	Autorizado por:
N: Ariel Rojas Montenegro F:	N: Jorge Monge Meza F:	N: Roberto Roque Pujol F:

Hexámetro Quintiliano:

Tabla 12. Análisis Coordinación Juegos Deportivos Nacionales

Nombre del Procedimiento: Programa de Coordinación de Juegos Deportivos Nacionales				
		Actualidad	Análisis	Sugerencias
¿Qué?	¿Qué se hace?	Se coordina una comisión regional para la eliminatoria de deportes en conjunto para los Juegos Deportivos Nacionales.	El procedimiento permite la organización y coordinación de los Comités Cantonales que presentan equipos de deportes en conjunto, permitiendo que la eliminatoria hacia los Juegos Deportivos Nacionales sea exitosa.	Este procedimiento se ejecuta año a año con satisfacción, por lo que se recomienda continuar con la misma modalidad.
	¿Es necesaria y por qué es necesaria?	Si es necesaria, porque sin la comisión no se podría organizar la eliminatoria.	Sin la correcta coordinación de la eliminatoria no se podrían realizar los Juegos Deportivos Nacionales.	Para poder promover el deporte competitivo en Costa Rica es necesaria la eliminatoria, la cual no es posible sin la

				organización de la misma, por ende se recomienda seguir ejecutando el procedimiento.
	¿Es parte del alcance?	Si, se encuentra dentro de las funciones de la Dirección.	Parte de las funciones es el apoyo a los Comités Cantonales en relación a actividades deportivas y recreativas	La operación de la Dirección recae en el apoyo a los Comités Cantonales.
¿Dónde?	¿Dónde se hace?	En el lugar determinado por el Coordinador Regional en conjunto con los representantes de los Comités Cantonales.	Los Comités Cantonales están ubicados en los Cantones de cada provincia, por la distancia entre cada uno, por eso el lugar de la primera reunión lo elige el Coordinador Regional, para llegar a un acuerdo de reunirse en el lugar más conveniente para todos y cada uno de los miembros de la Comisión.	Para la facilidad del procedimiento, es necesario que se siga acordando el lugar de la reunión tomando la opinión de todos los miembros de la Comisión.

¿Cuándo?	¿En qué momento se hace?	Se realiza una vez al año, cuando la Dirección de Deporte Competitivo realiza la convocatoria para las eliminatorias para Juegos Deportivos Nacionales. Las reuniones se realizan de manera semanal desde que inicia hasta que termina la eliminatoria.	Los Juegos Deportivos Nacionales son realizados año a año, consecuentemente se debe hacer la eliminatoria previa a la instancia final, la cual se debe hacer los meses previos al inicio de los Juegos.	Al ser una vez al año y al ser previo a los Juegos Deportivos Nacionales, el procedimiento se debe ser realizado en el momento que Deporte Competitivo haga la convocatoria.
	¿Se podría cambiar el tiempo?	No, el procedimiento inicia luego de la convocatoria de Deporte Competitivo	El procedimiento se ve enmarcado en un momento que rige a partir de la convocatoria de Deporte competitivo y que tiene que finalizar previo al inicio de la instancia final de los Juegos Deportivos Nacionales	Se recomienda mantener el mismo formato de realización del procedimiento.

¿Quién?	¿Quién lo realiza?	Los Coordinadores Regionales en conjunto con los representantes de los Comités Regionales	El Coordinador Regional de cada zona es la persona que tiene el primer y mejor contacto con los Comités Cantonales, y ante las reuniones son imparciales, permitiendo que la eliminatoria se realice de la manera correcta. También el Coordinador Regional tiene contacto directo con Deporte Competitivo quienes funcionan como facilitadores de información relacionada a reglamentos y a los deportes.	Los Coordinadores Regionales son un mediador y contacto importantes en el procedimiento, por lo que se recomienda mantenerlos ejecutando las actividades de la misma manera.
	¿Le corresponde hacer el procedimiento?	Si, los Coordinadores Regionales son el primer contacto con los Comités Cantonales.	Si, por que son las personas que mantienen un contacto constante con los Comités Cantonales, lo que les acredita la confianza de los mismos.	Se deben mantener a los Coordinadores Regionales realizando esta gestión.

	<p>¿Algún otro colaborador podría realizarlo?</p>	<p>Si, podría realizarlo algún colaborador de Deporte Competitivo.</p>	<p>Deporte Competitivo no asume la coordinación de esta comisión ya que los Coordinadores Regionales son los que mantienen el mejor contacto con los Comités Cantonales, pero si decidieran hacer el procedimiento ellos mismos, otra persona diferente del Coordinador Regional podría asumirlo. Inclusive, si mediante un estudio de carga laboral de los puestos se encuentra que este procedimiento genera algún tipo de problema para los Coordinadores Regionales, se puede eliminar ésta función de sus labores.</p>	<p>La recomendación se enfoca en que si se decide hacer un estudio de puestos, y se llega a determinar que existen funciones que no deben realizar los Coordinadores Regionales y éste procedimiento se encuentra dentro de ellos, debería ser eliminado de sus funciones.</p>
--	---	--	---	--

¿Cómo?	¿Cómo se realiza el procedimiento?	Llega la convocatoria oficial por parte de Deporte Competitivo acerca de iniciar el proceso de eliminatoria, el Coordinador Regional convoca a los Comités Regionales a participar de las reuniones, y se coordina, organiza y toma decisiones del funcionar de la eliminatoria, todo acto realizado y acuerdo tomado queda plasmado en la minuta de cada reunión..	La coordinación, organización, y toma de decisiones de la eliminatoria es necesaria para obtener un resultado final y continuar con la fase final de los Juegos Deportivos Nacionales.	El procedimiento tiene una secuencia correcta de realizar las actividades, lo que genera una fluidez correcta al momento de las reuniones y de la organización general de la eliminatoria, se recomienda seguir realizando el procedimiento de la misma forma.
	¿Las políticas o reglamentos son los adecuados?	Si, el reglamento existente que ayuda a la toma de decisiones es aportado por Deporte Competitivo.	El reglamento al ser estipulado por la Dirección de Deporte Competitivo se debe seguir según sus lineamientos, ya que el Coordinador Regional lo debe utilizar como guía y	Se recomienda seguir los lineamientos estipulados por el reglamento que provea Deporte Competitivo.

			no puede hacer modificaciones sobre el mismo.	
¿Por qué?	¿Por qué se hace?	Se hace para apoyar a Deporte Competitivo con la coordinación de la eliminatoria previa a la instancia final de los Juegos Deportivos Nacionales.	Se apoya a Deporte Competitivo en la coordinación con los Comités Cantonales para organizar y colaborar con la eliminatoria previa de los Juegos Deportivos Nacionales	Seguir apoyando en la realización del procedimiento.

Conclusiones:

- El procedimiento es necesario para poder realizar la eliminatoria de la manera correcta, generando los clasificados para los Juegos Deportivos Nacionales, de manera que sin el procedimiento no se podrían realizar dicha competencia.
- El lugar, día y hora donde se realice las reuniones semanales, queda a decisión de los participantes de la Comisión.
- Los Coordinadores Regionales colaboran en la gestión de dicho procedimiento del Departamento de Deporte Competitivo.

Recomendaciones:

- Se debe establecer el procedimiento dentro del Manual de Procedimientos, para que pueda ser utilizado por futuros colaboradores.
- Se debe seguir dejando a decisión de los participantes de la Comisión el lugar donde se realicen las reuniones de la Comisión.
- Se puede evaluar si la carga de trabajo de los Coordinadores Regionales está elevada, y se pueda considerar que el Departamento de Deporte Competitivo asuma el procedimiento.

4.2.2 Coordinación del Día del Niño, Día del Deporte, Semana de la Discapacidad, entre otros

	Instituto Costarricense del Deporte y la Recreación Dirección de Promoción Recreativa Regional	
	Coordinación del Día del Niño, Día del Deporte, Semana de la Discapacidad, entre otros	
	Código del procedimiento: MP-DPRR-CDE-PCO- 002-2016	Consecutivo de: 001 de 004
	Fecha: Abril de 2016	

Objetivo del Procedimiento: Promover y colaborar con la actividad física de la sociedad costarricense.

Alcance: Abarca desde la entrada de solicitud por parte de alguna institución, la tramitología para la colaboración, hasta la presentación del informe final.

Políticas o Reglamentos: N/A

Formularios o Impresos: N/A

Aplicaciones computacionales: N/A

Frecuencia: Según el tiempo de la solicitud.

Responsables: Coordinador Regional

Glosario de términos: N/A

	Instituto Costarricense del Deporte y la Recreación Dirección de Promoción Recreativa Regional	
	Coordinación del Día del Niño, Día del Deporte, Semana de la Discapacidad, entre otros	
	Código del procedimiento: MP-DPRR-CDE-PCO- 002-2016	Consecutivo de: 002 de 004
	Fecha: Abril de 2016	

Descripción narrativa del Procedimiento:

Coordinación del Día del Niño, Día del Deporte, Semana de la Discapacidad, entre otros		
Paso	Descripción de la actividad	Responsable
0	Inicia el procedimiento	
1	Recibe una solicitud de colaboración proveniente de escuelas, colegios, o instituciones relacionadas con las áreas de deporte, recreación, educación o salud.	Coordinador Regional
2	Coordina una reunión con el representante de la institución que solicita el apoyo	Coordinador Regional
3	Recibe solicitud de colaboración por parte de alguna institución ¿está dentro de las posibilidades? Si: Actividad #5 No: Actividad #4	Coordinador Regional
4	Ofrece otro tipo de ayuda que corresponda según el evento y que este dentro de sus posibilidades	Coordinador Regional

	Instituto Costarricense del Deporte y la Recreación Dirección de Promoción Recreativa Regional	
	Coordinación del Día del Niño, Día del Deporte, Semana de la Discapacidad, entre otros	
	Código del procedimiento: MP-DPRR-CDE-PCO- 002-2016	Consecutivo de: 003 de 004
	Fecha: Abril de 2016	

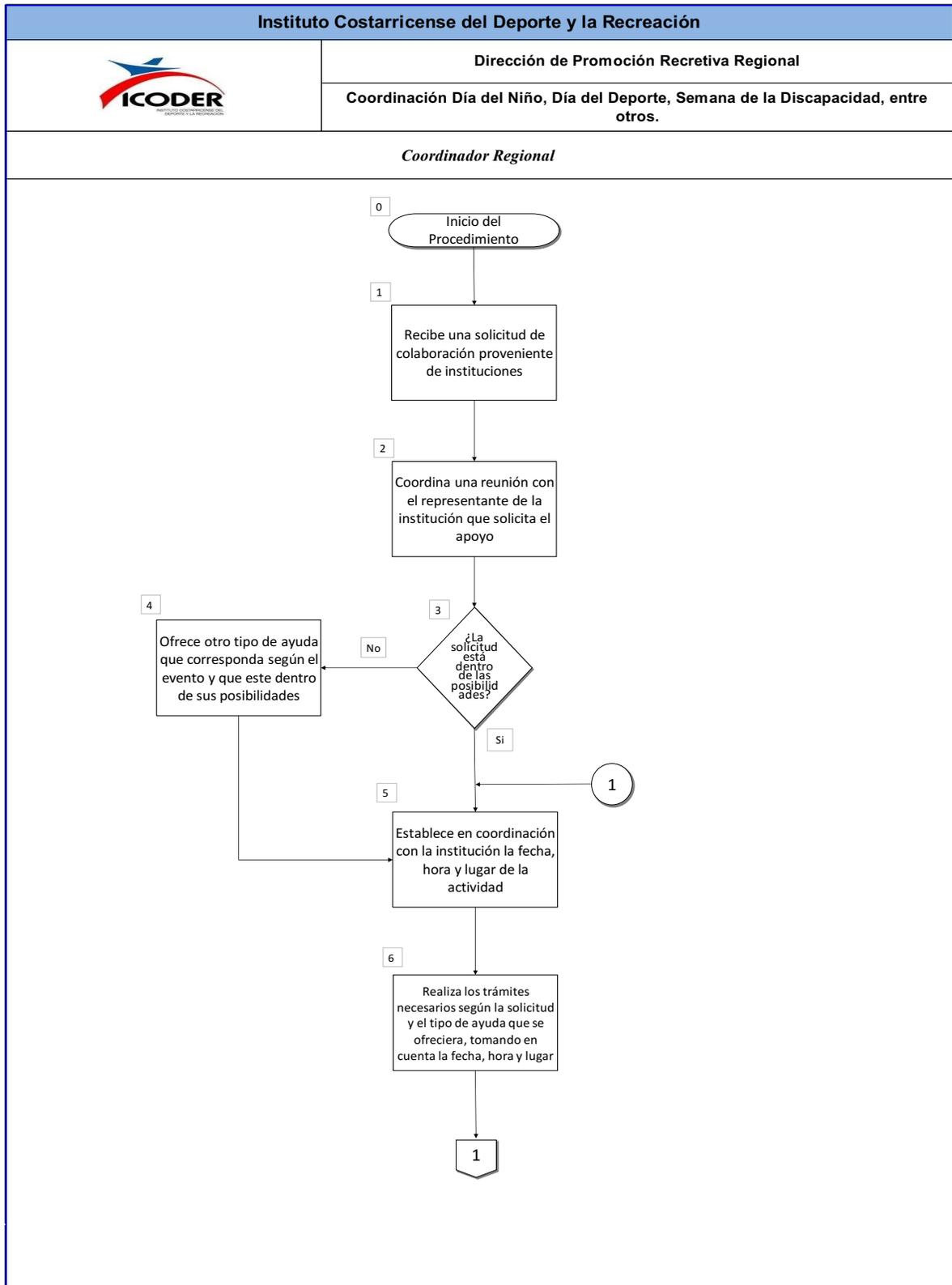
5	Establece en coordinación con la institución la fecha, hora y lugar de la actividad	Coordinador Regional
6	Realiza los trámites necesarios según la solicitud de alimentación, facilitación de instalaciones o cualquier otro tipo de ayuda que se ofreciera, tomando en cuenta la fecha, hora y lugar acordados.	Coordinador Regional
7	Separa las instalaciones en la fecha y hora acordados, ¿hay disponibilidad? Si: Actividad #9 No: Actividad #8	Coordinador Regional
8	Solicita a la institución un cambio de fecha o lugar u hora, y vuelve a la Actividad #5	Coordinador Regional
9	Continúa con los trámites para asegurar los recursos solicitados para la actividad	Coordinador Regional
10	Notifica a los entes involucrados en la actividad confirmando la fecha y hora de la actividad	Coordinador Regional

	Instituto Costarricense del Deporte y la Recreación Dirección de Promoción Recreativa Regional	
	Coordinación del Día del Niño, Día del Deporte, Semana de la Discapacidad, entre otros	
	Código del procedimiento: MP-DPRR-CDE-PCO- 002-2016	Consecutivo de: 004 de 004
	Fecha: Abril de 2016	

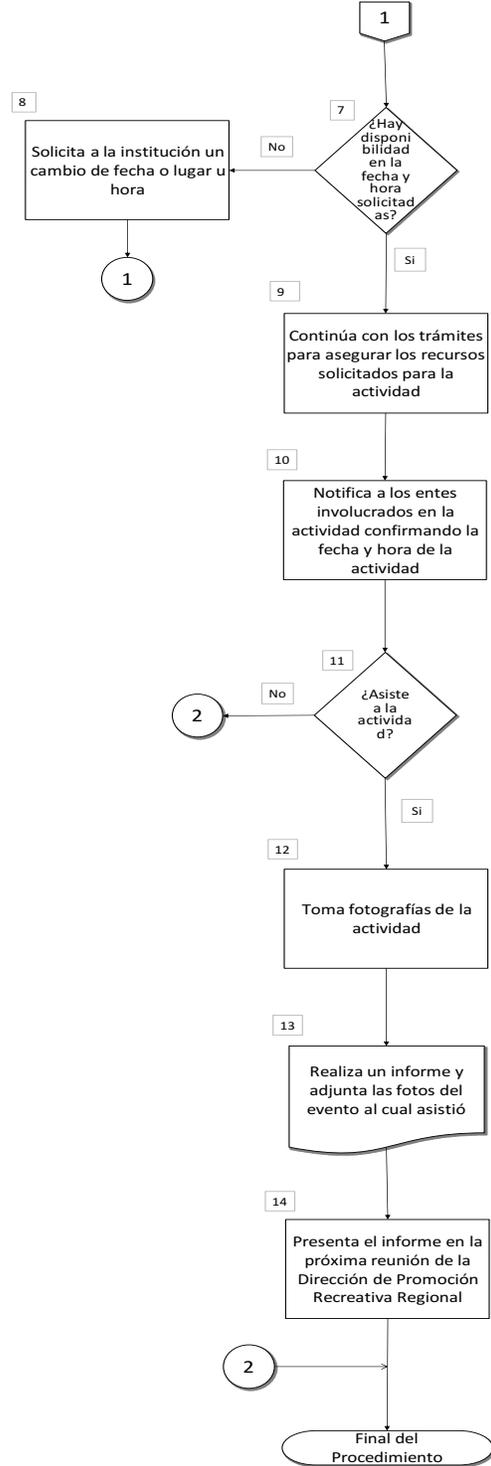
11	Decide si asiste a la actividad, ¿Asiste? Si: Actividad #12 No: Finaliza el procedimiento.	Coordinador Regional
12	Toma fotografías de la actividad	Coordinador Regional
13	Realiza un informe y adjunta las fotos del evento al cual asistió	Coordinador Regional
14	Presenta el informe en la próxima reunión de la Dirección de Promoción Recreativa Regional	Coordinador Regional
Final del procedimiento		

Elaborado por:
N: Ariel Rojas Montenegro
F:

Diagrama de Flujo:



Coordinador Regional



Elaborado por:	Revisado por:	Autorizado por:
N: Ariel Rojas Montenegro F:	N: Jorge Monge Meza F:	N: Roberto Roque Pujol F:

Hexámetro Quintiliano:

Tabla 13. Análisis Coordinación de Eventos

Nombre del Procedimiento: Coordinación del Día del Niño, Día del Deporte, Semana de la Discapacidad, entre otros				
		Actualidad	Análisis	Sugerencias
¿Qué?	¿Qué se hace?	Promover, coordinar y brindar apoyo a las instituciones en día o eventos relacionados con la actividad física y la recreación del costarricense.	Permite brindar el apoyo necesario a las instituciones que soliciten algún tipo de colaboración a los Coordinadores Regionales, los cuales determinan si pueden o no brindar lo solicitado u ofrecer otro tipo de ayuda que pueda beneficiar en el evento.	Se recomienda seguir ofreciendo el apoyo a las instituciones que lo solicitan ya que es parte del ICODER brindar este servicio.
	¿Es necesaria y por qué es necesaria?	Si, por que las instituciones carecen de recursos tanto de materiales deportivos como	Parte de las funciones de la Dirección es promover la actividad física y la recreación, así como	Es importante mantener el modo de operación de acuerdo a la necesidad de muchas

		de conocimiento deportivo, los cuales son importantes para el desarrollo de actividades físicas.	apoyar cuando hay una solicitud formal para eventos relacionados con dichas áreas.	instituciones que buscan la ayuda del ICODER.
	¿Es parte del alcance?	Si, el procedimiento forma parte de las funciones de la Dirección	La ayuda que se puede brindar es parte del alcance de la Dirección.	Es importante que la Dirección de Promoción recreativa Regional siga promoviendo la actividad física y la recreación por medio del apoyo a instituciones que lo soliciten.
¿Dónde?	¿Dónde se hace?	Las reuniones con los representantes de las instituciones que solicitan ayudan se realizan de acuerdo a la comodidad del Coordinador Regional.	Al ser las instituciones las interesadas en la ayuda o apoyo por parte del Coordinador Regional, se deben acomodar a lo que el Coordinador Regional establezca	Se recomienda mantener la flexibilidad de lugar y horarios para poder atender las solicitudes.
¿Cuándo?	¿En qué momento se hace?	Se realiza cuando entra una solicitud de apoyo por parte de una entidad en cualquier momento del año.	Al ser un procedimiento que se realiza hasta el momento en que se haga algún tipo de solicitud no hay	El tiempo de ejecución debe continuar con la misma flexibilidad.

			forma de planear con anticipación.	
	¿Se podría cambiar el tiempo?	No, el tiempo se da en fechas aleatorias no controlables.	No se pueden establecer fechas específicas para solicitudes ya que la planeación de un evento varía en extensión.	El procedimiento debe continuar haciéndose en los momentos en que les soliciten el apoyo.
¿Quién?	¿Quién lo realiza?	Los Coordinadores Regionales.	Los Coordinadores Regionales son los únicos responsables del procedimiento, sin embargo es necesaria la intervención del Director de Recreación para la autorización del aporte que realice el Coordinador Regional.	Se recomienda integrar al Director de Recreación en el procedimiento, de manera que autorice o no el aporte que pueda realizar el Coordinador Regional.
	¿Le corresponde hacer el procedimiento?	Si	Como parte de sus funciones deben ser capaces de brindar lo que les solicitan o tomar la decisión de ofrecer otro tipo de ayuda dentro de su disponibilidad.	Conservar al encargado del procedimiento.

	¿Algún otro colaborador podría realizarlo?	No	Solo los Coordinadores Regionales pueden disponer de los recursos materiales y de conocimiento con los que cuenta la Dirección de Promoción Recreativa Regional.	Los Coordinadores Regionales cuentan con la capacidad para seguir realizando el procedimiento.
¿Cómo?	¿Cómo se realiza el procedimiento?	Inicia con la solicitud de apoyo por parte de una institución y el Coordinador Regional se reúne para determinar si puede o no colaborar en la causa, y formar parte del evento.	El procedimiento se basa en el aporte que solicite la institución y lo que realmente puede aportar el Coordinador Regional de acuerdo a sus posibilidades. Si el Coordinador Regional decide no asistir al evento debería buscarse la manera de que la institución le provea con evidencia de la realización del evento.	El aporte del Coordinador Regional debe ser regulado por algún reglamento. Se recomienda establecer un paso en donde si el Coordinador Regional decide no asistir se debe solicitar un informe con evidencia de la realización de la actividad a la institución que lo ejecuta.
	¿Las políticas o reglamentos son los adecuados?	No existe una política o reglamento.	Los Coordinadores Regionales toman la decisión del aporte según los recursos	

			con los que se disponga en el momento, no existe una política o reglamento establecido que regule el aporte, siempre y cuando esté relacionado con la actividad física o la recreación.	
¿Por qué?	¿Por qué se hace?	Porque es parte de las funciones de la Dirección brindar el apoyo en eventos relacionados al deporte y la recreación.	El ICODER al ser una entidad pública debe colaborar en el crecimiento de la sociedad costarricense aportando en el área del deporte y la recreación.	Emitir un reglamento que establezca el alcance de los aportes que pueden o no pueden realizar para que las instituciones lo puedan prever.

Conclusiones:

- Existe flexibilidad en la toma de decisión acerca de brindar o no el apoyo a las instituciones que lo soliciten, y qué recursos se pueden ofrecer.
- El procedimiento es realizado por un solo responsable, convirtiéndolo en ejecutor y autorizador de las decisiones que él mismo tome.
- Si el Coordinador Regional no asiste a la actividad no se cuenta con la evidencia que la actividad realmente fue ejecutada por la institución.

Recomendaciones:

- Es recomendable establecer un reglamento que indique cuáles son los alcances de los Coordinadores Regionales con respecto a los recursos que pueden ofrecer y los límites.
- Es recomendable agregar un paso en donde si no se asiste a la actividad, se debe solicitar a la institución que realiza la actividad un informe con evidencias de la actividad.
- Administrativamente es recomendable que como mínimo intervengan 2 responsables por procedimiento, de manera que exista un encargado de ejecutar y otro de autorizar según las decisiones que se tomen, por ende es necesario incluir al Director de Recreación como responsable de autorizar las decisiones que se tomen.

4.2.3 Coordinación de los Juegos Dorados

	Instituto Costarricense del Deporte y la Recreación Dirección de Promoción Recreativa Regional	
	Coordinación de los Juegos Dorados	
	Código del procedimiento: MP-DPRR-CJD-PCO-003- 2016	Consecutivo de: 001 de 004
	Fecha: Abril de 2016	

Objetivo del Procedimiento: Colaborar con la población del adulto mayor en el área de la recreación.

Alcance: Abarca la convocatoria para Juegos Dorados, los requisitos del evento, hasta el informe final de la actividad ante la Dirección de Promoción Recreativa Regional.

Políticas o Reglamentos: N/A

Formularios o Impresos: N/A

Aplicaciones computacionales: N/A

Frecuencia: Anual.

Responsables: Director Recreación, Comisión Juegos Dorados, Coordinador Regional

Glosario de términos:

CCSS: Caja Costarricense del Seguro Social, “Se ha considerado a la CCSS, como una instancia decisoria autónoma en la definición específica de las condiciones y beneficios de cada régimen de protección de la Seguridad Social a su cargo, lo que se traduce en la regulación de los servicios de salud asistenciales y pensiones o jubilaciones.” (PGR, 2016)

	Instituto Costarricense del Deporte y la Recreación Dirección de Promoción Recreativa Regional	
	Coordinación de los Juegos Dorados	
	Código del procedimiento: MP-DPRR-CJD-PCO-003-2016	Consecutivo de: 002 de 004
	Fecha: Abril de 2016	

Descripción narrativa del Procedimiento:

Coordinación de los Juegos Dorados		
Paso	Descripción de la actividad	Responsable
0	Inicia el Procedimiento	
1	Convoca a reunión a los Coordinadores Regionales	Director Recreación
2	Solicita de manera voluntaria que 3 Coordinadores Regionales deben formar una comisión que se encargue de los Juegos Dorados	Director Recreación
3	Elegidos los miembros de la comisión se ponen de acuerdo para realizar una reunión con el representante de la CCSS	Comisión Juegos Dorados
4	Organizan con los Coordinadores Regionales fechas, horas, y sedes en cada región para el evento	Comisión Juegos Dorados
5	Comunica al representante de la CCSS y al Coordinador Regional las fechas y lugares donde se realizarán los Juegos Dorados en cada región.	Comisión Juegos Dorados

	Instituto Costarricense del Deporte y la Recreación Dirección de Promoción Recreativa Regional	
	Coordinación de los Juegos Dorados	
	Código del procedimiento: MP-DPRR-CJD-PCO-003-2016	Consecutivo de: 003 de 004
	Fecha: Abril de 2016	

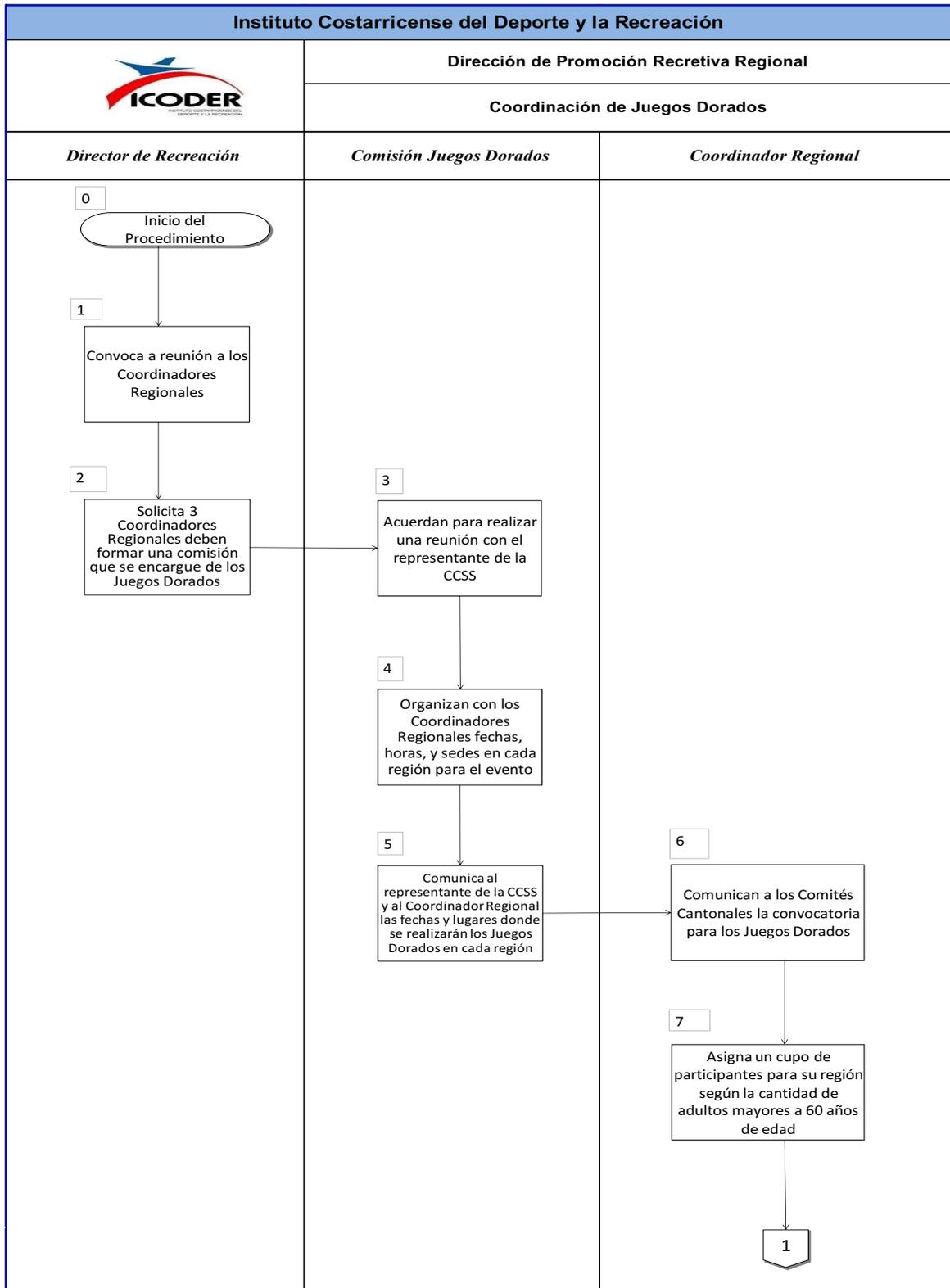
6	Comunica a los Comités Cantonales la convocatoria para los Juegos Dorados	Coordinador Regional
7	Asigna un cupo de participantes para su región según la cantidad de adultos mayores a 60 años de edad	Coordinador Regional
8	Indica las actividades recreativas y deportivas que se van a practicar el día del evento para que realicen un listado de los que van a participar	Coordinador Regional
9	Indica a los Comités Cantonales una fecha límite para presentar el listado de los participantes	Coordinador Regional
10	Comunica al Comité Cantonal que se eligió como sede de cada región que debe aportar un refrigerio y un café para un máximo de 300 personas para el día del evento, aparte deben cubrir gastos de seguridad.	Coordinador Regional

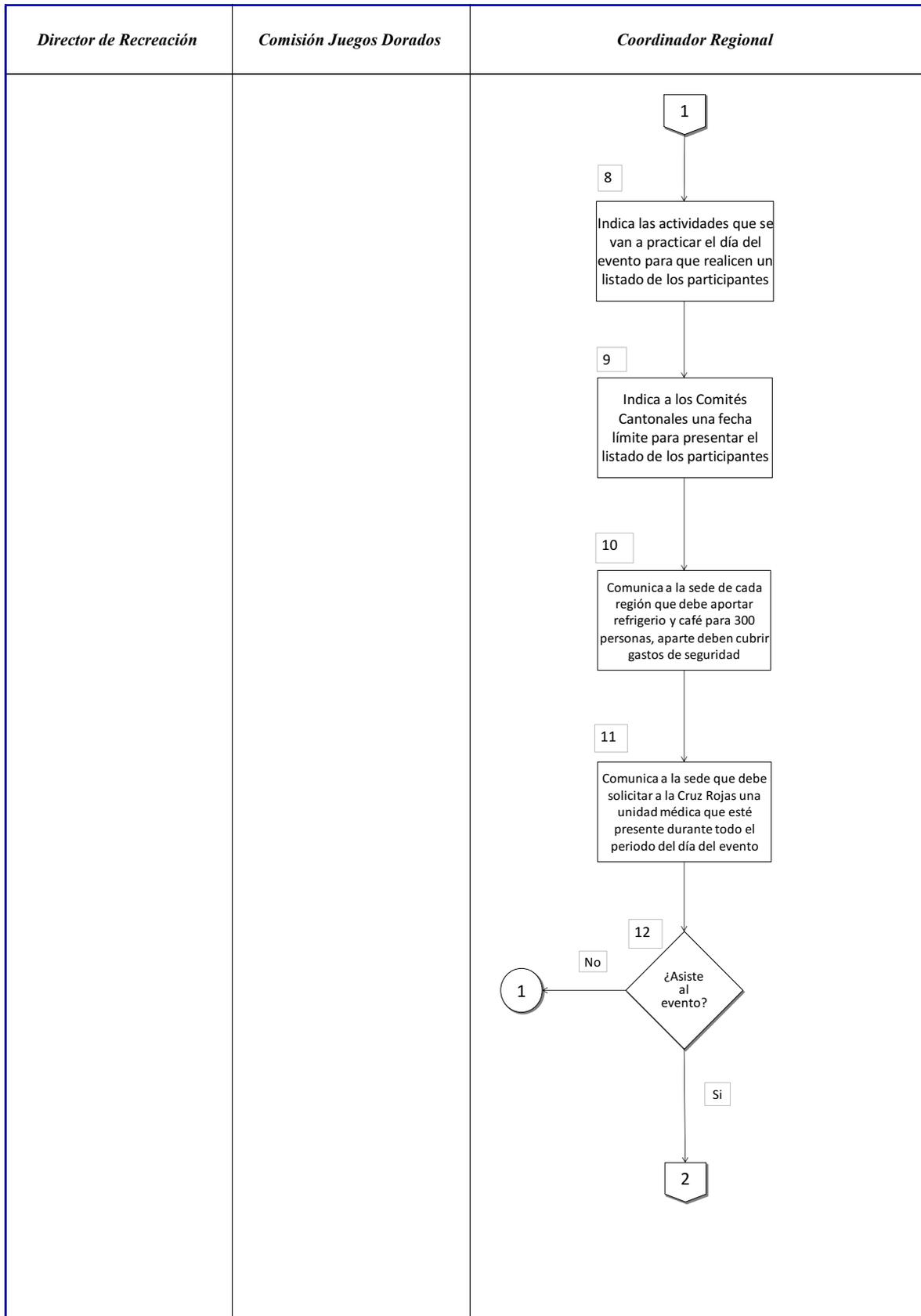
	Instituto Costarricense del Deporte y la Recreación Dirección de Promoción Recreativa Regional	
	Coordinación de los Juegos Dorados	
	Código del procedimiento: MP-DPRR-CJD-PCO-003-2016	Consecutivo de: 004 de 004
	Fecha: Abril de 2016	

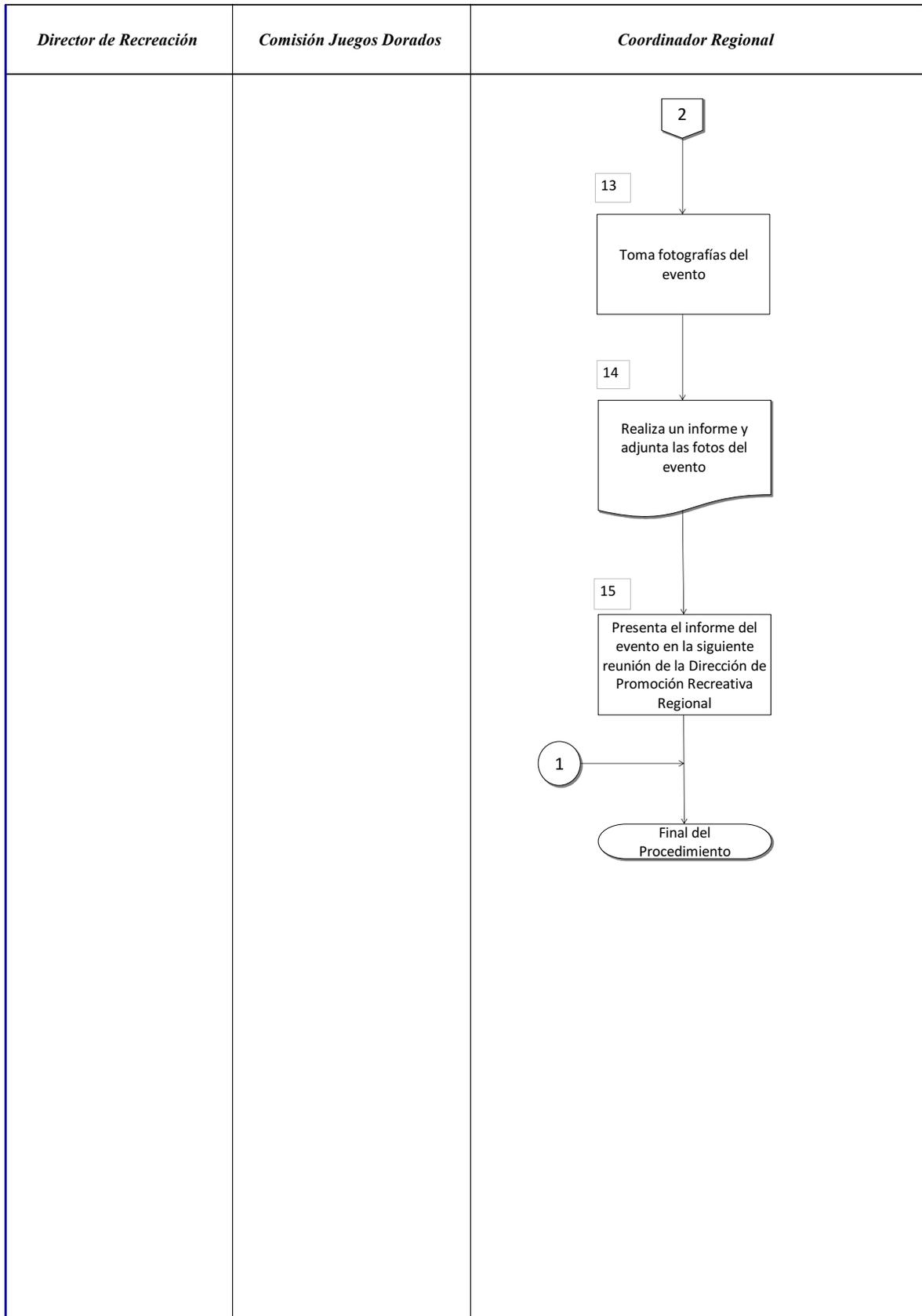
11	Comunica al Comité Cantonal sede que debe solicitar a la Cruz Rojas una unidad médica que esté presente durante todo el periodo del día del evento.	Coordinador Regional
12	Decide asistir al evento ¿asiste? Si: Actividad #13 No: Finaliza el procedimiento.	Coordinador Regional
13	Toma fotografías del evento	Coordinador Regional
14	Realiza un informe y adjunta las fotografías del evento	Coordinador Regional
15	Presenta el informe del evento en la siguiente reunión de la Dirección de Promoción Recreativa Regional	Coordinador Regional
	Final del procedimiento	

Elaborado por:
N:Ariel Rojas Montenegro
F:

Diagrama de Flujo:







Elaborado por:	Revisado por:	Autorizado por:
N: Ariel Rojas Montenegro F:	N: Jorge Monge Meza F:	N: Roberto Roque Pujol F:

Hexámetro Quintiliano:

Tabla 14. Análisis de Coordinación de Juegos Dorados

Nombre del Procedimiento: Coordinación de los Juegos Dorados				
		Actualidad	Análisis	Sugerencias
¿Qué?	¿Qué se hace?	Coordinar con la CCSS los Juegos Dorados (Juegos deportivos y recreativos para el adulto mayor de 60 años)	Parte de los programas de la Dirección es el apoyo a la CCSS en la coordinación y organización de los Juegos Dorados a nivel Cantonal.	Se recomienda continuar con el procedimiento de la misma forma.
	¿Es necesaria y por qué es necesaria?	Sí, porque se deben brindar el apoyo a la CCSS en actividades deportivas y recreativas en donde se incluyan a los adultos mayores.	Por razones de equidad e igualdad se debe tomar en cuenta a los adultos mayores de la sociedad costarricense.	Es necesario mantener el procedimiento para seguir aportando a la población del adulto mayor en ámbitos de actividad física y recreación.

	¿Es parte del alcance?	Si	Al estar incluida el área de recreación en las actividades que se realizan en los Juegos Dorados, involucra a la Dirección.	Se debe seguir realizando el procedimiento.
¿Dónde?	¿Dónde se hace?	La coordinación se realiza en las Oficinas Centrales del ICODER, y la actividad se hace en el Cantón que se elija como sede por provincia.	Al tratarse de reuniones se debe acordar un lugar a convenir entre la comisión de Juegos Dorados y el representante de la CCSS, y luego coordinar cuáles serán las sedes Cantonales por provincia.	La localidad del procedimiento se debe seguir gestionando según la decisión de los Coordinadores Regionales.
¿Cuándo?	¿En qué momento se hace?	Se realiza una vez al año.	Al ser un evento que requiere de eliminatoria y luego una fase final, se realiza una vez al año.	Tomando en cuenta que es un evento masivo y que es a nivel nacional y los recursos son limitados se debe seguir haciendo en la misma modalidad.
	¿Se podría cambiar el tiempo?	No	La actividad conlleva mucho tiempo de coordinación por la cantidad de	Se recomienda seguir con el tiempo de operación.

			personas que participan y la logística, aparte de que existe una fase eliminatoria y una fase final y requieren de tiempo.	
¿Quién?	¿Quién lo realiza?	Los Coordinadores Regionales	Son las personas que mantienen el contacto con los Comités Cantonales y con la CCSS, lo cual permite la coordinación exitosa.	Se deben mantener a los Coordinadores Regionales por la experiencia y la facilidad de coordinación que tienen.
	¿Le corresponde hacer el procedimiento?	Si	Se forma una comisión para los Juegos Dorados dentro de la Dirección, ya que son los que mantienen el mejor contacto con los Comités y la CCSS.	Recomendable continuar realizando la Comisión para las labores del procedimiento.
	¿Algún otro colaborador podría realizarlo?	No	Al tener que colaborar en el ámbito recreativo, la Dirección de Promoción Recreativa Regional es la indicada.	Continuar ejecutando el procedimiento con el personal de la Dirección.

¿Cómo?	¿Cómo se realiza el procedimiento?	Se realiza una Comisión que se encargue del procedimiento año a año conformada por 3 Coordinadores Regionales, los cuales organizan en conjunto con la CCSS las eliminatorias de los Juegos Dorados por Cantón.	Se debe realizar una Comisión para que se facilite la organización del evento, y se mantenga un mejor contacto con el representante de la CCSS. Si el Coordinador decide no asistir al evento no existe la evidencia necesaria de la realización de la actividad.	Es recomendable, que la Comisión se mantenga en periodos continuos y no que se cambie año a año, así se facilita la tramitología del procedimiento. Es necesario que en caso de que el Coordinador Regional no asista al evento solicite un informe acerca de la actividad.
	¿Las políticas o reglamentos son los adecuados?	No existen ni políticas ni reglamentos.	La Dirección colabora en el proceso según lo que se acuerde con la CCSS, pero no existe un reglamento que los regule ni indique los requisitos.	Se puede realizar un reglamento en conjunto con el representante de la CCSS para establecer con claridad los requisitos necesarios para el procedimiento.
¿Por qué?	¿Por qué se hace?	Porque la creencia de la Dirección es colaborar en el área de recreación, involucrando a todas las	La Dirección pretende colaborar en los eventos en los cuales se vea involucrada la actividad física y la	Es recomendable seguir la misma gestión del procedimiento.

		poblaciones del país.	recreación, de manera que este es un tipo de apoyo a la población mayor en el ámbito recreacional.	
--	--	-----------------------	--	--

Conclusiones:

- La Dirección de Promoción Recreativa Regional carece de un reglamento o una guía que contenga los requisitos y estipulaciones necesarias para ejecutar el procedimiento.
- Si el Coordinador Regional no asiste a la actividad no se cuenta con la evidencia que la actividad realmente fue ejecutada por la institución.

Recomendaciones:

- Es recomendable emitir un reglamento o guía para los Coordinadores Regionales donde se incluyan los requisitos y lineamientos necesarios para ejecutar el procedimiento.
- Es recomendable agregar un paso en donde si no se asiste a la actividad, se debe solicitar a la institución que realiza la actividad un informe con evidencias de la actividad.

4.2.4 Coordinación de las RECAFIS

	Instituto Costarricense del Deporte y la Recreación Dirección de Promoción Recreativa Regional	
	Coordinación de las RECAFIS	
	Código del procedimiento: MP-DPRR-CRCF-PCO- 004-2016	Consecutivo de: 001 de 004
	Fecha: Abril de 2016	

Objetivo del Procedimiento: Formar parte del proceso de las RECAFIS cantonales

Alcance: Abarca desde el aviso de la RECAFIS de un nuevo proyecto, la participación del Coordinador Regional, hasta el informe final ante la DPRR.

Políticas o Reglamentos: Decreto Ejecutivo N° 32886-5-C-MEP-MTSS-MP-G, Política Nacional de Salud 2002-2006

Formularios o Impresos: N/A

Aplicaciones computacionales: N/A

Frecuencia: Según el tiempo del proyecto de la RECAFIS.

Responsables: Coordinador Regional

Glosario de términos:

RECAFIS: Red Costarricense de Actividad Física y Salud, "...es la organización participativa de alcance nacional y cantonal, que actúa mediante coordinación interinstitucional y social y cuyo fin es promover la actividad física, el deporte y la recreación activa para la salud física, mental y social de la población costarricense en todos los grupos y sectores de la sociedad." (Ministerio de Salud, 2016)

	Instituto Costarricense del Deporte y la Recreación Dirección de Promoción Recreativa Regional	
	Coordinación de las RECAFIS	
	Código del procedimiento: MP-DPRR-CRCF-PCO- 004-2016	Consecutivo de: 002 de 004
	Fecha: Abril de 2016	

Descripción narrativa del Procedimiento:

Coordinación de las RECAFIS		
Paso	Descripción de la actividad	Responsable
0	Inicia el procedimiento	
1	Recibe aviso de la RECAFIS acerca de un proyecto	Coordinador Regional
2	Asiste y forma parte de la reunión acerca del proyecto	Coordinador Regional
3	RECAFIS solicita colaboración ¿ está dentro de las posibilidades? Si: Actividad #5 No: Actividad #4	Coordinador Regional
4	Ofrece otro tipo de ayuda que corresponda al proyecto y que este dentro de sus posibilidades	Coordinador Regional
5	Establece en coordinación con la RECAFIS la fecha, hora y lugar de la actividad	Coordinador Regional

	Instituto Costarricense del Deporte y la Recreación Dirección de Promoción Recreativa Regional	
	Coordinación de las RECAFIS	
	Código del procedimiento: MP-DPRR-CRCF-PCO- 004-2016	Consecutivo de: 003 de 004
	Fecha: Abril de 2016	

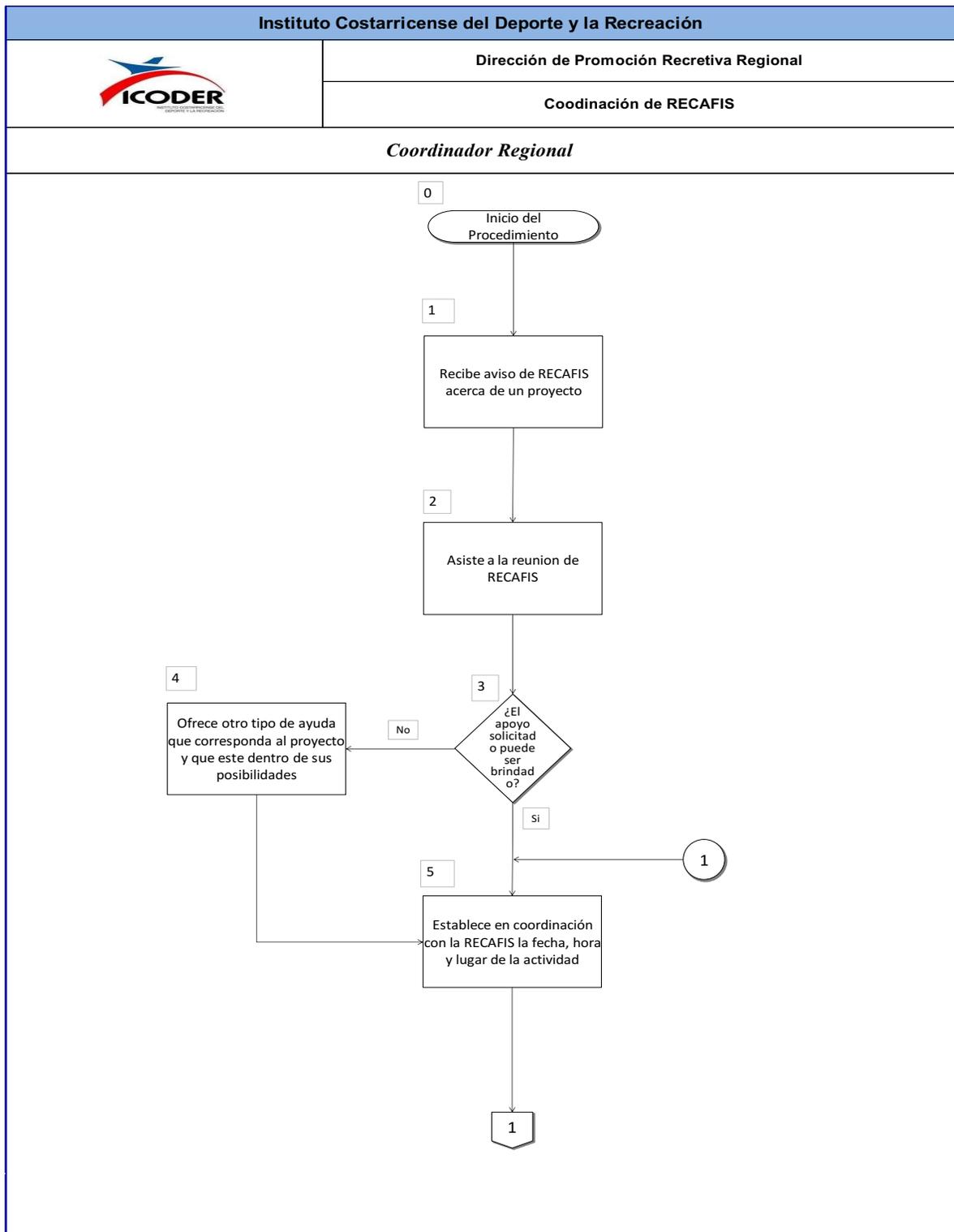
6	Realiza los trámites necesarios según la solicitud de alimentación, facilitación de instalaciones o cualquier otro tipo de ayuda que se ofreciera, tomando en cuenta la fecha, hora y lugar acordados.	Coordinador Regional
7	Solicita los servicios e instalaciones en la fecha acordada ¿Hay disponibilidad? Si: Actividad #9 No: Actividad #8	Coordinador Regional
8	Solicita a RECAFIS cambio de fecha o lugar u hora, y vuelve a la Actividad #5	Coordinador Regional
9	Continúa con los trámites para asegurar los recursos solicitados para la actividad	Coordinador Regional
10	Notifica a los entes involucrados en la actividad confirmando la fecha y hora de la actividad	Coordinador Regional
11	Notifica a la seguridad del lugar para que permita la entrada a los asistentes, el día previo a la actividad.	Coordinador Regional

	Instituto Costarricense del Deporte y la Recreación Dirección de Promoción Recreativa Regional	
	Coordinación de las RECAFIS	
	Código del procedimiento: MP-DPRR-CRCF-PCO- 004-2016	Consecutivo de: 004 de 004
	Fecha: Abril de 2016	

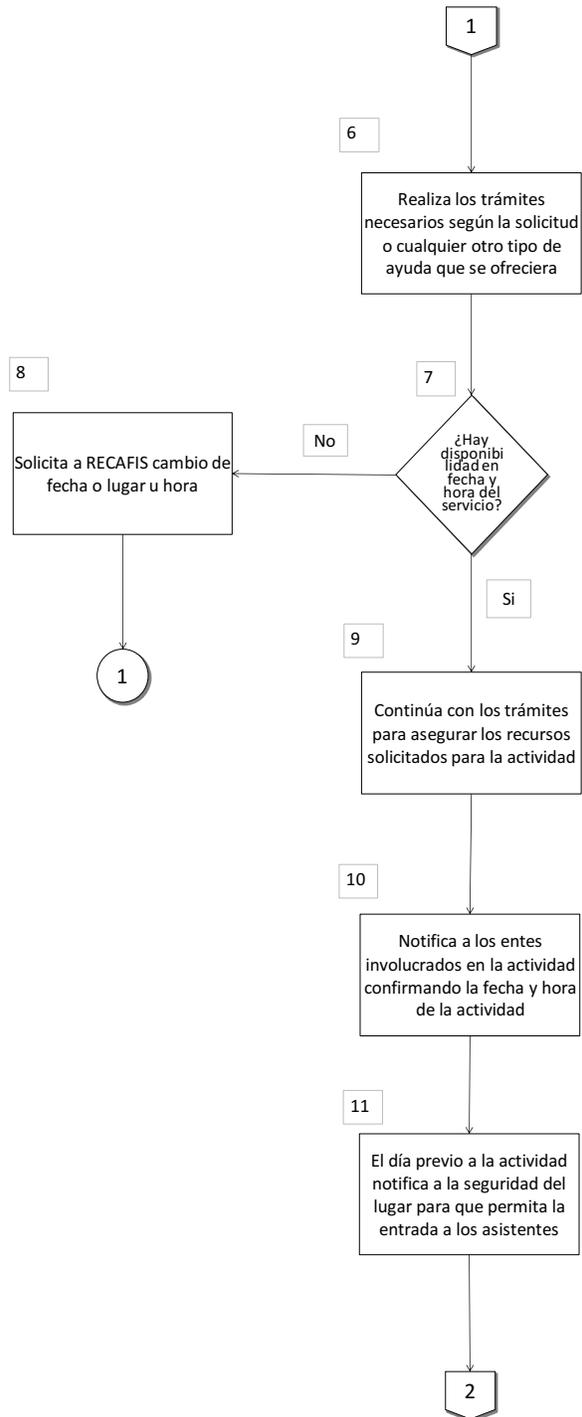
12	Asiste a la actividad y atiende situaciones que se presenten en el momento	Coordinador Regional
13	Toma fotografías de la actividad	Coordinador Regional
14	Asiste a la siguiente reunión de RECAFIS	Coordinador Regional
15	Colabora en la evaluación de la actividad que se realizó	Coordinador Regional
16	Realiza un informe y adjunta las fotos del evento al cual asistió	Coordinador Regional
17	Presenta el informe en la próxima reunión de la Dirección de Promoción Recreativa Regional	Coordinador Regional
	Final del procedimiento	

Elaborado por:
N:Ariel Rojas Montenegro
F:

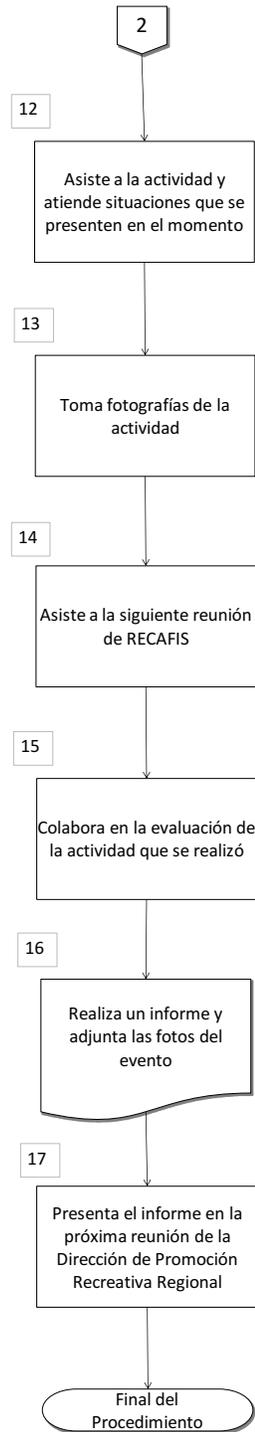
Diagrama de Flujo:



Coordinador Regional



Coordinador Regional



Elaborado por: N: Ariel Rojas Montenegro F:	Revisado por: N: Jorge Monge Meza F:	Autorizado por: N: Roberto Roque Pujol F:
---	--	---

Hexámetro Quintiliano:

Tabla 15. Análisis Coordinación de RECAFIS

Nombre del Procedimiento: Coordinación de las RECAFIS				
		Actualidad	Análisis	Sugerencias
¿Qué?	¿Qué se hace?	Apoyar en la gestión de la RECAFIS	La RECAFIS es una entidad que promueve la educación física y la salud, por ende el ICODER por medio de la Dirección de Promoción Recreativa Regional apoya y brinda recursos de acuerdo a su disponibilidad.	Seguir realizando las labores de colaboración.
	¿Es necesaria y por qué es necesaria?	Sí, porque el ICODER al igual que otras instituciones estatales debe formar parte de la red y aportar.	Los Coordinadores Regionales ayudan a aportar en el área recreativa y deportiva.	Es necesario que siga formando parte de la red y continúe con sus labores

	¿Es parte del alcance?	Si	Al tratarse de un aporte en el ámbito recreativo se encuentra dentro del alcance de la Dirección.	Debe seguir involucrándose en el proceso.
¿Dónde?	¿Dónde se hace?	Las reuniones se hacen en lugares a convenir según la región. Y las actividades se realizan según lo que determinen en las reuniones.	El lugar de reunión puede variar ya que la RECAFIS tiene presencia en todas las provincias, por lo que no existe un lugar definido ni para reuniones ni para las actividades.	Continuar con la flexibilidad de lugares según la conveniencia de todos los participantes.
¿Cuándo?	¿En qué momento se hace?	Cuando hay un proyecto de la RECAFIS	La RECAFIS constantemente está desarrollando proyecto en las distintas zonas del país, esto durante todo el año, por lo que no se puede determinar un tiempo específico de labores.	Por la forma en que se realiza el procedimiento se debe continuar con los mismos tiempos de operación.
	¿Se podría cambiar el tiempo?	No	Está sujeto al momento en que se planteo un proyecto la fecha que estipulen para su realización.	Continuar con los tiempos de operación

¿Quién?	¿Quién lo realiza?	Los Coordinadores Regionales	Los Coordinadores Regionales son los únicos responsables del procedimiento, sin embargo es necesaria la intervención del Director de Recreación para la autorización del aporte que realice el Coordinador Regional.	Se recomienda integrar al Director de Recreación en el procedimiento, de manera que autorice o no el aporte que pueda realizar el Coordinador Regional.
	¿Le corresponde hacer el procedimiento?	Si	Existe un Coordinador Regional por región de manera que son los responsables de participar en la RECAFIS de cada región.	Seguir con los Coordinadores de cada región.
	¿Algún otro colaborador podría realizarlo?	No	Los que forman parte de la RECAFIS son los Coordinadores Regionales por lo que no puede ser realizado por algún otro representante.	Seguir enviando a los Coordinadores Regionales como los representantes.

¿Cómo?	¿Cómo se realiza el procedimiento?	Se forma parte de la RECAFIS por medio de los Coordinadores Regionales, quienes colaboran con los recursos que se dispongan para los distintos proyectos.	La colaboración se relaciona con la actividad física y la recreación de manera que el aporte es con materiales deportivos o conocimiento deportivo. Si el Coordinador decide no asistir al evento no existe la evidencia necesaria de la realización de la actividad.	Es necesario que en caso de que el Coordinador Regional no asista al evento solicite un informe acerca de la actividad.
	¿Las políticas o reglamentos son los adecuados?	No	No existen políticas o reglamentos que limiten el accionar, se aporta de acuerdo a la disponibilidad de recursos.	Recomendable establecer un reglamento que permita utilizar los recursos de la manera correspondiente.
¿Por qué?	¿Por qué se hace?	La RECAFIS es una red interinstitucional que permite promover la actividad física y la salud en la población.	Es necesario colaborar o aportar en el ámbito deportivo y recreativo ya que esa es la función del ICODER.	Permanecer con la participación correspondiente.

Conclusiones:

- No existe un reglamento o políticas que regulen el alcance del aporte por parte de los Coordinadores Regionales.
- El procedimiento es realizado por un solo responsable, convirtiéndolo en ejecutor y autorizador de las decisiones que él mismo tome.
- Si el Coordinador Regional no asiste a la actividad no se cuenta con la evidencia que la actividad realmente fue ejecutada por la institución.

Recomendaciones:

- Se recomienda establecer un reglamento de utilización de recursos, el cual sea presentado ante el Consejo Nacional para aprobación.
- Administrativamente es recomendable que como mínimo intervengan 2 responsables por procedimiento, de manera que exista un encargado de ejecutar y otro de autorizar según las decisiones que se tomen, por ende es necesario incluir al Director de Recreación como responsable de autorizar las decisiones que se tomen.
- Es recomendable agregar un paso en donde si no se asiste a la actividad, se debe solicitar a la institución que realiza la actividad un informe con evidencias de la actividad.

4.2.5 Coordinación de Día del Desafío.

	Instituto Costarricense del Deporte y la Recreación Dirección de Promoción Recreativa Regional	
	Coordinación de Día del Desafío	
	Código del procedimiento: MP-DPRR-CDD-PCO-005- 2016	Consecutivo de: 001 de 006
	Fecha: Abril de 2016	

Objetivo del Procedimiento: Promover la actividad física en las distintas regiones, cantones y comunidades de todo el país.

Alcance: Abarca la invitación de participación del SESC, la recopilación de datos necesaria, hasta la entrega de los certificados de participación.

Políticas o Reglamentos: N/A

Formularios o Impresos: Ficha de Inscripción. ([Anexo #1](#))

Aplicaciones computacionales: N/A

Frecuencia: Anual

Responsables: Director Recreación, Comisión Juegos Dorados, Coordinador Regional.

Glosario de términos:

Día del Desafío: “El Día del Desafío es una actividad que pretende movilizar el mayor número de participantes realizando actividades físicas, recreativas, deportivas o cotidianas que impliquen movimiento durante 15 minutos continuos.” (IDDR, 2016)

SESC: Servicio Social de Comercio de Sao Paulo, “Ofrece actividades en áreas diversas, como la socioeducativa, la de salud y alimentación, artes, cultura digital, físico-deportiva, seguridad alimentaria, así como programas dirigidos a públicos específicos.” (SESC Sao Paulo , 2016)

	Instituto Costarricense del Deporte y la Recreación Dirección de Promoción Recreativa Regional	
	Coordinación de Día del Desafío	
	Código del procedimiento: MP-DPRR-CDD-PCO-005- 2016	Consecutivo de: 002 de 006
	Fecha: Abril de 2016	

Descripción narrativa del Procedimiento:

Coordinación de Día del Desafío		
Paso	Descripción de la actividad	Responsable
0	Inicia el procedimiento	
1	Recibe invitación de participación para el país por parte del SESC	Representante en Costa Rica (Coordinador Regional que sea el representante en el momento)
2	Establece fecha límite de recepción de fichas de inscripción (Un mes antes de la fecha de cierre de inscripciones del SESC)	Representante en Costa Rica
3	Envía ficha de inscripción a los Coordinadores regionales	Representante en Costa Rica
4	Envía o reparte la ficha de inscripción a los distintos cantones y comunidades de su jurisdicción	Coordinador Regional

	Instituto Costarricense del Deporte y la Recreación Dirección de Promoción Recreativa Regional	
	Coordinación de Día del Desafío	
	Código del procedimiento: MP-DPRR-CDD-PCO-005- 2016	Consecutivo de: 003 de 006
	Fecha: Abril de 2016	

5	Llena la información de la ficha de inscripción y la ficha debe ir firmada por el Alcalde del Cantón que corresponda	Comités Cantonales
6	Envía la ficha de inscripción completa al Coordinador Regional que corresponda	Comités Cantonales
7	Recibe y verifica la información y la firma del Alcalde en la ficha	Coordinador Regional
8	Recibe la ficha de inscripción ¿cumple la información y la firma? Si: Actividad #10 No: Actividad #9	Coordinador Regional
9	Devuelve la ficha al Comité Cantonal para que completen la información faltante y vuelve a la Actividad #5	Coordinador Regional
10	Envía las fichas de inscripción al Representante en Costa Rica	Coordinador Regional
11	Recibe y verifica que estén completas las fichas de inscripción	Representante en Costa Rica

	Instituto Costarricense del Deporte y la Recreación Dirección de Promoción Recreativa Regional	
	Coordinación de Día del Desafío	
	Código del procedimiento: MP-DPRR-CDD-PCO-005- 2016	Consecutivo de: 004 de 006
	Fecha: Abril de 2016	

12	Recibe las fichas de inscripción ¿vienen con la información y la firma? Si: Actividad #14 No: Actividad #13	Representante en Costa Rica
13	Devuelve al Coordinador la ficha y vuelve a la Actividad #9	Representante en Costa Rica
14	Transcribe la información de cada ficha por separado en la página web de la Organización SESC	Representante en Costa Rica
15	Llama al SESC y verifica si la información les llegó de manera satisfactoria, y espera el resultado del sorteo de ciudades	Representante en Costa Rica
16	Recibe el resultado del sorteo de ciudades	Representante en Costa Rica
17	Comunica a los Coordinadores Regionales cual será la ciudad rival con la que se enfrentará el Día del Desafío cada una de las ciudades inscritas	Representante en Costa Rica

	Instituto Costarricense del Deporte y la Recreación Dirección de Promoción Recreativa Regional	
	Coordinación de Día del Desafío	
	Código del procedimiento: MP-DPRR-CDD-PCO-005- 2016	Consecutivo de: 005 de 006
	Fecha: Abril de 2016	

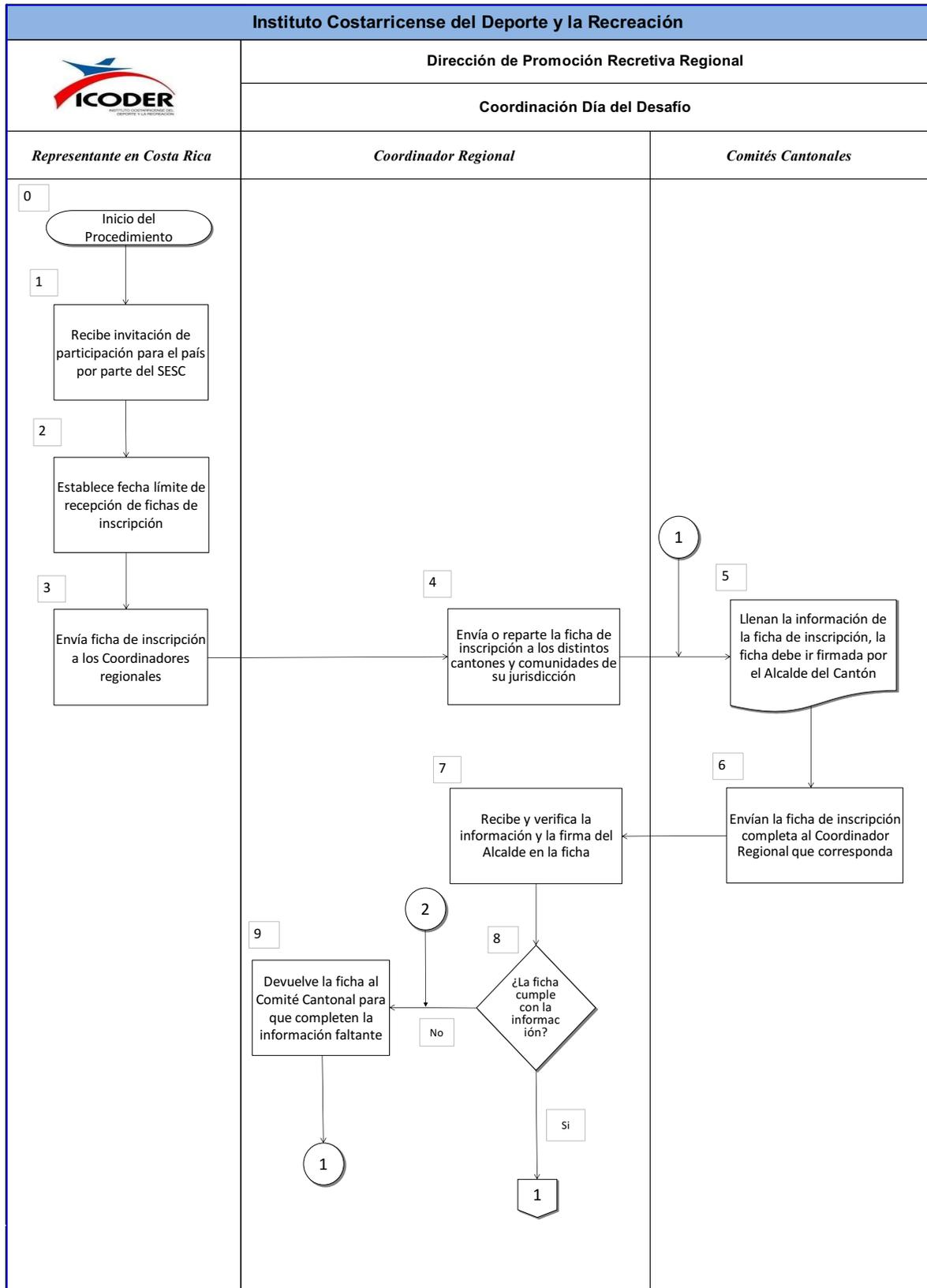
18	El Día del Desafío debe contabilizar la cantidad de personas según la participación de cada ciudad que participa.	Coordinador Regional
19	Envía la información de participación al Representante en Costa Rica	Coordinador Regional
20	Recibe y envía al SESC la información de participación	Representante en Costa Rica
21	Recibe los resultados de los rivales y se los comunica a los Coordinadores Regionales	Representante en Costa Rica
22	Recibe y comunica los resultados a los cantones y comunidades que participaron en el Día del Desafío	Coordinador Regional
23	Recibe los certificados de participación provenientes del SESC	Representante en Costa Rica
24	Distribuye los certificados de participación a los Coordinadores Regionales	Representante en Costa Rica

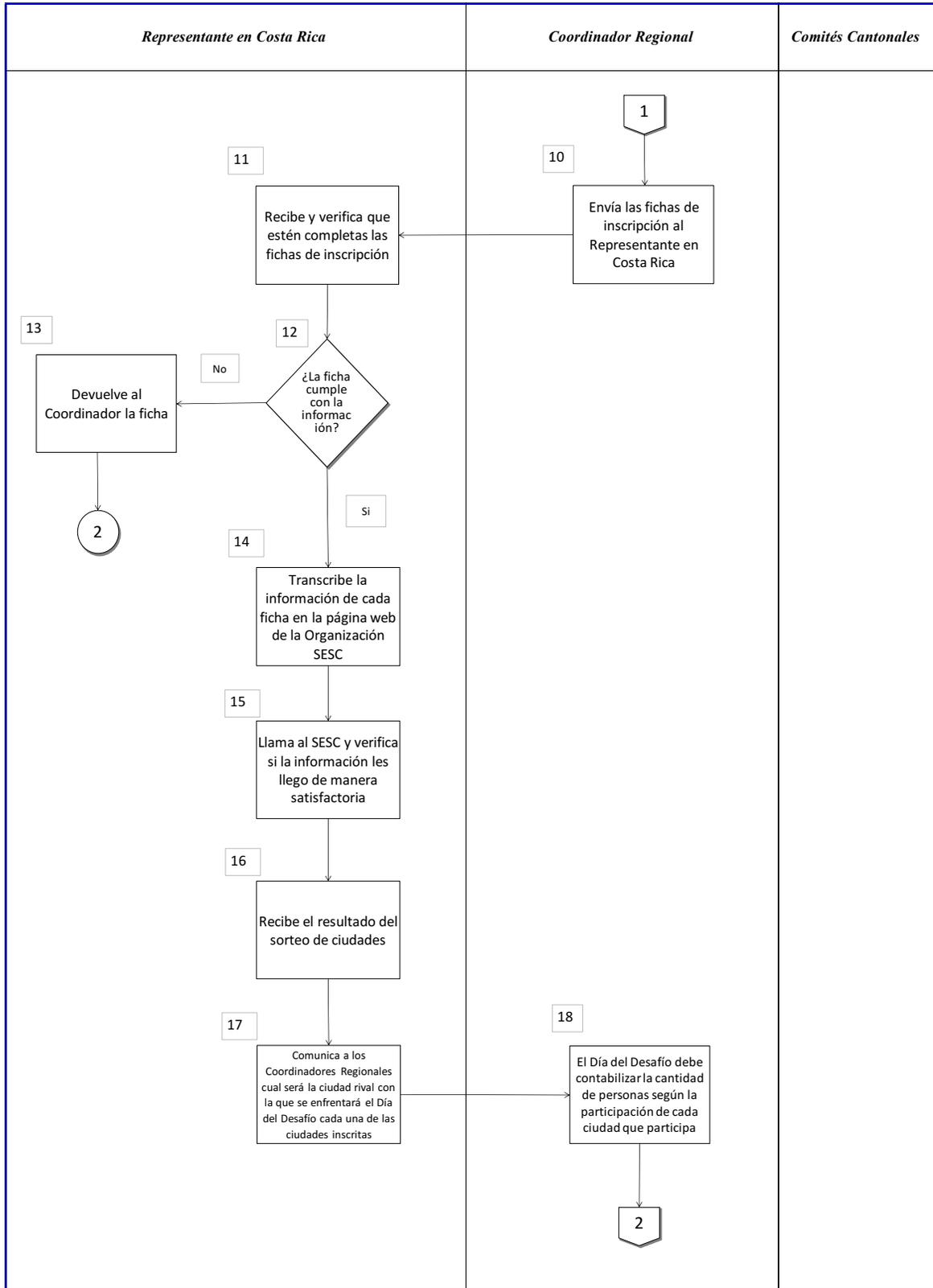
	Instituto Costarricense del Deporte y la Recreación Dirección de Promoción Recreativa Regional	
	Coordinación de Día del Desafío	
	Código del procedimiento: MP-DPRR-CDD-PCO-005- 2016	Consecutivo de: 006 de 006
	Fecha: Abril de 2016	

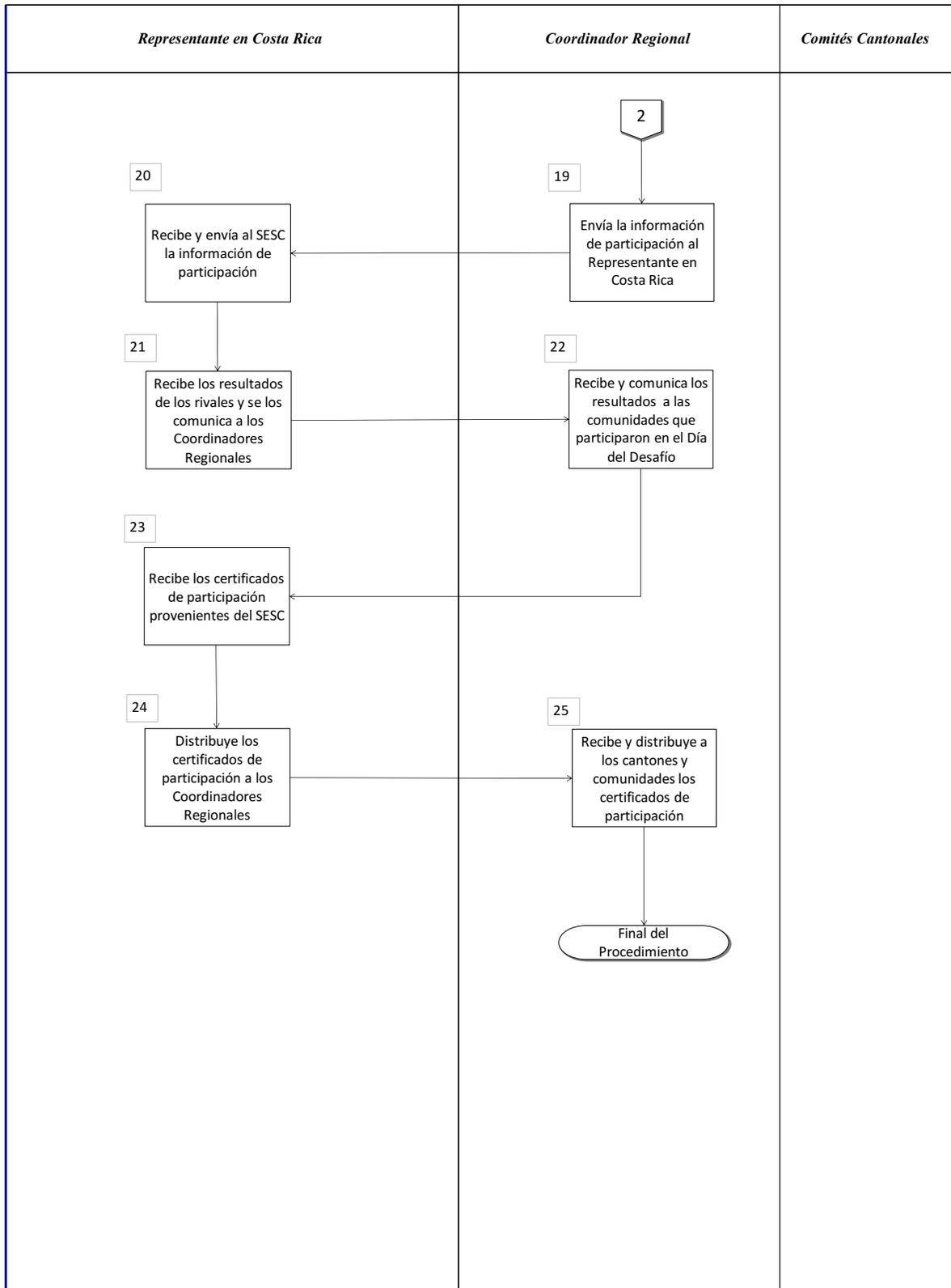
25	Recibe y distribuye a los cantones y comunidades los certificados de participación	Coordinador Regional
	Final del procedimiento	

Elaborado por:
N:Ariel Rojas Montenegro F:

Diagrama de Flujo:







Elaborado por: N: Ariel Rojas Montenegro F:	Revisado por: N: Jorge Monge Meza F:	Autorizado por: N: Roberto Roque Pujol F:
---	--	---

Hexámetro Quintiliano:

Tabla 16. Análisis Coordinación Día del Desafío

Nombre del Procedimiento: Coordinación de Día del Desafío				
		Actualidad	Análisis	Sugerencias
¿Qué?	¿Qué se hace?	Formar parte del Día del Desafío, por medio de la inscripción de ciudades en el SESC para el evento.	Este procedimiento no es parte de las funciones de la Dirección, se ha formado parte de la actividad gracias a la colaboración del señor Jorge Monge, quien es el representante a nivel nacional y la persona que tuvo la iniciativa de participación.	Al ser una iniciativa de un colaborador de la Dirección no se le da la importancia que requiere, por lo que es importante incluirla como un procedimiento para que se siga realizando año a año.
	¿Es necesaria y por qué es necesaria?	Si, por que es uno de los eventos internacionales más reconocidos con respecto a recreación.	La Dirección de Promoción Recreativa Regional por sus creencias debe involucrarse en eventos que promuevan la recreación, por lo	Es necesario que el procedimiento forme parte de las funciones de la Dirección de Promoción Recreativa Regional.

			que formar parte de un evento a nivel internacional genera un aporte significativo a nivel nacional.	
	¿Es parte del alcance?	Si	El evento se enfoca en la recreación y actividad física de todas las poblaciones, por lo que se encuentra dentro del alcance de las actividades que se promueven en la Dirección.	Al ser parte del alcance es recomendable que el procedimiento se incluya como una función anual.
¿Dónde?	¿Dónde se hace?	La coordinación en la sede central del ICODER, las actividades del evento se realizan en cualquier espacio del país.	Es una actividad que busca la mayor participación de pueblos posibles por lo que el lugar de realización es extenso.	Se debe mantener los lugares de operación ya que son estáticas.
¿Cuándo?	¿En qué momento se hace?	Se hace una vez al año.	Al ser un evento internacional se realiza en una misma fecha en todos los países participantes, por lo que los trámites se realizan dentro del tiempo que la SESC otorgue.	Se debe respetar el tiempo que el SESC determine tanto para la inscripción como para el día de la actividad.

	¿Se podría cambiar el tiempo?	No	El ente principal es el SESC el cual coordina de manera internacional y el procedimiento se debe adecuar a los tiempos establecidos por el SESC.	Mantener los tiempos de operación.
¿Quién?	¿Quién lo realiza?	Coordinador Regional	Actualmente lo realiza el Coordinador Regional de la Central A, ya que fue la persona que por iniciativa propia inicio el contacto con el SESC y se ha encargado de ser el representante en Costa Rica y quien realiza el procedimiento.	Es recomendable asignar a un solo puesto con ésta función ya que el procedimiento debe ser parte de las funciones de la Dirección.
	¿Le corresponde hacer el procedimiento?	No	Al ser un procedimiento que no está dentro de las funciones específicas del funcionario no le corresponde realizarlo, aun así se realiza por iniciativa propia.	Se recomienda asignar a una persona encargada del procedimiento una vez el procedimiento sea incluido dentro de las funciones de la Dirección.
	¿Algún otro	Sí	Al ser solo una	Determinar a una

	colaborador podría realizarlo?		función de coordinación cualquier funcionario de la Dirección de Promoción Recreativa Regional, tiene la capacidad para ejecutarlo.	persona a cargo del procedimiento.
¿Cómo?	¿Cómo se realiza el procedimiento?	Se recibe la invitación de participación, se hace la convocatoria a las distintas regiones, se inscribe a las que van a participar, y se realizan las actividades el día del evento.	El procedimiento es sencillo de realizar, sin embargo al momento de la verificación de los datos con el SESC se debe saber que realizar en caso de que no les hayan llegado los datos de manera correcta.	Se debe agregar pasos que indique que hacer en caso de que la información no haya llegado de manera correcta al SESC.
	¿Las políticas o reglamentos son los adecuados?	No	No existen políticas o reglamentos que regulen el procedimiento.	Establecer en un reglamento los requisitos con los que deben cumplir para la inscripción y así mantener un mejor control.
¿Por qué?	¿Por qué se hace?	Es un evento que se realiza con el fin de promover la actividad física y la	Es importante promover el Día del Desafío ya que es un evento de relevancia	Con el procedimiento se lograría un mayor aporte a las

		recreación.	internacional y que puede colaborar con la promoción de la actividad física y recreativa del costarricense.	funciones de la Dirección de Promoción Recreativa Regional.
--	--	-------------	---	---

Conclusiones:

- El procedimiento no forma parte de las funciones actuales de la Dirección de Promoción Recreativa Regional, ya que es una iniciativa personal de un funcionario.
- Cualquier funcionario de la Dirección de Promoción Recreativa puede realizar el procedimiento sin problemas.
- No existe un reglamento que presente los requisitos con los que deben cumplir las ciudades para poder participar en el evento.
- No se tiene la certeza en el procedimiento actual de que sucede luego de verificar si la información fue o no recibida por el SESC.

Recomendaciones:

- Establecer el procedimiento dentro de las funciones de la Dirección para que sea realizado año a año y forme parte del plan anual.
- Se debe determinar a un encargado del procedimiento, de manera que no se recarguen las funciones de los Coordinadores con la mayor cantidad de responsabilidades.
- Redactar un reglamento que contenga los lineamientos necesarios para ejecutar la inscripción de las ciudades.
- Establecer los pasos que indique que hacer en caso de que los datos fueron o no recibidos por el SESC.

4.3 Procedimientos de Transferencias

A continuación se presentan los procedimientos relacionados con el ámbito de Transferencias:

4.3.1 Diagnóstico capacidad de gestión para selección de Cantones

	Instituto Costarricense del Deporte y la Recreación Dirección de Promoción Recreativa Regional	
	Diagnóstico de capacidad de gestión para la selección de Cantones	
	Código del procedimiento: MP-DPRR-DCSC-PTF- 001-2016	Consecutivo de: 001 de 004
	Fecha: Abril de 2016	

Objetivo del Procedimiento: Obtener la lista de Cantones a los cuales se les va a asignar presupuesto para proyectos.

Alcance: Contempla desde la primera selección de Cantones, hasta el inicio de la solicitud de requisitos a Comités Cantonales.

Políticas o Reglamentos: N/A

Formularios o Impresos: N/A

Aplicaciones computacionales: N/A

Frecuencia: Anual. (Según el presupuesto)

Responsables: Director Recreación, Comisión Juegos Dorados, Coordinador Regional, Dirección Nacional.

Glosario de términos: N/A

	Instituto Costarricense del Deporte y la Recreación Dirección de Promoción Recreativa Regional	
	Diagnóstico de capacidad de gestión para la selección de Cantones	
	Código del procedimiento: MP-DPRR-DCSC-PTF- 001-2016	Consecutivo de: 002 de 004
	Fecha: Abril de 2016	

Descripción narrativa del Procedimiento:

Diagnóstico de capacidad de gestión para la selección de Cantones		
Paso	Descripción de la actividad	Responsable
0	Inicia el procedimiento	
1	Convoca a reunión al inicio de cada año a los Coordinadores Regionales	Director Recreación
2	Revisa dentro de la base de datos a cuales cantones de su región se le hicieron transferencias económicas o de máquinas en el último periodo.	Coordinador Regional
3	Selecciona 6 cantones a participar por transferencias, tomando en cuenta que no se repitan del periodo anterior	Coordinador Regional
4	De los 6 cantones seleccionados, selecciona 4 para transferencias económicas y 2 para transferencias de máquinas	Coordinador Regional
5	Redacta un oficio indicando los cantones seleccionados para cada tipo de transferencia	Coordinador Regional
6	Envía el oficio al Director de Promoción Recreativa Regional	Coordinador Regional

	Instituto Costarricense del Deporte y la Recreación Dirección de Promoción Recreativa Regional	
	Diagnóstico de capacidad de gestión para la selección de Cantones	
	Código del procedimiento: MP-DPRR-DCSC-PTF- 001-2016	Consecutivo de: 003 de 004
	Fecha: Abril de 2016	

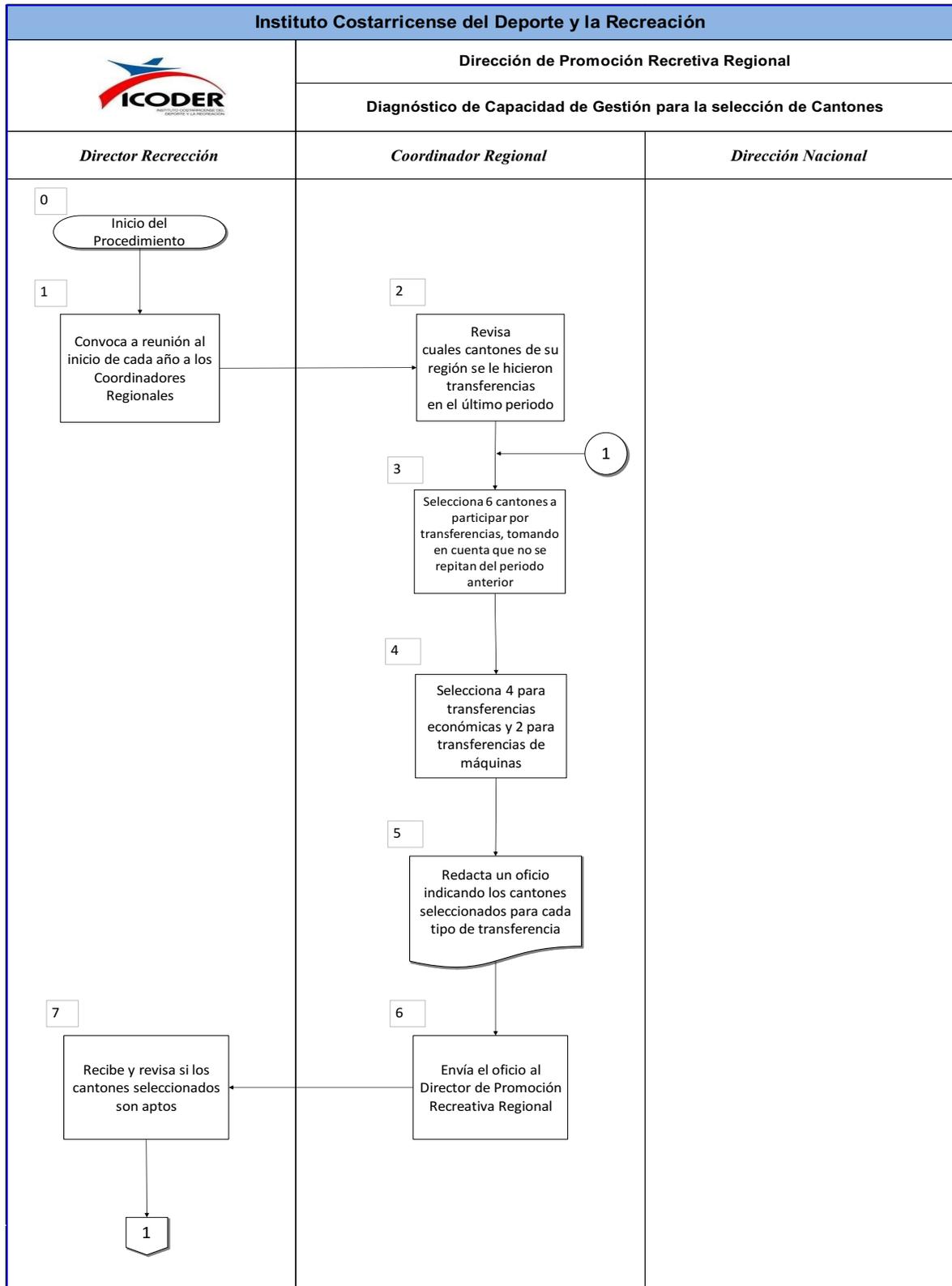
7	Recibe y revisa si los cantones seleccionados son aptos	Director Recreación
8	Revisa que los cantones seleccionados cumplan con los requisitos, ¿cumplen con las condiciones? Si: Actividad #10 No: Actividad #9	Director Recreación
9	Indica cuales cantones no cumplen y solicita al Coordinador Regional que seleccione a otros cantones, vuelve a Actividad #3	Director Recreación
10	Firma el oficio y envía a la Dirección Nacional para aprobación	Director Recreación
11	Recibe y revisa en conjunto con el Consejo Nacional los cantones seleccionados	Dirección Nacional
12	Decide si se aprueban o no los cantones recibidos ¿los aprueban? Si: Actividad #14 No: Actividad #13	Dirección Nacional

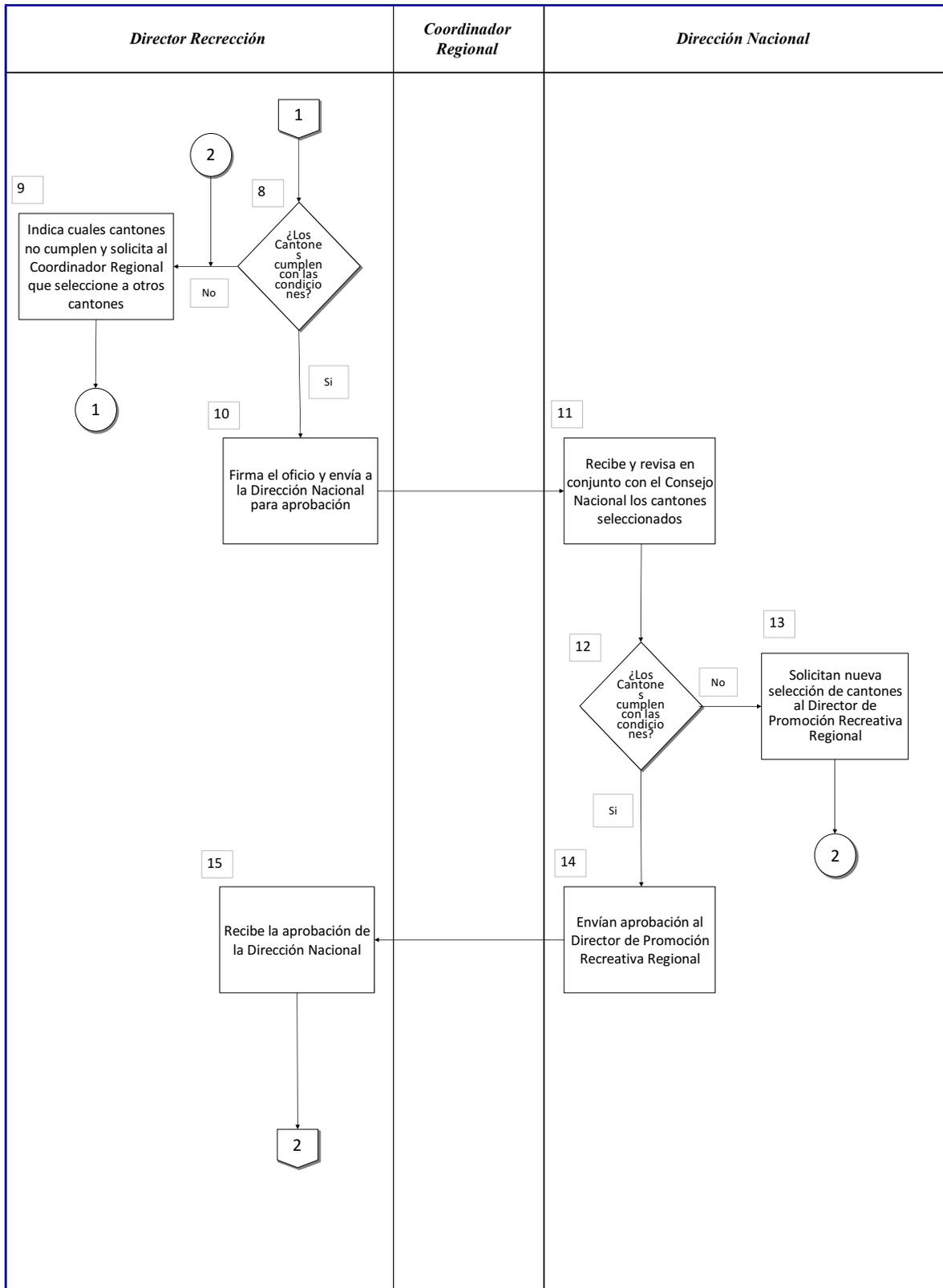
	Instituto Costarricense del Deporte y la Recreación Dirección de Promoción Recreativa Regional	
	Diagnóstico de capacidad de gestión para la selección de Cantones	
	Código del procedimiento: MP-DPRR-DCSC-PTF- 001-2016	Consecutivo de: 004 de 004
	Fecha: Abril de 2016	

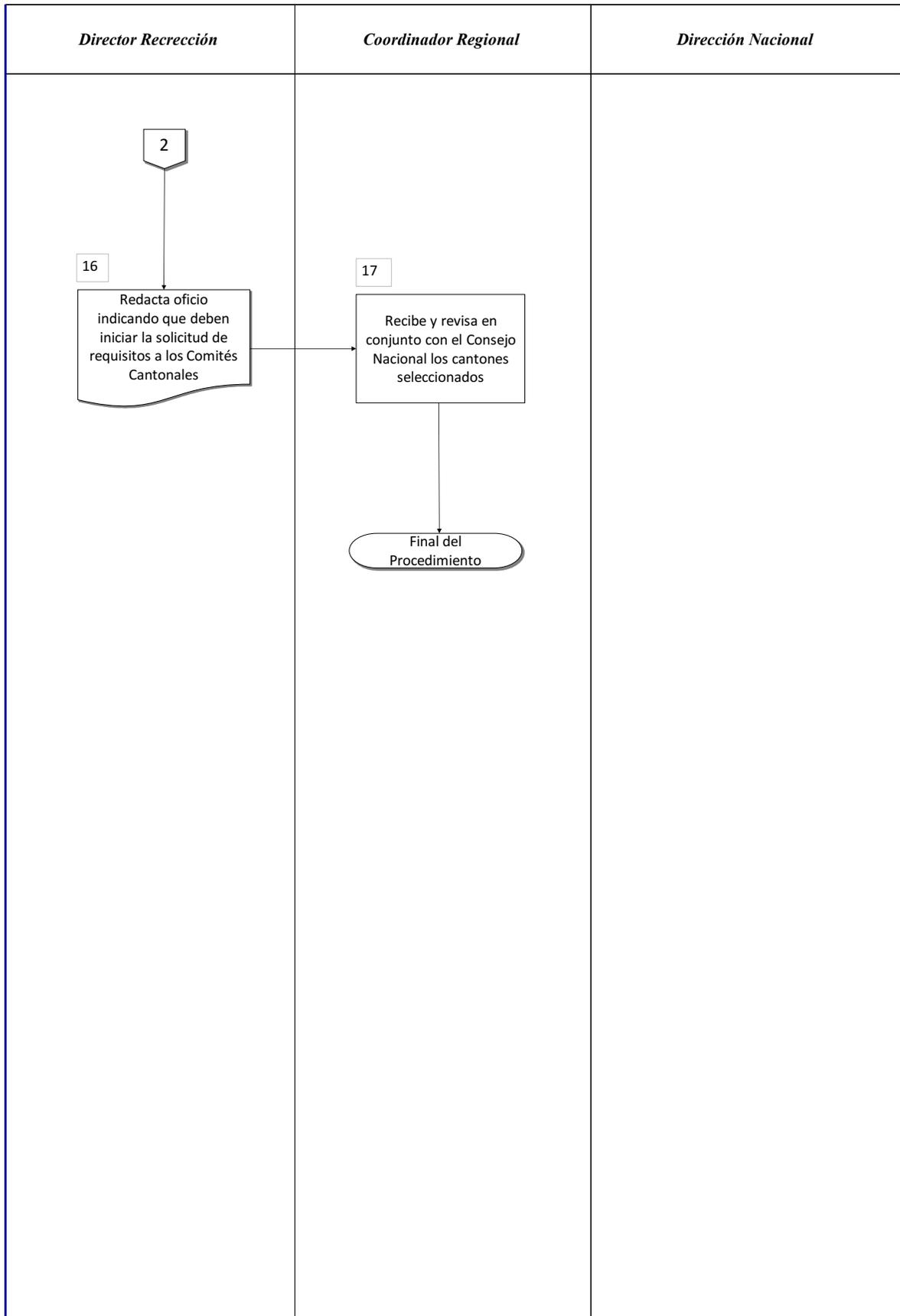
13	Solicitan nueva selección de cantones al Director de Promoción Recreativa Regional y vuelve a Actividad #9	Dirección Nacional
14	Envían aprobación al Director de Promoción Recreativa Regional	Dirección Nacional
15	Recibe la aprobación de la Dirección Nacional	Director Recreación
16	Redacta oficio dirigido a los Coordinadores Regionales indicando que deben iniciar la solicitud de requisitos a los Comités Cantonales	Director Recreación
17	Recibe e inicia con la solicitud de requisitos a los Comités Cantonales	Coordinador Regional
	Final del procedimiento	

Elaborado por:
N:Ariel Rojas Montenegro
F:

Diagrama de Flujo:







Elaborado por:	Revisado por:	Autorizado por:
N: Ariel Rojas Montenegro F:	N: Jorge Monge Meza F:	N: Roberto Roque Pujol F:

Hexámetro Quintiliano:

Tabla 17. Análisis de Diagnóstico de capacidad de gestión para la selección de Cantones

Nombre del Procedimiento: Diagnóstico de capacidad de gestión para la selección de Cantones				
		Actualidad	Análisis	Sugerencias
¿Qué?	¿Qué se hace?	Seleccionar los cantones a los cuáles se le harán ofrecimientos de transferencias sea de módulos de máquinas o económicas.	Por medio de éste procedimiento se logra determinar los cantones que van a ser beneficiados con aportes por parte del ICODER.	Mantener el formato del procedimiento.
	¿Es necesaria y por qué es necesaria?	Es necesario	Mediante el procedimiento se eligen cantones a los cuales no se les haya brindado algún beneficio en el último periodo, por ende permite ayudar a nuevas regiones.	Es recomendable continuar realizando el procedimiento.

	¿Es parte del alcance?	Si	La Dirección de Promoción Recreativa Regional es quien tiene la lista con los cantones a los cuales se les ha otorgado algún tipo de transferencia.	El procedimiento se debe mantener como una función de la Dirección.
¿Dónde?	¿Dónde se hace?	Sede Central del ICODER	Es realizado durante las reuniones en la oficina principal de la Dirección de Promoción Recreativa Regional.	Mantener el lugar de las reuniones.
¿Cuándo?	¿En qué momento se hace?	Una vez al año cuando se tiene presupuesto.	Se realiza en la reunión inicial cuando es asignado el presupuesto a la Dirección.	Se debe mantener el tiempo en que se realiza ya que hasta que se tenga asignado el presupuesto se puede tomar la decisión de selección.
	¿Se podría cambiar el tiempo?	No	Se puede realizar solo una vez al año ya que a partir de este momento se derivan la secuencia de los procedimientos de transferencias.	Se recomienda realizar el procedimiento en el mismo tiempo que se realiza actualmente.

¿Quién?	¿Quién lo realiza?	Director de Recreación en conjunto con los Coordinadores Regionales.	Es una decisión que se toma en una reunión donde participan todos los Coordinadores Regionales y el Director de Recreación, por lo que varias personas realizan este procedimiento.	Mantener a los funcionarios que participan en el procedimiento.
	¿Le corresponde hacer el procedimiento?	Si	Es un procedimiento que se debe realizar tomando en cuenta a todos los Coordinadores Regionales	Mantener el modo de operación.
	¿Algún otro colaborador podría realizarlo?	No	Solo los funcionarios de la Dirección de Promoción recreativa Regional cuentan con la información necesaria.	Mantener el procedimiento a cargo de los funcionarios de la Dirección de Promoción Recreativa Regional
¿Cómo?	¿Cómo se realiza el procedimiento?	Se revisa la asignación del periodo pasado, se eligen nuevas regiones de manera que no repitan las anteriores.	Procedimiento sencillo ya que colaboran muchas personas y solo se necesita hacer verificaciones de periodos pasados.	Se recomienda mantener el modo de operación.

	¿Las políticas o reglamentos son los adecuados?	No	No existe un reglamento que indique cuales cantones pueden ser seleccionados y cuáles no.	Es recomendable establecer en un reglamento las políticas para la selección de un cantón.
¿Por qué?	¿Por qué se hace?	Porque periodo a periodo se debe distribuir el presupuesto para colaborar en el crecimiento de la actividad física y la recreación de los Cantones.	Por medio de este procedimiento se da paso a los procedimientos de transferencias de máquinas o económicas, por lo que se considera necesario.	Continuar con el procedimiento de la forma en que se realiza.

Conclusiones:

- El procedimiento no cuenta con un reglamento que facilite o dirija de mejor manera la selección de los Cantones.

Recomendaciones:

- Establecer un reglamento que identifique los requisitos o lineamientos que son necesarios para seleccionar a un Cantón para poder ofrecer algún tipo de transferencia.

4.3.2 Transferencias de Módulos de Máquinas de Ejercicios para Parques “Bio-saludables”

	Instituto Costarricense del Deporte y la Recreación Dirección de Promoción Recreativa Regional	
	Transferencias de Módulos de Máquinas de Ejercicios para Parques “Bio-saludables”	
	Código del procedimiento: MP-DPRR-TMPB-PTF- 002-2016	Consecutivo de: 001 de 005
	Fecha: Abril de 2016	

Objetivo del Procedimiento: Ofrecer Módulos de Máquinas “Bio-saludables” a los Comités Cantonales.

Alcance: Inicia en la solicitud a las Municipalidades de un terreno, la tramitología, hasta el momento de la instalación de los módulos de máquinas.

Políticas o Reglamentos: N/A

Formularios o Impresos: N/A

Aplicaciones computacionales: N/A

Frecuencia: Anual.

Responsables: Coordinador Regional, Comité Cantonal, Coordinador de Proyecto de Máquinas, Director Recreación.

Glosario de términos:

Parques “Biosaludables”: “La finalidad de los Parques Biosaludables o gimnasio al aire libre es ejercitar de forma práctica y segura las distintas partes del cuerpo, logrando un equilibrio físico y mental que las personas necesitan en su diario vivir...” (Construtec SAS, 2016)

	Instituto Costarricense del Deporte y la Recreación Dirección de Promoción Recreativa Regional	
	Transferencias de Módulos de Máquinas de Ejercicios para Parques “Bio-saludables”	
	Código del procedimiento: MP-DPRR-TMPB-PTF- 002-2016	Consecutivo de: 002 de 005
	Fecha: Abril de 2016	

Descripción narrativa del Procedimiento:

Transferencias de Módulos de Máquinas de Ejercicios para Parques “Bio-saludables”		
Paso	Descripción de la actividad	Responsable
0	Inicia el procedimiento	
1	Solicita a la Municipalidad la búsqueda de un terreno que cumpla con los requisitos que pide Instalaciones Deportivas	Coordinador Regional
2	Avisa a Instalaciones Deportivas de los lugares que dispone la Municipalidad del Cantón, para que realicen la inspección y determinen cuáles espacios son aptos	Coordinador Regional
3	Comunica al Comité Cantonal el ofrecimiento de los Módulos de Máquinas para Parques Biosaludables	Coordinador Regional
4	Envía al Comité Cantonal los requisitos que deben presentar.	Coordinador Regional
5	Busca y llena los requisitos solicitados, y debe presentarlos en un solo expediente.	Comité Cantonal

	Instituto Costarricense del Deporte y la Recreación Dirección de Promoción Recreativa Regional	
	Transferencias de Módulos de Máquinas de Ejercicios para Parques “Bio-saludables”	
	Código del procedimiento: MP-DPRR-TMPB-PTF- 002-2016	Consecutivo de: 003 de 005
	Fecha: Abril de 2016	

6	Envía el expediente completo al Coordinador Regional que corresponda	Comité Cantonal
7	Recibe y revisa que esté toda la documentación solicitada	Coordinador Regional
8	Revisa que la documentación este completa ¿está completa? Si: Actividad #10 No: Actividad #9	Coordinador Regional
9	Devuelve el expediente al Comité Cantonal y vuelve a Actividad #5	Coordinador Regional
10	Redacta un oficio indicando la verificación de la totalidad de los requisitos y envía el expediente con el oficio al Coordinador de Proyecto de Máquinas	Coordinador Regional
11	Recibe y revisa que se encuentre toda la documentación solicitada	Coordinador de Proyecto de Máquinas
12	Recibe la documentación ¿está completa? Si: Actividad #14 No: Actividad #13	Coordinador de Proyecto de Máquinas

	Instituto Costarricense del Deporte y la Recreación Dirección de Promoción Recreativa Regional	
	Transferencias de Módulos de Máquinas de Ejercicios para Parques “Bio-saludables”	
	Código del procedimiento: MP-DPRR-TMPB-PTF- 002-2016	Consecutivo de: 004 de 005
	Fecha: Abril de 2016	

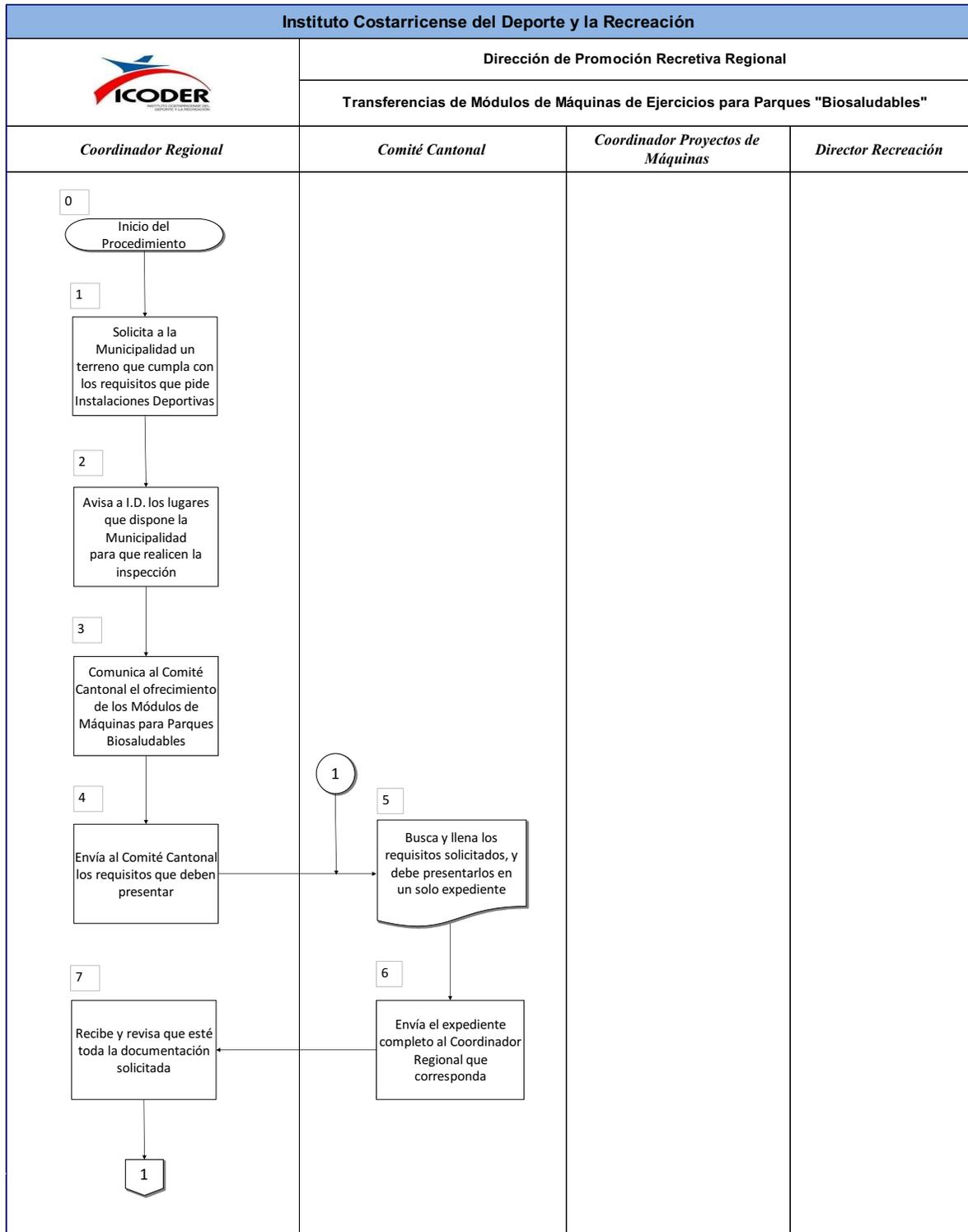
13	Devuelve la documentación al Coordinador Regional y vuelve a la Actividad #9	Coordinador de Proyecto de Máquinas
14	Redacta oficio asegurando que la documentación presentada esta completa y correcta, envía al Director de Recreación	Coordinador de Proyecto de Máquinas
15	Recibe y solicita a la Dirección Legal que confeccionen el convenio para adjudicar las máquinas al Comité Cantonal que corresponda	Director Recreación
16	Avisa al Coordinador Regional que ya se hizo la solicitud del convenio	Director Recreación
17	Agenda una fecha para firma del convenio con el Alcalde y el Presidente de la Junta Directiva del Comité Cantonal	Coordinador Regional
18	Luego de la fecha de la firma, debe llamar al Alcalde y al Comité Cantonal para confirmar que se firmara el convenio	Coordinador Regional

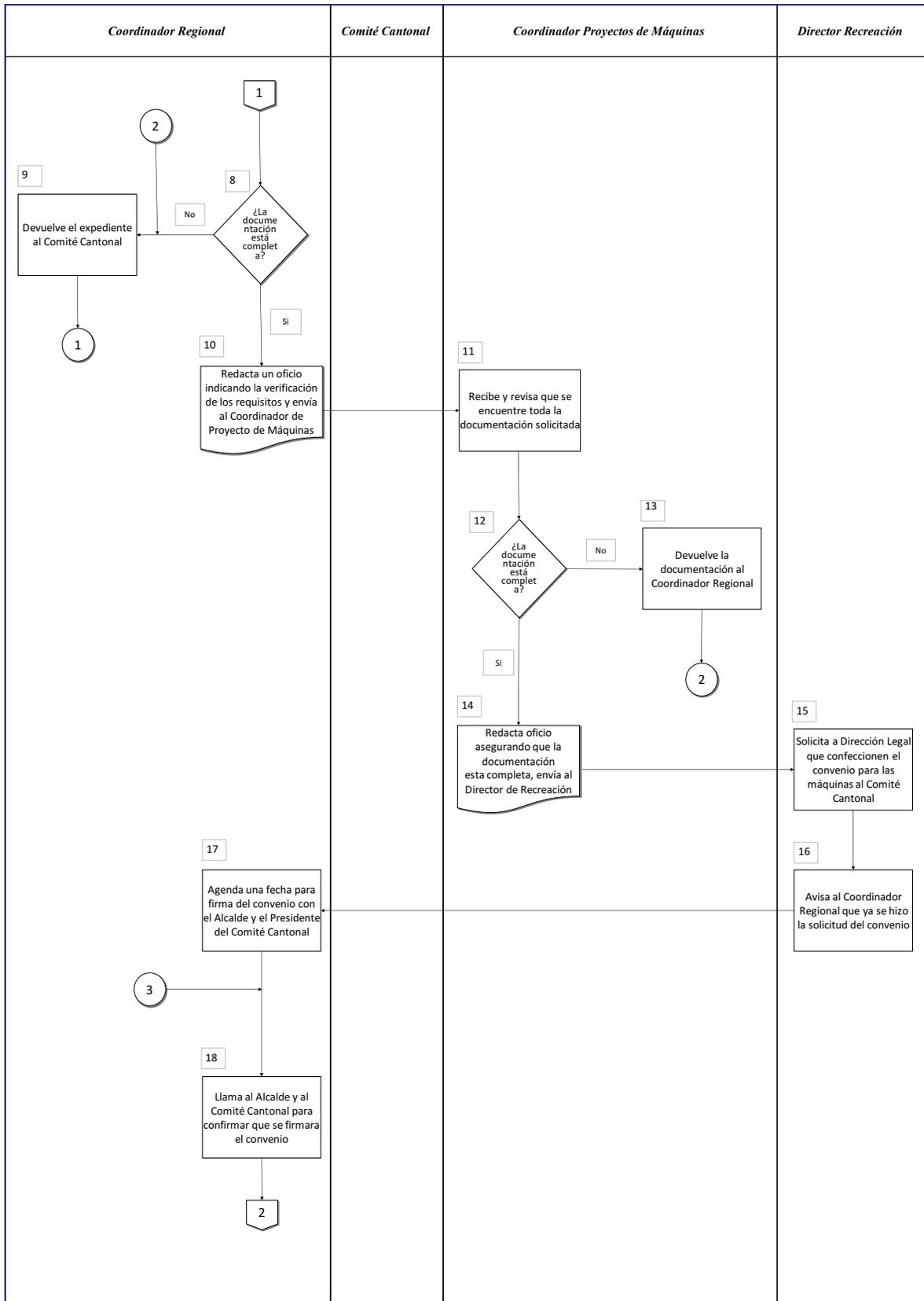
	Instituto Costarricense del Deporte y la Recreación Dirección de Promoción Recreativa Regional	
	Transferencias de Módulos de Máquinas de Ejercicios para Parques “Bio-saludables”	
	Código del procedimiento: MP-DPRR-TMPB-PTF- 002-2016	Consecutivo de: 005 de 005
	Fecha: Abril de 2016	

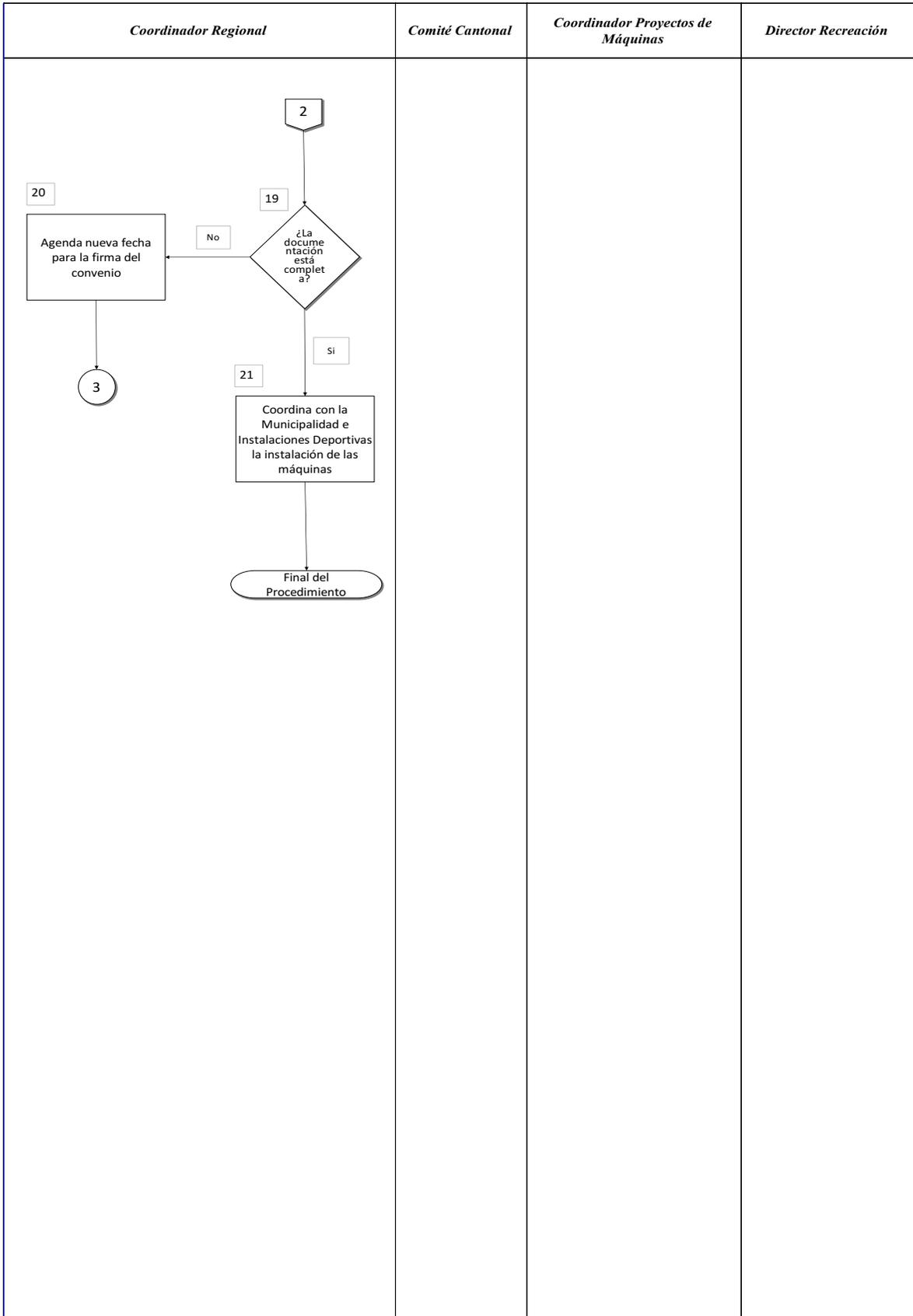
19	Llama para verificar si se realizó el convenio ¿se firmó? Si: Actividad #21 No: Actividad #20	Coordinador Regional
20	Agenda nueva fecha para la firma del convenio y vuelve a la Actividad #18	Coordinador Regional
21	Coordina con la Municipalidad e Instalaciones Deportivas la instalación de las máquinas.	Coordinador Regional
Final del procedimiento		

Elaborado por:
N:Ariel Rojas Montenegro F:

Diagrama de Flujo:







Elaborado por:	Revisado por:	Autorizado por:
N: Ariel Rojas Montenegro F:	N: Jorge Monge Meza F:	N: Roberto Roque Pujol F:

Hexámetro Quintiliano:

Tabla 18. Análisis de Transferencias de Módulos de Máquinas

Nombre del Procedimiento: Transferencias de Módulos de Máquinas de Ejercicios para Parques “Bio-saludables”				
		Actualidad	Análisis	Sugerencias
¿Qué?	¿Qué se hace?	Ofrecer a los Comités Cantonales seleccionados, los módulos de máquinas.	Se les ofrece a los Comités Cantonales seleccionados módulos de máquinas, de manera que deben presentar requisitos necesarios para completar la transacción.	Seguir realizando el procedimiento.
	¿Es necesaria y por qué es necesaria?	Es necesario	Es obligación de la Dirección de Promoción Recreativa Regional ofrecer los módulos de máquinas a 2 Comités Cantonales al año, de manera que se utilice el presupuesto	Es importante continuar realizando este procedimiento.

			asignado.	
	¿Es parte del alcance?	Si	El procedimiento está a cargo de la Dirección de Promoción Recreativa Regional.	La Dirección debe seguir ejecutando el procedimiento.
¿Dónde?	¿Dónde se hace?	Sede Central la tramitología, y la instalación de las máquinas en los lugares seleccionados.	Al tener al Coordinador de Proyectos de Máquinas en la Sede Central se facilita la tramitología.	Es recomendable que el procedimiento se mantenga siendo realizado en la Sede Central del ICODER.
¿Cuándo?	¿En qué momento se hace?	Una vez al año, luego de la selección de Cantones	Una vez que se seleccionan los Cantones para transferencias de máquinas inicia el procedimiento, por lo que está sujeto al momento en que se haga la selección.	Al ser el tiempo de ejecución secuencia de la selección se debe mantener de la misma manera.
	¿Se podría cambiar el tiempo?	No	Hasta que se tienen los Cantones seleccionados para transferencias de máquinas no se puede iniciar con el procedimiento	La dependencia del procedimiento con la selección se debe mantener los tiempos de operación acorde al término del procedimiento anterior.

¿Quién?	¿Quién lo realiza?	Coordinadores Regionales y Coordinador de Proyectos de Máquinas	La primer etapa del procedimiento es realizado por el Coordinador Regional, y luego se encarga el Coordinador de Proyectos de Máquinas, ya que es quien cuenta con el conocimiento técnico de evaluación de los requisitos.	Continuar con los funcionarios a cargo del procedimiento.
	¿Le corresponde hacer el procedimiento?	Si	Al ser un procedimiento largo, de muchos trámites y requisitos, la función está asignada de manera específica por el conocimiento que se requiere.	Mantener al Coordinador de Proyectos de Máquinas ya que cuenta con el conocimiento necesario.
	¿Algún otro colaborador podría realizarlo?	No	El Coordinador de Proyectos de Máquinas es la persona que cuenta con el conocimiento necesario para poder realizar el procedimiento.	Se recomienda seguir asignando el procedimiento al Coordinador de Proyectos de Máquinas.

¿Cómo?	¿Cómo se realiza el procedimiento?	Se le solicita a los Comités Cantonales los requisitos con los que deben cumplir para ofrecerles los módulos de máquinas, se revisan los requisitos y si son correctos, se firma un convenio para la transferencia y luego se procede a la instalación.	Para que se pueda completar el procedimiento de manera satisfactoria requiere de mucho cuidado en las revisiones de los requisitos para que estos cumplan con todo lo establecido, de ahí la importancia de que sea revisado tanto por los Coordinadores Regionales y luego por el Coordinador de Proyectos de Máquinas.	Se debe mantener el mismo modo de operación.
	¿Las políticas o reglamentos son los adecuados?	Si	La metodología es acordada por el Director de Recreación, pero no existe un reglamento o políticas aprobado y establecido para el procedimiento en sí.	Se recomienda establecer un reglamento que sea aprobado por el Consejo Nacional.
¿Por qué?	¿Por qué se hace?	Porque se debe hacer el ofrecimiento de presupuesto a los Comités Cantonales ya que	Es uno de los procedimientos más importantes de la Dirección de Promoción Recreativa Regional,	El procedimiento es pilar de las funciones de la Dirección de Promoción Recreativa Regional

		son directrices de la Dirección Nacional.	ya que permite evidenciar el trabajo y la colaboración del ICODER con la población.	por lo que se debe seguir realizando.
--	--	---	---	---------------------------------------

Conclusiones:

- No se cuenta con un reglamento o guía que regule el procedimiento, ni que establezca claramente el procedimiento.

Recomendaciones:

- Hacer un reglamento o guía que indique los lineamientos y requisitos necesarios para el procedimiento y que se lleve a aprobación del Consejo Nacional.

4.3.3 Transferencias de Fondos Económicos a Comités Cantonales

	Instituto Costarricense del Deporte y la Recreación Dirección de Promoción Recreativa Regional	
	Transferencias de Fondos Económicos a Comités Cantonales	
	Código del procedimiento: MP-DPRR-TFCC-PTF- 003-2016	Consecutivo de: 001 de 004
	Fecha: Abril de 2016	

Objetivo del Procedimiento: Dotar de un presupuesto a los Comités Cantonales para desarrollar programas recreativos y deportivos con eficiencia y eficacia.

Alcance: Abarca desde el ofrecimiento de fondos a Comités Cantonales, hasta la verificación de la transferencia de dinero a los CCDR.

Políticas o Reglamentos: N/A

Formularios o Impresos: N/A

Aplicaciones computacionales: N/A

Frecuencia: Anual (según el presupuesto)

Responsables: Coordinador Regional, Comité Cantonal, Coordinador de Transferencias de Fondos Económicos, Director Recreación, Dirección Nacional.

Glosario de términos:

Fondos económicos: “los recursos económicos son los medios materiales o inmateriales que permiten satisfacer ciertas necesidades dentro del proceso productivo o la actividad comercial de una empresa.” (Definición.DE, 2016)

	Instituto Costarricense del Deporte y la Recreación Dirección de Promoción Recreativa Regional	
	Transferencias de Fondos Económicos a Comités Cantonales	
	Código del procedimiento: MP-DPRR-TFCC-PTF- 003-2016	Consecutivo de: 002 de 004
	Fecha: Abril de 2016	

Descripción narrativa del Procedimiento:

Transferencias de Fondos Económicos a Comités Cantonales		
Paso	Descripción de la actividad	Responsable
0	Inicia el procedimiento	
1	Comunica al Comité Cantonal el ofrecimiento de los Fondos Económicos disponibles para el Cantón	Coordinador Regional
2	Envía al Comité Cantonal los requisitos que deben presentar.	Coordinador Regional
3	Busca y llena los requisitos solicitados, y debe presentarlos en un solo expediente	Comité Cantonal
4	Envía el expediente completo al Coordinador Regional que corresponda	Comité Cantonal
5	Recibe y revisa que esté toda la documentación solicitada	Coordinador Regional
6	Revisa la documentación ¿está completa? Si: Actividad #8 No: Actividad #7	Coordinador Regional

	Instituto Costarricense del Deporte y la Recreación Dirección de Promoción Recreativa Regional	
	Transferencias de Fondos Económicos a Comités Cantonales	
	Código del procedimiento: MP-DPRR-TFCC-PTF- 003-2016	Consecutivo de: 003 de 004
	Fecha: Abril de 2016	

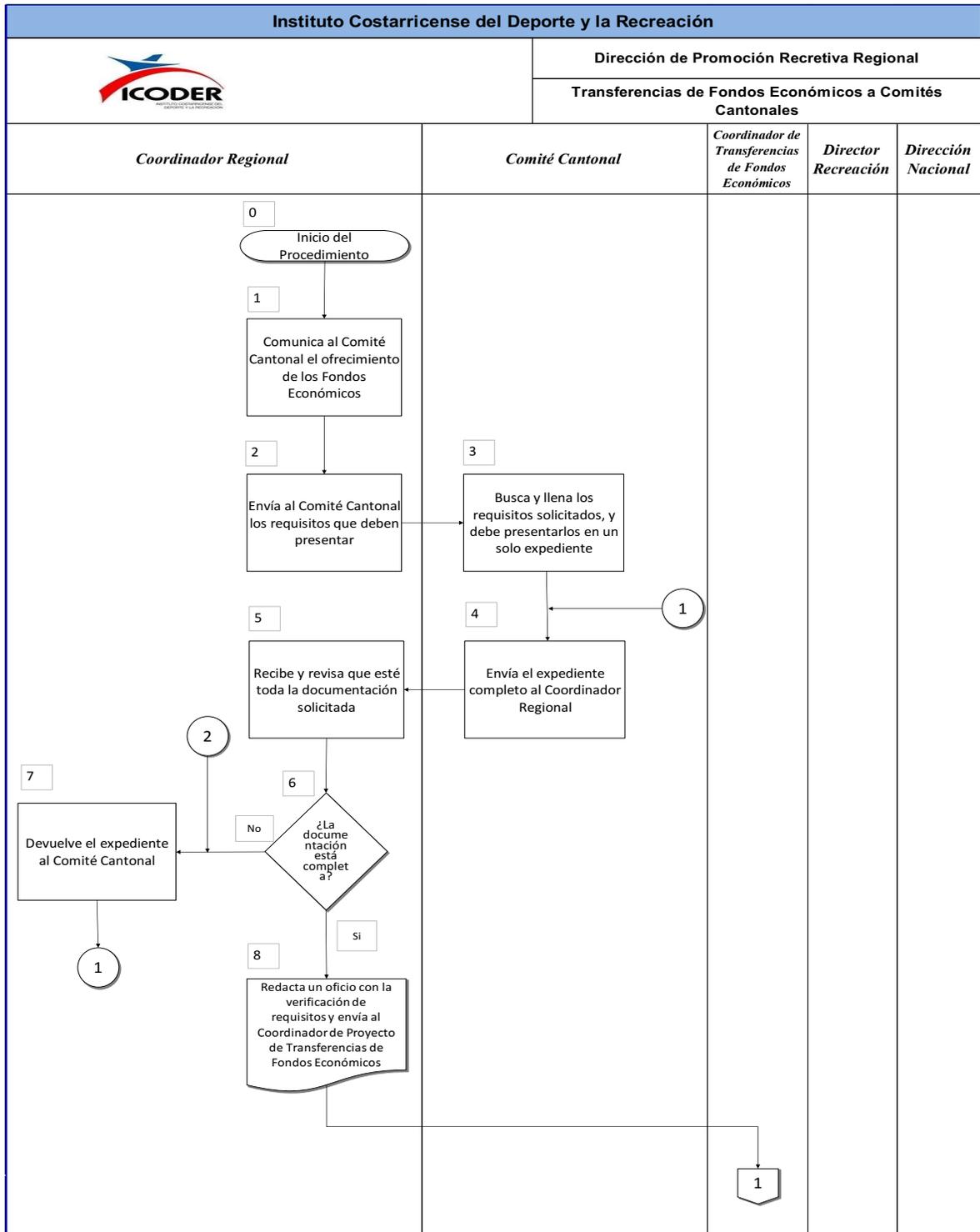
7	Devuelve el expediente al Comité Cantonal y vuelve a Actividad #4	Coordinador Regional
8	Redacta un oficio indicando la verificación de la totalidad de los requisitos y envía el expediente con el oficio al Coordinador de Proyecto de Transferencias de Fondos Económicos	Coordinador Regional
9	Recibe y revisa que se encuentre toda la documentación solicitada	Coordinador de Transferencias de Fondos Económicos
10	Revisa la documentación ¿está completa? Si: Actividad #12 No: Actividad #11	Coordinador de Transferencias de Fondos Económicos
11	Devuelve la documentación al Coordinador Regional y vuelve a la Actividad #7	Coordinador de Transferencias de Fondos Económicos
12	Redacta oficio asegurando que la documentación presentada esta completa y correcta, envía al Director de Recreación	Coordinador de Transferencias de Fondos Económicos

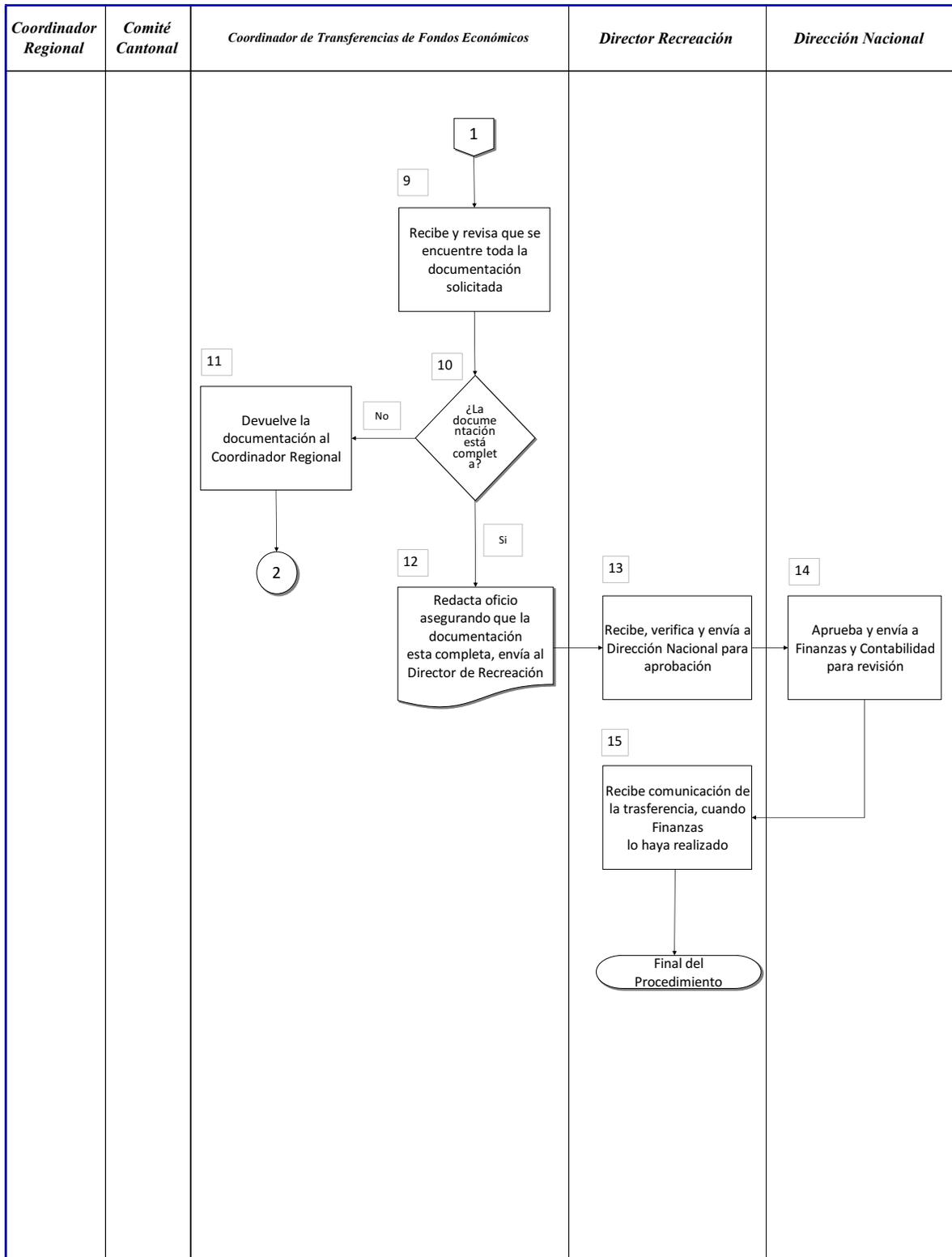
	Instituto Costarricense del Deporte y la Recreación Dirección de Promoción Recreativa Regional	
	Transferencias de Fondos Económicos a Comités Cantonales	
	Código del procedimiento: MP-DPRR-TFCC-PTF- 003-2016	Consecutivo de: 004 de 004
	Fecha: Abril de 2016	

13	Recibe, verifica y envía a Dirección Nacional para aprobación.	Director Recreación
14	Aprueba y envía a Finanzas y Contabilidad para revisión	Dirección Nacional
15	Recibe comunicación de la transferencia de dinero al Comité Cantonal una vez que Finanzas y Contabilidad lo haya realizado	Director Recreación
	Final del procedimiento	

Elaborado por:
N:Ariel Rojas Montenegro
F:

Diagrama de Flujo:





Elaborado por:	Revisado por:	Autorizado por:
N: Ariel Rojas Montenegro F:	N: Jorge Monge Meza F:	N: Roberto Roque Pujol F:

Hexámetro Quintiliano:

Tabla 19. Análisis de Transferencias de fondos económicos

Nombre del Procedimiento: Transferencias de Fondos Económicos a Comités Cantonales				
		Actualidad	Análisis	Sugerencias
¿Qué?	¿Qué se hace?	Ofrecer fondos económicos a los Comités Cantonales para el desarrollo de proyectos recreativos.	Permite dotar a los Comités cantonales con los recursos económicos necesarios para inversión en el área deportiva y recreativa.	Se debe mantener el modo de operación.
	¿Es necesaria y por qué es necesaria?	Es necesario, porque es parte de las funciones establecidas en el plan anual.	Es una de las funciones principales de la Dirección de Promoción Recreativa Regional, ya que el presupuesto con el que cuentan lo tienen que utilizar y éste es uno de los destinos del presupuesto.	Al ser una de las operaciones principales de la Dirección se debe mantener como parte de las funciones de la misma.

	¿Es parte del alcance?	Si	Es de las funciones principales que solo la Dirección de recreación.	Se debe mantener a cargo de la Dirección de Recreación.
¿Dónde?	¿Dónde se hace?	Sede Central del ICODER	Por la tramitología y la facilidad de contacto se realiza en la Sede Central del ICODER	Continuar la operación en la Sede Central para facilidad de trámites.
¿Cuándo?	¿En qué momento se hace?	Una vez al año cuando hay presupuesto.	Se realiza luego de la selección de Cantones para transferencias de fondos.	Se debe mantener el mismo tiempo de operación según la selección.
	¿Se podría cambiar el tiempo?	No	El procedimiento depende de la selección y hasta que ésta se haga no se puede iniciar el procedimiento	Continuar el procedimiento en los tiempos que corresponda según el término de la selección.
¿Quién?	¿Quién lo realiza?	Coordinadores Regionales, Coordinador de Transferencias de Fondos Económicos	Los encargados cuentan con el conocimiento y la capacidad de realizar el procedimiento.	Mantener los puestos para el procedimiento.
	¿Le corresponde hacer el procedimiento?	Si	Según las funciones de cada puesto les corresponde ejecutar ésta labor.	Mantener las funciones según corresponden.
	¿Algún otro colaborador	No	Cada Coordinador Regional se encarga	Es importante mantener las

	podría realizarlo?		de su zona y el Coordinador de Transferencias se encarga de la etapa final.	funciones de los Coordinadores de la Dirección de Recreación.
¿Cómo?	¿Cómo se realiza el procedimiento?	Según los Cantones seleccionados se hacen el ofrecimiento de los fondos a los Comités Cantonales, los cuales deben presentar los requisitos, para luego realizar la transferencia del dinero.	Se cuenta con una guía que contiene todo lo necesario para la realización del mismo. Cuando el Director de Recreación recibe y verifica el expediente debe tomar la decisión de si cumple o no con lo necesario.	Es recomendable seguir la guía establecida pero debe ser aprobada por el Consejo Nacional para que pueda ser aplicada. Es necesario agregar un paso de decisión del Director de Recreación que determine que sucede en caso de que no se cumpla con los requisitos.
	¿Las políticas o reglamentos son los adecuados?	No	Hasta que el Consejo Nacional no de la aprobación de la Guía que se utiliza actualmente, los funcionarios no la van a aplicar.	Es necesario que la Guía sea presentada ante el Consejo para aprobación y aplicación.
¿Por qué?	¿Por qué se hace?	Porque se debe apoyar a los Comités Cantonales en la	Los Comités Cantonales carecen de recursos materiales o	Es necesario continuar con el modo de operación y con el

		realización de proyectos recreativos, el cual se hace por medio del aporte económico.	económicos, y el ICODER es quien mediante fondos estatales brinda presupuestos económicos para que los Comités Cantonales puedan desarrollar actividades.	procedimiento.
--	--	---	---	----------------

Conclusiones:

- Existe una guía que cuenta con lineamientos y requisitos para dar soporte al procedimiento, pero no es utilizada por los funcionarios ya que no está aprobada por el Consejo Nacional.
- El Director de Recreación recibe y verifica que el expediente cumpla con lo necesario, pero no se evidencia que sucede si el expediente no cumple con todos los requisitos.

Recomendaciones:

- Solicitar al Consejo Nacional la aprobación de la Guía para Transferencias de Fondos Económicos.
- Implementar la guía de manera que colabore y facilite el procedimiento, tanto para los actuales funcionarios como para futuros colaboradores.
- Agregar un paso de decisión donde se determine lo consecuente a no cumplir con los requisitos necesarios para la aprobación del Director de Recreación.

4.3.4 Recepción y aprobación de Proyectos Recreativos Cantonales

	Instituto Costarricense del Deporte y la Recreación Dirección de Promoción Recreativa Regional	
	Recepción y aprobación de Proyectos Recreativos Cantonales	
	Código del procedimiento: MP-DPRR-RAPR-PTF- 004-2016	Consecutivo de: 001 de 005
	Fecha: Abril de 2016	

Objetivo del Procedimiento: Analizar las propuestas de proyectos recreativos y deportivos que presenten los Comités Cantonales para obtener una transferencia de fondos.

Alcance: Incluye la convocatoria para la presentación de proyectos, la probación, hasta la transferencia final de dinero a los CCDR.

Políticas o Reglamentos: N/A

Formularios o Impresos: N/A

Aplicaciones computacionales: N/A

Frecuencia: Anual (según el presupuesto)

Responsables: Dirección de Promoción Recreativa Regional, Coordinador Regional, Comisión Evaluadora de los Proyectos, Dirección Nacional.

Glosario de términos:

Proyecto: “Podría definirse a un proyecto como el conjunto de las actividades que desarrolla una persona o una entidad para alcanzar un determinado objetivo.” (Definición.DE, 2016)

	Instituto Costarricense del Deporte y la Recreación Dirección de Promoción Recreativa Regional	
	Recepción y aprobación de Proyectos Recreativos Cantonales	
	Código del procedimiento: MP-DPRR-RAPR-PTF- 004-2016	Consecutivo de: 002 de 005
	Fecha: Abril de 2016	

Descripción narrativa del Procedimiento:

Recepción y aprobación de Proyectos Recreativos Cantonales		
Paso	Descripción de la actividad	Responsable
0	Inicia el procedimiento	
1	Realiza convocatoria oficial para la presentación de proyectos por parte de los Comités Cantonales	Dirección de Promoción Recreativa Regional
2	Forma Comisión Evaluadora de los Proyectos, compuesta por 3 Coordinadores Regionales, el Coordinador del Programa de Promoción y Financiamiento de Proyectos Recreativos y el Director de la Dirección de Promoción Recreativa Regional	Dirección de Promoción Recreativa Regional
3	Recibe la propuesta de proyectos de los Comités Cantonales	Coordinador Regional
4	Revisa la propuesta de proyecto ¿cumple con los criterios? Si: Actividad #6 No: Actividad #5	Coordinador Regional

	Instituto Costarricense del Deporte y la Recreación Dirección de Promoción Recreativa Regional	
	Recepción y aprobación de Proyectos Recreativos Cantonales	
	Código del procedimiento: MP-DPRR-RAPR-PTF- 004-2016	Consecutivo de: 003 de 005
	Fecha: Abril de 2016	

5	Devuelve el proyecto indicando los detalles que deben ser cambiados por medio de un oficio, vuelve a la Actividad #3	Coordinador Regional
6	Envía el proyecto a la Comisión Evaluadora de los Proyectos	Coordinador Regional
7	Recibe la presentación de los proyectos para análisis y aprobación	Comisión Evaluadora de los Proyectos
8	Analiza cada uno de los proyectos presentados según los criterios establecidos en la Guía de procedimientos para la presentación y aprobación de proyectos recreativos presentados por Comités Cantonales de Deporte y Recreación.	Comisión Evaluadora de los Proyectos
9	Brinda un dictamen técnico aprobatorio o de rechazo, en un plazo máximo de 2 semanas luego de la presentación del proyecto.	Comisión Evaluadora de los Proyectos

	Instituto Costarricense del Deporte y la Recreación Dirección de Promoción Recreativa Regional	
	Recepción y aprobación de Proyectos Recreativos Cantonales	
	Código del procedimiento: MP-DPRR-RAPR-PTF- 004-2016	Consecutivo de: 004 de 005
	Fecha: Abril de 2016	

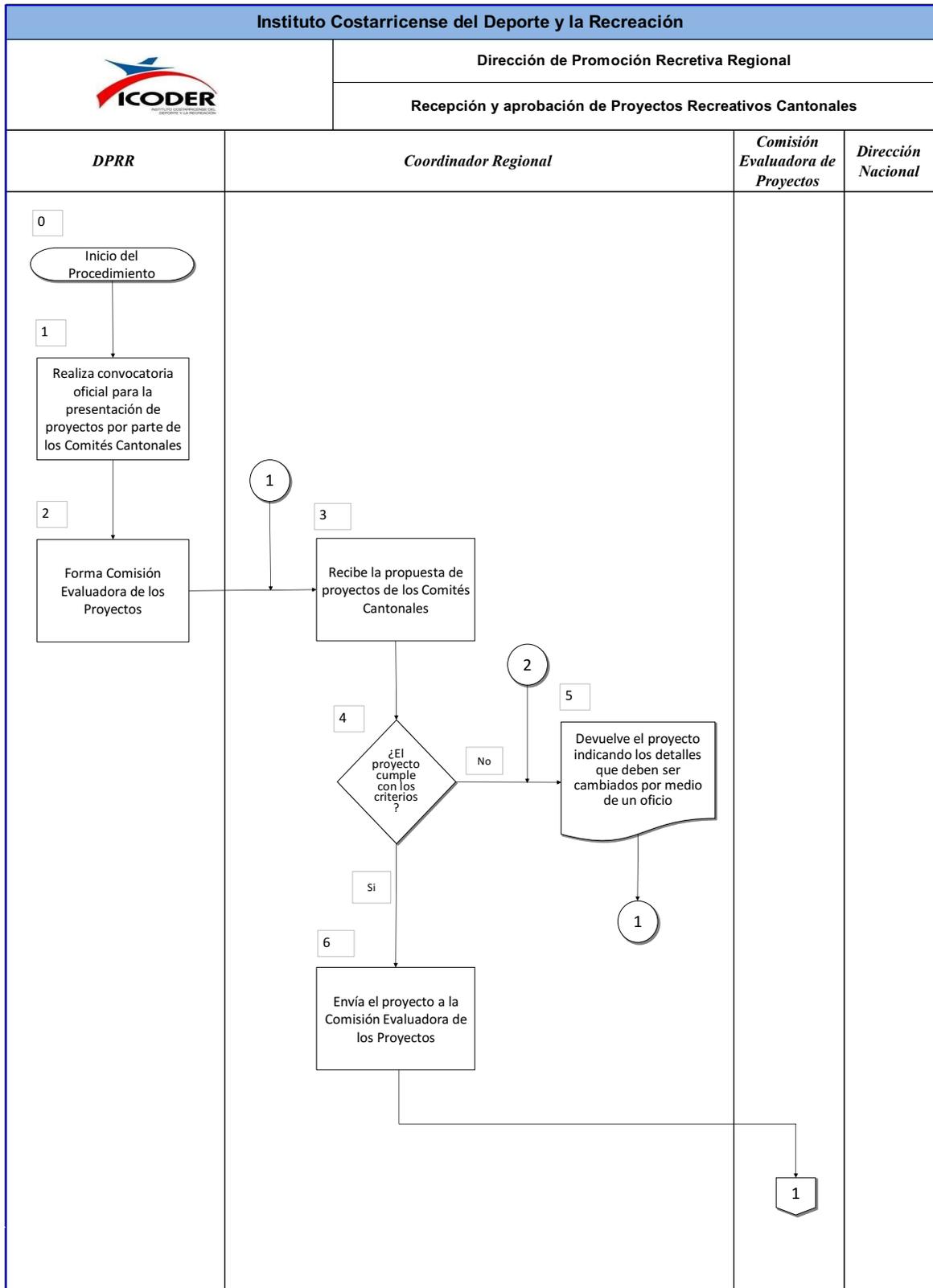
10	Aprueba o rechaza el proyecto ¿está técnicamente aprobado? Si: Actividad #12 No: Actividad #11	Comisión Evaluadora de los Proyectos
11	Se devuelve al Coordinador Regional y vuelve a la Actividad #5	Comisión Evaluadora de los Proyectos
12	Envía el proyecto a Dirección Nacional para decisión final	Comisión Evaluadora de los Proyectos
13	Aprueba o rechaza el proyecto ¿aprueba el proyecto? Si: Actividad #14 No: Finaliza el procedimiento	Dirección Nacional
14	Envía todos los requisitos al Departamento de Finanzas y Contabilidad	Dirección de Promoción Recreativa Regional

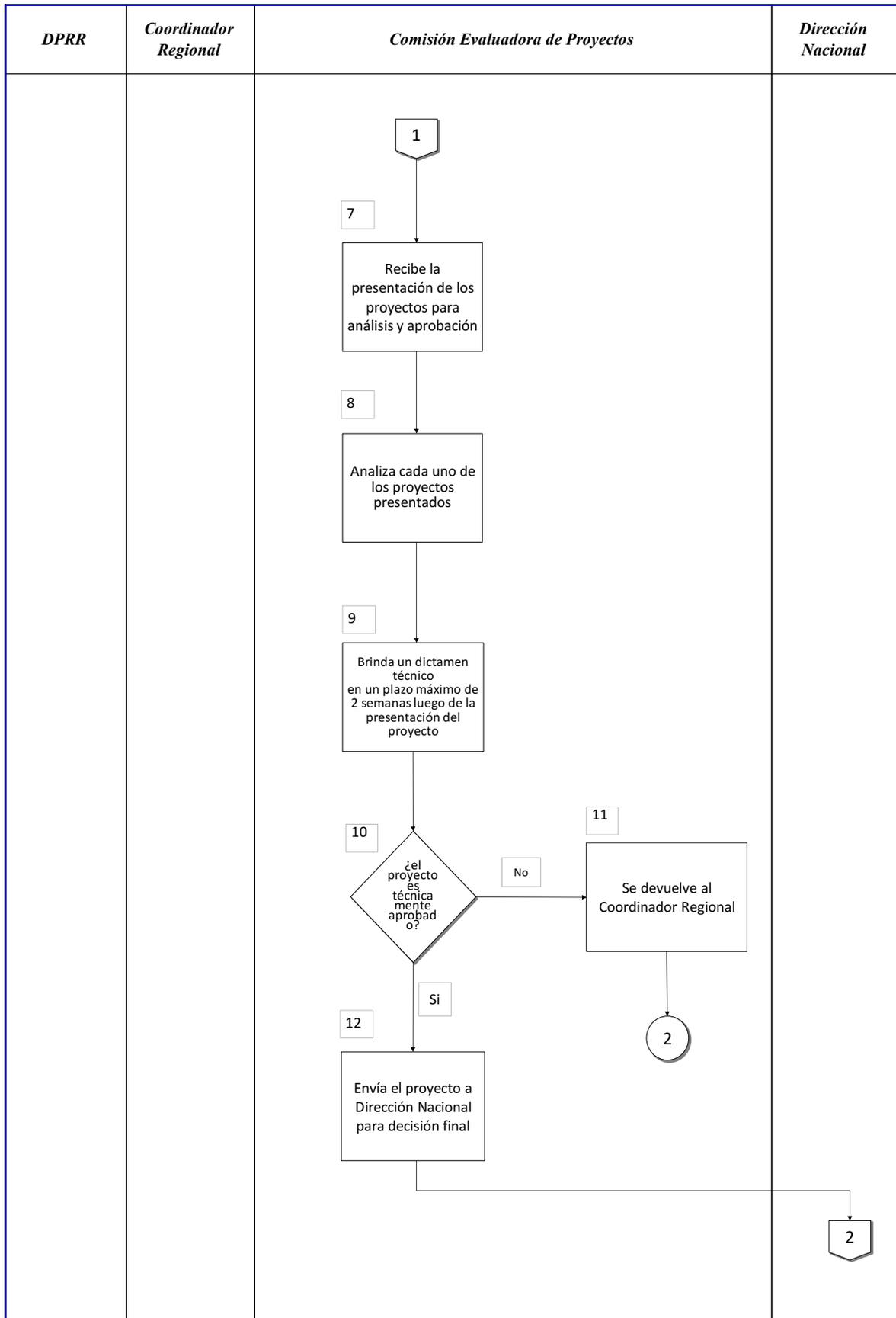
	Instituto Costarricense del Deporte y la Recreación Dirección de Promoción Recreativa Regional	
	Recepción y aprobación de Proyectos Recreativos Cantonales	
	Código del procedimiento: MP-DPRR-RAPR-PTF- 004-2016	Consecutivo de: 005 de 005
	Fecha: Abril de 2016	

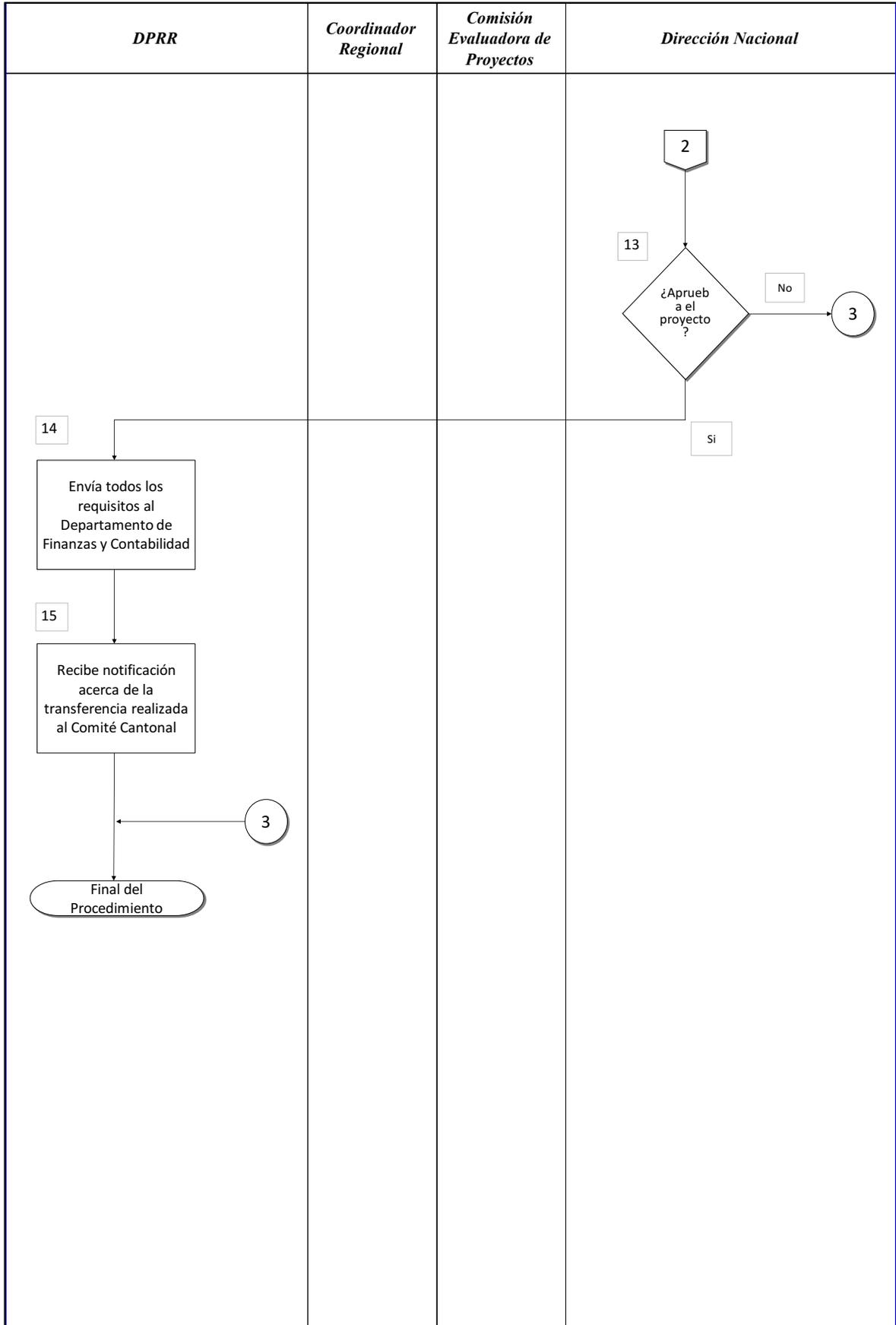
15	Recibe notificación acerca de la transferencia realizada al Comité Cantonal	Dirección de Promoción Recreativa Regional
	Final del procedimiento	

Elaborado por:
N:Ariel Rojas Montenegro F:

Diagrama de Flujo:







Elaborado por: N: Ariel Rojas Montenegro F:	Revisado por: N: Jorge Monge Meza F:	Autorizado por: N: Roberto Roque Pujol F:
---	--	---

Hexámetro Quintiliano:

Tabla 20. Análisis de Recepción y aprobación de proyectos recreativos cantonales

Nombre del Procedimiento: Recepción y aprobación de Proyectos Recreativos Cantonales				
		Actualidad	Análisis	Sugerencias
¿Qué?	¿Qué se hace?	Recibir las propuestas de proyectos recreativos de los Comités Cantonales y someterlos a evaluación.	El procedimiento somete a evaluación los proyectos de los Comités Cantonales para luego poder hacer una transferencia económica.	Es recomendable continuar con la ejecución del procedimiento.
	¿Es necesaria y por qué es necesaria?	Es necesario	Para poder hacer una transferencia de fondos económicos, se debe evaluar el proyecto y determinar si cumple con los necesario para poder hacer la transferencia.	Al ser necesario se debe mantener el procedimiento.

	¿Es parte del alcance?	Si	Al ser la Dirección quien provee los fondos, la misma es quien debe hacer la primera evaluación de los proyectos.	Se debe mantener como parte de las funciones de la Dirección de Recreación.
¿Dónde?	¿Dónde se hace?	Sede Central del ICODER	Es realizado en la oficina de la Dirección de Recreación ya que es el lugar de las reuniones de los Coordinadores Regionales.	Mantener el lugar donde se realizan las reuniones.
¿Cuándo?	¿En qué momento se hace?	Una vez al año, cuando hay presupuesto	El procedimiento e realiza luego de hacer la convocatoria para la recepción de proyectos para las transferencias de fondos.	Al ser un procedimiento que es secuencia del anterior es necesario mantener los tiempos de operación.
	¿Se podría cambiar el tiempo?	No	El procedimiento depende del presupuesto de transferencias, para luego solicitar a los Comités la presentación de proyectos, hasta que no se cumpla el primero no se puede	No se debe cambiar el tiempo de ejecución.

			continuar con éste procedimiento.	
¿Quién?	¿Quién lo realiza?	Coordinadores Regionales, Director Recreación, Dirección Nacional.	La Comisión Evaluadora está compuesta por Coordinadores Regionales y el Director de Recreación, aparte la segunda aprobación es por parte de la Dirección Nacional.	Las personas que intervienen en el procedimiento tienen la capacidad por lo que se deben mantener a cargo del procedimiento.
	¿Le corresponde hacer el procedimiento?	Si	La evaluación de los proyectos recae en la Comisión evaluadora ya que son los expertos en recreación y que tienen el conocimiento necesario para determinar la aprobación del proyecto.	Los Coordinadores Regionales y el Director se deben mantener en el procedimiento.
	¿Algún otro colaborador podría realizarlo?	No	El conocimiento técnico necesario para poder evaluar los proyectos lo poseen los participantes de la Comisión evaluadora.	No se debe cambiar los participantes del procedimiento.

¿Cómo?	¿Cómo se realiza el procedimiento?	Se reciben los proyectos para ser evaluados, la Comisión se reúne y genera un dictamen técnico según los requisitos necesarios, para luego pasarlo a la Dirección Nacional para una segunda aprobación.	Los Coordinadores Regionales reciben los proyectos, lo revisan, luego lo pasan al Coordinador de Proyectos Recreativos y es quien hace la evaluación y no una Comisión, para luego ser trasladado a la Dirección Nacional.	Establecer con claridad como es realizado el procedimiento.
	¿Las políticas o reglamentos son los adecuados?	No	El procedimiento está establecido en la Guía de procedimientos para la presentación y aprobación de proyectos recreativos presentados por Comités Cantonales de Deporte y Recreación, pero no es realizado de tal manera ya que ésta guía no ha sido aprobada por el Consejo Nacional lo cual no permite que los funcionarios la	Someter a aprobación la guía actual o establecer la guía con el procedimiento a como realmente se ejecuta.

			apliquen de tal manera.	
¿Por qué?	¿Por qué se hace?	Porque se deben evaluar que los proyectos sean desarrollados para la actividad física y recreativa y no para deporte competitivo.	Los proyectos utilizan fondos públicos por ende es necesario que sea demostrado que realmente los están utilizando para el pueblo de Costa Rica.	Es recomendable mantener el procedimiento como una función de la Dirección de Recreación.

Conclusiones:

- El procedimiento que establece la Guía de procedimientos para la presentación y aprobación de proyectos recreativos presentados por Comités Cantonales de Deporte y Recreación, no se realiza de tal manera, ya que los responsables que indica no son quienes realmente realizan el procedimiento.
- La Guía de procedimientos para la presentación y aprobación de proyectos recreativos presentados por Comités Cantonales de Deporte y Recreación, no ha sido aprobada por el Consejo Nacional y por ello no es aplicada por los funcionarios a cargo del procedimiento.

Recomendaciones:

- Establecer con claridad los pasos actuales de acuerdo a la correcta realización del procedimiento, incluyendo al Coordinador de Proyectos Recreativos quien es el que recibe y evalúa los proyectos y no una Comisión Evaluadora.
- Someter a aprobación del Consejo Nacional la Guía de procedimientos para la presentación y aprobación de proyectos recreativos presentados por Comités Cantonales de Deporte y Recreación

4.3.5 Presentación de Liquidación de Transferencias de Fondos Económicos

	Instituto Costarricense del Deporte y la Recreación Dirección de Promoción Recreativa Regional	
	Presentación de Liquidación de Transferencias de Fondos Económicos	
	Código del procedimiento: MP-DPRR-PLTF-PTF- 005-2016	Consecutivo de: 001 de 005
	Fecha: Abril de 2016	

Objetivo del Procedimiento: Verificar que los fondos transferidos a los Comités Cantonales están siendo utilizados de manera correcta.

Alcance: Abarca la recopilación de los requisitos, la revisión, hasta la revisión por parte del Departamento de Finanzas y Contabilidad.

Políticas o Reglamentos: N/A

Formularios o Impresos: Revisión de Requisitos de Liquidaciones de Transferencias ([Anexo #2](#))

Aplicaciones computacionales: N/A

Frecuencia: Anual.

Responsables: Comité Cantonal, Coordinador Regional, Coordinador de Proyectos

Director Recreación, Departamento de Finanzas y Contabilidad.

Glosario de términos:

Liquidación: “La liquidación es la acción y resultado de liquidar, que significa, entre otras cosas, concretar el pago total de una cuenta, ajustar el cálculo o finalizar un cierto estado de algo.” (Definición.DE, 2016)

DPRR: Departamento de Promoción Recreativa Regional.

	Instituto Costarricense del Deporte y la Recreación Dirección de Promoción Recreativa Regional	
	Presentación de Liquidación de Transferencias de Fondos Económicos	
	Código del procedimiento: MP-DPRR-PLTF-PTF- 005-2016	Consecutivo de: 002 de 005
	Fecha: Abril de 2016	

Descripción narrativa del Procedimiento:

Presentación de Liquidación de Transferencias de Fondos Económicos		
Paso	Descripción de la actividad	Responsable
0	Inicia el procedimiento	
1	Recopila todos los requisitos para la presentación de la liquidación del proyecto en un expediente	Comité Cantonal
2	Se reúne con el Comité Cantonal para revisar los documentos que presenta en la liquidación	Coordinador Regional
3	Revisa los documentos ¿Encuentra errores? Si: Actividad #4 No: Actividad #5	Coordinador Regional
4	Solicita al Comité Cantonal que complete los requisitos o documentos que hagan falta y vuelve a la Actividad #2	Coordinador Regional
5	Envía el AMPO al Coordinador de Proyectos	Coordinador Regional

	Instituto Costarricense del Deporte y la Recreación Dirección de Promoción Recreativa Regional	
	Presentación de Liquidación de Transferencias de Fondos Económicos	
	Código del procedimiento: MP-DPRR-PLTF-PTF- 005-2016	Consecutivo de: 003 de 005
	Fecha: Abril de 2016	

6	Recibe y verifica mediante el formulario de "Revisión de Requisitos de Liquidaciones de Transferencias" la totalidad de los requisitos	Coordinador de Proyectos
7	Revisa los requisitos ¿cumplen con las condiciones? Si: Actividad #10 No: Actividad #8	Coordinador de Proyectos
8	Anota las observaciones que encuentre según las especificaciones de cada requisito en el formulario "Revisión de Requisitos de Liquidaciones de Transferencias"	Coordinador de Proyectos
9	Devuelve el AMPO, adjuntando el formulario "Revisión de Requisitos de Liquidaciones de Transferencias", al Coordinador Regional y vuelve a la Actividad #4	Coordinador de Proyectos
10	Ordena los requisitos de manera que cumplan la secuencia del formulario "Revisión de Requisitos de Liquidaciones de Transferencias"	Coordinador de Proyectos

	Instituto Costarricense del Deporte y la Recreación Dirección de Promoción Recreativa Regional	
	Presentación de Liquidación de Transferencias de Fondos Económicos	
	Código del procedimiento: MP-DPRR-PLTF-PTF- 005-2016	Consecutivo de: 004 de 005
	Fecha: Abril de 2016	

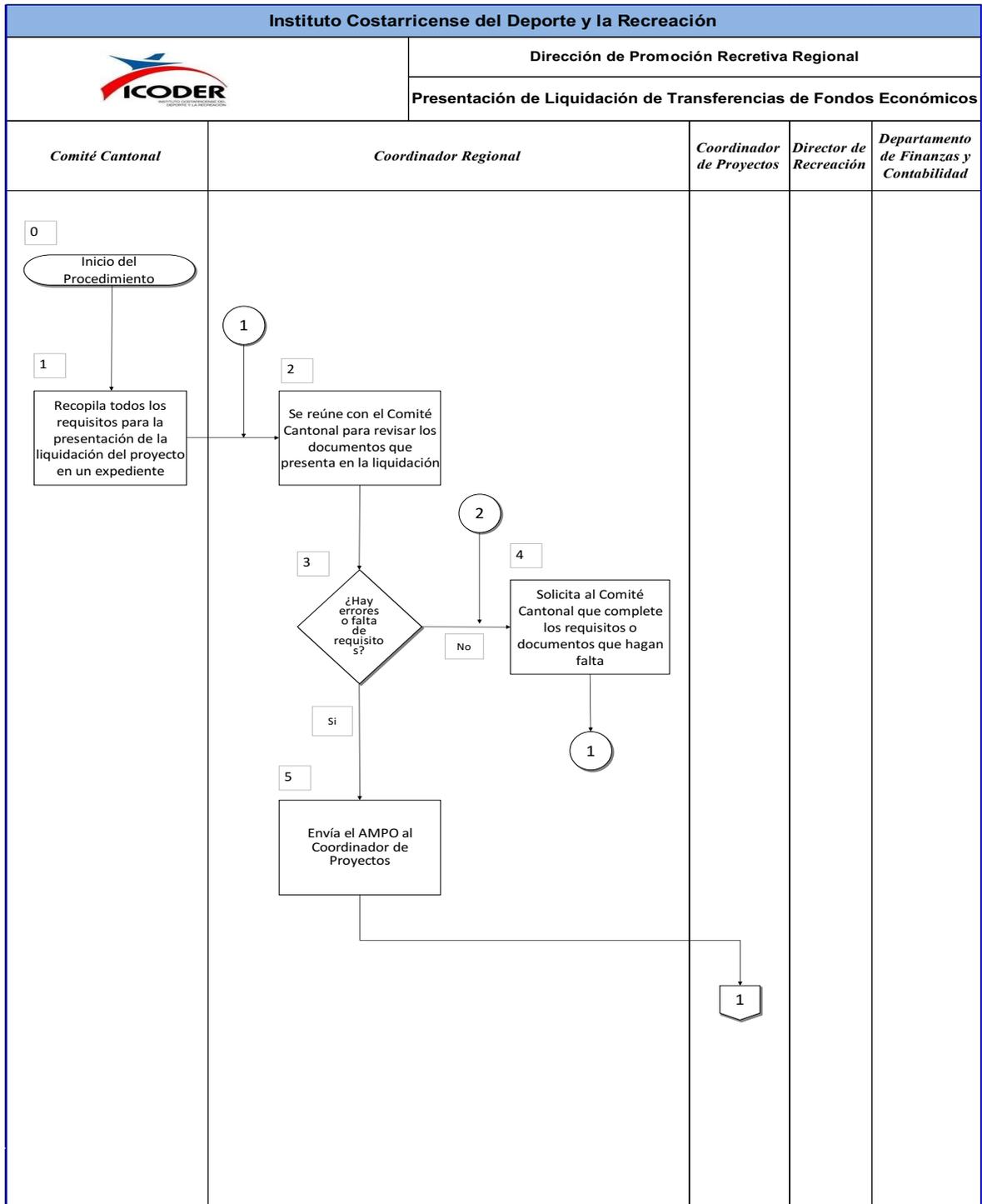
11	Folia todas las hojas de requisitos del AMPO, de manera que la primera hoja que se presente inicie con el #2	Coordinador de Proyectos
12	Redacta un oficio indicando que se hizo la revisión correspondiente de los requisitos, y también debe contener el número de folios totales del AMPO	Coordinador de Proyectos
13	Adjunta el oficio (y copia para recibido) al inicio del AMPO y lo folia con el #1	Coordinador de Proyectos
14	Envía el AMPO completo al Director de Promoción Recreativa Regional	Coordinador de Proyectos
15	Recibe y firma el oficio al inicio del AMPO (y la copia)	Director Recreación
16	Devuelve el AMPO al Coordinador de Proyectos	Director Recreación
17	Traslada el AMPO al Departamento de Finanzas y Contabilidad y solicita firma de recibido en la copia del oficio	Coordinador de Proyectos

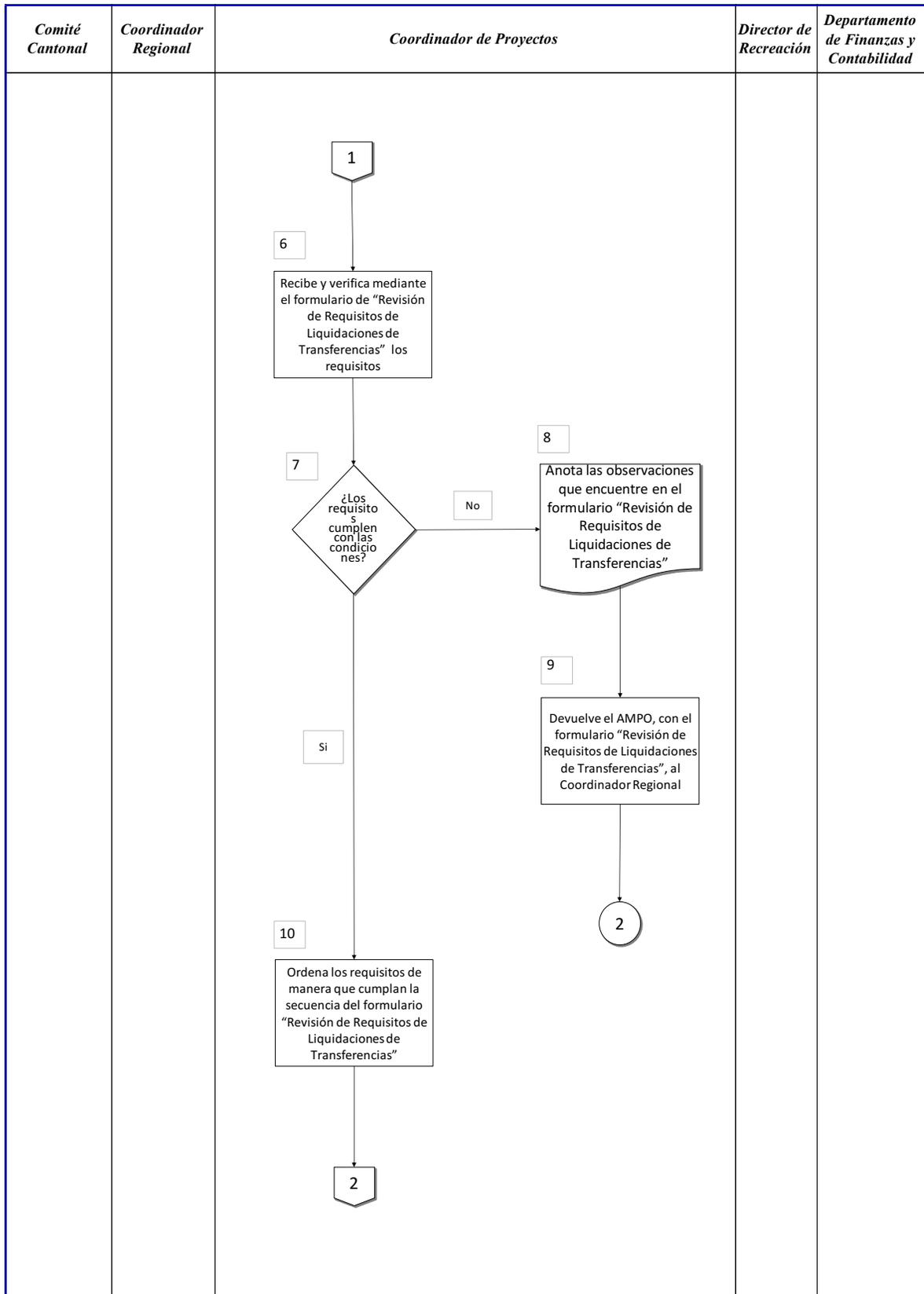
	Instituto Costarricense del Deporte y la Recreación Dirección de Promoción Recreativa Regional	
	Presentación de Liquidación de Transferencias de Fondos Económicos	
	Código del procedimiento: MP-DPRR-PLTF-PTF- 005-2016	Consecutivo de: 005 de 005
	Fecha: Abril de 2016	

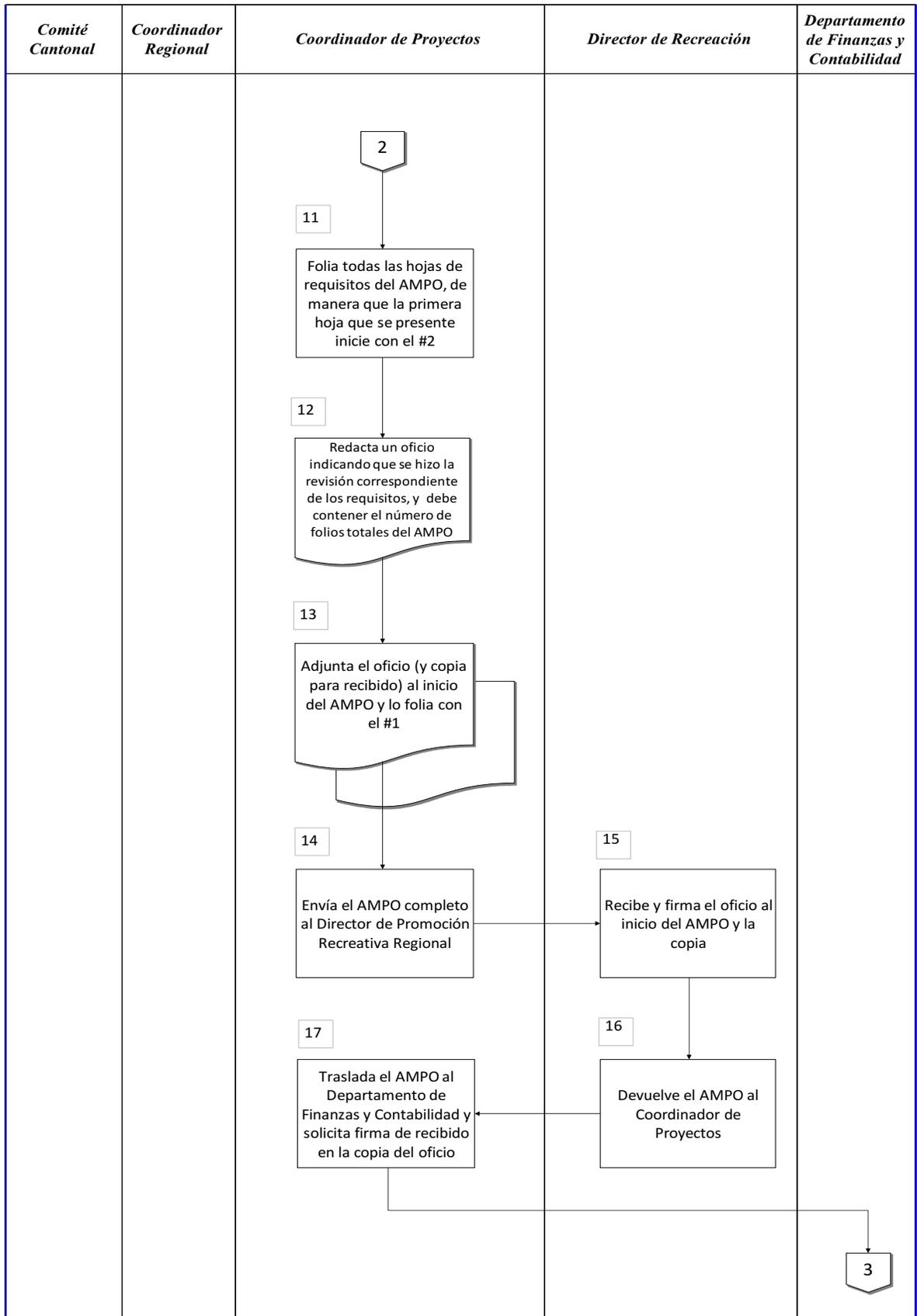
18	Revisa el AMPO ¿lo devuelve con observaciones? Si: Actividad #19 No: Actividad #20	Departamento de Finanzas y Contabilidad
19	Recibe y devuelve al Coordinador Regional con las observaciones a corregir y vuelve a la Actividad #4	Coordinador de Proyectos
20	Recibe y devuelve el AMPO al Coordinador Regional	Coordinador de Proyectos
21	Recibe y devuelve el AMPO al Comité Cantonal	Coordinador Regional
	Final del procedimiento	

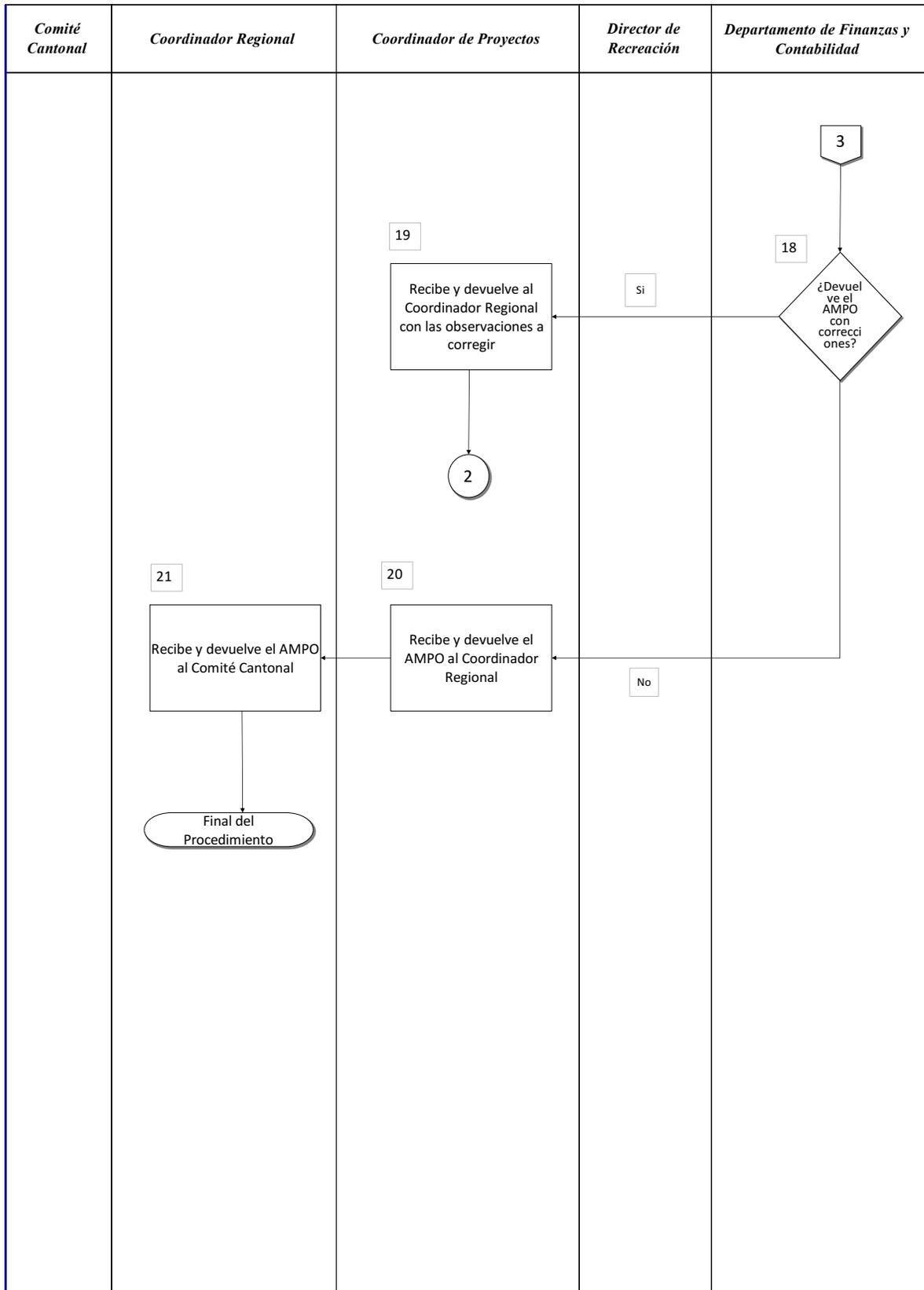
Elaborado por:
N:Ariel Rojas Montenegro F:

Diagrama de Flujo:









Elaborado por:	Revisado por:	Autorizado por:
N: Ariel Rojas Montenegro F:	N: Jorge Monge Meza F:	N: Roberto Roque Pujol F:

Hexámetro Quintiliano:

Tabla 21. Análisis de Presentación de liquidación de transferencias de fondos económicos

Nombre del Procedimiento: Presentación de Liquidación de Transferencias de Fondos Económicos				
		Actualidad	Análisis	Sugerencias
¿Qué?	¿Qué se hace?	Verificar los comprobantes de los fondos utilizados en los proyectos recreativos de los Comités Cantonales.	Ante la prestación de fondos públicos los Comités deben demostrar mediante documentos cómo fueron utilizados los fondos aportados por el ICODER.	Es recomendable seguir ejecutando el procedimiento por la relevancia que tiene.
	¿Es necesaria y por qué es necesaria?	Es necesaria, porque el ICODER debe declarar ante la CGR la utilización de fondos presupuestarios públicos.	El procedimiento es estrictamente necesario ya que es el mecanismo que evidencia la buena utilización o malversación de fondos públicos.	Es necesario continuar ejecutando el procedimiento.

	¿Es parte del alcance?	No	El Departamento de Finanzas y Contabilidad tiene el procedimiento final de liquidación y son quienes verifican de manera correcta todos los documentos presentados.	Evaluar si la DPRR debe dejar de ejecutar el procedimiento, y trasladarlo a Finanzas y Contabilidad.
¿Dónde?	¿Dónde se hace?	Sede Central del ICODER	Se realiza en las oficinas de la DPRR ya que ahí se encuentra el Coordinador de Proyectos Recreativos	Por facilidad de trámites es recomendable mantener el lugar de trabajo actual.
¿Cuándo?	¿En qué momento se hace?	Luego de que los CCDR ejecutan los proyectos, deben presentar las liquidaciones.	Generalmente las liquidaciones se presentan al final de cada año luego de que se hayan desarrollado todos los proyectos.	El momento de realización se debe mantener flexible según la terminación de los proyectos.
	¿Se podría cambiar el tiempo?	No	Los tiempos de realización de los proyectos pueden o no extenderse por lo que es aceptable que los presenten al término de cada año, ya que al inicio	Es recomendable mantener los tiempos de ejecución.

			del año se vuelve a asignar presupuestos.	
¿Quién?	¿Quién lo realiza?	Coordinador Regional, Coordinador de Proyectos, Director Recreación.	El primer filtro son los Coordinadores Regionales, luego pasa por el Coordinador de proyectos y por último el aval del Director de Recreación, todos cuentan con la capacidad y conocimiento para ejecutar el procedimiento.	Se deben evaluar si las personas a cargo del procedimiento son los adecuados.
	¿Le corresponde hacer el procedimiento?	No	Los funcionarios de la DPRR son expertos en educación física, éste es un trámite meramente administrativo del cual los funcionarios poseen un conocimiento limitado, y que puede propiciar una incorrecta ejecución.	Hacer un estudio de puestos que determine los requisitos necesarios de los funcionarios para ejecutar el procedimiento.
	¿Algún otro colaborador	Si	El procedimiento puede ser ejecuta	Se recomienda en tal caso de que no

	podría realizarlo?		por funcionarios de los Departamentos de Finanzas y Contabilidad o algún puesto administrativo.	se pueda trasladar el procedimiento a otro departamento, crear un nuevo puesto administrativo dentro de la DPRR que permita ejecutar éste tipo de procedimientos.
¿Cómo?	¿Cómo se realiza el procedimiento?	Mediante una hoja de revisión se anota las carencias o incoherencias encontradas en los documentos presentados para la liquidación por parte de los CCDR.	El procedimiento requiere de conocimiento administrativo ya que muchos documentos son relacionados a temas contables o financieros de los cuales los funcionarios de la DPRR no poseen los conocimientos, o es relativamente bajo.	El modo de aplicación del procedimiento es correcto pero sigue sin estar dentro del alcance de los funcionarios, por lo que se recomienda trasladar el procedimiento o crear el puesto administrativo dentro de la DPRR.
	¿Las políticas o reglamentos son los adecuados?	Si	La guía establecida presenta con claridad los lineamientos necesarios para la evaluación de los requisitos de la liquidación.	Someter a aprobación del Consejo Nacional la guía establecida.

¿Por qué?	¿Por qué se hace?	Porque se debe declarar ante la CGR la utilización de fondos públicos.	El procedimiento permite evidenciar la transparencia tanto de los CCDR y del ICODER ante el pueblo costarricense.	Es importante seguir ejecutando el procedimiento de la manera correcta.
-----------	-------------------	--	---	---

Conclusiones:

- El procedimiento es ejecutado por la DPRR mediante funcionarios que no poseen un conocimiento administrativo amplio.
- La guía actual no cuenta con la aprobación del Consejo Nacional.

Recomendaciones:

- Es recomendable realizar un estudio de puestos que determine las capacidades necesarias para realizar el procedimiento y si le corresponde a la DPRR, ya que es un trámite administrativo y no recreativo.
- La guía actual debe ser sometida a aprobación del Consejo Nacional para poder ser aplicada.

4.3.6 Trámite Superávit para Transferencias de Fondos Económicos

	Instituto Costarricense del Deporte y la Recreación Dirección de Promoción Recreativa Regional	
	Trámite de Superávit para Transferencias de Fondos Económicos	
	Código del procedimiento: MP-DPRR-TSTF-PTF- 006-2016	Consecutivo de: 001 de 003
	Fecha: Abril de 2016	

Objetivo del Procedimiento: Brindar a los Comités Cantonales la oportunidad de utilizar los fondos sobrantes luego de la liquidación que hayan presentado.

Alcance: Contempla la identificación de un superávit, la aprobación de utilización, hasta la presentación de un nuevo proyecto.

Políticas o Reglamentos: N/A

Formularios o Impresos: Revisión Requisitos Trámite Superávits ([Anexo #3](#))

Aplicaciones computacionales: N/A

Frecuencia: Cuando se determina la existencia de un superávit, luego de una liquidación.

Responsables: Comité Cantonal, Coordinador Regional, Director Recreación, Dirección Nacional

Glosario de términos:

Superávit: “El concepto se utiliza en la economía y las finanzas para hacer referencia a la abundancia del dinero que ingresa o del patrimonio en comparación a los gastos o las deudas.” (Definición.DE, 2016)

Addendum: Ampliación a un proyecto inicial. (Monge, 2016)

	Instituto Costarricense del Deporte y la Recreación Dirección de Promoción Recreativa Regional	
	Trámite de Superávit para Transferencias de Fondos Económicos	
	Código del procedimiento: MP-DPRR-TSTF-PTF- 006-2016	Consecutivo de: 002 de 003
	Fecha: Abril de 2016	

Descripción narrativa del Procedimiento:

Trámite de Superávit para Transferencias de Fondos Económicos		
Paso	Descripción de la actividad	Responsable
0	Inicia el procedimiento	
1	Revisa la liquidación presentada para determinar si hay existencia de un superávit	Comité Cantonal
2	Decide si utiliza el superávit para un nuevo proyecto ¿lo va a utilizar? Si: Actividad #4 No: Actividad #3	Comité Cantonal
3	Procede a hacer la devolución del dinero en superávit mediante una transferencia bancaria o por medio del depósito directo en Tesorería. Finaliza el procedimiento	Comité Cantonal
4	Completa la Solicitud a la Dirección Nacional del ICODER del uso del Superávit (Anexo15 de la Revisión Requisitos Tramite Superávit)	Comité Cantonal
5	Envía la Solicitud al Coordinador Regional	Comité Cantonal

	Instituto Costarricense del Deporte y la Recreación Dirección de Promoción Recreativa Regional	
	Trámite de Superávit para Transferencias de Fondos Económicos	
	Código del procedimiento: MP-DPRR-TSTF-PTF- 006-2016	Consecutivo de: 003 de 003
	Fecha: Abril de 2016	

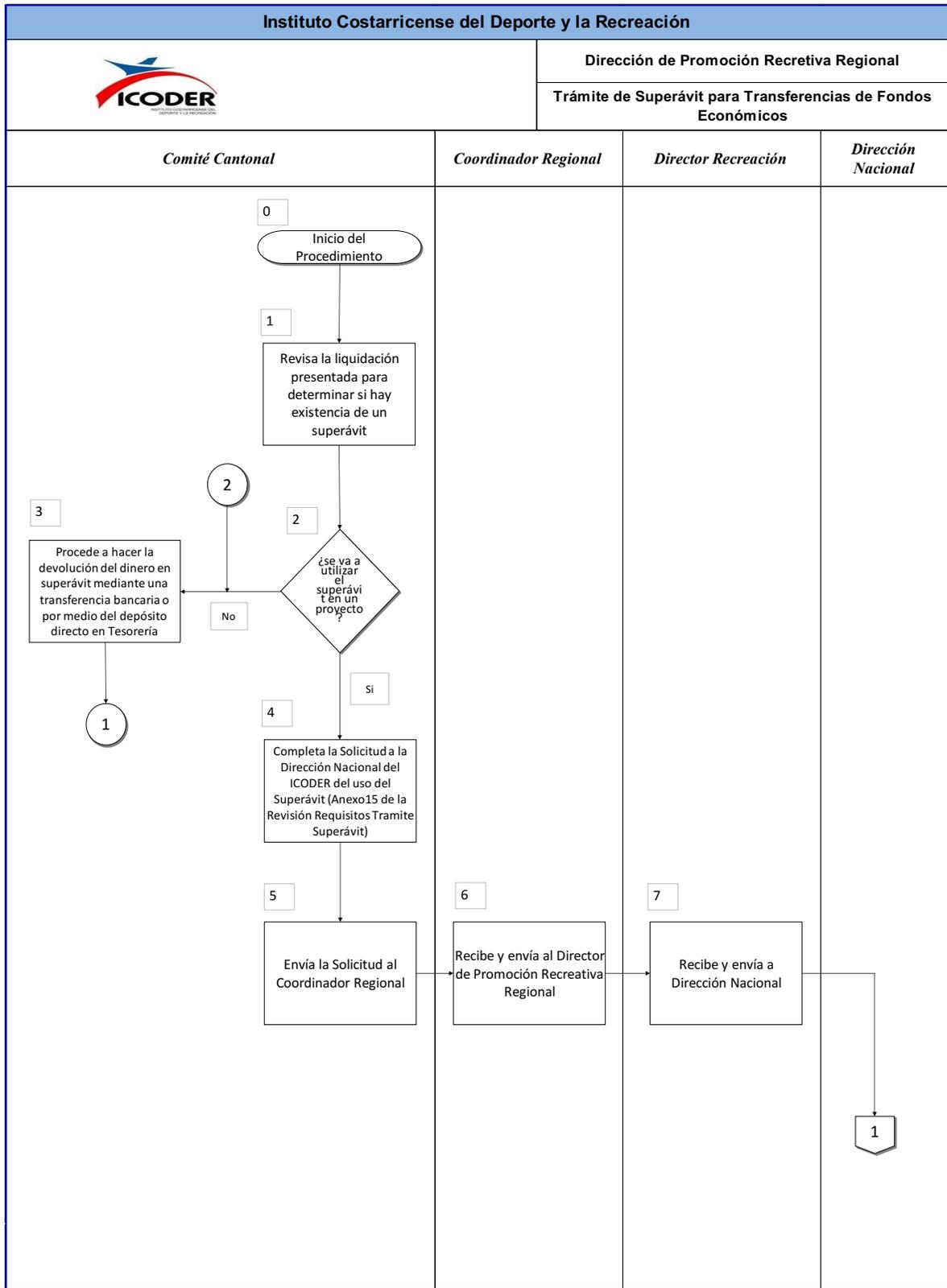
6	Recibe y envía al Director de Promoción Recreativa Regional	Coordinador Regional
7	Recibe y envía a Dirección Nacional	Director Recreación
8	Aprueba o rechaza el trámite ¿lo aprueba? Si: Actividad #9 No: Actividad #3	Dirección Nacional
9	Recibe aprobación de Dirección Nacional y comunica al Coordinador Regional	Director Recreación
10	Solicita al Comité Cantonal presentar un nuevo proyecto para utilizar los fondos del superávit según los requisitos de trámite de superávits	Coordinador Regional
11	Presenta el nuevo proyecto según los requisitos de trámite de superávits ante la Dirección de Promoción Recreativa Regional	Comité Cantonal
	Final del procedimiento	

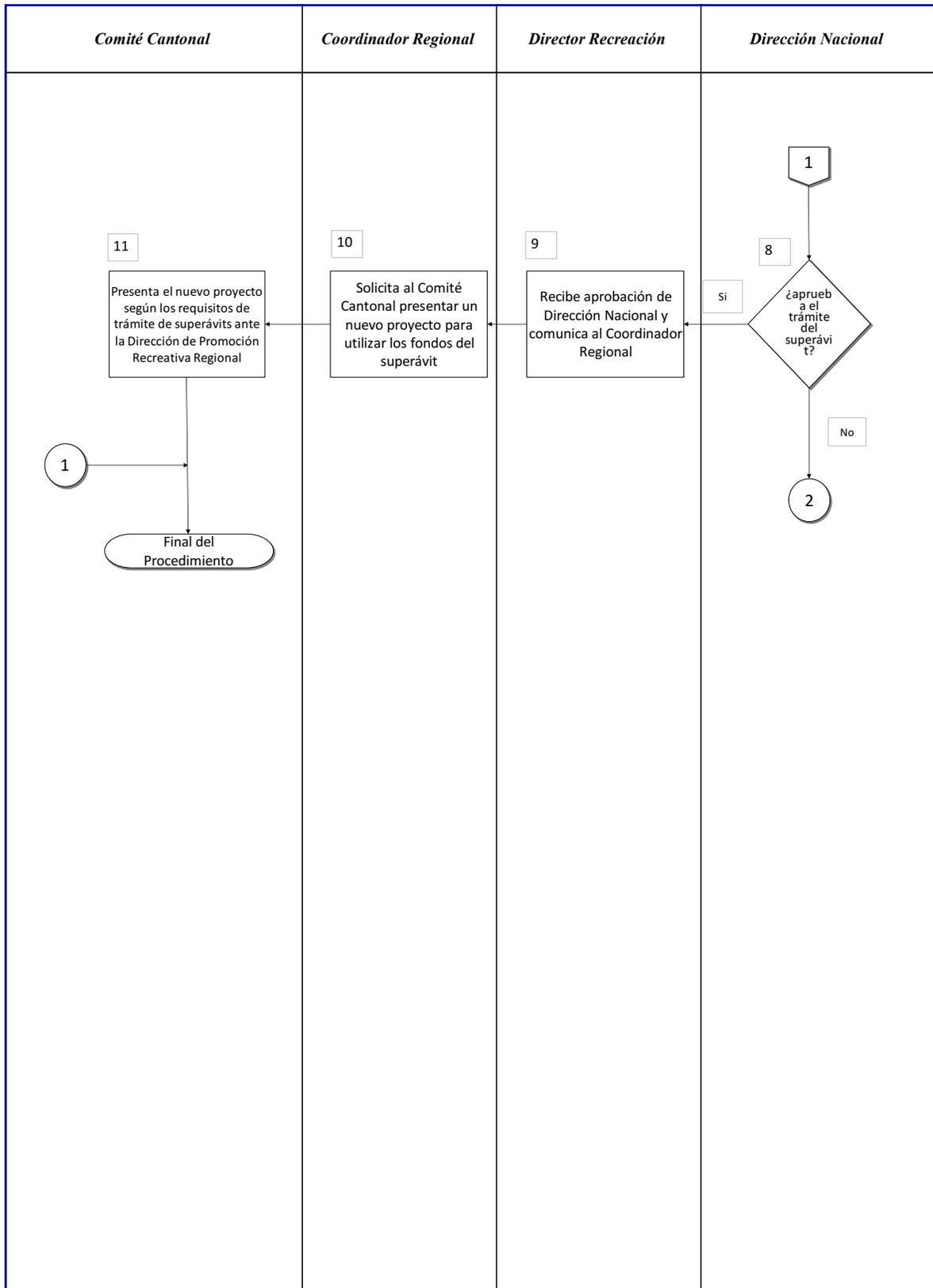
Elaborado por:

N:Ariel Rojas Montenegro

F:

Diagrama de Flujo:





Elaborado por:	Revisado por:	Autorizado por:
N: Ariel Rojas Montenegro F:	N: Jorge Monge Meza F:	N: Roberto Roque Pujol F:

Hexámetro Quintiliano:

Tabla 22. Análisis de Trámite de Superávit

Nombre del Procedimiento: Trámite de Superávit para Transferencias de Fondos Económicos				
		Actualidad	Análisis	Sugerencias
¿Qué?	¿Qué se hace?	Brindar otra oportunidad a los CCDR cuando existe un superávit luego de la liquidación de los fondos.	Cuando los CCDR cumplen con la realización de los proyectos y no utilizaron todos los fondos, éstos pueden solicitar un trámite de superávit para poder hacer uso de esos fondos luego de la liquidación.	Mantener el tipo de operación.
	¿Es necesaria y por qué es necesaria?	Es necesaria, para que los CCDR puedan hacer uso de todos los fondos que tenían disponibles.	Es necesario el procedimiento para que se haga uso de todos los fondos, porque al no utilizarlos en su totalidad, para un nuevo periodo se puede considerar disminuir el presupuesto.	Recomendable seguir con la ejecución del procedimiento.

	¿Es parte del alcance?	No	La DPRR no cuenta con puesto específicamente administrativos para este tipo de trámite por lo que está fuera de las funciones de la DPRR.	Es necesario hacer un estudio de puestos o evaluar el posible traslado de la función a otro departamento administrativo.
¿Dónde?	¿Dónde se hace?	En la Sede Central del ICODER, en las oficinas de la DPRR	Al ser un trámite realizado por la DPRR se mantiene su realización dentro de sus oficinas.	Es recomendable mantener el procedimiento en la Sede Central del ICODER.
¿Cuándo?	¿En qué momento se hace?	Se realiza luego de determinar que existe un superávit luego de la liquidación de transferencias.	El tiempo en que es realizado se debe mantener de manera flexible, ya que hasta el momento en que se hace la liquidación se puede determinar si hay un sobrante o no de los fondos.	Mantener flexibilidad en el tiempo de la solicitud del superávit.
	¿Se podría cambiar el tiempo?	No	El procedimiento depende de la determinación de un superávit luego de la liquidación de una transferencia.	Continuar con el mismo tiempo de ejecución.
¿Quién?	¿Quién lo realiza?	Coordinador Regional, Director de Recreación, CCDR.	Los encargados del procedimiento son personas con conocimientos	Es recomendable hacer un estudio de funciones y posible traslado de las

			relacionados al campo de la educación física y no cuentan con el conocimiento administrativo.	mismas a personal administrativo.
	¿Le corresponde hacer el procedimiento?	No	Al ser un trámite administrativo y los funcionarios no poseer el conocimiento necesario, no les corresponde la realización del procedimiento.	Realizar estudio de puestos.
	¿Algún otro colaborador podría realizarlo?	Si	Los funcionarios del Departamento de Finanzas y Contabilidad pueden realizar el procedimiento con mayor fluidez.	Evaluar la posibilidad de traslado del procedimiento.
¿Cómo?	¿Cómo se realiza el procedimiento?	El CCDR revisa si tiene un superávit, decide si lo va a utilizar, presenta la solicitud a la DPRR, la cual es enviada a la Dirección Nacional para la aprobación.	El procedimiento cuenta con muchos pasos que se podrían evitar si fuera realizado por el Departamento de Finanzas y Contabilidad ya que ellos son quienes revisaron la liquidación y quienes	Es recomendable evaluar la posibilidad de que el procedimiento sea realizado por un departamento administrativo. Agregar un paso donde se revise la solicitud del trámite, de manera

			tienen un mayor conocimiento administrativo. No se hace una revisión de la solicitud por parte del Coordinador Regional al momento en que la recibe.	que se corrobore que la información sea correcta.
	¿Las políticas o reglamentos son los adecuados?	No	La guía existente presenta los requisitos y los pasos para realizar el trámite, pero no está aprobada por el Consejo Nacional, por lo que no es aplicable.	Someter a aprobación la guía establecida.
¿Por qué?	¿Por qué se hace?	Para hacer uso de la totalidad de los fondos de las transferencias a CCDRR cuando hay un superávit.	Sin éste procedimiento existe la posibilidad de un recorte de presupuesto por no utilizar la totalidad de los fondos.	Permanecer con el procedimiento.

Conclusiones:

- El trámite es realizado por funcionarios sin conocimiento administrativo.
- El Coordinador Regional no realiza una revisión de la solicitud que envía el Comité Cantonal.
- La guía utilizada no está aprobada, de manera que no es aplicable al procedimiento.
- La documentación pasa por el Coordinador Regional y luego por el Director de Recreación ya que son quienes son el contacto entre los

Comités Cantonales y la Dirección Nacional, pero ellos no son quienes aprueban, ya que la carta va dirigida a Dirección Nacional y no a la Dirección de Promoción Recreativa Regional.

Recomendaciones:

- Realizar un estudio que permite evaluar la creación de un puesto administrativo en la DPRR para la realización de procedimientos relacionados a ésta área, o el traslado a otro departamento administrativo.
- Se debe agregar un paso donde el Coordinador Regional que recibe la solicitud del trámite por parte del Comité Cantonal, haga una revisión de la información y así generar un mejor control de la misma.
- Someter a aprobación la guía para el trámite de superávits.
- Mantener los pasos a seguir según la ejecución actual del procedimiento, ya que el Coordinador Regional y el Director de Recreación reciben documentos que luego trasladan pero no les corresponde la aprobación.

4.4 Procedimientos de Fiscalización

A continuación se presentan los procedimientos relacionados con el ámbito de Fiscalización:

4.4.1 Fiscalización y Supervisión de Módulos de Máquinas para Parques “Bio-saludables”

	Instituto Costarricense del Deporte y la Recreación Dirección de Promoción Recreativa Regional	
	Fiscalización y Supervisión de Módulos de Máquinas para Parques “Bio-saludables”	
	Código del procedimiento: MP-DPRR-FSMP-PFS-001-2016	Consecutivo de: 001 de 005
	Fecha: Abril de 2016	

Objetivo del Procedimiento: Mantener un control sobre el uso de los módulos de máquinas brindadas a los parques cantonales.

Alcance: Abarca desde la revisión de Cantones con módulos de máquinas, la visita hasta el archivo de documentos.

Políticas o Reglamentos: N/A

Formularios o Impresos: N/A

Aplicaciones computacionales: N/A

Frecuencia: Mensual.

Responsables: Coordinador Regional, Coordinador del Proceso de Fiscalización de Módulos de Máquinas.

Glosario de términos:

Fiscalizar: “El verbo indica el control y la crítica de acciones u obras de alguien, o el cumplimiento del oficio de fiscal.” (Definición.DE, 2016)

CCDR: Comité Cantonal de Deportes y Recreación.

DPRR: Departamento de Promoción Recreativa Regional.

	Instituto Costarricense del Deporte y la Recreación Dirección de Promoción Recreativa Regional	
	Fiscalización y Supervisión de Módulos de Máquinas para Parques “Bio-saludables”	
	Código del procedimiento: MP-DPRR-FSMP-PFS- 001-2016	Consecutivo de: 002 de 005
	Fecha: Abril de 2016	

Descripción narrativa del Procedimiento:

Fiscalización y Supervisión de Módulos de Máquinas para Parques “Bio-saludables”		
Paso	Descripción de la actividad	Responsable
0	Inicia el procedimiento	
1	Revisa en cuales cantones han instalado máquinas en los parques	Coordinador Regional
2	Determina una vez al mes una visita al sitio donde están las máquinas	Coordinador Regional
3	Visita el lugar e inicia la inspección	Coordinador Regional
4	Revisa visualmente que las máquinas estén en buen estado (que la empresa les esté dando el mantenimiento necesario)	Coordinador Regional
5	Revisa las máquinas ¿están en buen estado? Si: Actividad #7 No: Actividad #6	Coordinador Regional
6	Anota cuál es la máquina que está dañada y cuál es el daño	Coordinador Regional
7	Verifica que la municipalidad brindara agentes de seguridad (policía) en el espacio donde están las máquinas	Coordinador Regional

	Instituto Costarricense del Deporte y la Recreación Dirección de Promoción Recreativa Regional	
	Fiscalización y Supervisión de Módulos de Máquinas para Parques “Bio-saludables”	
	Código del procedimiento: MP-DPRR-FSMP-PFS- 001-2016	Consecutivo de: 003 de 005
	Fecha: Abril de 2016	

8	Verifica que la municipalidad brinde un instructor que se encuentre al lado de las máquinas y que ayude a las personas que las utilizan	Coordinador Regional
9	Verifica que las personas de la comunidad estén utilizando las máquinas	Coordinador Regional
10	Determina si la municipalidad ha cumplido con todas las especificaciones ¿las cumple? Si: Actividad #12 No: Actividad #11	Coordinador Regional
11	Redacta informe con las inconformidades y lo notifica a la municipalidad	Coordinador Regional
12	Redacta un oficio indicando la fecha de la visita y el lugar que visitó, asegurando que hizo la fiscalización correspondiente y adjunta los documentos o anomalías que haya encontrado y que notificara a la municipalidad	Coordinador Regional

	Instituto Costarricense del Deporte y la Recreación Dirección de Promoción Recreativa Regional	
	Fiscalización y Supervisión de Módulos de Máquinas para Parques “Bio-saludables”	
	Código del procedimiento: MP-DPRR-FSMP-PFS- 001-2016	Consecutivo de: 004 de 005
	Fecha: Abril de 2016	

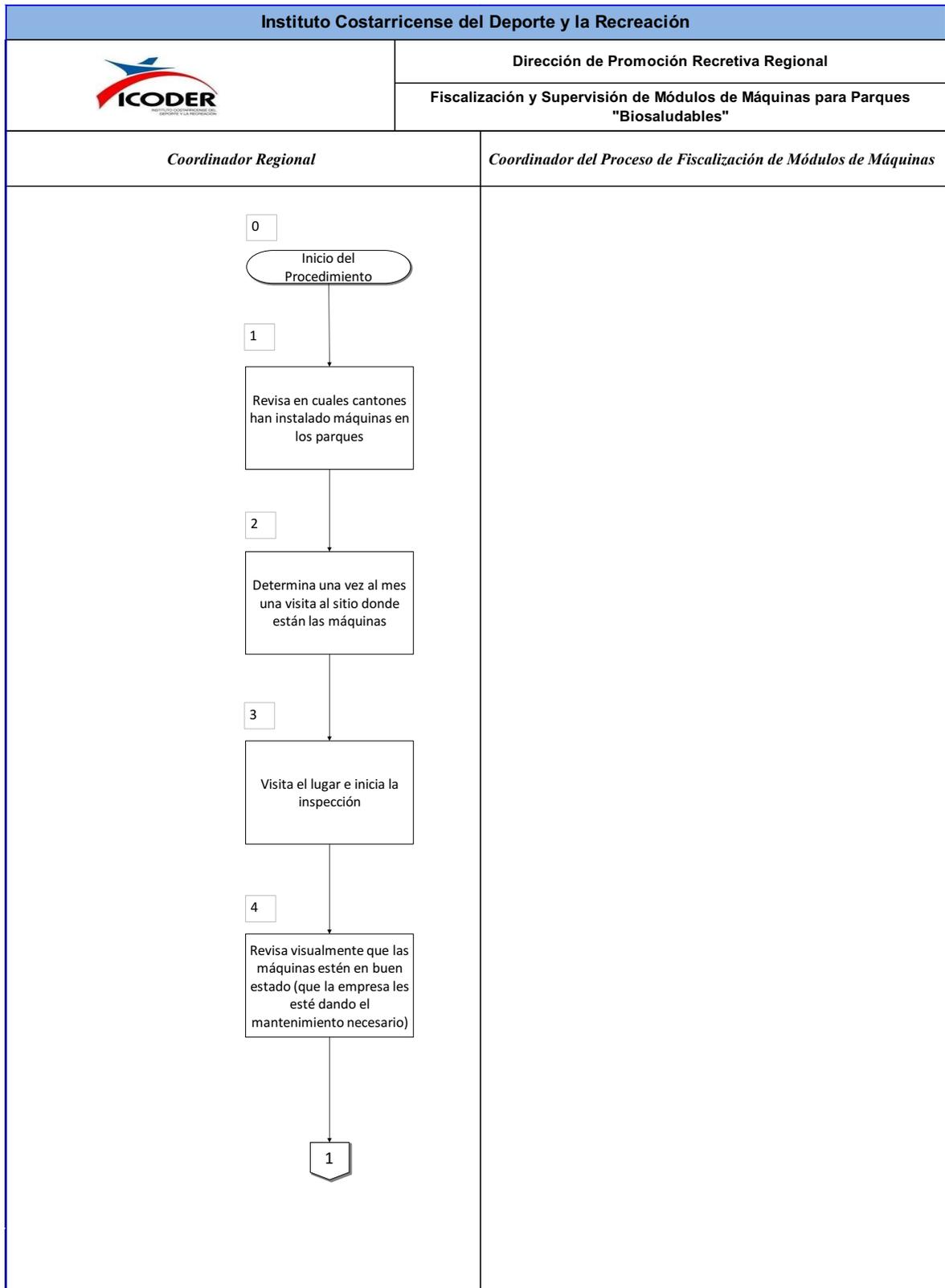
13	Envía el informe con el oficio adjunto y demás documentación al Coordinador del Proceso de Fiscalización de Módulos de Máquinas	Coordinador Regional
14	Recibe y revisa los documentos, el oficio, y el informe.	Coordinador del Proceso de Fiscalización de Módulos de Máquinas
15	Revisa los documentos ¿están completos? Si: Actividad #17 No: Actividad #16	Coordinador del Proceso de Fiscalización de Módulos de Máquinas
16	Redacta un oficio solicitando la totalidad de los documentos y observaciones y se lo devuelve al Coordinador Regional y vuelve a la Actividad #12	Coordinador del Proceso de Fiscalización de Módulos de Máquinas

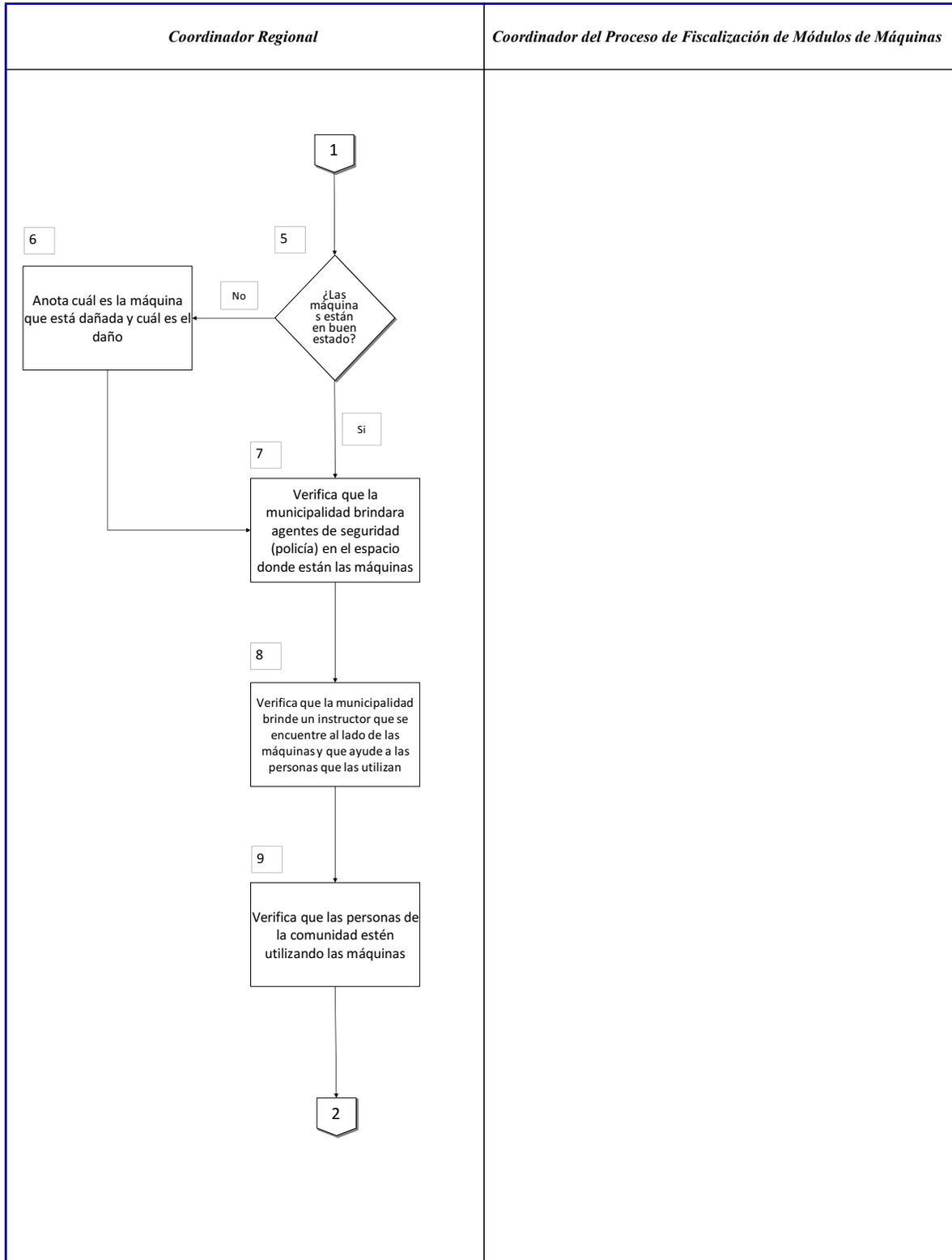
	Instituto Costarricense del Deporte y la Recreación Dirección de Promoción Recreativa Regional	
	Fiscalización y Supervisión de Módulos de Máquinas para Parques “Bio-saludables”	
	Código del procedimiento: MP-DPRR-FSMP-PFS- 001-2016	Consecutivo de: 005 de 005
	Fecha: Abril de 2016	

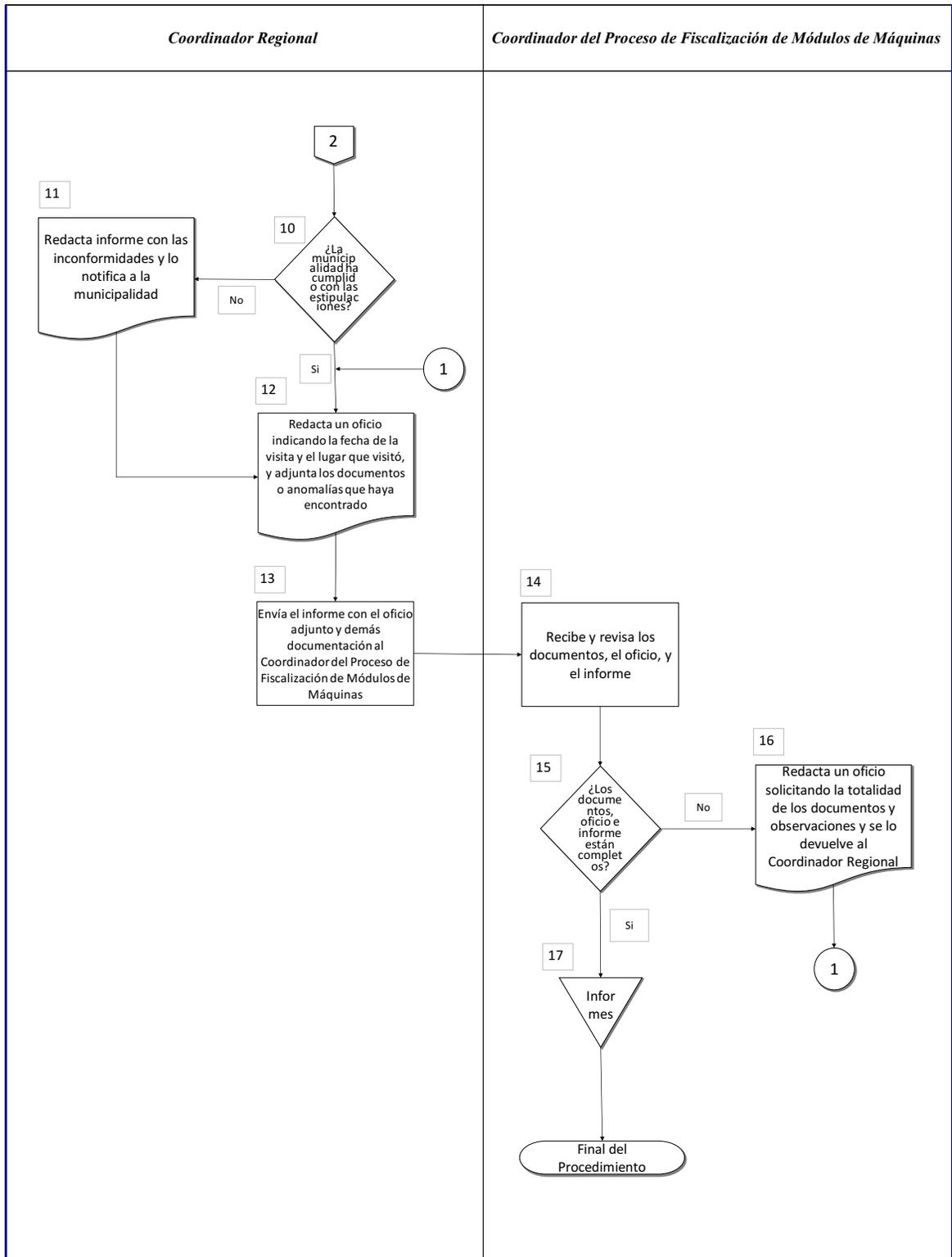
17	Archiva o guarda los documentos	Coordinador del Proceso de Fiscalización de Módulos de Máquinas
	Final del procedimiento	

Elaborado por:
N:Ariel Rojas Montenegro
F:

Diagrama de Flujo:







Elaborado por:	Revisado por:	Autorizado por:
N: Ariel Rojas Montenegro F:	N: Jorge Monge Meza F:	N: Roberto Roque Pujol F:

Hexámetro Quintiliano:

Tabla 23. Análisis de Fiscalización y supervisión de módulos de máquinas

Nombre del Procedimiento: Fiscalización y Supervisión de Módulos de Máquinas para Parques “Bio-saludables”				
		Actualidad	Análisis	Sugerencias
¿Qué?	¿Qué se hace?	Fiscalizar la utilización de los módulos de máquinas transferidos a los CCDR.	Se visita y corrobora que los módulos de máquinas están siendo utilizados de la manera correcta y que la municipalidad cumpliera con los requisitos necesarios según el convenio.	Recomendable seguir con el modo de operación.
	¿Es necesaria y por qué es necesaria?	Es necesario, porque al hacer una transferencia el ICODER tiene que velar por el cumplimiento del convenio.	Al ser el DPRR quien realiza la transferencia de las máquinas es quien debe fiscalizar el debido uso de las mismas.	Se debe seguir haciendo la fiscalización de las máquinas.
	¿Es parte del alcance?	Si	La DPRR es la encargada de las transferencias de máquinas así como de su supervisión.	Los Coordinadores Regionales deben seguir haciendo la fiscalización.

¿Dónde?	¿Dónde se hace?	En los parques o lugares donde estén instaladas las máquinas.	El lugar de la visita siempre va a ser donde estén instaladas las máquinas, por ende los Coordinadores Regionales tienen que presentarse en dichos lugares.	Es necesario continuar trasladándose a los sitios donde se encuentran las máquinas.
¿Cuándo?	¿En qué momento se hace?	Una vez al mes.	Realizar una visita mes a mes no es conveniente ya que el periodo entre visitas es corto y no se encuentran datos significativos.	Se recomienda como plazo prudencial visitas cada 3 meses para poder tener un mayor alcance en cuanto a datos.
	¿Se podría cambiar el tiempo?	Si	No es necesario realizar las visitas mes a mes ya que los datos que recopilan no son significativos por los periodos tan cortos.	Establecer que la visita sea trimestral.
¿Quién?	¿Quién lo realiza?	Coordinadores Regionales, Coordinador de Proyectos de Máquinas.	Ambos involucrados cuentan con la capacidad para la recolección de datos y el procesamiento de los mismos, así como los coordinadores tienen mejor acceso	Es recomendable mantener a los Coordinadores regionales a cargo del procedimiento ya que son quienes tienen mayor facilidad de acceso a los lugares donde

			a los lugares donde se encuentran las máquinas.	se encuentran las máquinas.
	¿Le corresponde hacer el procedimiento?	Si	Las funciones de los Coordinadores por su posición en cada región, incluyen la fiscalización de las máquinas.	Es recomendable continuar con el personal a cargo de la gestión del procedimiento.
	¿Algún otro colaborador podría realizarlo?	No	Los coordinadores son los que tienen más facilidad para visitar los lugares y el procedimiento se encuentra dentro de sus funciones.	Mantener el mismo personal para el procedimiento.
¿Cómo?	¿Cómo se realiza el procedimiento?	Se realiza una visita al lugar donde se encuentran las máquinas, se anota todas las irregularidades que se encuentren, se verifica la información y se archiva.	Para tener una mejor evidencia es necesario que adjunten fotos que presenten con claridad el estado de las máquinas o demás irregularidades que se encuentren. Se debe establecer un plazo para completar los documentos que hagan falta.	Es recomendable adjuntar dentro del informe de manera digital de 10-20 fotografías que muestren evidencia de la visita. Establecer 1 semana de tiempo como plazo para completar los documentos que hagan falta según lo que solicite el Coordinador de Proyectos de

				Máquinas.
	¿Las políticas o reglamentos son los adecuados?	No	No existe una guía específica para el procedimiento de fiscalización de máquinas	Crear una guía o reglamento y someterlo a aprobación del Consejo Nacional.
¿Por qué?	¿Por qué se hace?	Porque es obligación del ICODER verificar la utilización de los equipos brindados a las comunidades.	Este procedimiento asegura y presenta la información que evidencie que el programa cumple con su objetivo principal.	Se debe seguir realizando el procedimiento.

Conclusiones:

- Hace falta un mejor respaldo ilustrativo de las visitas a los lugares donde están instaladas las máquinas.
- No existe un plazo establecido para completar la información que haga falta dentro del informe.
- En ocasiones no se recolecta información ya que hay días o semanas en que las máquinas no son utilizadas de manera constante por los ciudadanos de la zona y por ende los datos no son positivos.
- No existe una guía específica para la fiscalización de máquinas.

Recomendaciones:

- Agregar un paso donde se adjunte de 10-20 fotos que evidencien la visita, dentro del informe de fiscalización.

- Determinar un plazo de una semana para completar los datos o documentos que el Coordinador de Proyectos de Máquinas considere necesarios.
- Cambiar la frecuencia de las visitas a un modo trimestral, de manera que los datos y evidencia recolectados sean significativos.
- Crear y someter a aprobación una guía que regule el procedimiento.

4.4.2 Fiscalización y Supervisión de Actividades Recreativas.

	Instituto Costarricense del Deporte y la Recreación Dirección de Promoción Recreativa Regional	
	Fiscalización y Supervisión de Actividades Recreativas	
	Código del procedimiento: MP-DPRR-FSAR-PFS- 002-2016	Consecutivo de: 001 de 005
	Fecha: Abril de 2016	

Objetivo del Procedimiento: Mantener un control sobre el uso de fondos públicos brindados a los Comités Cantonales.

Alcance: Contempla la revisión de la programación de actividades de los CCDR, la visita a la actividad, hasta el momento de la tabulación de datos.

Políticas o Reglamentos: Guía para el Monitoreo y Fiscalización de Proyectos de Transferencias Presupuestarias a CCDR.

Formularios o Impresos: Informe mensual de fiscalización y monitoreo del proyecto financiado por el ICODER ([Anexo #4](#)), Cuestionario ([Anexo #5](#)), Boleta de Control ([Anexo #6](#))

Aplicaciones computacionales: N/A

Frecuencia: Mensual.

Responsables: Coordinador Regional, Coordinador de Procesos de Fiscalización.

Glosario de términos:

Fiscalizar: “El verbo indica el control y la crítica de acciones u obras de alguien, o el cumplimiento del oficio de fiscal.” (Definición.DE, 2016)

CCDR: Comité Cantonal de Deportes y Recreación.

DPRR: Departamento de Promoción Recreativa Regional.

	Instituto Costarricense del Deporte y la Recreación Dirección de Promoción Recreativa Regional	
	Fiscalización y Supervisión de Actividades Recreativas	
	Código del procedimiento: MP-DPRR-FSAR-PFS- 002-2016	Consecutivo de: 002 de 005
	Fecha: Abril de 2016	

Descripción narrativa del Procedimiento:

Fiscalización y Supervisión de Actividades Recreativas		
Paso	Descripción de la actividad	Responsable
0	Inicia el procedimiento	
1	Revisa la programación de las actividades que van a realizar en cada proyecto presentado por los Comités Cantonales	Coordinador Regional
2	Determina la frecuencia con la que va a hacer las visitas a las actividades para fiscalizar	Coordinador Regional
3	Asiste a la actividad según lo había planeado	Coordinador Regional
4	Recolecta información acerca de la actividad mediante el formulario "Cuestionario de Fiscalización Regional por proyecto"	Coordinador Regional

	Instituto Costarricense del Deporte y la Recreación Dirección de Promoción Recreativa Regional	
	Fiscalización y Supervisión de Actividades Recreativas	
	Código del procedimiento: MP-DPRR-FSAR-PFS- 002-2016	Consecutivo de: 003 de 005
	Fecha: Abril de 2016	

5	Realiza 20 encuestas impresas con el formulario “Encuesta de opinión y satisfacción de los participantes del proyecto financiado por el ICODER”, a personas que formen parte de la actividad que están fiscalizando	Coordinador Regional
6	Llena la “Boleta control de actividades de proyectos financiados ICODER”	Coordinador Regional
7	Recoge el formulario “Informe mensual de fiscalización y monitoreo del proyecto financiado por el ICODER” este formulario debe estar completado por el CCDR	Coordinador Regional
8	Elabora un informe adjuntando los 3 formularios anteriores	Coordinador Regional
9	Redacta un oficio que indique el mes en que realizó la fiscalización, el nombre del proyecto, y que fue fiscalizado y aprobado por su persona	Coordinador Regional

	Instituto Costarricense del Deporte y la Recreación Dirección de Promoción Recreativa Regional	
	Fiscalización y Supervisión de Actividades Recreativas	
	Código del procedimiento: MP-DPRR-FSAR-PFS- 002-2016	Consecutivo de: 004 de 005
	Fecha: Abril de 2016	

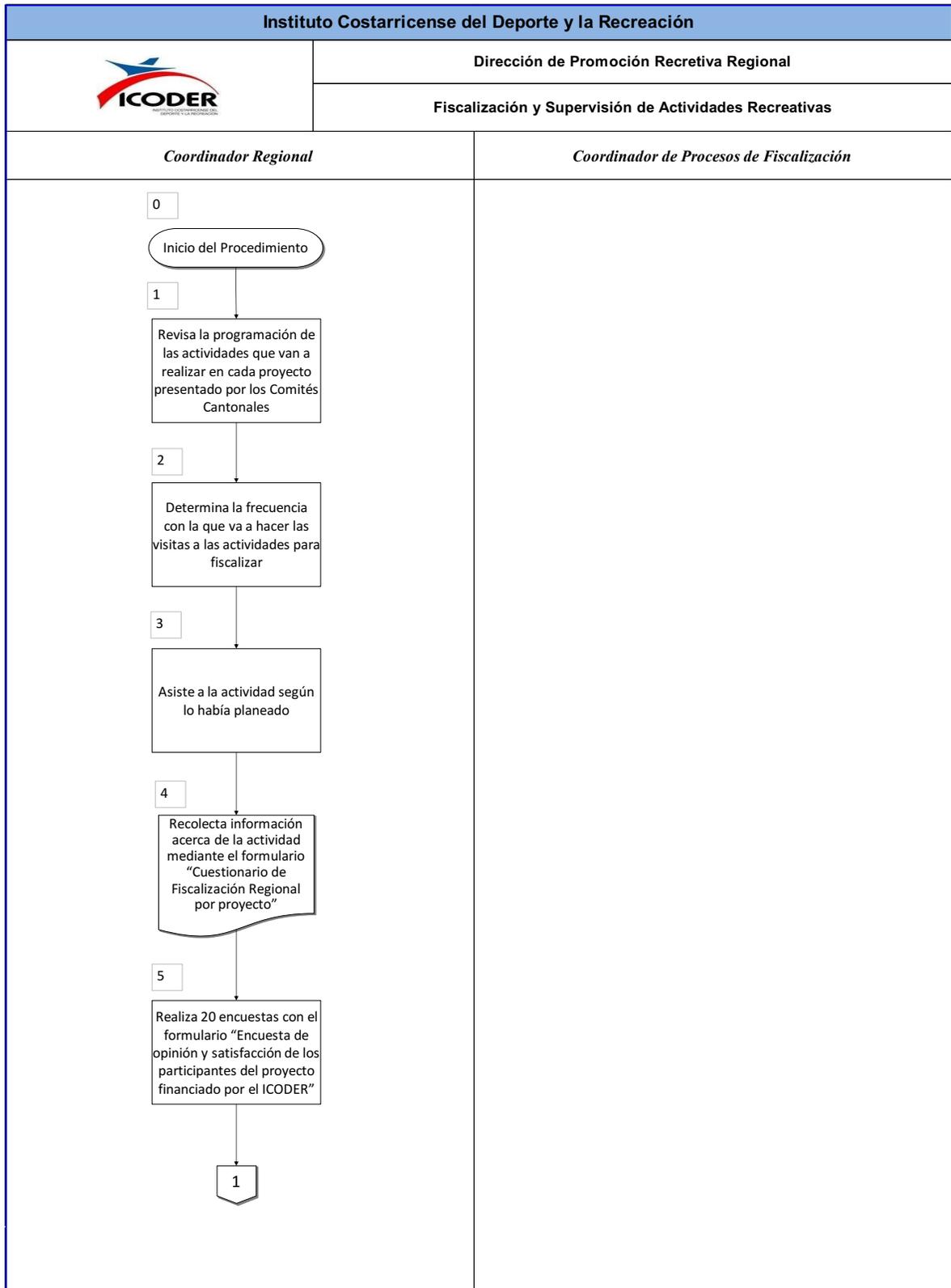
10	Envía el informe con todos los formularios solicitados y con el oficio adjunto al documento, al Coordinador de Procesos de Fiscalización	Coordinador Regional
11	Recibe y revisa que toda la documentación este completa y que se encuentre el oficio por parte del Coordinador Regional	Coordinador de Procesos de Fiscalización
12	Recibe la documentación ¿está completa? Si: Actividad #15 No: Actividad #13	Coordinador de Procesos de Fiscalización
13	Redacta un oficio solicitando la totalidad de documentos o la totalidad de la información requerida	Coordinador de Procesos de Fiscalización
14	Devuelve toda la documentación, con el oficio de la solicitud al Coordinador Regional para que éste complete lo solicitado y vuelve a la Actividad #10	Coordinador de Procesos de Fiscalización

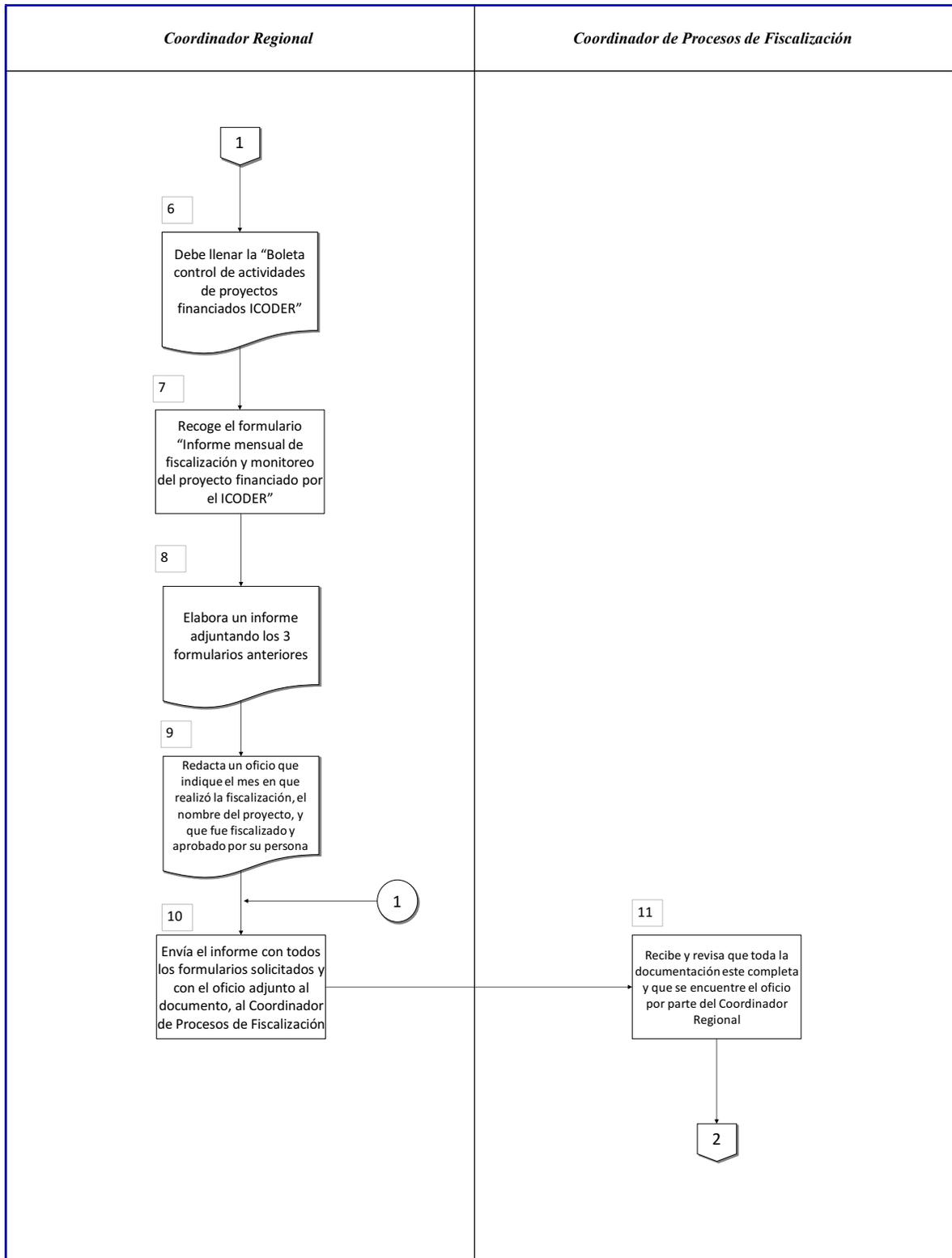
	Instituto Costarricense del Deporte y la Recreación Dirección de Promoción Recreativa Regional	
	Fiscalización y Supervisión de Actividades Recreativas	
	Código del procedimiento: MP-DPRR-FSAR-PFS- 002-2016	Consecutivo de: 005 de 005
	Fecha: Abril de 2016	

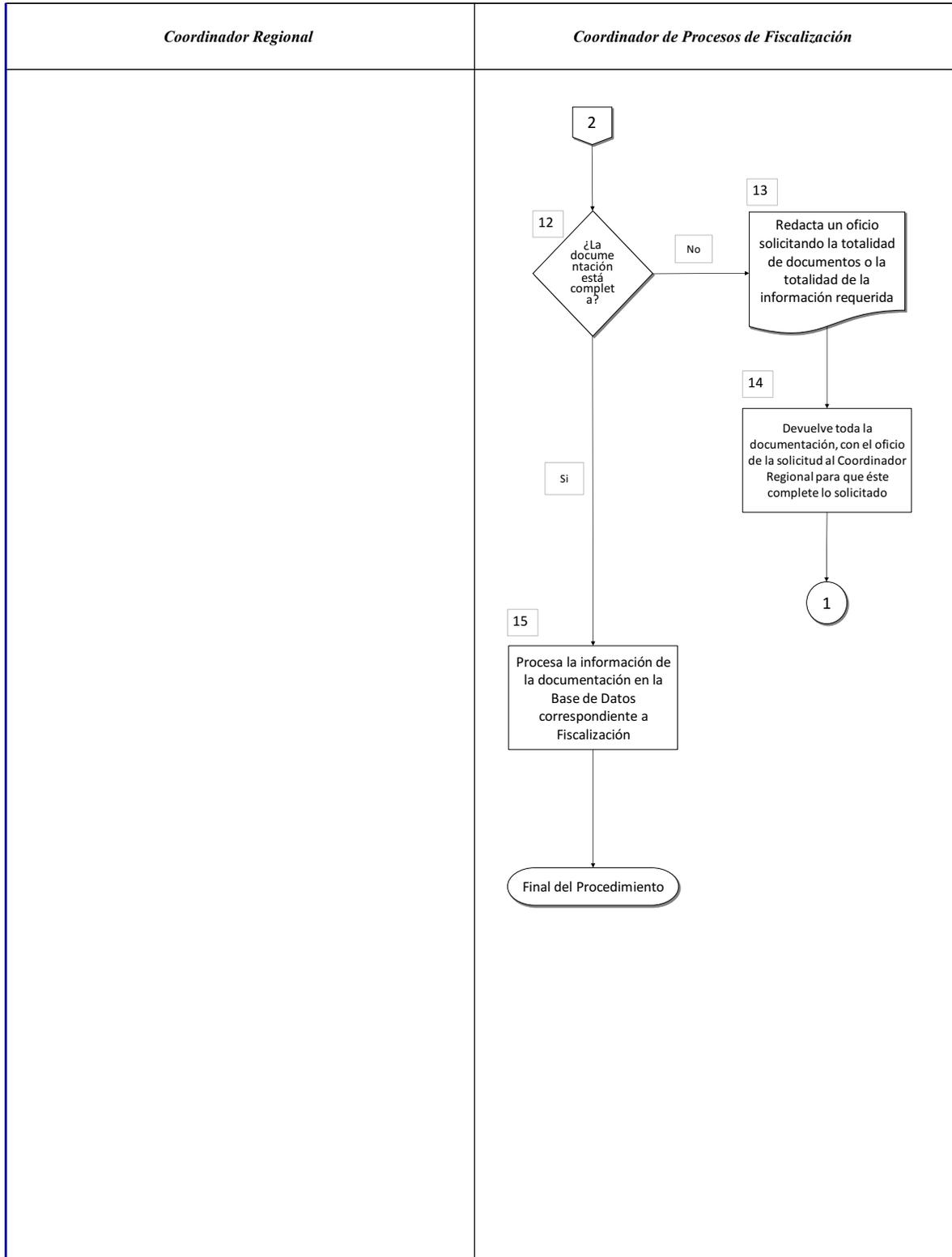
15	Procesa la información de la documentación en la Base de Datos correspondiente a Fiscalización	Coordinador de Procesos de Fiscalización
	Final del procedimiento	

Elaborado por:
N:Ariel Rojas Montenegro
F:

Diagrama de Flujo:







Elaborado por: N: Ariel Rojas Montenegro F:	Revisado por: N: Jorge Monge Meza F:	Autorizado por: N: Roberto Roque Pujol F:
---	--	---

Hexámetro Quintiliano:

Tabla 24. Análisis de Fiscalización y supervisión de Actividades Recreativas

Nombre del Procedimiento: Fiscalización y Supervisión de Actividades Recreativas				
		Actualidad	Análisis	Sugerencias
¿Qué?	¿Qué se hace?	Visitar las actividades de los proyectos desarrollados por los CCDR para efectos de fiscalización.	Verificar y controlar por medio de la fiscalización el correcto uso de los fondos públicos.	Continuar realizando la fiscalización correspondiente.
	¿Es necesaria y por qué es necesaria?	Es necesario, ya que los CCDR deben demostrar el uso de los fondos y el ICODER asegurarse de que realmente los esté utilizando.	Mediante la fiscalización se encuentran los datos necesarios para demostrar el aporte tanto del ICODER como de los CCDR en materia de recreación.	Es necesario seguir utilizando el procedimiento para demostrar el uso de fondos públicos.
	¿Es parte del alcance?	Si	La DPRR es quien tiene la potestad para asistir a los proyectos realizados por CCDR para asegurarse del	La DPRR debe continuar a cargo del procedimiento.

			cumplimiento de los mismos.	
¿Dónde?	¿Dónde se hace?	En los sitios donde los CCDR desarrollen las actividades de los proyectos a fiscalizar.	El Coordinador Regional es quien por facilidad puede atender a las actividades que se realicen en su región.	Flexibilidad de transporte para la movilización de los Coordinadores Regionales.
¿Cuándo?	¿En qué momento se hace?	Cuando hay una actividad de un proyecto que desarrolla un CCDR, de manera mensual	El procedimiento tiene flexibilidad de tiempo ya que no todos los CCDR desarrollan actividades mes a mes, por ende es necesario establecer un periodo más amplio para la realización del informe.	Es recomendable realizar un informe trimestral y no mensual, ya que no todos los CCDR realizan actividades de frecuencia mensual.
	¿Se podría cambiar el tiempo?	Si	Al no ser desarrolladas actividades de manera mensual da apertura para ampliar un poco el periodo de la	Cambiar el modo de presentación de informes a trimestral.

			presentación de los informes.	
¿Quién?	¿Quién lo realiza?	Coordinador Regional, Coordinador de Proyectos Recreativos.	Los coordinadores tienen la disponibilidad para hacer visitas así como para movilizarse en su región para realizar el debido procedimiento.	Es recomendable que los coordinadores sigan como encargados del procedimiento.
	¿Le corresponde hacer el procedimiento?	Si	Los coordinadores son los encargados de realizar la fiscalización en su región.	Es recomendable que los coordinadores sigan como encargados del procedimiento.
	¿Algún otro colaborador podría realizarlo?	No	Por facilidad de movilización y el contacto con los CCDR los Coordinadores Regionales son los únicos que pueden realizar la labor.	Es recomendable que los coordinadores sigan como encargados del procedimiento.
¿Cómo?	¿Cómo se realiza el procedimiento?	Se hace una visita el día de la actividad, se recopila la información que debe brindar cada CCDR, se realizan	La tabulación actualmente es realizada por el Coordinador de Proyectos Recreativos, cuando la información	Se recomienda que la primera tabulación sea realizada por los Coordinadores Regionales, en tal caso es necesario

		encuestas al público asistente, se tabula la información y se almacena en la base de datos.	debería ya estar tabulada por el Coordinador Regional para facilitar de tabulación de resultados finales. Parte de la evidencia debe ser presentada con imágenes las cuales no son adjuntadas en el informe por parte de los Coordinadores Regionales. Cuando se les solicita completar la información faltante no existe un plazo que regule la devolución de la documentación.	que el Coordinador de Proyectos Recreativos comparta la base de datos con la cual se realiza dicha tabulación. Como evidencia se deberían adjuntar al informe de 10-15 fotografías por actividad visitada. Establecer un plazo de una semana para completar la documentación faltante.
	¿Las políticas o reglamentos son los adecuados?	No	La Guía para el Monitoreo y Fiscalización de Proyectos de Transferencias Presupuestarias a CCDR, no está aprobada por el Consejo Nacional, por lo que no es	Someter a aprobación la Guía para el Monitoreo y Fiscalización de Proyectos de Transferencias Presupuestarias a CCDR.

			aplicable al procedimiento.	
¿Por qué?	¿Por qué se hace?	Porque se debe monitorear las actividades que realizan los CCDR que son financiadas con fondos facilitados por el ICODER.	La evidencia que perite recopilar el procedimiento es significativa al momento de rendir cuentas y demostrar la utilización de fondos ante el Consejo Nacional.	Es recomendable mantener el procedimiento como parte de las funciones de la DPRR.

Conclusiones:

- Actualmente se realiza un informe mensual, sin tomar en cuenta que no todos los CCDR realizan actividades mensuales y los informes no son sustentables, ya que no todos los meses se realizan actividades y por ende se llegan a presentar reportes sin información relevante.
- Existe una doble tabulación de datos realizada por el Coordinador de Proyectos Recreativos, ya que debe hacer una primera tabulación con los datos de las encuestas para obtener un resultado general, y luego tabular ese resultado en la base de datos de resultados.
- La evidencia que es presentada no siempre incluye las fotografías de la actividad a la que se asiste para la fiscalización.
- No existe un plazo establecido como política del procedimiento para presentar la totalidad de los documentos cuando el Coordinador de Proyectos Recreativos hace la solicitud a los Coordinadores Regionales.

Recomendaciones:

- Cambiar el modo de mensual a trimestral en la presentación de informes de fiscalización.
- La primera tabulación de datos puede ser realizada por los Coordinadores Regionales basados en la base de datos realizada por el Coordinador de Proyectos Recreativos, y la tabulación de resultados debe ser realizada por el Coordinador de Proyectos Recreativos.
- Incluir dentro del informe trimestral de 10-15 fotografías por actividad que presente evidencia de la visita y asistencia para la fiscalización.
- Determinar una semana como plazo para completar los documentos que solicite el Coordinador de Proyectos Recreativos.

4.5 Procedimientos de Transporte

A continuación se presentan los procedimientos relacionados con el ámbito de Transporte:

4.5.1 Solicitud de adelanto de viáticos para viajes en el interior del país para visitas a comités cantonales

	Instituto Costarricense del Deporte y la Recreación Dirección de Promoción Recreativa Regional	
	Solicitud de adelanto de viáticos para viajes en el interior del país para visitas a comités cantonales	
	Código del procedimiento: MP-DPRR-SAVV-PTP-001- 2016	Consecutivo de: 001 de 004
	Fecha: Abril de 2016	

Objetivo del Procedimiento: Brindar los fondos necesarios para los viajes a realizar por los Coordinadores Regionales.

Alcance: Inicia con el llenado del formulario necesario, la tramitología de la solicitud, hasta la recepción de documentos por parte de Financiero.

Políticas o Reglamentos: N/A

Formularios o Impresos: Vale de Caja Chica ([Anexo #7](#)), Formulario “Liquidación de gastos de viaje en el interior del país” ([Anexo #8](#))

Aplicaciones computacionales: N/A

Frecuencia: Según la utilización de viáticos de los Coordinadores Regionales.

Responsables: Coordinador Regional, Director Recreación, Agente de Finanzas.

Glosario de términos:

Viáticos: “El concepto se emplea para nombrar el dinero o las especies que se entregan a una persona para sustento durante un viaje.” (Definición.DE, 2016)

	Instituto Costarricense del Deporte y la Recreación Dirección de Promoción Recreativa Regional	
	Solicitud de adelanto de viáticos para viajes en el interior del país para visitas a comités cantonales	
	Código del procedimiento: MP-DPRR-SAVV-PTP-001-2016	Consecutivo de: 002 de 004
	Fecha: Abril de 2016	

Descripción narrativa del Procedimiento:

Solicitud de adelanto de viáticos para viajes en el interior del país para visitas a comités cantonales		
Paso	Descripción de la actividad	Responsable
0	Inicia el procedimiento	
1	Llena por adelantado el formulario "Liquidación de gastos de viaje en el interior del país"	Coordinador Regional
2	Indica la fecha y horas de salida y de regreso del viaje	Coordinador Regional
3	Indica según la hora y fecha del viaje si necesitará de desayuno, almuerzo, cena u hospedaje.	Coordinador Regional
4	Indica cual será el motivo del viaje	Coordinador Regional
5	Indica la provincia y cantón que se visitarán	Coordinador Regional
6	Verifica si la región corresponde a su zona ¿corresponde? Si: Actividad #10 No: Actividad #7	Coordinador Regional

	Instituto Costarricense del Deporte y la Recreación Dirección de Promoción Recreativa Regional	
	Solicitud de adelanto de viáticos para viajes en el interior del país para visitas a comités cantonales	
	Código del procedimiento: MP-DPRR-SAVV-PTP-001-2016	Consecutivo de: 003 de 004
	Fecha: Abril de 2016	

7	Solicita aprobación del Director	Coordinador Regional
8	Decide si aprueba la salida solicitada Aprueba: Actividad #10 Rechaza: Actividad #9	Director Recreación
9	Notifica al Coordinador Regional que se rechaza, y que debe cubrir los gastos que vaya a realizar o que cancele la gira. FINALIZA EL PROCEDIMIENTO	Director Recreación
10	Llena el Vale de Caja Chica de acuerdo a los gastos presupuestados en el formulario de "Liquidación de gastos de viaje en el interior del país"	Coordinador Regional
11	Envía el Vale de Caja Chica al Director de Recreación	Coordinador Regional
12	Recibe y firma el Vale de Caja Chica	Director Recreación
13	Devuelve el Vale de Caja Chica al Coordinador Regional	Director Recreación

	Instituto Costarricense del Deporte y la Recreación Dirección de Promoción Recreativa Regional	
	Solicitud de adelanto de viáticos para viajes en el interior del país para visitas a comités cantonales	
	Código del procedimiento: MP-DPRR-SAVV-PTP-001-2016	Consecutivo de: 004 de 004
	Fecha: Abril de 2016	

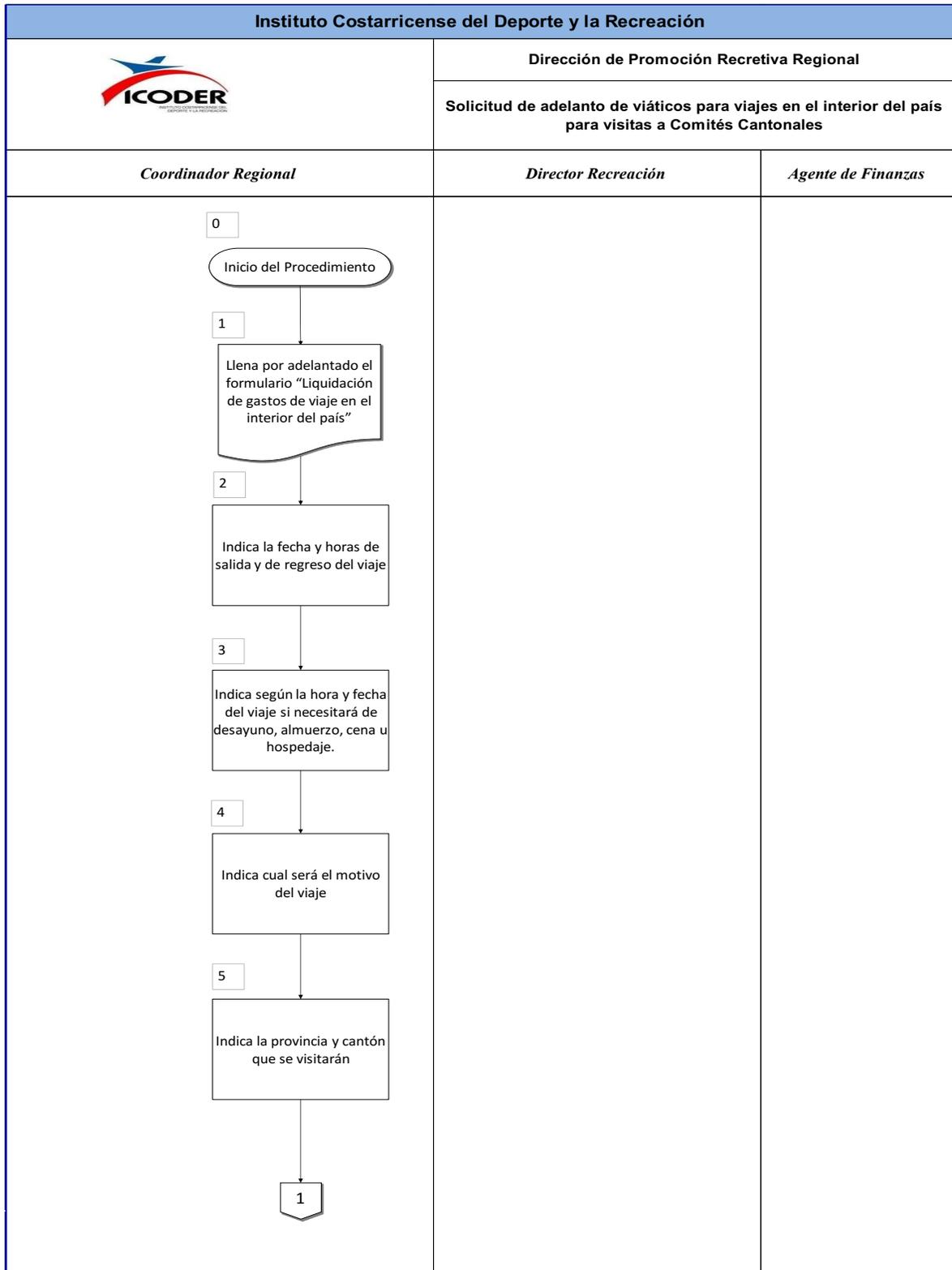
14	Recibe y traslada al Departamento Financiero el formulario "Liquidación de gastos de viaje en el interior del país" y el Vale de Caja Chica	Coordinador Regional
15	Verifica que el Vale de Caja Chica y el formulario "Liquidación de gastos de viaje en el interior del país" están completos de la manera correcta y firmados por el Director de Recreación	Agente de Finanzas
16	Revisa los documentos ¿cumple con los requisitos? Si: Actividad #19 No: Actividad #17	Agente de Finanzas
17	Devuelve al Coordinador para que lo complete.	Agente de Finanzas
18	Recibe, completa los requisitos que solicitaron y vuelve a la Actividad #11	Coordinador Regional
19	Firma recibido	Agente de Finanzas
	Final del procedimiento	

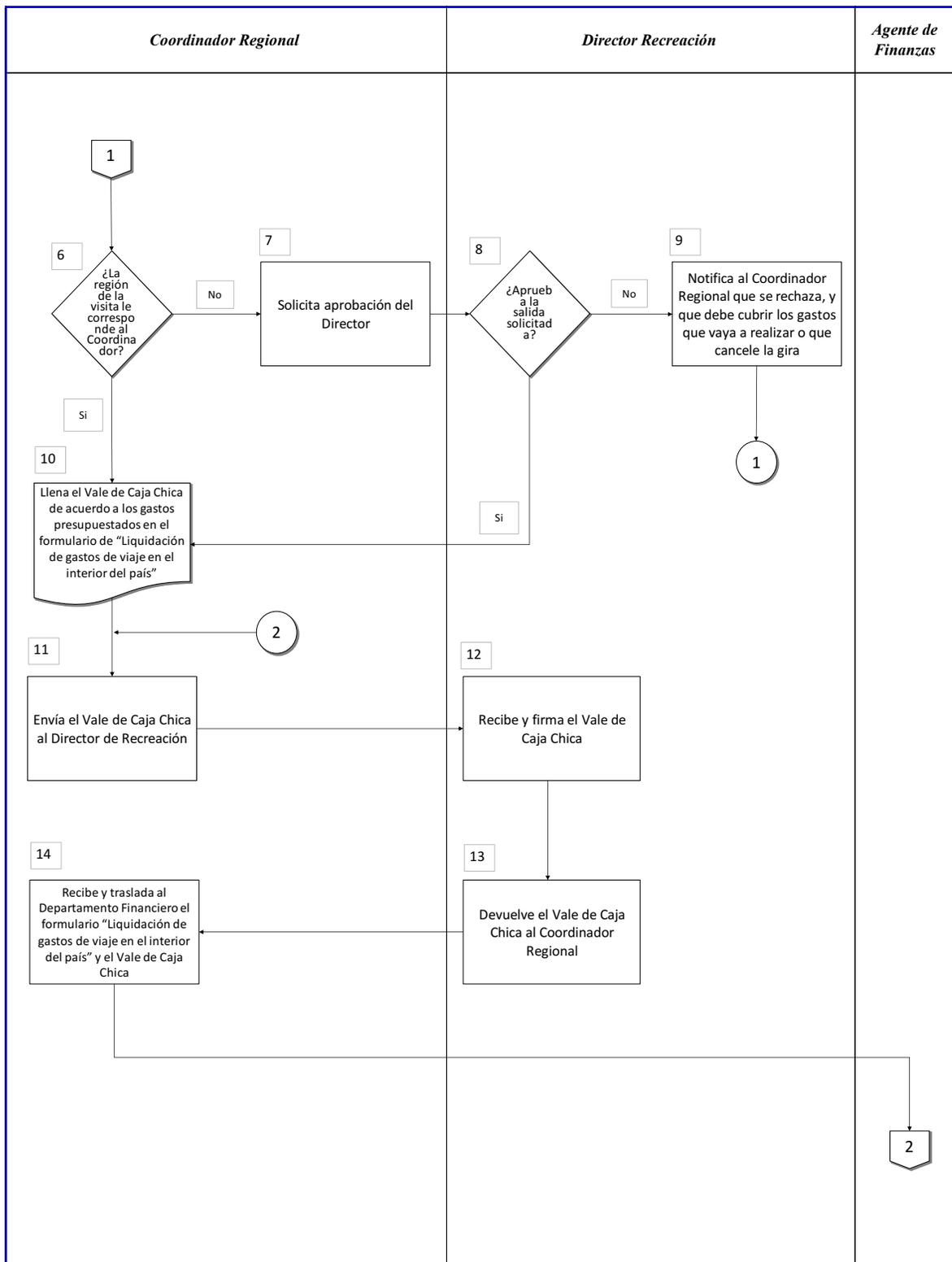
Elaborado por:

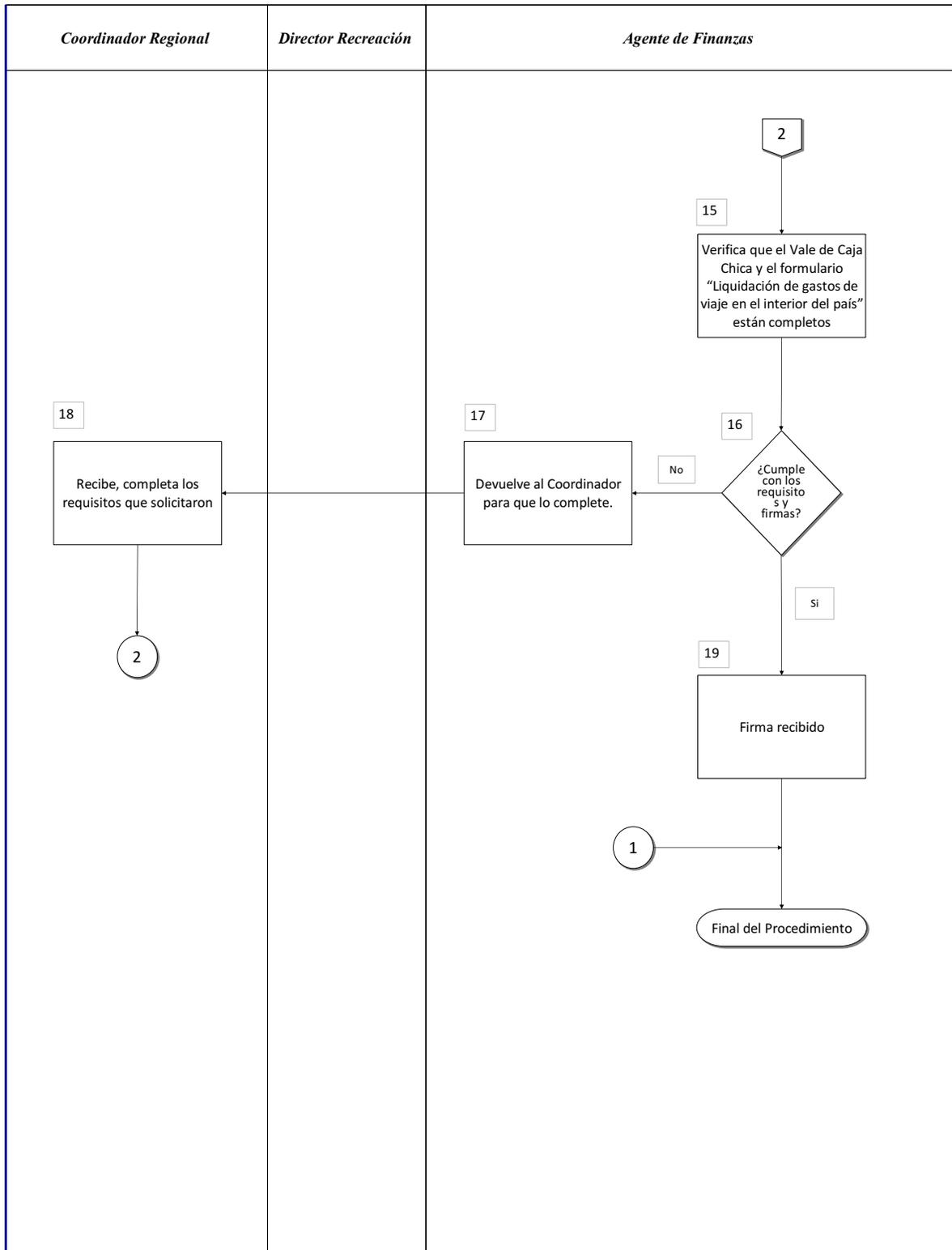
N:Ariel Rojas Montenegro

F:

Diagrama de Flujo:







Elaborado por:	Revisado por:	Autorizado por:
N: Ariel Rojas Montenegro F:	N: Jorge Monge Meza F:	N: Roberto Roque Pujol F:

Hexámetro Quintiliano:

Tabla 25. Análisis de Solicitud de adelanto de viáticos

Nombre del Procedimiento: Solicitud de adelanto de viáticos para viajes en el interior del país para visitas a comités cantonales				
		Actualidad	Análisis	Sugerencias
¿Qué?	¿Qué se hace?	Solicitar por adelantado los viáticos.	Los Coordinadores Regionales se encuentran en sus zonas, y cuando por alguna razón necesitan hacer algún trámite en la sede central, aprovechan para hacer un adelanto de viáticos para próximas salidas y evitar tener que realizar toda la tramitología teniendo que ir hasta la sede central cada vez que necesitan hacer el trámite.	Sistematizar el procedimiento de solicitud de viáticos, para evitar papelería innecesaria y desplazamiento innecesario.

	¿Es necesaria y por qué es necesaria?	Es necesario, los Coordinadores Regionales necesitan recursos para poder cumplir con sus labores.	Muchas veces no cuentan con los recursos de manera inmediata como para luego hacer la liquidación, por ende se hace el adelanto cuando lo necesitan.	Es recomendable evaluar si es correcto y necesario que se haga éste tipo de solicitud, ya que no se puede controlar el verdadero gasto realizado.
	¿Es parte del alcance?	Si	La DPRR es la encargada de autorizar los viáticos utilizados por los Coordinadores Regionales.	La autorización debe seguir siendo realizada por la DPRR.
¿Dónde?	¿Dónde se hace?	Sede Central del ICODER, en la DPRR.	Los Coordinadores Regionales deben presentar la solicitud en la DPRR, de manera que significa un traslado desde su zona para que pueda ser firmada la solicitud.	Por medio de un sistema informático se evitaría el traslado innecesario para la firma de aprobación.
¿Cuándo?	¿En qué momento se hace?	Cuando el Coordinador Regional debe hacer una visita y no dispone de recursos propios para luego liquidarlos.	El tiempo en que se realiza el trámite es variable ya que no en todos los casos es necesario un adelanto ya que puede que dispongan de	Es recomendable mantener la flexibilidad en los tiempos en que hagan la solicitud.

			recursos para luego hacer la liquidación.	
	¿Se podría cambiar el tiempo?	No	El tiempo de realización no es constante por lo que no se puede establecer un periodo fijo para la solicitud.	Es importante mantener la flexibilidad con los tiempos de ejecución.
¿Quién?	¿Quién lo realiza?	Coordinador Regional, Director de DPRR	Los involucrados tienen el conocimiento y la potestad para realizar el procedimiento.	
	¿Le corresponde hacer el procedimiento?	Si	Los Coordinadores Regionales son quienes tienen que realizar el trámite nadie más lo puede hacer por ende les corresponde el procedimiento.	Es recomendable que se mantenga el mismo personal realizando el procedimiento.
	¿Algún otro colaborador podría realizarlo?	No	El Coordinador Regional es quien sabe el monto de los viáticos que necesita y el Director es el único que puede aprobarlos.	No se debe cambiar el personal a cargo del procedimiento.

¿Cómo?	¿Cómo se realiza el procedimiento?	Se llena un formulario y un vale de caja chica según el monto que necesite el Coordinador Regional, el cual debe ser enviado al Director de Recreación para luego ser enviado a Financiero.	El procedimiento requiere de papelería y mucho traslado innecesario, aparte de que requiere de firmas, que en caso de que el Director no se encuentre el procedimiento se atrasa o inclusive no se puede tramitar. El trámite es muy rudimentario ya que el llenado de la papelería solo puede ser escrito a mano. El Director debe verificar que la solicitud sea correcta.	Se recomienda autorizar algún funcionario de la DPRR para que dé el visto bueno a las solicitudes en caso de ausencia del Director. Es recomendable sistematizar por medio de un programa el procedimiento, reduciendo papelería y traslado, aparte de facilitar la gestión. Es necesario establecer un paso donde el Director verifica y determina si esta correcta o no la solicitud y lo que procede.
	¿Las políticas o reglamentos son los adecuados?	No	El procedimiento debe regirse por un reglamento interno que regule los montos solicitados, y que estén sujetos a la tarifa vigente de la CGR.	Crear un reglamento interno que apoye el procedimiento.

¿Por qué?	¿Por qué se hace?	Porque los recursos de los Coordinadores Regionales se pueden ver limitados, por ende necesitan hacer una solicitud por adelantado de viáticos para poder cumplir con sus labores.	El procedimiento es contradictorio ya que no se puede saber con certeza cuánto es lo que realmente se va a gastar y si realmente lo ocupaban ya que no hay una demostración previa del gasto, aun así el procedimiento es realizado.	Evaluar la confiabilidad del procedimiento. Mediante un reglamento interno se puede establecer un mejor control sobre el procedimiento.
-----------	-------------------	--	--	---

Conclusiones:

- El procedimiento utiliza papelería innecesaria y un traslado excesivo de los documentos.
- Ante la ausencia del Director de la DPRR, no existe una persona que quede a cargo de la autorización de viáticos y el procedimiento se retrasa o no se completa.
- El Director de Recreación recibe y firma la solicitud sin corroborar que la solicitud sea correcta.
- No existe un reglamento que estipule los lineamientos y montos a seguir para la validación de la solicitud.

Recomendaciones:

- Es recomendable no solo para la DPRR sino para todo el ICODER, implementar un sistema para la solicitud y liquidación de viáticos, de manera que se reduzca el gasto en papel y el tiempo de traslado de la documentación, aparte de reducir el traslado de los Coordinadores Regionales para trámites que se podrían realizar desde su zona.
- Es importante delegar la autorización a un funcionario de la DPRR que se mantenga en la Sede Central, en caso de ausencia del Director de la DPRR.
- Es necesario establecer un paso donde se evidencie lo que procede ante la verificación de los datos por parte del Director.
- Es necesario que exista un Reglamento Interno que regule el procedimiento y que sea aprobado por el Consejo Nacional.

4.5.2 Liquidación de gastos de viaje en el interior del país para visitas a comités cantonales.

	Instituto Costarricense del Deporte y la Recreación Dirección de Promoción Recreativa Regional	
	Liquidación de gastos de viaje en el interior del país para visitas a comités cantonales	
	Código del procedimiento: MP-DPRR-LGV-PTP-002- 2016	Consecutivo de: 001 de 004
	Fecha: Abril de 2016	

Objetivo del Procedimiento: Cumplir con la demostración de los gastos realizados en los viajes, de manera que evidencie un uso correcto.

Alcance: Abarca el llenado del formulario necesario, los requisitos necesarios, hasta la recepción de documentos por parte de Financiero.

Políticas o Reglamentos: N/A

Formularios o Impresos: Vale de Caja Chica ([Anexo #7](#)), Formulario “Liquidación de gastos de viaje en el interior del país” ([Anexo #8](#))

Aplicaciones computacionales: N/A

Frecuencia: Cuando se utilicen de viáticos.

Responsables: Coordinador Regional, Director Recreación, Agente de Finanzas.

Glosario de términos:

Liquidación: “La liquidación es la acción y resultado de liquidar, que significa, entre otras cosas, concretar el pago total de una cuenta, ajustar el cálculo o finalizar un cierto estado de algo.” (Definición.DE, 2016)

	Instituto Costarricense del Deporte y la Recreación Dirección de Promoción Recreativa Regional	
	Liquidación de gastos de viaje en el interior del país para visitas a comités cantonales	
	Código del procedimiento: MP-DPRR-LGV-PTP-002- 2016	Consecutivo de: 002 de 004
	Fecha: Abril de 2016	

Descripción narrativa del Procedimiento:

Liquidación de gastos de viaje en el interior del país para visitas a comités cantonales		
Paso	Descripción de la actividad	Responsable
0	Inicia el procedimiento	
1	Llena el formulario "Liquidación de gastos de viaje en el interior del país"	Coordinador Regional
2	Indica la fecha y horas de salida y de regreso del viaje	Coordinador Regional
3	Indica según la hora y fecha del viaje si requirió de desayuno, almuerzo, cena u hospedaje.	Coordinador Regional
4	Indica cual fue el motivo del viaje	Coordinador Regional
5	Indica la provincia y cantón al que se hizo la visita	Coordinador Regional
6	Verifica que la región corresponda a su zona ¿corresponde? Si: Actividad #10 No: Actividad #7	Coordinador Regional

	Instituto Costarricense del Deporte y la Recreación Dirección de Promoción Recreativa Regional	
	Liquidación de gastos de viaje en el interior del país para visitas a comités cantonales	
	Código del procedimiento: MP-DPRR-LGV-PTP-002- 2016	Consecutivo de: 003 de 004
	Fecha: Abril de 2016	

7	Solicita aprobación del Director	Coordinador Regional
8	Decide si aprueba la liquidación Aprueba: Actividad #10 Rechaza: Actividad #9	Director Recreación
9	Notifica al Coordinador Regional que se rechaza, y que debe cubrir los gastos que realizó. Finaliza	Director Recreación
10	Llena el Vale de Caja Chica	Coordinador Regional
11	Adjunta el Vale de Caja Chica, el formulario "Liquidación de gastos de viaje en el interior del país", las facturas correspondientes a los gastos realizados y envía al Director de Recreación	Coordinador Regional
12	Recibe y firma el Vale de Caja Chica y el formulario "Liquidación de gastos de viaje en el interior del país"	Director Recreación
13	Devuelve el formulario "Liquidación de gastos de viaje en el interior del país" al Coordinador Regional	Director Recreación

	Instituto Costarricense del Deporte y la Recreación Dirección de Promoción Recreativa Regional	
	Liquidación de gastos de viaje en el interior del país para visitas a comités cantonales	
	Código del procedimiento: MP-DPRR-LGV-PTP-002- 2016	Consecutivo de: 004 de 004
	Fecha: Abril de 2016	

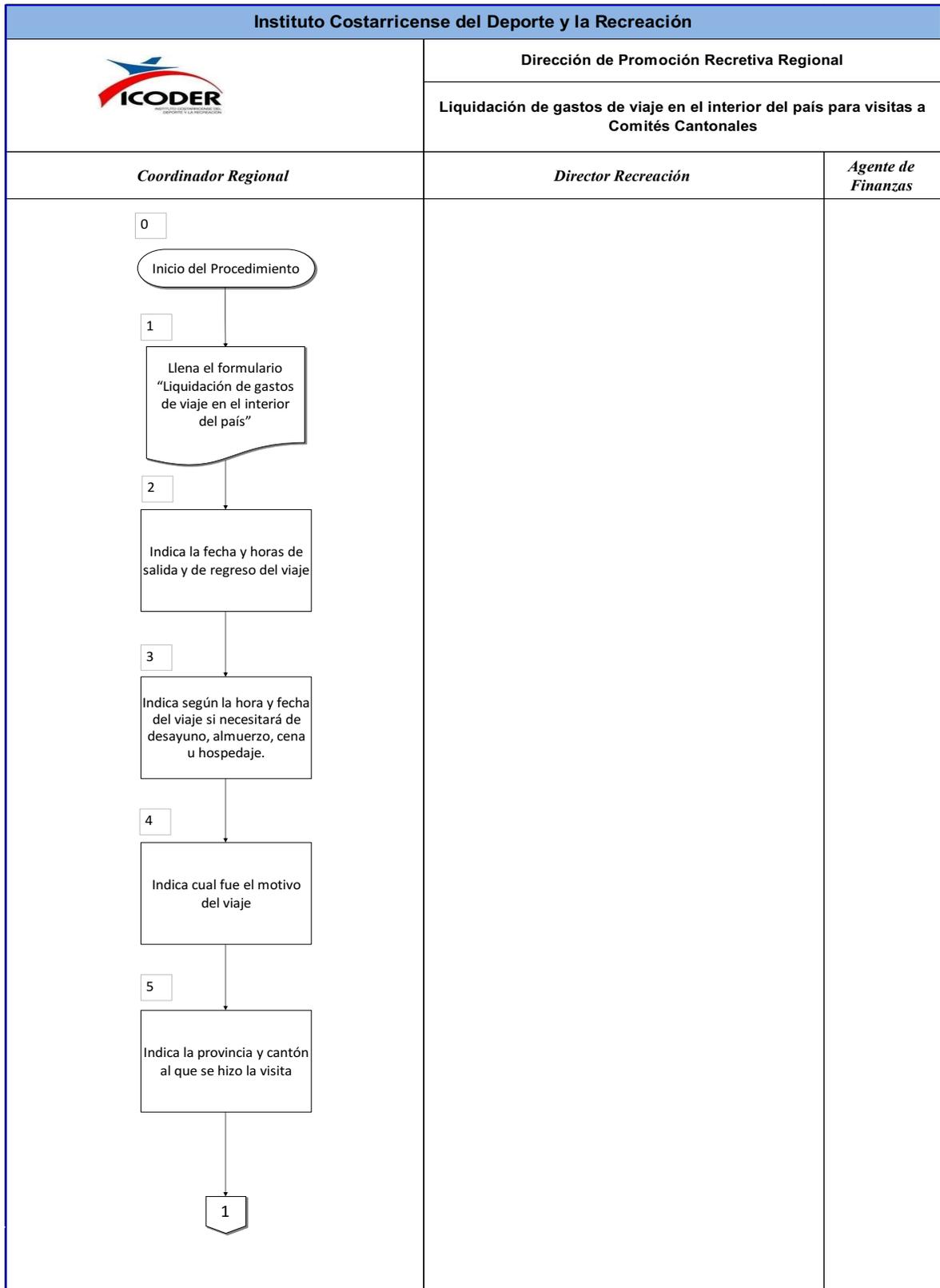
14	Recibe y traslada al Departamento Financiero el formulario "Liquidación de gastos de viaje en el interior del país" y el Vale de Caja Chica	Coordinador Regional
15	Verifica que el Vale de Caja Chica, las facturas de gastos y el formulario "Liquidación de gastos de viaje en el interior del país" están completos de la manera correcta y firmados por el Director de Recreación	Agente de Finanzas
16	Revisa los documentos ¿Cumple con los requisitos? Si: Actividad #19 No: Actividad #17	Agente de Finanzas
17	Devuelve al Coordinador para que lo complete.	Agente de Finanzas
18	Recibe, completa los requisitos que solicitaron y vuelve a la Actividad #11	Coordinador Regional
19	Firma recibido	Agente de Finanzas
Final del procedimiento		

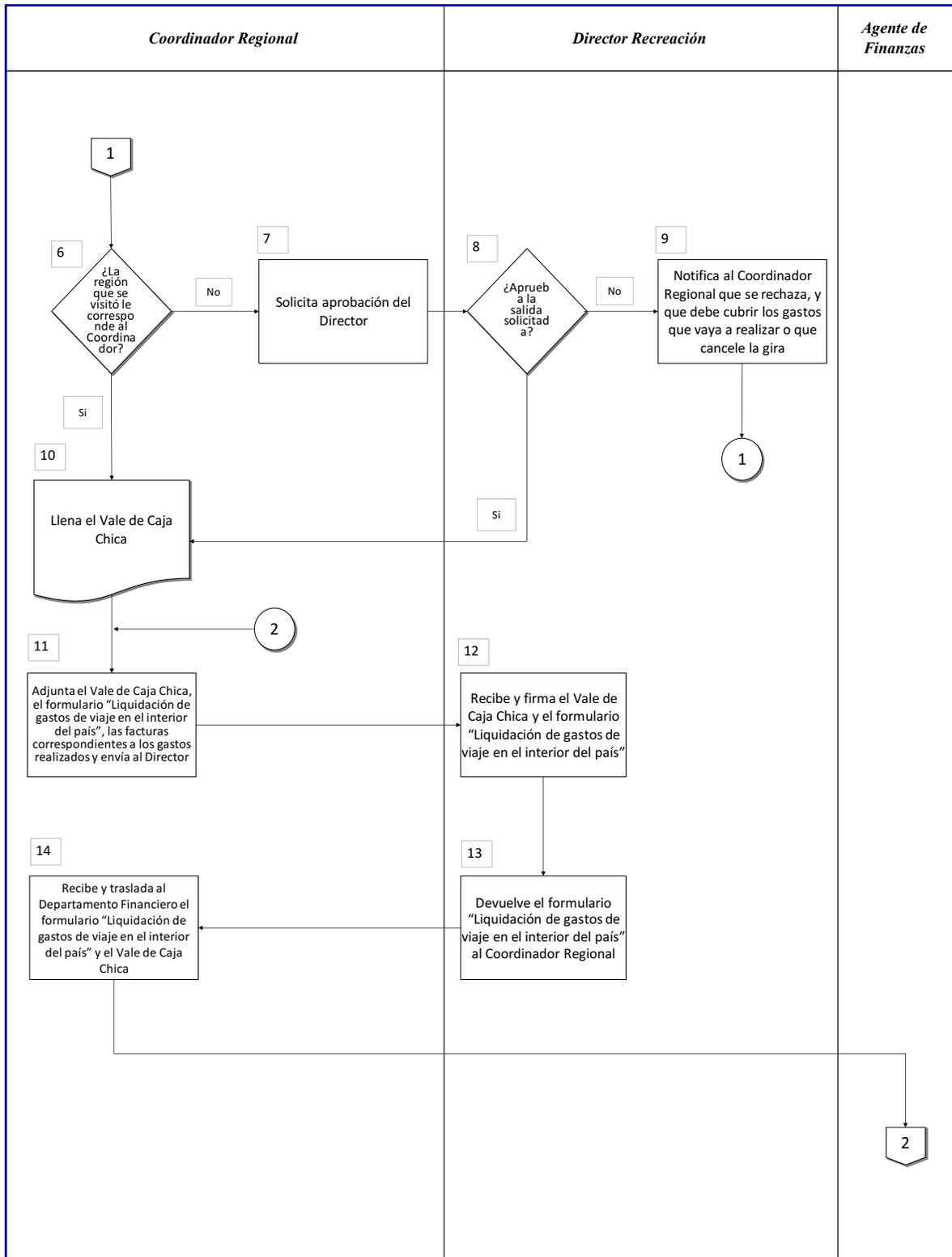
Elaborado por:

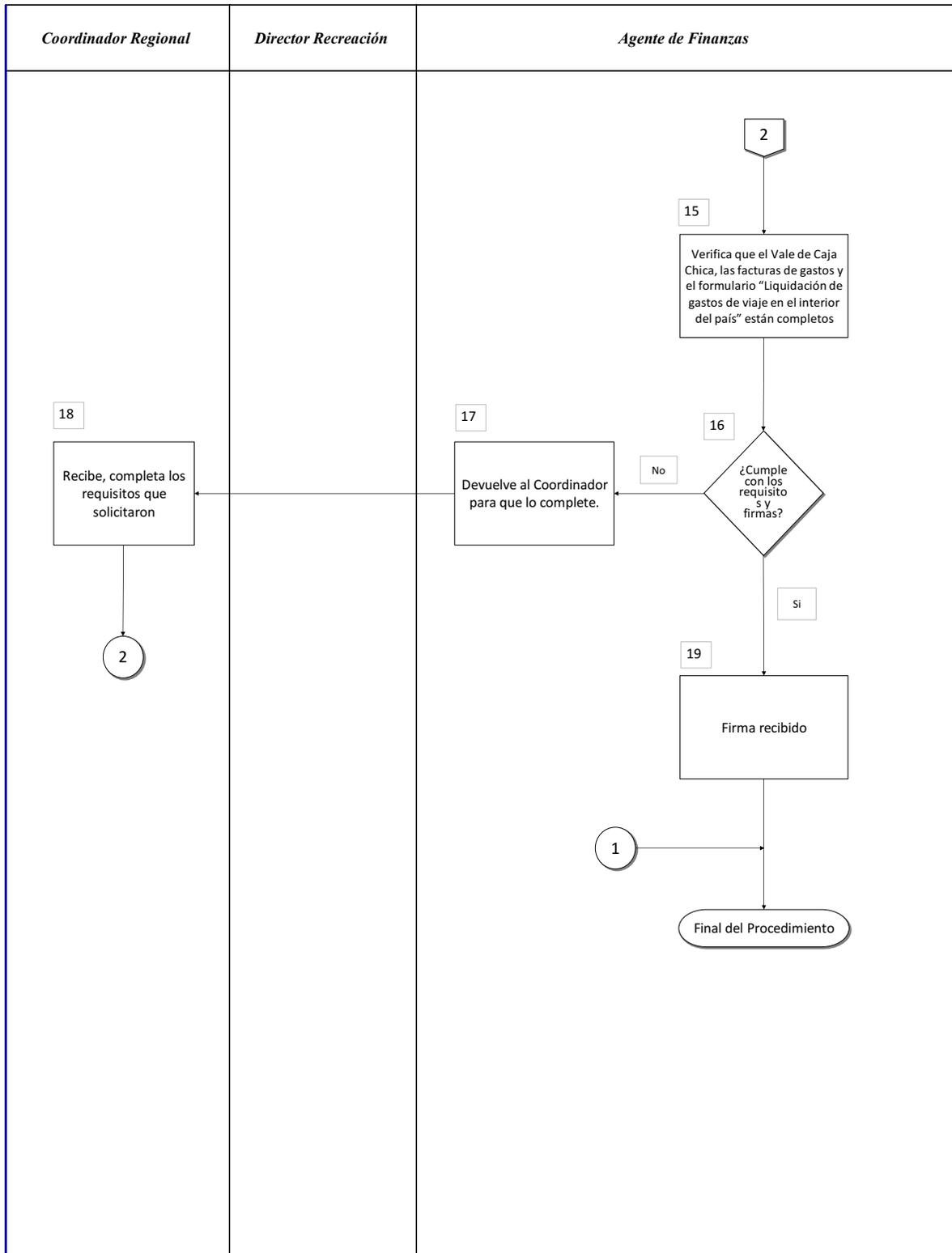
N:Ariel Rojas Montenegro

F:

Diagrama de Flujo:







Elaborado por:	Revisado por:	Autorizado por:
N: Ariel Rojas Montenegro F:	N: Jorge Monge Meza F:	N: Roberto Roque Pujol F:

Hexámetro Quintiliano:

Tabla 26. Análisis de Liquidación de gastos de viaje

Nombre del Procedimiento: Liquidación de gastos de viaje en el interior del país para visitas a comités cantonales				
		Actualidad	Análisis	Sugerencias
¿Qué?	¿Qué se hace?	Presentar la liquidación de los gastos realizados en las giras de los Coordinadores Regionales.	El procedimiento permite realizar la reintegración de dinero a los Coordinadores Regionales por medio de la liquidación de los gastos realizados en las giras.	El procedimiento debe mantener el modo de operación.
	¿Es necesaria y por qué es necesaria?	Es necesario, ya que permite hacer la liquidación de los gastos realizados por los Coordinadores Regionales.	Sin la actividad no se le reintegraría el dinero gastado a los Coordinadores Regionales.	Es necesario seguir realizando esta actividad para cumplir con el objetivo.

	¿Es parte del alcance?	Si	Cuando los Coordinadores hacen uso de los viáticos deben demostrar los gastos que realizaron, por ende es parte de sus deberes realizarlo.	Es parte de los controles que sirven para demostrar que los Coordinadores cumplen con sus deberes.
¿Dónde?	¿Dónde se hace?	En la Sede Central del ICODER en la DPRR.	Los trámites deben ser realizados en la sede Central ya que las autorizaciones provienen de personas que laboran en la sede, y el trámite final se debe realizar con Financiero que se también está situada en la sede central.	Es recomendable utilizar un sistema informático que facilite el traslado de la información, y que consecuentemente colabora en la reducción de papelería.
¿Cuándo?	¿En qué momento se hace?	Luego de una gira cuando se han utilizado viáticos.	Es un procedimiento con un tiempo variable ya que hasta que se haga una gira y se hayan utilizado viáticos, se realiza.	Es recomendable mantener la flexibilidad en los tiempos de ejecución.
	¿Se podría cambiar el tiempo?	No	El tiempo no puede ser fijo, ya que los tiempos de giras son variables y la utilización de	No se debe cambiar el tiempo de realización del procedimiento.

			viáticos también.	
¿Quién?	¿Quién lo realiza?	Coordinadores Regionales	Los coordinadores son los encargados de presentar la liquidación para la aprobación de la misma.	Es necesario que se mantengan los coordinadores realizando el procedimiento ya que nadie más lo puede hacer por ellos.
	¿Le corresponde hacer el procedimiento?	Si	Es deber de los coordinadores luego de utilizar viáticos hacer la liquidación correspondiente.	Se deben mantener los mismos encargados.
	¿Algún otro colaborador podría realizarlo?	No	Nadie puede realizar un trámite de un gasto ejercido por otro funcionario.	Por manipulación de la información es recomendable que nadie aparte de los coordinadores se involucre en el procedimiento.
¿Cómo?	¿Cómo se realiza el procedimiento?	Se llena un formulario en conjunto con el vale de caja chica llenados a mano, se presentan las facturas que demuestren el gasto realizado, y	El procedimiento requiere del traslado de información de forma física, y ante la ausencia del Director y no poder llevar la firma el procedimiento se atrasa y el traslado	Es recomendable utilizar un sistema que facilite el traslado de información de manera digital y no físico, y se debe delegar la autorización en

		se solicita la firma del Director.	termina siendo innecesario y genera un nuevo gasto, tanto en papeles como en viáticos de los coordinadores.	caso de la ausencia del Director.
	¿Las políticas o reglamentos son los adecuados?	No	No existe un reglamento interno que regule el procedimiento.	Al involucrar un aspecto económico es necesario que exista un reglamento interno que regule los montos y la utilización de los viáticos.
¿Por qué?	¿Por qué se hace?	Porque los coordinadores deben demostrar mediante la liquidación las pruebas del gasto que realicen.	Para evidenciar ante el ICODER y el pueblo costarricense que los fondos son utilizados correctamente	Mantener en gestión el procedimiento.

Conclusiones:

- El procedimiento es realizado de manera rudimentaria, y la tramitología se retrasa en ausencia del Director de DPRR al no contar con la autorización física por medio de firma.
- No existe un reglamento que regule la gestión del procedimiento de la liquidación.
- El Director de Recreación recibe y firma la solicitud sin corroborar que la solicitud sea correcta.

Recomendaciones:

- Utilizar un sistema computacional para liquidación de viáticos no solo a nivel de DPRR si no a nivel institucional, que reduzca el traslado de información de manera física, y que reduzca el gasto en papelería y traslado de los Coordinadores Regionales.
- Es necesario establecer un paso donde se evidencie lo que procede ante la verificación de los datos por parte del Director y lo que procede si se encuentran errores.
- Crear un reglamento interno basado en las tarifas estipuladas por la CGR para ser aplicado al procedimiento.

4.5.3 Solicitud de transporte dentro del país para fiscalización de proyectos recreativos

	Instituto Costarricense del Deporte y la Recreación Dirección de Promoción Recreativa Regional	
	Solicitud de transporte dentro del país para fiscalización de proyectos recreativos	
	Código del procedimiento: MP-DPRR-STDP-PTP- 003-2016	Consecutivo de: 001 de 004
	Fecha: Abril de 2016	

Objetivo del Procedimiento: Cumplir con el plan anual operativo de la Dirección de Promoción Recreativa Regional, de acuerdo a las actividades planeadas.

Alcance: Abarca la revisión del Plan Anual, la presentación de requisitos, hasta el día en que se utiliza el transporte.

Políticas o Reglamentos: N/A

Formularios o Impresos: Boleta de Transportes “Formula T-1” ([Anexo #9](#))

Aplicaciones computacionales: N/A

Frecuencia: Según las actividades que tengan que visitar los Coordinadores Regionales.

Responsables: Coordinador Regional, Director de Recreación, Director/a Nacional, Secretaria de Dirección Nacional.

Glosario de términos:

Comité Cantonal: El Código Municipal (2013) indica que los comités son entes con personalidad jurídica instrumental, los cuales pueden ejecutar proyectos, planes, y programas recreativos y deportivos cantonales, también podrán, administrar, dar mantenimiento y construir instalaciones deportivas de su propiedad o las otorgadas por la municipalidad.

	Instituto Costarricense del Deporte y la Recreación Dirección de Promoción Recreativa Regional	
	Solicitud de transporte dentro del país para fiscalización de proyectos recreativos	
	Código del procedimiento: MP-DPRR-STDP-PTP-003-2016	Consecutivo de: 002 de 004
	Fecha: Abril de 2016	

Descripción narrativa del Procedimiento:

Solicitud de transporte dentro del país para fiscalización de proyectos recreativos		
Paso	Descripción de la actividad	Responsable
0	Inicia el procedimiento	
1	Revisa el Plan Anual de la Dirección para determinar la actividad que corresponda al periodo. (Deben estar relacionadas con comités cantonales, instituciones públicas como ministerios de salud, educación, municipalidades y centro educativos.)	Coordinador Regional
2	Completa el Formulario Boleta de Transportes T-1, indicando el itinerario según la fecha establecida, con los lugares a visitar y los respectivos horarios.	Coordinador Regional
3	Indica si necesita o no chofer para el transporte Necesita: Actividad #5 No necesita: Actividad #4	Coordinador Regional
4	Verifica que cuente con autorización ¿Cuenta con la autorización? Si: Actividad #5 No: Actividad # 16	Coordinador Regional

	Instituto Costarricense del Deporte y la Recreación Dirección de Promoción Recreativa Regional	
	Solicitud de transporte dentro del país para fiscalización de proyectos recreativos	
	Código del procedimiento: MP-DPRR-STDP-PTP- 003-2016	Consecutivo de: 003 de 004
	Fecha: Abril de 2016	

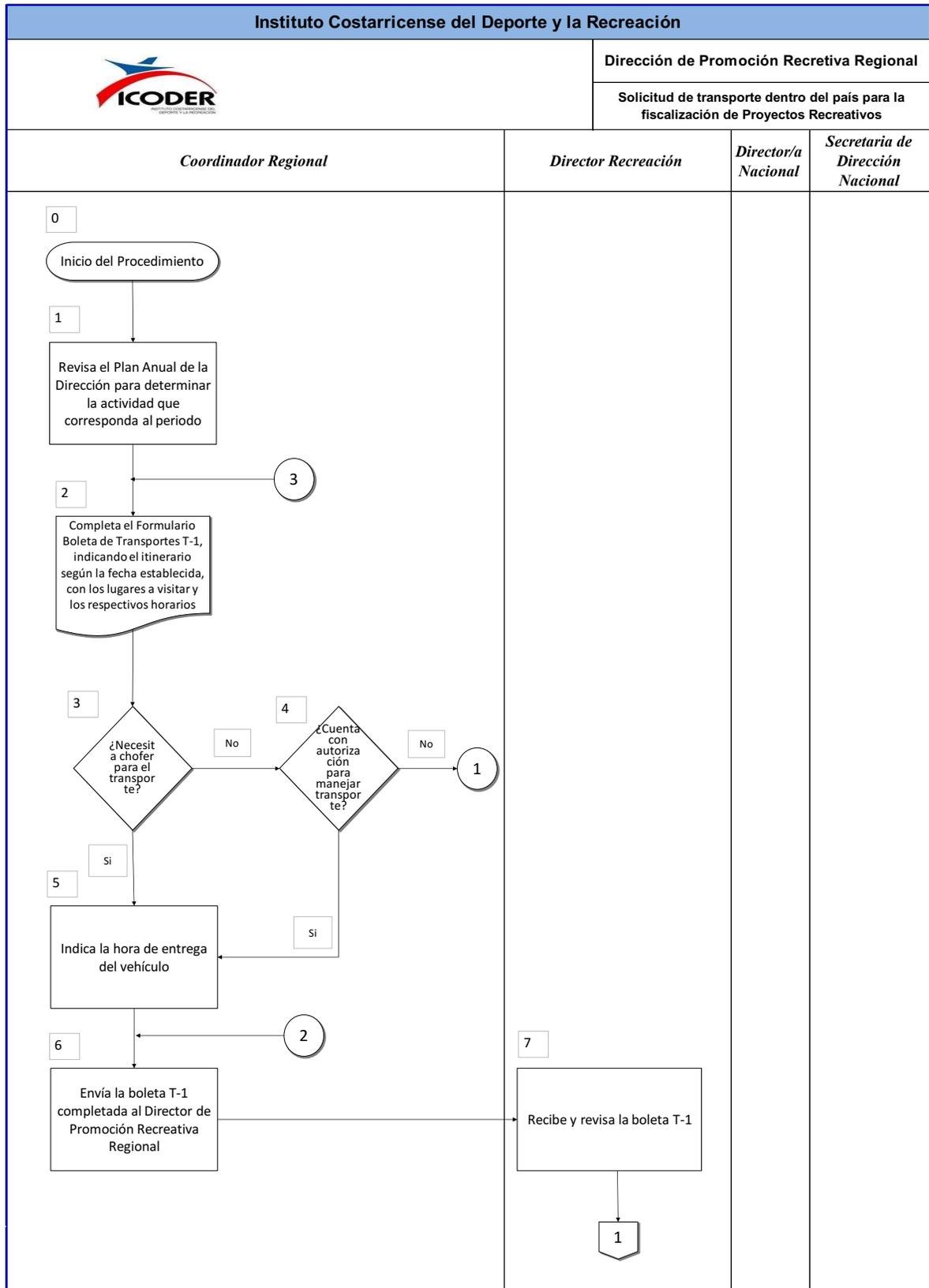
5	Indica la hora de entrega del vehículo	Coordinador Regional
6	Envía la boleta T-1 completada al Director de Promoción Recreativa Regional	Coordinador Regional
7	Recibe y revisa la boleta T-1	Director Recreación
8	Revisa la boleta ¿está correcta? Si: Actividad # 10 No: Actividad #9	Director de Recreación
9	Devuelve al Coordinador Regional para que complete de manera correcta la boleta T-1 y vuelve a la Actividad #6	Director de Recreación
10	Autoriza y firma la boleta T-1	Director Recreación
11	Envía la boleta T-1 a Dirección Nacional	Director Recreación
12	Recibe, firma y envía a la Secretaria de Dirección Nacional la boleta T-1	Director/a Nacional
13	Recibe y traslada al Área de Transportes la boleta T-1	Secretaria de Dirección Nacional
14	Verifica con el Área de Transporte si se le va a dar el servicio solicitado	Coordinador Regional
15	Revisa la solicitud ¿Hay disponibilidad? Si: Actividad #20 No: Actividad #16	Coordinador Regional

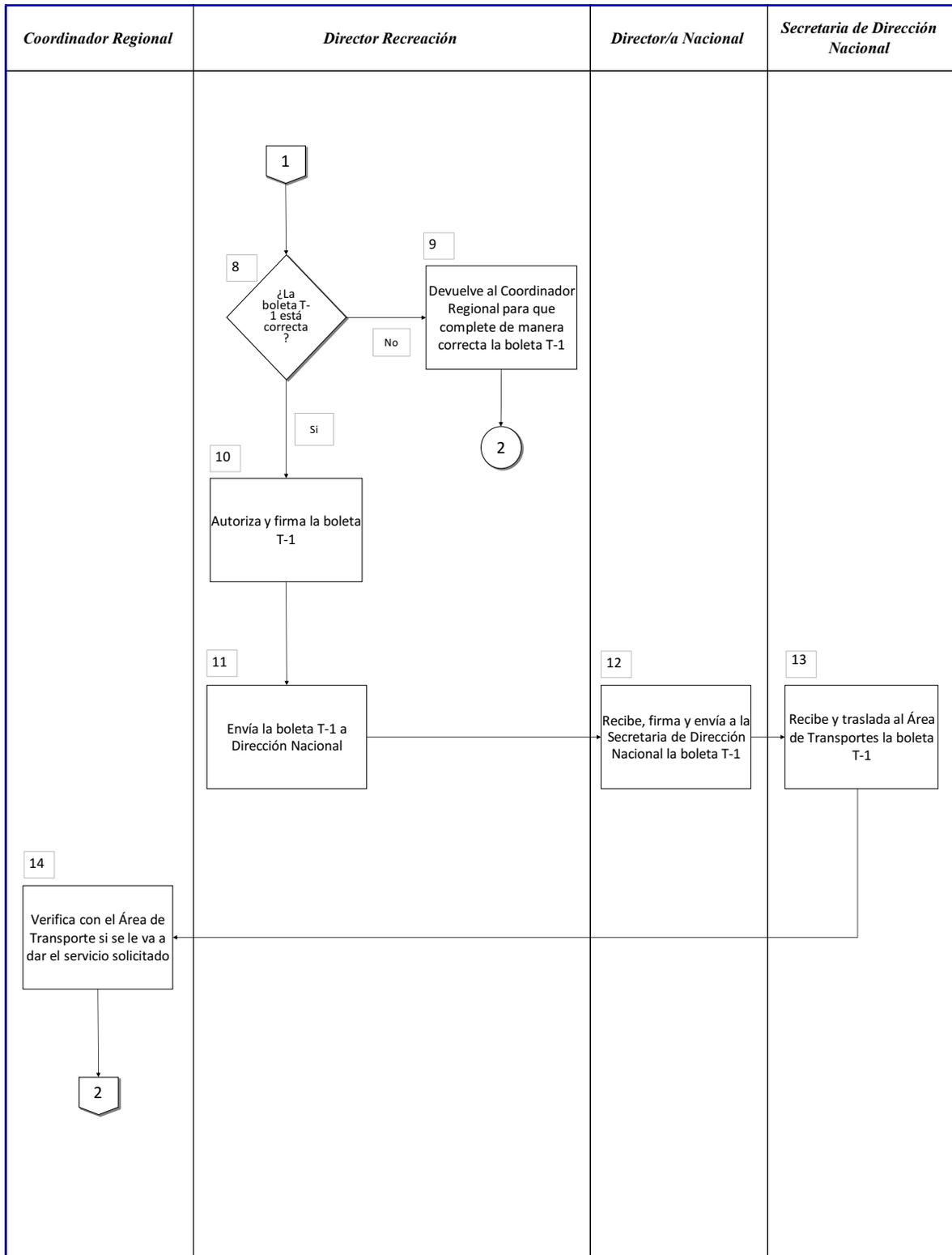
	Instituto Costarricense del Deporte y la Recreación Dirección de Promoción Recreativa Regional	
	Solicitud de transporte dentro del país para fiscalización de proyectos recreativos	
	Código del procedimiento: MP-DPRR-STDP-PTP-003-2016	Consecutivo de: 004 de 004
	Fecha: Abril de 2016	

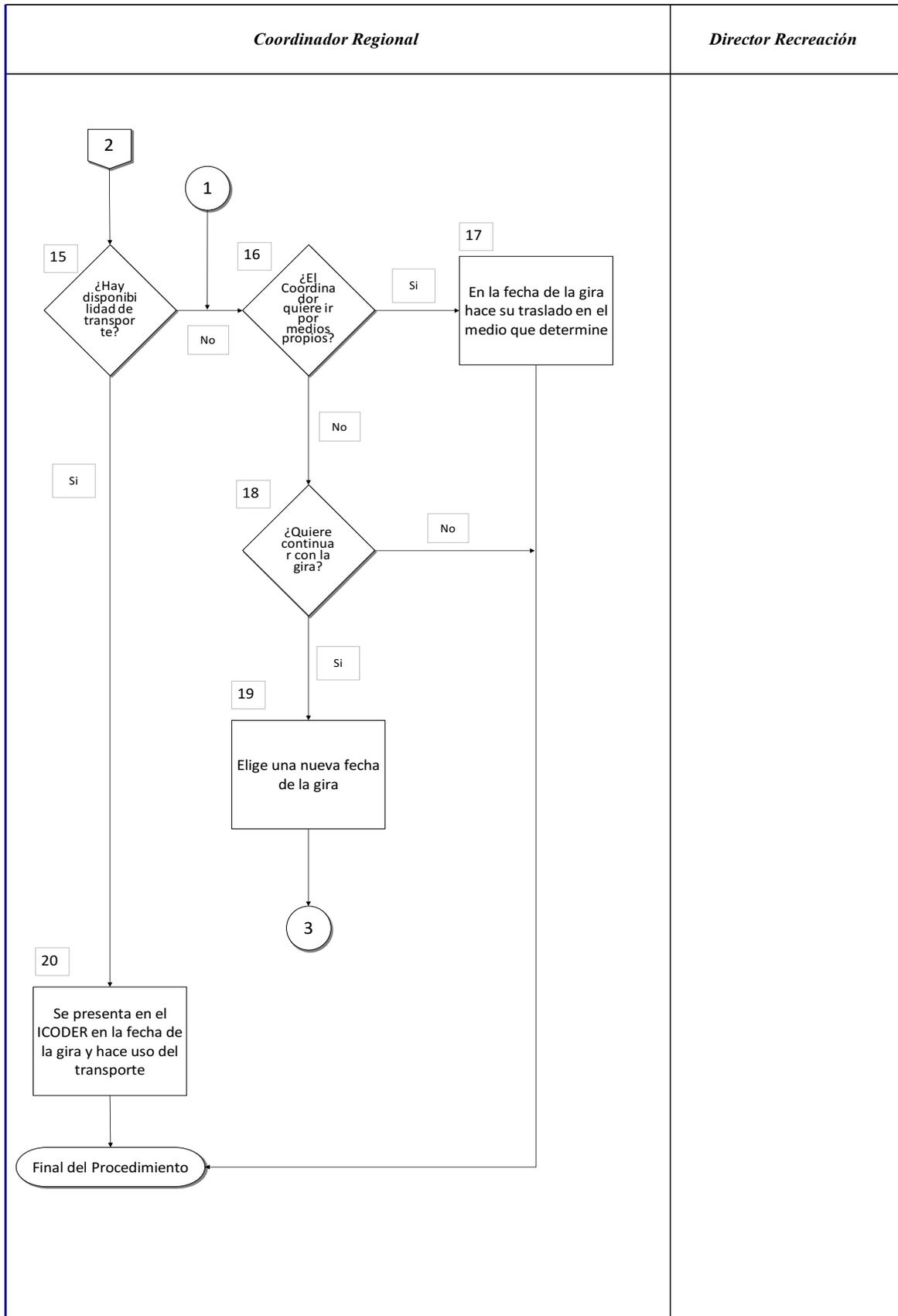
16	Decide si va por medios propios ¿va a ir por medios propios? Si: Actividad #17 No: Actividad #18	Coordinador Regional
17	En la fecha de la gira hace su traslado en el medio que determine. Finaliza el procedimiento	Coordinador Regional
18	Decide si continua con la gira ¿Quiere continuar? Si: Actividad #19 No: Finaliza.	Coordinador Regional
19	Elige una nueva fecha de la gira y vuelve a Actividad #2	
20	Se presenta en el ICODER en la fecha de la gira y hace uso del transporte	Coordinador Regional
	Final del procedimiento	

Elaborado por:
N:Ariel Rojas Montenegro F:

Diagrama de Flujo:







Elaborado por:	Revisado por:	Autorizado por:
N: Ariel Rojas Montenegro F:	N: Jorge Monge Meza F:	N: Roberto Roque Pujol F:

Hexámetro Quintiliano:

Tabla 27. Análisis de Solicitud de transporte dentro del país

Nombre del Procedimiento: Solicitud de transporte dentro del país para fiscalización de proyectos recreativos				
		Actualidad	Análisis	Sugerencias
¿Qué?	¿Qué se hace?	Solicitar transporte para hacer una visita o gira por parte de los Coordinadores Regionales	Este procedimiento permite el traslado de los Coordinadores Regionales a los lugares de interés.	Se ejecuta de manera correcta.
	¿Es necesaria y por qué es necesaria?	Es necesario, ya que los Coordinadores deben visitar zonas alejadas y que se requiere del transporte del ICODER.	Sin este procedimiento los coordinadores tendrían que obligatoriamente buscar como transportarse a los lugares por vías propias.	Es necesario seguir solicitando el servicio ante la necesidad de transporte.

	¿Es parte del alcance?	Si	Para que los coordinadores puedan ejecutar sus tareas e ciertas zonas es necesario la solicitud.	La finalidad de este procedimiento es poder asistir a los lugares a los que deben hacer visitas los coordinadores.
¿Dónde?	¿Dónde se hace?	Sede Central del ICODER	El transporte sale de la Sede Central ya que ahí se encuentran los vehículos.	El procedimiento se debe seguir ejecutando en el sitio actual.
¿Cuándo?	¿En qué momento se hace?	Quando se requiera de transporte para realizar una visita o gira.	Las actividades no siempre están establecidas en fechas fijas, por lo que se puede solicitar el transporte en el momento en que surja la necesidad.	Se debe mantener a la flexibilidad según el momento en que se necesite.
	¿Se podría cambiar el tiempo?	No	Al surgir actividades fuera de lo planeado no se puede establecer un tiempo específico para la solicitud. Solo que no existe un plazo prudencial estipulado para hacer la solicitud con anticipación.	Estipular un plazo de 15 días de anticipación al hacer la solicitud.

¿Quién?	¿Quién lo realiza?	Coordinador Regional	Los que realizan el procedimiento son los únicos que pueden hacer uso del transporte por medio de la solicitud.	Al ser una solicitud personal se debe mantener a los encargados del procedimiento.
	¿Le corresponde hacer el procedimiento?	Si	Quien debe hacer la solicitud es quien debe utilizar el transporte.	Continuar con el modo de gestión.
	¿Algún otro colaborador podría realizarlo?	No	Debe ser realizado por la persona que va a utilizar el transporte.	Mantener a los coordinadores como los encargados de hacer la solicitud.
¿Cómo?	¿Cómo se realiza el procedimiento?	Se llena el formulario T-1, con los requisitos necesarios y se envía al Director de DPRR, el cual luego lo envía a Dirección Nacional, para ser trasladada al departamento de transportes, para el día del evento hacer uso del transporte.	No existe un plazo de solicitud con anticipación, la Directora Nacional no siempre se encuentra en el ICODER y es irrelevante que tenga que autorizar algo que fue previamente autorizado por el Director de DPRR, el cual puede que se ausente no esté disponible para la	Se debe omitir la firma de la Directora para evitar pasos innecesarios ya que debe llevar una autorización del Director de DPRR quien es el filtro de aprobación. El cual en caso de que no se encuentre cuando se entra una solicitud debe delegar la función de autorizar a un

			<p>autorización. La fórmula se la deja transporte y no queda respaldo para el Coordinador Regional ni para el Director de DPRR.</p>	<p>funcionario de DPRR. Es recomendable estipular un tiempo de anticipación de 15 días para realizar la solicitud para obtener una mejor disponibilidad de transporte. Se debe agregar un paso donde el Coordinador Regional al momento de realizar la solicitud debe llamar y verificar con el ente al cual se va a visitar la fecha y hora de la visita para asegurar la información de la solicitud. Mediante un sistema de información se puede facilitar el procedimiento y el registro de los datos queda disponible para todos los</p>
--	--	--	---	---

				involucrados.
	¿Las políticas o reglamentos son los adecuados?	No	No existe un reglamento que regule el procedimiento por parte del DPRR.	Crear un reglamento interno de solicitud de transporte en el DPRR.
¿Por qué?	¿Por qué se hace?	Para poder cumplir con el plan anual y poder trasladarse a los lugares necesarios para cumplir con sus labores.	Se realiza para poder asistir a eventos relacionados con las funciones de los Coordinadores.	Se debe mantener el procedimiento como parte de las funciones de los Coordinadores Regionales.

Conclusiones:

- La tramitología es extensa, rudimentaria y hay actividades innecesarias, que retrasan el procedimiento.
- No existe un plazo prudencial para realizar la solicitud, sin tener en cuenta la disponibilidad de transporte para la fecha u hora necesitado.

Recomendaciones:

- Se debe de omitir la firma de la Directora Nacional, ya que previamente cuenta con la autorización del Director de área, el cual debe delegar la función a un funcionario de la Dirección de Promoción Recreativa Regional cuando se ausenta.
- El procedimiento se podría agilizar y realizar de mejor manera mediante un sistema informático.
- Es necesario establecer un periodo de 15 días de anticipación para la solicitud.

4.6 Análisis de Formularios

Para el análisis de formularios se utilizó el cuestionario propuesto por Aguilar González (2012), el cual permite evaluar cada formulario utilizado en los procedimientos por separado, de manera que genera una calificación según los apartados que son incluidos, o lo que carece, colocándolo en una categoría sea excelente, aceptable, regular, o descartar, para tomar las medidas que cada categoría sugiera, los formularios a evaluar son los siguientes:

Tabla 28. Lista de Formularios Actuales

Grupo de Procedimientos	Formulario
Procedimientos de Coordinación	Ficha de Inscripción (Día del Desafío)
Procedimientos de Transferencias	Revisión de Requisitos de Liquidaciones de Transferencias
	Revisión Requisitos Trámite Superávits
Procedimientos de Fiscalización	Boleta Control de Actividades de Proyectos financiados ICODER
	Encuesta de Opinión y Satisfacción de los Participantes del Proyecto financiado por el ICODER
	Cuestionario
	Informe Mensual de Fiscalización y Monitoreo del Proyecto
Procedimientos de Transporte	Vale de Caja Chica
	Liquidación de gastos de viaje en el interior del país
	Solicitud de Servicio de Transporte

Fuente: Elaboración propia

4.6.1 Formulario: Ficha de Inscripción (Día del Desafío)

Éste formulario es utilizado en el procedimiento de Coordinación de Día del Desafío, para la recolección de los datos de cada ciudad para poder inscribirlas ante el SESC.

Tabla 29. Análisis de Formulario: Ficha de Inscripción

Nombre del formulario: Ficha de Inscripción		Código:		
Procedimientos donde se utiliza: Coordinación de Día del Desafío				
N°	Preguntas	Si	No	No aplica
Parte I: Formato de Presentación:				
1	¿Se presenta en forma digital?	1		
2	¿Se presenta en forma impresa?	1		
3	¿Incluye el logotipo de la empresa?			1
4	¿Registra el nombre del departamento que lo emite?			1
5	¿Presenta código que lo identifique?			1
6	¿Contiene un título que lo identifique?	1		
7	¿El título es coherente y claro?	1		
8	¿Muestra la fecha de emisión?			1
9	¿La letra utilizada es legible?	1		
Puntaje total Parte I		5		
Parte II: Información solicitada				
10	¿Posee los suficientes espacios para el llenado?	1		
11	¿Se señala claramente la información que se requiere?	1		
12	¿Los datos solicitados son los necesarios?	1		
13	¿Posee los espacios necesarios para las firmas?	1		
Puntaje total Parte II		4		
Puntaje total general		13		
Calificación general		100		

Fuente: Elaboración propia

El formulario se encuentra en la categoría de excelente, sin embargo al ser proveído por el SESC hay aspectos que se consideran como no aplican, ya que son condiciones de la entidad y no del ICODER.

4.6.2 Formulario: Revisión de Requisitos de Liquidaciones de Transferencias

Para poder revisar los requisitos que deben presentar los Comités Cantonales, se utiliza este formulario, el cual permite ir chequeando con cuales documentos cumple y cuales hacen falta e ir anotando los detalles encontrados.

Tabla 30. Análisis de Formulario Revisión de Requisitos de Liquidaciones de Transferencias

Nombre del formulario: Revisión de Requisitos de liquidaciones de transferencias		Código:		
Procedimientos donde se utiliza: Presentación de Liquidación de Transferencias de Fondos Económicos				
N°	Preguntas	Si	No	No aplica
Parte I: Formato de Presentación:				
1	¿Se presenta en forma digital?	1		
2	¿Se presenta en forma impresa?	1		
3	¿Incluye el logotipo de la empresa?		1	
4	¿Registra el nombre del departamento que lo emite?	1		
5	¿Presenta código que lo identifique?		1	
6	¿Contiene un título que lo identifique?	1		
7	¿El título es coherente y claro?	1		
8	¿Muestra la fecha de emisión?		1	
9	¿La letra utilizada es legible?	1		
Puntaje total Parte I		6		
Parte II: Información solicitada				
10	¿Posee los suficientes espacios para el llenado?		1	
11	¿Se señala claramente la información que se requiere?	1		
12	¿Los datos solicitados son los necesarios?	1		
13	¿Posee los espacios necesarios para las firmas?			1
Puntaje total Parte II		2		
Puntaje total general		9		
Calificación general		69,2307692		

Fuente: Elaboración propia

El formulario obtiene una calificación de 69, ésta calificación se encuentra en el rango de regular, por ende deben hacerse los cambios agregando el logotipo de

la empresa, asignándole un código que lo identifique, que se incluya la fecha de emisión y que se incluya más espacio para la información.

4.6.3 Formulario: Revisión Requisitos Trámite Superávits

El formulario presenta los requisitos con los que debe cumplir el trámite de superávit, de manera que se marca con cuales cumple y cuales faltan, y poder realizar las anotaciones según lo que se encuentre.

Tabla 31. Análisis de Formulario Revisión Requisitos Trámite Superávits

Nombre del formulario: Revisión Requisitos Trámite Superávits		Código:		
Procedimientos donde se utiliza: 7. Trámite de Superávit para Transferencias de Fondos Económicos				
N°	Preguntas	Si	No	No aplica
Parte I: Formato de Presentación:				
1	¿Se presenta en forma digital?		1	
2	¿Se presenta en forma impresa?		1	
3	¿Incluye el logotipo de la empresa?		1	
4	¿Registra el nombre del departamento que lo emite?		1	
5	¿Presenta código que lo identifique?		1	
6	¿Contiene un título que lo identifique?		1	
7	¿El título es coherente y claro?		1	
8	¿Muestra la fecha de emisión?		1	
9	¿La letra utilizada es legible?		1	
Puntaje total Parte I			6	
Parte II: Información solicitada				
10	¿Posee los suficientes espacios para el llenado?		1	
11	¿Se señala claramente la información que se requiere?		1	
12	¿Los datos solicitados son los necesarios?		1	
13	¿Posee los espacios necesarios para las firmas?			1
Puntaje total Parte II			3	
Puntaje total general			10	
Calificación general			76,9230769	

Fuente: Elaboración propia

El formulario obtuvo una nota de 76,9, calificación que lo ubica en la categoría de regular, lo cual indica que está correcto, pero que se deben hacer cambios en agregar el logotipo del ICODER, asignarle un código que lo identifique y presentar la fecha de emisión, y así generar un formulario completo.

4.6.4 Formulario: Boleta Control de Actividades de Proyectos financiados ICODER

La boleta se utiliza para anotar la cantidad de asistentes a las actividades realizadas por los Comités Cantonales, según la fecha y el Cantón.

Tabla 32. Análisis de Formulario Boleta Control de Actividades de Proyectos financiados ICODER

Nombre del formulario: Boleta de control de actividades de proyectos financiados por el ICODER		Código:		
Procedimientos donde se utiliza: Fiscalización y Supervisión de Actividades Recreativas.				
N°	Preguntas	Si	No	No aplica
Parte I: Formato de Presentación:				
1	¿Se presenta en forma digital?	1		
2	¿Se presenta en forma impresa?	1		
3	¿Incluye el logotipo de la empresa?		1	
4	¿Registra el nombre del departamento que lo emite?	1		
5	¿Presenta código que lo identifique?		1	
6	¿Contiene un título que lo identifique?	1		
7	¿El título es coherente y claro?	1		
8	¿Muestra la fecha de emisión?		1	
9	¿La letra utilizada es legible?	1		
Puntaje total Parte I		6		
Parte II: Información solicitada				
10	¿Posee los suficientes espacios para el llenado?	1		
11	¿Se señala claramente la información que se requiere?		1	
12	¿Los datos solicitados son los necesarios?	1		
13	¿Posee los espacios necesarios para las firmas?	1		
Puntaje total Parte II		3		
Puntaje total general		9		

Calificación general	69,2307692		
-----------------------------	------------	--	--

Fuente: Elaboración propia

La Boleta obtiene una calificación de 69, se ubica en la categoría de regular, donde se indica que se debe incluir el logotipo de la empresa, establecer un código que lo identifique y presentar la fecha de emisión, y señalar con claridad la información que solicita, para así cumplir con todos los requisitos de un buen formulario.

4.6.5 Formulario: Encuesta de Opinión y Satisfacción de los Participantes del Proyecto financiado por el ICODER

La encuesta permite recolectar la información de los participantes de las actividades realizadas, información que se debe presentar para evidenciar la fiscalización de proyectos recreativos.

Tabla 33. Análisis de Formulario Encuesta de Opinión y Satisfacción de los Participantes del Proyecto financiado por el ICODER

Nombre del formulario: Encuesta de Opinión y Satisfacción de los participantes del proyecto financiado por el ICODER		Código:		
Procedimientos donde se utiliza: Fiscalización y Supervisión de Actividades Recreativas.				
N°	Preguntas	Si	No	No aplica
	Parte I: Formato de Presentación:			
1	¿Se presenta en forma digital?	1		
2	¿Se presenta en forma impresa?	1		
3	¿Incluye el logotipo de la empresa?	1		
4	¿Registra el nombre del departamento que lo emite?	1		
5	¿Presenta código que lo identifique?		1	
6	¿Contiene un título que lo identifique?	1		
7	¿El título es coherente y claro?	1		
8	¿Muestra la fecha de emisión?		1	
9	¿La letra utilizada es legible?	1		
	Puntaje total Parte I	7		

Parte II: Información solicitada			
10	¿Posee los suficientes espacios para el llenado?	1	
11	¿Se señala claramente la información que se requiere?	1	
12	¿Los datos solicitados son los necesarios?	1	
13	¿Posee los espacios necesarios para las firmas?		1
Puntaje total Parte II		3	
Puntaje total general		11	
Calificación general		84,6153846	

Fuente: Elaboración propia

La encuesta cuenta con una calificación de 84,6, el cual se ubica en la categoría de aceptable, por ende es correcto pero se pueden incorporar un código y la fecha de emisión para que sea excelente.

4.6.6 Formulario: Cuestionario

El cuestionario lo debe llenar el Coordinador Regional en el momento en que fiscaliza un proyecto recreativo, esto es utilizado para recolectar información para el informe acerca de las actividades que realizan los Comités Cantonales.

Tabla 34. Análisis de Formulario Cuestionario

Nombre del formulario: Cuestionario		Código:		
Procedimientos donde se utiliza: Fiscalización y Supervisión de Actividades Recreativas.				
N°	Preguntas	Si	No	No aplica
Parte I: Formato de Presentación:				
1	¿Se presenta en forma digital?	1		
2	¿Se presenta en forma impresa?	1		
3	¿Incluye el logotipo de la empresa?	1		
4	¿Registra el nombre del departamento que lo emite?	1		
5	¿Presenta código que lo identifique?		1	
6	¿Contiene un título que lo identifique?	1		

7	¿El título es coherente y claro?		1	
8	¿Muestra la fecha de emisión?		1	
9	¿La letra utilizada es legible?		1	
	Puntaje total Parte I		6	
	Parte II: Información solicitada			
10	¿Posee los suficientes espacios para el llenado?		1	
11	¿Se señala claramente la información que se requiere?		1	
12	¿Los datos solicitados son los necesarios?		1	
13	¿Posee los espacios necesarios para las firmas?		1	
	Puntaje total Parte II		4	
	Puntaje total general		10	
	Calificación general	76,9230769		

Fuente: Elaboración propia

El cuestionario, presenta una calificación de 76,9, la categoría a la que corresponde es de regular, por ende se deben hacer cambios en agregar el logotipo del ICODER, redactar un título que identifique de mejor manera el cuestionario, e incluir la fecha de emisión.

4.6.7 Formulario: Informe Mensual de Fiscalización y Monitoreo del Proyecto

Este es un formulario que debe ser completado por los Comités Cantonales donde informan y reportan las actividades que realizan, la cantidad de gente que asiste y demás información, es utilizado para la recopilación de información necesaria para la fiscalización.

Tabla 35. Análisis de Formulario Informe Mensual de Fiscalización y Monitoreo del Proyecto

Nombre del formulario: Informe mensual de fiscalización y monitoreo del proyecto financiado por el ICODER		Código:		
Procedimientos donde se utiliza: Fiscalización y Supervisión de Actividades Recreativas.				
N°	Preguntas	Si	No	No aplica
	Parte I: Formato de Presentación:			

1	¿Se presenta en forma digital?	1		
2	¿Se presenta en forma impresa?	1		
3	¿Incluye el logotipo de la empresa?	1		
4	¿Registra el nombre del departamento que lo emite?	1		
5	¿Presenta código que lo identifique?		1	
6	¿Contiene un título que lo identifique?	1		
7	¿El título es coherente y claro?	1		
8	¿Muestra la fecha de emisión?		1	
9	¿La letra utilizada es legible?	1		
	Puntaje total Parte I	7		
	Parte II: Información solicitada			
10	¿Posee los suficientes espacios para el llenado?	1		
11	¿Se señala claramente la información que se requiere?	1		
12	¿Los datos solicitados son los necesarios?	1		
13	¿Posee los espacios necesarios para las firmas?	1		
	Puntaje total Parte II	4		
	Puntaje total general	11		
	Calificación general	84,6153846		

Fuente: Elaboración propia

El informe obtuvo una calificación de 84,6 colocándolo en la categoría de aceptable, lo cual indica que es bueno, pero que si se agrega un código que lo identifique y la fecha de emisión sería excelente.

4.6.8 Formulario: Vale de Caja Chica

El vale de caja chica se utiliza en conjunto con la hoja de liquidación y se debe llenar con los montos de dinero utilizados, para ser presentados ante Financiero.

Tabla 36. Análisis de Formulario Vale de Caja Chica

Nombre del formulario: Vale de Caja Chica		Código:		
Procedimientos donde se utiliza: Liquidación de gastos de viaje en el interior del país para visitas a comités cantonales.				
N°	Preguntas	Si	No	No aplica
	Parte I: Formato de Presentación:			

1	¿Se presenta en forma digital?		1	
2	¿Se presenta en forma impresa?		1	
3	¿Incluye el logotipo de la empresa?		1	
4	¿Registra el nombre del departamento que lo emite?		1	
5	¿Presenta código que lo identifique?		1	
6	¿Contiene un título que lo identifique?		1	
7	¿El título es coherente y claro?		1	
8	¿Muestra la fecha de emisión?		1	
9	¿La letra utilizada es legible?		1	
	Puntaje total Parte I		6	
	Parte II: Información solicitada			
10	¿Posee los suficientes espacios para el llenado?		1	
11	¿Se señala claramente la información que se requiere?		1	
12	¿Los datos solicitados son los necesarios?		1	
13	¿Posee los espacios necesarios para las firmas?		1	
	Puntaje total Parte II		4	
	Puntaje total general		10	
	Calificación general		76,9230769	

Fuente: Elaboración propia

El vale de caja chica obtiene un 76,9 de manera que se categoriza como regular, por ende se deben hacer cambios de manera que se presente en forma digital, cuenta con un código que lo identifique, y muestre una fecha de emisión.

4.6.9 Formulario: Liquidación de gastos de viaje en el interior del país

El formulario se utiliza para la liquidación de los gastos de un viaje dentro del país, debe ser llenado con la información de lugar, fecha, horas, comidas realizadas, hospedaje si fue parte de los gastos, y los montos de cada uno de los gastos, para poder ser tramitados ante Financiero.

Tabla 37. Análisis de Formulario Liquidación de gastos de viaje en el interior del país

Nombre del formulario: Liquidación de gastos de viaje en el interior del país		Código:		
Procedimientos donde se utiliza: Liquidación de gastos de viaje en el interior del país para visitas a comités cantonales.				
N°	Preguntas	Si	No	No aplica
Parte I: Formato de Presentación:				
1	¿Se presenta en forma digital?	1		
2	¿Se presenta en forma impresa?	1		
3	¿Incluye el logotipo de la empresa?	1		
4	¿Registra el nombre del departamento que lo emite?		1	
5	¿Presenta código que lo identifique?		1	
6	¿Contiene un título que lo identifique?	1		
7	¿El título es coherente y claro?	1		
8	¿Muestra la fecha de emisión?		1	
9	¿La letra utilizada es legible?	1		
Puntaje total Parte I		6		
Parte II: Información solicitada				
10	¿Posee los suficientes espacios para el llenado?	1		
11	¿Se señala claramente la información que se requiere?	1		
12	¿Los datos solicitados son los necesarios?	1		
13	¿Posee los espacios necesarios para las firmas?	1		
Puntaje total Parte II		4		
Puntaje total general		10		
Calificación general		76,9230769		

Fuente: Elaboración propia

El formulario obtuvo una calificación de 76,9 ubicándolo en la categoría de regular, evidenciando que se necesita agregar el nombre del departamento que lo emite, un código que lo identifique, y la fecha en que fue emitido, y así poder cumplir con los requisitos de un formulario completo.

4.6.10 Formulario: Solicitud de Servicio de Transporte

La solicitud de transporte debe ser completada con información como fecha, hora, lugar que se va a visitar, quienes van a hacer uso del transporte y las razones, de manera que se utiliza para hacer la solicitud.

Tabla 38. Análisis de Formulario Solicitud de Servicio de Transporte

Nombre del formulario: Solicitud de Servicio de Transporte		Código: T-1		
Procedimientos donde se utiliza: Solicitud de transporte dentro del país para fiscalización de proyectos recreativos				
N°	Preguntas	Si	No	No aplica
Parte I: Formato de Presentación:				
1	¿Se presenta en forma digital?	1		
2	¿Se presenta en forma impresa?	1		
3	¿Incluye el logotipo de la empresa?		1	
4	¿Registra el nombre del departamento que lo emite?	1		
5	¿Presenta código que lo identifique?	1		
6	¿Contiene un título que lo identifique?	1		
7	¿El título es coherente y claro?	1		
8	¿Muestra la fecha de emisión?		1	
9	¿La letra utilizada es legible?	1		
Puntaje total Parte I		7		
Parte II: Información solicitada				
10	¿Posee los suficientes espacios para el llenado?	1		
11	¿Se señala claramente la información que se requiere?	1		
12	¿Los datos solicitados son los necesarios?	1		
13	¿Posee los espacios necesarios para las firmas?	1		
Puntaje total Parte II		4		
Puntaje total general		11		
Calificación general		84,6153846		

Fuente: Elaboración propia



La calificación de 84,6 indica que se encuentra en la categoría de aceptable, sin embargo se puede tomar en cuenta, agregar el logotipo del ICODER y agregar la fecha de emisión, para así obtener un mejor formulario.

4.6.11 Propuesta de formularios

Para la propuesta se toman en cuenta aquellos formularios que se encuentren en las categorías de regular o descartados, de manera que se evidencie que los cambios en los puntos encontrados mediante el análisis, pueden generar formularios con categorías de aceptables y excelentes, que faciliten la tramitología y la recolección de información de los procedimientos.

A continuación se presenta la lista de los formularios que se encuentran en las categorías de regular o descartar:

Tabla 39. Lista de la Propuesta de Formularios

Nombre del Formulario	Categoría Actual
Revisión de Requisitos de liquidaciones de transferencias	Regular
Revisión Requisitos Trámite Superávits	Regular
Boleta de control de actividades de proyectos financiados por el ICODER	Regular
Cuestionario	Regular
Vale de Caja Chica	Regular
Liquidación de gastos de viaje en el interior del país	Regular

Fuente: Elaboración propia

Una vez realizadas las correcciones según las recomendaciones dadas por el análisis de los formularios actuales, se realiza una segunda evaluación por medio de la herramienta, generando los siguientes resultados:

4.6.11.1 Propuesta de Revisión de Requisitos de liquidaciones de transferencias

Tabla 40. Propuesta de Revisión de Requisitos de liquidaciones de transferencias

Nombre del formulario: Revisión de Requisitos de liquidaciones de transferencias		Código:		
Procedimientos donde se utiliza: Presentación de Liquidación de Transferencias de Fondos Económicos				
N°	Preguntas	Si	No	No aplica
Parte I: Formato de Presentación:				
1	¿Se presenta en forma digital?	1		
2	¿Se presenta en forma impresa?	1		
3	¿Incluye el logotipo de la empresa?	1		
4	¿Registra el nombre del departamento que lo emite?	1		
5	¿Presenta código que lo identifique?	1		
6	¿Contiene un título que lo identifique?	1		
7	¿El título es coherente y claro?	1		
8	¿Muestra la fecha de emisión?	1		
9	¿La letra utilizada es legible?	1		
Puntaje total Parte I		9		
Parte II: Información solicitada				
10	¿Posee los suficientes espacios para el llenado?		1	
11	¿Se señala claramente la información que se requiere?	1		
12	¿Los datos solicitados son los necesarios?	1		
13	¿Posee los espacios necesarios para las firmas?			1
Puntaje total Parte II		2		
Puntaje total general		12		
Calificación general		92,30769231		

Fuente: Elaboración propia

4.6.11.2 Propuesta de Revisión Requisitos Trámite Superávits

Tabla 41. Propuesta de Revisión Requisitos Trámite Superávit

Nombre del formulario: Revisión Requisitos Trámite Superávits		Código:		
Procedimientos donde se utiliza: 7. Trámite de Superávit para Transferencias de Fondos Económicos				
N°	Preguntas	Si	No	No aplica
Parte I: Formato de Presentación:				
1	¿Se presenta en forma digital?	1		
2	¿Se presenta en forma impresa?	1		
3	¿Incluye el logotipo de la empresa?	1		
4	¿Registra el nombre del departamento que lo emite?	1		
5	¿Presenta código que lo identifique?	1		
6	¿Contiene un título que lo identifique?	1		
7	¿El título es coherente y claro?	1		
8	¿Muestra la fecha de emisión?		1	
9	¿La letra utilizada es legible?	1		
Puntaje total Parte I		8		
Parte II: Información solicitada				
10	¿Posee los suficientes espacios para el llenado?	1		
11	¿Se señala claramente la información que se requiere?	1		
12	¿Los datos solicitados son los necesarios?	1		
13	¿Posee los espacios necesarios para las firmas?			1
Puntaje total Parte II		3		
Puntaje total general		12		
Calificación general		92,30769231		

Fuente: Elaboración propia

4.6.11.3 Propuesta de Boleta de control de actividades de proyectos financiados por el ICODER

Tabla 42. Propuesta de Boleta de control de actividades de proyectos financiados por el ICODER

Nombre del formulario: Boleta de control de actividades de proyectos financiados por el ICODER		Código:		
Procedimientos donde se utiliza: Fiscalización y Supervisión de Actividades Recreativas.				
N°	Preguntas	Si	No	No aplica
Parte I: Formato de Presentación:				
1	¿Se presenta en forma digital?	1		
2	¿Se presenta en forma impresa?	1		
3	¿Incluye el logotipo de la empresa?	1		
4	¿Registra el nombre del departamento que lo emite?	1		
5	¿Presenta código que lo identifique?	1		
6	¿Contiene un título que lo identifique?	1		
7	¿El título es coherente y claro?	1		
8	¿Muestra la fecha de emisión?		1	
9	¿La letra utilizada es legible?	1		
Puntaje total Parte I		8		
Parte II: Información solicitada				
10	¿Posee los suficientes espacios para el llenado?	1		
11	¿Se señala claramente la información que se requiere?	1		
12	¿Los datos solicitados son los necesarios?	1		
13	¿Posee los espacios necesarios para las firmas?	1		
Puntaje total Parte II		4		
Puntaje total general		12		
Calificación general		92,3076923		

Fuente: Elaboración propia

4.6.11.4 Propuesta de Cuestionario

Tabla 43. Propuesta de Cuestionario

Nombre del formulario: Cuestionario		Código:		
Procedimientos donde se utiliza: Fiscalización y Supervisión de Actividades Recreativas.				
N°	Preguntas	Si	No	No aplica
Parte I: Formato de Presentación:				
1	¿Se presenta en forma digital?	1		
2	¿Se presenta en forma impresa?	1		
3	¿Incluye el logotipo de la empresa?	1		
4	¿Registra el nombre del departamento que lo emite?	1		
5	¿Presenta código que lo identifique?	1		
6	¿Contiene un título que lo identifique?	1		
7	¿El título es coherente y claro?	1		
8	¿Muestra la fecha de emisión?		1	
9	¿La letra utilizada es legible?	1		
Puntaje total Parte I		8		
Parte II: Información solicitada				
10	¿Posee los suficientes espacios para el llenado?	1		
11	¿Se señala claramente la información que se requiere?	1		
12	¿Los datos solicitados son los necesarios?	1		
13	¿Posee los espacios necesarios para las firmas?	1		
Puntaje total Parte II		4		
Puntaje total general		12		
Calificación general		92,3076923		

Fuente: Elaboración propia

4.6.11.5 Propuesta de Vale de Caja Chica

Tabla 44. Propuesta de Vale de Caja Chica

Nombre del formulario: Vale de Caja Chica		Código:		
Procedimientos donde se utiliza: Liquidación de gastos de viaje en el interior del país para visitas a comités cantonales.				
N°	Preguntas	Si	No	No aplica
Parte I: Formato de Presentación:				
1	¿Se presenta en forma digital?		1	
2	¿Se presenta en forma impresa?	1		
3	¿Incluye el logotipo de la empresa?	1		
4	¿Registra el nombre del departamento que lo emite?	1		
5	¿Presenta código que lo identifique?	1		
6	¿Contiene un título que lo identifique?	1		
7	¿El título es coherente y claro?	1		
8	¿Muestra la fecha de emisión?		1	
9	¿La letra utilizada es legible?	1		
Puntaje total Parte I		7		
Parte II: Información solicitada				
10	¿Posee los suficientes espacios para el llenado?	1		
11	¿Se señala claramente la información que se requiere?	1		
12	¿Los datos solicitados son los necesarios?	1		
13	¿Posee los espacios necesarios para las firmas?	1		
Puntaje total Parte II		4		
Puntaje total general		11		
Calificación general		84,6153846		

Fuente: Elaboración propia

4.6.11.6 Propuesta de Liquidación de gastos de viaje en el interior del país

Tabla 45. Propuesta de Liquidación de gastos de viaje en el interior del país

Nombre del formulario: Liquidación de gastos de viaje en el interior del país		Código:		
Procedimientos donde se utiliza: Liquidación de gastos de viaje en el interior del país para visitas a comités cantonales.				
N°	Preguntas	Si	No	No aplica
Parte I: Formato de Presentación:				
1	¿Se presenta en forma digital?	1		
2	¿Se presenta en forma impresa?	1		
3	¿Incluye el logotipo de la empresa?	1		
4	¿Registra el nombre del departamento que lo emite?		1	
5	¿Presenta código que lo identifique?	1		
6	¿Contiene un título que lo identifique?	1		
7	¿El título es coherente y claro?	1		
8	¿Muestra la fecha de emisión?		1	
9	¿La letra utilizada es legible?	1		
Puntaje total Parte I		7		
Parte II: Información solicitada				
10	¿Posee los suficientes espacios para el llenado?	1		
11	¿Se señala claramente la información que se requiere?	1		
12	¿Los datos solicitados son los necesarios?	1		
13	¿Posee los espacios necesarios para las firmas?	1		
Puntaje total Parte II		4		
Puntaje total general		11		
Calificación general		84,6153846		

Al volver a evaluar los formularios con las recomendaciones aplicadas, se obtienen resultados positivos, generando calificaciones que se encuentran en las categorías de aceptables y excelentes. A continuación se presenta un cuadro comparativo que evidencia la diferencia de las calificaciones según los formularios actuales y los formularios con las recomendaciones aplicadas:

Tabla 46. Comparación de calificaciones de Formularios

Nombre del Formulario	Calificación Actual	Calificación de la propuesta
Revisión de Requisitos de liquidaciones de transferencias	69,23	92,30
Revisión Requisitos Trámite Superávits	76,92	92,30
Boleta de control de actividades de proyectos financiados por el ICODER	69,23	92,30
Cuestionario	76,92	92,30
Vale de Caja Chica	76,92	84,61
Liquidación de gastos de viaje en el interior del país	76,92	84,61

Fuente: Elaboración propia

Como es evidenciado en el cuadro anterior, los cambios aplicados en los formularios actuales, generan formularios aceptables y excelentes, por ende se facilitaría la tramitología y agilizarían la recolección de información para la correcta ejecución de los procedimientos a los cuales pertenecen.

5 Conclusiones y Recomendaciones Generales

A continuación se presentan las conclusiones y recomendaciones obtenidas del proyecto:

5.1 Conclusiones

- Actualmente la Dirección de Promoción Recreativa Regional no cuenta con un Manual de Procedimientos que ayude en la gestión de las actividades que realiza.
- Los colaboradores de la Dirección de Promoción Recreativa Regional tienen la capacidad y el conocimiento necesario para ejecutar los procedimientos sin tener un documento que los respaldara.
- Mediante el análisis de los procedimientos por medio del Hexámetro Quintiliano, permitió determinar fallas y puntos de mejora en los procedimientos.
- Las guías con las que cuenta la Dirección de Promoción Recreativa Regional no están aprobadas por el Consejo Nacional, por lo que es necesario oficializarlas, ya que representan una herramienta importante para que los procedimientos cuenten con un mayor estándar de calidad.
- No existen reglamentos que permitan un mejor control sobre los recursos utilizados en los procedimientos.
- No existen sistemas computacionales que apoyen la gestión de los procedimientos.
- Por medio del análisis de los formularios involucrados en los procedimientos de la Dirección de Promoción Recreativa Regional, se lograron encontrar aspectos de mejora.
- Ante el despido, renuncia o cambio de departamento de un funcionario, la plaza se pierde y las funciones se trasladan a los funcionarios que se encuentren en el departamento.
- No hay manuales de políticas ni reglamentos que regulen las actividades de la Dirección.
- Se proponen cambios en 12 de los 16 procedimientos investigados.

- Se recomiendan pequeños cambios en 6 de los 10 formularios evaluados.

5.2 Recomendaciones

- Incorporar el Manual de Procedimientos del tomo II para mejorar la gestión de los procedimientos de la Dirección de Promoción Recreativa Regional.
- Utilizar el Manual de Procedimientos como una herramienta de inducción a nuevos funcionarios, esto en función de futuras eventualidades y los colaboradores actuales no sigan formando parte de la Dirección de Promoción Recreativa Regional.
- Seguir las pautas encontradas en el análisis de los procedimientos encontrados por medio de las distintas herramientas, ya que puede ayudar en futuras actualizaciones del manual.
- Someter a aprobación del Consejo Nacional las guías actuales, así como el Manual de Procedimientos presentado, para que puedan ser aplicados de la manera correcta.
- Redactar reglamentos internos que permitan un control de los recursos utilizados en los procedimientos.
- Implementar sistemas computacionales que faciliten la gestión de procedimientos que requieren de mucho traslado de información y de papelería innecesaria.
- Tomar en cuenta los aspectos a mejorar encontrados por medio del análisis de los formularios.
- Realizar un estudio de carga laboral, y considerar la sustitución de personal ante una eventual salida, de manera que no se pierdan las plazas ni el traslado de funciones a personal que ya cuenta con muchas responsabilidades.
- Es recomendable realizar documentos como manuales de políticas o reglamentos que delimiten y colaboren en el control de las actividades realizadas.

- Tomar en cuenta los cambios sugeridos en los procedimientos en que se encontraron.
- Realizar los cambios en los formularios para obtener calificaciones de aceptables y excelentes, y así poder agilizar estos medios de recolección de información.

6 Referencias

(18 de Abril de 2016). Obtenido de Oxford Dictionaries:

<http://www.oxforddictionaries.com/es/definicion/espanol/eliminataria>

(14 de Abril de 2016). Obtenido de Ministerio de Salud:

<https://www.ministeriodesalud.go.cr/index.php/planes-estrategicos?id=521>

(20 de Abril de 2016). Obtenido de SESC Sao Paulo : [http://www.sescsp.org.br/es/sobre-](http://www.sescsp.org.br/es/sobre-o-sesc/quem-somos/)

[o-sesc/quem-somos/](http://www.sescsp.org.br/es/sobre-o-sesc/quem-somos/)

(18 de Abril de 2016). Obtenido de Construtec SAS:

<http://www.construtec.co/parquesbio.html>

(Marzo de 2016). Obtenido de EcuRed:

http://www.ecured.cu/Fuente_de_informaci%C3%B3n

Aguilar González, P. R. (2012). Propuesta de Manual de Procedimientos del Proceso

Presupuestario del Tecnológico de Costa Rica. Cartago, Costa Rica.

Brenes Sánchez, R. (Agosto de 2013). Curso: Análisis Administrativo. Costa Rica.

Definición.DE. (13 de Abril de 2016). Obtenido de <http://definicion.de/liquidacion/>

Fincowsky, F., & Benjamín, E. (2014). *Organización de Empresas*. México D.F.:

McGraw-Hill Interamericana.

García Batista, D. (Marzo de 2016). Obtenido de EUMED.net:

<http://www.eumed.net/libros->

[gratis/2010f/852/TECNICAS%20DE%20RECOLECCION%20DE%20INFORM](http://www.eumed.net/libros-gratis/2010f/852/TECNICAS%20DE%20RECOLECCION%20DE%20INFORM)

[ACION.htm](http://www.eumed.net/libros-gratis/2010f/852/TECNICAS%20DE%20RECOLECCION%20DE%20INFORMACION.htm)

Hernández Orozco, C. (2014). *Análisis Administrativo: Técnicas y Métodos*. San José:

EUNED.

Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. (2010). *Metodología de la Investigación*.

Mexico D.F.: McGraw-Hill.

ICODER. (8 de Febrero de 2016). Obtenido de <http://icoder.go.cr/>

ICODER. (7 de Marzo de 2016). Obtenido de <http://icoder.go.cr/>

IDDR. (13 de Abril de 2016). *IDDR*. Obtenido de

http://idrd.gov.co/Formularios/Dia_del_Desafio_2015/

Koontz, H., Weihrich, H., & Cannice, M. (2012). *Administración: Una Perspectiva*

Global y Empresarial. Mexico D.F.: McGraw-Hill Interamericana.

MIDEPLAN. (2009). Guía para la elaboración de diagramas de flujo. San José, Costa

Rica.

Monge, J. (19 de Abril de 2016). (A. Rojas Montenegro, Entrevistador)

Nunes, P. (Marzo de 2016). Obtenido de know.net Enciclopedia Temática:

<http://know.net/es/cieeconcom/gestion/modelo-dos-5w-2h-ou-5w2h/>

Ori, J. (Marzo de 2016). *Importancia de la investigación científica*. Obtenido de eHow en

Español: http://www.ehowenespanol.com/importancia-investigacion-cientifica-sobre_92678/

PGR. (20 de Abril de 2016). Obtenido de Procuraduría General de la República de Costa

Rica: [http://www.pgr.go.cr/index.php/publicaciones/item/186-la-](http://www.pgr.go.cr/index.php/publicaciones/item/186-la-autonom%C3%ADa-de-la-caja-costarricense-de-seguro-social-y-las-potestades-intersubjetivas-de-direcci%C3%B3n-y-planificaci%C3%B3n-estatal)

[autonom%C3%ADa-de-la-caja-costarricense-de-seguro-social-y-las-potestades-intersubjetivas-de-direcci%C3%B3n-y-planificaci%C3%B3n-estatal](http://www.pgr.go.cr/index.php/publicaciones/item/186-la-autonom%C3%ADa-de-la-caja-costarricense-de-seguro-social-y-las-potestades-intersubjetivas-de-direcci%C3%B3n-y-planificaci%C3%B3n-estatal)

7 Apéndices

7.1 Apéndice # 1 Cuestionario evaluación de procedimientos

Cuestionario para obtención de información de los Procedimientos

de cuestionario: __

Fecha: __/__/__

Objetivo del cuestionario: recopilar y profundizar en la información relacionada a cada procedimiento, para desarrollar el manual de procedimientos de la Dirección de Promoción Recreativa Regional.

*El nombre de la persona a quien se le aplique la encuesta se va a mantener de forma confidencial o anónimo, esto para obtener la información más precisa y concreta posible.

Preguntas:

1. ¿Cuál es el nombre del procedimiento?

2. ¿Cuál es el objetivo del procedimiento (finalidad para el cuál se realiza)?
¿Cuál es el alcance del procedimiento?

3. ¿Cuál o cuáles son los puestos responsables que se ven involucradas en el procedimiento?

4. ¿Con que frecuencia es realizado el procedimiento?

5. ¿Cuál es el vocabulario técnico o palabras claves que son necesarias para entender el procedimiento?

6. ¿Qué otras definiciones, conceptos o abreviaturas forman parte del lenguaje del procedimiento y que son necesarias de comprender?

7. Llenar la siguiente información según corresponda:

# de actividad	Descripción de la actividad	Formulario	Sistema Informático	Políticas o Reglamentos	Responsable

8. ¿Qué cambios, observaciones o recomendaciones haría sobre el procedimiento? se toman en cuenta aspectos como agilización del procedimiento, mejores controles, cambios en los plazos, o cualquier aspecto que considere necesario de tomar en cuenta.

8 Anexos

8.1 Anexo #1 Ficha de Inscripción

FICHA DE INSCRIPCIÓN

Señor Coordinador,

Solicitamos completar la ficha y devolverla a la **Coordinación Nacional del país (COSTA RICA)**

a más tardar el día **05 DE ABRIL DEL 2016** fecha límite.

Todas las ciudades deben cumplir la **exigencia de la firma del Alcalde,** para efectos de inscripción.

INFORMACIÓN SOBRE LA CIUDAD

País _____ Estado/Departamento/Provincia

Ciudad _____

Número de habitantes (Fuente: **Órgano Oficial de Estadística y**

Censos): _____

Meta de participación (en
porcentaje): _____

INFORMACIÓN SOBRE LA ALCALDÍA

Nombre del
Alcalde: _____

Dirección: _____



Teléfono: () _____ Número
Oficina _____
Website: _____ E-
mail _____

INFORMACIÓN SOBRE LA COORDINACIÓN LOCAL (CIUDAD)
Responsable (coordinador):

Dirección: _____

Barrio:

Teléfono: ()

E-mail:

CONTACTOS PARA REGISTRO DE PARTICIPACIÓN
Teléfono: () _____ Fax:(
) _____
E-mail:

INFORMACIÓN SOBRE EL RESPONSABLE POR LA PÁGINA DE LA CIUDAD EN EL SITIO DEL DIA DEL DESAFÍO: www.diadodesafio.org.br
Responsable:

Teléfono: ()

E-mail:

Firma del Alcalde:

—

ANEXOS

ANEXO 1

CARACTERÍSTICAS DE LA CIUDAD - ej.: datos históricos relevantes, base da economía local, atracción turística, y otros.

ANEXO 2

PROGRAMAS Y ESPACIOS DESTINADOS A LA PRÁCTICA DE DEPORTES Y ACTIVIDAD FÍSICA

JORGE ENRIQUE MONGE MEZA

8843-0370

jorge.monge@icoder.go.cr

8.2 Anexo #2 Revisión Requisitos Liquidaciones Transferencias

INSTITUTO COSTARRICENSE DEL DEPORTE Y LA RECREACION
DIRECCION DE PROMOCION REGIONAL RECREATIVA
REVISION REQUISITOS DE LIQUIDACIONES DE TRANSFERENCIAS 2015
ver 1,0 16/3/15

CCDR de

#	ITEM	SI	NO	OBSERVACIONES
PROCEDIMIENTOS				
1	presentación expediente liquidación x coordinador regional			
2	DPRR revisión técnica, ordenar y solicitar documentos faltantes			
3	DPRR revisión técnica, ordenar y enviar a Dept Financiero			
4	Si hay superavit comprobante de deposito bancario			
5	Informe de Dept. Financiero sobre liquidación			
6	Completar info de CCDR a pedido de D. Financiero			
7	D. Financiero aprueba liquidación			
8	DPRR remite a CCDR expediente liquidación aprobado			
9	Cierre expediente y archivo			
ANEXOS 6 - 11 REVISION DE LIQUIDACION				
1	nota Coordinador Regional remitiendo liquidación revisada			
2	ccdr carta de presentación liquidación anexo 6			
3	informe de ejecución del aporte anexo 7 descriptivo			
4	informe técnico y galería de fotos de la ejecución del aporte (bienes y actividades)			
5	informe de Liquidación presupuestaria firmada por tesorero anexo 9 de conformidad con el presupuesto aprobado			
6	Informe detalle de facturas (comprobantes) de egresos según partida firmada por tesorero anexo 10			
6,1	<u>expediente de cada factura o pago efectuado:</u>			
6,2	factura original pegada en una hoja, debe tener el sello de cancelado			
6,3	copia del cheque o transferencia bancaria con que se pago el bien o servicio			
6,4	copia del cartel objeto del pago del bien o servicio solicitado			
6,5	copia de la invitación a proveedores según cartel (copia de correos enviados)			
6,6	ofertas (cotizaciones) recibidas de proveedores según invitación y cartel enviado			
6,7	estudio comparativo de las ofertas (cotizaciones)			
6,8	boleta de adjudicación ANEXO 11			
6,9	orden de compra (si lo hubiere por parte del CCDR)			
6,1	comprobante de ingreso del bien o servicio por parte del CCDR			
7	estados bancarios MENSUALES desde depósito de la transferencia hasta al 31 dic o enero año siguiente para corroborar los cheques acreditados			
8	conciliaciones bancarias mensuales desde depósito de la transferencia, hasta el último mes en que consten todos los cheques debidamente acreditados			
9	copia de cheques anulados			

8.3 Anexo #3 Revisión Requisitos tramite Superávits

INSTITUTO COSTARRICENSE DEL DEPORTE Y LA RECREACION
DIRECCION DE PROMOCION REGIONAL RECREATIVA
REVISION REQUISITOS TRAMITE SUPERAVITS

A LEGAL PARA ADDENDUM 09/06/2015

CCDR de

#	ITEM	SI	NO	OBSERVACIONES
SOLICITUD SUPERAVIT POR CCDR				
1	Plan de trabajo y Presupuesto 2014 actualizado para 2015 aprobado por la Junta Directiva, incluir la autorización al Presidente del CCDR a firmar el addendum al Convenio			
2	Presupuesto del superavit actualizado al 2015			
3	Carta CCDR dirigida a la Dirección Nacional solicitando autorización para aplicar el superavit ANEXO 15			N/A
4	acuerdo del Consejo Municipal autorizando el plan de trabajo y presupuesto del superavit para el 2015 y autorización al Alcalde a firma adendum del convenio de aporte económico			
TRAMITE DE LIQUIDACION Y SUPERAVIT				
5	liquidación aprobada por D Financiero			
6	Dirección Nacional aprobado el superavit			
7	Expediente CCDR 2015 completo VER 1 - 2 - 4			
8	Expediente con primera parte 2014 más expediente documentos superavit			
9	verificar vigencia de personería CCDR Presidente			
10	oficio a Asesoría Legal AUTORIZANDO EL ADDENDUM			
11	firma addendum por CCDR y Alcalde			
12	EJECUCION SUPERAVIT			
13	COPIA ADDENDUM Y EXPEDIENTE LIQUIDACION PARA ARCHIVO			



8.4 Anexo #4 Informe Mensual de Fiscalización y monitoreo del proyecto financiado por el ICODER

**INFORME MENSUAL DE FISCALIZACIÓN Y MONITOREO DEL PROYECTO
FINANCIADO POR EL ICODER, 2014
(Elaborado por el Comité Cantonal de Deportes y Recreación)**

Cantón _____

Proyecto _____

Fecha de elaboración _____ de

Información del mes de

1. Participación mensual en las actividades del proyecto (con base en datos del Comité Cantonal de Deportes y Recreación)

a) Por edad

0 a 12	
13 a 20	
21 a 60	
Más de 60	

b) Por sexo

Masculino	
-----------	--

3. Análisis cualitativo de la marcha de las actividades y del Proyecto en general.

4. Existencia de imágenes gráficas: fotos, videos.

5. Verificación de integridad del equipo o inversión financiada

El equipo o inversión está en buen estado y sin pérdidas	
El equipo o inversión tiene daños o pérdidas menores	
El equipo o inversión tiene daños o pérdidas mayores	
El equipo o inversión tiene daños o pérdidas totales	

6. Acciones de cuidado, mantenimiento, reparación o reposición efectuadas por el CCDR.

ACCIÓN	NOMBRE	RESULTADO
1		
2		
3		
4		

7. El CCDR cumple con los acuerdos del Convenio de Colaboración con el ICODER?

Si	
No	

¿Por qué? _____

8. ¿Se están cumpliendo los objetivos del Proyecto, tal como se registran en el documento rector aprobado por el ICODER?

Si	
No	

¿Por qué? _____

Elaborado por: _____

Presidente
Comité Cantonal de Deportes y Recreación

Visto Bueno del Coordinador Regional del ICODER:

8.5 Anexo #5 Cuestionario

CUESTIONARIO

A. NIVEL DE CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS Y PLAN DE TRABAJO DEL PROYECTO

1. ¿Se está realizando el proyecto con actividades específicas?

SI	
NO	

2. Si **NO** se están realizando actividades específicas, ¿por qué?

3. ¿Las actividades que se realizan cumplen y se derivan de los objetivos y plan de trabajo del proyecto?

SI	
NO	

4. Si las actividades específicas **NO** cumplen y se derivan de los objetivos y plan del proyecto, ¿por qué?

5. El plan de trabajo del proyecto, ¿se está cumpliendo?.

SI	
NO	

6. Si **NO** se está cumpliendo, ¿por qué?

B. NIVEL DE PARTICIPACIÓN DE SECTORES DE POBLACIÓN, POR EDAD Y SEXO

7. ¿Existen registros de participación de la población en las actividades del proyecto?

SI	
NO	

8. Si existen los registros, descríbalos a continuación:

9. Si **NO** existen, ¿cómo el CCDR obtiene los datos para hacer su informe mensual de participación?.

10. De acuerdo a su observación directa de las actividades, ¿los datos aportados por el CCDR en su Informe Mensual tienen una confiabilidad aceptable?.

SI	
NO	

11. De acuerdo a su observación directa de las actividades y entrevistas con funcionarios municipales, de instituciones y líderes comunales, ¿las actividades tienen buen nivel de participación y buena acogida por parte de la población?

SI	
NO	

C. TIPO DE ACTIVIDADES REALIZADAS, DIRECTAMENTE DEPENDIENTES DE LOS RECURSOS TRANSFERIDOS.

12. Las actividades realizadas utilizan los recursos adquiridos con el presupuesto transferido?

SI	
NO	

13. Si **NO** los utilizan, ¿por qué?

D. VERIFICACIÓN DE INTEGRIDAD DEL EQUIPO O INVERSIÓN FINANCIADA

14. ¿Cuál es el estado del equipo y materiales adquiridos con el presupuesto transferido?

El equipo o inversión está en buen estado y sin pérdidas	
El equipo o inversión tiene daños o pérdidas menores	
El equipo o inversión tiene daños o pérdidas mayores	

El equipo o inversión tiene daños o pérdidas totales	
--	--

15. Si algunos de los equipos y materiales tienen daño o pérdidas,

a) ¿Qué equipo o material?

b) ¿Qué daño o pérdida?

c) ¿Qué ha hecho el CCDR para solucionarlo?

E. CRITERIO DE AUTORIDADES MUNICIPALES

16. ¿Cuál es el criterio del Alcalde sobre el Proyecto y su ejecución?

17. ¿Qué otros criterios ha obtenido por medio de entrevistas?

Coordinador Regional: _____

Firma: _____



8.6 Anexo #6 Boleta Control de actividades de proyectos financiados ICODER

INSTITUTO COSTARRICENSE DEL DEPORTE Y LA RECREACION
DIRECCION DE PROMOCION RECREATIVA REGIONAL
BOLETA CONTROL DE ACTIVIDADES DE PROYECTOS FINANCIADOS ICODER

CANTÓN		PROYECTO											
NOMBRE DE LA ACTIVIDAD	FECHA	NIÑOS		JÓVENES		ADULTOS		ADULTOS MAYORES		PERSONAS CON DISCAPACIDAD		TOTAL	
		H	M	H	M	H	M	H	M	H	M	SUMAR TODO	
1													
2													
3													
4													
5													
6													
7													
8													
9													
11													
12													
13													
DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD:													
Elaborado por:	NOMBRE:	FIRMA:				CARGO:				FECHA DE ENTREGA:			
Aprobado por:		FIRMA:				CARGO:				FECHA DE ENTREGA:			

8.7 Anexo #7 Vale de Caja Chica

INSTITUTO COSTARRICENSE DEL DEPORTE Y LA RECREACION DEPARTAMENTO FINANCIERO			No. _____	
			SELLO TESORERIA AL DORSO	
VALE DE CAJA CHICA				
FECHA: _____				
SOLICITANTE _____			DEPTO _____	
ADELANTO ₡ _____				
LIQUIDACIÓN ₡ _____				
CONCEPTO _____				
JUSTIFICACION URGENCIA _____				
ARTICULOS NO EXISTEN EN BODEGA (SI) (NO) _____				
PARA SER USADO EN:				
ESPACIO CONTROL DE PRESUPUESTO			FIRMA OF. PRESUPUESTO	
PROGRAMA	CUENTA	MONTO		
APROBACIONES			FECHA	FECHA
JEFE SOLICITANTE NOMBRE	COORD. AREA NOMBRE	JEFE FINANCIERO NOMBRE	RECIBIDO POR	LIQUIDADO POR
FIRMA	FIRMA	FIRMA	FECHA	FECHA

IMPORTANTE: (Leer y firmar antes de retirar el dinero)

Al efectuar la liquidación del presente vale, hago constar que conozco y acepto los siguientes requisitos que deben guardar los comprobantes que adjunte:

- Ser originales, no copia ni fotocopia
- Deben tener claro el nombre o razón social de quien lo emitió
- La fecha debe ser igual o posterior a la del adelanto.
- Estar emitido a cargo del ICODER
- No tener correcciones, tachaduras ni borrones.
- Debe constar su cancelación
- El artículo o servicio comprado debe ser igual al detallado en el vale
- El concepto de la compra debe ser claro. No se acepta "varios".

La liquidación la haré a más tardar 3 días hábiles después de la fecha de recibido el adelanto, de lo contrario devolveré íntegramente el monto adelantado sin objeción alguna, presentando las justificaciones correspondientes. En el caso de adelanto de viáticos, la liquidación deberá presentarla en un plazo de 7 días hábiles.

Acepto conocer y aceptar las demás condiciones establecidas en el REGLAMENTO DE CAJA CHICA.

Es conforme



	Vo.Bo.Depto. Financiero		
	JOHANNA ARAYA VALVERDE		
	Nombre de la persona que liquida		
<i>Firma del Funcionario</i>			

8.9 Anexo #9 Boleta de transporte: Solicitud de Servicio de Transporte
Formula T-1

INSTITUTO COSTARRICENSE DEL DEPORTE Y LA RECREACION									
SOLICITUD DE SERVICIO DE TRANSPORTE									
DIRECCIÓN DE PROMOCIÓN RECREATIVA REGIONAL									
FORMULA T-1			VEHICULO						
PARA USO DEL SOLICITANTE					PARA USO DE TRANSPORTES				
(PARTE A)					(PARTE B)				
FECHA SOLICITUD:			03/11/2015		PLACA VEHICULO ASIGNADO:				
PROCESO :		DPRR							
AREA:		Región Central A							
Reunión con CCDR de Región Guarco					FIRMA DEL CHOFER:				
Inducción de Transferencias y Proyectos									
Liquidaciones, Convenio Icoder-IFAN									
JUEGOS REGIONALES 2016					CUPONES ENTREGADOS:			CANT.	
					DEL No.		AL No.		
LIQUIDACION DEL SERVICIO									
PROVINCIA	CANTON	LUGAR	(PARTE C)						
ALAJUELA	NARANJO	NARANJO							
Inducción Transferencias, Proyectos			OPERACIÓN		LUGAR	HORA	KILOMETRAJE		
Liquidaciones, Convenio Icoder-IFAN			SALIDA		GARAJE				
			ENTRADA		GARAJE				
			KILOMETROS RECORRIDOS:						
PERSONAS AUTORIZADAS A VIAJAR:					LIQUIDACION DE COMBUSTIBLE				
No. CEDULA		NOMBRE			CANTIDAD DE CUPONES UTILIZADOS:				
1-419-790		Jorge Enrique Monge Meza			FACTURA	FECHA	LITROS	KM	Estación

