



INSTITUTO TECNOLÓGICO DE COSTA RICA

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Actualización del manual de procedimientos del Departamento de Control

Interno de la Municipalidad de San Carlos

TOMO I

PROYECTO DE GRADUACIÓN PARA OPTAR POR EL GRADO DE

BACHILLERATO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

ELABORADO POR:

GABRIELA ROCHA GONZÁLEZ

PROFESOR TUTOR:

MBA. EILEEN BARRANTES BARRANTES

II SEMESTRE

SAN CARLOS, 2019



ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
ACTA DE DEFENSA DE TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN (TFG)

Al ser las catorce horas del día miércoles trece de noviembre del dos mil diecinueve, en Sala de Sesiones de Dirección del Campus Tecnológico Local San Carlos del Tecnológico de Costa Rica, se procedió a la defensa pública y oral del Trabajo Final de Graduación (TFG) de la estudiante: **ROCHA GONZALEZ GABRIELA** carné **2016138322**.

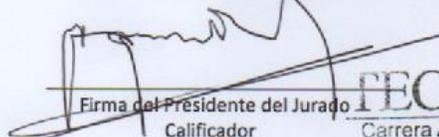
Título del TFG: **“ACTUALIZACIÓN DEL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DEL DEPARTAMENTO DE CONTROL INTERNO DE LA MUNICIPALIDAD DE SAN CARLOS”**.

El jurado calificador está integrado por los profesores: Oscar Acevedo Whitford quien preside y Gabriela Viquez Paniagua.

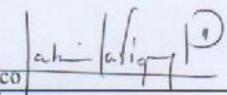
La estudiante realizó la Defensa Oral de su trabajo final de graduación, después de la cual el Jurado Calificador hizo las preguntas pertinentes sobre aspectos relacionados con el tema.

Terminada la defensa se determina que la estudiante:

- () Aprobó satisfactoriamente su Trabajo Final de Graduación
() No aprobó su Trabajo Final de Graduación

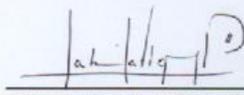


Firma del Presidente del Jurado Calificador



Firma del Jurado Calificador

TEC | Tecnológico de Costa Rica
Carrera Administración de Empresas



MAP. Ana Gabriela Viquez Paniagua
Encargada Trabajos Finales de Graduación



Firma de la estudiante



TEC | Tecnológico
de Costa Rica

SIBITEC

CARTA DE ENTENDIMIENTO

Fecha: 14 de noviembre de 2019

Señores
Instituto Tecnológico de Costa Rica
Sistema de Bibliotecas del Tecnológico

Yo Gabriela Rocha González

carné No. 2016138322, si autorizo no autorizo, al Sistema de Bibliotecas del Tecnológico (SIBITEC), disponer del Trabajo Final de graduación, del cual soy autor, para optar por el grado de bachillerato, en la carrera de Administración de Empresas, presentado en la fecha 13/11/2019, con el título Actualización del manual de procedimientos del Departamento de Control Interno de la Municipalidad de San Carlos

para ser ubicado en el Repositorio Institucional y Catálogo SIBITEC, con el objetivo de ser visualizado a través de la red Internet.

Firma de estudiante:

Correo electrónico:

gab4gon11@gmail.com

Cédula No.:

20780 0635



ÍNDICE

índice ilustraciones.....	x
Índice de tablas.....	xi
Resumen	xv
Palabras clave	xv
Abstract.....	xvi
Introducción.....	1
Capítulo I Planteamiento del problema	3
1.1 Referencia empresarial.....	4
1.1.1 Antecedentes de la empresa.....	4
1.1.2 Actividad Productiva.....	6
1.1.3 Misión	6
1.1.4 Visión.....	6
1.1.5 Valores	7
1.1.6 Departamento de Control Interno y Departamento de Tecnologías de Información y Comunicaciones de la Municipalidad de San Carlos.....	7
I. Departamento de Control Interno	7
II. Departamento de Tecnologías de Información y Comunicaciones.....	9
1.2 Justificación del estudio	10
1.3 Planteamiento del problema.....	12
1.4 Objetivos del estudio	13
1.4.1 Objetivo general.....	13
1.4.2 Objetivos específicos	13
1.5 Limitaciones.....	14
Capítulo II Revisión de la literatura	15
2.1 Antecedentes del estudio.....	16
2.1.1 Control Interno	16
2.1.2 Tecnologías de Información y Comunicación	17
2.2 Estudios relacionados	17
• Programa de Capacitación para el Sistema Específico de Valoración de Riesgo Institucional (2018).....	17
• Ley General de Control Interno (N°8292). La Asamblea Legislativa de la República de Costa Rica (2002).....	18
• Normas de control interno para el Sector Público. Contraloría General de la República (2009).....	18



- **Proyecto de reglamento de control interno de la Municipalidad de San Carlos (s.f)** 18
- **Manual para el Establecimiento y Funcionamiento del Sistema Específico de Valoración de Riesgo Institucional (2018)**.....19
- **Normas técnicas para la gestión y el control de las Tecnologías de Información. Contraloría General de la República (2007)**.....19
- **Manual de procedimientos en el Áreas de Gestión Tributaria de la Municipalidad de El Guarco (2018)**20
- **Manual de procedimientos para la dirección de promoción recreativa regional del ICODER (2016)**20
- **¿Qué son las TIC´S? (2014)**.....20
- **Los manuales de procedimientos como herramientas de control interno de una organización (2017)**.....20
- **Metodología de Administración de Proyecto de TIC (2017)**.....21
- **Propuesta de un Manual de Procedimientos para los Departamentos de Proveduría, Recursos Humanos, Enlace Comunal, Unidad Técnica de Gestión Vial Municipal, Relleno Sanitario y Servicios Generales de la Municipalidad de San Carlos (2014)**21
- **Elaboración de un Manual de Procedimientos para la Municipalidad de San Carlos (s.f)**.....22
- **Usos, funciones y efectos de las TIC en el aprendizaje de una licenciatura en Ciencias de la Comunicación (2013)**.....22
- **Generalidades del Sistema de Control Interno. Unidad de Planificación Institucional (2017)**.....22
- **Dirección de Tecnologías de Información y Comunicación. Resumen ejecutivo del plan estratégico de tecnologías de información y comunicación (2016)**.....22
- **Tecnologías de la Información y la Comunicación (2015)**.....23
- **Diseño de un modelo de control interno en la empresa prestadora de servicios hoteleros Eco turísticos Nativos Activos Eco hotel La Cocotera, que permitirá el mejoramiento de la información financiera (2014)**.....23
- **Análisis del modelo de autoevaluación del sistema de control interno. Caso: Ministerio de Cultura y Juventud (2014)**24
- 2.3 **Fundamento técnico para el desarrollo del manual de procedimientos**24
 - 2.3.1 **Análisis administrativo**24
 - 2.3.2 **Manuales administrativos**25
 - 2.3.3 **Manual de procedimientos**26
 - 2.3.4 **Procedimientos**27



2.3.5 Diagrama de flujo.....	28
2.3.6 Business Process Management.....	28
2.3.7 Bizagi.....	29
2.3.8 Formularios.....	42
2.3.9 Políticas.....	44
2.3.10 Matriz de feedback.....	44
Capítulo III Método de la investigación.....	46
3.1 Enfoque de investigación.....	47
3.1.1 Enfoque cualitativo	47
3.2 Diseño de la investigación.....	47
3.3 Unidad de análisis, población y muestra.....	48
3.3.1 Unidad de análisis	48
3.3.2 Población y muestra	48
3.3.3 Fuentes de investigación	51
3.4 Variables de la investigación.....	51
3.5 Estrategia de análisis de datos.....	53
CAPÍTULO IV ANÁLISIS DE RESULTADOS.....	54
4.1 Procedimiento Autoevaluaciones de Control Interno.....	55
4.1.1 Propósito	56
4.1.2 Responsable	56
4.1.3 Alcance	56
4.1.4 Políticas de operación	56
4.1.5 Normativa aplicable	58
4.1.6 Formularios a utilizar	58
4.1.7 Subprocesos	58
4.1.8 Descripción del procedimiento	58
4.1.9 Creación de Informe y Plan de Mejora	61
4.2 Procedimiento Desarrollo de Estudios Especiales.....	65
4.2.1 Propósito	65
4.2.2 Responsable	65
4.2.3 Alcance	66
4.2.4 Políticas de operación	66
4.2.5 Normativa aplicable	68
4.2.6 Formularios a utilizar	68



4.2.7 Subproceso	68
4.2.8 Descripción del procedimiento	68
4.3 Procedimiento Aprobación de Actividades de Control	73
4.3.1 Propósito	73
4.3.2 Responsable	74
4.3.3 Alcance	74
4.3.4 Políticas de operación	74
4.3.5 Normativa aplicable	75
4.3.6 Formularios a utilizar	75
4.3.7 Subprocesos	75
4.3.8 Descripción del procedimiento	75
4.4 Elaboración de Actividades de Control	79
4.4.1 Propósito	79
4.4.2 Responsable	79
4.4.3 Alcance	80
4.4.4 Políticas de operación	80
4.4.5 Normativa aplicable	81
4.4.6 Formularios a utilizar	81
4.4.7 Subprocesos	81
4.4.8 Descripción del procedimiento	81
4.5 Procedimiento Atención de Denuncias	85
4.5.1 Propósito	85
4.5.2 Responsable	86
4.5.3 Alcance	86
4.5.4 Políticas de operación	86
4.5.5 Normativa aplicable	87
4.5.6 Formularios a utilizar	87
4.5.7 Subprocesos	87
4.5.8 Descripción del procedimiento	87
4.6 Procedimiento Comunicación de Advertencias	91
4.6.1 Propósito	91
4.6.2 Responsable	91
4.6.3 Alcance	92
4.6.4 Políticas de operación	92



4.6.5 Normativa aplicable	93
4.6.6 Formularios a utilizar	93
4.6.7 Subprocesos	93
4.6.8 Descripción del procedimiento	93
4.7 Procedimiento Recepción de Informes de Auditoría	97
4.7.1 Propósito	97
4.7.2 Responsable	97
4.7.3 Alcance	97
4.7.4 Políticas de operación	98
4.7.5 Normativa aplicable	99
4.7.6 Formularios a utilizar	99
4.7.7 Subprocesos	99
4.7.8 Descripción del procedimiento	99
4.8 Procedimiento Seguimiento de Disposiciones	101
4.8.1 Propósito	102
4.8.2 Responsable	102
4.8.3 Alcance	102
4.8.4 Políticas de operación	102
4.8.5 Normativa aplicable	103
4.8.6 Formularios a utilizar	104
4.8.7 Subprocesos	104
4.8.8 Descripción del procedimiento	104
4.9 Procedimiento Atención de Consultas	107
4.9.1 Propósito	108
4.9.2 Responsable	108
4.9.3 Alcance	108
4.9.4 Políticas de operación	108
4.9.5 Normativa aplicable	110
4.9.6 Formulario a utilizar	110
4.9.7 Subprocesos	110
4.9.8 Descripción del procedimiento	110
4.10 Procedimiento Administración del SEVRI	113
4.11 Proceso de Gestión de Riesgos	114
4.11.1 Propósito	114



4.11.2 Roles.....	114
4.11.3 Políticas	115
4.11.4 Normativa aplicable	115
4.11.5 Formularios.....	115
4.11.6 Subprocesos	115
4.11.7 Narrativa	115
4.11.8 Diagrama de Flujo	116
4.12 Subproceso Establecimiento del Contexto.....	117
4.12.1 Propósito	117
4.12.2 Narrativa	117
4.12.3 Descripción del procedimiento	117
4.13 Subproceso Valoración de Riesgos	122
4.13.1 Propósito	122
4.13.2 Narrativa	122
4.13.3 Descripción del procedimiento	125
4.14 Subproceso Tratamiento de Riesgos.....	130
4.14.1 Propósito	130
4.14.2 Narrativa	130
4.14.3 Descripción del procedimiento	131
4.15 Subproceso Seguimiento y Monitoreo de Riesgos	133
4.15.1 Propósito	133
4.15.2 Narrativa	133
4.15.3 Descripción del procedimiento	133
4.16 Subproceso Información y Comunicación de Riesgos	136
4.16.1 Propósito	136
4.16.2 Narrativa	136
4.16.3 Descripción del procedimiento	137
Capítulo V CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	139
5.1 Conclusiones	140
5.2 Recomendaciones	141
Referencias bibliográficas	142



ÍNDICE ILUSTRACIONES

Ilustración 1. Organigrama	5
Ilustración 2. Objetivos del análisis administrativo.....	25
Ilustración 3. Objetivos de los manuales administrativos.....	26
Ilustración 4. Objetivos funcionales de BPM.	29
Ilustración 5. Clasificación de los formularios.	43
Ilustración 6. Fuentes de investigación	51
Ilustración 7. Diagrama de Flujo de Gestión de Riesgos	116



ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Simbología de tareas	30
Tabla 2. Simbología de subprocesos	31
Tabla 3. Simbología de eventos de inicio	32
Tabla 4. Simbología de eventos intermedios.....	33
Tabla 5. Simbología de eventos intermedios adjuntos a los límites de una actividad	35
Tabla 6. Simbología de eventos de finalización.....	38
Tabla 7. Simbología de compuertas	39
Tabla 8. Simbología de datos.....	40
Tabla 9. Simbología de artefactos.....	40
Tabla 10. Simbología de swimlanes	41
Tabla 11. Simbología de conectores	42
Tabla 12. Matriz de Feedback	44
Tabla 13. Procedimientos del Departamento de Control Interno de la Municipalidad de San Carlos	48
Tabla 14. Procedimientos del Departamento de Tecnologías de Información y Comunicaciones de la Municipalidad de San Carlos.....	49
Tabla 15. Variables de la investigación	51
Tabla 16. Matriz Feedback.....	53
Tabla 17. Matriz de Feedback de Autoevaluaciones de Control Interno	65
Tabla 18. Matriz de Feedback de Desarrollo de Estudios Especiales	73
Tabla 19. Matriz de Feedback de Elaboración de Actividades de Control y Aprobación de Actividades de Control	85
Tabla 20. Matriz de Feedback de Atención de Denuncias.....	90
Tabla 21. Matriz de Feedback de Comunicación de advertencias.....	96
Tabla 22. Matriz de Feedback de Recepción de Informes de Auditoría y Seguimiento de Disposiciones.....	107
Tabla 23. Matriz de Feedback de Atención de consultas	113
Tabla 24. Matriz de Feedback de Gestión de Riesgos	116
Tabla 25. Matriz de Feedback de Establecimiento del Contexto	122



Tabla 26. Matriz de Feedback de Valoración de Riesgos.....	130
Tabla 27. Matriz de Feedback de Tratamiento de Riesgos.....	132
Tabla 28. Matriz de Feedback de Seguimiento y Monitoreo de Riesgos	136
Tabla 29. Matriz de Feedback de Información y Comunicación de Riesgos.....	138



Dedicatoria

Primeramente, se lo dedico a Dios porque sin la ayuda de Él no hubiera logrado lo que tengo hasta hoy en día.

A mis padres Alina y Juan, por todos los sacrificios que han realizado y por brindarme la oportunidad de estudiar y por todo el amor y el cariño que siempre han tenido conmigo.

Finalmente, a mi profesora tutora Eileen que fue de mucha ayuda y apoyo para la finalización de este trabajo, y a mis amigos (as) que siempre estuvieron apoyándome y acompañándome hasta la etapa final de mis estudios.



Agradecimiento

Agradezco a mis padres que han sido mi gran apoyo siempre tanto en mis estudios como en la vida en general. Gracias porque yo se que es una etapa que requiere de mucho esfuerzo y sacrificio por parte de cada uno de ustedes, y gracias a Dios tengo la bendición de tenerlos en mi vida a ambos.

Además, dejo mi agradecimiento a las personas que siempre estuvieron apoyándome durante mi Práctica Profesional, al Departamento de Control Interno de la Municipalidad de San Carlos, específicamente a Jimmy Segura, Sergio Corrales y Kimberly Alfaro, gracias por el cariño y respeto brindado a mi persona a lo largo del desarrollo de mi trabajo.

Por último y menos importante gracias a mi profesora tutora, Eileen Barrantes y a la encargada de coordinación de prácticas Gabriela Víquez, por su paciencia, orientación para que mi proyecto llegara a su fin de manera satisfactoria.



Resumen

En el presente proyecto se plantea como principal objetivo actualizar los diferentes manuales de procedimientos para el Departamento de Control Interno y el Departamento de Tecnologías de Información y Comunicaciones de la Municipalidad de San Carlos para el período 2019.

Además, se propone analizar los procedimientos que se llevan a cabo en el departamento de Control Interno, mediante un análisis documental para plantear la situación actual del departamento utilizando como herramienta de recolección de información la entrevista la cual fue aplicada a los distintos funcionarios que conforman parte del departamento de Control Interno de la Municipalidad de San Carlos y posteriormente se procedió a hacer un análisis de dicha información, por medio del uso de la matriz de Feedback, que dio paso para generar la propuesta de los procedimientos.

Finalmente, al contar con la información necesaria, se actualizaron 18 procedimientos entre los cuales se encuentran ocho procesos y diez subprocesos, de los cuales dos subprocesos se hicieron completamente nuevos. Todos los procedimientos se diagramaron en un software llamado Bizagi de acuerdo con lo que estableció Control Interno, en su mayoría los procedimientos presentan cambios en la normativa aplicable ya que se encontraban desactualizados con base en la normativa vigente y cambios en la ejecución y desarrollo de las actividades con el fin de contribuir en la productividad y eficiencia en la realización de los procesos.

Palabras clave

Manual de procedimientos – Departamento Control Interno – Departamento de Tecnologías de Información y Comunicaciones – Municipalidad de San Carlos – Proceso.



Abstract

The main objective of this project is to update the different procedure manuals for the Internal Control Department and the Information Technologies and Communication Department of the Municipality of San Carlos for the period 2019.

In addition, it is proposed to analyze the procedures that are carried out in the department of Internal Control, through a documentary analysis to discuss the current situation of the department by using it as a tool of data collection the interview which was applied to the various officials who make up part of the Internal Control department of the Municipality of San Carlos and then we proceeded to do an análisis of this information, through the use of the array of Feedback, that took the step to generate the procedures proposal.

Finally, when the necessary information was available, 18 procedures were updated, including eight processes and ten sub-processes, of which two sub-processes were completely new. All the procedures were diagrammed in a software called Bizagi according to what was established by Internal Control, most of the procedures present changes in the applicable regulations as they were outdated based on current regulations and changes in the execution and development of activities in order to contribute to productivity and efficiency in the implementation of processes.

Key words

Manual of procedures – Internal Control Department – Information Technologies and Communication Department – Municipality of San Carlos – Process.



Introducción

La Municipalidad de San Carlos es una institución pública que vela por el desarrollo del cantón y el mejoramiento de calidad de vida de todos los habitantes. Esta institución con el tiempo, tras mucho esfuerzo y compromiso por parte de cada uno de sus funcionarios han logrado obtener por tercer año consecutivo (2016-2017-2018) el primer lugar entre todos los municipios del país, siendo la mejor a nivel nacional según el índice de Gestión Municipal de la Contraloría General de la República.

El presente trabajo tiene su origen en la necesidad de actualizar el manual de procedimientos de dos departamentos municipales, es importante actualizarlos ya que los departamentos de Control Interno y Tecnologías de Información y Comunicaciones (TIC) de la Municipalidad de San Carlos son los responsables de velar por el uso eficiente de los recursos y así lograr obtener la productividad, además permite prevenir errores a nivel fiscal y tributario, así como también ayudan a compartir y administrar información mediante soportes tecnológicos. Es por esta razón que el Departamento de Control Interno y Departamento de TIC debe de contar con un seguimiento adecuado de las actividades que se desarrollan allí, teniendo en cuenta que el fin es el mejoramiento continuo y este se logra a partir de la actualización de los procedimientos.

Actualmente la Municipalidad de San Carlos cuenta con un manual de procedimientos para el departamento de Control Interno y el departamento de Tecnologías de Información y Comunicaciones, el primer manual de procedimientos mencionado fue elaborado Solís (2012) y el segundo fue elaborado por Corrales (2011). En el primero de los casos fue una práctica profesional del Tecnólogo de Costa Rica y en el segundo, fue un trabajo elaborado por uno de los colaboradores del departamento de Control Interno, quien siguió la misma estructura y metodología. Se realizó una actualización del Manual para el Establecimiento y Funcionamiento del Sistema Específico de Valoración de Riesgo Institucional, elaborado por Mora (2018) por asesoría profesional.



Para ello la presente investigación tiene como objetivo actualizar el manual de procedimientos para el Departamento de Control Interno y Departamento de TIC de la Municipalidad de San Carlos, con el fin de contribuir en su productividad y eficiencia.



CAPÍTULO I PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA





1.1 Referencia empresarial

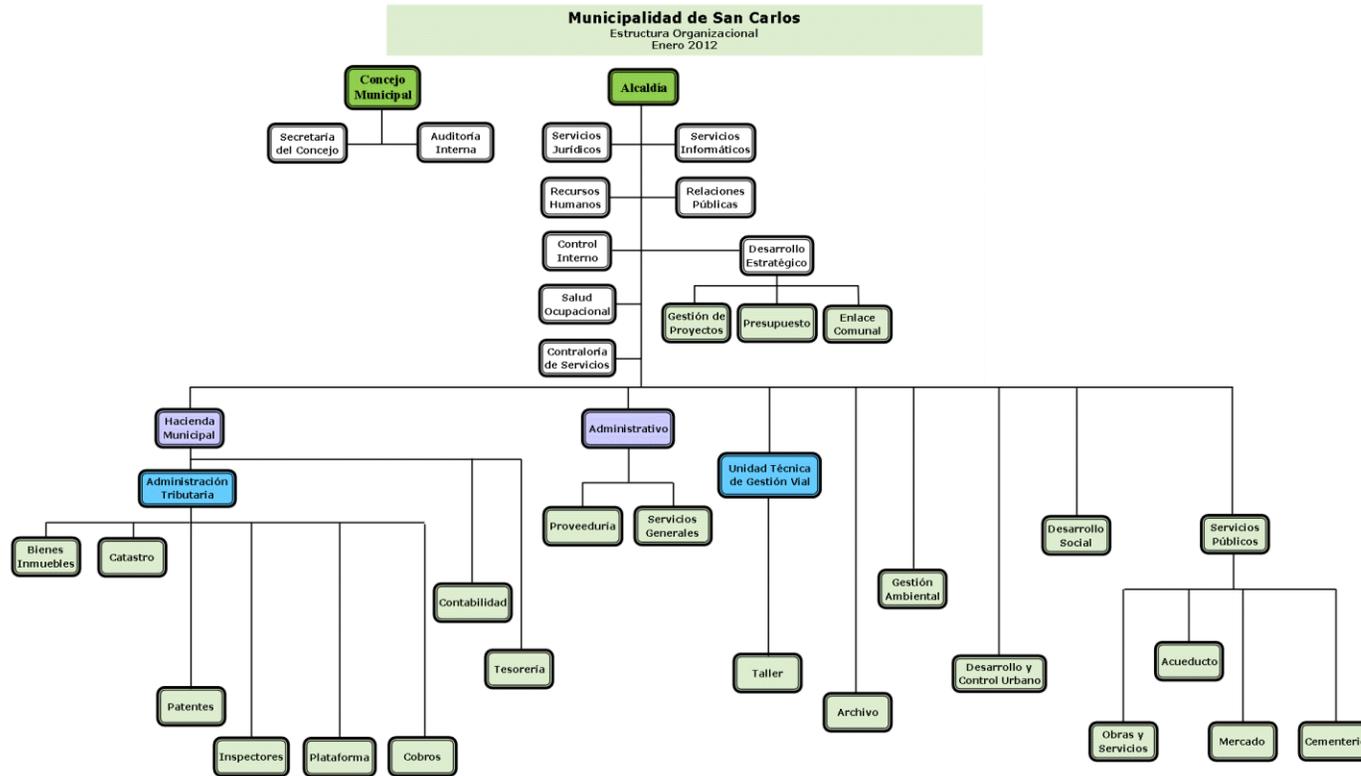
Este capítulo hace referencia a los antecedentes, la estructura organizacional, la actividad productiva, la misión, visión, valores, y ubicación de la Municipalidad de San Carlos. De igual modo se presentan elementos como la justificación del estudio, el planteamiento del problema y los objetivos correspondientes.

1.1.1 Antecedentes de la empresa

En el año 1912, un año después de la creación del cantón de San Carlos, se instala la primera Municipalidad, conformada por Ramón Quesada Quesada como presidente, Juan Gamboa Rodríguez como vicepresidente, Manuel González Cerdas como regidor, entre otros más. La primera jefatura se instaló en una casa que se ubicaba en la esquina noroeste de la plaza, la cual fue comprada por contribución popular a Francisco Acuña por la suma de ¢700.

Para el año 1914 se creó la Alcaldía de San Carlos. El primer Palacio Municipal de San Carlos fue inaugurado el 12 de octubre de 1947, por la Municipalidad, quienes la conformaban en ese entonces era Higinio Vargas, Roberto Quirós y Luis Hidalgo Quesada. El edificio costó en aquel tiempo ¢30.000 y se ubicaba frente al parque, donde hoy se ubica la Plaza Cultural Amado Madrigal.

El nuevo Palacio Municipal se ubica en un terreno donde funcionaron por largos años instituciones educativas como la Escuela Juan Chaves, el Liceo San Carlos y la Escuela de Enseñanza Especial. Para el periodo de 1970 al 1974 compra el terreno a la Junta de Educación de la Escuela Juan Chaves, por el valor de ¢240.000, financiado con fondos propios municipales. Dicho edificio se inaugura el 27 de abril de 1974 y es el que conocemos hasta la actualidad



Aprobado por el Concejo Municipal de San Carlos en sesión extraordinaria celebrada el miércoles 28 de marzo del 2012, mediante artículo Nº 02, incisos 1 y 2, Acta Nº 19

Fuente: Acuerdo del Concejo Municipal de San Carlos, celebrada el miércoles 28 de marzo de 2012.

Ilustración 1. Organigrama



1.1.2 Actividad Productiva

La Municipalidad de San Carlos es una institución pública cuya función principal es la prestación de servicios públicos a la comunidad. Se dedica según la Asamblea Legislativa de la República de Costa Rica (2018) a:

- Dictar los reglamentos autónomos de organización y de servicio, así como cualquier otra disposición que autorice el ordenamiento jurídico.
- Acordar sus presupuestos y ejecutarlos.
- Administrar y prestar los servicios públicos municipales, así como velar por su vigilancia y control.
- Aprobar las tasas, los precios y las contribuciones municipales, así como proponer los proyectos de tarifas de impuestos municipales.
- Percibir y administrar, en su carácter de administración tributaria, los tributos y demás ingresos municipales.
- Concretar, con personas o entidades nacionales o extranjeras, pactos, convenios o contratos necesarios para el cumplimiento de sus funciones.
- Convocar al municipio a consultas populares, para los fines establecidos en esta Ley y su Reglamento.
- Promover un desarrollo local participativo e inclusivo, que contemple la diversidad de las necesidades y los intereses de la población.
- Impulsar políticas públicas locales para la promoción de los derechos y la ciudadanía de las mujeres, en favor de la igualdad y la equidad de género.

1.1.3 Misión

Promover el desarrollo integral del cantón a través de la prestación de servicios y obras de calidad con la participación democrática de los ciudadanos.

1.1.4 Visión

Ser una Municipalidad modelo en el ámbito nacional que satisfaga oportunamente las necesidades de los ciudadanos en obras, infraestructura, servicios comunales y desarrollo social, en armonía con el ambiente, a través de una organización moderna y de excelencia en el servicio, con recursos financieros adecuados y un personal motivado y capacitado.



1.1.5 Valores

La función pública propenderá a la actualización de los valores de seguridad, justicia, paz, libertad y democracia.

La lealtad, la eficiencia, la probidad y la responsabilidad son valores fundamentales que deberán estar presentes en el ejercicio de la función pública.

También se tendrán en cuenta los principios del servicio público. Los deberes y prohibiciones que deben acatar los funcionarios(as) públicos(as) se fundamentan en esos valores y principios.

1.1.6 Departamento de Control Interno y Departamento de Tecnologías de Información y Comunicaciones de la Municipalidad de San Carlos

El Departamento de CI y el Departamento de TIC presentan diversas funciones importantes en la Municipalidad de San Carlos, las cuales son las siguientes:

I. Departamento de Control Interno

Las funciones del Departamento de Control Interno según el Concejo Municipal de San Carlos (2011), son las siguientes:

- Promover e impulsar el funcionamiento, seguimiento y perfeccionamiento del Sistema de Control Interno de la Municipalidad de San Carlos.
- Desarrollar las valoraciones, investigaciones y estudios que le sean solicitados por la Alcaldía Municipal y que se consideren necesarios para garantizar el mejor funcionamiento del SCI, sin perjuicio de que estas puedan ser solicitadas a otra unidad.
- Gestionar las correcciones que sean necesarias en los procesos de control interno ejecutados en la Municipalidad de San Carlos para asegurar el cumplimiento de los objetivos institucionales y del sistema de control interno.
- Estudiar y recomendar los ajustes que requieren los lineamientos, herramientas, reglamentos, procedimientos y otros en materia de control interno que sean propuestos por los funcionarios de la Municipalidad de San Carlos de previo a su aprobación por parte de la Alcaldía Municipal y el Concejo Municipal.



- Estudiar y aprobar los cambios que se consideren necesarios en la estructura municipal, para ajustarlos a los requerimientos del Sistema de Control Interno.
- Confeccionar el plan anual de fortalecimiento del Sistema de Control Interno y presentarlo para conocimiento de la Alcaldía Municipal y los titulares subordinados.
- Gestionar el proceso de evaluación y autoevaluación del Sistema de Control Interno, de conformidad con lo establecido en el presente reglamento.
- Fomentar y promover el conocimiento en materia de control interno en toda la Organización.
- Gestionar la aplicación, seguimiento y perfeccionamiento del Sistema Específico de Valoración de Riesgo Institucional.
- Promover el desarrollo de sistemas de información comunicaciones.
- Vigilar el cumplimiento, validez y la suficiencia de todos los controles que integran el SCI, así como girar las instrucciones necesarias para que estos de apliquen.
- Velar porque los titulares subordinados y los funcionarios, cumplan sus responsabilidades inherentes al SCI, hacer los reportes a la Alcaldía Municipal y solicitar las medidas necesarias para el cumplimiento de este punto.
- Brindar la asesoría que, por su especialización, le sea solicitada formalmente por los titulares de departamento en temas de interés para el buen funcionamiento del SCI.
- Recibir, analizar y realizar las recomendaciones que sean necesarias sobre las quejas y denuncias que presenten los interesados, sobre las actuaciones de los funcionarios municipales o la administración en el ejercicio de las labores que tiendan a poner en riesgo la consecución de los objetivos y metas de la Municipalidad y del SCI.
- Las demás que le sean asignadas por la Alcaldía Municipal para el logro de los objetivos institucionales y del SCI.
- Las demás que por su naturaleza le correspondan sobre el SCI.



II. Departamento de Tecnologías de Información y Comunicaciones

Las funciones del Departamento de TIC de manera general según Henry Brenes jefe del Departamento de Tecnologías de Información y Comunicaciones (2019), son las siguientes:

- Ser proveedor de tecnología de programas, software y equipos, tomando en cuenta la existencia de diferentes tipos de software y de equipos.
- Ecosistemas de tecnología que TI debe adquirirlo, especificarlo, instalarlo, darle mantenimiento, llevarlo a través de todo su ciclo de vida y finalmente actualizarlo si es necesario.
- Desarrollo de software.
- Proveer a la institución en sus unidades la tecnología necesaria para el desarrollo de las funciones con la mira puesta en el logro de los objetivos de la institución.



1.2 Justificación del estudio

La Municipalidad de San Carlos es una institución pública que vela por el bien de la comunidad. Como otras instituciones que se encuentran en el país, uno de sus objetivos es velar siempre por el buen desempeño de sus colaboradores. Por esta razón es que se lleva a cabo la siguiente investigación tomando en cuenta que la Municipalidad de San Carlos ya presenta un manual de procedimientos para los Departamentos de Control Interno y TIC, pero es importante la constante actualización de estos. La investigación busca realizar una propuesta para la actualización del manual de procedimientos en los departamentos mencionados que contribuya a un óptimo funcionamiento, para que los procedimientos se realicen con eficacia y eficiencia de acuerdo con lo que la ley establece para cada uno de los departamentos.

El Departamento de Control Interno es el encargado de velar por el correcto funcionamiento del Sistema de Control Interno de la Municipalidad de San Carlos, de acuerdo con la Ley 8292 la Ley General de Control Interno la cual en términos generales establece los criterios mínimos que deberán observar la Contraloría General de la República y los entes u órganos sujetos a su fiscalización, en el establecimiento, funcionamiento, mantenimiento, perfeccionamiento y evaluación de sus sistemas de control interno. Es importante no dejar de lado las normas que decreta la Contraloría General de la República (CGR) respecto al control interno para el Sector Público, la cual establece que estas normas son de acatamiento obligatorio para la CGR y las instituciones y órganos públicos sujetos a su fiscalización, y que prevalecerán sobre cualquier normativa que otras instituciones emitan en el ejercicio de competencias de control o fiscalización legalmente atribuidas.

Seguidamente el Departamento de Tecnologías de Información y Comunicaciones en términos generales es el encargado de proveer a la Municipalidad de San Carlos en sus unidades la tecnología necesaria para el desarrollo de las funciones con la mira puesta en el logro de los objetivos de la institución, así mismo como el desarrollo de software dentro de la institución.



El desarrollo de este manual también promueve la capacidad de análisis, ofrece lineamientos y estructura al estudiante y futuro profesional, al permitir el contacto con la realidad, en una Institución del Estado y todo lo que gira en torno de esta, resolviendo en este caso la posible efectividad, comunicación, ejecución e integración entre áreas, generando así la actualización del manual de procedimientos para el Departamento de Control Interno y Departamento de TIC de la Municipalidad de San Carlos.



1.3 Planteamiento del problema

Actualmente el Departamento de Control Interno y Departamento de Tecnologías de Información y Comunicaciones de la Municipalidad de San Carlos no cuenta con un manual de procedimientos actualizado y conforme con los requerimientos actuales de cómo deben llevarse a cabo las actividades en la institución.



1.4 Objetivos del estudio

En el siguiente apartado se presenta el propósito principal del trabajo final de graduación.

1.4.1 Objetivo general

Actualizar el manual de procedimientos para el Departamento de Control Interno y Departamento de Tecnologías de Información y Comunicaciones de la Municipalidad de San Carlos a octubre 2019, con el fin de contar con información actualizada que contribuya en su productividad y eficiencia.

1.4.2 Objetivos específicos

Identificar los principales procedimientos que se realizan en el Departamento de Control Interno y Departamento de Tecnologías de Información y Comunicaciones de la Municipalidad de San Carlos y que requieren actualización.

Analizar el manual de procedimientos en el Departamento de Control Interno y Departamento de Tecnologías de Información y Comunicaciones de la Municipalidad de San Carlos.

Proponer el manual de procedimientos con las mejoras identificadas del Departamento de Control Interno y Departamento de Tecnologías de Información y Comunicaciones de la Municipalidad de San Carlos.



1.5 Limitaciones

El Departamento de Tecnologías de Información y Comunicaciones de la Municipalidad de San Carlos fue necesario excluirlo del proyecto debido a que la principal fuente de información encargada de colaborar para la recolección de la información, por asuntos laborales, se ausentó durante varias semanas que coincidieron con las semanas destinadas para establecer la situación actual de los procedimientos. Afectando directamente al objetivo general y los objetivos específicos planteados en el proyecto, ya que se realizaron tomando en cuenta este departamento.



CAPÍTULO II REVISIÓN DE LA LITERATURA





El presente capítulo presenta antecedentes del estudio, estudios relacionados y fundamento técnico bajo el cual se fundamentó la actualización del manual de procedimientos para el Departamento de Control Interno y Departamento de Tecnologías de Información y Comunicaciones de la Municipalidad de San Carlos.

2.1 Antecedentes del estudio

El siguiente apartado explica a modo resumen los antecedentes que respaldan la investigación.

2.1.1 Control Interno

El Sistema de Control Interno es un conjunto de disposiciones contenidas en la Ley de Control Interno 8292 y en las Normas de Control Interno para el Sector Público 2009, las cuales son conformadas mediante las acciones realizadas por la administración de una organización, las cuales son diseñadas para brindar mayor seguridad en el logro de los objetivos organizacionales. Es importante destacar que las normas son aplicables por igual para cada funcionario público (a) del país.

“El Sistema de Control Interno busca garantizar que la ciudadanía perciba realmente el acceso a los bienes y servicios de una forma efectiva, y que el desempeño de cada institución se realice respetando de la forma más eficiente y eficaz posible” (Instituto Nacional de Estadística y Censos, 2017, p.9).

El Sistema de Control Interno es importante por diversas razones de acuerdo con el Instituto Nacional de Estadística y Censos (2017), algunas de ellas son:

- ❖ Ayuda al cumplimiento de objetivos institucionales por medio de la articulación de estos.
- ❖ Brinda protección a los bienes y recursos contra desperdiciados, mal uso de estos y robos.
- ❖ Establece mecanismos para proteger y corregir fallas o errores menores.

El Instituto Nacional de Estadística y Censo (2017) plantea una serie de objetivos del Sistema de Control Interno los cuales son:

- ❖ Garantiza la eficacia y eficiencia de las operaciones.



- ❖ Proteger y conservar el patrimonio público contra pérdida, despilfarro, uso indebido, irregularidad o acto ilegal.
- ❖ Cumplir con el ordenamiento jurídico y técnico.
- ❖ Exige oportunidad y confiabilidad de la información.

2.1.2 Tecnologías de Información y Comunicación

Las tecnologías de la Información y la Comunicación se desarrollan a partir de avances científicos los cuales son producidos en las áreas de informática y las telecomunicaciones. Son aquellos conjuntos de tecnologías que permiten el acceso, producción, tratamiento y comunicación de información la cual es presentada mediante códigos como los son textos, sonido, video, entre otros.

De acuerdo con Ayala y González (2015), las Tecnologías de la Información y la Comunicación es un término usado para crear, almacenar, intercambiar y procesar información en diferentes formas como los son los datos, conversaciones de voz, imágenes fijas o en movimiento, presentaciones multimedia y otras formas. El principal objetivo es la mejora y el soporte a los procesos de operación y negocios para incrementar la competitividad y la productividad de las personas y organizaciones en el tratamiento de cualquier tipo de información.

2.2 Estudios relacionados

El siguiente apartado incluye una serie de proyectos e investigaciones previas y trabajos relacionados, así como aportes literarios y todo ello permitirá contar con antecedentes del tema a investigar y así mismo ayudará la investigación para un mayor entendimiento. Algunos de ellos son:

- **Programa de Capacitación para el Sistema Específico de Valoración de Riesgo Institucional (2018)**

Departamento de Control Interno de la Municipalidad de San Carlos (2018), “el objetivo del plan es garantizar que los titulares subordinados, los delegados de riesgo y los colaboradores de la Municipalidad de San Carlos, posee los conocimientos necesarios para la aplicación efectiva de las herramientas, técnicas y actividades generales relacionadas con el Sistema Específico de Valoración de Riesgo Institucional y la aplicación del Manual de Funcionamiento del SEVRI de la



Municipalidad de San Carlos; todo lo anterior, en cumplimiento de lo indicado en el punto 3.4 de la disposición D-3-2005-CO-DFOE, emitida por la Contraloría General de la República”. Esto tiene gran relevancia en la investigación ya que para la actualización de algunos procedimientos del Departamento de Control Interno se deberá de tomar en cuenta la información correspondiente al SEVRI.

- **Ley General de Control Interno (N°8292). La Asamblea Legislativa de la República de Costa Rica (2002)**

Para la actualización del manual de procedimientos del Departamento de Control Interno es importante conocer y tener en claro las leyes que respaldan cada uno de los procedimientos que se llevan a cabo, esta ley en aspectos generales incluye las disposiciones generales, información sobre el sistema de control interno, administración activa (deberes del jerarca y los titulares subordinados, sistema específico de valoración del riesgo), auditoría interna (disposiciones generales, el auditor y subauditor internos, deberes, potestades y prohibiciones de los funcionarios de auditoría, informes de auditoría interna), responsabilidades y sanciones, disposiciones finales, todo lo anterior respecto a lo que dicta la Asamblea Legislativa de la República de Costa Rica sobre la Ley General de Control Interno.

- **Normas de control interno para el Sector Público. Contraloría General de la República (2009)**

El artículo 183 y 184 de la Constitución Política de la República de Costa Rica establecen a la Contraloría General de la República como institución auxiliar de la Asamblea Legislativa en la vigilancia de la Hacienda Pública y el artículo 12 de su Ley Orgánica N°7428 (7 setiembre de 1994), la designa como órgano rector del Sistema de Control y Fiscalización Superiores de la Hacienda Pública. Es importante el uso de estas normas para realizar la actualización conforme lo dicta la ley.

- **Proyecto de reglamento de control interno de la Municipalidad de San Carlos (s.f)**

El reglamento mencionado regula el funcionamiento del Sistema de Control Interno en la Municipalidad de San Carlos, así como el accionar de los funcionarios de la



Municipalidad de San Carlos en procura del mejoramiento del diseño del Sistema de Control Interno de la Institución. El objetivo del Sistema de Control Interno de la Municipalidad de San Carlos es proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de objetivos de los objetivos del Sistema de Control Interno, lo cual incluye la mejora constante de la gestión municipal y la colaboración en la capacitación y actualización del recurso humano.

- **Manual para el Establecimiento y Funcionamiento del Sistema Específico de Valoración de Riesgo Institucional (2018)**

El Sistema Específico de Valoración del Riesgo Institucional (SEVRI), es el conjunto organizado de componentes de la Institución que interaccionan para la identificación, análisis, evaluación, administración, revisión, documentación y comunicación de los riesgos institucionales relevantes. El objetivo de esto es producir información que apoye la toma de decisiones orientada a ubicar a la institución en un nivel de riesgo aceptable y así promover, de manera razonable, el logro de los objetivos institucionales. El SEVRI se construye en un instrumento el cual apoye de manera continua los procesos institucionales.

- **Normas técnicas para la gestión y el control de las Tecnologías de Información. Contraloría General de la República (2007)**

Las tecnologías de información conforman uno de los principales instrumentos que apoyan la gestión de las organizaciones mediante el manejo de gran cantidad de datos los cuales son necesarios para la toma de decisiones y así mismo la implementación de soluciones para la prestación de servicios más eficaces y eficiente y de gran alcance. Esta normativa se crea con el propósito de ayudar en el control y procurar una mejor gestión de dichas tecnologías por parte de las organizaciones en ella se establecen una serie de criterios de control que deben ser observados como parte de la gestión institucional de las TI y el jerarca o los titulares subordinados deben establecer, mantener, evaluar y perfeccionar ese marco de control en conformidad con lo que se establece en la Ley de General de Control Interno N°8292.



- **Manual de procedimientos en el Áreas de Gestión Tributaria de la Municipalidad de El Guarco (2018)**

Para Madrigal (2018), el objetivo de esta investigación fue “elaborar un Manual de procedimientos en el área de Gestión Tributaria de la Municipalidad de El Guarco, para el segundo semestre 2018, que incluye las áreas de gestión, recaudación y fiscalización en los tributos de licencias o patentes, bienes inmuebles, minas o canteras y de espectáculo públicos”. La metodología utilizada tuvo un enfoque cualitativo, con un alcance descriptivo. Como resultado se obtuvo que la Municipalidad de El Guarco no contaba con un manual de procedimientos para la ejecución de la labor de cobro de tributos. Y todos los procedimientos se llevaban por medio de acuerdos verbales.

- **Manual de procedimientos para la dirección de promoción recreativa regional del ICODER (2016)**

Para Rojas (2016), el objetivo de esta investigación fue “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.”. La metodología utilizada tuvo un enfoque cualitativo, con un alcance descriptivo y exploratorio. Como resultado la Dirección de Promoción Recreativa Regional no contaba con un Manual de Procedimientos que ayudara en la gestión de las actividades que realiza.

- **¿Qué son las TIC´S? (2014)**

El uso de tecnologías y sus avances abarca diferentes áreas de trabajo conforme pasan los años, las TIC´S se traducen a herramientas de formación las cuales son integradas en proyectos, para que esto suceda es necesario asumir un enfoque en términos sistemáticos y de complejidad que permitan considerar a las tecnologías de información y comunicación como algo más que una moda pasajera.

- **Los manuales de procedimientos como herramientas de control interno de una organización (2017)**

Las organizaciones se mueven mediante procesos y así mismo nace la necesidad de controlar cada proceso que se desarrolle de una manera más eficiente por lo que



es importante el control interno aplicado en los manuales de procedimientos, lo que al mismo tiempo son guías operativas para el proceso que se asigna a una persona o actividad dentro de una organización. Un sistema de Control Interno es fundamental para las entidades ya que este integra normas y procedimientos para el flujo de toda información contable de una forma detallada, el control interno también beneficia a la empresa brindándole una mayor seguridad a razón de los estados financieros. Los manuales de procedimientos son la herramienta más idónea para plasmar el proceso de actividades específicas dentro de una organización (Vivanco, 2017).

- **Metodología de Administración de Proyecto de TIC (2017)**

De acuerdo con el Tribunal Registral Administrativo (2017) “el objetivo es administrar adecuadamente los proyectos institucionales de Tecnologías de Información y Comunicación mediante el establecimiento de un marco de trabajo donde se defina la metodología, los procesos y procedimientos necesarios en cada etapa de gestión del proyecto, así como roles y responsabilidades durante la administración del proyecto en el Tribunal Registral Administrativo”.

- **Propuesta de un Manual de Procedimientos para los Departamentos de Proveduría, Recursos Humanos, Enlace Comunal, Unidad Técnica de Gestión Vial Municipal, Relleno Sanitario y Servicios Generales de la Municipalidad de San Carlos (2014)**

Para Mora (2014) “el objetivo es contribuir con la gestión administrativa de los Departamentos de Proveduría, Recursos Humanos, Enlace Comunal, UTGVM, Relleno Sanitario y Servicios Generales de la Municipalidad de San Carlos, por medio de la documentación de procedimientos”. La metodología utilizada tuvo enfoque cualitativo y de tipo descriptivo. Como resultado se obtuvo que la falta de los manuales de procedimientos dificultaba las diferentes funciones de los departamentos estudiados en la Municipalidad de San Carlos, debido a su gran utilidad en los ámbitos de planeación, dirección, control y organización.



- **Elaboración de un Manual de Procedimientos para la Municipalidad de San Carlos (s.f)**

Para Rojas (s.f) “objetivo es contribuir con la gestión de la Municipalidad de San Carlos por medio de la documentación y mejora sus procedimientos”. La anterior investigación es de tipo descriptiva. Como resultado se obtuvo que la Municipalidad de San Carlos no contaba con un manual de procedimientos en el cual no se detallaba específicamente paso a paso las actividades que deben seguir los colaboradores para ejecutar de la mejor manera los procesos que en esta institución se desarrollan para el servicio de los contribuyentes del cantón.

- **Usos, funciones y efectos de las TIC en el aprendizaje de una licenciatura en Ciencias de la Comunicación (2013)**

Para Cuan y Ramírez (2013) “el objetivo de la presente investigación es determinar los usos y funciones de las TIC, así como sus efectos en el aprendizaje desde la perspectiva de maestros y alumnos de una licenciatura en ciencias de la comunicación en una universidad pública estatal mexicana”. Como resultados se obtuvo que aprender significa interpretar la tecnología como un instrumento para ampliar, potenciar y reorganizar las capacidades de los estudiantes; mientras que, enseñar supone otorgar libertad al alumno para que explore el ambiente tecnológico.

- **Generalidades del Sistema de Control Interno. Unidad de Planificación Institucional (2017)**

Lo que respecta al sistema de control interno, comprende un conjunto de buenas prácticas que les permiten a las organizaciones disponer de las medidas de control que son requeridas para prevenir o mitigar los riesgos que podrían obstaculizar el cumplimiento de los objetivos dentro de una organización.

- **Dirección de Tecnologías de Información y Comunicación. Resumen ejecutivo del plan estratégico de tecnologías de información y comunicación (2016)**

De acuerdo con el Ministerio de Hacienda (2016) “el establecimiento de un nuevo Plan Estratégico Institucional 2015-2018, comunicado en Octubre del 2015 por



Comunicación Institucional, promueve la necesidad de revisión y alineación del planteamiento en la gestión de la Tecnología de Información y Comunicación (TIC) en el Plan Estratégico de Tecnologías de Información y Comunicación (PETIC) 2014-2018, con el objetivo que incorpore las prioridades estratégicas del Ministerio de Hacienda conforme al Plan Estratégico Institucional (PEI) 2015-2018”. Como resultado se obtuvo que la planeación estratégica de TIC es el Ministerio de Hacienda es necesaria para gestionar y dirigir todos los recursos alineados a la estrategia y prioridades de la institución.

- **Tecnologías de la Información y la Comunicación (2015)**

Para Ayala y Gonzales (2015) “el objetivo de la asignatura es que el estudiante promueva el uso adecuado de las aplicaciones y herramientas de tecnologías de la información y la comunicación para satisfacer las necesidades de información de las personas y las organizaciones, permitiendo mejorar su capacidad y desarrollo profesional”. Las tecnologías de la comunicación son aquellas que estudian técnicas y procesos que permiten el envío y la recepción de la información a distancia entre las personas.

- **Diseño de un modelo de control interno en la empresa prestadora de servicios hoteleros Eco turísticos Nativos Activos Eco hotel La Cocotera, que permitirá el mejoramiento de la información financiera (2014)**

Para Posso y Barrios (2014) “su objetivo fue diseñar un Sistema de Control Interno para la empresa prestadora de servicios hoteleros Eco turísticos Nativos Activos Eco hotel La Cocotera, que permitirá una mejor vigilancia de las actividades contables y financieras”. La investigación es de tipo descriptivo y como resultados se pudo evidenciar que el Control Interno es una herramienta fundamental para llevar a cabo de una manera más efectiva el objeto social y el cumplimiento de los objetivos de la organización.



- **Análisis del modelo de autoevaluación del sistema de control interno.
Caso: Ministerio de Cultura y Juventud (2014)**

Según Chacón. Olivas y Salas (2014) “su objetivo es diseñar un modelo de autoevaluación del sistema de control interno en el Ministerio de Cultura y Juventud, dentro del marco de la Ley General de Control Interno N°8292, con el fin de mejorar la gestión institucional y la consecución de objetivos”. La investigación es de tipo cualitativo con un enfoque descriptivo y un enfoque explicativo, como resultado se obtuvo que desarrollar un sistema de control interno puede garantizar mayor seguridad razonable en el cumplimiento de sus objetivos organizacionales, sin embargo, mediante el desarrollo de la investigación se comprueba que dicho sistema no se ha logrado consolidar plenamente.

2.3 Fundamento técnico para el desarrollo del manual de procedimientos

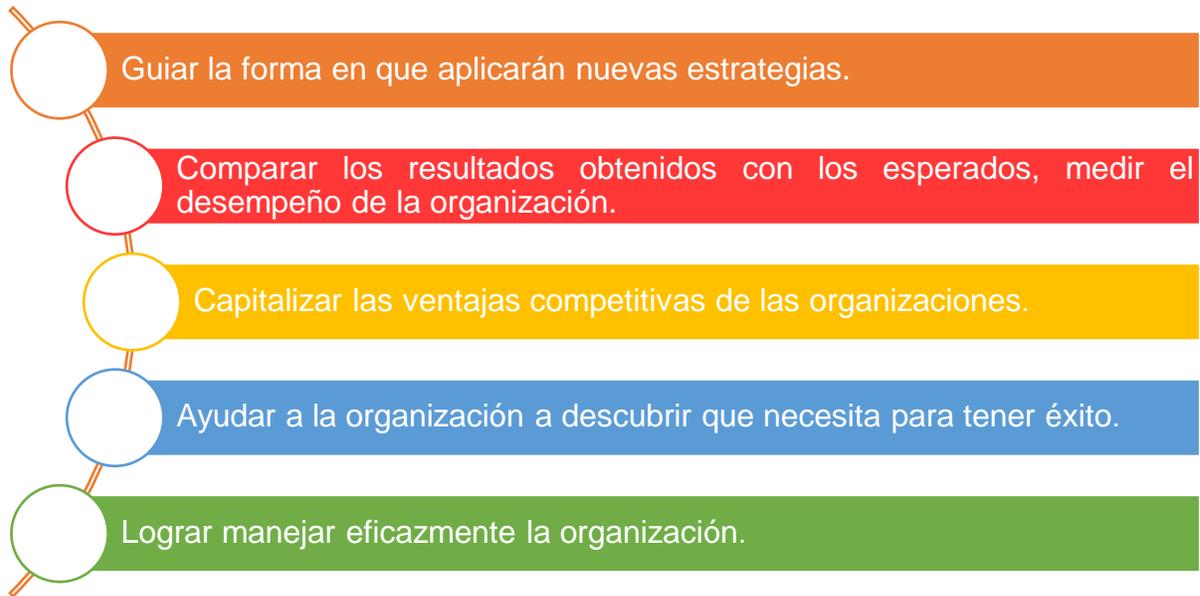
En este apartado se presenta el fundamento técnico utilizado en el trabajo de investigación.

2.3.1 Análisis administrativo

El análisis administrativo es un instrumento de planificación administrativa que tiene como fin el mejoramiento de los objetivos en la organización u institución mediante la ejecución de tareas de una manera eficaz y eficiente dentro de la organización, tomando en cuenta que se pueden realizar cambios que se presenten en el entorno de la organización.

Restrepo (2014) afirma que “el análisis administrativo en términos generales se puede definir como una técnica auxiliar de la administración cuyo propósito es coadyuvar con la eficacia y eficiencia de la organización, mediante la utilización de una serie de técnicas administrativa” (p.19), siendo la solución para lograr una mejor administración de recursos que lleven al éxito a la institución.

Los objetivos del análisis administrativo son los siguientes, según Franklin (2014):



Fuente: Elaboración propia con base en Franklin (2014).

Ilustración 2. Objetivos del análisis administrativo.

El análisis administrativo abarca diferentes estudios para su ejecución, los cuales se mencionan a continuación, según Fallas citado por Aguilar (2012):

- ❖ Estudios sobre cargas laborales.
- ❖ Estudios de promoción de nuevos métodos administrativos.
- ❖ Estudios para detectar posibles problemas en la organización.
- ❖ Estudios para el diseño y control de formularios.
- ❖ Estudio para la creación, fusión o la eliminación de unidades administrativas.
- ❖ Estudios para la determinación de las necesidades de mobiliario y equipo de oficina.

2.3.2 Manuales administrativos

Los manuales administrativos son necesarios para las tareas que realizan a diario las organizaciones u instituciones, ya que representan una guía práctica que posee diversos elementos para contar con una coordinación, dirección y hasta comunicación más eficiente.

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

Los principales objetivos de los manuales administrativos son los siguientes, según Franklin (2014, pág.194):

Relacionar las estructuras jerárquicas funcionales con los procesos de la organización.

Mostrar claramente el grado de autoridad y responsabilidad de los distintos niveles jerárquicos que forman parte de ello.

Ahorrar tiempo y esfuerzo en la realización de funciones.

Servir como una fuente de información para conocer la organización.

Promover el aprovechamiento racional de los recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos disponibles.

Fuente: Elaboración propia con base en Franklin (2014).

Ilustración 3. Objetivos de los manuales administrativos.

2.3.3 Manual de procedimientos

Un manual de procedimientos es una herramienta administrativa que facilita las labores cotidianas de los diferentes departamentos de una organización, además permite que los colaboradores tengan una referencia basada en un documento para la adecuada ejecución de un proceso.

“Los manuales de procedimientos es una presentación por escrito, en forma narrativa y secuencial, de cada una de las operaciones que se realizan en un procedimiento, para lo cual se anota el número de operación, el nombre de las áreas



responsables de llevarlas a cabo y, en la descripción, explicar en qué consiste, cómo, dónde y con qué se llevan a cabo” (Franklin, 2014, p.205).

Cordero y otros (2017) citando a Rodríguez, mencionan los objetivos de los manuales de procedimientos los cuales son:

- ❖ Proporciona aprovechamiento de los recursos humanos y materiales.
- ❖ Describe de manera gráfica los flujos de las operaciones.
- ❖ Cumple la función como medio de integración y orientación para los colaboradores de nuevo ingreso para así lograr facilitar su incorporación en la unidad o departamento.

Para Franklin (2014) la implementación de los manuales de procedimientos dentro de las organizaciones ofrece las siguientes ventajas:

- ❖ Hace accesible la puesta en práctica de las tareas, debido a su simplicidad y sencillez.
- ❖ Su elaboración es sencilla y rápida, no se requieren técnicas ni plantillas o software especiales de dibujo.
- ❖ Mejora la coordinación entre diferentes unidades, áreas y organizaciones.

2.3.4 Procedimientos

Son planes que permiten manejar actividades y detallan de manera clara que estas deben de cumplirse para así garantizar la disminución de errores y lograr el cumplimiento de los objetivos dentro de la organización.

Un procedimiento se define como: “técnica que incorpora información sobre la sucesión cronológica y secuencial de operaciones concatenadas para cumplir un función, actividad o tarea” (Franklin, 2014, p.12).

Los procedimientos también incluyen componentes como: tiempos de ejecución, uso de recursos materiales y tecnológicos, la aplicación de métodos de trabajo y el control de las tareas (Franklin, 2014).

Por otra parte, Rodríguez (2012) asegura que el fin de un procedimiento consiste en “... indicar cómo hacer el trabajo, de modo que las operaciones de naturaleza



repetitiva se realicen siempre de la misma manera y en los puestos de trabajo que intervengan en un procedimiento determinado” (p.63).

2.3.5 Diagrama de flujo

Una parte importante del manual de procedimientos es ir ilustrando los pasos que corresponden a cada actividad, es por eso por lo que los diagramas de flujo forman parte de un papel importante en estos estudios, ya que al realizar la diagramación facilita la visualización de la secuencia y los colaboradores que intervienen en el proceso.

También llamados fluxogramas o flujogramas, presentan de manera gráfica la sucesión en que se realizan las operaciones de un procedimiento, mostrando las áreas o unidades administrativas, su documentación y los puestos involucrados, siendo una forma más armoniosa de presentarlo al lector. Por lo que no se debe presentar o diagramar de manera confusa (Franklin, 2014).

Según Rodríguez (2012) establece que los diagramas de flujo traen consigo una serie de ventajas las cuales se mencionan a continuación:

- ❖ Son herramientas esenciales en el entrenamiento del nuevo personal.
- ❖ Facilita el involucramiento integral de los colaboradores en el proceso, dando un mejor conocimiento del cliente y su cadena de valor, mejorando su desempeño, comunicación y relaciones.
- ❖ Permite que los colaboradores comprendan de una mejor manera los procesos en los que se encuentran involucrados.

2.3.6 Business Process Management

Business Process Management o gestión de proceso de negocios es una notación gráfica aceptada a nivel mundial, empleada para la especificación de modelos de procesos de negocio.

Según Garimella, Lees & Williams (s.f) explican que *Business Process Management* (BPM) es un conjunto de métodos, herramientas y tecnologías utilizadas para diseñar, representar, analizar y controlar procesos de negocio operacionales. BPM se enfoca en los procesos de mejorar el rendimiento que combina las tecnologías

de la información con metodologías de proceso y gobierno. BPM es una colaboración entre personas de negocio y tecnólogos para fomentar procesos de negocio efectivos, ágiles y transparentes.

BPM se usará en los departamentos de Control Interno y Tecnologías de Información y Comunicación ya que la institución podrá evaluar todo el recorrido de sus procesos, de principio a fin para tener un mayor control de cada uno de los procedimientos, también BPM optimiza la gestión lo cual la hace más eficaz y eficiente y al mismo tiempo permite la constante mejora de los procesos.

Los objetivos funcionales de la gestión de proceso de negocios de acuerdo son Garimella, Less & Williams (s.f) son los siguientes:



Fuente: Elaboración propia con base en Garimella, Less & Williams (s.f).

Ilustración 4. Objetivos funcionales de BPM.

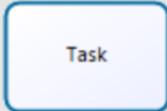
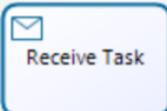
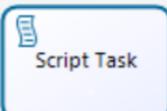
2.3.7 Bizagi

Según Bizagi Modeler (2018) es una aplicación de escritorio que puede ser descargada de manera gratuita desde el sitio oficial de Bizagi.com. En esta aplicación se puede apoyar en una estrategia que ofrece arrastrar elementos y una interfaz intuitiva, para ágil y fácilmente crear mapas y documentación de sus

procesos organizacionales. Cuando se trabaja en esta se pueden crear cualquier cantidad de diagramas y agruparlos dentro de los modelos, con Bizagi Modeler se puede colaborar con un grupo de personas al modelar visualmente, documentar, simular, publicar, y compartir procesos de negocio bajo un estándar de la industria como lo es BPM (Business Process Management).

A continuación, se detalla cada notación que podemos encontrar en Bizagi, con base en las tareas, subprocessos, eventos de inicio, eventos intermedios, eventos intermedios adjuntos a los límites de una actividad, eventos de finalización, compuertas, datos, artefactos, swimlanes y conectores:

Tabla 1. Simbología de tareas

Elemento	Descripción	Notación
Tarea	Es una actividad atómica dentro de un flujo de proceso. Se utiliza cuando el trabajo en proceso no puede ser desglosado a un nivel más bajo de detalle.	
Tarea de Usuario	Es una tarea de workflow típica donde una persona ejecuta con la asistencia de una aplicación de software.	
Tarea de Servicio	Es una tarea que utiliza algún tipo de servicio que puede ser Web o una aplicación automatizada.	
Tarea de Recepción	Es una tarea diseñada para esperar la llegada de un mensaje por parte de un participante externo (relativo al proceso).	
Tarea de Envío	Es una tarea diseñada para enviar un mensaje a un participante externo (relativo al proceso).	
Tarea de Script	Es una tarea que se ejecuta por un motor de procesos de negocio. El usuario define un script en un lenguaje que el motor pueda interpretar.	

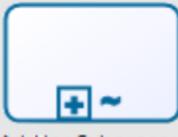
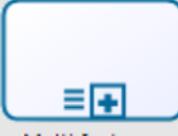
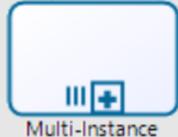
Tarea Manual	Es una tarea que espera ser ejecutada sin la asistencia de algún motor de ejecución de procesos de negocio o aplicación.	
Tarea de Regla de Negocio	Ofrece un mecanismo para que el proceso provea una entrada a un motor de Reglas de Negocio y obtenga una salida de los cálculos que realice el mismo.	
Ciclo Múltiples Instancias	Las tareas pueden repetirse secuencialmente comportándose como un ciclo. El ciclo multi-instancia permite la creación de un número deseado de instancias de actividad que pueden ser ejecutadas de forma paralela o secuencial.	
Ciclo Estándar	Las tareas pueden repetirse secuencialmente comportándose como un ciclo. Esta característica define un comportamiento de ciclo basado en una condición booleana. La actividad se ejecutará siempre y cuando la condición booleana sea verdadera.	

Fuente: Elaboración propia con base en el Manual de Bizagi Modeler (2018).

Según Bizagi Modeler la simbología de los subprocessos es la siguiente:

Tabla 2. Simbología de subprocessos

Elemento	Descripción	Notación
Subproceso	Es una actividad cuyos detalles internos han sido modelados utilizando actividades, compuertas, eventos y flujos de secuencia.	
Subproceso Reusable	Identifica un punto en el flujo donde se invoca un proceso predefinido. Los procesos reusables se conocen como Actividades de Llamada en BPMN.	
Subproceso de Evento	Un subprocesso es definido como de Evento cuando es lanzado por un evento. Un subprocesso de evento no es parte del flujo normal o de su proceso padre no hay flujos de entrada o salida.	

<p>Transacción</p>	<p>Es un subproceso cuyo comportamiento es controlado a través de un protocolo de transacción. Este incluye los tres resultados básicos de una transacción: terminación exitosa, terminación fallida y evento intermedio de cancelación.</p>	 <p>Transaction</p>
<p>Ad-hoc</p>	<p>Es un grupo de actividades que no requieren relaciones de secuencia. Se puede definir un conjunto de actividades, pero su secuencia y número de ejecuciones es determinada por sus ejecutantes.</p>	 <p>Ad-Hoc Subprocess</p>
<p>Ciclo Estándar</p>	<p>Los subprocesos pueden repetirse secuencialmente comportándose como un ciclo. Esta característica define un comportamiento de ciclo basado en una condición booleana. La actividad se ejecutará siempre y cuando la condición booleana sea verdadera.</p>	 <p>Standard loop</p>
<p>Ciclo Múltiples Instancias</p>	<p>Los subprocesos pueden repetirse secuencialmente comportándose como un ciclo. El ciclo múltiples instancia permite la creación de un número deseado de instancias de actividad que pueden ser ejecutadas de forma paralela o secuencial.</p>	 <p>Multi-Instance sequential loop</p>  <p>Multi-Instance parallel loop</p>

Fuente: Elaboración propia con base en el Manual de Bizagi Modeler (2018).

De acuerdo con Bizagi Modeler la simbología de los eventos de inicio es la siguiente:

Tabla 3. Simbología de eventos de inicio

Elemento	Descripción	Notación
<p>Evento de Inicio Simple</p>	<p>Indica dónde se inicia un proceso. No tiene algún comportamiento particular.</p>	 <p>Start Event</p>
<p>Evento de Inicio de Mensaje</p>	<p>Se utiliza cuando el inicio de un proceso se da al recibir un mensaje de un participante externo.</p>	 <p>Message</p>

Evento de Inicio Temporización	Se utiliza cuando el inicio de un proceso ocurre en una fecha o tiempo de ciclo específico (e.g, todos los viernes).	 Timer
Evento de Inicio Condicional	Este tipo de evento dispara el inicio de un proceso cuando una condición se cumple.	 Conditional
Evento de Inicio de Señal	El inicio de un proceso se da por la llegada de una señal que ha sido emitida por otro proceso. Tenga en cuenta que la señal no es un mensaje; los mensajes tienen objetivos específicos, la señal no.	 Signal
Evento de Inicio Paralelo Múltiple	Indica que se requieren múltiples disparadores para iniciar el proceso. Todos los disparadores deben ser lanzados para iniciarlo.	 Parallel Multiple
Evento de Inicio Múltiple	Significa que hay múltiples formas de iniciar el proceso. Solo se requiere una de ellas.	 Multiple

Fuente: Elaboración propia con base en el Manual de Bizagi Modeler (2018).

Según Bizagi Modeler la simbología de los eventos intermedios corresponde a:

Tabla 4. Simbología de eventos intermedios

Elemento	Descripción	Notación
Evento Intermedio Simple	Indica que algo sucede en algún lugar entre el inicio y el fin de un proceso. Esto afectará el flujo del proceso, pero no iniciará (directamente) o finalizará el mismo.	 Intermediate Event
Evento de Mensaje	Indica que un mensaje puede ser enviado o recibido. Si un proceso está esperando por un mensaje y éste es capturado, el proceso continuará su flujo. El evento que lanza un mensaje se identifica con una figura sombreada. El evento que capta un mensaje se identifica con una figura sin relleno.	 Message Throw  Message Catch

<p>Evento de Temporización</p>	<p>Indica un retraso dentro del proceso. Este tipo de evento puede ser utilizado dentro de un flujo secuencial para indicar un tiempo de espera entre actividades.</p>	 <p>Timer</p>
<p>Evento Escalable</p>	<p>El evento indica un escalamiento a través del proceso.</p>	 <p>Escalation</p>
<p>Evento de Compensación</p>	<p>Permite el manejo de compensaciones. El uso de este tipo de evento dentro del flujo del proceso indica que una compensación es necesaria.</p>	 <p>Compensate</p>
<p>Evento Condicional</p>	<p>Este evento se activa cuando una condición se cumple.</p>	 <p>Conditional</p>
<p>Evento de Enlace</p>	<p>Este evento se utiliza para conectar dos secciones del proceso. Los eventos de enlace pueden ser utilizados para crear ciclos o evitar líneas de secuencia de flujo largas.</p> <p>Si en un proceso hay dos enlaces (uno que lanza y otro que recibe) el Modelador entenderá que están unidos. Si hay dos que lanzan y uno que recibe el Modelador entenderá que los que lanzan están unidos al que recibe. Si hay varios que lanzan y que reciben los nombres de las “parejas” deben ser iguales para que el Modelador sepa cual corresponde a cuál.</p>	 <p>Link Throw</p>  <p>Link Catch</p>
<p>Evento de Señal</p>	<p>Estos eventos se utilizan para enviar o recibir señales dentro o a lo largo del proceso. Una señal es similar a una bengala o que se dispara al cielo para cualquiera puede estar interesado en ella y reaccionar.</p> <p>El evento que lanza una señal se identifica con un triángulo sombreado.</p> <p>El evento que recibe una señal se identifica con un triángulo sin relleno.</p>	 <p>Signal Throw</p>  <p>Signal Catch</p>

Evento Múltiple	<p>Significa que hay múltiples disparadores asignados al evento.</p> <p>Cuando se utiliza para captar el disparador, solo uno de los disparadores asignados es requerido y el marcador del evento se mostrará vacío.</p> <p>Cuando se utiliza para lanzar el disparador, todos los disparadores asignados se lanzarán y el marcador del evento se mostrará sombreado.</p>	 Multiple Throw  Multiple Catch
Evento Paralelo Múltiple	<p>Significa que hay múltiples disparadores asignados al evento. A diferencia del evento intermedio múltiple, todos los disparadores asignados son requerido para activar el evento.</p>	 Parallel Multiple

Fuente: Elaboración propia con base en el Manual de Bizagi Modeler (2018).

Según Bizagi Modeler la simbología de los eventos intermedios adjuntos a los límites de una actividad son los siguientes:

Tabla 5. Simbología de eventos intermedios adjuntos a los límites de una actividad

Elemento	Descripción	Notación
Evento de Mensaje	<p>Si un Evento de Mensaje se encuentra adjunto a los límites de una actividad, cambiará el flujo normal a un flujo de excepción cuando se reciba un mensaje.</p> <p>Si interrumpe la actividad a la que se encuentra adjunto, los bordes de la figura se mostrarán sólidos, de lo contrario se mostrarán discontinuos.</p>	 Interrupting  Non interrupting
Evento Temporizador	<p>Si un Evento de Temporización se encuentra adjunto a los límites de una actividad, cambiará el flujo normal a un flujo de excepción cuando se cumpla un ciclo determinado o se alcance una fecha específica.</p> <p>Si interrumpe la actividad a la que se encuentra adjunto, los bordes de la figura se mostrarán sólido, de lo contrario se mostrarán discontinuos.</p>	 Interrupting  Non interrupting

<p>Evento Escalable</p>	<p>Cuando se encuentra adjunto a los límites de una actividad solo puede captar un Escalamiento.</p> <p>Si interrumpe la actividad a la que se encuentra adjunto, los bordes de la figura se mostrarán sólidos, de lo contrario se mostrarán discontinuos.</p>	 Interrupting  Non interrupting
<p>Evento de Error</p>	<p>Un Evento Intermedio de Error solo puede ser utilizado adjunto a los límites de una actividad.</p> <p>Este evento captura un error específico (si se le asigna un nombre) o cualquier error (si no se especificó nombre).</p> <p>El Evento de Error siempre interrumpe la actividad a la cual se encuentra adjunto, por lo que no existe una versión “No interruptor” de éste y en consecuencia, los bordes de la figura se muestran siempre sólidos.</p>	 Error
<p>Evento de Cancelación</p>	<p>Este evento es utilizado en subprocesos transaccionales y debe ir adjunto a los límites de uno.</p> <p>El evento se dispara si se alcanza un Evento de fin de Cancelación dentro del subproceso de transacción o, si se recibe un mensaje de cancelación de un protocolo de cancelación mientras la transacción se encuentra en ejecución.</p> <p>El Evento de Cancelación siempre interrumpe el subproceso al cual se encuentra adjunto, por lo que no existe una versión “No interruptor” de éste y en consecuencia, los bordes de la figura se muestran siempre sólidos.</p>	 Cancel
<p>Evento de Compensación</p>	<p>Cuando se encuentra adjunto a los límites de una actividad, este evento se utiliza para capturar la compensación. Cuando esto ocurre, la actividad de compensación será ejecutada.</p>	 Compensate

	<p>La interrupción o no interrupción de la actividad no aplica para el Evento de Compensación, por lo que los bordes de la figura siempre se mostrarán sólidos.</p>	
Evento Condicional	<p>Si un Evento Condicional se encuentra adjunto a los límites de una actividad, cambiará el flujo normal a un flujo de excepción cuando se cumpla una condición de negocio.</p> <p>Si interrumpe la actividad a la que se encuentra adjunto, los bordes de la figura se mostrarán sólidos, de lo contrario se mostrarán discontinuos.</p>	 <p>Interrupting</p>  <p>Non interrupting</p>
Evento de Señal	<p>Si un Evento de Señal se encuentra adjunto a los límites de una actividad, cambiará el flujo normal a un flujo de excepción cuando se reciba una señal.</p> <p>Si interrumpe la actividad a la que se encuentra adjunto, los bordes de la figura se mostrarán sólidos, de lo contrario de mostrarán discontinuos.</p>	 <p>Interrupting</p>  <p>Non interrupting</p>
Evento Múltiple	<p>Si un Evento Múltiple se encuentra adjunto a los límites de una actividad, cambiará el flujo normal a un flujo de excepción cuando reciba uno o varios de los disparadores asignados.</p> <p>Sin interrumpe la actividad a la que se encuentra adjunto, los bordes de la figura se mostrarán sólidos, de lo contrario se mostrarán discontinuos.</p>	 <p>Interrupting</p>  <p>Non interrupting</p>
Evento Paralelo Múltiple	<p>A diferencia del Evento Múltiple, si este evento se encuentra adjunto a los límites de una actividad, cambiará el flujo normal a un flujo de excepción cuando reciba todos los disparadores asignados.</p> <p>Si interrumpe la actividad a la que se encuentra adjunto, los bordes de la figura se mostrarán sólidos, de lo contrario se mostrarán discontinuos.</p>	 <p>Interrupting</p>  <p>Non interrupting</p>

Fuente: Elaboración propia con base en el Manual de Bizagi Modeler (2018).

De acuerdo con Bizagi Modeler la simbología de eventos de finalización es la siguiente:

Tabla 6. Simbología de eventos de finalización

Elemento	Descripción	Notación
Finalización simple	Indica que el flujo finaliza.	 End
Finalización de Mensaje	Indica que un mensaje se envía una vez finaliza el flujo.	 Message
Finalización Escalable	Indica que es necesario realizar un escalamiento una vez finaliza el flujo.	 Escalation
Finalización de Error	Indica que se debe generar un error. Todas las secuencias activas del proceso son finalizadas. El error será recibido por un evento intermedio de captura de error.	 Error
Finalización de Cancelación	Se utiliza dentro de un subproceso de transacción e indica que éste deber ser cancelado.	 Cancel
Finalización de Compensación	Habilita el manejo de compensaciones. Si una actividad se identifica y fue exitosamente completada, ésta será compensada.	 Compensation
Finalización de Señal	Indica que una señal es enviada una vez finaliza el flujo.	 Signal
Finalización Múltiple	Significa que hay múltiples consecuencias de finalizar el flujo. Todas ellas ocurrirán.	 Multiple
Finalización Terminal	Finaliza el proceso y todas sus actividades de forma inmediata.	 Terminate

Fuente: Elaboración propia con base en el Manual de Bizagi Modeler (2018).

Según Bizagi Modeler la simbología de compuertas es la siguiente:

Tabla 7. Simbología de compuertas

Elemento	Descripción	Notación
Compuerta Exclusiva	<p>De divergencia: Se utiliza para crear caminos alternativos dentro del proceso, pero solo uno se selecciona</p> <p>De convergencia: Se utiliza para unir caminos alternativos.</p>	<p>Exclusive gateway Exclusive gateway</p>
Compuerta Basada en Eventos	<p>Representa un punto de ramificación en los procesos donde los caminos alternativos que siguen la compuerta están basados en eventos que ocurren.</p> <p>Cuando el primer evento se dispara, el camino que sigue a ese evento se usará. Los caminos restantes serán desactivados.</p>	<p>Event Based gateway</p>
Compuerta Exclusiva Basada en Eventos	<p>Es una variación de la compuerta basada en eventos que se utiliza únicamente para crear instancias de procesos. Si uno de los eventos de la configuración de la compuerta ocurre, se crea una nueva instancia del proceso. No deben tener flujos de entrada.</p>	<p>Exclusive Event Based gateway</p>
Compuerta Paralela Basada en Eventos	<p>A diferencia de la Compuerta Exclusiva Basada en Eventos, se crea una instancia del proceso una vez que todos los eventos de la configuración de la compuerta ocurren. No deben tener flujos de entrada.</p>	<p>Parallel Event Based gateway</p>
Compuerta Paralela	<p>De divergencia: Se utiliza para crear caminos alternativos sin evaluar condición alguna.</p> <p>De convergencia: Se utiliza para unir caminos alternativos. Las compuertas esperan todos los flujos que concurren en ellas antes de continuar.</p>	<p>Parallel gateway</p>

<p>Compuerta Compleja</p>	<p>De divergencia: Se utiliza para controlar puntos de decisión complejos en los procesos. Crea caminos alternativos dentro del proceso utilizando expresiones.</p> <p>De convergencia: Permite continuar al siguiente punto del proceso cuando una condición de negocio se cumple.</p>	 <p>Complex gateway</p>
<p>Compuerta Inclusiva</p>	<p>De divergencia: Representa un punto de ramificación en donde las alternativas se basan en expresiones condicionales. La evaluación verdadera de una condición no excluye la evaluación de las demás condiciones. Todas las evaluaciones verdaderas serán atravesadas por un token.</p> <p>De convergencia: Se utiliza para unir una combinación de caminos paralelos alternativos.</p>	 <p>Inclusive gateway</p>

Fuente: Elaboración propia con base en el Manual de Bizagi Modeler (2018).

Según Bizagi Modeler la simbología de los datos es la siguiente:

Tabla 8. Simbología de datos

Elemento	Descripción	Notación
<p>Objetos de Datos</p>	<p>Provee información acerca de cómo los documentos, datos y otros objetos se utilizan y actualizan durante el proceso.</p>	
<p>Depósito de Datos</p>	<p>Provee un mecanismo para que las actividades recuperen o actualicen información almacenada que persistirá más allá del scope del proceso.</p>	

Fuente: Elaboración propia con base en el Manual de Bizagi Modeler (2018).

De acuerdo con Bizagi Modeler la simbología correspondiente a los artefactos es la siguiente:

Tabla 9. Simbología de artefactos

Elemento	Descripción	Notación
----------	-------------	----------

Grupo	Es un artefacto que provee un mecanismo visual para agrupar elementos de un diagrama de manera informal.	
Anotación	Son mecanismo para que un modelador provea información adicional, el lector de un diagrama BPM.	
Imagen	Permite la inserción de imágenes almacenadas en su computador al diagrama.	
Encabezado	Muestra las propiedades del diagrama (autor, versión, descripción) y se actualiza igualmente de manera automáticamente con la información contenida allí.	
Texto con Formato	Este artefacto permite la inserción de un área de texto enriquecido al diagrama, para proveer información adicional.	
Artefactos Personalizados	Ayuda a definir y utilizar sus propios artefactos. Los artefactos proveen la capacidad de mostrar información adicional acerca del proceso, que no está directamente relacionada al flujo.	

Fuente: Elaboración propia con base en el Manual de Bizagi Modeler (2018).

De acuerdo con Bizagi Modeler la simbología de los swimlanes es la siguiente:

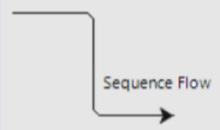
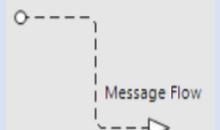
Tabla 10. Simbología de swimlanes

Elemento	Descripción	Notación
Pool	Un pool es un contenedor de procesos simples (contiene flujos de secuencia dentro de las actividades). Un proceso está completamente contenido dentro de un pool. Siempre existe por lo menos un pool.	
Lane	Es una subpartición dentro del proceso. Los lanes se utilizan para diferenciar roles internos, posiciones, departamento, etc.	
Fase	Es una subpartición dentro del proceso. Puede indicar diferentes etapas durante el mismo.	

Fuente: Elaboración propia con base en el Manual de Bizagi Modeler (2018).

Según Bizagi Modeler la simbología de los conectores corresponde a:

Tabla 11. Simbología de conectores

Elemento	Descripción	Notación
Flujo de Secuencia	Un flujo de secuencia es utilizado para mostrar el orden en el que las actividades se ejecutarán dentro del proceso.	
Asociación	Se utiliza para asociar información y artefactos con objetos de flujo. También se utiliza para mostrar las tareas que compensan una actividad.	
Flujo de Mensaje	Se utiliza para mostrar el flujo de mensajes entre dos entidades que están preparadas para enviarlos y recibirlos.	

Fuente: Elaboración propia con base en el Manual de Bizagi Modeler (2018).

2.3.8 Formularios

Los formularios se definen como “formas impresas que se utilizan en un procedimiento, las cuales se intercalan después de los diagramas de flujo, que a su vez se mencionan, por lo regular, en el apartado del concepto” (Franklin, 2014, p.206).

Según Franklin (2014), existen los siguientes tipos de formulario, según el enfoque que se le dé:

- ❖ Enfoque clásico: estos se utilizan en el día a día de la organización; es decir, se utilizan para operaciones administrativas rutinarias.
- ❖ Enfoque digital: por medio de este enfoque, los archivos y documentos se manejan en bases de datos, los cuales facilitan el acceso a los datos.

Los formularios se clasifican en diferentes tipos, según las necesidades de análisis que se requieran por parte del evaluador y de la organización. Franklin (2014) los clasifican de la siguiente manera:

De línea	De columnas	De casillas	Combiando
<ul style="list-style-type: none">• Formulario más sencillo• Basado en datos fijos que van seguidos de una línea sobre la cual se anotan los datos de las variables	<ul style="list-style-type: none">• Contiene columnas y reglones para su llenado• Se utiliza cuando los datos que se anotan son afectados por varios datos fijos	<ul style="list-style-type: none">• Formularios cuya información es excesiva• Consiste en encerrar un dato fijo dentro de una cuadro llamado casilla	<ul style="list-style-type: none">• La composición de este tipo de formulario incluye más de una alternativa de presentación por lo que puede combinar casillas y bloques

Fuente: Elaboración propia con base en Franklin (2014).

Ilustración 5. Clasificación de los formularios.

Según Franklin (2014), los formularios deberán de presentar los siguientes requerimientos:

- ❖ Identificación: logotipo de la organización, título, fecha, número de hoja, nombre de quién lo elabora, revisa y autoriza.
- ❖ Orden de componente: secuencia de datos, flujo de trabajo, cuerpo, instrucciones.
- ❖ Selección de producto y material: hojas extra, juegos engomados, juegos individuales con papel de carbón.

Según lo dice Franklin (2014), para el análisis material de los formularios y sus condiciones se deben de tomar en cuenta los siguientes puntos:

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

2.3.9 Políticas

Las políticas son normas básicas de carácter general que orientan las acciones para normar la gestión en una organización u institución.

Franklin (2014), detalla que política se refiere a las normas compuestas por declaraciones e interpretaciones que brindan una guía para la toma de decisiones.

“Guías básicas de carácter general que orientan las acciones para normar la gestión de una organización” (Franklin, 2014, p12).

2.3.10 Matriz de feedback

Para un adecuado manejo de la información recolectada, que facilite encontrar diferencias y así mismo proponer mejoras, es necesario utilizar una herramienta de análisis de datos; en este trabajo utilizaremos la matriz de feedback ya que se adecua a las necesidades de la investigación, y por ende se elige como la más indicada.

Según Rizzardi (s.f) la define como “retroalimentación, conjunto de reacciones o respuestas que manifiestan un receptor respecto a la actuación del emisor, lo que es tenido en cuenta por este para cambiar o modificar su mensaje”.

De acuerdo con Araya (2017) se presenta la siguiente figura la cual se basa en algunas interrogantes que utiliza la herramienta:

Simbología de la Matriz de Feedback	
Aspectos positivos 	Aspectos por mejorar 
Aspectos dudosos 	Aspectos por innovar 

Fuente: Elaboración propia con base en Araya (2017).

Tabla 12. Matriz de Feedback

Es importante reiterar que el fundamento técnico y los estudios relacionados en el proyecto le da mayor claridad al lector y al usuario del manual, pues esto resulta



indispensable para tener una mejor comprensión y lograr el objetivo de la herramienta y por ende contribuir a concluir con los objetivos planteados. Así mismo evidenciando la necesidad y utilidad del desarrollo de trabajos como el presentado en este documento.



CAPÍTULO III MÉTODO DE LA INVESTIGACIÓN





En este capítulo se describe detalladamente el proceso que se realizó para alcanzar el objetivo deseado, en este caso, la actualización del manual de procedimientos del Departamento de Control Interno y Departamento de Tecnologías de Información y Comunicaciones de la Municipalidad de San Carlos.

A continuación, se presenta la metodología utilizada en la ejecución de la presente investigación:

3.1 Enfoque de investigación

Enfoque utilizado en la investigación del presente proyecto.

3.1.1 Enfoque cualitativo

El presente trabajo se abordó desde el enfoque cualitativo de la investigación, debido a que se actualizaron los procedimientos en los Departamentos de Control Interno y TIC de la Municipalidad de San Carlos y la información recolectada es de naturaleza cualitativa, es decir no se analizaron datos numéricos, ni se realizaron análisis de datos estadísticos. La finalidad es actualizar los procedimientos, detallar los pasos para llevar a cabo una tarea y así mismo determinar en qué se puede mejorar, mediante entrevistas y un análisis documental cumpliendo las características principales de una investigación con enfoque de tipo cualitativo.

3.2 Diseño de la investigación

El diseño de investigación empleado para el desarrollo de este proyecto es de tipo descriptivo, ya que se observó, analizó y detalló la información brindada por los funcionarios de la institución sobre los diversos procedimientos que se realizan en el Departamento de Control Interno y Departamento de Tecnologías de Información y Comunicaciones de la Municipalidad de San Carlos. También existen estudios previos relacionados con el tema de investigación debido a que es una actualización de manual de procedimientos.

Para esta investigación se estableció una temporalidad transversal, ya que el estudio se llevó a cabo en un tiempo determinado el cual es el segundo semestre del año 2019.



Por otra parte, se definió que esta investigación posee un diseño de investigación-acción que ayuda a la toma de decisiones dentro de la institución a través de la recolección de datos, así de esta forma teniendo un manual actualizado de procedimientos puede propiciar a que los procedimientos se realicen de una manera más eficaz y eficiente.

3.3 Unidad de análisis, población y muestra

El trabajo presenta la siguiente unidad de análisis, población y muestra.

3.3.1 Unidad de análisis

En el desarrollo del presente proyecto se identifica como unidad de análisis cada uno de los procedimientos del Departamento de Control Interno y Departamento de Tecnologías de Información y Comunicaciones de la Municipalidad de San Carlos.

3.3.2 Población y muestra

La elección de la muestra se eligió por medio del método no probabilístico de tipo por conveniencia ya que no se busca reflejar una representatividad estadística de los resultados.

Este proyecto tiene como alcance describir y analizar los procedimientos identificados en el Departamento de Control Interno y Departamento de TIC de la Municipalidad de San Carlos y por medio de esto elaborar un manual de procedimientos, el cual permita determinar el orden en que se deben de ejecutar los procedimientos dentro de estos departamentos, todo esto con el fin de obtener información actualizada que contribuya a lograr un eficiente desempeño por parte de los colaboradores dentro de la institución. Los procedimientos seleccionados para el alcance del trabajo se presentan en las siguientes tablas:

Tabla 13. Procedimientos del Departamento de Control Interno de la Municipalidad de San Carlos

Código	Descripción
P-DCI-001-2012	Autoevaluaciones de Control Interno
P-DCI-006-2012	Desarrollo de Estudios Especiales



P-DCI-007-2012	Administración del SEVRI
P-DCI-008-2012	Aprobación de Actividades de Control
P-DCI-009-2012	Atención de Denuncias
P-DCI-010-2012	Comunicación de Advertencias
P-DCI-011-2012	Recepción de informes de Auditoría
P-DCI-012-2012	Seguimiento de disposiciones
P-DCI-013-2012	Atención de Consultas
P-DCI-014-2012	Elaboración de Actividades de Control
P-DCI-015-2012	Subproceso de Identificación de Riesgos
P-DCI-016-2012	Subproceso de Análisis de Riesgos
P-DCI-017-2012	Subproceso de Evaluación de Riesgos
P-DCI-018-2012	Subproceso de Administración de Riesgos
P-DCI-019-2012	Subproceso de Revisión de Riesgos
P-DCI-020-2012	Subproceso de Creación de Informe y Plan de mejora

Fuente: Elaboración propia.

A continuación, se presenta la lista de los procedimientos a actualizar en del Departamento de TIC:

Tabla 14. Procedimientos del Departamento de Tecnologías de Información y Comunicaciones de la Municipalidad de San Carlos

Código	Descripción
P-TIC-012-2011	Habilitación de Herramientas de TIC
P-TIC-029-2011	Solicitud para Requerimientos de Usuarios y para Manejo de Incidentes
P-TIC-031-2011	Solicitud para la Gestión de Soporte Técnico de TIC
P-TIC-034-2011	Creación de Reportes del SIM
P-TIC-038-2011	Habilitación de Sitios Web



P-TIC-011-2011	Creación de Cuentas de Usuario para Personas Físicas
P-TIC-010-2011	Solicitud de Asignación de Roles y Privilegios de Acceso de Cuentas de Usuario de Personas Físicas
P-TIC-042-2011	Creación de Credenciales de usuario Entidad Recaudadora
P-TIC-025-2011	Creación de Respaldos de Información de Usuarios, Departamentos y Programas
P-TIC-013-2011	Inactivación de Cuentas de Usuario
P-TIC-015-2011	Evaluación y Aprobación de Solicitudes
P-TIC-025-2011	Creación de Respaldos de Información de Usuarios, Departamentos y Programas
P-TIC-033-2011	Creación y Desvinculación de Usuarios
P-TIC-042-2011	Creación de Credenciales de usuario Entidad Recaudadora
P-TIC-043-2011	Vinculación con el Web Service
P-TIC-040-2011	Revisión de Parámetros para el Establecimiento del Canal de Comunicación
P-TIC-002-2009	Respaldo y almacenamiento de datos
P-TIC-009-2011	Configuración de Seguridad para la Comunicación vía WEB con una entidad Recaudadora de Tributos Municipales
P-TIC-025-2011	Creación de Respaldos de Información de Usuarios, Departamentos y Programas
P-TIC-026-2011	Creación de Respaldos de Bases de Datos
P-TIC-027-2011	Recuperación y Restauración de Información Respaldata en Cintas
P-TIC-028-2011	Recuperación y Restauración de Información de Respaldos de Bases de Datos

Fuente: Elaboración propia.

3.3.3 Fuentes de investigación

Páginas web

- Se revisaron y analizaron páginas web con contenido relacionado a Control Interno, Tecnologías de Información y Comunicaciones, Business Process Management Notation y sobre Municipalidades.

Trabajos Finales de Graduación

- Se tomaron como referencia para presentar y completar el apartado de estudios relacionados.

Libro

- Se utiliza el libro de Organización de Empresa de Franklin, B.

Entrevistas

- Se realizó un análisis documental por medio de entrevistas para la actualización de los manuales de procedimientos aplicada a:
 - Jimmy Segura Rodríguez: Jefe del departamento de Control Interno.
 - Kimberly Alfaro Rojas: Asistente del departamento de Control Interno.
 - Sergio Corrales Miranda: Asistente del departamento de Control Interno.

Fuente: Elaboración propia.

Ilustración 6. Fuentes de investigación

3.4 Variables de la investigación

En la tabla (Tabla 15. Variables de la investigación) se describen las variables que se emplearon en la investigación, se especifica la variable y la definición conceptual y operacional.

Tabla 15. Variables de la investigación

Variable	Definición conceptual	Definición operacional
Nombre del procedimiento	“Nombre del procedimiento que, además, describe la materia a que se refiere” (Franklin, 2014).	Determinar si el nombre que posee hace referencia al procedimiento establecido.



Objetivo del procedimiento	“Explicar el propósito que se pretende cumplir con el procedimiento” (Franklin 2014).	Verificar si las actividades que se realizan se ajustan al objetivo del procedimiento.
Alcance del procedimiento	“Esfera de acción que cubre el procedimiento” (Franklin, 2014).	Determinar si el alcance de los procedimientos es el más adecuado.
Responsables	“Área unidad administrativa o puesto que tiene a su cargo la preparación, aplicación o ambas cosas del procedimiento” (Franklin, 2014).	Verificar si cada procedimiento cuenta con un responsable.
Conceptos	“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” (Franklin, 2014).	Se determina el uso de conceptos de carácter técnico siempre y cuando estos sean necesarios para facilitar la comprensión del procedimiento.
Políticas	“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” (Franklin, 2014).	Identificar cuales políticas son aplicables para la actualización de los procedimientos.

Procedimientos	“Presentación por escrito, en forma narrativa y secuencial, de cada una de las operaciones que se realizan en un procedimiento” (Franklin, 2014).	Se establecen mediante el análisis de información correspondiente en cada departamento.
Formularios	“Formas impresas que se utilizan en un procedimiento, las cuales se intercalan después de los diagramas de flujo” (Franklin, 2014).	Se estipulan de acuerdo con la información brindada por los colaboradores de los dos diferentes departamentos.

Fuente: Elaboración propia.

3.5 Estrategia de análisis de datos

Para el análisis de datos se utiliza la herramienta matriz de feedback, la cual consiste en dividir un cuadro en cuatro secciones en las cuales se clasifican los aspectos positivos, aspectos por mejorar, aspectos confusos y aspectos por innovar. El objetivo de ello es hacer una actualización de los manuales de procedimientos y así mismo utilizando una herramienta nueva, la cual es Bizagi Process Modeler una herramienta utilizada para diagramar, documentar y simular procesos usando la notación estándar BPMN.

El formato de la matriz feedback se presenta a continuación:

Tabla 16. Matriz Feedback

Matriz de Feedback	
Aspectos positivos	Aspectos por mejorar
Aspectos dudosos	Aspectos por innovar

Fuente: Elaboración propia con base en Araya (2017).



CAPÍTULO IV ANÁLISIS DE RESULTADOS





Actualmente la Municipalidad de San Carlos cuenta con un manual de procedimientos para el departamento de Control Interno y el departamento de Tecnologías de Información y Comunicaciones, el primer manual de procedimientos mencionado fue elaborado Solís (2012) y el segundo fue elaborado por Corrales (2011). En el primero de los casos fue una práctica profesional del Tecnológico de Costa Rica y en el segundo, fue un trabajo elaborado por uno de los colaboradores del departamento de Control Interno, quien siguió la misma estructura y metodología. Se realizó una actualización del Manual para el Establecimiento y Funcionamiento del Sistema Específico de Valoración de Riesgo Institucional, elaborado por Mora (2018) por asesoría profesional.

El objetivo del presente trabajo es hacer una actualización de los manuales de procedimientos y así mismo utilizando una herramienta nueva, la cual es Bizagi Process Modeler una herramienta utilizada para diagramar, documentar y simular procesos usando la notación estándar BPMN.

A continuación, se presenta resumen de la información más destacada correspondiente a los procedimientos realizados por Solís, Corrales y Mora, y a los que consecuentemente se le identifican opciones de mejora.

4.1 Procedimiento Autoevaluaciones de Control Interno

 <h2 style="text-align: center;">Municipalidad de San Carlos</h2> <h3 style="text-align: center;">Manual de Procedimientos</h3>		
Nombre de la Unidad Departamento de Control Interno	Nombre del procedimiento Autoevaluaciones de Control Interno	
Responsable: Titular del departamento de Control Interno		
Código del procedimiento P-DCI-001-2012	Fecha Noviembre 2012	Página
Número de revisión: 1	Número de versión: 1	Próxima revisión:



Elaborado por: Katherine Solís Murillo			
Revisado por: Lic. Jimmy Segura Rodríguez		Aprobado por: Alfredo Córdoba Soro	
Fecha de aprobación:		Rige a partir de:	
Aprobación Concejo Municipal:			
Fecha:	Acta:	Artículo:	Inciso:

4.1.1 Propósito

El objetivo de la Autoevaluación de Control Interno será, obtener información sobre el uso y aplicación de los controles internos que permitan asegurar que los fondos públicos, en todos sus extremos, están siendo utilizados de manera eficiente y eficaz, y arrojar información vital sobre aspectos que se deben perfeccionar dentro del Sistema de Control Interno.

4.1.2 Responsable

El responsable de que el procedimiento de Autoevaluaciones de Control Interno se ejecute adecuadamente es el Coordinador de Control Interno, pues es el encargado de que las autoevaluaciones se realicen una vez por año.

4.1.3 Alcance

El procedimiento de Autoevaluaciones aplica para el departamento de Control Interno y los Titulares de cada departamento, y en este interviene: la Alcaldía Municipal, el Coordinador de Control Interno y el Titular Subordinado.

4.1.4 Políticas de operación

Para el desarrollo de la autoevaluación de Control Interno, se seguirán los siguientes lineamientos:

- i. La herramienta de evaluación será desarrollada por la Coordinación del Departamento de Control Interno. En esta se incluirán los requisitos legales



- exigidos para el desarrollo de las diferentes actividades y procesos de cada uno de los departamentos.
- ii. La herramienta será completada por los directores, coordinadores y/o encargados de cada unidad funcional, preferiblemente de manera digital.
 - iii. En la evaluación de Control Interno, se tomarán en cuenta no solo los requisitos legales, si no también, aspectos de Control Interno, basados en las buenas prácticas administrativas, el sentido común, y cualquier otro aspecto que aun cuando no sea contenido expresamente en alguna norma escrita, pueda ser parte de los procedimientos de Control Interno.
 - iv. La herramienta contendrá una guía que permita a los usuarios, comprender el uso, alcances y demás aspectos de esta.
 - v. El plazo del que dispondrá cada Coordinador será de **quince días hábiles** para completar la información requerida en la herramienta, y una vez notificada de que deben proceder con el inicio del proceso de autoevaluación.
 - vi. El departamento de Control Interno dispondrá de un plazo igual para realizar la agrupación y análisis de los resultados obtenidos.
 - vii. El departamento de Control Interno deberá estar totalmente anuente a cooperación de cada uno de los departamentos, en cuanto a la ejecución completa y calidad de la Autoevaluación de Control Interno.
 - viii. Para el desarrollo de las Autoevaluaciones de Control Interno, se podrá realizar la contratación de profesionales o técnicos que realicen las actividades de capacitación, recopilación de información, verificación de información aportada, diseño de actividades de mejora, y de cualquier otra necesaria para el mejor desarrollo de estos procesos.
 - ix. La Alcaldía Municipal y el departamento de Control Interno, girarán las directrices necesarias para el correcto desarrollo de los procesos de autoevaluación, y para garantizar la consecución de los objetivos de esta.



4.1.5 Normativa aplicable

Las autoevaluaciones del Sistema de Control Interno están fundamentadas en lo establecido en:

- Ley 8292, Ley General de Control Interno, artículo 17, inciso c.
- Normas de Control Interno para el Sector Público (N-2-2009-CO-DFOE), Capítulo 6, inciso 6.3.2.
- Reglamento de Control Interno de la Municipalidad de San Carlos, Capítulo VIII.

4.1.6 Formularios a utilizar

El presente procedimiento no se utiliza ningún formulario, sin embargo, existe una guía de autoevaluación de 150 preguntas aproximadamente, esta guía está construida con información emitida por la Contraloría General de la República, la Caja Costarricense de Seguro Social y el Instituto Nacional de Seguros.

Es importante mencionar que en esta guía es deber del Titular colocar el estado de cumplimiento de la actividad y posibles medidas de mejora.

4.1.7 Subprocesos

El procedimiento de Autoevaluaciones de Control Interno contempla el subproceso de Creación de informe y Plan de mejora.

4.1.8 Descripción del procedimiento

Secuencia	Descripción	Responsable
1	Revise la normativa nueva, en caso de que exista.	Coordinador Control Interno
2	Verifique los resultados de la autoevaluación anterior.	Coordinador de Control Interno
3	Determine las preguntas que se incluirán en la autoevaluación.	Coordinador de Control Interno



4	Confeccione las guías de autoevaluación por departamento.	Coordinador de Control Interno
5	Notifique a los Titulares el inicio del proceso de autoevaluación.	Coordinador de Control Interno
6	Entregue la herramienta de la autoevaluación a los Titulares de los departamentos, con las respectivas instrucciones de uso.	Coordinador de Control Interno
7	Realice charlas individuales, con la finalidad de informar a los Titulares de los departamentos sobre la importancia del desarrollo de esta y las futuras autoevaluaciones para el seguimiento y perfeccionamiento del SCI.	Coordinador de Control Interno
8	Revise la guía e incluya los datos que considere necesarios para el mejor provecho de este proceso. ¿Es necesario añadir datos a la guía de autoevaluación?: <i>Sí:</i> Continúe. <i>No:</i> Paso 10.	Titular Subordinado
9	Agregue más factores de evaluación.	Titular Subordinado
10	Conteste la autoevaluación.	Titular Subordinado
11	¿Existen factores de cumplimiento Parcial/ Nulo?: <i>Sí:</i> Continúe. <i>No:</i> Paso 14.	Titular Subordinado



12	Redacte las medidas de mejora.	Titular Subordinado
13	Establezca los plazos de cumplimiento.	Titular Subordinado
14	Entregue la guía al departamento de Control Interno.	Titular Subordinado
15	Verifique las respuestas de la autoevaluación. ¿Están completas?: Si: Paso 19. No: Continúe.	Coordinador de Control Interno
16	Devuelva la guía al Titular para su corrección.	Coordinador de Interno
17	Complete la guía de autoevaluación.	Titular Subordinado
18	Renvíe la guía al departamento de Control Interno.	Titular Subordinado
19	Analice las respuestas. ¿Son reales?: Si: Paso 26. No: Continúe.	Coordinador de Control Interno
20	Solicite los documentos probatorios.	Coordinador de Control Interno
21	¿Es correcta la respuesta?: Si: Paso 26.	Coordinador de Control Interno



No: Continúe.		
22	Modifique el resultado en la guía de autoevaluación.	Coordinador de Control Interno
23	Solicite al Titular medida de mejora.	Coordinador de Control Interno
24	Confeccione la medida de mejora.	Titular Subordinado
25	Remite documento al departamento de Control Interno.	Titular Subordinado
26	Verifique las medidas de mejora. ¿Son adecuadas?: Si: Paso 29. No: Continúe.	Coordinador de Control Interno
27	Proponga las medidas alternativas.	Coordinador de Control Interno
28	Informe al Titular el cambio realizado en las medidas de mejora.	Coordinador de Control Interno
29	Desarrolle el sub-proceso de Creación de Informe y Plan de Mejora.	Coordinador de Control Interno
Fin del procedimiento.		

4.1.9 Creación de Informe y Plan de Mejora

Secuencia	Descripción	Responsable
-----------	-------------	-------------



1	Tabule los resultados de la autoevaluación.	Coordinador de Control Interno
2	Determine cuáles son los aspectos más débiles.	Coordinador de Control Interno
3	Confeccione el Plan de Mejora dando prioridad a los factores débiles.	Coordinador de Control Interno
4	Presente a los Titulares el Plan de trabajo.	Coordinador de Control Interno
5	Agregue al Plan de Trabajo, las observaciones de los Titulares.	Coordinador de Control Interno
6	Remite la copia del Plan de trabajo a la Alcaldía Municipal, para su aprobación.	Coordinador de Control Interno
7	Revise el Plan de Trabajo. ¿Está correcto?: Si: Paso 10. No: Continúe.	Alcaldía Municipal
8	Devuelva el Plan de trabajo al departamento de Control Interno.	Alcaldía Municipal
9	Modifique el Plan de Trabajo.	Coordinador de Control Interno
10	Apruebe el Plan de Trabajo.	Alcaldía Municipal
11	Remite la copia de aprobación al Concejo Municipal para su conocimiento.	Alcaldía Municipal



12	Recibe y conoce el Plan de trabajo. ¿Es necesario agregar información al Plan?: <i>Sí:</i> Continúe. <i>No:</i> Paso 14.	Concejo Municipal
13	Solicite la inclusión de recomendaciones.	Concejo Municipal
14	Emite el acuerdo, solicitando el cumplimiento del Plan de Trabajo.	Concejo Municipal
15	Notifique a los Titulares el cumplimiento del Plan de Trabajo.	Coordinador de Control Interno
16	Ejecute el proceso de Seguimiento de Plan de Mejora.	Coordinador de Control Interno
Fin del subproceso.		

De acuerdo con la información ya existente respecto al procedimiento de autoevaluaciones de control interno, se analiza lo siguiente:



Autoevaluaciones de Control Interno

Aspectos positivos	Aspectos por mejorar
<ul style="list-style-type: none">- La normativa aplicable establecida previamente en el manual de procedimientos hecho es la más idónea dado que la misma aún se mantiene vigente.- Las etapas seguidas son las que se adecuan a las necesidades ya que, se debe realizar la autoevaluación, un plan de trabajo y un seguimiento del plan de mejora.	<ul style="list-style-type: none">- Mejora en las políticas de operación ya que la herramienta de evaluación no será desarrollada por el Departamento de Control Interno, sino cada área tendrá que realizar una propia- Mejora en el orden y ejecución de las actividades que se llevan a cabo en este manual de procedimientos.- El responsable de llevar a cabo el procedimiento no es el Departamento de Control Interno, será responsabilidad de cada titular del proceso.- El plazo para desarrollar la autoevaluación correspondiente será de 4 semanas.- En el apartado de formularios ya no va a existir guía por lo que cada área, unidad o departamento deberá construir su propia guía.
Aspectos dudosos <ul style="list-style-type: none">- No se presentan elementos confusos en este procedimiento.	Aspectos por innovar <ul style="list-style-type: none">- Para diagramar los flujos se utilizará el software llamado Bizagi Process Modeler.

Fuente: Elaboración propia.



Tabla 17. Matriz de Feedback de Autoevaluaciones de Control Interno

4.2 Procedimiento Desarrollo de Estudios Especiales

 <h2 style="text-align: center;">Municipalidad de San Carlos</h2> <h3 style="text-align: center;">Manual de Procedimientos</h3>			
Nombre de la Unidad Departamento de Control Interno		Nombre del procedimiento Desarrollo de Estudios Especiales	
Responsable: Titular del departamento de Control Interno			
Código del procedimiento P-DCI-006-2012	Fecha Noviembre 2012	Página	
Número de revisión: 1	Número de versión: 1	Próxima revisión:	
Elaborado por: Katherine Solís Murillo			
Revisado por: Lic. Jimmy Segura Rodríguez		Aprobado por: Alfredo Córdoba Soro	
Fecha de aprobación:		Rige a partir de:	
Aprobación Concejo Municipal:			
Fecha:	Acta:	Artículo:	Inciso:

4.2.1 Propósito

El presente procedimiento tiene como propósito estudiar las desviaciones que se pueden presentar en el cumplimiento de los objetivos del Sistema de Control Interno.

4.2.2 Responsable

El responsable del procedimiento de Desarrollo de Estudios Especiales es el Titular del departamento de Control interno.



4.2.3 Alcance

El procedimiento es aplicable para el departamento de Control Interno y el departamento al cuál se le realizará el estudio, y en este interviene: la Alcaldía Municipal, el Coordinador de Control Interno, el Analista de Control Interno y el departamento a estudiar.

4.2.4 Políticas de operación

- i. La tramitología de este procedimiento se puede asignar a un funcionario del departamento de Control Interno, o bien contratar servicios externos profesionales o técnicos.
- ii. Los procesos de estudio especial serán confidenciales. El Departamento de Control Interno no podrá revelar ninguno de los datos que se recopilen dentro del proceso de estudio.
- iii. Una vez concluido el proceso de estudio, el Departamento de Control Interno presentará el borrador de informe con las recomendaciones que haya estimado convenientes. Dicho informe será presentado a la Alcaldía Municipal únicamente, y tendrá el carácter de confidencial hasta tanto ese órgano no tome una resolución final sobre el proceso estudiado.
- iv. Cuando del informe presentado, se nombre un órgano del debido proceso, dicho órgano mantendrá la confidencialidad del tema de estudio. El Departamento de Control Interno intervendrá dentro del órgano director unidamente cuando formalmente se le convoque y cuando sea para atender consultas sobre el informe presentado.
- v. El Departamento de Control Interno tiene prohibido emitir criterios antes de presentar el informe. En el caso de que en el proceso de estudio se deban hacer advertencias, o solicitar la corrección o bien la detención total de la ejecución de algún proceso, esta se hará conforme al proceso establecido para tal fin, y en el tanto no se revelen datos que no correspondan al asunto advertido.



- vi. Quedan impedidos los funcionarios municipales a divulgar cualquier dato del proceso de estudio, cuando tengan acceso a estos. Dicha prohibición abarca el impedimento de divulgar los trámites que deba efectuar la unidad de Control Interno como parte del estudio.
- vii. En toda solicitud de documentos, convocatoria a entrevistas, visitas de campo o cualquier trámite relacionado con el estudio, es obligación de la unidad de Control Interno, indicar que la gestión realizada corresponde al estudio especial que se realiza.
- viii. Cuando se requiera de la colaboración de un funcionario en el proceso de estudio, éste deberá guardar confidencialidad absoluta del proceso que se estudia.
- ix. Cuando se disponga de servicios externos para el desarrollo de estudios, el profesional contratado deberá suscribir un acuerdo de confidencialidad sobre el proceso estudiado.
- x. Deberá desarrollarse un proceso de seguimiento de los resultados de cada estudio que se realice, de forma que se garantice el cumplimiento de las disposiciones emitidas.
- xi. El departamento de Control Interno procurará la corrección de los procesos conforme se vayan encontrando las debilidades, guardando la confidencialidad previamente indicada.
- xii. Todo informe de estudio especial deberá incluir al menos lo siguiente:
 - Datos de los procesos estudiados y aspectos normativos vigentes relacionados con el proceso de estudio
 - Valoración de los riesgos asociados al proceso en estudio, tanto en cuanto a los riesgos previamente detectados, como a los riesgos de no corregir las actuaciones detectadas.
 - Las disposiciones necesarias para evitar que la desviación presentada no volverá a ocurrir.



- En la redacción de las conclusiones y recomendaciones del estudio, se deberá considerar los riesgos asociados a los hallazgos del informe y especialmente las consecuencias sufridas debido a la ocurrencia de los hechos detectados.
- Información relativa a disposiciones y evaluaciones emitidas previamente.

4.2.5 Normativa aplicable

Para el procedimiento de Desarrollo de Estudios Especiales de la Municipalidad de San Carlos, no existen normas o lineamientos escritos que regulen su ejecución.

A manera de guía, como lo establece la normativa municipal, se utiliza lo que al respecto indica el Informe COSO 2009 sobre Guía de monitoreo de los Sistemas de Control Interno.

4.2.6 Formularios a utilizar

En el procedimiento de Estudios Especiales no se hace uso de formularios, esto debido a que la naturaleza del estudio no lo permite.

4.2.7 Subproceso

El procedimiento de desarrollo de estudios especiales no contiene subprocesos.

4.2.8 Descripción del procedimiento

Secuencia	Descripción	Responsable
1	Recibe la orden de inicio del estudio especial.	Coordinador de Control Interno
2	Agregue el estudio al plan de trabajo y asigne las fechas de ejecución.	Coordinador de Control Interno
3	Registre el estudio especial en la Base de Datos de Control Interno con el número de estudio.	Coordinador de Control Interno



4	Comunique al Analista de Control Interno el inicio del estudio.	Coordinador de Control Interno
5	Solicite expedientes relacionados con el caso de estudio.	Analista de Control Interno
6	Estudie el contenido del expediente y la normativa en caso de que exista.	Analista de Control Interno
7	¿La información contenida en el expediente es suficiente para la elaboración del informe de resultados? Si: Paso 9. No: Continúe.	Analista de Control Interno
8	Solicite la información adicional.	Analista de Control Interno
9	Determine si el estudio amerita continuar con la investigación.	Analista de Control Interno
10	¿El estudio requiere de un mayor análisis? Si: Paso 13. No: Continúe.	Analista de Control Interno
11	Remite el informe al Coordinador de Control Interno, señalando que el estudio no requiere de mayor análisis.	Analista de Control Interno
12	Emite la resolución a la Alcaldía Municipal, mencionando el cierre del estudio. Fin del proceso.	Coordinador de Control Interno



13	Recolecte la información que ayude a la consecución del objetivo del estudio.	Analista de Control Interno
14	Realice visitas de campo, entrevistas, reuniones, búsqueda en sistemas y revisión de documentación o cualquier otra técnica que brinde la información precisa sobre el estudio.	Analista de Control Interno
15	Analice la información recolectada.	Analista de Control Interno
16	Confeccione un informe con las conclusiones y las recomendaciones del estudio.	Analista de Control Interno
17	Envíe el informe al Coordinador de Control Interno.	Analista de Control Interno
18	Guarde el informe en la Base de Datos de Control Interno.	Analista de Control Interno
19	Confeccione un oficio mencionando la consumación del caso en estudio.	Coordinador de Control Interno
20	Envíe el oficio e informe a la Alcaldía Municipal.	Coordinador de Control Interno
21	Selle ambos oficios, el que pertenece a la Alcaldía Municipal y el de Control Interno.	Alcaldía Municipal
22	Guarde el oficio en el expediente de Estudios especiales.	Coordinador de Control Interno
<i>Fin del procedimiento</i>		



De acuerdo con la información ya existente respecto al procedimiento de desarrollo de estudios especiales, se analiza lo siguiente:



Desarrollo de Estudios Especiales

Aspectos positivos

- El proceso que se utiliza cuando corresponde realizar un estudio preliminar es el que mejor se ajusta, ya que se realiza el mismo trámite, es sumamente confidencial y solo se realiza por solicitud del alcalde o quién lo sustituya.

Aspectos por mejorar

- Este procedimiento requiere cambio de nombre a investigación preliminar ya que, los estudios especiales el responsable de llevarlo a cabo es la Auditoría.
- Se realiza el mismo trámite, pero es necesario el cambio de la normativa aplicable en el procedimiento debido a que la normativa presente en el manual no es la correcta.
- Mejora en el orden y ejecución de las actividades que se llevan a cabo en este manual de procedimientos.
- Si se realiza una investigación de un asunto laboral la investigación tendrá un plazo de 30 días desde el momento en el cual se le comenta al alcalde el problema.
- El responsable del procedimiento es cualquier funcionario a quien la Alcaldía solicite una investigación.



Aspectos dudosos	Aspectos por innovar
- No se presentan elementos confusos en este procedimiento.	- Para diagramar los flujos se utilizará el software llamado Bizagi Process Modeler.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 18. Matriz de Feedback de Desarrollo de Estudios Especiales

4.3 Procedimiento Aprobación de Actividades de Control

 <h2 style="text-align: center;">Municipalidad de San Carlos</h2> <h3 style="text-align: center;">Manual de Procedimientos</h3>		
Nombre de la Unidad	Nombre del procedimiento	
Departamento de Control Interno	Aprobación de Actividades de Control	
Responsable: Titular del departamento de Control Interno		
Código del procedimiento	Fecha	Página
P-DCI-008-2012	Noviembre 2012	
Número de revisión: 1	Número de versión: 1	Próxima revisión:
Elaborado por: Katherine Solís Murillo		
Revisado por:	Aprobado por:	
Lic. Jimmy Segura Rodríguez	Alfredo Córdoba Soro	
Fecha de aprobación:	Rige a partir de:	
Aprobación Concejo Municipal:		
Fecha:	Acta:	Artículo:
		Inciso:

4.3.1 Propósito

La aprobación de Actividades de Control tiene como propósito estandarizar la forma como se confeccionan los manuales de procedimientos, políticas de operación, formularios, y demás actividades de control interno.



4.3.2 Responsable

La persona del procedimiento de aprobación de actividades de Control es el Coordinador de Control interno. Este funcionario deberá recibir los manuales de procedimientos para su revisión y aprobación, posteriormente lo debe remitir a la Alcaldía Municipal para que emita su aprobación y lo traslade al Concejo Municipal. El Concejo es el órgano que convoca a la Comisión de aprobación de manuales, pues son quienes finalmente toman el acuerdo de aprobación. Se debe resaltar que el Coordinador de Control siempre debe estar anuente a las aprobaciones respectivas pues es el encargado de ingresar la información a la Base de Datos de Control Interno.

4.3.3 Alcance

El procedimiento es aplicable para el departamento de Control Interno y el departamento que confecciona el manual, y en este interviene: el Concejo Municipal, la Comisión de aprobación de manuales, la Alcaldía Municipal, el Coordinador de Control Interno y el Titular del departamento estudiado.

4.3.4 Políticas de operación

- i. El departamento de Control Interno procurará capacitar a los funcionarios de la Municipalidad de San Carlos en la confección e implementación de las actividades de control que apliquen a cada unidad.
- ii. En la creación de las actividades de control, el departamento de Control Interno deberá dar todo el apoyo y asesoría que sean necesarios.
- iii. El Departamento de Control Interno, procurará no rechazar de plano ninguna de las propuestas que le sean formuladas. En su lugar, se brindará a los solicitantes un plazo prudencial no mayor de 15 días hábiles para que se hagan ajustes a las propuestas formuladas.
- iv. Tanto en el caso de que se dé el rechazo de la propuesta, como en la solicitud de enmiendas, esta se deberá hacer acompañada de una reunión en la cual se discutan los temas que deben ser corregidos.



- v. Las omisiones que deban realizarse respecto de los requisitos de actividades de control establecidos en la normativa vigente deberán estar fundamentados en la solicitud de aprobación que se remita.
- vi. Queda facultado el departamento de Control Interno para solicitar cualquier información que considere necesaria para entender los alcances, características e implicaciones de las actividades solicitadas.
- vii. En caso de que, en el proceso de verificación, surjan dudas sobre el alcance de algún proceso, el titular de control interno procederá a convocar a los interesados para aclarar dudas sin hacer rechazos por ese motivo. Para lo anterior, aplicará el plazo de 5 días para que se otorgue la respuesta de que se trate.

4.3.5 Normativa aplicable

Dentro de la normativa aplicable para el proceso de aprobación de actividades de control, se encuentra: “Lineamientos para la elaboración y aprobación de los manuales de procedimientos”.

4.3.6 Formularios a utilizar

En el proceso se utiliza una “Lista de Chequeo para aprobación de actividades de Control”

4.3.7 Subprocesos

El procedimiento de aprobación de actividades de Control no contiene subprocesos.

4.3.8 Descripción del procedimiento

Secuencia	Descripción	Responsable
1	Confeccione el manual de procedimientos.	Titular Subordinado
2	Remite el manual al Coordinador de Control Interno, para su aprobación.	Titular Subordinado



3	Recibe el manual y aplique la lista de chequeo.	Coordinador de Control Interno
4	Verifique que el manual contenga la información mínima establecida en el <i>Lineamiento para la elaboración y aprobación de Manuales de procedimientos</i> .	Coordinador de Control Interno
5	¿El manual cumple con los contenidos? Si: Paso 9. No: Continúe.	Coordinador de Control Interno
6	Devuelve el manual al Titular para la corrección respectiva.	Coordinador de Control Interno
7	Realice las correcciones señaladas.	Titular Subordinado
8	Remite el manual con sus debidas correcciones al departamento de Control Interno.	Titular Subordinado
9	Verifique que el texto se ajuste con la normativa vigente.	Coordinador de Control Interno
10	¿El manual se ajusta a la normativa? Si: Continúe. No: Se devuelve al paso 6.	Coordinador de Control Interno
11	Genere una resolución de aprobación del manual.	Coordinador de Control Interno



12	Remite el manual a la Alcaldía Municipal, para su aprobación.	Coordinador de Control Interno
13	Realice la revisión del manual.	Alcaldía Municipal
14	¿Cumple el manual con el contenido mínimo establecido? Si: Paso 18. No: Continúe.	Alcaldía Municipal
15	Emite una nota solicitando correcciones.	Alcaldía Municipal
16	Realice las correcciones.	Coordinador de Control Interno
17	Remite nuevamente el documento a la Alcaldía Municipal.	Coordinador de Control Interno
18	Realice la resolución de aprobación y remita al Concejo Municipal con copia al departamento de Control Interno.	Alcaldía Municipal
19	Registre la aprobación en la base de datos.	Coordinador de Control Interno
20	Recibe el manual y lo remite a la comisión de aprobación de manuales.	Concejo Municipal
21	Tome el acuerdo de convocar a reunión de comisión de manuales para su revisión.	Concejo Municipal



22	Revise el manual con el Titular de Control Interno y el Titular responsable del departamento.	Comisión de aprobación de manuales
23	¿Se aprueba el manual? Si: Paso 26. No: Continúe.	Comisión de aprobación de manuales
24	Emite un informe con las correcciones recomendadas.	Comisión de aprobación de manuales
25	Emite un oficio al Concejo Municipal mencionando las recomendaciones para la aprobación.	Comisión de aprobación de manuales
26	Tome el acuerdo de aprobación.	Concejo Municipal
27	Notifique el acuerdo de aprobación.	Concejo Municipal
28	Guarde la aprobación en la Base de datos con las recomendaciones emitidas por el Concejo Municipal.	Coordinador de Control Interno
29	Ejecute el sub-proceso de divulgación de normativa.	Coordinador de Control Interno
Fin del procedimiento.		

Seguidamente se presenta el procedimiento de Elaboración de Actividades de Control el cual se recomienda unificar con el procedimiento de Aprobación de



Actividades de Control, es por esta razón que se presentan seguidos para analizarlos de manera conjunta.

4.4 Elaboración de Actividades de Control

 <h2 style="text-align: center;">Municipalidad de San Carlos</h2> <h3 style="text-align: center;">Manual de Procedimientos</h3>			
Nombre de la Unidad Departamento de Control Interno		Nombre del procedimiento Elaboración de Actividades de Control	
Responsable: Titular del departamento de Control Interno			
Código del procedimiento P-DCI-014-2012	Fecha Noviembre 2012	Página	
Número de revisión: 1	Número de versión: 1	Próxima revisión:	
Elaborado por: Katherine Solís Murillo			
Revisado por: Lic. Jimmy Segura Rodríguez		Aprobado por: Alfredo Córdoba Soro	
Fecha de aprobación:		Rige a partir de:	
Aprobación Concejo Municipal:			
Fecha:	Acta:	Artículo:	Inciso:

4.4.1 Propósito

El objetivo del presente procedimiento es proporcionar una descripción detallada de las actividades de cada puesto, y con ello homogenizar los métodos de trabajo, aumentar la eficiencia como la coordinación de actividades y evitar la duplicidad de funciones.

4.4.2 Responsable

El responsable de que el procedimiento de Elaboración de Actividades de Control se ejecute adecuadamente es el Coordinador de Control Interno.



4.4.3 Alcance

Para llevar a cabo el presente procedimiento es necesaria la participación del Encargado de la confección del Manual de Procedimientos, el Coordinador de Control Interno y la Alcaldía Municipal.

4.4.4 Políticas de operación

- i. El Departamento de Control Interno brindará todo el apoyo a los titulares en el desarrollo de los manuales de procedimientos que estos decidan realizar.
- ii. En el caso de que para el desarrollo de manuales de procedimientos un titular decida realizar una contratación externa, esta deberá contar con la aprobación previa de la Unidad de Control interno, tanto del cartel y oferta, de los manuales confeccionados. La contratación de manuales no podrá ser cancelada si contar con la aprobación de Control Interno
- iii. La responsabilidad de confeccionar los manuales de procedimientos será del titular subordinado.
- iv. Cuando por omisión o necesidad urgente se considere necesario, el Departamento de Control Interno procederá a confeccionar los manuales de procedimientos de otras unidades. Sin embargo, la propuesta final que se someta al proceso de aprobación deberá contar con el visto bueno del titular responsable de la ejecución del proceso.
- v. En el caso de que un titular no acepte la propuesta del DCI, esté dispondrá de un plazo improrrogable de 5 días para indicar una solución alternativa, y un plazo de no más de 30 días naturales para presentar un manual de procedimientos alternativo a aprobación.
- vi. En caso de que se incumplan los plazos anteriores, se solicitará a la Alcaldía Municipal el inicio de un proceso disciplinario en contra del titular respectivo. De forma paralela, el Departamento de Control Interno remitirá a la Alcaldía la propuesta confeccionada para su aprobación.



4.4.5 Normativa aplicable

En el procedimiento de Elaboración de Actividades de Control, no existen normas o lineamientos escritos que regulen su ejecución.

4.4.6 Formularios a utilizar

En la ejecución del procedimiento de Elaboración de Actividades de Control, no se utilizan formularios para el desarrollo de este, sin embargo, es necesaria la aplicación de alguna técnica o estrategia para la obtención de la información.

4.4.7 Subprocesos

El procedimiento de elaboración de actividades de Control no contiene subprocesos.

4.4.8 Descripción del procedimiento

Secuencia	Descripción	Responsable
1	Determine el procedimiento que se va a analizar.	Encargado de la confección del manual
2	Revise el documento sobre Lineamientos para la elaboración y aprobación de manuales de procedimientos.	Encargado de la confección del manual
3	Establezca la técnica que se va a utilizar para recabar la información.	Encargado de la confección del manual
4	Recolecte la información.	Encargado de la confección del manual
5	Estudie cada uno de los elementos de información que se integraron durante la recolección.	Encargado de la confección del manual



6	Confeccione el manual de procedimientos.	Encargado de la confección del manual
7	Traslade el manual de procedimientos al departamento de Control Interno.	Encargado de la confección del manual
8	Revise y analice el contenido del manual. ¿El manual contiene la información necesaria para la aprobación?: Si: Paso 13. No: Continúe.	Coordinador de Control Interno
9	Agregue las observaciones al manual.	Coordinador de Control Interno
10	Devuelva el manual al Encargado de la confección del manual.	Coordinador de Control Interno
11	Ajuste el manual según lo especificado.	Encargado de la confección del manual
12	Envíe nuevamente el manual al departamento de Control Interno.	Encargado de la confección del manual
13	Guarde el manual en la Base de Datos de Control Interno.	Coordinador de Control Interno
14	Remite el manual de procedimientos a la Alcaldía Municipal.	Coordinador de Control Interno



15	Aprueba o rechaza el manual de procedimientos.	Alcaldía Municipal
----	--	-----------------------

Fin del procedimiento.

De acuerdo con la información ya existente respecto a los procedimientos de elaboración de actividades de control y aprobación de actividades de control, se analiza lo siguiente:



Elaboración de Actividades de Control y Aprobación de Actividades de Control

Aspectos positivos

- Deja en claro que este procedimiento lo gestionan las jefaturas con el Departamento de Control Interno.
- El propósito de ambos procedimientos es el más idóneo ya que se establece de manera clara el objetivo del procedimiento a realizar y ambos están directamente relacionados.

Aspectos por mejorar

- Mejora en el orden y ejecución de las actividades que se llevan a cabo en el manual de procedimientos.
- Mejora en la redacción de los procedimientos a actualizar.
- Unificar el manual de procedimientos de Elaboración de Actividades de Control, Aprobación de Actividades de Control y los Lineamientos para Construcción de Manuales.
- Eliminar la normativa aplicable previamente establecida en el manual de aprobación de actividades de control.
- Verificar que el formulario "Lista de Chequeo para aprobación de actividades de Control", sea el más idóneo en el desarrollo del proceso.
- Verificar que las políticas no se repitan al unificar los tres documentos.

Aspectos dudosos

- No se presentan elementos confusos en este procedimiento.

Aspectos por innovar

- Para diagramar los flujos se utilizará el software llamado Bizagi Process Modeler.



Fuente: Elaboración propia.

Tabla 19. Matriz de Feedback de Elaboración de Actividades de Control y Aprobación de Actividades de Control

4.5 Procedimiento Atención de Denuncias

 <h2 style="text-align: center;">Municipalidad de San Carlos</h2> <h3 style="text-align: center;">Manual de Procedimientos</h3>			
Nombre de la Unidad Departamento de Control Interno		Nombre del procedimiento Atención de Denuncias	
Responsable: Titular del departamento de Control Interno			
Código del procedimiento P-DCI-009-2012	Fecha Noviembre 2012	Página	
Número de revisión: 1	Número de versión: 1	Próxima revisión:	
Elaborado por: Katherine Solís Murillo			
Revisado por: Lic. Jimmy Segura Rodríguez		Aprobado por: Alfredo Córdoba Soro	
Fecha de aprobación:		Rige a partir de:	
Aprobación Concejo Municipal:			
Fecha:	Acta:	Artículo:	Inciso:

4.5.1 Propósito

El procedimiento de Atención de Denuncias tiene como propósito dar formalmente trámite a las quejas y denuncias que presentan los funcionarios de la institución y la comunidad Sancarleña.



4.5.2 Responsable

El responsable de llevar a cabo este procedimiento es el Coordinador de Control Interno. Este funcionario deberá atender e iniciar un proceso formal sobre las denuncias que se presenten en el desarrollo de las funciones diarias.

4.5.3 Alcance

El procedimiento es aplicable para el departamento de Control Interno y el departamento o persona denunciada, y en este interviene: el Coordinador de Control interno, la Alcaldía Municipal, el denunciante, el departamento o funcionario denunciado y dependiendo la magnitud de la denuncia participa el Analista de Control Interno.

4.5.4 Políticas de operación

- i. La prioridad de la unidad de Control Interno en relación con el proceso de Atención de Denuncias será lograr que el proceso denunciado, se desarrolle conforme a la normativa vigente.
- ii. El presente proceso, abarca la tramitología de simples quejas, hasta denuncias formales por actos que pongan en riesgo fondos públicos.
- iii. La atención de las denuncias de los contribuyentes deberá hacerse de la manera más expedita posible. El Departamento de Control Interno dará prioridad a la tramitación de estos casos, de forma que toda gestión que deba hacerse ante las unidades de la Municipalidad será realizada el mismo día de recibida la denuncia.
- iv. De los resultados de la tramitación de la denuncia, deberá notificarse al contribuyente, cuando esté haya presentado a título personal la solicitud.
- v. Se mantendrá un expediente donde se guardará la información relativa al trámite de cada denuncia.
- vi. El departamento de Control Interno deberá tramitar todas las denuncias o quejas que reciba, sean estas presentadas por escrito o de forma verbal, o inclusive, de forma anónima.



- vii. Cuando el interesado, presente una queja verbal, se deberá completar el formulario que se indica en el presente proceso.
- viii. Toda la información relacionada con el denunciante es totalmente confidencial.
- ix. Cuando el asunto denunciado pueda corregirse sin necesidad de esperar el cumplimiento del proceso completo, el Departamento de Control Interno y la unidad interesada, deberán ejecutar de inmediato las medidas necesarias para la corrección de dicho proceso. Lo anterior no excluye la posibilidad de que se soliciten y establezcan medidas disciplinarias en contra de quien incumpla.

4.5.5 Normativa aplicable

En el procedimiento de Atención de Denuncias, no existe normas o lineamientos escritos que regulen su ejecución.

4.5.6 Formularios a utilizar

En el proceso se utiliza un formulario llamado “Formulario de Atención de Denuncias”.

4.5.7 Subprocesos

El procedimiento de Atención de Denuncias no contiene subprocesos.

4.5.8 Descripción del procedimiento

Secuencia	Descripción	Responsable
1	Expone la queja o la denuncia.	Denunciante
2	Analice si la denuncia procede. ¿La denuncia debe proseguir? Si: Paso 4. No: Continúe.	Coordinador de Control Interno
3	Explique al denunciante el proceso a seguir. Fin del procedimiento.	Coordinador de Control Interno
4	Verifique si la denuncia esta por escrito. ¿La denuncia fue presenta por escrito?	Coordinador de Control Interno



	<i>Si:</i> Paso 6. <i>No:</i> Continúe.	
5	Complete el formulario de atención a denuncias.	Coordinador de Control Interno
6	Consulte al denunciante si desea firmar el documento donde se plasmó la denuncia.	Coordinador de Control Interno
7	¿El denunciante está de acuerdo en firmar el documento? <i>Si:</i> Continúe. <i>No:</i> Paso 9.	Coordinador de Control Interno
8	Solicite la firma.	Coordinador de Control Interno
9	Firme el documento.	Departamento o persona denunciada
10	Entregue la copia del formulario al denunciante.	Coordinador de Control Interno
11	Solicite al departamento o persona denunciada la información de aclaración de la denuncia.	Coordinador de Control Interno
12	Brinde la información correspondiente para su defensa.	Departamento o persona denunciada
13	Determine si la denuncia debe proceder a la realización de un Estudio Especial. ¿La denuncia procede? <i>Si:</i> Continúe. <i>No:</i> Paso 16.	Coordinador de Control Interno
14	De la orden de iniciar el proceso de Estudio Especial.	Coordinador de Control Interno



15	Ejecute el proceso de Estudio Especial.	Analista de Control Interno
16	Ejecute el proceso de advertencias.	Coordinador de Control Interno
17	Emite el informe sobre los resultados de la denuncia a la Alcaldía Municipal.	Coordinador de Control Interno
<i>Fin del procedimiento.</i>		

De acuerdo con la información ya existente respecto al procedimiento de atención de denuncias, se analiza lo siguiente:

Atención de Denuncias	
<p>Aspectos positivos</p> <ul style="list-style-type: none"> - Las políticas establecidas anteriormente en el manual de procedimientos es la más idónea considerando que no existen normas que regulen su ejecución. - El responsable de llevar a cabo el procedimiento es la persona más idónea para que lleve a cabo el procedimiento, ya que el Coordinador de Control Interno es el que deberá atender e iniciar el proceso formal sobre las denuncias que se presenten. 	<p>Aspectos por mejorar</p> <ul style="list-style-type: none"> - Para todos los casos en los cuales se presente una denuncia esta deberá quedar registrada en el gestor de documentos del Departamento de Control Interno. - Mejora en el orden y ejecución de las actividades que se llevan a cabo en el manual de procedimientos. - Eliminar el formulario propuesto en el manual de procedimientos anterior e insertar el nuevo formulario que se utiliza en el departamento.
<p>Aspectos dudosos</p> <ul style="list-style-type: none"> - No se presentan elementos confusos en este procedimiento. 	<p>Aspectos por innovar</p> <ul style="list-style-type: none"> - Para diagramar los flujos se utilizará el software llamado Bizagi Process Modeler - Creación de un subproceso en el cual quede evidenciado el paso a paso para guardar la denuncia correspondiente en el gestor de documentos del Departamento de Control Interno.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 20. Matriz de Feedback de Atención de Denuncias



4.6 Procedimiento Comunicación de Advertencias

 <h1>Municipalidad de San Carlos</h1> <h2>Manual de Procedimientos</h2>			
Nombre de la Unidad Departamento de Control Interno		Nombre del procedimiento Comunicación de Advertencias	
Responsable: Titular del departamento de Control Interno			
Código del procedimiento P-DCI-010-2012	Fecha Noviembre 2012	Página	
Número de revisión: 1	Número de versión: 1	Próxima revisión:	
Elaborado por: Katherine Solís Murillo			
Revisado por: Lic. Jimmy Segura Rodríguez		Aprobado por: Alfredo Córdoba Soro	
Fecha de aprobación:		Rige a partir de:	
Aprobación Concejo Municipal:			
Fecha:	Acta:	Artículo:	Inciso:

4.6.1 Propósito

El propósito del procedimiento de Comunicación de Advertencias es lograr que los departamentos de la Municipalidad de San Carlos corrijan un proceso, o bien evitar que se tomen decisiones incorrectas en un proceso que se está ejecutando o se va a ejecutar.

4.6.2 Responsable

El Titular del departamento de Control Interno es el responsable directo de advertir a los Titulares de los departamentos, el riesgo al que se sometería la institución en caso de ejecutar o continuar con el proceso.



4.6.3 Alcance

Este procedimiento aplica para el departamento de Control Interno y el departamento receptor de la advertencia, en este interviene: Coordinador de Control Interno, el Titular Subordinado y la Alcaldía Municipal.

4.6.4 Políticas de operación

- i. Las advertencias, serán el medio por el cual el Departamento de Control Interno buscará la corrección de un proceso con el fin de que este se ajuste a la normativa vigente.
- ii. El Titular a quién sea dirigida la advertencia, tendrá la obligación de dar atención inmediata, y deberá decidir sobre la detención o continuación del proceso en un plazo no mayor de **3 días hábiles**.
- iii. Cuando el Titular decida continuar con el proceso, fundamentará su decisión señalando las normas que lo habilitan a continuar con el Proceso. Contra dicha decisión, el DCI deberá determinar si acepta los argumentos presentados, o si mantiene su posición de no continuar con la ejecución de dicho proceso, en cuyo caso deberá comunicarlo al Titular interesado.
- iv. Es responsabilidad del Titular subordinado que ejecuta el procedimiento, verificar que éste se ajuste a la normativa vigente, a los factores de riesgo detectados y demás consideraciones necesarias para el desarrollo de dicho proceso.
- v. La advertencia podrá tener su origen en una denuncia, queja o simplemente debido a factores de observación por parte del Departamento de Control Interno.
- vi. Cuando el proceso advertido sea ejecutado, el Departamento de Control Interno deberá efectuar una revisión de los resultados de la ejecución de este, y deberá informar a la Alcaldía Municipal, los resultados finales de dicho proceso.

4.6.5 Normativa aplicable

En el procedimiento de Comunicación de Advertencias, no existen normas o lineamientos escritos que regulen su ejecución.

4.6.6 Formularios a utilizar

En el proceso se utiliza un formulario llamado “Formulario de Comunicación de advertencias”

4.6.7 Subprocesos

El procedimiento de Comunicación de Advertencias no contiene subprocesos.

4.6.8 Descripción del procedimiento

Secuencia	Descripción	Responsable
1	Determine que se está ejecutando un proceso riesgoso.	Coordinador de Control Interno
2	Realice un estudio de las normas relacionadas con el proceso.	Coordinador de Control Interno
3	Verifique los riesgos del proceso.	Coordinador de Control Interno
4	Prepare un oficio con los fundamentos legales, los riesgos existentes en el proceso y el plazo de respuesta.	Coordinador de Control Interno
5	Notifique al Titular del departamento.	Coordinador de Control Interno
6	Recibe y selle el oficio.	Titular Subordinado
7	Guarde el oficio en el expediente de Comunicación de Advertencias y en la Base de Datos de Control Interno.	Coordinador de Control Interno
8	Estudie la advertencia.	Titular Subordinado



9	Decide si continúa con el proceso. ¿Se continúa?: Si: Paso 11. No: Continúe.	Titular Subordinado
10	Fundamente decisión de no continuar. Fin del procedimiento.	Titular Subordinado
11	Emite una resolución fundamentada, para no aceptar la advertencia.	Titular Subordinado
12	Guarde la resolución en el expediente de Comunicación de Advertencias y en la Base de Datos de Control Interno.	Coordinador de Control Interno
13	Verifique si es correcta la resolución. ¿Es correcta?: Si: Fin No: Continúe.	Coordinador de Control Interno
14	Advierte que no se debe continuar con el proceso.	Coordinador de Control Interno
15	¿Se acataron las recomendaciones? Si: Fin. No: Continúe.	Coordinador de Control Interno
16	Notifique a Control Interno la ejecución del proceso.	Titular Subordinado
17	Guarde el oficio que señala la decisión de continuar con el proceso, en el expediente de Comunicación de Advertencias.	Coordinador de Control Interno
18	Verifique los resultados del proceso. ¿Hubo consecuencias?: Si: Continúe. No: Fin.	Coordinador de Control Interno
19	Confeccione un oficio solicitando a la Alcaldía Municipal, inicio del Órgano Director del Debido proceso.	Coordinador Control Interno



20	Envíe el oficio a la Alcaldía.	Coordinador de Control Interno
21	Selle ambos oficios, uno para la Alcaldía y otro para Control Interno.	Alcaldía Municipal
22	Guarde el oficio de solicitud del debido proceso en el expediente de Comunicación de Advertencias y en la Base de Datos de Control Interno.	Coordinador de Control Interno
<i>Fin del procedimiento.</i>		

De acuerdo con la información ya existente respecto al procedimiento de comunicación de advertencias, se analiza lo siguiente:

Comunicación de advertencias	
<p>Aspectos positivos</p> <ul style="list-style-type: none"> - El documento que se utiliza para hacer la advertencia correspondiente es el adecuado ya que consta de tres partes importantes: la situación detectada, el fundamento legal o jurídico y por último sus respectivas recomendaciones. 	<p>Aspectos por mejorar</p> <ul style="list-style-type: none"> - Este procedimiento requiere de un mayor formalismo en la ejecución de este, tomando en cuenta que la advertencia se deberá realizar formalmente cuando se necesita advertir a algún subordinado para decirle que se está haciendo algo mal y por consiguiente cabe la posibilidad de que exista un alto riesgo de que vaya a pasar algo después. - Solo el titular del Departamento de Control Interno es el encargado de realizar las advertencias. - Se elimina el formulario llamado “Formulario de Comunicación de Advertencias”, ya que la información que detalla no es necesaria por lo que no se le da uso.
<p>Aspectos dudosos</p> <ul style="list-style-type: none"> - No se presentan elementos confusos en este procedimiento. 	<p>Aspectos por innovar</p> <ul style="list-style-type: none"> - Para diagramar los flujos se utilizará el software llamado Bizagi Process Modeler.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 21. Matriz de Feedback de Comunicación de advertencias



4.7 Procedimiento Recepción de Informes de Auditoría

 <h2 style="text-align: center;">Municipalidad de San Carlos Manual de Procedimientos</h2>			
Nombre de la Unidad Departamento de Control Interno		Nombre del procedimiento Recepción de informes de Auditoría	
Responsable: Titular del departamento de Control Interno			
Código del procedimiento P-DCI-011-2012	Fecha Noviembre 2012	Página	
Número de revisión: 1	Número de versión: 1	Próxima revisión:	
Elaborado por: Katherine Solís Murillo			
Revisado por: Lic. Jimmy Segura Rodríguez		Aprobado por: Alfredo Córdoba Soro	
Fecha de aprobación:		Rige a partir de:	
Aprobación Concejo Municipal:			
Fecha:	Acta:	Artículo:	Inciso:

4.7.1 Propósito

Este procedimiento tiene como propósito la regulación del proceso de recepción y estudio de los informes, así como la formulación de planes de cumplimiento de informes del órgano de Control Interno.

4.7.2 Responsable

El funcionario responsable de que el procedimiento de Recepción de informes de Auditoría se ejecute eficientemente es el Coordinador de Control Interno.

4.7.3 Alcance

Para llevar a cabo el presente procedimiento es necesaria la participación de la Alcaldía Municipal, el Concejo Municipal y la Auditoría Interna.



4.7.4 Políticas de operación

Cuando los informes de auditoría contengan recomendaciones dirigidas a los titulares subordinados, se procederá de la siguiente manera:

- i. El titular subordinado, en un plazo improrrogable de **diez días hábiles** contados a partir de la fecha de recibido el informe, ordenará la implantación de las recomendaciones. Si discrepa de ellas, en el transcurso de dicho plazo elevará el informe de auditoría al jerarca, con copia a la auditoría interna, expondrá por escrito las razones por las cuales objeta las recomendaciones del informe y propondrá soluciones alternas para los hallazgos detectados.
- ii. Con vista de lo anterior, el jerarca deberá resolver, en el plazo de **veinte días hábiles** contados a partir de la fecha de recibo de la documentación remitida por el titular subordinado; además, deberá ordenar la implantación de recomendaciones de la auditoría interna, las soluciones alternas propuestas por el titular subordinado o las de su propia iniciativa, debidamente fundamentadas. Dentro de los primeros diez días de ese lapso, el auditor interno podrá apersonarse, de oficio, ante el jerarca, para pronunciarse sobre las objeciones o soluciones alternas propuestas. Las soluciones que el jerarca ordene implantar y que sean distintas de las propuestas por la auditoría interna, deberán presentarse por escrito en un lapso de **quince días hábiles** ante la Contraloría General de la República, indicando los motivos de inconformidad con lo resuelto.
- iii. El acto en firme será dado a conocer a la auditoría interna y al titular subordinado correspondiente, para el trámite que proceda.
- iv. En caso de que se considere necesario, para ampliar el entendimiento de los informes de auditoría, se podrá solicitar el criterio de los titulares interesados, el cual deberá estar disponible en no más de 3 días hábiles.
- v. Se debe procurar la presencia de los involucrados directos en la presentación final de los informes ante el Concejo Municipal.



4.7.5 Normativa aplicable

Dentro de la normativa aplicable para el proceso de Recepción de informes de Auditoría, se encuentra la Ley General de Control Interno N° 8292, decretada por la Asamblea Legislativa de la República de Costa Rica, específicamente el artículo 36.

4.7.6 Formularios a utilizar

En el proceso se utiliza un formulario llamado “Verificación de acuerdos para aprobación de informes de Auditoría Interna”

4.7.7 Subprocesos

El procedimiento de Recepción de informes de Auditoría no contiene subprocesos

4.7.8 Descripción del procedimiento

Secuencia	Descripción	Responsable
1	Notifique el informe a la Alcaldía Municipal.	Auditoría Interna
2	Recibe y estudia informe. ¿Está de acuerdo con lo mencionado en el informe? Si: Paso 5. No: Continúe.	Alcaldía Municipal
3	Fundamente el rechazo del informe.	Alcaldía Municipal
4	Proponga soluciones alternas.	Alcaldía Municipal
5	Imprima el informe.	Alcaldía Municipal
6	Eleve el informe al Concejo Municipal.	Alcaldía Municipal



7	Estudia el informe y define las medidas alternas. ¿Es necesario agregar medidas adicionales? Si: Continúe. No: Paso 9.	Concejo Municipal
8	Determina las medidas alternas.	Concejo Municipal
9	Toma el acuerdo de cumplimiento del informe.	Concejo Municipal
10	Notifica el acuerdo tomado a la Alcaldía Municipal y a la Auditoría Interna.	Concejo Municipal
11	Cada órgano recibe el acuerdo. Es la Alcaldía: Si: continúe No: paso13	Alcaldía Municipal Auditoría Interna
12	Recibe el informe y ejecuta el Proceso de seguimiento de disposiciones. Fin del procedimiento	Alcaldía Municipal
13	Recibe y estudia el acuerdo.	Auditoría Interna
14	Está de acuerdo con la decisión Si: Fin del procedimiento No: continúe	Auditoría Interna



15	Envía el informe al CGR.	Auditoría Interna
16	Recibe, analiza y emite criterio para la Auditoría interna con copia al Concejo Municipal.	CGR
17	Recibe el criterio de CGR, analiza y realiza el trámite correspondiente.	Auditoría Interna Concejo Municipal
<i>Fin del procedimiento.</i>		

Seguidamente se presenta el procedimiento de Seguimiento de Disposiciones el cual se recomienda unificar con el procedimiento de Recepción de Informes de Auditoría, es por esta razón que se presentan seguidos para analizarlos de manera conjunta.

4.8 Procedimiento Seguimiento de Disposiciones

 <h2 style="text-align: center;">Municipalidad de San Carlos Manual de Procedimientos</h2>		
Nombre de la Unidad Departamento de Control Interno	Nombre del procedimiento Seguimiento de disposiciones	
Responsable: Titular del departamento de Control Interno		
Código del procedimiento P-DCI-012-2012	Fecha Noviembre 2012	Página
Número de revisión: 1	Número de versión: 1	Próxima revisión:



Elaborado por: Katherine Solís Murillo			
Revisado por: Lic. Jimmy Segura Rodríguez		Aprobado por: Alfredo Córdoba Soro	
Fecha de aprobación:		Rige a partir de:	
Aprobación Concejo Municipal:			
Fecha:	Acta:	Artículo:	Inciso:

4.8.1 Propósito

El objetivo principal de este procedimiento consiste en dar seguimiento a las disposiciones que emitan Control Interno, la Auditoría Interna y la Contraloría General de la República.

4.8.2 Responsable

El responsable de que el procedimiento de Seguimiento de Disposiciones se ejecute adecuadamente es el Coordinador de Control Interno.

4.8.3 Alcance

Para llevar a cabo el presente procedimiento es necesaria la participación de la Alcaldía Municipal y del Coordinador de Control Interno.

4.8.4 Políticas de operación

- i. El incumplimiento en las fechas de ejecución solicitadas por la Alcaldía Municipal generará un proceso disciplinario contra el funcionario que cometa la falta.
- ii. El cumplimiento de las disposiciones emitidas por los entes de control es de la total responsabilidad del titular del departamento responsable del proceso de que se trate.
- iii. El departamento de Control Interno será el responsable de dar seguimiento a todas las disposiciones emitidas por entes de control externo, y la Auditoría Interna; ante lo cual, corresponde a la unidad de control interno informar a la



Alcaldía los incumplimientos de fechas en que se incurra y cualquier irregularidad que se detecte en el proceso de ejecución por parte de los interesados.

- iv. Los Titulares a quienes les sea asignado el desarrollo de alguna actividad tendiente al cumplimiento de disposiciones, podrán solicitar correcciones o mejoras en las metas establecidas, mediante la comunicación de dicho interés al Departamento de Control Interno. Dicho cambio será posible únicamente cuando se fundamente una mejora en los resultados finales de dicha actividad.
- v. Si fuera necesario ampliar el plazo de cumplimiento de alguna tarea, esto deberá solicitarse dentro del **primer tercio del plazo total** para cumplir con dicha tarea.
- vi. Cuando se dependa de factores externos para el cumplimiento de una tarea, tales como la obtención de autorizaciones de entes externos, publicaciones, emisión de resoluciones o similares, entre otras; estas no serán contadas dentro del plazo para cumplir con las tareas asignadas.
- vii. Cuando una unidad requiera de la colaboración de algún funcionario en el cumplimiento de las tareas asignadas, este último tendrá la obligación de cooperar.
- viii. El departamento de Control Interno procurará brindar toda la colaboración a los Titulares que deben cumplir con alguna tarea.
- ix. Una vez concluido el cronograma de trabajo propuesto para dar cumplimiento a los informes de que se trate, el Departamento de Control Interno procederá a remitir un informe a la Alcaldía con los resultados obtenidos.

4.8.5 Normativa aplicable

En el procedimiento de Seguimiento de Disposiciones, no existen normas o lineamientos escritos que regulen su ejecución.



4.8.6 Formularios a utilizar

En el proceso se utiliza un formulario llamado “Formulario para Seguimiento de disposiciones”

4.8.7 Subprocesos

El procedimiento de Seguimiento de Disposiciones no contiene subprocesos.

4.8.8 Descripción del procedimiento

Secuencia	Descripción	Responsable
1	Remite el informe a Control Interno para que éste recomiende tareas, ordene la información e indique las fechas de cumplimiento.	Alcaldía Municipal
2	Recibe el informe.	Coordinador de Control Interno
3	Guarde el informe en la Base de Datos de Control Interno y en el expediente de Seguimiento de disposiciones.	Coordinador de Control Interno
4	Elabore un cronograma de cumplimiento.	Coordinador de Control Interno
5	Estudie el informe. ¿Es necesario agregar información o actualizar el informe? Si: Continúe. No: Paso 7.	Coordinador de Control Interno
6	Incluya las recomendaciones en el informe.	Coordinador de Control Interno
7	Remite el cronograma e informe a la Alcaldía Municipal.	Coordinador de Control Interno



8	Estudie el cronograma e informe. ¿Está de acuerdo? Si: Paso 10. No: Continúe.	Alcaldía Municipal
9	Define las tareas a cumplir.	Alcaldía Municipal
10	Notifique a los jefes responsables el cronograma de tareas.	Alcaldía Municipal
11	Notifique a la Auditoría Interna las fechas de cumplimiento.	Alcaldía Municipal
12	Remite el expediente al departamento de Control Interno para el correspondiente seguimiento.	Alcaldía Municipal
13	De seguimiento al cumplimiento de las tareas asignadas. ¿Se han cumplido las tareas a cabalidad? Si: Paso 24. No: Continúe.	Coordinador de Control Interno
14	Confeccione un oficio para la Alcaldía Municipal, mencionando la falta de acatamiento del departamento responsable del cumplimiento de una tarea.	Coordinador de Control Interno
15	Envíe el oficio a la Alcaldía.	Coordinador de Control Interno
16	Selle ambos oficios.	Alcaldía Municipal
17	Guarde el oficio en el expediente de Seguimiento de disposiciones.	Coordinador de Control Interno



18	Inicie el proceso disciplinario.	Alcaldía Municipal
19	Confeccione un oficio señalando el plazo de acatamiento del departamento responsable.	Alcaldía Municipal
20	Envíe el oficio al Coordinador de Control Interno.	Alcaldía Municipal
21	Selle ambos oficios.	Coordinador de Control Interno
22	Guarde el oficio en el expediente de Seguimiento de Disposiciones.	Coordinador de Control Interno
23	De seguimiento al proceso de cumplimiento. <i>Fin del procedimiento.</i>	Coordinador de Control Interno
24	Confeccione un informe, mencionando el seguimiento de las disposiciones emitidas.	Coordinador de Control Interno
25	Envíe el informe a la Alcaldía Municipal.	Coordinador de Control Interno
<i>Fin del procedimiento.</i>		

De acuerdo con la información ya existente respecto a los procedimientos de recepción de informes de auditoría y seguimiento de disposiciones, se analiza lo siguiente:



Recepción de Informes de Auditoría y Seguimiento de Disposiciones	
<p>Aspectos positivos</p> <ul style="list-style-type: none"> - El propósito de ambos procedimientos es el más idóneo ya que se establece de manera clara el objetivo del procedimiento a realizar y ambos están directamente relacionados. 	<p>Aspectos por mejorar</p> <ul style="list-style-type: none"> - Se elimina el formulario llamado "Formulario para Seguimiento de Disposiciones". - Unificar el manual de procedimientos de informes de auditoría con el de seguimiento de disposiciones. - Mejora en la redacción de los procedimientos a actualizar.
<p>Aspectos dudosos</p> <ul style="list-style-type: none"> - No se presentan elementos confusos en este procedimiento. 	<p>Aspectos por innovar</p> <ul style="list-style-type: none"> - Para diagramar los flujos se utilizará el software llamado Bizagi Process Modeler. - Creación de un subproceso en el cual quede evidenciado el paso a paso para guardar el informe en el gestor de documentos del departamento de Control Interno.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 22. Matriz de Feedback de Recepción de Informes de Auditoría y Seguimiento de Disposiciones

4.9 Procedimiento Atención de Consultas

 <p style="text-align: center;">Municipalidad de San Carlos Manual de Procedimientos</p>	
<p>Nombre de la Unidad Departamento de Control Interno</p>	<p>Nombre del procedimiento Atención de Consultas</p>



Responsable: Titular del departamento de Control Interno			
Código del procedimiento P-DCI-013-2012	Fecha Noviembre 2012	Página	
Número de revisión: 1	Número de versión: 1	Próxima revisión:	
Elaborado por: Katherine Solís Murillo			
Revisado por: Lic. Jimmy Segura Rodríguez		Aprobado por: Alfredo Córdoba Soro	
Fecha de aprobación:		Rige a partir de:	
Aprobación Concejo Municipal:			
Fecha:	Acta:	Artículo:	Inciso:

4.9.1 Propósito

El objetivo principal del presente procedimiento es aclarar las dudas que puedan existir en relación con la ejecución de las diferentes Actividades de control de la Municipalidad de San Carlos.

4.9.2 Responsable

El responsable de que el procedimiento de Atención de Consultas se ejecute adecuadamente es el Coordinador de Control Interno.

4.9.3 Alcance

Para llevar a cabo el presente procedimiento es necesaria la participación del Coordinador de Control Interno y Titular interesado.

4.9.4 Políticas de operación

- i. El Departamento de Control Interno, por su naturaleza procurará cooperar en las consultas que le sean formuladas por los titulares y funcionarios relacionadas con las competencias que al efecto establece la normativa vigente.



- ii. Las consultas que se le formulen a la Unidad de Control Interno deberán estar relacionadas con los temas de Control Interno, que esta unidad tiene dentro de sus competencias.
- iii. El Departamento de Control Interno tendrá la potestad de abstenerse a contestar aquellas consultas que sean realizadas de forma verbal.
- iv. Solo serán oficiales las consultas que sean realizadas por escrito y que sean contestadas de la misma forma.
- v. Las consultas legales no serán resueltas por la unidad de Control Interno, estas deberán realizarse a la Dirección Legal.
- vi. En todas las consultas que se le realicen a la unidad de Control Interno, se deberá indicar las normas consultadas y sobre las cuales no se pudo obtener una solución.
- vii. El plazo del que dispondrá la unidad de Control Interno para resolver las consultas no deberá exceder los 15 días hábiles. Dicho plazo se suspenderá en aquellos casos en que se soliciten aclaraciones, o sea necesario hacer algún trámite en otra unidad.
- viii. Cuando por el volumen de trabajo que esté desarrollando la unidad de control interno, sea necesario disponer de mayor tiempo, dicha situación será comunicada a la unidad que hace la consulta, indicando el tiempo que será necesario ampliar el plazo indicado.
- ix. En los casos en que la competencia para resolver un asunto, correspondan a entes externos, estas consultas serán rechazadas con la indicación de que el asunto debe tramitarse en otra instancia.
- x. Toda consulta que se formule al menos deberá indicar lo siguiente:
 - a. Normas consultadas.
 - b. Asunto específico sobre el que se está consultado.
 - c. Riesgos asociados al asunto que se consulta



- d. Resoluciones anteriores del Departamento de Control Interno, la Dirección Jurídica o similar.
- e. Disposiciones emitidas sobre el asunto consultado.
- f. Si existe un proceso aprobado que regule dicho tema

En caso de ausencia de alguno de los anteriores, deberá hacerse la indicación en el documento.

4.9.5 Normativa aplicable

En el procedimiento de Atención de Consultas, no existen normas o lineamientos escritos que regulen su ejecución.

4.9.6 Formulario a utilizar

En el proceso se utiliza un formulario llamado “Formulario Atención de Consultas”.

4.9.7 Subprocesos

El procedimiento de Atención de Consultas no contiene subprocesos.

4.9.8 Descripción del procedimiento

Secuencia	Descripción	Responsable
1	Revise si el proceso está regulado.	Titular Subordinado
2	Estudie el caso.	Titular Subordinado
3	Determine si es posible resolver el caso. ¿Es posible? Si: Termina el procedimiento. No: Continúe.	Titular Subordinado
4	Reúna los documentos necesarios para realizar la consulta.	Titular Subordinado



5	Efectué la consulta sobre el proceso a Control Interno, indicando la norma consultada.	Titular Subordinado
6	Recibe y estudia el contenido de la solicitud. ¿El documento cumple con los datos necesarios? Si: Paso 8. No: Continúe.	Coordinador de Control Interno
7	Remite el documento al Titular para la recolección de la información necesaria.	Coordinador de Control Interno
8	Estudia si es una consulta de Control Interno. ¿Corresponde a una consulta del departamento?: Si: Paso 8. No: Continúe.	Coordinador de Control Interno
9	Remite a la unidad competente y solicite copia de respuesta. Fin de procedimiento	Coordinador de Control Interno
10	Verifique la normativa vigente sobre el proceso.	Coordinador de Control Interno
11	¿Se cuenta con una norma que regule el proceso?: Si: Paso 16. No: Continúe.	Coordinador de Control Interno
12	Se reúne con el Titular interesado.	Coordinador de Control Interno



13	Emite un criterio con base en regulaciones generales. Fin del procedimiento.	Coordinador de Control Interno
14	Confeccione la resolución del caso.	Coordinador de Control Interno
15	Notifique al interesado.	Coordinador de Control Interno
16	Guarde la resolución en la Base de Datos de Control Interno y en el expediente correspondiente.	Coordinador de Control interno
Fin del procedimiento.		

De acuerdo con la información ya existente respecto al procedimiento de atención de consultas, se analiza lo siguiente:

Atención de consultas	
<p>Aspectos positivos</p> <ul style="list-style-type: none"> - Se busca dar una respuesta en el plazo que fue establecido ante cualquier consulta previamente planteada, es importante mencionar que no se dan consultas legales ya que le corresponde al Departamento Legal atenderlas. 	<p>Aspectos por mejorar</p> <ul style="list-style-type: none"> - Se elimina el formulario llamado “Formulario Atención de Consultas”, debido a que no se utiliza en la ejecución del procedimiento, ya que se responde por medio de correo o de manera presencial. - Mejora en la redacción de los procedimientos a actualizar.
<p>Aspectos dudosos</p> <ul style="list-style-type: none"> - No se presentan elementos confusos en este procedimiento. - Mala redacción de la decisión del paso 8 y tiende a ser confuso. 	<p>Aspectos por innovar</p> <ul style="list-style-type: none"> - Para diagramar los flujos se utilizará el software llamado Bizagi Process Modeler.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 23. Matriz de Feedback de Atención de consultas

4.10 Procedimiento Administración del SEVRI

El SEVRI cuenta con los siguientes subprocesos y procedimientos.

- Proceso: Gestión de Riesgos.
 - a. Subproceso: Establecimiento del Contexto.
 - i. Actividad: Determinar objetivos.
 - ii. Actividad: Definir alcance y limitaciones.
 - iii. Actividad: Establecer estrategias y objetivos institucionales.
 - iv. Actividad: Establecer el contexto.
 - v. Actividad: Establecer las partes interesadas.
 - vi. Actividad: Establecer los requisitos regulatorios.
 - vii. Actividad: Determinar los criterios de riesgo.
 - b. Subproceso: Valoración de Riesgos.
 - i. Actividad: Identificación de Riesgos.



- Subproceso: Identificar indicadores.
 - ii. Actividad: Análisis de Riesgos.
 - iii. Actividad: Evaluación de Riesgos.
- c. Subproceso: Tratamiento de Riesgos.
 - i. Actividad: Evaluar el tratamiento del riesgo.
 - ii. Actividad: Seleccionar alternativas de tratamiento.
 - iii. Actividad: Elaborar un plan de tratamiento.
 - Subproceso: Diseñar el plan de tratamiento.
- d. Subproceso: Seguimiento y Monitoreo de Riesgos.
 - i. Actividad: Monitorear y dar seguimiento de los cambios del entorno.
 - ii. Actividad: Monitorear y dar seguimiento de la gestión de riesgos.
 - iii. Actividad: monitorear y dar seguimiento del sistema de Control Interno.
- e. Subproceso: Información y Comunicación de Riesgos.
 - i. Actividad: Recepción de la información.
 - ii. Actividad: Procesar y comunicar la información.
 - iii. Actividad: Documentar y comunicar las decisiones.

4.11 Proceso de Gestión de Riesgos

A continuación, se presenta las especificaciones del proceso de Gestión de Riesgos.

4.11.1 Propósito

Apoyar la consecución de las estrategias, objetivos y metas institucionales, por medio de la ejecución de un proceso de gestión de riesgos continuo y sistemático, orientado a ubicar el perfil de riesgo Institucional dentro de los niveles aceptados por los responsables.

4.11.2 Roles

- Titular Subordinado
- Delegado de Riesgo
- Coordinador de Control Interno



- Partes interesadas

4.11.3 Políticas

Política de Riesgo

4.11.4 Normativa aplicable

- Ley N°8292, Ley General de Control Interno
- N-2-2009-CO-DFOE, Normas de Control Interno para Sector Público
- D-3-2005-CO-DFOE, Directrices Generales Para El Establecimiento Y Funcionamiento Del Sistema Específico de Valoración Del Riesgo Institucional (SEVRI).
- Reglamento de Control Interno de la Municipalidad de San Carlos.

4.11.5 Formularios

Los formularios del Proceso de Gestión de Riesgos son digitales y están basados en la herramienta SEVRI.

4.11.6 Subprocesos

Los subprocesos del Proceso de Gestión de Riesgos son:

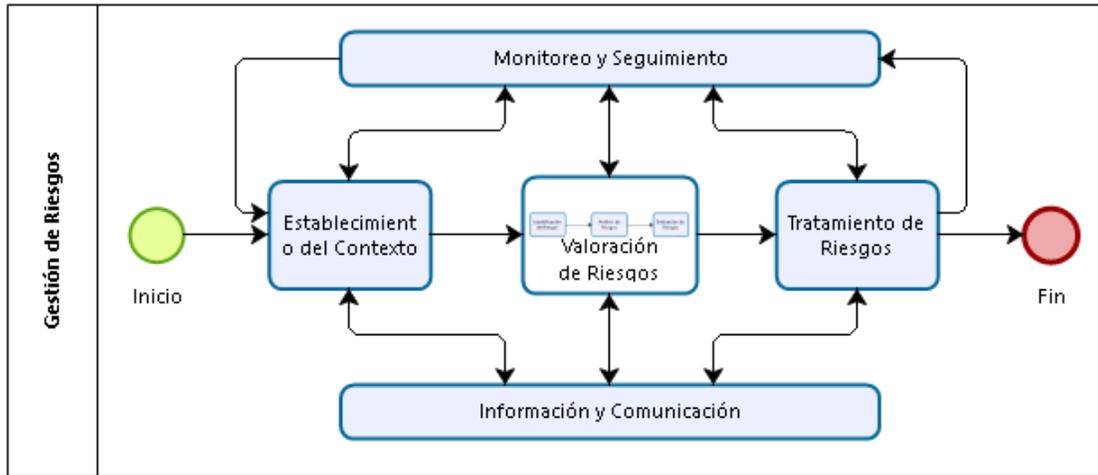
- Establecimiento del Contexto
- Valoración de Riesgos
- Tratamiento de Riesgoso
- Monitoreo y Revisión
- Información y Comunicación

4.11.7 Narrativa

El proceso de gestión de riesgos consiste en el reporte y la comunicación de información de riesgos utilizada para fortalecer la toma de decisiones. Esta directamente vinculado con el mismo.

4.11.8 Diagrama de Flujo

Ilustración 7. Diagrama de Flujo de Gestión de Riesgos



De acuerdo con la información ya existente respecto al procedimiento de Gestión de Riesgos, se analiza lo siguiente:

Gestión de Riesgos	
<p>Aspectos positivos</p> <ul style="list-style-type: none"> - Se detalla el propósito de una manera clara que deja en evidencia la importancia de desarrollar esta gestión que le permite a la Institución adaptarse de forma constante, eficaz y eficiente a los cambios que se presentan en el entorno. 	<p>Aspectos por mejorar</p> <ul style="list-style-type: none"> - No se presentan aspectos por mejorar.
<p>Aspectos dudosos</p> <ul style="list-style-type: none"> - No se presentan elementos confusos en este procedimiento. 	<p>Aspectos por innovar</p> <ul style="list-style-type: none"> - No se presentan aspectos por innovar.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 24. Matriz de Feedback de Gestión de Riesgos



4.12 Subproceso Establecimiento del Contexto

4.12.1 Propósito

Establecer el contexto institucional sobre el cual se llevará a cabo la valoración del riesgo.

4.12.2 Narrativa

Mediante el establecimiento del contexto, la organización articula sus objetivos, define los parámetros externos e internos para tener en cuenta en la valoración de riesgos, y establece el alcance y los criterios de riesgo para el proceso restante. Aunque muchos de estos parámetros son similares a los considerados en el Marco Orientador del Manual SEVRI, cuando se establece el contexto para el proceso de gestión de riesgos, tales parámetros se deben considerar en mayor detalle, y particularmente cómo están relacionados con el alcance del proceso particular de gestión de riesgos.

Es importante tener en cuenta que la valoración de riesgos se asimila a un proyecto o programa, en el cual es necesario definir previamente algunos elementos para ubicar y definir el contexto sobre el cual se estará llevado a cabo la valoración de riesgos.

4.12.3 Descripción del procedimiento

<i>Proceso</i>	<i>Procedimiento</i>	<i>Actividad</i>	<i>Propósito</i>	<i>Responsable</i>
		Determinar Objetivo	Determinar el Objetivo de la Valoración de Riesgos	Titular Subordinado
		Definir Alcance	Definir el Alcance de la Valoración de Riesgos	Titular Subordinado
		Definir Limitaciones	Definir los elementos que	Titular Subordinado



Gestión de Riesgos	Establecimiento del contexto		pueden limitar la Valoración de Riesgos	
		Establecer Estrategias y Objetivos Institucionales	Establecer las Estrategias y Objetivos Institucionales contenidos en el Plan Anual Institucional que estarán siendo sujeto de Valoración de Riesgos	Titular Subordinado
		Establecer el Contexto Externo	Establecer el Contexto Externo relacionado con las Estrategias y los Objetivos Institucionales establecidos para la Valoración de Riesgos	Titular Subordinado
		Establecer el Contexto Interno	Establecer el Contexto Interno relacionado con las Estrategias y los Objetivos	Titular Subordinado



			Institucionales establecidos para la Valoración de Riesgos	
		Establecer Partes Interesadas Externas	Establecer las Partes Interesadas Externas relacionado con las Estrategias y los Objetivos Institucionales establecidos para la Valoración de Riesgos	Titular Subordinado
		Establecer Partes Interesadas Internas	Establecer las Partes Interesadas Internas relacionado con las Estrategias y los Objetivos Institucionales establecidos para la Valoración de Riesgos	Titular Subordinado



		Establecer Requisitos Regulatorios	Establecer los Requisitos Regulatorios necesarios de Cumplir relacionados con las Estrategias y los Objetivos Institucionales establecidos para la Valoración de Riesgos	Titular Subordinado
		Establecer Criterios de Riesgo	Establecer los Criterios de Riesgo a partir de los Parámetros de Aceptabilidad de Riesgo como base para la Valoración de Riesgos	Titular Subordinado

De acuerdo con la información ya existente respecto al subproceso Establecimiento del Contexto, se analiza lo siguiente:



Establecimiento del Contexto

Aspectos positivos

- Se busca que, mediante el establecimiento del contexto, la organización articule sus objetivos, defina los parámetros externos e internos para tener en cuenta en la valoración de riesgos y establece el alcance para el proceso restante.

Aspectos por mejorar

- Hacer la descripción correspondiente en el software Bizagi para que la información quede documentada, y así mismo agregar el responsable correspondiente.
- Agregar a Bizagi la información faltante que se encuentra en la Matriz del SEVRI de Excel.
- En el rubro de las partes interesadas internas se debe eliminar la Alcaldía y Concejo Municipal ya que para todos los casos estos tres siempre van a estar presentes por lo que sería reiterar algo que no es necesario.
- En el rubro de partes interesadas externas solo dejar los usuarios en Bizagi.
- Modificar la descripción de los procedimientos ajustado con el modelo Bizagi y la matriz del SEVRI de Excel.
- Eliminar el rubro de mapa de edificios en la actividad de definir alcance, ya que no es necesario en Bizagi.

	<ul style="list-style-type: none">- En el apartado de requisitos regulatorios eliminar la palabra establecer y sustituirla por identificar ya que se utilizará como insumo de lo que se haya encontrado en la Autoevaluación de Control Interno.
Aspectos dudosos <ul style="list-style-type: none">- No se presentan elementos confusos en este procedimiento.	Aspectos por innovar <ul style="list-style-type: none">- No se presentan aspectos por innovar.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 25. Matriz de Feedback de Establecimiento del Contexto

4.13 Subproceso Valoración de Riesgos

A continuación, se presentan las especificaciones del subproceso de Valoración de Riesgos.

4.13.1 Propósito

Identificar los riesgos asociados a los objetivos institucionales seleccionados, analizar tales riesgos considerando su probabilidad e impacto y priorizar los riesgos a partir de una evaluación contra los criterios de riesgo, previamente establecidos.

4.13.2 Narrativa

Para la identificación de los riesgos, se toman en cuenta los distintos recursos de información de negocio para seleccionar los eventos de riesgo que se anteponen al cumplimiento de los objetivos seleccionados en el Establecimiento del Contexto, las posibles causas que los pueden llegar a generar y las consecuencias estimadas.

Para analizar los riesgos, se parte del tipo de riesgo identificado para determinar la forma de analizarlo, y con ello la guía metodológica para el cálculo del nivel de riesgo. Para ello, es recomendable tomar en cuenta las distintas técnicas de análisis que elija la organización, con lo cual se logra calcular el nivel de riesgo inherente.



El análisis del riesgo implica desarrollar una comprensión del riesgo. El análisis del riesgo proporciona elementos de entrada para la evaluación del riesgo y para tomar decisiones acerca de si es necesario tratar los riesgos, así como sobre las estrategias y los métodos de tratamiento del riesgo más apropiados. El análisis de riesgos también puede proporcionar elementos de entrada para tomar decisiones cuando se deben hacer elecciones y las opciones implican diferentes tipos de niveles de riesgos.

El análisis de riesgos implica la consideración de las causas y consecuencias. Se deberían identificar los factores que afecten a las consecuencias y a la probabilidad. El riesgo se analiza determinando los impactos y las probabilidades, así como otros atributos del riesgo. Un evento de riesgo puede tener en cuenta los controles existentes, así como su eficacia y su eficiencia.

La forma de expresar las consecuencias y la probabilidad, así como la manera en que éstas se combinan para determinar un nivel de riesgo, debería corresponder al tipo de riesgo, a la información disponible y al objetivo para el que se utiliza el resultado de la apreciación del riesgo. Todos estos datos deberían ser coherentes con los criterios de riesgo. También es importante considerar la interdependencia de los diferentes riesgos y de sus fuentes.

La confianza en la determinación del nivel de riesgo y su sensibilidad a las condiciones previas y a las hipótesis se debería considerar en el análisis y comunicar de manera eficaz a las personas que han de tomar decisiones y cuando corresponda a otras partes interesadas. Factores tales como las diferencias de opinión entre expertos, la incertidumbre, la disponibilidad, la calidad, la cantidad y la validez de la pertinencia de la información, o las limitaciones respecto a modelos establecidos se deberían indicar y pueden resaltarse.

El análisis del riesgo puede llevarse a cabo con mayor o menor detalle, en función del riesgo, el propósito del análisis de la información, los datos y los recursos disponibles. El análisis puede ser cualitativo, cuantitativo, semi-cuantitativo, o una combinación de los tres, dependiendo de las circunstancias.



Las consecuencias y su probabilidad pueden ser determinadas mediante el modelado de los resultados de un suceso o un conjunto de sucesos, o por extrapolación a partir de estudios experimentales o de los datos disponibles. Las consecuencias pueden ser expresados en términos de impactos tangibles e intangibles. En algunos casos, se requiere más de un valor numérico o descriptor para especificar las consecuencias y su probabilidad para diferentes momentos, lugares, grupos o situaciones.

Tomando en cuenta la probabilidad y el impacto calculados, se comparan estos resultados contra los criterios de aceptabilidad de riesgo, para determinar el nivel de riesgo inherente. Lo cual permite determinar la prioridad de atención de los riesgos y con ello, llegar a conocer dónde se debería centrar la atención y la asignación de los recursos para atender el riesgo.

Con base en los resultados del análisis del riesgo, la finalidad de la evaluación del riesgo es ayudar a la toma de decisiones, determinando los riesgos a tratar y la prioridad para implementar el tratamiento.

La evaluación del riesgo implica comparar el nivel de riesgo encontrado durante el proceso de análisis con los criterios de riesgo establecidos cuando se consideró el contexto. Con base en esta comparación, se puede considerar la necesidad de tratamiento.

Para las decisiones se debería tener en cuenta el contexto más amplio del riesgo e incluir la consideración de la tolerancia del riesgo por otras partes diferentes de la organización, que se beneficia del riesgo. Las decisiones se deberían tomar de acuerdo con requisitos legales, reglamentarios y requisitos de otro tipo.

En algunas circunstancias la evaluación del riesgo puede llevar a la decisión de realizar un análisis en mayor profundidad. La evaluación del riesgo también puede llevar a la decisión de no tratar el riesgo de ninguna otra manera que manteniendo los controles existentes. Esta decisión estará influenciada por la actitud ante el riesgo por parte de la organización y por los criterios de riesgo que se hayan establecido.

4.13.3 Descripción del procedimiento

Proceso	Procedimiento	Actividad	Propósito	Responsable
Gestión de Riesgos	Valoración de Riesgos	Entender el Contexto	Entender el Contexto de la Valoración de Riesgos previamente establecido	Delegado de Riesgo / Titular Subordinado
		Identificar Eventos de Riesgo	Identificar los Eventos de Riesgo asociados con los Objetivos Institucionales establecidos	Delegado de Riesgo / Titular Subordinado
		Identificar Causas	Identificar las Causas que potencialmente originan los riesgos previamente identificados	Delegado de Riesgo / Titular Subordinado
		Identificar Consecuencias	Identificar las Consecuencias derivadas de la potencial materialización de los riesgos previamente identificados	Delegado de Riesgo / Titular Subordinado



		Identificar Controles	Identificar los Controles existentes o no, asociados a las causas y consecuencias previamente identificadas	Delegado de Riesgo / Titular Subordinado
		Identificar Indicadores	Identificar los Indicadores de Riesgo y de Control asociados con los Riesgos y Controles Identificados	Delegado de Riesgo / Titular Subordinado
		Analizar Causas	Determinar la probabilidad de ocurrencia del riesgo con base en el análisis de las causas identificadas	Delegado de Riesgo / Titular Subordinado
		Analizar Consecuencias	Determinar el impacto del riesgo con base en el análisis de las consecuencias identificadas	Delegado de Riesgo / Titular Subordinado



		Determinar el Nivel de Riesgo Inherente	Determinar el nivel de riesgo inherente a partir de la combinación de la probabilidad y el impacto previamente determinado	Delegado de Riesgo / Titular Subordinado
		Analizar Controles	Determinar el efecto mitigador de los controles con base en el análisis de la efectividad de los controles identificados	Delegado de Riesgo / Titular Subordinado
		Determinar el Nivel de Riesgo Residual	Determinar el nivel de riesgo residual a partir de la combinación del nivel de riesgo y el efecto mitigador previamente determinado	Delegado de Riesgo / Titular Subordinado



		Entender el Nivel de Riesgo Residual	Entender el Nivel de Riesgo Residual previamente determinado	Delegado de Riesgo / Titular Subordinado
		Entender Criterios de Riesgo	Entender el Nivel los Criterios de Riesgo previamente determinados	Delegado de Riesgo / Titular Subordinado
		Priorizar los Riesgos	Priorizar los riesgos con base en su nivel de severidad con el propósito de tratar los riesgos de mayor nivel	Delegado de Riesgo / Titular Subordinado

De acuerdo con la información ya existente respecto al subproceso Valoración de Riesgos, se analiza lo siguiente:



Valoración de Riesgos

Aspectos positivos

- El documento que se utiliza para hacer la valoración de riesgos correspondiente es el adecuado ya que consta de tres partes importantes: la identificación de riesgos, el análisis de riesgos y la evaluación de riesgos.

Aspectos por mejorar

- Hacer la descripción correspondiente en el software Bizagi para que la información quede documentada, y así mismo agregar el responsable correspondiente.
- Agregar a Bizagi la información faltante que se encuentra en la Matriz del SEVRI de Excel.
- Modificar la descripción de los procedimientos ajustado con el modelo Bizagi y la matriz del SEVRI de Excel.
- Cambiar la palabra narrativa por políticas ya que le da más formalidad al documento.
- En el apartado de rol se debe seleccionar solo el titular subordinado ya que no pueden existir dos responsables.
- Documentar el subproceso "identificar indicadores" ya que no existe en un documento formal, solo está establecido en Bizagi. Pasar los criterios de riesgo de establecimiento del contexto a este apartado.
- En el apartado de identificación de controles, hacer la notación

	de que se usa como insumo la información recopilada de la autoevaluación de Control Interno.
Aspectos dudosos - No se presentan elementos confusos en este procedimiento.	Aspectos por innovar - No se presentan aspectos por innovar.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 26. Matriz de Feedback de Valoración de Riesgos

4.14 Subproceso Tratamiento de Riesgos

A continuación, se presenta el subproceso de Tratamiento de Riesgos.

4.14.1 Propósito

Diseñar e implementar Planes de Tratamiento de Riesgo basados en las estrategias de respuesta con el propósito de administrar los riesgos en los niveles de apetito de riesgo establecidos por la Organización.

4.14.2 Narrativa

Con base en la lista priorizada de riesgos se evalúan los niveles de riesgo en una vista de portafolio. Esto permite determinar las capacidades de la organización para responder a los riesgos antes de seleccionar una estrategia de respuesta. En la política de gestión de riesgo, se detallan las distintas estrategias de respuesta a los riesgos que la organización está dispuesta a seguir. Adicionalmente, es importante destacar que como alternativas la organización también puede tomar en cuenta ajustar su tolerancia al desempeño o las estrategias de negocio, entre otros ajustes a las capacidades del negocio.

El plan de tratamiento al riesgo consiste en un conjunto de acciones que se implementan o se dejan de implementar con el propósito de dar una respuesta acorde a los lineamientos de aceptabilidad del riesgo. Dentro de los requerimientos del Plan de Tratamiento al riesgo, se toma en cuenta el responsable, objetivo, frecuencia, fuentes de información, método de evaluación, entre otros.

4.14.3 Descripción del procedimiento

Proceso	Procedimiento	Actividad	Propósito	Responsable
Gestión de Riesgos	Tratamiento de Riesgos	Entender la Priorización de Riesgos	Asignar recursos de forma adecuada en el Tratamiento de los Riesgos	Titular Subordinado
		Seleccionar la Estrategia de Tratamiento	Tomar una decisión sobre la estrategia más adecuada a implementar	Titular Subordinado
		Diseñar el Plan de Tratamiento	Diseñar el plan para Administrar el Riesgo con base en la estrategia seleccionada	Delegado de Riesgo / Titular Subordinado
		Implementar el Plan de Tratamiento	Implementar el Plan para Administrar el Riesgo diseñado	Delegado de Riesgo / Titular Subordinado

De acuerdo con la información ya existente respecto al subproceso Tratamiento de Riesgos, se analiza lo siguiente:



Tratamiento de Riesgos	
Aspectos positivos <ul style="list-style-type: none">- El plan de tratamiento de riesgos consiste en un conjunto de acciones que se implementan o se dejan de implementar con el propósito de dar una respuesta acorde a los lineamientos de aceptabilidad del riesgo.	Aspectos por mejorar <ul style="list-style-type: none">- Hacer la descripción correspondiente en el software Bizagi para que la información quede documentada, y así mismo agregar el responsable correspondiente.- Agregar a Bizagi la información faltante que se encuentra en la Matriz del SEVRI de Excel.- Modificar la descripción de los procedimientos ajustado con el modelo Bizagi y la matriz del SEVRI de Excel.- Cambiar la palabra narrativa por políticas ya que le da más formalidad al documento.- En el apartado de rol se debe seleccionar solo el titular subordinado ya que no pueden existir dos responsables.- Documentar el subproceso “Diseñar el Plan de Tratamiento”, ya que no existe una descripción formal en un documento solo está en Bizagi.
Aspectos dudosos <ul style="list-style-type: none">- No se presentan elementos confusos en este procedimiento.	Aspectos por innovar <ul style="list-style-type: none">- No se presentan aspectos por innovar.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 27. Matriz de Feedback de Tratamiento de Riesgos

4.15 Subproceso Seguimiento y Monitoreo de Riesgos

A continuación, se presenta el subproceso de Seguimiento y Monitoreo de Riesgos.

4.15.1 Propósito

Monitorear y brindar un seguimiento permanente a los riesgos y controles, sus indicadores y la Gestión de Riesgos y el Control Interno en general.

4.15.2 Narrativa

Como parte del proceso de gestión de riesgos, los riesgos y los controles deben ser monitoreados y revisados regularmente para comprobar que las hipótesis de los riesgos siguen siendo válidas, los resultados de la valoración de riesgos están alineados con la experiencia, las técnicas de valoración de riesgos se aplican adecuadamente, y los tratamientos a los riesgos siguen siendo efectivos. Visto de otra forma, este conjunto de actividades permite identificar los cambios en los riesgos o los controles.

4.15.3 Descripción del procedimiento

<i>Proceso</i>	<i>Procedimiento</i>	<i>Actividad</i>	<i>Propósito</i>	<i>Responsable</i>
Gestión de Riesgos	Monitoreo y Seguimiento	Monitorear e Identificar Cambios en el Entorno Interno	Ajustar el Perfil de Riesgo de la Organización al Contexto del Entorno Interno	Sujeto Interesado
		Monitorear e Identificar Cambios en el Entorno Externo	Ajustar el Perfil de Riesgo de la Organización al Contexto del Entorno Externo	Sujeto Interesado
		Monitorear e Identificar Materializaciones de Riesgo	Proveer a la Gestión de Riesgos de Información	Sujeto Interesado



			para fortalecer los análisis de riesgos y la analítica del Sistema	
		Seguimiento y alimentación de KRI	Analizar los riesgos de forma permanente con base en los indicadores asociados a las diferentes causas de los riesgos	Delegado de Riesgo
		Evaluar el Desempeño de la Gestión de Riesgos	Comparar los resultados y beneficios obtenidos de la Gestión de Riesgos con la Estrategia de Gestión de Riesgos para identificar las oportunidades de mejora	Sujeto Interesado
		Seguimiento y alimentación de KCI	Analizar y evaluar la efectividad de los controles	Delegado de Riesgo



			implementados con base en los indicadores asociados	
		Evaluar el Desempeño del Control Interno	Comparar los resultados y beneficios obtenidos del Sistema de Control Interno con la Estrategia de Gestión de Riesgos para identificar las oportunidades de mejora	Sujeto Interesado

De acuerdo con la información ya existente respecto al subproceso Seguimiento y Monitoreo de Riesgos, se analiza lo siguiente:

Seguimiento y Monitoreo de Riesgos	
Aspectos positivos <ul style="list-style-type: none">- Como parte del proceso de gestión de riesgos, los riesgos y los controles deben ser monitoreados, revisados y así mismo darle seguimiento regularmente para comprobar que las hipótesis de los riesgos siguen siendo válidas, los resultados de la valoración de riesgos están alineados con la experiencia, las técnicas de valoración de riesgos se aplican adecuadamente y los tratamientos a los riesgos siguen siendo efectivos.	Aspectos por mejorar <ul style="list-style-type: none">- Hacer la descripción correspondiente en el software Bizagi para que la información quede documentada, y así mismo agregar el responsable correspondiente.- Agregar a Bizagi la información faltante que se encuentra en la Matriz del SEVRI de Excel.- Modificar la descripción de los procedimientos ajustado con el modelo Bizagi y la matriz del SEVRI de Excel.
Aspectos dudosos <ul style="list-style-type: none">- No se presentan elementos confusos en este procedimiento.	Aspectos por innovar <ul style="list-style-type: none">- No se presentan aspectos por innovar.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 28. Matriz de Feedback de Seguimiento y Monitoreo de Riesgos

4.16 Subproceso Información y Comunicación de Riesgos

A continuación, se presenta el subproceso de Información y Comunicación de Riesgos de una manera más detallada.

4.16.1 Propósito

Recibir y compartir de forma sistemática y permanente la información de riesgos.

4.16.2 Narrativa

La actividad de comunicación y consulta se toma en cuenta en todo el proceso de gestión de riesgos y puede ser considerada como parte de la misma estrategia de comunicación organizacional. Tiene como propósito facilitar los flujos de



información entre las partes interesadas y estructurar los mecanismos de reporte tanto a nivel interno como externo, así como el registro de las decisiones y comunicaciones.

4.16.3 Descripción del procedimiento

Proceso	Procedimiento	Actividad	Propósito	Responsable
Gestión de Riesgos	Información y Comunicación	Recibir Información	Recibir y direccionar la información proveniente del Monitoreo y Seguimiento según corresponda	Coordinador de Control Interno
		Comunicar la Información de Riesgos	Compartir con las partes interesadas la información de riesgos	Coordinador de Control Interno
		Comunicar Propuestas de Mejora a la Metodología	Compartir con las partes interesadas las propuestas de mejora a la metodología	Coordinador de Control Interno

De acuerdo con la información ya existente respecto al subproceso Información y Comunicación de Riesgos, se analiza lo siguiente:



Información y Comunicación de Riesgos	
Aspectos positivos <ul style="list-style-type: none">- Tiene como propósito facilitar los flujos de información entre las partes interesadas y estructurar los mecanismos de reporte tanto a nivel interno como externo, así como el registro de las decisiones y comunicaciones.	Aspectos por mejorar <ul style="list-style-type: none">- Hacer la descripción correspondiente en el software Bizagi para que la información quede documentada, y así mismo agregar el responsable correspondiente.- Agregar a Bizagi la información faltante que se encuentra en la Matriz del SEVRI de Excel.- Modificar la descripción de los procedimientos ajustado con el modelo Bizagi y la matriz del SEVRI de Excel.
Aspectos dudosos <ul style="list-style-type: none">- No se presentan elementos confusos en este procedimiento.	Aspectos por innovar <ul style="list-style-type: none">- No se presentan aspectos por innovar.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 29. Matriz de Feedback de Información y Comunicación de Riesgos



CAPÍTULO V CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES





En este apartado se presentan las conclusiones y recomendaciones que apelan a mejoras a nivel general en el desarrollo de los procedimientos o que tienen un nivel de relevancia alto en el desarrollo de estos.

5.1 Conclusiones

De conformidad con los objetivos planteados para la elaboración de este proyecto se plantean las siguientes conclusiones:

- Se determinó que la necesidad de contar con un manual de procedimientos actualizado para el Departamento de Control Interno radicaba principalmente en que los procedimientos debían ser actualizados ya sea por cambios en la normativa legal, por funcionarios que no eran los responsables de realizar algunos procedimientos, por procedimientos que se repetían y se debían unificar.
- El nivel de análisis y recolección de información de los procedimientos permitió determinar el estado en el que se encontraban y así mismo se identificaron algunas opciones de mejora en la ejecución de estos. Esto con el fin de desarrollar la actualización de los procedimientos.
- Se logró contribuir con la gestión administrativa del Departamento de Control Interno, pues se actualizaron 18 procedimientos entre los cuales se encuentran 8 procesos y 10 subprocesos, de los cuales el subproceso de Archivo de Denuncias y Archivo de Seguimiento de Disposiciones son nuevos y ambos se basan en como subir un documento relacionado a cada subproceso y guardarlo en el gestor de documentos de Control Interno.
- Los documentos de control que se encuentran actualmente en uso son el formulario del SEVRI, la lista de chequeo para la Elaboración y Aprobación de Actividades de Control y el formulario de Atención de Denuncias.
- La Municipalidad de San Carlos cuentan con manuales administrativos que indican los Lineamientos que deben seguir los manuales de procedimientos tanto para su confección como para su aprobación; por ende, la confección del presente manual de procedimientos está basado en estos lineamientos.



- Se identifica la necesidad de utilizar Bizagi ya que es un software que estandariza los diagramas y para el Departamento de Control Interno presenta mayor facilidad el uso de esta herramienta ya que si se requiere realizar algún cambio o una actualización es más sencillo hacerlo.

5.2 Recomendaciones

- Se recomienda al Departamento de Control Interno de la Municipalidad de San Carlos poner en práctica el presente manual, debido a que en este se plantea la manera correcta de ejecutar las actividades, además contempla las políticas y normativa vigente para cada procedimiento.
- Se recomienda realizar una revisión anual de los procesos que se desarrollan en el Manual de Procedimientos con el fin de poder determinar la existencia de variaciones en los procedimientos y así poder desempeñar sus respectivas modificaciones.
- Se recomienda utilizar el formato personalizado que se diseñó en el modelo Bizagi de este trabajo ya sea para ampliaciones o actualizaciones de este y otros manuales relacionados, con el fin de mantener la estandarización de estos.
- Es recomendable que el Manual de Procedimientos se utilice como un instrumento para el proceso inducción.
- Se recomienda generar un plan de actualización del Manual de Procedimientos para lograr mayor eficiencia en la ejecución del proceso.
- Se recomienda que el manual para la Elaboración y Aprobación de Actividades de Control se divulgue a todos los funcionarios del municipio, esto para la importante actualización o creación de los manuales de procedimientos ya que resultan ser útiles para la Insitución.



Referencias bibliográficas

- Aguilar, P. (2012). Propuesta de Manual de Procedimientos del proceso presupuestario del Tecnológico de Costa Rica. TFG, Cartago.
- Araya, E. (2017). Manual de procedimientos y manual de organización para supermercados San Miguel. Tecnológico de Costa Rica. TFG, San Carlos.
- Asamblea Legislativa de la República de Costa Rica (2002). Ley General de Control Interno (N°8292).
- Asamblea Legislativa de la Republica de Costa Rica. (2012). Código Municipal la Asamblea Legislativa de la República de Costa Rica.
- Ayala, E; González, S. (2015). Tecnologías de la Información y la Comunicación. Fondo Editorial de la Universidad Inca Garcilaso de la Vega. Lima, Perú.
- Bizagi Modeler (2018). Bizagi Modeler Guía de Usuario.
- Brenes, R. (2009). Análisis Administrativo. Antología, Tecnológico de Costa Rica.
- Chacón, A; Olivas, B; Salas, D. (2014). Análisis del modelo de autoevaluación del sistema de control interno. Caso: Ministerio de Cultura y Juventud. Universidad de Costa Rica. TFG, San Pedro de Montes de Oca.
- Consejo Municipal de San Carlos. (2012). Proyecto de Reglamento de Control Interno de la Municipalidad de San Carlos.
- Contraloría General de la República. (2007). Normas técnicas para la gestión y el control de las Tecnologías de Información.
- Contraloría General de la República. (2009). Normas de control interno para el Sector Público.
- Cordero, R; González, Y; Mairena, M; Martínez, J; Miranda, F; Monge, R & Selva, A. (2017). Propuesta de Manual de Procedimientos de la Cruz Roja Costarricense. Proyecto Final de Análisis Administrativo. San José, Costa Rica.



Cuena, Carlos; Ramírez, J. (2013). Usos, funciones y efectos de las TIC en el aprendizaje de una licenciatura en Ciencias de la Comunicación. EDUCATEC Costa Rica.

Franklin, B. (2014). Organización de Empresas. México: Mc Graw Hill

Garimella, Kiran; Lees, Michael & Williams, Bruce. (s,f). BPM (Gerencia de proceso de negocios). [PDF file]. Retrieved http://www.konradlorenz.edu.co/images/publicaciones/suma_digital_sistemas/bpm.pdf

Instituto Nacional de Estadística y Censos. (2017). Sistema de Control Interno. Unidad de Planificación Institucional. [PDF file]. Recuperado de <http://www.inec.go.cr/sites/default/files/documentos-biblioteca-virtual/cigeneralcontrolupi2017.pdf>

Madrigal, M. (2018). Manual de procedimientos en el Área de Gestión Tributaria de la Municipalidad de El Guarco. Tecnológico de Costa Rica. TFG, San José.

Martínez, L; Ceceñas, P & Martínez, D. (2014). ¿Qué son las TIC'S? México: Red Durango de Investigadores Educativos, A.C.

Ministerio de Hacienda. (2016). Dirección de Tecnologías de Información y Comunicación. Resumen Ejecutivo del Plan Estratégico de Tecnologías de Información y Comunicación 2014-2018.

Mora, M. (2014). Propuesta de un Manual de Procedimientos para los Departamentos de Proveeduría, Recursos Humanos, Enlace Comunal, Unidad Técnica de Gestión Vial Municipal, Relleno Sanitario y Servicios Generales de la Municipalidad de San Carlos. Tecnológico de Costa Rica. TFG, San Carlos.

Municipalidad de San Carlos. (2018). Manual para el Establecimiento y Funcionamiento del Sistema Especifico de Valoración de Riesgo Institucional.



- Municipalidad de San Carlos. (2018). Programa de Capacitación para el Sistema Específico de Valoración de Riesgo Institucional.
- Municipalidad de San Carlos. (s.f). Proyecto de Reglamento de Control Interno de la Municipalidad de San Carlos.
- Municipalidad de San Carlos. (s.f). Reseña Histórica de San Carlos.
- Posso, J; Barrios, M. (2014). Diseño de un modelo de control interno en la empresa prestadora de servicios hoteleros Eco turísticos Nativos Activos Eco hotel La Cocotera, que permitirá el mejoramiento de la información financiera (Trabajo de grado para optar por el título de Contador Público). Universidad de Cartagena, Colombia.
- Restrepo, L. (2014). Curso Análisis Administrativo. Antología, Universidad Técnica Nacional.
- Rizzardi, L. (s.f). El Feedback como instrumento de mejora en la relación docente-alumno. Universidad de Palermo en el Departamento de Diseño Gráfico en la Facultad de Diseño y Comunicación.
- Rodríguez, J. (2012). Cómo elaborar y usar los manuales administrativos (Cuarta ed). D.F., México: Cenage Learning.
- Rojas, A. (2016). Manual de procedimientos para la dirección de promoción recreativa regional del ICODER. Tecnológico de Costa Rica. TFG, San José.
- Rojas, P. (s.f). Elaboración de un Manual de Procedimientos para la Municipalidad de San Carlos. Tecnológico de Costa Rica. TFG, San Carlos.
- Tribunal Registral Administrativo. (2017). Metodología de Administración de Proyectos TIC.
- Vivanco, E. (2017). Los Manuales de Procedimientos como herramientas de control interno de una organización. Revista Científica de la Universidad de Cienfuegos. Volumen 9 (3), p. 247-252.