

**TECNOLÓGICO DE COSTA RICA**



**ESCUELA ADMINISTRACION DE EMPRESAS**

**TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN**

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

**MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DEL DEPARTAMENTO FINANCIERO  
CONTABLE DE LA MUNICIPALIDAD DE ALAJUELITA**



**TOMO I**

**REALIZADO POR**

**JOSE LUIS HERNÁNDEZ MADRIGAL**

**PROFESOR GUÍA**

**M.B.A. PABLO JOSE VARGAS GÓMEZ**

**II SEMESTRE 2016  
SAN JOSÉ, COSTA RICA**



# Diseño del Manual de Procedimientos del Departamento Financiero Contable

www.tec.ac.cr

TEC | Tecnológico  
de Costa Rica

## ACTA

En la Escuela de Administración de Empresas del Tecnológico de Costa Rica, en el Centro Académico de San José, a las diecisiete horas y treinta minutos del Martes 22 de de noviembre del 2016, se procedió a la Defensa Oral del Trabajo Final del (la) estudiante José Luis Hernández Madrigal.

El Jurado Calificador estuvo integrado por los profesores Marilyn Sánchez y Carlos Manuel Córdoba. El (la) estudiante realizó la Defensa Oral de su trabajo final de graduación, después de la cual el Jurado Calificador hizo las preguntas pertinentes sobre aspectos relacionados con el tema.

Terminada la defensa se determina que el estudiante:

Aprobó la defensa oral del Trabajo Final de Graduación.

No aprobó la defensa oral del Trabajo Final de Graduación.

FIRMA DEL PRESIDENTE  
DEL JURADO CALIFICADOR

FIRMA DEL JURADO  
CALIFICADOR

FIRMA DEL (LA) ESTUDIANTE



# Diseño del Manual de Procedimientos del Departamento Financiero Contable

## EPÍGRAFE

*“Es a veces difícil creer en lo que aún no existe. Desafía esa perspectiva y nunca dejes de creer en lo que sueñas. Se hará realidad si tienes perseverancia, pasión y paciencia”.*

*“Lo físico solo es una imitación de lo espiritual”*



# Diseño del Manual de Procedimientos del Departamento Financiero Contable

## DEDICATORIA

*Dedico este presente Trabajo Final de Graduación primeramente a mi Dios, porque sin él nada es posible, a mi amada madre, a mi amado padre y a mis dos princesas, mi esposa y mi hija. A ellos por todo el apoyo a lo largo de mi carrera, por su compañía incondicional y comprensión, porque creyeron y sé que seguirán creyendo en mí, simplemente por todo su amor.*



# Diseño del Manual de Procedimientos del Departamento Financiero Contable

## AGRADECIMIENTOS

*Agradezco a Dios por la oportunidad que me brinda de poder alcanzar un título universitario, por todas sus promesas en mi vida que se hacen y se harán realidad.*

*Agradezco con todo mi corazón a mis padres quienes siempre están a mi lado y que trabajaron toda una vida por formar un hijo de bien, lleno de Dios, con buenos principios y valores, por ayudarme a concluir mis estudios y así obtener un triunfo académico más.*

*A mi esposa le agradezco en primera instancia por su amor, por su compañía, por su comprensión y el apoyo incondicional que me ha brindado en este trabajo.*

*A mis hermanos por el apoyo que me han dado a lo largo de mis estudios universitarios.*

*A todos aquellos integrantes de mi familia de quienes viviré gratamente agradecido por el apoyo que me brindaron en mis estudios.*

*Al M.B.A. Pablo Jose Vargas Gómez, Profesor Tutor del presente trabajo, por toda la ayuda y conocimiento que me brindó para poder desarrollar este Trabajo Final de Graduación.*

*Y finalmente a aquellos funcionarios de la Municipalidad de Alajuelita que me ayudaron en brindarme la información requerida para poder cumplir con el desarrollo de este trabajo.*



# Diseño del Manual de Procedimientos del Departamento Financiero Contable

## RESUMEN

El presente trabajo describe el manual de procedimientos que se realizó en la Municipalidad de Alajuelita, Gobierno Local del cantón número 10 de la provincia de San José, dedicado a promover el desarrollo de la comunidad de Alajuelita, así como satisfacer intereses y necesidades esenciales del cantón.

La estructura del presente estudio presenta primeramente las generalidades de la empresa y de la investigación, un marco teórico con los conceptos más importantes para una mayor facilidad de comprensión del proyecto y una explicación de los métodos utilizados para recopilar y analizar la información. Seguidamente se encontrará el apartado con el diagnóstico de la situación actual de los procedimientos del Departamento Financiero Contable de la Municipalidad y su debido análisis, finalizando con las conclusiones y recomendaciones que se generaron de la investigación.

El tipo de investigación utilizado fue exploratoria-descriptiva, se procedió a las técnicas del cuestionario, la entrevista y la observación directa para la recolección de información y a la herramienta del Hexámetro Quintiliano y Análisis del valor y Tiempo del ciclo para el estudio de los procedimientos.

Terminado el estudio se elaboró la propuesta de un Manual de procedimientos Financiero Contable incluido en el tomo II en conjunto con las instrucciones de su adecuada implementación y actualización, esto con el fin de que sea una herramienta permanente en colaboración a la correcta funcionalidad del Departamento Financiero Contable del Gobierno Local.

### Palabras Claves

Administración-Manual- Procedimientos-Actividades-Colaborador-Jefe inmediato-Análisis Administrativo-Diagramas de Flujo.



# Diseño del Manual de Procedimientos del Departamento Financiero Contable

## CONTENIDO

EPÍGRAFE.....	III
DEDICATORIA .....	IV
AGRADECIMIENTOS .....	V
RESUMEN.....	VI
INDICE DE CUADROS.....	XIV
INDICE DE FIGURAS.....	XV
INDICE DE APÉNDICES .....	XVI
INDICE DE ANEXOS.....	XVII
INTRODUCCIÓN .....	1
CAPITULO 1: GENERALIDADES DE LA INVESTIGACIÓN .....	4
1.1. ANTECEDENTES DE LA EMPRESA .....	4
1.1.1. REFERENCIA EMPRESARIAL.....	4
1.1.2. PROYECTOS DE LA MUNICIPALIDAD DE ALAJUELITA.....	6
1.1.3. NATURALEZA.....	7
1.1.4. UBICACIÓN DE LA EMPRESA .....	10
1.1.5. CANTIDAD DE PERSONAL Y DE PUESTOS .....	10
1.1.6. MISIÓN, VISIÓN Y VALORES DE LA MUNICIPALIDAD .....	10
1.1.7. ORGANIGRAMA INSTITUCIONAL.....	12
1.1.8. FODA DEL DEPARTAMENTO FINANCIERO CONTABLE.....	14
1.1.9. DESCRIPCIÓN DE LAS INSTALACIONES FÍSICAS .....	16
1.1.11. DESCRIPCIÓN DE LAS ÁREAS INVOLUCRADAS EN EL PROYECTO.....	17
1.2. ANTECEDENTES DEL ESTUDIO .....	24
1.3. JUSTIFICACIÓN DEL ESTUDIO .....	26
1.4. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA.....	29
1.5. OBJETIVOS DEL ESTUDIO .....	30
1.5.1. OBJETIVO GENERAL .....	30
1.5.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	30
1.6. ALCANCE Y LIMITACIONES DEL ESTUDIO .....	31
1.6.1. ALCANCE DEL ESTUDIO .....	31



# Diseño del Manual de Procedimientos del Departamento Financiero Contable

1.6.2.	LIMITACIONES DEL ESTUDIO .....	32
CAPÍTULO 2: MARCO TEORICO.....		34
2.1.	ADMINISTRACIÓN.....	34
2.1.1.	DEFINICIÓN DE ADMINISTRACIÓN.....	34
2.1.2.	PROCESO ADMINISTRATIVO.....	36
2.2.	EFICIENCIA Y EFICACIA .....	38
2.2.1	CONCEPTO DE EFICIENCIA.....	38
2.2.2	CONCEPTO DE EFICACIA .....	39
2.3.	ANÁLISIS ADMINISTRATIVO .....	39
2.3.1.	DEFINICIÓN DE ANÁLISIS .....	40
2.3.2.	OBJETIVOS DEL ANÁLISIS ADMINISTRATIVO .....	40
2.3.3.	ESTUDIOS DEL ANÁLISIS ADMINISTRATIVO.....	40
2.3.4.	PREMISAS DEL ANÁLISIS ADMINISTRATIVO .....	41
2.4.	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	42
2.4.1.	DEFINICIÓN DE ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL .....	42
2.4.2.	DEFINICIÓN DE ORGANIGRAMA .....	43
2.4.3.	IMPORTANCIA DEL ORGANIGRAMA .....	46
2.5.	MANUAL ADMINISTRATIVO.....	47
2.5.1.	DEFINICIÓN DE MANUAL ADMINISTRATIVO .....	47
2.5.2.	OBJETIVOS Y BENEFICIOS DE LOS MANUALES ADMINISTRATIVOS .....	47
2.5.3.	CLASIFICACIÓN DE LOS MANUALES ADMINISTRATIVOS.....	49
2.5.4.	IMPORTANCIA DE LOS MANUALES ADMINISTRATIVOS .....	51
2.5.5.	CONTENIDO DE LOS MANUALES ADMINISTRATIVOS.....	52
2.6.	PROCEDIMIENTOS .....	53
2.6.1.	DEFINICIÓN DE PROCESO .....	53
2.6.2.	DEFINICIÓN DE PROCEDIMIENTOS.....	53
2.6.3.	OBJETIVOS DE LOS PROCEDIMIENTOS .....	53
2.6.4.	IMPORTANCIA DE LOS PROCEDIMIENTOS.....	54
2.7.	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS.....	54
2.7.1.	DEFINICIÓN DEL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS .....	54





# Diseño del Manual de Procedimientos del Departamento Financiero Contable

2.7.2.	OBJETIVOS Y FUNCIONES DEL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS.....	55
2.7.3.	CONTENIDO DEL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS.....	56
2.7.4.	IMPORTANCIA DEL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS .....	57
2.8.	DIAGRAMA DE FLUJO .....	57
2.8.1.	DEFINICIÓN DE DIAGRAMA DE FLUJO .....	57
2.8.2.	OBJETIVOS DEL DIAGRAMA DE FLUJO.....	58
2.8.3.	IMPORTANCIA DEL DIAGRAMA DE FLUJO .....	58
2.8.4.	VENTAJAS DEL DIAGRAMA DE FLUJO .....	59
2.8.5.	SIMBOLOGÍA UTILIZADA .....	60
2.9.	FORMULARIOS .....	63
2.9.1.	DEFINICIÓN DE FORMULARIO.....	63
2.9.2.	TIPOS DE FORMULARIOS .....	63
2.9.3.	IMPORTANCIA DEL FORMULARIO .....	64
2.9.4.	DISEÑO DEL FORMULARIO .....	65
2.9.5.	ANÁLISIS DEL FORMULARIO .....	66
2.9.6.	CUESTIONARIO PARA EL ANÁLISIS DE FORMAS.....	67
2.10.	POLÍTICAS .....	67
2.10.1.	DEFINICIÓN DE POLÍTICAS .....	67
2.11.	INVESTIGACIÓN .....	68
2.11.1.	DEFINICIÓN DE LA INVESTIGACIÓN .....	68
2.11.2.	IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN .....	69
2.11.3.	ENFOQUES DE LA INVESTIGACIÓN .....	69
2.11.4.	TIPOS DE INVESTIGACIÓN.....	70
2.12.	FUENTES DE INVESTIGACIÓN.....	71
2.12.1.	DEFINICIÓN DE FUENTES DE INVESTIGACIÓN .....	71
2.12.1.1.	Fuentes primarias .....	71
2.12.3	Fuentes secundarias.....	71
2.13.	SUJETOS DE INVESTIGACIÓN .....	72
2.13.1.	DEFINICIÓN DE SUJETOS DE INVESTIGACIÓN.....	72
2.14.	TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN .....	72



# Diseño del Manual de Procedimientos del Departamento Financiero Contable

2.14.1. DEFINICIÓN DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN.....	73
2.14.2. TIPOS DE TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN.....	73
2.15. VARIABLES DE ESTUDIO.....	75
2.15.1. NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO.....	76
2.15.2. OBJETIVO .....	76
2.15.3. ÁREAS DE APLICACIÓN O ALCANCE DE LOS PROCEDIMIENTOS .....	76
2.15.4. RESPONSABLES .....	76
2.15.5. POLÍTICAS O NORMAS DE OPERACIÓN .....	76
2.15.6. CONCEPTO.....	77
2.15.7. PROCEDIMIENTO (DESCRIPCIÓN DE LAS OPERACIONES).....	77
2.15.8. FORMULARIOS.....	77
2.15.9. APLICACIONES COMPUTACIONALES .....	77
2.16. TÉCNICAS DE ANÁLISIS UTILIZADAS.....	78
2.16.1. HEXÁMETRO QUINTILIANO. (5W` IH).....	78
2.16.2. ANÁLISIS DE VALOR Y DE TIEMPO DEL CICLO.....	80
CAPÍTULO 3: MARCO METODOLÓGICO.....	82
3.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN .....	82
3.1.1. INVESTIGACIÓN DESCRIPTIVA .....	82
3.1.2. INVESTIGACIÓN EXPLORATORIA.....	83
3.2. FUENTES DE INFORMACIÓN.....	83
3.2.1. FUENTES PRIMARIAS.....	83
3.2.2. FUENTES SECUNDARIAS.....	84
3.3. SUJETOS DE INVESTIGACIÓN .....	85
3.4. MEDIOS DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN .....	86
3.4.1. ENTREVISTAS .....	86
3.4.2. CUESTIONARIOS .....	87
3.4.3. OBSERVACIONES DIRECTAS .....	88
3.5. TÉCNICAS O HERRAMIENTAS DE ANÁLISIS.....	89
3.5.1. HEXÁMETRO QUINTILIANO.....	89
3.5.2. ANÁLISIS DE VALOR Y TIEMPO DE CICLO .....	90



# Diseño del Manual de Procedimientos del Departamento Financiero Contable

3.6. VARIABLES DEL ESTUDIO .....	91
3.6.1. NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO.....	91
3.6.2. OBJETIVO .....	92
3.6.3. ÁREAS DE APLICACIÓN O ALCANCE DE LOS PROCEDIMIENTOS .....	92
3.6.4. RESPONSABLES .....	92
3.6.5. POLÍTICAS O NORMAS DE OPERACIÓN .....	92
3.6.6. CONCEPTOS .....	93
3.6.7. PROCEDIMIENTO (DESCRIPCIÓN DE LAS OPERACIONES).....	93
3.6.8. FORMULARIOS.....	93
3.6.9. APLICACIONES COMPUTACIONALES .....	93
3.7. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES.....	94
CAPÍTULO 4: DIAGNÓSTICO Y ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL.....	98
4.1. DESCRIPCIÓN DE LOS PRINCIPALES PROCEDIMIENTOS EJECUTADOS EN EL DEPARTAMENTO FINANCIERO CONTABLE.....	98
4.1.1. PROCEDIMIENTO DE FORMULACIÓN DEL PRESUPUESTO ORDINARIO .....	100
4.1.2. PROCEDIMIENTO DE FORMULACIÓN DEL PRESUPUESTO EXTRAORDINARIO .....	118
4.1.3. PROCEDIMIENTO DE MODIFICACIÓN PRESUPUESTARIA .....	130
4.1.4. PROCEDIMIENTO DE LIQUIDACIÓN PRESUPUESTARIA.....	141
4.1.5. PROCEDIMIENTO DE REGISTRO DE INGRESOS EN EL SISTEMA PRESUPUESTAL .....	150
4.1.6. PROCEDIMIENTO DE REGISTRO DE EGRESOS EN EL SISTEMA PRESUPUESTAL .....	156
4.1.7. PROCEDIMIENTO DE REGISTRO EN SALDO LIBROS Y CONCILIACIÓN BANCARIA .....	169
4.1.8. PROCEDIMIENTO DE DECLARACIÓN DEL IMPUESTO SOBRE LA RENTA.....	178
4.1.9. PROCEDIMIENTO DE ELABORACIÓN DE ÓRDENES DE PAGO .....	184
4.1.10. PROCEDIMIENTO DE PAGO A PROVEEDORES .....	195
4.1.11. PROCEDIMIENTO DE USO Y REINTEGRO DE CAJA CHICA .....	207
4.1.12. PROCEDIMIENTO DE CONTROL DE LOS DEPÓSITOS EN GARANTÍA .....	222
4.1.13. PROCEDIMIENTO DE ELABORACIÓN DEL FLUJO DE EFECTIVO PROYECTADO .....	230



# Diseño del Manual de Procedimientos del Departamento Financiero Contable

4.1.14. PROCEDIMIENTO DE COBRO EN CAJA RECAUDADORA Y FACTURACIÓN .....	239
4.1.15. PROCEDIMIENTO DE USO DE LA CAJA CHICA FONDO DE DINERO DEL TESORERO.....	253
4.1.16. PROCEDIMIENTO DE ENTREGA DE DINERO A LA EMPRESA REMESERA.....	259
4.1.17. PROCEDIMIENTO DE CIERRE DIARIO DE CAJA RECAUDADORA Y TESORERÍA .....	269
4.2. ANÁLISIS DE LOS PRINCIPALES PROCEDIMIENTOS EJECUTADOS EN EL DEPARTAMENTO FINANCIERO CONTABLE .....	278
4.2.1. PROCEDIMIENTO DE FORMULACIÓN DEL PRESUPUESTO ORDINARIO .....	278
4.2.2. PROCEDIMIENTO DE FORMULACIÓN DEL PRESUPUESTO EXTRAORDINARIO	284
4.2.3. PROCEDIMIENTO DE MODIFICACIÓN PRESUPUESTARIA .....	289
4.2.4. PROCEDIMIENTO DE LIQUIDACIÓN PRESUPUESTARIA.....	294
4.2.5. PROCEDIMIENTO DE REGISTRO DE INGRESOS EN EL SISTEMA PRESUPUESTAL .....	300
.....	302
4.2.6. PROCEDIMIENTO DE REGISTRO DE EGRESOS EN EL SISTEMA PRESUPUESTAL .....	305
4.2.7. PROCEDIMIENTO DE SALDO EN LIBROS Y CONCILIACIÓN BANCARIA .....	310
4.2.9. PROCEDIMIENTO DE ELABORACIÓN DE ÓRDENES DE PAGO.....	319
4.2.10. PROCEDIMIENTO DE PAGO A PROVEEDORES .....	324
4.2.11. PROCEDIMIENTO DE USO Y REINTEGRO DE CAJA CHICA .....	329
4.2.12. PROCEDIMIENTO DE CONTROL DE LOS DEPOSITOS EN GARANTÍA.....	334
4.2.13. PROCEDIMIENTO DE ELABORACIÓN DEL FLUJO DE EFECTIVO PROYECTADO.....	338
4.2.14. PROCEDIMIENTO DE COBRO EN CAJA RECAUDADORA Y FACTURACIÓN .....	343
4.2.15. PROCEDIMIENTO DE USO DE LA CAJA CHICA FONDO DINERO TESORERO .....	347
4.2.16. PROCEDIMIENTO DE ENTREGA DE DINERO AL CAMIÓN REMESERO .....	351
4.2.17. PROCEDIMIENTO DE CIERRE DIARIO CAJA RECAUDADORA Y TESORERÍA .....	355
4.3. ANALISIS DE LOS FORMULARIOS EJECUTADOS EN LOS PRINCIPALES PROCEDIMIENTOS DEL DEPARTAMENTO FINANCIERO CONTABLE .....	360



# Diseño del Manual de Procedimientos del Departamento Financiero Contable

4.3.1. ANALISIS DEL FORMULARIO ORDEN DE PAGO.....	361
4.3.2. ANALISIS DEL FORMULARIO SOLICITUD ORDEN DE PAGO.....	364
4.3.3. ANALISIS DEL FORMULARIO ORDEN DE COMPRA .....	367
4.3.4. ANALISIS DEL FORMULARIO SOLICITUD ORDEN DE COMPRA.....	370
4.3.5. ANALISIS DEL FORMULARIO NÓMINA DE PAGO .....	373
CAPÍTULO 5 : CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	376
5.1.CONCLUSIONES GENERALES .....	376
5.2.CONCLUSIONES DEL MANUAL DE PROCEDIMEINTOS .....	377
5.3.RECOMENDACIONES GENERALES .....	378
5.4.RECOMENDACIONES DEL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS .....	379
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	381
APÉNDICES .....	384
ANEXOS.....	409



# Diseño del Manual de Procedimientos del Departamento Financiero Contable

## INDICE DE CUADROS

Cuadro N°1. Análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA) .....	14
Cuadro N°2. Unidades Administrativas para procedimientos .....	32
Cuadro N°3. Simbología para elaboración de Organigramas.....	44
Cuadro N°4. Simbología ANSI .....	61
Cuadro N°5. Técnica de las 5W 1 H (Hexámetro de Quintiliano).....	79
Cuadro N°6. Cronograma de actividades por Etapa y Secciones.....	94



# Diseño del Manual de Procedimientos del Departamento Financiero Contable

## INDICE DE FIGURAS

Figura 1. Organigrama de la Municipalidad de Alajuelita .....13



# Diseño del Manual de Procedimientos del Departamento Financiero Contable

## INDICE DE APÉNDICES

Apéndice N°1. Cantidad de personal y puestos de la Municipalidad .....	384
Apéndice N°2. Sujetos de Investigación.....	388
Apéndice N°3. Guía para Entrevista no Estructurada, Generalidades de la Investigación.....	390
Apéndice N°4. Guía para Entrevista no Estructurada. Generalidades del Departamento Financiero Contable .....	391
Apéndice N°5. Entrevista Estructurada. Identificación de Procedimientos.....	392
Apéndice N°6. Entrevista estructurada. Información para FODA .....	396
Apéndice N°7. Cuestionario para Procedimientos.....	398
Apéndice N°8. Cuestionario para Análisis de Formularios .....	404
Apéndice N°9. Guía de Observación directa para procedimientos .....	405
Apéndice N° 10. Herramienta de Análisis del valor y Tiempo de ciclo.....	408





# Diseño del Manual de Procedimientos del Departamento Financiero Contable

## INDICE DE ANEXOS

Anexo N° 1. Instalaciones de la Municipalidad de Alajuelita.....	409
Anexo N° 2. Formulario Orden de Pago.....	410
Anexo N° 3. Formulario Solicitud de Orden de Pago.....	410
Anexo N° 4. Formulario Orden de Compra.....	410
Anexo N° 5. Formulario Solicitud Orden de Compra .....	410
Anexo N° 6. Formulario Nómina de Pago.....	410



# Diseño del Manual de Procedimientos del Departamento Financiero Contable

## INTRODUCCIÓN

El siguiente proyecto de investigación, tiene como principal objetivo la propuesta de un Manual de Procedimientos para el Departamento Financiero Contable de la Municipalidad de Alajuelita el cual forma parte de la Gestión de Hacienda Municipal de la Institución.

La aplicación del análisis administrativo en las empresas es fundamental para la adecuada administración de la planeación, organización, dirección y control. Desde la infraestructura física, estructura organizacional, hasta la administración general en relación a las funciones del día a día que forman parte de la naturaleza de la empresa.

Es sumamente importante que se cuente con las herramientas o instrumentos necesarios que permitan ajustar de una manera correcta y eficiente las actividades de una empresa, donde mediante el adecuado uso de los recursos disponibles pueda cumplir con los procesos asignados y a la vez contribuir con el cumplimiento de las metas organizacionales.

Los posibles cambios que deben ser incorporados en una empresa deben ser analizados y recomendados de manera que puedan ser ajustados a las tendencias modernas de la Administración, que conlleven a un adecuado funcionamiento integral de la institución.

Es importante que el Departamento Financiero Contable de la Municipalidad de Alajuelita cuente con un análisis administrativo orientado a procedimientos y cuente con un manual de procedimientos que proceda a evitar posibles errores en esta área del municipio. La falta de un manual de procedimientos genera que la empresa haga un mal uso de sus recursos, como lo son el tiempo, el personal, el dinero, los materiales, entre otros, debido a una inadecuada distribución de sus actividades o tareas.



# Diseño del Manual de Procedimientos del Departamento Financiero Contable

Es indispensable que el departamento en estudio posea un manual de procedimientos y cumpla con lo que la Contraloría General de la República de Costa Rica exige en lo estipulado en el Código Municipal de Costa Rica, artículo número 114 referente al Manual de Procedimientos Financiero Contable.

El manual de procedimientos es el resultado de un cuidadoso análisis de cada uno de los procesos estudiados y sus actividades correspondientes, que muestra con claridad los cambios que se requieren ejecutar, fundamentado en objetivos como reducción de actividades, duplicidad de documentos, mal uso de recursos, entre otros.

El objetivo principal para el presente proyecto es brindar al municipio una guía detallada, clara y actualizada que permita identificar y ejecutar procedimientos de suma importancia y de labor diaria para el departamento en estudio.

El estudio realizado está dividido en dos tomos:

En este primer tomo, en el **Capítulo 1** se especifican los datos relevantes de la municipalidad, tales como sus principales funciones, organigrama empresarial, misión, visión, herramienta del FODA y términos importantes, que determinan y dan un enfoque panorámico del sentido de la institución. También se detallan los objetivos, alcances y limitaciones de la investigación.

El **Capítulo 2** corresponde al Marco Teórico que se basa en la definición teórica de los temas tratados en el estudio tales como: Administración, Análisis Administrativo, Manual Administrativo, Manual de procedimientos, entre otros.

El **Capítulo 3** describe la parte Metodológica del estudio, la manera cómo se desarrolló, detallando el tipo de investigación, las fuentes de información, sujetos de la investigación, medios de recolección de la información, técnicas o herramientas de análisis, variables de estudio utilizadas y un cronograma de actividades, el cual brindó una planificación y control en la elaboración de este proyecto.



# Diseño del Manual de Procedimientos del Departamento Financiero Contable

El **Capítulo 4** describe de manera narrativa y por medio de diagramas de flujos con simbología ANSI, los procedimientos actuales que están siendo sometidos a evaluación, además de presentar un análisis realizado por medio de la herramienta del Hexámetro Quintiliano de las variables de los procedimientos, la herramienta de Análisis del Valor y el Tiempo de ciclo y el Análisis de formularios para así determinar las debidas conclusiones y recomendaciones.

El **Capítulo 5** contiene las conclusiones generales de la situación actual y sus recomendaciones referentes.

Por último, en el Tomo II se desarrolla la propuesta del Manual de Procedimientos del Departamento en estudio.



# Diseño del Manual de Procedimientos del Departamento Financiero Contable

## CAPITULO 1: GENERALIDADES DE LA INVESTIGACIÓN

El presente capítulo pretende dar a conocer aspectos generales del municipio mediante la referencia empresarial, desarrollando apartados como: antecedentes de la institución, naturaleza, ubicación geográfica, misión, visión, valores, cantidad de colaboradores con los que cuenta, descripción de las áreas involucradas de la investigación, entre otras. Por otro lado detallar la justificación del proyecto, la definición del problema, los objetivos y delimitaciones de la investigación.

### 1.1. ANTECEDENTES DE LA EMPRESA

---

#### 1.1.1. REFERENCIA EMPRESARIAL

Acorde a la información suministrada por los colaboradores de la Municipalidad de Alajuelita, se obtienen y se muestran los siguientes datos:

En la Ley No. 58 del 4 de junio de 1909 Alajuelita se constituyó en el cantón número diez de la provincia de San José, con cinco distritos: Alajuelita, San Josecito, San Antonio, Concepción y San Felipe. Procede del cantón de San José, establecido, este último en ley No. 36 del 7 de diciembre de 1848.

El 27 de junio de 1909 se llevó a cabo la primera sesión del Concejo Municipal de Alajuelita, integrado por los regidores propietarios, señores Antonio Gómez, Presidente; Sebastián Rojas, Vicepresidente y Vicente Gamboa, Fiscal. El Secretario Municipal fue don Teófilo Rivera Gutiérrez y el Jefe Político don Ismael Rojas Monge.

##### 1.1.1.1. Personas que fundaron la Municipalidad de Alajuelita

La Primera Administración Municipal fue nombrada por una Asamblea Electoral, el 27 de junio de 1909, estaba integrada por los regidores propietarios: Antonio Gómez,



# Diseño del Manual de Procedimientos del Departamento Financiero Contable

Sebastián Rojas y Vicente Gamboa, regidores suplentes: Ceferino Sánchez y Diosdado Valverde.

Fueron juramentados por el entonces Agente de Policía y primer Jefe Político, don Ismael Rojas Monge.

La Municipalidad en funciones oficiales nombró al señor don Teófilo Rivera Gutiérrez como Secretario Municipal con un sueldo de quince pesos mensuales, como Tesorero fue nombrado don Ceferino Sánchez, con honorarios del 5% sobre los dineros administrados y debido a que el primer presupuesto anual fue de ₡ 1.336,20, ganaba por mes cinco pesos con unos centavos.

Don Francisco Retana, se nombró en calidad del primer Policía Municipal, con un sueldo de 20 pesos por mes.

La Segunda Administración Municipal en 1910, nombró la primera Junta de Educación, con los siguientes nombres: Don Guillermo Mora, don Tobías Gamboa y don Joaquín Chinchilla. Suplentes: Napoleón Retana y Nicanor Badilla.

Esta misma Municipalidad hizo nombramientos de Jueces de Agua en los policías Evaristo Picado y Ramón Gómez.



# Diseño del Manual de Procedimientos del Departamento Financiero Contable

## 1.1.2. PROYECTOS DE LA MUNICIPALIDAD DE ALAJUELITA

### 1.1.2.1. Proyecto plan regulador del cantón de Alajuelita

Con base a la información obtenida en la entrevista (Ureña, Generalidades de la empresa y Proyectos de la Municipalidad de Alajuelita, 2016), explica lo siguiente sobre el Plan Regulador:

El Plan Regulador, es el instrumento de planificación local que define los planes para distribución de la población, usos de la tierra, vías de circulación, servicios públicos, facilidades comunales, y construcción, conservación y rehabilitación de áreas urbanas.

Desde el año 2003 se dio inicio al trabajo del Plan Regulador del cantón, con la contratación de la Empresa ECOPLAN Limitada.

La Municipalidad de Alajuelita desarrolla anualmente planes operativos (PAO), con el fin de desarrollar las políticas y acciones administrativas de apoyo a la gestión municipal que puedan contribuir con el avance en el desarrollo del Plan Regulador. Además actualmente el comité de la municipalidad ha generado alianzas con otras instituciones para avanzar en esta materia.

### 1.1.2.2. Plan de Desarrollo Humano Cantonal 2013-2023

Tal y como se expone en (Comunidades de Alajuelita, Equipo de Gestión Local del Plan de Desarrollo Humano & Cantonal Municipalidad de Alajuelita, 2012) en lo referente al Proyecto de Desarrollo Humano se detalla lo siguiente:

El Desarrollo Humano busca el crecimiento para la gente, por la gente y con la gente, implica que existan más y mejores oportunidades y capacidades para que las personas, independientemente de sus características y diferencias, tengan una buena vida, respetando a su vez a los demás.



# Diseño del Manual de Procedimientos del Departamento Financiero Contable

El Plan de Desarrollo Humano Local del Cantón de Alajuelita (PDHL) recoge las aspiraciones y estrategias a desarrollar en la próxima década para construir un cantón mejor para todos y todas. El Plan establece la dirección a seguir en el desarrollo humano integral.

El 10 de marzo del 2012 se realizó un encuentro cantonal para iniciar el proceso de reformulación del Plan Cantonal de Desarrollo Humano Local, logrando su aprobación para el año 2013, en concordancia con lo emitido por la Contraloría General de la República de Costa Rica. Este hecho fue un gran logro para el municipio y al día de hoy el comité y potenciales participantes siguen controlando el plan, con el fin de cumplir con las metas designadas en el proyecto.

## 1.1.3. NATURALEZA

La Municipalidad tiene la facultad de ejercer todos los actos como Gobierno Local en una circunscripción territorial de acuerdo a lo dispuesto por la legislación aplicable, tal y como hace referencia el Artículo 4, del código Municipal de Costa Rica.

Los servicios que brinda la Municipalidad de Alajuelita se dividen en Servicios Sustantivos o Fundamentales y Servicios de Apoyo.

Los servicios sustantivos o fundamentales son los siguientes:

### ➤ **Cementerio**

El Cementerio Municipal cuenta con 5,191 nichos particulares, y 1,234 propietarios.

La municipalidad se encarga de conocer el detalle completo de la conciliación de los nichos particulares, para establecer las bóvedas abandonadas, las que no tienen propietarios y las que se encuentran en calidad de morosas; esto para poder cumplir con el debido proceso, con respecto al remate posterior.





# Diseño del Manual de Procedimientos del Departamento Financiero Contable

Los principales servicios que se brindan son el alquiler de nichos, arrendamiento de parcelas (derechos), y el servicio de inhumaciones y exhumaciones, ya sean en nichos municipales o particulares.

## ➤ **Mantenimiento de calles y caminos públicos**

Los encargados del mantenimiento de las calles y los caminos públicos, son la Junta Vial Cantonal. Este órgano colegiado es el encargado de priorizar las calles a intervenir.

## ➤ **Las Competencias de la Unidad Técnica de Gestión Vial**

Como se lo asigna el decreto 30264-MOPT, la Unidad técnica tiene la responsabilidad de administrar las diferentes vías cantonales que existen en un cantón. Ya que las rutas nacionales son responsabilidad del Concejo Nacional de Vialidad.

En Alajuelita existen aproximadamente unos 10 kilómetros que son rutas nacionales, mientras que las rutas cantonales son aproximadamente unos 131 kilómetros.

## ➤ **Aseo de Vías y Sitios Públicos**

El aseo de las vías es responsabilidad de la Municipalidad, la limpieza en áreas céntricas y aledañas. Barrer parques, realizar tapas, limpiar puentes, limpiar caños, limpiar cunetas, realizar cajas de registro y chapear zonas verdes, son algunos de los servicios con respecto al mantenimiento de calles y caminos públicos que brinda la Municipalidad.



# Diseño del Manual de Procedimientos del Departamento Financiero Contable

## ➤ **Recolección de Basura**

Toda la basura recolectada en el cantón de Alajuelita es trasladada al Relleno Sanitario del Huazo, ubicado en la León XIII.

Actualmente no existe un servicio especial de recolección de basura. Se está trabajando en la elaboración de un plan de recolección y reciclaje para el cantón a cargo de la funcionaria Lic. Johana Ávila, Gestora Ambiental.

La Municipalidad de Alajuelita cuenta actualmente con 4 camiones recolectores de basura. Tres de ellos están en rutas fijas y el cuarto camión es el que se utiliza como suplente de los vehículos que prestan un servicio continuo cuando alguno de estos es llevado a reparación o mantenimiento, esto debido a que dichos camiones requieren de un mantenimiento preventivo para que puedan prestar el servicio de forma adecuada.

Actualmente se está llevando la aprobación de la compra de 2 camiones recolectores de basura totalmente nuevos, esto debido a que los 4 camiones que posee la Municipalidad ya están por alcanzar su vida útil.

Los servicios de apoyo que brinda la Municipalidad de Alajuelita son los servicios Administrativos Generales, servicio al cliente (usuarios externos o internos del cantón), trámites de impuestos municipales (cobros, arreglos de pago), permisos municipales como los permisos de patentes y de construcción, tramites catastrales y asesoría a la mujer mediante una unidad dedicada a respaldar y ayudar a las mujeres del cantón.

Los servicios de apoyo se encuentran dentro de la Administración General de la Municipalidad de Alajuelita, diferentes departamentos o Unidades que mediante sus procesos logran el buen funcionamiento de los servicios sustantivos del Gobierno Local.



# Diseño del Manual de Procedimientos del Departamento Financiero Contable

## 1.1.4. UBICACIÓN DE LA EMPRESA

La Municipalidad de Alajuelita, se encuentra en el cantón número 10 de San José, distrito Alajuelita Centro, costado Norte del Parque Central de Alajuelita.

## 1.1.5. CANTIDAD DE PERSONAL Y DE PUESTOS

La Municipalidad de Alajuelita está conformada por dos grandes secciones: El Concejo Municipal, y la Alcaldía Municipal.

La institución cuenta actualmente con 132 colaboradores establecidos en los diferentes departamentos que tiene el municipio. Ver apéndice A.

## 1.1.6. MISIÓN, VISIÓN Y VALORES DE LA MUNICIPALIDAD

### 1.1.6.1. Misión Municipalidad de Alajuelita

La Misión de la Empresa se detalla a continuación:

“Somos el Gobierno Local que brinda servicios de calidad a la comunidad de Alajuelita y planifica el desarrollo local, con un equipo humano comprometido, que administra los recursos que percibe de sus contribuyentes y otras instituciones, para promover el crecimiento y mejores oportunidades a los habitantes del cantón”.

### 1.1.6.2. Visión Municipalidad de Alajuelita

La Visión de la Empresa se detalla a continuación:

“Seremos una institución líder, responsable del desarrollo cantonal, fortalecida en el recurso humano, económico y tecnológico, que garantice el bienestar y la calidad de vida de la comunidad Alajueliteña”.



# Diseño del Manual de Procedimientos del Departamento Financiero Contable

## 1.1.6.3. Valores Municipales

Los valores con los que la Municipalidad de Alajuelita trabaja son:

- **Transparencia:** En las acciones orientadas al cumplimiento de la ley, que permitan la rendición de cuentas sobre nuestras actuaciones.
- **Solidaridad:** Con determinación firme y perseverante para identificarnos con las necesidades y problemas de los habitantes del cantón.
- **Calidad:** Para brindar de forma oportuna y eficaz todos nuestros servicios a la comunidad Alajueliteña.
- **Responsabilidad:** En el cumplimiento riguroso de nuestras acciones, considerando que podemos afectar positiva o negativamente a terceros.
- **Espíritu de servicio:** Con la disposición plena de hacer nuestro trabajo con amor y entrega.
- **Probidad:** Será el marco para desarrollar nuestro accionar, con base a principios morales tales como: honestidad, justicia, honradez y ética; que la ley nos demanda como servidores públicos.
- **Trabajo en equipo:** Para gestionar las relaciones de trabajo, a través de grupos multidisciplinarios, respetando la diversidad de las personas, por un fin común.
- **Participación ciudadana:** Es la aplicación de mecanismos idóneos para que se consideren las opiniones de los funcionarios de la institución y de los ciudadanos.



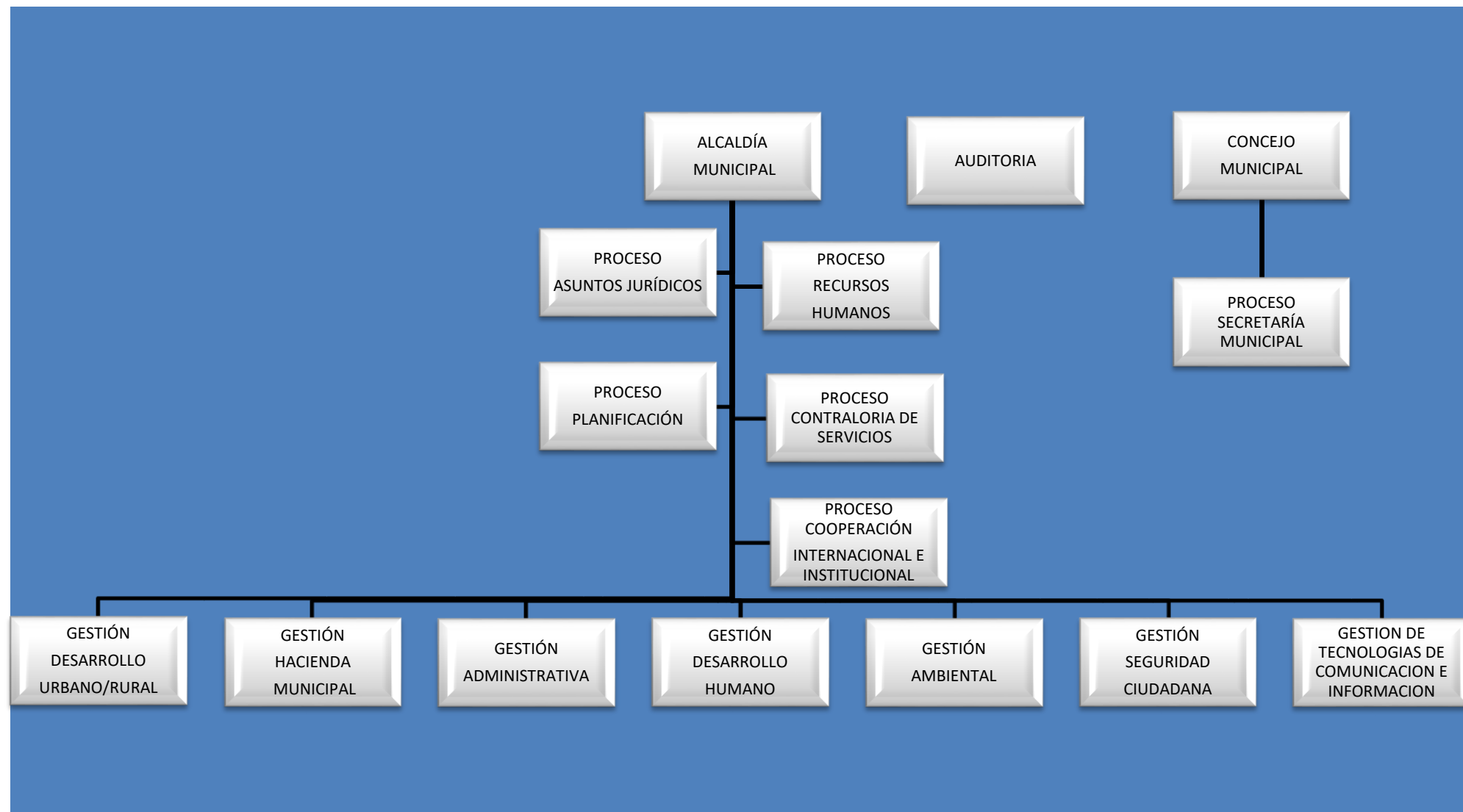
# Diseño del Manual de Procedimientos del Departamento Financiero Contable

## 1.1.7. ORGANIGRAMA INSTITUCIONAL

En la Sesión No.10 Extraordinaria celebrada por la Municipalidad de Alajuelita a las 19 horas del 21 de setiembre del 2011, el Concejo Municipal aprobó la Nueva Estructura Organizacional y se implementó en la institución a partir del Presupuesto Ordinario 2012.

Sin embargo esta estructura para los Jefes de Departamento y la mayoría de los funcionarios no está bien diseñada y no refleja la realidad existente de la empresa según los procesos, niveles de comunicación y trabajo entre departamentos. Esta estructura organizacional ha generado dentro de la municipalidad problemas graves de comunicación y errores en los procesos. Datos que fueron obtenidos por los colaboradores de la institución mediante conversaciones introductorias a la investigación.

Figura 1. Organigrama de la Municipalidad de Alajuelita



Fuente: Municipalidad de Alajuelita



# Diseño del Manual de Procedimientos del Departamento Financiero Contable

## 1.1.8. FODA DEL DEPARTAMENTO FINANCIERO CONTABLE

La Municipalidad de Alajuelita no cuenta con un análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, por tanto el Departamento Financiero Contable no posee un análisis de esta naturaleza y nunca ha sido tomado en cuenta para la planeación estratégica de esa área, pero en razón a la importancia que tiene a nivel administrativo y por los datos que podría brindar a esta investigación, se procedió al diseño del FODA del Departamento Financiero Contable, el cual más adelante en este estudio, se detalla la metodología utilizada para crear esta herramienta.

*Cuadro N°1. Análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA)*

<b>Fortalezas</b>	<b>Oportunidades</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>○ El departamento cuenta con un personal comprometido en mejorar los procesos y reducir los tiempos de ejecución de cada una de las funciones.</li><li>○ Talento Humano actual del departamento con mentalidad abierta al cambio positivo.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>○ Para el año 2017, el departamento podrá contar con un nuevo sistema de información que facilitara las funciones diarias en los procesos de presupuesto, contabilidad y facturación.</li><li>○ El interés que está mostrando la nueva Administración Local 2016-2020 en cubrir necesidades importantes del departamento como la falta de herramientas administrativas.</li><li>○ Describir sus procedimientos de manera tal que sus procesos se vuelvan eficientes y eficaces.</li><li>○ La Asesoría fiscal y financiera que recibe por parte de instituciones reguladoras del Estado.</li></ul>



## Diseño del Manual de Procedimientos del Departamento Financiero Contable

<b>Debilidades</b>	<b>Amenazas</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>○ No cuenta con políticas o reglamentos que controlen la correcta ejecución de las funciones.</li><li>○ El departamento no posee un Manual de Procedimientos que guíe al funcionario en los procesos y evite cometer errores.</li><li>○ El sistema de información actual usado en el departamento tiene muchas deficiencias y provoca muchos errores en el tema de facturación.</li><li>○ El sistema de información actual no es integral y esto causa que los encargados de los procesos dediquen la mayoría de su tiempo laboral a actividades operativas.</li><li>○ Necesidad de personal en el departamento, que realice el trabajo operativo y permita que los encargados del proceso puedan ejecutar labores más estratégicas.</li><li>○ Carencia de programas de capacitación al personal del departamento.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>○ Limitación financiera impuesta por la Contraloría General de la República a razón del déficit fiscal actual.</li><li>○ El departamento se expone a sanciones por parte de la Contraloría General de la República de Costa Rica, que ponen en riesgo la operación de la Municipalidad.</li><li>○ Aumento de la demanda de trabajo debido a regularizaciones legales del Ministerio de Hacienda de Costa Rica.</li></ul>

Fuente: Elaboración propia





# Diseño del Manual de Procedimientos del Departamento Financiero Contable

## 1.1.9. DESCRIPCIÓN DE LAS INSTALACIONES FÍSICAS

La Municipalidad de Alajuelita cuenta con un edificio de dos plantas. En la primera planta están los puestos de Plataforma de servicios, la recepción, oficina de informática, oficina de Encargado de Plataforma de servicios, oficina de Ingeniería, oficina de la Mujer, oficina del Encargado de Cultura, el área de tesorería y la caja recaudadora.

En la segunda planta, se encuentra el área administrativa, oficinas distribuidas por unidades o departamentos de trabajo según sea la naturaleza de sus funciones, la oficina del Alcalde y Vicealcaldesa primera, la sala para sesiones del Consejo Municipal o sala de reuniones administrativas.

La municipalidad no cuenta con un comedor institucional sin embargo tiene destinado un área específica para que los colaboradores puedan desayunar, almorzar y calentar los almuerzos.

La ventilación de esta entidad no es por medio de aire acondicionado, sino que cada departamento y oficina cuenta con abanicos. No poseen herramientas tecnológicas importantes para la agilización de los procesos, como lo es un sistema integral computacional (sistemas operativos y de información).

Para obtener más detalle de las instalaciones del municipio ver Anexo N° 1 sobre instalaciones de la municipalidad.

## 1.1.10. CRITERIOS O NORMAS DE APLICACIÓN GENERAL QUE LA ORGANIZACIÓN DEBE CUMPLIR DE MANERA OBLIGATORIA

Todos los funcionarios de la municipalidad desde el máximo jerarca hasta el último de sus subalternos deben obedecer y guiarse con una serie de reglamentaciones dispuestas en las siguientes normas:



# Diseño del Manual de Procedimientos del Departamento Financiero Contable

- Constitución Política de Costa Rica.
- Código de Trabajo de Costa Rica.
- Ley General de la Administración Pública.
- Código Municipal de Costa Rica.
- Convención Colectiva de Funcionarios de la Municipalidad de Alajuelita.
- Políticas Internas de la Municipalidad de Alajuelita.

En el caso del Departamento Financiero Contable específicamente debe guiarse con las siguientes normativas:

- Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados (PCGA).
- Normas Internacionales de Información Financiera en el Sector Público (NIIF).
- Normas Internacionales de Contabilidad del Sector Público (NIC's S.P).
- Políticas del departamento.

## 1.1.11. DESCRIPCIÓN DE LAS ÁREAS INVOLUCRADAS EN EL PROYECTO

El Departamento que fue sujeto a estudio fue el Departamento Financiero Contable que está integrado por cuatro funcionarios municipales ubicados en 3 áreas importantes que cumplen un proceso específico.

El objetivo del departamento Financiero Contable, consiste en analizar la situación financiera y presupuestaria de la Municipalidad para el correcto uso de los recursos y la eficiente toma de decisiones en el cumplimiento de las metas del municipio.



# Diseño del Manual de Procedimientos del Departamento Financiero Contable

## **Área de Jefatura Financiero Contable**

**Persona a Cargo de Jefatura:** Lic. Silvia Molina Arias

### **Objetivo:**

Asegurar el funcionamiento óptimo de las políticas contables y financieras para la correcta administración financiera de los fondos públicos, cumpliendo con el adecuado control interno en obtención de los resultados deseados.

### **Funciones:**

- Ejecuta y evalúa las actividades desarrolladas de las operaciones financieras y patrimoniales, llevando las contabilidades de: presupuesto, movimiento de fondos y valores, cuentas de terceros y especiales, patrimonial, de responsables y deuda pública.
- Preparar los correspondientes estados financieros e informes específicos.
- Ejerce el control de la contabilidad municipal con las facultades de observar los aspectos legales, formales, numéricos y de imputación de los recursos y erogaciones públicos.
- Prepara, presenta y, si es necesario, expone personalmente, toda la información financiera contable requerida por el Concejo Municipal y Alcaldía Municipal.
- Dirige y administra la Contaduría Municipal.
- Califica al personal, asigna tareas, aplica sanciones y demás aspectos inherentes a la jefatura de la dependencia.
- Asesora a la Alcaldía.
- Atiende y controla los asuntos relativos a: Contabilidad general; trámites administrativos que impliquen erogación y/o ingresos de fondos; sueldos; deudas documentadas; inventarios; presupuestos de gastos y recursos, su



# Diseño del Manual de Procedimientos del Departamento Financiero Contable

implementación y ejecución; recaudaciones y pagos; registro, ingreso, estados y balances; suministro; tasas, contribuciones y tributos en general.

- Formula y presenta el Presupuesto Ordinario y extraordinario ante el Consejo Municipal y la Contraloría General de la República de Costa Rica.
- Presta colaboración y asesoría a otras jefaturas departamentales y direcciones, en la formulación, control y evaluación de programas y presupuesto.
- Controla la ejecución presupuestaria.
- Elabora, coordina y supervisa cualquier modificación presupuestaria.
- Analiza y recomienda ante sus superiores las posibilidades de inversión o reducción de gastos, para optimizar la gestión de la Municipalidad.
- Redacta y revisa informes, proyectos, normas, procedimientos, notas y otros instrumentos técnicos y documentos que surgen como consecuencia de la ejecución de las labores.
- Asiste y participa en reuniones con sus superiores y compañeros con el fin de coordinar esfuerzos y actividades,
- Mejora métodos y procedimientos de trabajo, analiza y resuelve problemas surgidos en el desarrollo de éste.
- Archivo de documentos producto de su labor diaria.

## **Asistente de Contabilidad del Departamento Financiero Contable**

**Persona a Cargo:** Sra. Silvia Cruz Villalobos

### **Objetivo:**

Ejecutar todo el ciclo contable desde labores de registro hasta el análisis contable de todos los documentos, movimientos o transacciones que nacen de la actividad, esto para permitir la toma de decisiones de la organización mediante los estados financieros generados de la operación contable.



# Diseño del Manual de Procedimientos del Departamento Financiero Contable

## Funciones:

- Ejecutar labores de gran variedad y dificultad de análisis, verificación, codificación, revisión y registro de datos y operaciones contables (ciclo contable).
- Revisar y fiscalizar libros, balances, comprobantes y otros documentos.
- Realizar declaraciones de impuesto de renta.
- Realizar declaraciones de proveedores y clientes.
- Realizar inventarios, conciliaciones, estados de origen y aplicación de fondos, comprobando la correcta aplicación de disposiciones que rigen las actividades contables.
- Verificar los ingresos y egresos en los asientos de diario de la Tesorera Municipal.
- Mayorizar en el libro de Diario General y en el Mayor de Ingresos y Egresos.
- Realizar revisiones periódicas para la evaluación de las operaciones contables, financieras y administrativas.
- Comprobar la correcta aplicación de normas, disposiciones, leyes y reglamentos que rigen las diferentes actividades contables que desarrolla.
- Llevar controles variados sobre las diferentes actividades que tiene bajo su responsabilidad.
- Codificar, verificar y clasificar documentos contables mediante los sistemas establecidos.
- Hacer reportes sobre las actividades realizadas y sobre las irregularidades que se observa en el desarrollo del trabajo.
- Atender y resolver consultas que le presentan sus superiores, subalternos, compañeros y público en general, relacionadas con las actividades a su cargo.
- Control de activos fijos de la Institución.
- Evaluar consultas sobre sistemas contables y otros asuntos relacionados con el trabajo.



# Diseño del Manual de Procedimientos del Departamento Financiero Contable

- Archivo de documentos producto de su labor diaria.

## **Área de Control de Presupuesto**

**Persona a Cargo:** Bach. Álvaro Morales Solís:

### **Objetivo:**

Elaborar funciones variadas que implican el ejercicio de conocimientos profesionales; tales como la administración y la gestión de todas las transacciones, funciones y actividades dentro de la Municipalidad que estén ligadas con Materia Presupuestaria, de manera que se presente un equilibrio presupuestal entre los posibles ingresos y los gastos con los que debe lidiar la organización todo esto para el logro de los objetivos de la misma.

### **Funciones:**

- Realiza todos los registros presupuestales de ingresos y egresos.
- Detecta y reporta transacciones en el uso de recursos presupuestarios.
- Determina los recursos disponibles para la distribución de los saldos utilizables mismos en los diferentes procesos para el presupuesto ordinario, extraordinario y modificaciones presupuestarias.
- Elabora informes sobre los movimientos de los egresos presupuestarios y los remanentes.
- Lleva control y registro de órdenes de compra, vales, recibos, telefónicos, de electricidad, notas de débito, caja chica, reintegros, planillas, nóminas, para su debida autorización.
- Lleva el control de la ejecución de partidas específicas.
- Verifica la correcta aplicación de normas, disposiciones, leyes y reglamentos que rigen el control del presupuesto del egreso.



# Diseño del Manual de Procedimientos del Departamento Financiero Contable

- Verifica y autoriza la existencia de recursos presupuestarios para la atención de las necesidades municipales.
- Realiza otras labores propias de su cargo a solicitud del superior inmediato.
- Revisar la codificación presupuestaria.
- Coordinar con los diferentes Departamentos y equipos de Trabajo acerca de Materia Presupuestaria.
- Atender público externo e interno de acuerdo a consultas pertinentes.
- Asistir a reuniones con superiores y compañeros, con el fin de mejorar los procesos en el campo de trabajo.
- Archivo de documentos producto de las labores diarias.

## **Área de Tesorería Municipal**

**Perona a cargo:** Lic. Greivin Valencia López, Tesorero

### **Objetivo:**

Ejecutar labores variadas que implican el ejercicio de conocimientos administrativos y contables; así como la capacidad de custodiar el buen manejo del dinero verificando que las transacciones diarias de dinero se desarrollen según el cumplimiento de los objetivos organizacionales y departamentales.

### **Funciones:**

- Realizar los pagos de planillas al personal administrativo y campo.
- Realizar el pago de los proveedores y otros pagos de la Municipalidad.
- Realizar los depósitos del día para ser transportados al banco por la empresa Proval.
- Monitorear la página del banco para confirmar los depósitos realizados por la empresa remesera.
- Registrar los movimientos de las diferentes cuentas bancarias (entradas y salidas de bancos).



# Diseño del Manual de Procedimientos del Departamento Financiero Contable

- Control de facturación de tributos y servicios.
- Custodia del dinero.
- Control de cuentas por pagar.
- Recibo, custodia y devolución de garantías de cumplimiento.
- Verificar depósitos y pagos de impuestos por medio de la página web del banco.
- Supervisar el funcionamiento y reintegro de la caja chica.
- Custodiar el funcionamiento de la caja recaudadora.
- Realizar el cierre diario de la caja recaudadora en funcionamiento.
- Efectuar el cambio de menudo para mantener el buen funcionamiento de las cajas.
- Visitar las agencias bancarias para retirar documentación.
- Atender público externo de acuerdo a consultas pertinentes.
- Colaborar con el Departamento de Contabilidad y Presupuesto en la preparación del Programa periódico de caja.
- Elaboración de Ordenes pagó.
- Control de Órdenes de Compra.
- Revisar y controlar la legalidad, veracidad, propiedad y conformidad de la documentación de respaldo, previo al pago de los valores a los beneficiarios debidamente autorizados y legalizados de conformidad con las normas de control interno que deba hacer la administración Municipal (órdenes de pago y órdenes de compra).
- Confecciona cheques correspondientes a las cuentas bancarias de la municipalidad.
- Mantiene actualizado el registro y archivo de cheques emitidos y no pagados a los beneficiarios.
- Formalizar el cambio de cheques en el banco.
- Archivar documentos propios del departamento.





# Diseño del Manual de Procedimientos del Departamento Financiero Contable

- Presentar un estado diario de los ingresos al/la Director(a) de Hacienda y Contadora Municipal.
- Elabora flujos de caja para las proyecciones futuras de liquidez de efectivo.
- Informar oportunamente sobre el vencimiento de los documentos que mantiene en custodia.

## 1.2. ANTECEDENTES DEL ESTUDIO

---

La Municipalidad de Alajuelita es un ente gubernamental que tiene una estructura organizacional que ha ido creciendo a través de los años con el fin de poder administrar mejor los diferentes recursos que le son dados al cantón por el Estado de Costa Rica, así como los recursos que los mismos habitantes del cantón proporcionan.

Su estructura organizacional refleja una institución con una necesidad de poseer una buena administración que inicie desde el Gerente General hasta cada uno de los Jefes de departamento de la institución. Una buena organización interna producto de una administración eficaz y eficiente en relación a las operaciones a las que se dedica el municipio, generando resultados exitosos para el cantón de Alajuelita en áreas como Desarrollo Económico, Cultura, Deporte, en sí en un Desarrollo Humano Local.

El gobierno local de Alajuelita no cuenta con un control interno oportuno para cumplir las metas propuestas por el municipio, esto por diferentes razones entre las que se encuentran una administración poco efectiva y la falta de herramientas esenciales que faciliten la dirección y control de las funciones que se realizan en cada una de las secciones funcionales de la Municipalidad.



# Diseño del Manual de Procedimientos del Departamento Financiero Contable

El municipio no cuenta en ninguno de los departamentos con un Manual de Procedimientos que formen parte integral de un Manual General de la empresa, por tal razón la Municipalidad de Alajuelita considera que esta herramienta es necesaria para una mejor operación de las tareas de cada departamento.

El interés de la municipalidad por poseer un Manual de Procedimientos se fundamentó inicialmente en un área, en el Departamento Financiero Contable ya que la Contraloría General de la República exigió a este departamento elaborar un Manual de Procedimientos Financiero Contable siendo este parte de una de las herramientas que ayudara a la ejecución de las Normas Internacionales de Contabilidad para el Sector Público (NICs SP) y las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF) en las empresas públicas.

La exigencia de la Contraloría General de la República se fundamenta en lo establecido por el código Municipal de Costa Rica, en su artículo 114 donde hace relación a los asuntos financieros contables.

El gobierno local pretende con esta herramienta mejorar la comunicación entre compañeros involucrados en los diferentes procesos, facilitar el cumplimiento de las tareas de manera que exista menor confusión a la hora de realizarlas, reduciendo los errores y ganando tiempo valioso para obtener un cumplimiento de labores más efectivo.

La Municipalidad pretende dar atención a la elaboración de manuales de procedimientos en cada departamento, por medio de este primer Manual, el cual se encontrará por escrito y se establecerá de manera formal e oficial.



# Diseño del Manual de Procedimientos del Departamento Financiero Contable

## 1.3. JUSTIFICACIÓN DEL ESTUDIO

---

La Municipalidad de Alajuelita necesita cumplir con los objetivos propuestos y para ello necesita que cada departamento de la organización funcione de la manera correcta, contribuyendo con los fines del municipio. Es de gran utilidad un Manual de Procedimientos General que facilite la elaboración de cada una de las actividades relacionadas a los procesos y las funciones de los diferentes puestos del municipio.

Un detalle descriptivo de las actividades de cada proceso permitirá a los colaboradores ejecutar sus labores reduciendo los tiempos para producir resultados y disminuyendo errores, favoreciendo tanto al colaborador, a la organización y a los clientes, en un trabajo ordenado y que brinde los resultados esperados.

En el Departamento Financiero Contable la necesidad de un Manual de Procedimientos se da debido a las exigencias de control que solicita el Código Municipal de Costa Rica en el cual estipula lo siguiente en su artículo 114:

“Las normas relativas a los asuntos financieros contables de la municipalidad deberán estar estipuladas en el Manual de Procedimientos Financiero Contable aprobado por el Concejo. El proyecto del manual deberá ser analizado y dictaminado previamente por la auditoría” (Código Municipal de Costa Rica , 2013, pág. 126).

Es por ello que el departamento necesita de esta herramienta, cumpliendo no solo con lo estipulado en el Código Municipal si no con lo solicitado por la Contraloría General de la República donde exige a la municipalidad la aplicación de las Normas Internacionales de Contabilidad del Sector Público Costarricense.



# Diseño del Manual de Procedimientos del Departamento Financiero Contable

Referente a lo anterior el (Ministerio de Hacienda, 2016) en su página web oficial menciona lo siguiente:

El Gobierno de Costa Rica decidió adoptar normativa contable internacional en el sector público costarricense mediante la emisión de los decretos N°34918-H para la adopción de las Normas Internacionales de Contabilidad del Sector Público Costarricense en las entidades que forman parte del Sector Gobierno General, y el Decreto N° 35616-H para la adopción de las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF/NIC) en las empresas públicas.

La decisión que tomó el Gobierno de Costa Rica de acuerdo con lo estipulado por el Ministerio de Hacienda en su página web oficial (2016) fue por factores importantes como la existencia de un marco contable débil, por las entidades que solo tenían contabilidad presupuestaria y por heterogeneidad en el tratamiento contable.

La solicitud de un Manual de Procedimientos es parte del control interno con el que debe laborar todo el departamento en estudio, además que generaría mayor orden en las labores y que el equipo del departamento cumpla sus objetivos con rapidez y calidad, asimismo estarán contribuyendo al cumplimiento de las metas organizacionales.

Mediante la ejecución de este manual en el Departamento, la municipalidad podrá entender la utilidad de esta herramienta y los beneficios que se obtienen para cada área del municipio como para la institución en general, podrán analizar y tener una justificación razonable y veraz para implementar en cada departamento un Manual de procedimientos y a la vez obtener uno general de la organización.

Los beneficios que adquirirá el Departamento Financiero Contable de la Municipalidad de Alajuelita con el diseño de este manual son los siguientes:



## Diseño del Manual de Procedimientos del Departamento Financiero Contable

- Definir responsabilidades por unidades o personas de una manera clara y ordenada.
- Evitar la duplicidad de labores así como la detección de omisiones.
- Establecer una uniformidad y correcta relación de las labores logrando una adecuada orientación, relación y coordinación entre la organización y sus colaboradores.
- Brindar un mejor entendimiento de políticas, objetivos, estructura y funciones de cada área de la organización.
- Obtener un mayor aprovechamiento de los recursos.
- Propiciar el ahorro de tiempo y esfuerzos en las funciones y directrices.
- Crear responsabilidades y autoridad de las jefaturas.
- Fomentar la eficiencia y la eficacia.
- Fijar las políticas y colaborar con el control interno de la organización.
- Disminuir los costos debido al incremento de la efectividad de las funciones.
- Facilitar la selección de nuevos colaboradores evaluando de una manera más detallada las competencias que el puesto requiere.
- Proporcionar a los nuevos colaboradores los lineamientos necesarios para el desempeño de sus tareas.
- Generar un insumo para el análisis del trabajo realizado mediante el cual se puedan establecer mejoras en cada una de las funciones del departamento.
- Ayudar como herramienta para la capacitación de personal.

El Manual de Procedimientos es una herramienta ineludible para el óptimo desarrollo de la gestión financiera contable así como para la asignación de responsabilidades.



# Diseño del Manual de Procedimientos del Departamento Financiero Contable

## 1.4. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

---

El problema de este estudio surge de la necesidad del Departamento Financiero Contable de la Municipalidad de Alajuelita, de contar con un mayor control de los procesos mediante un Manual de Procedimientos para que las funciones se realicen de una forma eficiente y eficaz, manual exigido por la Contraloría General de la República, en cumplimiento con el artículo 114 del Código Municipal de Costa Rica.

El Departamento Financiero Contable de la Municipalidad de Alajuelita actualmente necesita de este instrumento para mejorar la eficiencia y la eficacia de sus funciones, así como a su vez cumplir con los objetivos del departamento y de la organización.

Es por esto que la definición del problema, está delimitada por la siguiente pregunta:

Para el segundo semestre 2016 ¿Puede lograr el Departamento Financiero Contable de la Municipalidad de Alajuelita a través de un Manual de Procedimientos, optimizar el desarrollo de sus funciones con resultados eficientes y eficaces?.



# Diseño del Manual de Procedimientos del Departamento Financiero Contable

## 1.5. OBJETIVOS DEL ESTUDIO

---

Los objetivos de la siguiente investigación son los siguientes:

### 1.5.1. OBJETIVO GENERAL

Desarrollar un Manual de Procedimientos, para el Departamento Financiero Contable de la Municipalidad de Alajuelita, con el objetivo de servir de instrumento técnico orientado al cumplimiento efectivo de las atribuciones asignadas para cada Unidad Administrativa.

### 1.5.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- A. Identificar los procesos más importantes que se llevan a cabo en el Departamento Financiero Contable de la Municipalidad de Alajuelita.
- B. Describir los procesos identificados según las normas técnicas existentes en la materia, con el fin de conformar un Manual de Procedimientos.
- C. Utilizar las técnicas de análisis del hexámetro de Quintiliano y el análisis de valor y Tiempo de Ciclo, con el fin de determinar aspectos específicos de cada procedimiento, tales como que pasa si no se realiza, quien lo desempeña, en que tiempo, entre otros y de esta manera analizar que el Manual de Procedimientos realizado cuente con todos los requerimientos.
- D. Analizar todas las variables de los formularios actuales utilizados en algunos de los procedimientos, mediante el instrumento del cuestionario para evaluación de formas.



# Diseño del Manual de Procedimientos del Departamento Financiero Contable

- E. Elaborar la herramienta administrativa de análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas del Departamento Financiero Contable de la Municipalidad de Alajuelita (FODA), en función de obtener un diagnóstico general del Departamento, que permita tomar decisiones para la mejora de sus procesos.

## 1.6. ALCANCE Y LIMITACIONES DEL ESTUDIO

---

### 1.6.1. ALCANCE DEL ESTUDIO

El estudio consiste en la elaboración de un Manual de Procedimientos para el Departamento Financiero Contable, construyendo los más relevantes y de más urgencia para el departamento y la Municipalidad. Esto debido a que el departamento en estudio posee muchas funciones que a pesar de que es una necesidad que se establezcan en un Manual de Procedimientos, este estudio es limitado por cuestiones de tiempo y académicas, por lo cual se recurrió a la realización de una gran parte de esos procedimientos financieros Contables.

Adicional para el Departamento se diseñó un análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA) que a la vez contribuirá con información relevante para la investigación. Este estudio se desarrolló durante el segundo semestre 2016.

El Manual de Procedimientos para el Departamento Financiero Contable, después de ser elaborado y completado será entregado a la Encargada del departamento en estudio. Para la aprobación del mismo, tal y como lo indica el artículo del Código Municipal de Costa Rica, será una acción y responsabilidad a tomar por la Encargada del Departamento o por un correspondiente funcionario Municipal.





# Diseño del Manual de Procedimientos del Departamento Financiero Contable

Las Unidades Administrativas donde se realizaron los procedimientos fueron las siguientes:

*Cuadro N°2. Unidades Administrativas para procedimientos*

<b>NOMBRE DEL FUNCIONARIO</b>	<b>PUESTO QUE DESEMPEÑA</b>
Lic. Silvia Molina Arias	Encargada del Departamento Financiero Contable
Silvia Cruz Villalobos	Asistente Contable
Bach. Álvaro Morales Solís	Encargado de Control de Presupuesto
Lic. Greivin Valencia López	Tesorero Municipal

Fuente: Elaboración propia

## 1.6.2. LIMITACIONES DEL ESTUDIO

La investigación presentó 4 limitaciones, las cuales son las siguientes:

- En algunas ocasiones por situaciones personales de tiempo, algún colaborador del Departamento no podía brindar información después de la jornada laboral ordinaria, horario donde se podía trabajar en el estudio. Como consecuencia se posponía la aplicación de entrevistas y cuestionarios para otras fechas.
- Algunos colaboradores del Departamento demostraban un poco de resistencia al cambio, en relación a mejorar sus procesos, esto debido a la costumbre de realizarlos de la misma forma por muchos años, por lo que algunos respondían de una manera muy general y desinteresada, por lo que se debía proceder en convencerlos para que brindaran más información.



## Diseño del Manual de Procedimientos del Departamento Financiero Contable

- Para mejorar algún proceso muchas de las ideas de los colaboradores incluían requerir algún implemento o herramienta que la Municipalidad no tenía, ni contaría con una partida presupuestaria para la adquisición del mismo. Lo que provocaba pensar al funcionario en otra forma de mejorar el proceso y verse limitadas sus ideas.



# Diseño del Manual de Procedimientos del Departamento Financiero Contable

## CAPÍTULO 2: MARCO TEORICO

Esta investigación está sustentada en un marco teórico que reúne un conjunto de definiciones y características, del Análisis Administrativo; este permitirá la clarificación de los conceptos de mayor relevancia para la elaboración y uso de un Manual de Procedimientos.

### 2.1. ADMINISTRACIÓN

---

#### 2.1.1. DEFINICIÓN DE ADMINISTRACIÓN

La palabra administración se define como la “Ciencia compuesta de principios, técnicas y prácticas, cuya aplicación a conjuntos humanos permite establecer sistemas racionales de esfuerzo cooperativo, mediante los cuales se alcanzan propósitos comunes que no se logran de manera individual en los organismos sociales.” (Sergio Hernández y Rodríguez & Gustavo Palafox de Anda, 2012, pág. 11).

Según (Idalberto Chiavenato, 2014, pág. 9) concluye lo siguiente sobre la administración:

1. La administración se manifiesta dentro de las organizaciones. No se presentan en situaciones aisladas. Todas las organizaciones (naciones, estados y municipios, empresas, industrias, negocios de todo tipo sin importar su tamaño o carácter) deben ser administradas. No obstante, cada organización es única, singular y diferente de las demás y sus características diferentes afectan tanto al administrador como a todas las personas que son sus colaboradores. El administrador necesariamente requiere estar presente en cada organización. Esa es su responsabilidad.



# Diseño del Manual de Procedimientos del Departamento Financiero Contable

2. La administración requiere hacer las cosas a través de las personas. El administrador no las puede ejecutar todas, por lo cual debe saber cómo dirigir a las personas y como desarrollar sus capacidades y competencias para que ellas desempeñen adecuadamente sus actividades. Debe saber cómo aprovechar las capacidades y las competencias de las personas a las necesidades de la organización y de los objetivos que serán alcanzados por medio del esfuerzo común. Para ello, debe comunicar, orientar, liderar, motivar y recompensar a las personas.
  
3. La administración implica enfrentarse al mismo tiempo con muchas situaciones complejas, con frecuencias inesperadas y posiblemente conflictivas. Administrar es un proceso complejo que requiere integrar, articular y tener visión de conjunto, principalmente cuando las actividades han sido divididas y son diferentes. Esto requiere de consistencia y flexibilidad, reflexión y acción, espíritu analítico y sintético, ver de forma simultánea el todo y las partes. Requiere de una perspectiva global y de la comprensión del mercado local, los clientes, los competidores, la sociedad, el gobierno y el mundo globalizado.
  
4. El administrador no debe cesar de buscar, encontrar y aprovechar nuevas oportunidades de negocios. Debe poseer una actitud emprendedora concentrada en el compromiso por aprender constantemente nuevas habilidades y nuevos conocimientos y por adquirir nuevas competencias. Debe ser un agente de cambio y de transformación de las organizaciones.
  
5. El administrador debe saber reunir al mismo tiempo conceptos y acción. En otras palabras, debe homogenizar la teoría y la práctica, el saber y el aplicar, el pensar y el actuar. Los conceptos sin acción no conducen a nada; la acción sin conceptos es simple pérdida de tiempo. Cada vez es más frecuente que



# Diseño del Manual de Procedimientos del Departamento Financiero Contable

asuntos complejos y abstractos exijan la atención de los administradores. Al principio fue la eficiencia y la eficacia. Después la productividad y la rentabilidad. Más adelante surgió el mercado, las la excelencia, la estrategia, la competitividad, la sustentabilidad y la responsabilidad social. ¿Qué son esos aspectos sino conceptos abstractos e intangibles? ¡Pura teoría! Y sin teoría, el administrador no sabrá exactamente qué debe hacer en situaciones abstractas e intangibles, a no ser que quiera trabajar solo con cosas concretas y dentro de una rutina aburrida y repetitiva mientras el mundo de los negocios del que forma parte es dinámico, complejo, cambiante y competitivo.

## 2.1.2. PROCESO ADMINISTRATIVO

Teniendo en claro lo anterior se puede citar el proceso administrativo según (Gareth R. Jones & Jennifer M. George, 2010, pág. 8) en las siguientes cuatro funciones gerenciales más importantes: “Planear, organizar, dirigir y controlar”.

### 2.1.2.1. Planear

Es un proceso que usan los administradores para identificar y seleccionar las metas y los cursos de acción apropiados.

Los tres pasos del proceso de planeación son:

- Decidir que metas perseguirá la organización
- Decidir que cursos de acción se emprenderán para alcanzar sus metas
- Decidir cómo distribuir los recursos de la organización para conseguir esas metas.

Por otra parte; (Sergio Hernández y Rodríguez & Gustavo Palafox de Anda, 2012, pág. 177) mencionan la importancia de la planeación como “la proyección impresa de las acciones de corto, mediano y largo plazos de las empresas para que operen con éxito tanto al interior como en el contexto en el que actúan, lo cual



# Diseño del Manual de Procedimientos del Departamento Financiero Contable

le permite administrar sus recursos, organizarlas internamente, dirigirlas, gerenciarlas y controlarlas“.

## 2.1.2.2. Organizar

Función gerencial la cual es “Es un proceso con el que los gerentes establecen una estructura de relaciones laborales, de modo que los miembros de la organización interactúen y cooperen para alcanzar las metas que esta tenga” (Gareth R. Jones & Jennifer M. George, 2010, pág. 11).

Asimismo Gareth R. Jones y Jennifer M. George (2010) definen la estructura organizacional como “un sistema formal de relaciones de actividades y rendición de cuentas que coordina y motiva a los miembros para que colaboren en la consecución de las metas de la organización”.

## 2.1.2.3. Dirección

Se define el siguiente termino como “La visión de una organización es la declaración breve, concisa y alentadora de lo que la organización intenta llegar a ser y las metas que se fija para lograrlo: su anhelado estado futuro” (Gareth R. Jones & Jennifer M. George, 2010, pág. 12).

## 2.1.2.4. Controlar

Se menciona sobre esta función que “Al controlar los gerentes evalúan en qué medida la organización consigue sus metas y emprende las acciones correctivas para sostener o mejorar el desempeño” (Gareth R. Jones & Jennifer M. George, 2010, pág. 12).

Continuando con lo definido por Gareth R. Jones y Jennifer M. George (2010):



# Diseño del Manual de Procedimientos del Departamento Financiero Contable

El resultado del proceso del control es la capacidad para medir el desempeño con exactitud y regular la eficiencia y la eficacia de la organización. Para ejercer control los gerentes deben decidir que medirán, quizá las que conciernen a la productividad, calidad o sensibilidad para con los clientes.

También el propósito de control según (Sergio Hernández y Rodríguez & Gustavo Palafox de Anda, 2012, pág. 264) “es mantener a la empresa u organización en el equilibrio deseado de ingresos, egresos, utilidades, producción, calidad de sus productos, etc. Todo sistema requiere equilibrio para funcionar”.

## 2.2. EFICIENCIA Y EFICACIA

---

Para poder hacer los procesos de forma correcta y poder sacarles su máximo provecho se necesitan los siguientes conceptos:

### 2.2.1 CONCEPTO DE EFICIENCIA

En relación a la eficiencia según Robbins (2009) “Hacer algo correctamente; se refiere a la relación que hay entre insumos y productos. Busca reducir al mínimo los costos de los recursos”.

Otro concepto dado a la eficiencia es el que la define como “el cabal cumplimiento de los procedimientos y las reglas establecidas, así como la correcta utilización de los recursos asignados para el logro de metas” (Sergio Hernández y Rodríguez & Gustavo Palafox de Anda, 2012, pág. 20).



# Diseño del Manual de Procedimientos del Departamento Financiero Contable

## 2.2.2 CONCEPTO DE EFICACIA

Según (Robbins S, Decenzo,D; & Moon H., 2009) el concepto de eficacia es “Hacer lo correcto; alcanzar las metas”.

Otra definición para la eficacia es “alcanzar los objetivos, sin priorizar el procedimiento y las normas” (Sergio Hernández y Rodríguez & Gustavo Palafox de Anda, 2012, pág. 20).

Un término importante que también debe ser considerado en la administración, es la efectividad, en la cual Hernández et al. (2012) menciona que es:

La conjunción de eficiencia y eficacia. Las empresas bien diseñadas calculan previamente la eficiencia y los recursos a utilizar para alcanzar un objetivo; por lo tanto, la eficiencia y el cumplimiento de metas son fundamentales, y cuando se da la eficiencia y la eficacia, las empresas son efectivas. Cuando las empresas sólo cuidan el procedimiento sin observar la eficacia, corren el riesgo de burocratizarse. La eficiencia y la eficacia siempre deben buscarse, aunque en ocasiones son incompatibles.

## 2.3. ANÁLISIS ADMINISTRATIVO

---

Es importante para este estudio tener claro el concepto de lo que es Análisis Administrativo, sus objetivos, estudios y premisas.





# Diseño del Manual de Procedimientos del Departamento Financiero Contable

## 2.3.1. DEFINICIÓN DE ANÁLISIS

Para poder buscar y asegurarse la eficiencia y eficacia se necesita analizar los datos que se obtienen mediante una investigación.

Por tanto “El análisis de una situación o un factor de estudio consiste en dividir o separar su componentes hasta conocer la naturaleza, características y origen de su comportamiento, sin perder de vista la relación, interdependencia e interacción de las partes entre sí y con el todo, y dé este con su entorno” (Franklin Fincowsky Enrique Benjamín, 2014, págs. 35,36).

## 2.3.2. OBJETIVOS DEL ANÁLISIS ADMINISTRATIVO

Para Franklin (2014) el Análisis Administrativo “permite clasificar e interpretar los hechos, diagnosticar problemas y emplear la información para que la organización pueda evaluar y racionalizar los efectos de un cambio.”

## 2.3.3. ESTUDIOS DEL ANÁLISIS ADMINISTRATIVO

Los niveles de aplicación del Análisis Administrativo según (Hernández Orozco Carlos, 2010, pág. XIII) son los siguientes:

- **Microanálisis Administrativo:** Se circunscribe al estudio de una institución o de un órgano, desde el nivel más general, hasta el de mínimo detalle operativo. En este nivel de análisis interesa, de partida, evaluar la naturaleza doctrinaria del ente y sus fines, con el propósito de asegurar su congruencia con las funciones del Estado, que como institución está llamada a cumplir por delegación.
- **Macroanálisis Administrativo:** Parte de un enfoque global de más de una institución, vistas éstas como unidades de un sistema total de administración general. Es el análisis del “aparato del Estado”, constituido por la totalidad de instituciones y órganos que lo forman.



# Diseño del Manual de Procedimientos del Departamento Financiero Contable

Hernández (2010) también menciona que en el Microanálisis también se analizan “los objetivos institucionales y las funciones departamentales. Se consideran en el análisis, también, el organigrama general, los puestos, los sistemas de trabajo, las fórmulas o formularios empleados, las normas vigentes, los manuales, la distribución de planta, la salud ocupacional y, por supuesto, la asignación de recursos”.

Una de las herramientas importantes de la Administración es el análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas) y Hernández (2010) menciona lo útil que es esta herramienta para el microanálisis y macroanálisis administrativo.

En ambos enfoques, el empleo de la técnica auxiliar FODA: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, aplicada a la institución, conduce a mejores soluciones. De FODA, las dos palabras que inician con consonante se refieren al sujeto activo y protagonista, y las otras dos palabras que inician con vocal, se aplican al cliente, usuario o al ambiente de la Organización.

## 2.3.4. PREMISAS DEL ANÁLISIS ADMINISTRATIVO

Para Franklin (2014) como premisas del Análisis Administrativo se encuentran:

- Las Empresas son dinámicas, y por tanto, deben adaptarse a los cambios que se presenten en su entorno a través del estudio de sus sistemas, su talento humano, así como sus procesos y procedimientos.
- Se debe incrementar la productividad en los procesos y procedimientos, lo cual es posible a través del estudio y aplicación de las nuevas tendencias de la Administración moderna; y así además incrementar la rentabilidad.



# Diseño del Manual de Procedimientos del Departamento Financiero Contable

## 2.4. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

---

A continuación se definirán los conceptos de Estructura Organizacional, así como el significado e importancia del organigrama y las clases más empleadas.

### 2.4.1. DEFINICIÓN DE ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

La estructura organizacional son los objetivos que en sí tiene la empresa y se define como “Establecer un sistema formal de funciones” (Koontz Harold;Weihrich Heinz & Cannice Mark, 2012, pág. 199).

Así mismo Koontz et al. (2012) señala que la estructura organizacional debe reflejar:

1. Los objetivos y planes, porque de ellos se derivan las actividades.
2. La autoridad disponible para la administración de la empresa, dado que en cualquier organización la autoridad es un derecho determinado socialmente que se ejerce de manera discrecional y, como tal, está sujeta a cambios.
3. El ambiente que la rodea, como cualquier plan, cuyas premisas pueden ser económicas, tecnológicas, políticas, sociales o éticas (aunque también puede serlo de la estructura de la organización). Así la estructura debe diseñarse para funcionar, permitir contribuciones de los miembros de un grupo y ayudar a las personas a alcanzar los objetivos con eficiencia en un futuro cambiante. En este sentido, una estructura organizacional efectiva nunca puede ser estática y tampoco hay una que funcione mejor en todo tipo de situaciones, si no que depende de la situación.
4. Como la organización está dotada de personal, la agrupación de las actividades y relaciones de autoridad de su estructura debe considerar las



# Diseño del Manual de Procedimientos del Departamento Financiero Contable

limitaciones y las costumbres de las personas, ello no quiere decir que la estructura deba diseñarse en torno a los individuos (antes bien, ha de llevarse a cabo en torno de las metas y las actividades que lo acompañan); de cualquier modo, es importante considerar el tipo de personas con las cuales se conformará.

## 2.4.2. DEFINICIÓN DE ORGANIGRAMA

Un organigrama “representa la estructura de una organización; estructura significativa, la disposición u ordenación de los órganos o cargos que componen una empresa” (Hernández Orozco Carlos, 2010, pág. 87) y en base a esto su importancia radica en que muestra los diferentes niveles gerenciales dentro de la empresa y el nivel de autoridad que tiene cada uno de los diferentes puestos dentro de la organización.

Así mismo el autor Hernández (2010) menciona sobre la naturaleza del organigrama lo siguiente:

El organigrama representa la estructura formal de una organización. Es una gráfica compuesta por una serie de rectángulos, que representan a los organismos o cargos, los cuales se unen entre sí por líneas, que representan a las relaciones de comunicación y autoridad dentro de la organización.

Para Franklin (2014) “el organigrama es la representación gráfica de la estructura orgánica de una institución o de una de sus áreas, en la que se muestra la composición de las unidades administrativas que la integran, sus relaciones, niveles jerárquicos, canales formales de comunicación, líneas de autoridad, supervisión y asesoría.”

Hernández (2010) menciona las clases más empleadas de organigramas que existen:



# Diseño del Manual de Procedimientos del Departamento Financiero Contable

Por la forma, son estructurales verticales, estructurales horizontales, estructurales circulares y semicirculares.

Por las clases, los organigramas son de unidades organizativas y de cargos o de puestos. No se acostumbra mezclar un organigrama de unidades departamentales con el de cargos, por cuanto dificulta el diseño y también su interpretación.

La organización elige el organigrama que mejor represente la naturaleza de su actividad y el que pueda explicar de mejor manera como está organizada la empresa.

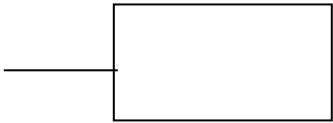
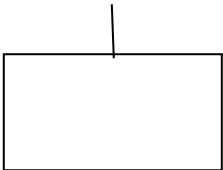
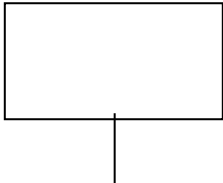
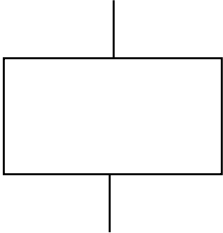


Los organigramas deben ir acompañados de un cuadro que muestre la simbología que se utilizó para su confección. A continuación se muestra una simbología que por lo general es la más utilizada:

*Cuadro N°3. Simbología para elaboración de Organigramas*

<b>Símbolo</b>	<b>Utilizado para representar</b>
	Unidad organizativa formal
	Línea de autoridad formal / unidad subordinada
	Línea de autoridad formal / Unidad con mando



# Diseño del Manual de Procedimientos del Departamento Financiero Contable

	Unidad asesora (staff)
	Unidad subordinada
	Unidad con mando
	Unidad subordinada y con mando
	Unidad organizativa informal
	Línea de asesoría



# Diseño del Manual de Procedimientos del Departamento Financiero Contable

	Línea de autoridad formal
	Línea de autoridad informal
	Línea de coordinación
	Línea de desconcentración administrativa

Fuente: Carlos Hernández Orozco, 2010.

### 2.4.3. IMPORTANCIA DEL ORGANIGRAMA

Para las organizaciones el organigrama ayuda a que los colaboradores se orienten en la organización y en la acción de sus funciones. Tal y como lo



# Diseño del Manual de Procedimientos del Departamento Financiero Contable

menciona Hernández (2010), “Conocer el organigrama de la empresa donde se trabaja, ubica, da seguridad y motiva al empleado. Al usuario le da confianza y noción de los servicios que ofrece. La importancia de disponer de organigramas está estrechamente relacionada con los usos que se le dan y que aquí hemos apuntado.”

## 2.5. MANUAL ADMINISTRATIVO

---

Se definirá en este apartado los conceptos de Manual Administrativo, los objetivos que presenta, clasificación, importancia, así como su contenido.

### 2.5.1. DEFINICIÓN DE MANUAL ADMINISTRATIVO

“Los Manuales Administrativos son documentos que sirven como medios de comunicación y coordinación para registrar y transmitir en forma ordenada y sistemática tanto la información de una organización (antecedentes, legislación, estructura, objetivos, políticas, sistemas, procedimientos, elementos de calidad, etc.), como las instrucciones y lineamientos necesarios para que desempeñe mejor sus tareas” (Franklin Fincowsky Enrique Benjamín, 2014, pág. 194).

### 2.5.2. OBJETIVOS Y BENEFICIOS DE LOS MANUALES ADMINISTRATIVOS

Dentro de los fines que tienen los Manuales Administrativos Franklin (2009) menciona los siguientes:

1. Presentar una visión de conjunto de la organización (individual, grupal o sectorial).
2. Precisar las funciones asignadas a cada unidad administrativa, para definir responsabilidades, evitar duplicaciones y detectar omisiones.





# Diseño del Manual de Procedimientos del Departamento Financiero Contable

3. Mostrar claramente el grado de autoridad y responsabilidad de los distintos niveles jerárquicos que la componen.
4. Ahorrar tiempo y esfuerzo en la realización de funciones pues evitan la repetición de instrucciones y criterios de actuación.
5. Relacionar las estructuras jerárquicas funcionales con los procesos de negocio. • Coadyuvar a la correcta realización y uniformidad de las labores encomendadas a todo el personal.
6. Promover el aprovechamiento racional de los recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos disponibles.
7. Fortalecer la cadena de valor de la organización.
8. Facilitar el reclutamiento, selección, inducción, socialización, capacitación y desarrollo del personal.
9. Servir como una fuente de información para conocer la organización.
10. Funcionar como medio de relación y coordinación con otras organizaciones.
11. Constituir un vehículo de orientación e información a los proveedores de bienes, prestadores de servicios y usuarios o clientes con los que interactúa la organización

Varios de los objetivos importantes mencionados en la cita anterior enlazan con lo fundamental que es el proceso de capacitación en una organización.

El enfoque de la capacitación según (Idalberto, Chiavenato, 2009, pág. 372) es el siguiente “La capacitación constituye el núcleo de un esfuerzo continuo diseñado para mejorar las competencias de las personas y, en consecuencia, el desempeño de la organización”.

Se trata de uno de los procesos más importantes de la Administración de Recursos Humanos.

La existencia de Manuales Administrativos facilitara el proceso de capacitación, obteniéndose mejores resultados.



# Diseño del Manual de Procedimientos del Departamento Financiero Contable

## 2.5.3. CLASIFICACIÓN DE LOS MANUALES ADMINISTRATIVOS

Para (Franklin Fincowsky Enrique Benjamín, 2014, págs. 194,195,196) menciona en su obra la clasificación básica de los Manuales Administrativos, los cuales divide en tres secciones.

El detalle de las tres secciones que el autor hace es:

### 2.5.3.1. Por su Naturaleza o área de aplicación

1. **Microadministrativos:** Son los manuales que corresponden a una sola organización, que se refieren a ella de modo general o se circunscriben a alguna de sus áreas en forma específica.
2. **Macroadministrativos:** Son los documentos que contienen información de más de una organización.
3. **Mesoadministrativos:** Incluyen a una o más organizaciones de un mismo sector de actividad o ramo específico. Por lo general, el término mesoadministrativo se usa en el sector público, aunque también puede emplearse en el privado.

### 2.5.3.2. Por su contenido

1. De organización: Estos manuales contienen información detallada sobre los antecedentes, legislación, atribuciones, estructura orgánica, organigrama, misión y funciones organizacionales.
2. Cuando corresponden a un área específica comprenden la descripción de puestos; de manera opcional pueden presentar el directorio de la organización.
3. De procedimientos: Constituyen un documento técnico que incluye información sobre la sucesión cronológica y secuencial de operaciones concatenadas, entre sí, que se constituyen una unidad para realizar una función, actividad o tareas específicas en una organización.



# Diseño del Manual de Procedimientos del Departamento Financiero Contable

4. De gestión de calidad: Documentos que describen y consignan los elementos del sistema de gestión de calidad, el cual influye información sobre el alcance, exclusiones, directrices de calidad (objetivos y políticas de calidad); responsabilidad y autoridad del sistema de gestión de la calidad; mapas de procesos; responsabilidades de la alta dirección; gestión de recursos; realización del servicio o producto; medición, análisis y mejora, y referencias normativas.
5. De historia de la organización: Estos manuales son documentos que refieren la biografía y la cronología de la entidad, es decir, su creación, crecimiento, logros, evolución, situación y composición.
6. De políticas: También conocidos como de normas, estos manuales incluyen guías básicas que sirven como marco de actuación para realizar acciones, diseñar sistemas e implementar estrategias en una organización.
7. De contenido múltiple: Estos manuales concentran información relativa a diferentes tópicos o aspectos de una organización.
8. De puestos: Conocido también como manual individual o instructivo de trabajo, precisa la identificación, relaciones, funciones y responsabilidades asignadas a los puestos de una organización.
9. De técnicas: Este documento detalla los principios y criterios necesarios para emplear las herramientas técnicas que apoyan la ejecución de procesos o funciones.
10. De ventas: Es un compendio de información específica para apoyar la función de ventas.
11. De producción: Elemento de soporte para dirigir y coordinar todas las fases de los procesos productivos. Constituye un auxiliar muy valioso para uniformar criterios y sistematizar líneas de trabajo en áreas de fabricación.
12. De finanzas: Manuales que respaldan el manejo y distribución de los recursos económicos de una organización en todos sus niveles, en particular en las áreas responsables de su captación, aplicación, resguardo y control.



# Diseño del Manual de Procedimientos del Departamento Financiero Contable

13. De personal: Identificados también como manuales de relaciones industriales, de reglas del empleado o de empleo.
14. De operación: Estos manuales se utilizan para orientar el uso de equipos y apoyar funciones altamente especializadas o cuyo desarrollo demanda un conocimiento específico.
15. De sistemas: Instrumento de apoyo para conocer el funcionamiento de sistemas de información, administrativos, informáticos, etc., de una organización.

## 2.5.3.3. Por su ámbito

1. **Generales:** Son documentos que contienen información general de una organización, según su naturaleza, sector y giro industrial, estructura, forma y ámbito de operación y tipo de personal.  
En el sector público pueden abarcar hasta el nivel de dirección general o su equivalente, en tanto que en el sector privado suelen hacerlo hasta el nivel de departamento u oficina.
2. **Específicos:** Estos manuales concentran información de un área o unidad administrativa de una organización; por convención, incluyen la descripción de puestos.
3. **Enfoque:** Este documento contiene información detallada del contenido de los manuales de organización, procedimientos y del sistema de gestión de la calidad, que son los que más se utilizan en las organizaciones.

## 2.5.4. IMPORTANCIA DE LOS MANUALES ADMINISTRATIVOS

La Administración ofrece una serie de herramientas que ayudaran a la organización a tomar el rumbo que se desea y esto contribuirá a que se obtenga un mayor control interno, una mejor cultura organizacional y resultados alcanzados de mayor efectividad. Tal y como lo menciona Hernández (2010) “los manuales



# Diseño del Manual de Procedimientos del Departamento Financiero Contable

son de gran uso para la información institucional, tanto vertical como horizontal, como instrumento de diagnóstico y de análisis administrativo y como medio informativo para los usuarios de la organización.”

Hernández (2010) también menciona las funciones de los manuales las cuales son:

Proporcionar formalización a la empresa; facilitar el acceso a la información organizada; estandarizar y uniformar el desempeño de las personas; agilizar el funcionamiento de la empresa, evitando pérdidas innecesarias de tiempo.

## **2.5.5. CONTENIDO DE LOS MANUALES ADMINISTRATIVOS**

Para (Hernández Orozco Carlos, 2010, pág. 136) en relación al contenido de los manuales menciona lo siguiente:

El contenido de los manuales depende del asunto que se trata y del uso que se piensa darle. De acuerdo con las circunstancias, los distintos tipos de manuales necesitarán más o menos detalles preliminares o de introducción, así como una parte instructiva que tendrá que ser más o menos extensa. Las secciones básicas que debe contener un manual, son las siguientes:

- Introducción
- Directivas básicas
- Organización
- Descripción de procedimientos
- Reglamentación o normas



# Diseño del Manual de Procedimientos del Departamento Financiero Contable

## 2.6. PROCEDIMIENTOS

---

Es importante definir el concepto de procedimientos, sus objetivos e importancia para la administración de cualquier tipo de organización. Así como la definición de Procesos.

### 2.6.1. DEFINICIÓN DE PROCESO

“Un proceso se refiere a una parte cualquiera de una organización que toma insumos y los transforma en productos que, según se espera, tendrán un valor más alto para ella que los insumos originales” (Chase Richard B. & Jacobs F. Robert & Aquilano Nicholas J., 2009, pág. 160).

### 2.6.2. DEFINICIÓN DE PROCEDIMIENTOS

Para (Hernández Orozco Carlos, 2010, pág. 103) los procedimientos son "una sucesión lógica de pasos u operaciones a la solución de un problema o a la producción de un bien o un servicio".

Los procedimientos conforman las funciones de un puesto o de un departamento, indican el cómo, cuándo, dónde y quienes realizan las actividades, las cuales son responsabilidades de los encargados de cada puesto.

### 2.6.3. OBJETIVOS DE LOS PROCEDIMIENTOS

Para Hernández (2010) un objetivo de los procedimientos es que “se establece para asegurar el tratamiento uniforme de todas las operaciones respectivas para producir un bien o servicio determinado.”



# Diseño del Manual de Procedimientos del Departamento Financiero Contable

## 2.6.4. IMPORTANCIA DE LOS PROCEDIMIENTOS

La importancia de los procedimientos como lo menciona Hernández (2010) es que “un procedimiento indica cómo proceder en una situación concreta.”

Como responder de una manera adecuada y concreta se logra por medio de un procedimiento donde se cumple a cabalidad con el objetivo y se logra resolver la situación que provoco ese accionar.

## 2.7. MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

---

La definición ya de una manera más general de lo que es un Manual de procedimientos, es lo que expondrá este apartado del capítulo 2, así como los objetivos que tiene, funciones, contenido e importancia.

### 2.7.1. DEFINICIÓN DEL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

Según Hernández (2010), el Manual de Procedimientos “Reúne información clasificada y valida sobre la naturaleza y fines de una serie de procedimientos de operaciones de la organización, con sus respectivos algoritmos o fluxogramas, y perfil de productos resultantes de cada proceso, y de sus instrumentos de apoyo, como los formularios. La clasificación puede ser por departamento y naturaleza del procedimiento. Requiere elaborar varios índices de localización”.

Con la implementación de un Manual de procedimientos en una organización se logra dar orientación a los colaboradores de manera que sepan dónde y cómo deben realizar sus funciones.

El autor del libro Gestión del Talento Humano (Idalberto, Chiavenato, 2009, pág. 176) menciona el objetivo de la orientación de las personas, cita lo siguiente:



# Diseño del Manual de Procedimientos del Departamento Financiero Contable

El objeto es colocar a las personas en sus actividades dentro de la organización y dejar en claro sus funciones y objetivos.

## **2.7.2. OBJETIVOS Y FUNCIONES DEL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS**

El principal objetivo del Manual de Procedimientos es que permite “comprender mejor el desarrollo de las actividades de rutina en todos los niveles jerárquicos, lo que propicia la disminución de fallas u omisiones y el incremento de la productividad” (Franklin Fincowsky Enrrique Benjamín, 2014, pág. 245).

También de acuerdo con (Ortiz Ilbañez Luis Orlando, 2010) los objetivos de un Manual de Procedimientos son los siguientes:

1. El establecimiento de objetivos.
2. La definición y establecimiento de guías, procedimientos y normas.
3. La evaluación del sistema de organización.
4. Las limitaciones de autoridad y responsabilidad.
5. La aplicación de normas de protección y utilización de recursos.
6. La generación de recomendaciones.
7. La creación de sistemas de información eficaces.
8. La institución de métodos de control y evaluación de la gestión.
9. El establecimiento de programas de inducción y capacitación de personal.





# Diseño del Manual de Procedimientos del Departamento Financiero Contable

## 2.7.3. CONTENIDO DEL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

Para (Franklin Fincowsky Enrique Benjamín, 2014, pág. 202) el Manual de Procedimientos debe incluir:

- Logotipo de la organización
- Nombre de la organización
- Denominación y extensión del manual (general o específico). Si corresponde a una unidad en particular, debe anotarse el nombre de ésta.
- Lugar y fecha de elaboración
- Numeración de páginas
- Sustitución de páginas (actualización de información)
- Unidades responsables de su elaboración, revisión y/o extensión.
- Clave del formato: en primer término se deben escribir las siglas de la organización; en segundo, las de la unidad administrativa responsable de elaborar o utilizar la forma; en tercero, el número consecutivo del formato y, en cuarto, el año. Para leerla con facilidad, entre las siglas y los números debe colocarse un punto, un guion o una diagonal.

### 2.7.3.1. Prólogo, Introducción o ambos

El prólogo es la presentación que hace del manual alguna autoridad de la organización, preferentemente del más alto nivel jerárquico. La introducción es una exposición de lo que es el manual, su estructura, propósitos, ámbito de aplicación y necesidad de mantenerlo vigente.

### 2.7.3.2. Índice

Es la relación de los capítulos o apartados que constituyen el cuerpo del documento.



# Diseño del Manual de Procedimientos del Departamento Financiero Contable

## 2.7.3.3. Contenido

Lista de los procedimientos que integran el contenido del manual. En el caso de un manual general debe incluir todos los procedimientos de la organización; en el caso de un manual específico sólo los procedimientos de un área o unidad administrativa.

## 2.7.4. IMPORTANCIA DEL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

Indica (Ortiz Ilbañez Luis Orlando, 2010) que es importante porque “documenta la experiencia, el conocimiento y las técnicas que se generan en un organismo; se considera que esta suma de experiencias y técnicas conforman la tecnología de la organización, misma que sirve de base para que siga creciendo y se desarrolle”.

## 2.8. DIAGRAMA DE FLUJO

---

La organización debe contar con una representación gráfica de los procedimientos, esto facilitara la comprensión de las funciones por parte de los colaboradores y se explicara en una forma visual los pasos a seguir para cumplir con los objetivos del puesto. Es por ello que en este apartado se redunda en definir que es un diagrama de Flujo, objetivo, ventajas y simbología utilizada.

### 2.8.1. DEFINICIÓN DE DIAGRAMA DE FLUJO

“Los diagramas de flujo son modelos esquemáticos que muestran el movimiento de los materiales por departamentos de la planta. El procedimiento es la materia prima para el diseño de un diagrama” (Hernández Orozco Carlos, 2010).



# Diseño del Manual de Procedimientos del Departamento Financiero Contable

Otro concepto que le dan al diagrama de Flujo, es el que le brinda el autor Franklin (2014) en su obra Organización de Empresas, específicamente a la acción de diagramar:

Diagramar es representar gráficamente hechos, situaciones, movimientos, relaciones o fenómenos de todo tipo por medio de símbolos que clarifican la interrelación entre diferentes factores y unidades administrativas, así como la relación causa-efecto que prevalece entre ellos.

## 2.8.2. OBJETIVOS DEL DIAGRAMA DE FLUJO

Para Franklin (2014), el objetivo del diagrama de flujo ayuda a que las organizaciones se fortalezcan en sus actividades de negocio para lo cual fueron creadas por lo que menciona lo siguiente respecto al diagrama de flujo:

Constituye un elemento de decisión invaluable para individuos y organizaciones de trabajo; para aquellos, porque pueden percibir en forma analítica y detallada la secuencia de una acción, lo que contribuye sustancialmente a conformar una sólida estructura de pensamiento que fortalece su capacidad de decisión. Para las organizaciones, porque les permite dar seguimiento a sus operaciones mediante diagramas de flujo, elemento fundamental para descomponer en partes procesos complejos, lo cual facilita su comprensión y contribuye a fortalecer la dinámica organizacional y a simplificar el trabajo. (p.234)

## 2.8.3. IMPORTANCIA DEL DIAGRAMA DE FLUJO

La importancia del diagrama de flujo en palabras de Hernández (2010) menciona que “la importancia de su uso radica en que es una herramienta efectiva en el análisis administrativo, ya que facilita la apreciación y valoración del seguimiento del flujo de trabajo a través de actividades y facilita su simplificación.”



# Diseño del Manual de Procedimientos del Departamento Financiero Contable

Así mismo Hernández (2010) menciona que la importancia de un diagrama radica en cuatro aspectos de uso:

- En la planeación de sistemas: Elaborar un fluxograma obliga a un previo ordenamiento de la información disponible, así como un análisis sistemático y detallado de los diferentes procesos.  
El fluxograma permite racionalizar los procedimientos establecidos, introduciendo cambios para lograr procedimientos de mayor eficacia y simplificación de tareas.
- En la actualización de sistemas: Los cambios en los procedimientos son fácilmente representables a través de variaciones incluidas en el fluxograma, lo cual permite visualizar y analizar las nuevas operaciones o flujos de trabajo incluidos en el sistema.
- Simplicidad en los sistemas: El empleo de diagrama de flujo otorga simplicidad a las operaciones desarrolladas, facilita el análisis del flujo de trabajo y del desempeño de las unidades involucradas.
- Ahorro de tiempo y costo: El empleo del diagrama de flujo hace más accesible el análisis de los procedimientos de la organización y apunta a la localización de puntos problemáticos, sin necesidad de reconstruir todo el sistema.

## 2.8.4. VENTAJAS DEL DIAGRAMA DE FLUJO

Para Franklin (2014) varias de las ventajas de un diagrama de flujo son las siguientes:

- De uso: Facilita el llenado y lectura del formato en cualquier nivel jerárquico.
- De destino: Permite al personal que interviene en los procedimientos identificar y realizar correctamente sus actividades.



# Diseño del Manual de Procedimientos del Departamento Financiero Contable

- De aplicación: Por la sencillez de su representación hace accesible la puesta en práctica de las operaciones.
- De comprensión e interpretación: Puede comprenderla todo el personal de la organización o de otras organizaciones.
- De interacción: Permite más acercamiento y mayor coordinación entre diferentes unidades, áreas u organizaciones.
- De simbología: Disminuye la complejidad gráfica por lo que los mismos empleados pueden poner ajustes o simplificación de procedimientos, utilizando los símbolos correspondientes.
- De diagramación: Se elabora en el menor tiempo posible y no se requieren técnicas ni plantillas o recursos especiales de dibujo.

## 2.8.5. SIMBOLOGÍA UTILIZADA

Según (Franklin Fincowsky Enrique Benjamín, 2014, pág. 234) “Un diagrama de flujo elaborado con un lenguaje gráfico incoherente o no accesible transmite un mensaje deformado e impide comprender el procedimiento que se pretende estudiar. De ahí la necesidad de contar con símbolos que tengan un significado preciso, y de convenir reglas claras para utilizarlos”.

La simbología usada para esta presente investigación es la American National Standard Institute (ANSI), la cual proviene de una organización fundada en 1918, sin fines de lucro y que fomenta el desarrollo de los estándares de tecnología en los Estados Unidos, además supervisa la creación, expedición y utilización de miles de normas y directrices utilizadas por (EcuRED, s.f.) muchas empresas en las áreas de la construcción, producción, energía, tecnología entre otros. ANSI también participa activamente en los programas que evalúan la conformidad de los estándares ISO 9000 (calidad) e ISO 14000 (medio ambiente).



# Diseño del Manual de Procedimientos del Departamento Financiero Contable

El ANSI acredita a organizaciones encargadas de realizar certificaciones de productos o personal y lo hace a través de programas de estudios según los requisitos definidos en los estándares internacionales.

Las normas o estándares ayudan a que los productos puedan usarse en todo el mundo, estándares que aseguran que las características y las prestaciones de los productos son consistentes y puedan aplicar sobre ellos las mismas pruebas de validez y calidad.

Dentro de su función de estandarización, ANSI preparó una simbología para representar flujos de información, tal y como se menciona en el libro llamado Organización de Empresas que “La American National Standard Institute (ANSI) ha preparado una simbología para representar flujos de información del procesamiento electrónico de datos, de la cual se emplean algunos símbolos para diagramas de flujo administrativos” (Franklin Fincowsky Enrique Benjamín, 2009, pág. 298).


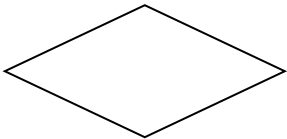
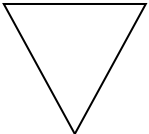
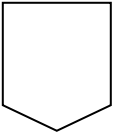
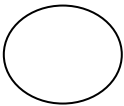
Por consiguiente en el cuadro N°4 se puede observar la simbología mencionada.

*Cuadro N°4. Simbología ANSI*

<b>Simbología</b>	<b>Nombre</b>	<b>Descripción</b>
	Inicio o término	Indica el principio o el fin del flujo
	Actividad	Describe las funciones que desempeñan las personas involucradas en el procedimiento.



## Diseño del Manual de Procedimientos del Departamento Financiero Contable

	Documento	Representa algún documento que se utilice en el procedimiento
	Decisión	Indica un punto dentro del flujo en donde se debe tomar una decisión entre dos o más opciones.
	Archivo	Indica que se guarde un documento en forma temporal o permanente.
	Conector de páginas	Representa una conexión o enlace con otra hoja diferente en la que continua el diagrama de flujo.
	Conector	Representa una conexión o enlace de una parte del diagrama de flujo con otra parte del mismo.

Fuente: Franklin (2009)



# Diseño del Manual de Procedimientos del Departamento Financiero Contable

## 2.9. FORMULARIOS

---

Como parte del Manual de Procedimientos vienen incluidos los formularios, necesarios para una mayor facilidad en la aplicación de las actividades laborales. La cantidad y el tipo de formulario dependerán de la naturaleza del procedimiento a ejecutar.

A continuación se detallara la definición, los tipos de formulario, la importancia, el diseño y el análisis de los mismos.

### 2.9.1. DEFINICIÓN DE FORMULARIO

Según Hernández (2010) “un formulario es un documento impreso que contiene información estructurada “fija” sobre un determinado aspecto, para ser completada con información “variable” según cada aplicación y para satisfacer un objetivo específico.”

### 2.9.2. TIPOS DE FORMULARIOS

“Los formularios son de muy variada naturaleza. Varían en tamaño, textura, forma y color. Esto depende del uso y objetivo del que persiguen. Ejemplos de clases de formularios son; un título, una cédula, un cheque, una planilla de pago, una hoja contable, una factura, un recibo, una oferta de servicios” (Hernández Orozco Carlos, 2010, pág. 132).

Así mismo Hernández (2010) menciona que “existe el formulario continuo, muy empleado en los procesos de computación, y el formulario clásico que es llenado a máquina o a mano por el funcionario o el usuario del sistema.





# Diseño del Manual de Procedimientos del Departamento Financiero Contable

Según lo cita (Franklin Fincowsky Enrique Benjamín, 2009, pág. 80) los formularios más comunes son los siguientes:

- De su uso interno (por ejemplo, el control para pedidos de papelería).
- Diseñados para la presentación de resultados (informe a órganos de gobierno).
- Producto de un consultor externo (formulario para realizar un procedimiento).
- De uso comercial común (formulario para solicitud de empleo).
- Elaboradas por una autoridad normativa para uso interno y reporte de acciones (declaraciones de impuestos).
- Requeridas por una instancia externa para su uso exclusivo (encuesta de alguna cámara o confederación).
- Propuestas por un fabricante de papel o diseñador profesional (formularios continuos para captura de información).

## 2.9.3. IMPORTANCIA DEL FORMULARIO

(Hernández Orozco Carlos, 2010) menciona lo siguiente referente a la importancia del formulario:

La importancia de un formulario bien hecho y necesario al sistema de trabajo radica en que ahorra tiempo en las labores rutinarias, disminuye el error, estandariza el trabajo, facilita la tarea, favorece el control, aumenta la confianza del funcionario y del usuario en la operación, elige el tipo de información necesaria y se estructura su presentación en la fórmula, evitando omisiones de ésta y reunir información innecesaria. Por todo lo anterior, también se disminuyen costos de trabajo.



# Diseño del Manual de Procedimientos del Departamento Financiero Contable

## 2.9.4. DISEÑO DEL FORMULARIO

Se refiere a diseño Franklin (2009, p.81) a la “preparación de un formulario considerando su objeto, tipo de información que contendrá, origen, método de llenado, procedimiento en el que se utilizará, número de copias, usuarios y resultados esperados.”

Por otra parte para la confección de los formularios se deben tomar en consideración una serie de cuestionamientos que según lo expresa Hernández (2010) son los siguientes:

1. ¿Es necesario el formulario?
2. ¿Cuáles son las funciones del formulario?
3. ¿Cuándo se van a utilizar?
4. ¿Quiénes son los usuarios?
5. ¿Cuántas copias se requieren y dónde se guardan?
6. ¿Qué tipo de información se da? ¿Confidencial o rutinaria?

Franklin (2009) menciona que para el diseño del formulario se debe considerar lo siguiente:

### Elementos funcionales

#### Identificación

- Logotipo de la organización
- Título
- Fecha
- Número de página
- (En los dos puntos anteriores se puede incluir, si es un cambio, la fecha y número de hoja que sustituye, según tipo de documento, estudio o proyecto de que se trate.)



# Diseño del Manual de Procedimientos del Departamento Financiero Contable

- Nombre de quien lo elabora, revisa y/o autoriza
- Clave del formulario

## Orden de los componentes

- Secuencia de datos
- Flujo de trabajo
- Cuerpo (datos principales)
- Instrucciones al pie o en el dorso, o colocación de números entre paréntesis en cada espacio que deba ser llenado; se anexa el instructivo.

## 2.9.5. ANÁLISIS DEL FORMULARIO

En relación al análisis de los formularios Franklin (2009, p.80) menciona lo siguiente:

Cuando se revisan las condiciones materiales del contenido de un formulario-tamaño, papel tinta, clase impresión, encuadernación y frecuencia de uso-y consideraciones funcionales- identificación, objetivo, información, estructura, tipo y secuencia de datos-se deben considerar los siguientes aspectos:

- Formularios cuyas dimensiones no coinciden con el tamaño de los equipos en que se procesan o son excesivas para los datos que contienen.
- Duplicación de formas para un mismo fin.
- Exceso de formularios de poco uso.
- Formularios con un número de copias innecesario.
- Formularios cuyo diseño no satisface el propósito para el que fueron creados.
- Formularios para trámites en los que no son necesarios, o sin la forma y contenido requeridos.



# Diseño del Manual de Procedimientos del Departamento Financiero Contable

## 2.9.6. CUESTIONARIO PARA EL ANÁLISIS DE FORMAS

“Este documento relaciona de modo ordenado y secuencial los componentes de una forma, con el fin de analizar y evaluar su funcionalidad” (Franklin Fincowsky Enrique Benjamín, 2014).

## 2.10. POLÍTICAS

---

Importante concepto que debe ser entendido por todo miembro de una organización, desde los altos directivos hasta los subalternos. Este concepto también debe ser de gran relevancia en un Manual de Procedimientos con el fin de obtener los resultados deseados en la aplicación de esta herramienta administrativa.

### 2.10.1. DEFINICIÓN DE POLÍTICAS

Para Franklin (2009) las políticas se definen como los “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”.

En la ejecución de la política se encuentra, el cómo será el comportamiento político en las organizaciones, el cual se define “como aquellas actividades que no forman parte del rol formal de un individuo, pero que influyen o tratan de influir en la distribución de las ventajas y desventajas dentro de la compañía” (Robbins, Stephen P. & Judge, Timothy A., 2013).



# Diseño del Manual de Procedimientos del Departamento Financiero Contable

Así mismo Robbins (2013) en su obra menciona que:

El comportamiento político cae fuera de los requerimientos específicos del puesto de trabajo, e implica el intento de utilizar las bases de poder; incluye los esfuerzos por influir en las metas, los criterios o los procesos usados para la toma de decisiones.

## 2.11. INVESTIGACIÓN

---

En la elaboración de proyectos es necesario utilizar la investigación como herramienta esencial en la búsqueda de resultados idóneos y beneficiosos para la organización.

Las organizaciones necesitan de herramientas administrativas bien elaboradas y que brinden soluciones a problemas existentes en las corporaciones, es por eso que esos instrumentos deben contener previamente una amplia investigación y análisis de manera que el resultado sea exitoso y agregue un valor significativo en las organizaciones.

En esta sección se procede a definir el término de investigación, la importancia de esta y los tipos de investigación existentes.

### 2.11.1. DEFINICIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

De acuerdo con (Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M., 2014, pág. 4) la investigación es “Un conjunto de procesos sistemáticos, críticos y empíricos que se aplican al estudio de un fenómeno o problema”.



# Diseño del Manual de Procedimientos del Departamento Financiero Contable

Es por tanto que una correcta investigación permite no solo determinar los síntomas de un problema sino que busca una correcta solución para los mismos basándose en las causas de los conflictos y de este modo encontrando las soluciones a los mismos. Dentro de una organización se relacionaría con determinar en cuales actividades o funciones se obtuvieron pérdidas de tiempo efectivo de trabajo, de recursos económicos, materiales y otros debido a los procedimientos que se ejecutan en la institución.

## 2.11.2. IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN

Según Hernández et al. (2014) “La importancia de la investigación radica en la observación y evaluación de fenómenos, con el fin de establecer hipótesis y así demostrar su validez o no, las cuales son revisadas a través de diversas pruebas o análisis”.

Es importante que las organizaciones noten todas las situaciones que afectan los procesos con el fin de estudiarlas y obtener una mejora con resultados más beneficiosos para la institución, aprovechando el talento humano existente en la organización. Tal y como lo menciona (Paz Jose Luis, 2016) “Investigar es poner en marcha el conocimiento”.

## 2.11.3. ENFOQUES DE LA INVESTIGACIÓN

De acuerdo a lo que se pretende obtener en la investigación se puede direccionar la misma hacia dos tipos de enfoque, uno de ellos o ambos a la misma vez según el estudio que se realice.

Los enfoques son los siguientes:

- **Enfoque cuantitativo:** “Utiliza la recolección de datos para probar hipótesis con base en la medición numérica y el análisis estadístico, con el fin de



# Diseño del Manual de Procedimientos del Departamento Financiero Contable

establecer pautas de comportamiento y probar teorías” (Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M., 2014).

- **Enfoque cualitativo:** “Utiliza la recolección y análisis de los datos para afinar las preguntas de investigación o revelar nuevas interrogantes en el proceso de interpretación” (Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M., 2014).

## 2.11.4. TIPOS DE INVESTIGACIÓN

Las investigaciones se pueden clasificar en cuatro tipos según el alcance que se quiera obtener.

En la práctica tal y como lo menciona Hernández et al (2014) cualquier investigación puede incluir elementos de más de uno de esos tipos.

Los tipos de investigación según (Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M., 2014, págs. 91-92,93,95) son los siguientes:

- **Investigación exploratoria:** Se emplean cuando el objetivo consiste en examinar un tema poco estudiado o novedoso.
- **Investigación descriptiva:** Busca especificar propiedades y características importantes de cualquier fenómeno que se analice. Describe tendencias de un grupo o población.
- **Investigación correlacional:** Asocian variables mediante un patrón predecible para un grupo o población.
- **Investigación explicativa:** Pretenden establecer las causas de los sucesos o fenómenos que se estudian.



# Diseño del Manual de Procedimientos del Departamento Financiero Contable

## 2.12. FUENTES DE INVESTIGACIÓN

---

Los recursos que brindan información necesaria para una investigación y que contienen datos formales, informales, escritos, orales o multimedia generan los datos necesarios que responderán a muchas variables de un estudio.

### 2.12.1. DEFINICIÓN DE FUENTES DE INVESTIGACIÓN

Por fuente para datos estadísticos el autor (Gómez Barantes Miguel, 2012, pág. 37) lo conceptualiza como “el origen de la información utilizada en el estudio o análisis, es decir, de donde vienen o se tomaron los datos”.

Los tipos de fuentes de investigación son los siguientes:

#### 2.12.1.1. Fuentes primarias

El término fuente primaria se refiere “a la institución (pública, privada o sin fines de lucro) o, si es del caso, a la persona que recogió primero los datos y produjo la estadística” (Gómez Barantes Miguel, 2012, pág. 38).

#### 2.12.3 Fuentes secundarias

Como fuente secundaria se entiende lo citado por Gómez (2012, p.38) “si una institución, empresa o persona toma y utiliza- en un análisis o estudio- datos estadísticos no recogidos por ella, si no provenientes de una fuente primaria, y luego lo pública o difunde”.





# Diseño del Manual de Procedimientos del Departamento Financiero Contable

## 2.13. SUJETOS DE INVESTIGACIÓN

---

Toda la información importante para un estudio es recolectada mediante una unidad de estudio. A continuación se presentara una definición para lo anterior:

### 2.13.1. DEFINICIÓN DE SUJETOS DE INVESTIGACIÓN

Para definir los sujetos de investigación los autores Hernández et al (2014, p. 172) citan que se centra en ““qué o quiénes”, es decir, en los participantes, objetos, sucesos o colectividades de estudio (las unidades de muestreo), lo cual depende del planteamiento y los alcances de la investigación”.

Por otra parte según Gómez (2012, p. 6) otra definición “se lleva a cabo con base en observaciones o valores observados correspondientes a una cierta característica y realizados en lo que se denomina unidades estadísticas elementales o de estudio”.

## 2.14. TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

---

Las herramientas que se utilizan para recolectar la información después de saber la unidad de estudio y cuál es el método más conveniente según el tipo de estudio, son aquellas que el investigador diseñara de la manera más adecuada para obtener información veraz y confiable.

En este apartado se definirá el concepto de técnicas de recolección de la información así como los tipos que existen.



# Diseño del Manual de Procedimientos del Departamento Financiero Contable

## 2.14.1. DEFINICIÓN DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

La recolección de datos se refiere al uso de una gran diversidad de técnicas y herramientas que pueden ser utilizadas por el analista para desarrollar los sistemas de información.

Este tipo de técnicas se utilizan “para medir las variable de interés y en algunos casos llegan a combinarse varias técnicas de recolección de datos”, de acuerdo a lo que proponen (Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M., 2014, pág. 217).

## 2.14.2. TIPOS DE TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

Todos estos instrumentos se aplicarán en un momento en particular, con la finalidad de buscar información que será útil a una investigación en común.

De acuerdo con Gómez Barrantes Miguel (2012, p. 43) “cuando los datos estadísticos no existen, debe enfrentarse la tarea de obtenerlos utilizando alguna de las técnicas de recolección desarrolladas para tal efecto”.

### 2.14.2.1. Experimento

Técnica de información que “Es un procedimiento mediante el cual se trata de someter a prueba una o varias hipótesis relacionadas con un determinado fenómeno, mediante el manejo controlado de variables que se presume son su causa” (Gómez Barantes Miguel, 2012, pág. 43).

### 2.14.2.2. Observación

La definición para este instrumento de recolección de información que le otorga Gómez Barrantes Miguel (2012, p. 44) es que “consiste en observar con atención el fenómeno, proceso o interacción y registrar adecuadamente la



# Diseño del Manual de Procedimientos del Departamento Financiero Contable

información pertinente, de manera que luego pueda ser utilizada para analizar y explicar el fenómeno”.

Otra dato importante es que la observación directa según Franklin (2009, p. 43), “permite conocer no sólo la manera en que operan las unidades administrativas, sino la cultura organizacional predominante en las áreas de trabajo donde se desarrolla el estudio”.

## **2.14.2.3. Consulta a sistemas de información**

Este tipo de técnica “Es el acceso a redes de comunicación, intranet y extranet, que sirven de soporte a la organización y por medio de las cuales se manejan datos e información relevantes para el estudio de una organización” (Franklin Fincowsky Enrique Benjamín, 2009, pág. 43).

## **2.14.2.4. Cuestionario**

Es una de las herramientas más utilizadas en las investigaciones debido a que por su naturaleza permite captar mucha información de una manera discreta o directa tal y como se aplique dicho instrumento.

El autor del libro Organización de Empresas Franklin (2009, p. 43) menciona lo siguiente:

Este recurso se utiliza se utiliza para obtener datos deseados en forma homogénea.

Está constituido por series de preguntas escritas, predefinidas, secuenciales y separadas por capítulos o temáticas específicas. Por ello, permite ahorrar recursos y tiempo; no obstante, la calidad de los datos que se obtengan



# Diseño del Manual de Procedimientos del Departamento Financiero Contable

depende tanto de su estructura y forma de presentación como de la forma en que se aplique.

## 2.14.2.5. Cédula

Importante técnica debido a que “Las cédulas representan un recurso valioso para recopilar y ordenar datos ya que están conformadas por formularios cuyo diseño incorpora casillas, bloques y columnas que facilitan la agrupación y división de su contenido para su revisión y posterior análisis” (Franklin Fincowsky Enrique Benjamín, 2009).

## 2.14.2.6. Entrevista

Es una técnica que trata de obtener la información de una manera más dinámica y formal, se rige por un diseño estructurado y planeado, además Franklin (2009, p.44) señala que la entrevista “consiste en básicamente en reunirse con una persona con el fin de interrogarla en forma meticulosa para obtener información”. Esta técnica, además de obtener respuestas, permite “percibir actitudes y recibir comentarios”.

## 2.15. VARIABLES DE ESTUDIO

---

A continuación se presentaran las variables de estudio para un Manual de Procedimientos, herramienta administrativa que se desarrollará en el presente proyecto.



# Diseño del Manual de Procedimientos del Departamento Financiero Contable

## 2.15.1. NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO

Designa propiamente un nombre al procedimiento, diferenciándolo de los demás y especificándolo para su debida identificación por parte de la organización o el usuario de dicho procedimiento. El nombre del procedimiento debe concordar con lo que se logra a la realización del mismo.

## 2.15.2. OBJETIVO

Esta variable “Explica el propósito que se pretende cumplir con el procedimiento” (Franklin Fincowsky Enrique Benjamín, 2009, pág. 257).

## 2.15.3. ÁREAS DE APLICACIÓN O ALCANCE DE LOS PROCEDIMIENTOS

Las área de aplicación es definida como la “Esfera de acción que cubre el procedimiento” (Franklin Fincowsky Enrique Benjamín, 2009, pág. 257). La esfera de acción es la Unidad Administrativa donde inicia y termina el procedimiento.

## 2.15.4. RESPONSABLES

Según Franklin (2009, p. 257) es el “área, unidad administrativa o puesto que tiene a su cargo la preparación, aplicación o ambas cosas del procedimiento”.

## 2.15.5. POLÍTICAS O NORMAS DE OPERACIÓN

Variable de estudio definida como “Criterios o líneas de acción que se formulan de manera explícita para orientar y facilitar el deshago de las operaciones que llevan a cabo las distintas instancias que participan en el procedimiento” (Franklin Fincowsky Enrique Benjamín, 2009, pág. 257).



# Diseño del Manual de Procedimientos del Departamento Financiero Contable

## 2.15.6. CONCEPTO

Se define como las “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 Fincowsky Enrique Benjamín, 2009, pág. 257).

## 2.15.7. PROCEDIMIENTO (DESCRIPCIÓN DE LAS OPERACIONES)

De acuerdo con lo mencionado por Franklin (2009, p.257) es la “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”.

## 2.15.8. FORMULARIOS

Son aquellas “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 de “concepto” (Franklin Fincowsky Enrique Benjamín, 2009, pág. 259).

## 2.15.9. APLICACIONES COMPUTACIONALES

Este concepto se refiere a los programas informáticos utilizados en el procedimiento.

En la actualidad es cada vez más común que dentro de las funciones de un puesto existan actividades dentro de los procedimientos que necesiten ser elaborados en programas informáticos, esto con el fin de obtener resultados en el menor tiempo posible y de una mayor calidad.



# Diseño del Manual de Procedimientos del Departamento Financiero Contable

## 2.16. TÉCNICAS DE ANÁLISIS UTILIZADAS

---

En este apartado se definirán las técnicas de análisis utilizadas en la investigación en las cuales se obtendrán conclusiones y recomendaciones esenciales para la elaboración o mejora de cada uno de los Procedimientos del manual.

En el tema de análisis de datos Franklin (2009, p. 48) expresa lo siguiente: “Una vez recopilados y registrados los datos, deben someterse a un proceso de análisis o examen crítico que permita precisar las causas del estudio y ponderar las alternativas de acción para su atención eficaz”.

### 2.16.1. HEXÁMETRO QUINTILIANO. (5W 1H)

Esta herramienta de análisis se fundamenta básicamente en preguntas que separan los exponentes de manera que pueda obtenerse un detalle más claro de los procedimientos en estudio.

Por tanto esta técnica de análisis “Ofrece una serie de adverbios españoles de su famoso Hexámetro, usado como retórica en las causas criminales, y que han resultado de gran aplicabilidad en la investigación administrativa” (Hernández Orozco Carlos, 2010, pág. 17).

También es conocido como el método de las 5W 1H, corresponde a las seis palabras con las que inician las preguntas que permiten la descripción del hecho que se encuentra en estudio. Desde la perspectiva de 5W 1H, las cinco letras “W” significan what, when, where, who, why (qué, cuándo, dónde, quién y por qué) y la letra “H” se refiere a how (cómo).



# Diseño del Manual de Procedimientos del Departamento Financiero Contable

Creado por Marco Fabio Quintiliano este instrumento de análisis para Franklin (2009 p. 49) “consiste en adoptar una actitud interrogativa y formular de manera sistemática seis cuestionamientos fundamentales:

En el cuadro siguiente se detalla cada una de las preguntas del Hexámetro según (Fallas, A, 2013).

*Cuadro N°5. Técnica de las 5W 1 H (Hexámetro de Quintiliano)*

5W H1	Preguntas	Objetivo
¿Qué? (naturaleza)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ¿Qué se está haciendo?</li> <li>2. ¿Qué se debe hacer?</li> </ol>	Eliminar actividades innecesarias
¿Por qué? (Propósito)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ¿Por qué se hace?</li> <li>2. ¿Por qué se hace en ese momento?</li> <li>3. ¿Por qué se hace de esa manera?</li> <li>4. ¿Por qué esa persona lo hace?</li> </ol>	Describir de forma clara la intención del puesto.
¿Dónde? (lugar)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ¿Dónde se hace?</li> <li>2. ¿Dónde debería hacerse?</li> </ol>	Cambiar las áreas donde sea posible.
¿Cuándo? (sucesión)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ¿Cuándo se hace?</li> <li>2. ¿Cuándo debería hacerse?</li> </ol>	Reordenar las actividades de acuerdo a su frecuencia
¿Quién? (persona)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ¿Quién lo hace?</li> </ol>	Cambiar el encargado de la actividad.





# Diseño del Manual de Procedimientos del Departamento Financiero Contable

	2. ¿Quién debería hacerlo?	
¿Cómo? (Medios)	1. ¿Cómo se hace? 2. ¿Cómo se debería hacer? 3. ¿De qué otra manera se puede hacer?	Tratar de simplificar la operación.

Fuente: Fallas (2013)

## 2.16.2. ANÁLISIS DE VALOR Y DE TIEMPO DEL CICLO

Mediante este análisis se puede descubrir cuales actividades no son trascendentales en el proceso y cuales pueden omitirse o combinarse ya que no agregan valor al resultado, provocando un gasto de recursos materiales y de tiempo innecesario, es por eso que se menciona lo siguiente sobre los procesos:

Una definición es que “Los procesos críticos suelen depender de recursos limitados específicos y ello da por resultado los cuellos de botella” (Chase Richard B. & Jacobs F. Robert & Aquilano Nicholas J., 2009, pág. 175). Es por eso que en los procedimientos se deben realizar actividades que generen un valor al resultado, que mediante ese paso se logre contribuir al alcance del objetivo en el menor tiempo posible.

Por otra parte se puede obtener mediante este análisis el tiempo de ciclo de cada procedimiento que de acuerdo con Chase et al. (2009) “es el tiempo promedio que transcurre entre el término de una unidad y otras sucesivas dentro de un proceso. A veces, el término se entiende como el tiempo que transcurre entre el inicio de un trabajo y su final”.



# Diseño del Manual de Procedimientos del Departamento Financiero Contable

Algunas sugerencias que presenta Chase et al. (2009) para reducir el tiempo de ejecución de un proceso son:

- Desempeñe actividades de forma paralela.
- Cambie la secuencia de las actividades.
- Disminuya interrupciones.

De acuerdo con (Henderson García Allan, 2016) para este análisis los siguientes conceptos son importantes para determinar los cambios que se deban realizar en los procedimientos. Los cuales son los siguientes:

- Actividades que agregan valor: El producto es transformado o permite que el servicio cumpla o supere las expectativas del cliente. Este se realiza correctamente desde la primera vez.
- Actividades que no agregan valor: Son requeridas por ineficiencias del proceso, no transforman el producto o servicio.
- Actividades de soporte: No agregan valor en sí mismas, sin embargo son necesarias para realizar el proceso, es necesario disminuirlas en lo posible.



# Diseño del Manual de Procedimientos del Departamento Financiero Contable

## **CAPÍTULO 3: MARCO METODOLÓGICO**

En este apartado se detallará la metodología de la investigación realizada, describiendo el tipo de indagación aplicado al estudio, las fuentes de información que se utilizaron, los responsables de suministrar la información, así como los medios que se utilizaron para recolectarla, las técnicas o herramientas de análisis y por último las variables de estudio para un Manual de Procedimientos. Además se presenta en este capítulo un cronograma de actividades que describe como se desarrolló el proyecto.

### **3.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN**

---

Este estudio se realizó mediante un enfoque cualitativo por la descripción de actividades que se obtuvieron y las variables cualitativas obtenidas.

Los tipos de investigación que se utilizaron para la obtención de los datos fueron los siguientes:

#### **3.1.1. INVESTIGACIÓN DESCRIPTIVA**

Obtenida la información esta fue analizada y posteriormente se describieron cada uno de los procedimientos en estudio, la información fue razonada por medio de la técnica del Hexámetro Quintiliano que sirvió como base para la elaboración de los procedimientos, además se realizó un análisis de valor y de tiempo de ciclo con el que se determinó que actividades no permitían dar como resultado procesos eficientes y eficaces.



# Diseño del Manual de Procedimientos del Departamento Financiero Contable

## 3.1.2. INVESTIGACIÓN EXPLORATORIA

La Municipalidad de Alajuelita no cuenta con un Manual de Procedimientos General por lo que el Departamento Financiero Contable no posee un propio manual con la descripción de cada uno de sus procedimientos, por lo cual se inició una investigación sobre la elaboración de estos manuales mediante documentación bibliográfica en el tema de Administración de Empresas además se requirió conocer la información principal de la empresa como la misión, visión, valores de la compañía y otras generalidades importantes para el estudio.

La institución gubernamental nunca ha contado con un estudio para la elaboración de un Manual de Procedimientos por lo que el Departamento estudiado en esta investigación no había podido cumplir con los requerimientos solicitados por el Gobierno de Costa Rica en temas financieros contables.

La información que brindó las variables de estudio fue obtenida por medio de herramientas de recolección como la observación, el cuestionario y la entrevista que se utilizaron para la elaboración del Manual de Procedimientos.

## 3.2. FUENTES DE INFORMACIÓN

---

Las fuentes utilizadas en el desarrollo del estudio fueron las siguientes:

### 3.2.1. FUENTES PRIMARIAS

La información recolectada para la investigación se obtuvo mediante fuentes primarias ya que se adquirieron los datos mediante los colaboradores del departamento en estudio, los cuales proporcionaron la información necesaria, para llevar a cabo la elaboración del Manual de Procedimientos Financiero Contable.



# Diseño del Manual de Procedimientos del Departamento Financiero Contable

Para obtener la información de fuente primaria se utilizaron medios de recolección de elaboración propia del autor de este proyecto, como lo fueron:

- Entrevista para Generalidades de la Investigación, ver apéndice 3.
- Entrevista para Generalidades del departamento, ver apéndice 4.
- Entrevista para la Identificación de Procedimientos y valor en tiempo, ver apéndice 5.
- Cuestionario para la elaboración del FODA, ver apéndice 6.
- Cuestionario para la descripción de los procedimientos, ver apéndice 7.
- Cuestionario para el Análisis de los Formularios, ver apéndice 8.
- Guía de observación directa, ver apéndice 9.

El cuestionario se aplicó en manera de entrevista, donde el encuestador realizaba las preguntas al encuestado y las anotaba en el formulario. Además como manera de complemento o extensión de la información ya recolectada, se ejecutaron observaciones directas en las áreas que más lo requerían, ayudando a obtener información instantánea que pudo haber sido omitida en las respuestas a las preguntas del cuestionario.

Otra técnica usada que brindó información primaria fueron las entrevistas no estructuradas que se realizaron a los encargados de los puestos que fueron parte de la investigación, así como la entrevista realizada a la Encargada del Departamento Financiero Contable quien conocía todos los procedimientos de su departamento y poseía una visión más amplia de lo que se quería mejorar en cada uno de los procesos.

## 3.2.2. FUENTES SECUNDARIAS

Se obtuvo información de fuente secundaria mediante la bibliografía consultada para el desarrollo de este estudio. Esta información recolectada



# Diseño del Manual de Procedimientos del Departamento Financiero Contable

conformó el marco teórico, ayudó en la escogencia y elaboración de técnicas de recolección de información y fundamentó la elaboración de herramientas de análisis de los procedimientos, esto con el fin de que se obtuvieran resultados esperados y beneficios para el departamento e institución en la cual se realizó el estudio.

## 3.3. SUJETOS DE INVESTIGACIÓN

---

Las personas que suministraron la información del estudio son las encargadas de algunos procedimientos o tienen responsabilidades en una o varias actividades de los mismos.

Los puestos del Departamento Financiero Contable que suministraron la información para la elaboración del Manual de Procedimientos fueron los siguientes:

- Encargada del Departamento Financiero Contable
- Asistente de Contabilidad
- Encargado de Control de Presupuesto
- Tesorero Municipal

En el Apéndice 2, se puede obtener un mayor detalle de los responsables de suministrar información a este proyecto, mostrando en cuales de los procedimientos estudiados tiene participación cada uno de los sujetos de investigación, además de mencionar a los encargados de suministrar información general de la Municipalidad e información importante para la elaboración del FODA para el Departamento Financiero Contable.



# Diseño del Manual de Procedimientos del Departamento Financiero Contable

## 3.4. MEDIOS DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN

---

Para realizar la descripción de los procedimientos actuales del Departamento Financiero Contable de la Municipalidad de Alajuelita se elaboraron y aplicaron los siguientes medios de recolección de la información:

### 3.4.1. ENTREVISTAS

En el proceder de las labores de recolección de información como parte del trabajo de investigación, se procedió a realizar entrevistas personales estructuradas y no estructuradas con algunos de los colaboradores de la Municipalidad de Alajuelita, la cual consistía en una serie de preguntas guiadas para detectar las actividades que conformaban ciertos procesos, responsables de los mismos, políticas, entre otros aspectos importantes. Estas entrevistas se llevaron a cabo de manera personal directamente en las instalaciones del Municipio y los colaboradores quienes fueron los entrevistados eran los del departamento en estudio, mencionados anteriormente como sujetos de Investigación.

Para conocer las generalidades de la institución como la misión, visión, valores, Estructura Organizacional y objetivos institucionales se realizó un tipo de entrevista no estructurada al Planificador Municipal y a la Encargada de Talento Humano, quienes manejaban todo este tipo de información. Ver el Apéndice 3.

La segunda entrevista fue de tipo no estructurada, realizada a la Lic. Silvia Molina Arias, Encargada del Departamento Financiero Contable con el fin de conocer los objetivos del departamento y su relación con los objetivos municipales, además de conocer generalidades del departamento. La Sra. Molina fue la persona que presentó el objetivo de la investigación ante los otros funcionarios del



# Diseño del Manual de Procedimientos del Departamento Financiero Contable

departamento, ante el Alcalde Municipal y demás sujetos de investigación. La guía para esta entrevista se puede apreciar en el Apéndice 4 de este documento.

La tercera entrevista era de tipo estructurada y su fin consistió en conocer cuáles eran los procedimientos del área que necesitaban ser estudiados y levantados mediante un apropiado análisis, contribuyendo a los objetivos del departamento y de la Institución. El diseño de esta entrevista se puede apreciar en el Apéndice 5 de este tomo y su objetivo era conocer cuáles eran los procedimientos a elaborar y que a la vez conformarían el Manual de procedimientos Financiero Contable, ya que el estudio fue limitado y se realizó solo una parte del total de procedimientos que tiene el departamento.

En lo correspondiente a la elaboración del FODA del Departamento Financiero Contable, se ejecutó un cuarto tipo de entrevista estructurada con el fin de unir información, analizarla y obtener un producto valido y útil para el departamento y para la Institución. Esta entrevista fue aplicada a los colaboradores del departamento en estudio, formato de entrevista que se puede visualizar en el Apéndice 6 de este tomo.

## 3.4.2. CUESTIONARIOS

El otro medio de recolección utilizado fue el cuestionario, el cual se aplicó a los funcionarios del Departamento Financiero Contable de la municipalidad con el fin de obtener información relevante y suficiente sobre la cual basar la investigación, se aplicó una serie de preguntas dirigidas a aspectos específicos de los procedimientos donde se obtuvieron las variables de estudio y una descripción de las actividades de cada uno de los procedimientos investigados.

El cuestionario tal y como se presenta en el Apéndice 7, se elaboró con preguntas abiertas y cerradas, conformado por dos secciones importantes:





# Diseño del Manual de Procedimientos del Departamento Financiero Contable

1. Información básica del entrevistado
2. Información del Procedimiento Ejecutado

El uso del cuestionario colaboró con la obtención de las variables de estudio necesarias para la elaboración del Manual de Procedimientos.

Por otra parte para el análisis de los formularios existentes en algunos de los procedimientos en estudio, se elaboró un cuestionario en el cual se determinó las principales características del formulario así como el objetivo de su creación y la utilidad de este mismo como herramienta de ayuda para la ejecución de ciertos procesos. El cuestionario para formularios se puede apreciar en el Apéndice 8 en las páginas finales de este capítulo.

### 3.4.3. OBSERVACIONES DIRECTAS

Se realizaron observaciones directas de los procedimientos en estudio como complemento a la información que se obtuvo de la aplicación de los cuestionarios. Las observaciones se realizaron en los tiempos que con anterioridad fueron coordinados con los encargados de cada uno de los procesos y con la encargada del departamento.

Para realizar la observación se utilizó una guía estructurada que se elaboró previamente, con preguntas que ayudaron a aclarar todo tipo de dudas en los procedimientos y a descartar todo tipo de información subjetiva obtenida en los cuestionarios. Mediante la observación directa se obtuvo datos en tiempo real y se pudo medir el tiempo que se tardaba en cada actividad de los procedimientos, esto con el fin de obtener una propuesta de mejoras en el valor y el tiempo de ciclo de los procedimientos. La guía de observación directa se puede observar en el Apéndice 9 de este tomo la cual está conformada por una sección que también incluye una pregunta para la descripción de las actividades y la toma del tiempo que tardan los responsables en cada una de las actividades.



# Diseño del Manual de Procedimientos del Departamento Financiero Contable

## 3.5. TÉCNICAS O HERRAMIENTAS DE ANÁLISIS

---

Las diferentes técnicas utilizadas para el análisis de los procedimientos fueron el Hexámetro Quintiliano y el Análisis de valor y Tiempo de ciclo, las cuales se detallan a continuación:

### 3.5.1. HEXÁMETRO QUINTILIANO

Mediante esta herramienta se identificó la situación de la información obtenida, la naturaleza y objetivo de la misma, que generaron alternativas de mejoras. Esto se logró mediante la aplicación de seis preguntas, las cuales fueron las siguientes:

#### 1. ¿Qué?

Se logró identificar la naturaleza del procedimiento, que actividades se estaban realizando, que actividades debían omitirse y que otras se deberían de realizar para el eficiente cumplimiento del proceso.

#### 2. ¿Por qué?

Se identificó la intención del departamento de realizar el procedimiento, del motivo que existe para hacerlo, el propósito de mismo tanto para el área de estudio como para la organización.

#### 3. ¿Dónde?

Mediante esta pregunta se mostró el área donde se realiza el procedimiento, en que unidades del departamento en estudio se realiza.



# Diseño del Manual de Procedimientos del Departamento Financiero Contable

## 4. ¿Cuándo?

Se definió con esta interrogante la frecuencia con que se realiza el procedimiento y las actividades, si se ejecuta en el tiempo correcto o debe de elaborarse en otro momento debido y oportuno.

## 5. ¿Quién?

Las personas que intervinieron en los procedimientos y fueron encargadas de una o varias actividades se lograron identificar mediante esta pregunta.

## 6. ¿Cómo?

Se detalló con este cuestionamiento los medios y técnicas que se utilizaron para realizar las actividades y si se crearon nuevas y mejores maneras de realizarlas de modo que se simplificara el trabajo.

Con las seis interrogantes anteriores se obtuvo información más detallada y profunda, que fue esencial para la elaboración del diseño propuesto del Manual de Procedimientos Financiero Contable.

### **3.5.2. ANÁLISIS DE VALOR Y TIEMPO DE CICLO**

Con la elaboración de los diagramas de flujos de los procedimientos, se analizó cada una de las actividades que lo componen y se pudo determinar cuáles actividades brindan un valor al producto final, sea este esencial o agregado.

Adicional al valor, se analizó el tiempo que ocupa cada uno de los procedimientos en ejecutarse, esto se logró calculando el tiempo que requiere cada actividad de un procedimiento y calificándola ya sea como una actividad que agrega valor, que no agrega o que es de soporte. Después de calificar las actividades se pudo concluir cuales de ellas podían desempeñarse de manera paralela y si la secuencia debía modificarse, esto para disminuir el tiempo de



# Diseño del Manual de Procedimientos del Departamento Financiero Contable

duración de los procedimientos y obtener los resultados esperados por el departamento y el municipio.

La ejecución y el desarrollo de este instrumento se puede observar en el capítulo 4 de este primer tomo, así como en las páginas finales se puede apreciar en el apéndice 10, el diseño de esta herramienta de análisis.

## 3.6. VARIABLES DEL ESTUDIO

---

Para la elaboración de cada uno de los procedimientos se analizaron las variables de la investigación

### 3.6.1. NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO

Se definió el nombre del procedimiento según la finalidad que tenía el mismo, se verificó que el nombre no fuera tan largo y este fuera identificable para los colaboradores del departamento y algunos funcionarios de la organización que tenían relación con el proceso.

La codificación del procedimiento fue la siguiente:

Las dos primeras dos letras significa Municipalidad de Alajuelita (MA), las tres siguientes letras corresponden al Departamento Financiero Contable (DFC), las siguientes y últimas letras indican el área a la que pertenece el procedimiento, Financiero (FIN), Presupuesto (PRE), Tesorería (TES) y el área de Contabilidad (CON) y además se indica el número de procedimiento.

A continuación se presenta un ejemplo: MA-DFC-FIN 001, el cual se lee: Municipalidad de Alajuelita, Departamento Financiero Contable, Financiero, número 001. Consecutivo:



# Diseño del Manual de Procedimientos del Departamento Financiero Contable

## 3.6.2. OBJETIVO

Se analizó que el objetivo tuviera relación con el procedimiento planteado, que cada una de las actividades realizadas llevara al cumplimiento del mismo que es el fin con el cual se ejecuta el procedimiento, generando un resultado deseado.

## 3.6.3. ÁREAS DE APLICACIÓN O ALCANCE DE LOS PROCEDIMIENTOS

Los resultados del procedimiento benefician el área en el cual operan, surgen mediante necesidades en departamentos o áreas correspondientes.

Se analizaron cuáles eran las áreas, departamentos o unidades administrativas que tuvieron participación con el procedimiento elaborado y donde se iniciaría y finalizaría la ejecución del procedimiento.

## 3.6.4. RESPONSABLES

Se determinó cuál o cuáles fueron los responsables de la elaboración de cada una de las actividades que completarían el procedimiento, así como el área o unidad administrativa responsable del procedimiento en general, verificando que fuera una cantidad optima de responsables para evitar gastos de recursos como de tiempo y económicos a según ameritaba la situación.

## 3.6.5. POLÍTICAS O NORMAS DE OPERACIÓN

Para cada uno de los procedimientos elaborados se determinaron las políticas o normas que intervinieron en el mismo, las cuales deben respetar cada uno de los responsables o participantes. Estas políticas, normas o reglamentos debían controlar, estandarizar y facilitar la ejecución de los procedimientos, alcanzando el objetivo propuesto.



# Diseño del Manual de Procedimientos del Departamento Financiero Contable

## **3.6.6. CONCEPTOS**

Con el fin de que el procedimiento fuera entendible y aplicable se determinaron los conceptos técnicos que formaban parte del mismo y eran necesarios ser comprendidos por los responsables para ejecutar ciertas actividades. Después de ser identificados se procedió a definir cada uno de ellos, así se facilitó la consulta al procedimiento y al manual en sí.

## **3.6.7. PROCEDIMIENTO (DESCRIPCIÓN DE LAS OPERACIONES)**

Consecuente a la información obtenida por los medios de recolección y la ejecución de las herramientas de análisis, se describieron cada una de las operaciones o actividades de los procedimientos. Cada operación contribuye a la finalización del procedimiento y la obtención del producto deseado.

## **3.6.8. FORMULARIOS**

Se identificaron y analizaron los formularios que se utilizan en los procedimientos, se estudió la estructura que lo conforman como: encabezado, indicaciones, presentación, redacción, la relación que tiene con el procedimiento y el uso que los usuarios le dan.

Se analizó si en algunos de los procedimientos era necesaria la omisión de algún formulario, esto por generar retrocesos de trabajo o pérdidas de tiempo, o caso contrario si era importante la creación de formularios para facilitar y controlar la aplicación del procedimiento.

## **3.6.9. APLICACIONES COMPUTACIONALES**

Se identificaron los sistemas informáticos o herramientas computacionales con los cuales se ejecutan los procedimientos que así lo requieren.



# Diseño del Manual de Procedimientos del Departamento Financiero Contable

Uno de los sistemas de información utilizados en la ejecución de varios procedimientos fue el Sistema Integrado Municipal (SIM), el cual fue diseñado por profesionales del Instituto de Fomento y Asesoría Municipal (IFAM).

Otro medio informático que se requiere para la ejecución y el cumplimiento de muchos de los procesos en estudio, es el programa Microsoft Office donde es utilizada en gran manera la herramienta de Excel, Access y Word.

## 3.7. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

---

La investigación se desarrolló cumpliendo un cronograma de actividades determinado, en el cual se desarrollaría la totalidad del proyecto. Esta herramienta colaboró que el estudio se realizara en una manera lógica y ordenada, obteniéndose la información requerida en un tiempo adecuado para la empresa suministradora de la misma y el desarrollador del proyecto, cumpliéndose así con la fecha de entrega del mismo a la Escuela de Administración de Empresas.

El proyecto se dividió en dos grandes y esenciales etapas, que se ejecutaron en las fechas establecidas en el cronograma y dentro de 16 semanas académicas iniciadas a partir del 26 de julio del 2016. Cada una de esas etapas se separó en varias secciones a ejecutar. Las dos etapas mencionadas fueron las siguientes:

- Investigación para el diseño del Manual de Procedimientos Financiero Contable.
- Elaboración del Manual de Procedimientos Financiero Contable propuesto.

*Cuadro N°6. Cronograma de actividades por Etapa y Secciones*



## Diseño del Manual de Procedimientos del Departamento Financiero Contable

<b>Actividades realizadas según fecha calendario y semana académica</b>		
<b>Actividades</b>	<b>Fecha Inicio</b>	<b>Fecha Final</b>
1. Reunión con la Encargada Departamento de la empresa para tratar tema de realizar trabajo de Graduación.	26/07/2016 Semana 1	26/07/2016 Semana 1
2. Entrega de ficha estudiante TFG y entrega formulario aceptación en la empresa.	26/07/2016 Semana 1	26/07/2016 Semana 1
3. Elaboración de capítulo 1, Generalidades de la Investigación. Entrevista a la Encargada del Departamento Financiero Contable de la municipalidad, temas generalidades y necesidades del departamento.	26/07/2016 Semana 1	14/08/2016 Semana 3
4. Visita a la empresa por parte del profesor(a) tutor(a)	05/08/2016 Semana 2	05/08/2016 Semana 2
5. Reunión de seguimiento con la coordinadora de TFG del Centro Académico San José.	11/08/2016 Semana 3	11/08/2016 Semana 3
6. Elaboración de capítulo 2, Marco Teórico de la Investigación.	15/08/2016 Semana 4	31/08/2016 Semana 6
7. Entrega I avance al tutor para revisión, Introducción y capítulo I (Antecedentes de la empresa).	16/08/2016 Semana 4	16/08/2016 Semana 4
8. Entrega a la Coordinación del I avance corregido y avalado por el tutor (a).	29/08/2016 Semana 6	29/08/2016 Semana 6
9. Elaboración capítulo 3, Marco Metodológico de la Investigación.	01/09/2016 Semana 6	11/09/2016 Semana 7
10. Entrega II avance al tutor (a) para revisión (comprende Capítulo II: Marco Teórico y Capítulo	12/09/2016 Semana 8	12/09/2016 Semana 8





## Diseño del Manual de Procedimientos del Departamento Financiero Contable

III: Metodología).		
11. Elaboración del capítulo 4, Diagnóstico de la situación actual de la Investigación. Aplicación de medios de recolección de la información. Conclusiones y recomendaciones.	12/09/2016 Semana 8	21/09/2016 Semana 9
12. Elaboración del capítulo 4 y 5. Construcción de los procedimientos actuales: Descripción de las operaciones en forma narrativa y diagrama de flujo, aplicación de herramientas de investigación, conclusiones y recomendaciones de tomo I.	12/09/2016 Semana 8	28/09/2016 Semana 10
13. Entrega a la Coordinación del II avance corregido y avalado por el tutor (a).	26/09/2016 Semana 10	26/09/2016 Semana 10
14. Elaboración de Introducción y algunas generalidades al Manual de Procedimientos Financiero Contable propuesto Tomo II.	29/09/2016 Semana 10	01/10/2016 Semana 10
15. Elaboración de los procedimientos: Descripción de las operaciones en forma narrativa y diagrama de flujo, finalización de tomo II y revisiones del trabajo con la Encargada del Departamento en estudio.	02/10/2016 Semana 10	18/10/2016 Semana 13
16. Reunión de seguimiento con la coordinadora del TFG, Centro Académico de San José.	13/10/2016 Semana 12	13/10/2016 Semana 12
17. Entrega de III avance al tutor (a) para revisión (comprende Capítulo IV: Resultados, Conclusiones y Tomo II completo).	21/10/2016 Semana 13	21/10/2016 Semana 13
18. Elaboración Presentación visual para defensa oral.	22/10/2016 Semana 13	27/10/2016 Semana 14



## Diseño del Manual de Procedimientos del Departamento Financiero Contable

19. Revisión del estudiante al III AVANCE revisado por parte del tutor (a) para las correcciones respectivas.	28/10/2016 Semana 14	28/10/2016 Semana 14
20. Entrega a la Coordinación del III avance corregido y avalado por el tutor (a).	31/10/2016 Semana 15	31/10/2016 Semana 15
21. Revisión integral del informe final por parte del estudiante.	01/11/2016 Semana 15	06/11/2016 Semana 15
22. Entrega del informe final a los dos profesores lectores.	07/11/2016 Semana 16	07/11/2016 Semana 16
23. Revisión de la Presentación visual para defensa oral.	07/11/2016 Semana 16	13/11/2016 Semana 16
24. Correcciones generales debido a observaciones de los dos profesores lectores.	14/11/2016	14/11/2016
25. Entrega del documento Final de TFG a la coordinación.	15/11/2016	15/11/2016
26. Defensas orales.	16/11/2016	29/11/2016
27. Entrega de disco de informes no confidenciales a la Coordinación con los requisitos solicitados por la Biblioteca respectiva.	29/11/2016	30/11/2016
28. Exposición e inducción del Manual de Procedimientos a los usuarios y al Alcalde y Vicealcaldesa Municipal.	30/11/2016	30/11/2016

Fuente: Elaboración Propia



# Diseño del Manual de Procedimientos del Departamento Financiero Contable

## CAPÍTULO 4: DIAGNÓSTICO Y ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL

Después de expuesta anteriormente la metodología usada en la recopilación de la información y de detallar las herramientas que se utilizaron para el análisis de la investigación, se procede en este capítulo a describir y analizar la situación actual del Departamento Financiero Contable de la Municipalidad de Alajuelita, en los dos siguientes puntos:

- Procedimientos actuales del departamento.
- Formularios actuales del departamento.

Para los procedimientos en estudio se realiza un levantamiento de los mismos, descritos de forma narrativa, además de su representación en diagrama de flujo. También se incluye el análisis respectivo, seguido de las conclusiones y recomendaciones para cada uno de los procedimientos, dando fundamento a una propuesta de mejora en los procedimientos levantados que así lo requieran, los cuales se detallaran en el Tomo II de este proyecto.

El manual de procedimientos que se realiza en este proyecto, será el primer manual de ese tipo que tendrá la Municipalidad de Alajuelita, la cual será una herramienta importante en el Departamento Financiero Contable.

### 4.1. DESCRIPCIÓN DE LOS PRINCIPALES PROCEDIMIENTOS EJECUTADOS EN EL DEPARTAMENTO FINANCIERO CONTABLE

---

A continuación se describirán los procedimientos ejecutados actualmente en el Departamento Financiero Contable. Estos fueron seleccionados priorizando aquellos de mayor importancia, debido a la urgencia en tenerlos expuestos en un manual, dada la naturaleza de las funciones del departamento en estudio y debido



# Diseño del Manual de Procedimientos del Departamento Financiero Contable

a que estos procedimientos seleccionados deben ser ejecutados de la mejor manera por su impacto en la continuidad operativa de otros departamentos o unidades de la municipalidad, así como su influencia en la toma de decisiones para las jefaturas del municipio.

Los procedimientos a levantar en el presente apartado son los siguientes:

- Procedimiento de Formulación del Presupuesto Ordinario.
- Procedimiento de Formulación del Presupuesto Extraordinario.
- Procedimiento de Modificación Presupuestaria.
- Procedimiento de Liquidación Presupuestaria.
- Procedimiento de Registro de Ingresos en el Sistema Presupuestal.
- Procedimiento de Registro de Egresos en el Sistema Presupuestal.
- Procedimiento de Saldo en Libros y Conciliación Bancaria.
- Procedimiento de Declaración del impuesto sobre la Renta.
- Procedimiento de Elaboración de Órdenes de Pago.
- Procedimiento de Pago a Proveedores.
- Procedimiento de Uso y Reintegro de Caja Chica.
- Procedimiento de Control de Depósitos en Garantía.
- Procedimiento de Elaboración del Flujo de Efectivo Proyectado.
- Procedimiento de Cobro en Caja Recaudadora y Facturación.
- Procedimiento de Uso de la Caja Chica Fondo de dinero del Tesorero.
- Procedimiento de Entrega de Dinero a la Empresa Remesera.
- Procedimiento de Cierre de Caja Recaudadora y Tesorería.



# Diseño del Manual de Procedimientos del Departamento Financiero Contable

## 4.1.1. PROCEDIMIENTO DE FORMULACIÓN DEL PRESUPUESTO ORDINARIO

	<b>Municipalidad de Alajuelita</b>	Fecha Emisión 15 de Noviembre del 2016	
	<b>Departamento Financiero Contable</b>	Página 1 de 18	
	Procedimiento de Formulación del Presupuesto Ordinario COD MA-DFC-FIN 001	Versión 1	
<b>Realizado por:</b>	<b>Fecha:</b>		<b>Firma</b>
José Luis Hernández Madrigal	20/09/2016		
<b>Revisado por:</b>	<b>Puesto:</b>	<b>Fecha:</b>	<b>Firma</b>
Lic. Silvia Molina Arias	Encargada Financiera	27/09/2016	
<b>Aprobado por:</b>	<b>Puesto:</b>	<b>Fecha:</b>	<b>Firma</b>
<b>1. Descripción general del Procedimiento</b> Proyectar los ingresos y los egresos probables, necesarios para la gestión del periodo correspondiente del 1° enero del año siguiente al 31 de diciembre del mismo año, utilizando la normativa presupuestaria recomendada por la Contraloría General de la República de Costa Rica.			
<b>2. Objetivo</b> Determinar los ingresos municipales factibles para la gestión del año siguiente, así como los egresos en los que incurrirá el municipio, con el fin de obtener el presupuesto ordinario aprobado por el Gobierno Central de Costa Rica, con el que operara sus funciones la Municipalidad de Alajuelita.			
<b>3. Áreas de aplicación o Alcance de los Procedimientos</b> Área Financiera Contable.			



# Diseño del Manual de Procedimientos del Departamento Financiero Contable

	<b>Municipalidad de Alajuelita</b>	Fecha Emisión 15 de Noviembre del 2016
	<b>Departamento Financiero Contable</b>	Página <b>2</b> de <b>18</b>
	Procedimiento de Formulación del Presupuesto Ordinario COD MA-DFC-FIN 001	Versión 1

#### 4. Responsables

- a) Regidores y Síndicos Propietarios, suplentes.
- b) Alcalde Municipal.
- c) Encargado del Departamento Financiero Contable.
- d) Encargado de Recursos Humanos.
- e) Encargado de Control de Presupuesto.
- f) Administrador Tributario.
- g) Integrantes de la Comisión de Presupuesto.
- h) Integrante designado de la Comisión de Presupuesto.

#### 5. Políticas o normas de Aplicación

- a) Cumplir con lo estipulado en el capítulo IV del Código Municipal de Costa Rica, artículos del 91 al 107.
- b) Cumplir con lo estipulado en la Ley General de la Administración Financiera y Presupuestos Públicos.
- c) Normas Internacionales de Contabilidad para el Sector Público número 1 (NICSP 1).
- d) El Alcalde Municipal debe crear una Comisión de Presupuesto a inicios del mes de julio del año presente acorde a política interna del municipio.
- e) Un integrante designado de la Comisión de Presupuesto debe emitir la circular de necesidades requeridas en insumos de proveeduría, plazas y remuneraciones a todos los departamentos y unidades Administrativas del municipio, con un plazo de respuesta de 15 días hábiles a partir del día en que fue comunicado, tal y como lo estipula las políticas internas de la institución.



# Diseño del Manual de Procedimientos del Departamento Financiero Contable

	<b>Municipalidad de Alajuelita</b>	Fecha Emisión 15 de Noviembre del 2016
	<b>Departamento Financiero Contable</b>	Página <b>3</b> de <b>18</b>
	Procedimiento de Formulación del Presupuesto Ordinario COD MA-DFC-FIN 001	Versión 1
<p>f) El Planificador Municipal, el Encargado del Departamento Financiero Contable, el Administrador Tributario, el Alcalde Municipal y el Encargado de Recursos Humanos, deben ser parte de los integrantes de la Comisión de Presupuesto, debido a la naturaleza de sus puestos y su relación con la formulación del mismo, tal y como lo estipula las políticas internas del municipio.</p>		
<b>6. Formularios</b> N/A		
<b>7. Aplicaciones computacionales</b> a) Microsoft Office Excel 2010 b) Microsoft Office Word 2010 c) Sistema de Información de Presupuestos Públicos (SIPP).		
<b>8. Conceptos Claves</b> a) Egresos: Salidas de dinero. b) Presupuesto: Conjunto de egresos e ingresos previstos para un determinado periodo de tiempo. c) Formulación: Elaboración o creación de alguna expresión oral o escrita, generalmente con claridad y exactitud. d) Plan Anual Operativo: Herramienta de planificación donde se concreta la política de la entidad a través de objetivos, metas y acciones que se deberán ejecutar durante el periodo.		



# Diseño del Manual de Procedimientos del Departamento Financiero Contable

	<b>Municipalidad de Alajuelita</b>	Fecha Emisión 15 de Noviembre del 2016
	<b>Departamento Financiero Contable</b>	Página <b>4</b> de <b>18</b>
	Procedimiento de Formulación del Presupuesto Ordinario COD MUN-DFC-001	Versión 1

- e) Insumos de Proveduría: Bienes y servicios que se adquieren por su necesidad en la institución.
- f) Relación de puestos: Informe de plazas, creaciones, recalificaciones, remuneraciones entre otros.

## 9. Descripción de las operaciones

Paso	Actividad	Responsable
0.	<b>Inicio del procedimiento</b>	
1.	Nombra al inicio del mes de julio una comisión encargada de la formulación del presupuesto, integrada por funcionarios municipales, ocupantes de puestos relacionados con la obtención de ingresos y control de egresos.	Alcalde Municipal
2.	Recopila información de los ingresos con base en: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ El comportamiento del I semestre actual.</li> <li>▪ Tomando en consideración eventos especiales como: Cambios de leyes, incrementos en las bases de los impuestos, recalificación de tasas, entre otros.</li> </ul>	Administrador Tributario
3.	Estima los ingresos a percibir para el periodo siguiente después del análisis previo.	Administrador Tributario





## Diseño del Manual de Procedimientos del Departamento Financiero Contable

4.	Realiza reunión para el análisis de la proyección de ingresos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Integrantes de la Comisión de Presupuesto</li> </ul>
5.	¿Debe realizar algún cambio en la proyección de ingresos? Sí: Paso 6 No: Paso 7	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Integrantes de la Comisión de Presupuesto</li> </ul>
6.	Realiza las modificaciones correspondientes en la proyección de los ingresos.	Administrador Tributario
7.	Realiza reunión para aceptar y aprobar las proyecciones de ingresos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Integrantes Comisión de Presupuesto</li> </ul>
8.	Emite celdas circulares a todos los departamentos y unidades Administrativas del municipio, refiriéndose a: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Requerimientos de insumos de proveeduría.</li> <li>▪ Requerimientos de plazas nuevas, modificaciones de plazas y remuneraciones para el siguiente año.</li> </ul> Solicitando respuesta en un plazo de 15 días hábiles.	Integrante designado de la Comisión de presupuesto
9.	Traslada los requerimientos de insumos de proveeduría y requerimientos de plazas nuevas y remuneraciones entregados por cada departamento a la Comisión de Presupuesto.	Integrante designado de la Comisión de presupuesto
10.	Realiza reunión para analizar los requerimientos de insumos de proveeduría y requerimientos de plazas nuevas y remuneraciones.	Integrantes de la Comisión Presupuesto



## Diseño del Manual de Procedimientos del Departamento Financiero Contable

11.	Elabora la relación de puestos según acuerdos con la Comisión de presupuesto.	Encargado de Recursos Humanos
12.	Realiza reunión para analizar la relación de puestos.	▪ Integrantes de la Comisión Presupuesto
13.	¿Debe realizar algún cambio en la relación de puestos? Sí: Paso 14 No: Paso 15	Integrantes de la Comisión Presupuesto
14.	Realiza la modificación correspondiente a la relación de puestos.	Encargado de Recursos Humanos
15.	Realiza reunión para aceptar y aprobar la relación de puestos.	Integrantes de la Comisión Presupuesto
16.	Recibe solicitudes del Concejo Municipal, según acuerdos referente a sumas destinadas para aportes en las necesidades de los distritos.	Encargado del Departamento Financiero Contable
17.	Cálcula los aportes o transferencias de ley que deben efectuarse con base a las sumas proyectadas de los ingresos, así como otras solicitudes debidamente aprobadas por el Concejo Municipal.	Encargado del Departamento Financiero Contable
18.	Estima los gastos fijos (seguros, servicios públicos, tratamiento de desechos, contratos en general.), gastos comerciales y financieros basados en un estudio de años anteriores.	Encargado del Departamento Financiero Contable



## Diseño del Manual de Procedimientos del Departamento Financiero Contable

19.	Realiza reunión para conocer los gastos fijos estimados y dar visto bueno a la elaboración del documento del presupuesto.	Integrantes de la Comisión de Presupuesto
20.	Incorpora cifras de ingresos y egresos con aprobación de la Comisión de Presupuesto, en los cuadros insertados en hojas de excel. (Actividad realizada en el mes de agosto de cada período).	Encargado del Departamento Financiero Contable
21.	Analiza el grado de equilibrio entre ingresos y egresos.	Encargado del Departamento Financiero Contable
22.	¿Existe grado de equilibrio? Sí: Paso 25 No: Paso 23	Encargado del Departamento Financiero Contable
23.	Realiza reunión para determinar cuales áreas de gasto son más susceptibles a ser ajustadas.	Integrantes de la Comisión de Presupuesto.
24.	Ajusta las áreas del gasto seleccionadas sin modificar las asignaciones de recursos específicos.	Encargado del Departamento Financiero Contable
25.	Formula el documento de Presupuesto Ordinario según los estándares definidos por la Contraloría General de la República y en concordancia con las metas y objetivos definidos en el Plan Anual Operativo (PAO).	Encargado del Departamento Financiero Contable



## Diseño del Manual de Procedimientos del Departamento Financiero Contable

26.	Adjunta al documento de presupuesto todos los anexos correspondientes y requeridos por el ente contralor como lo son: <ul style="list-style-type: none"><li>▪ La justificación de los ingresos y egresos.</li><li>▪ Los oficios recibidos de entidades o instituciones que son respaldo de sumas a recibir o girar.</li><li>▪ La estimación de los ingresos.</li><li>▪ Cualquier documento importante que se relacione con la elaboración del presupuesto.</li></ul>	Encargado del Departamento Financiero Contable
27.	Entrega el documento completo de presupuesto a la Secretaria del Concejo Municipal a más tardar el 30 de Agosto de cada año según la normativa legal vigente.	Encargado del Departamento Financiero Contable
28.	Efectúa el proceso de discusión, análisis y aprobación del proyecto de presupuesto. (Actividad realizada en el mes septiembre de cada período).	Regidores y Síndicos Propietarios , Suplentes
29.	¿Debe realizar algún cambio en el presupuesto ordinario? Sí: Paso 30 No: Paso 31	Regidores y Síndicos Propietarios , Suplentes
30.	Efectua todos los ajustes necesarios al documento de presupuesto, producto de la fase de análisis y discusión del Concejo Municipal.	Encargado del Departamento Financiero Contable
31.	Genera el documento final para la aprobación definitiva del Concejo Municipal y posterior remisión al ente Contralor.	Encargado del Departamento Financiero Contable

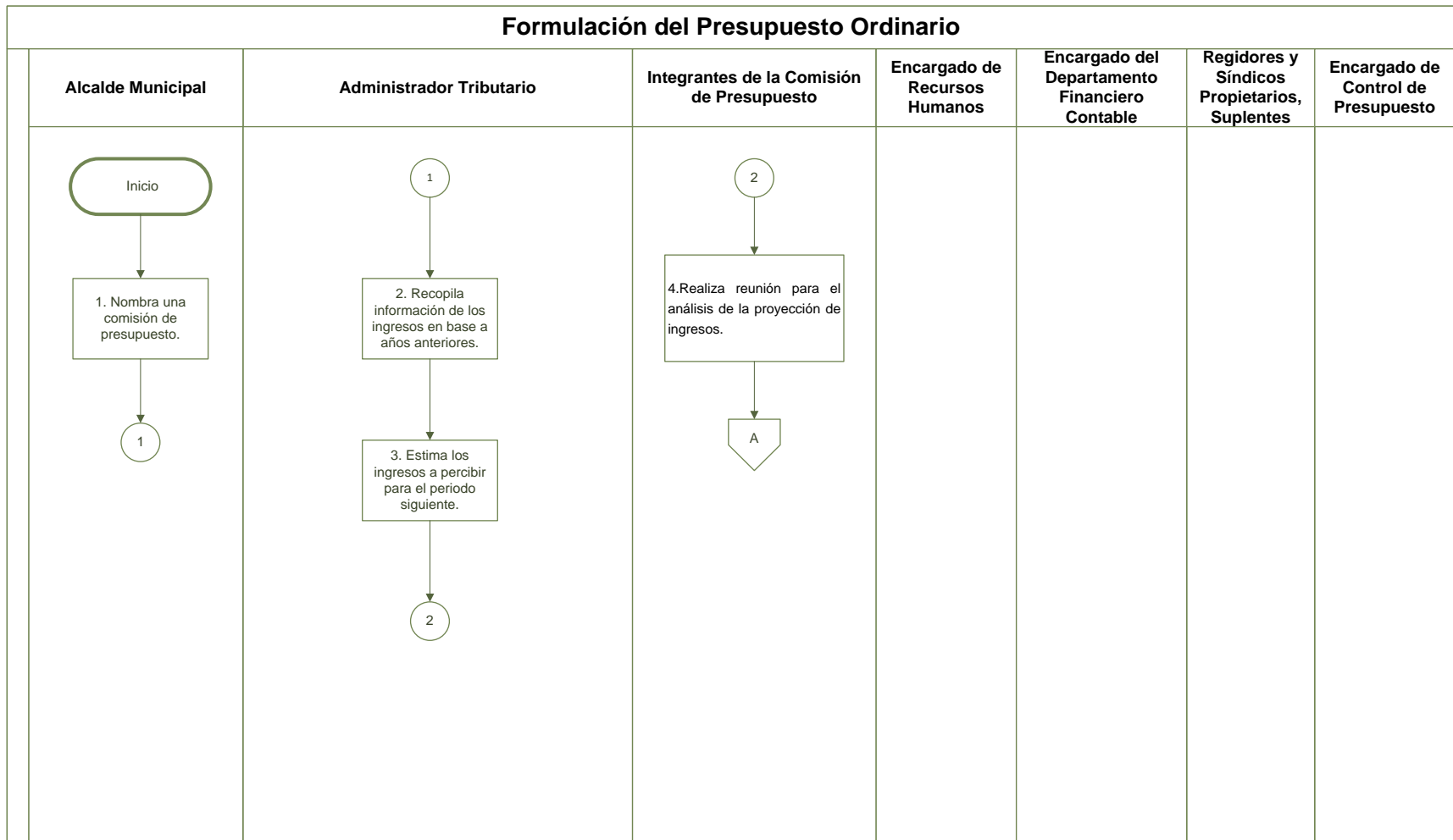


## Diseño del Manual de Procedimientos del Departamento Financiero Contable

32.	Aprueba el presupuesto ordinario.	Regidores y Síndicos Propietarios , Suplentes
33.	Prepara los archivos digitales del presupuesto con todos los requisitos formales y legales de remisión a la Contraloría General de la República. (Presupuesto aprobado por el Concejo Municipal).	Encargado del Departamento Financiero Contable
34.	Incluye el presupuesto en el Sistema de Información de Presupuestos Públicos (SIPP) según los niveles respectivos de digitación.	Encargado de Control de Presupuesto
35.	Valida el Presupuesto incluido en el Sistema de Información de Presupuestos Públicos (SIPP).	Encargado del Departamento Financiero Contable
36.	Envía el documento completo (archivos digitales) de presupuesto a la Contraloría General de la República a más tardar el 30 de setiembre de cada año para el trámite respectivo de Ley por medio de la página web del ente contralor.	Encargado del Departamento Financiero Contable
<b>Fin del Procedimiento.</b>		
Elaboró:	Revisó:	Autorizó:
José Luis Hernández Madrigal	Lic. Silvia Molina Arias	
<b>10. Diagrama de Flujo</b>		

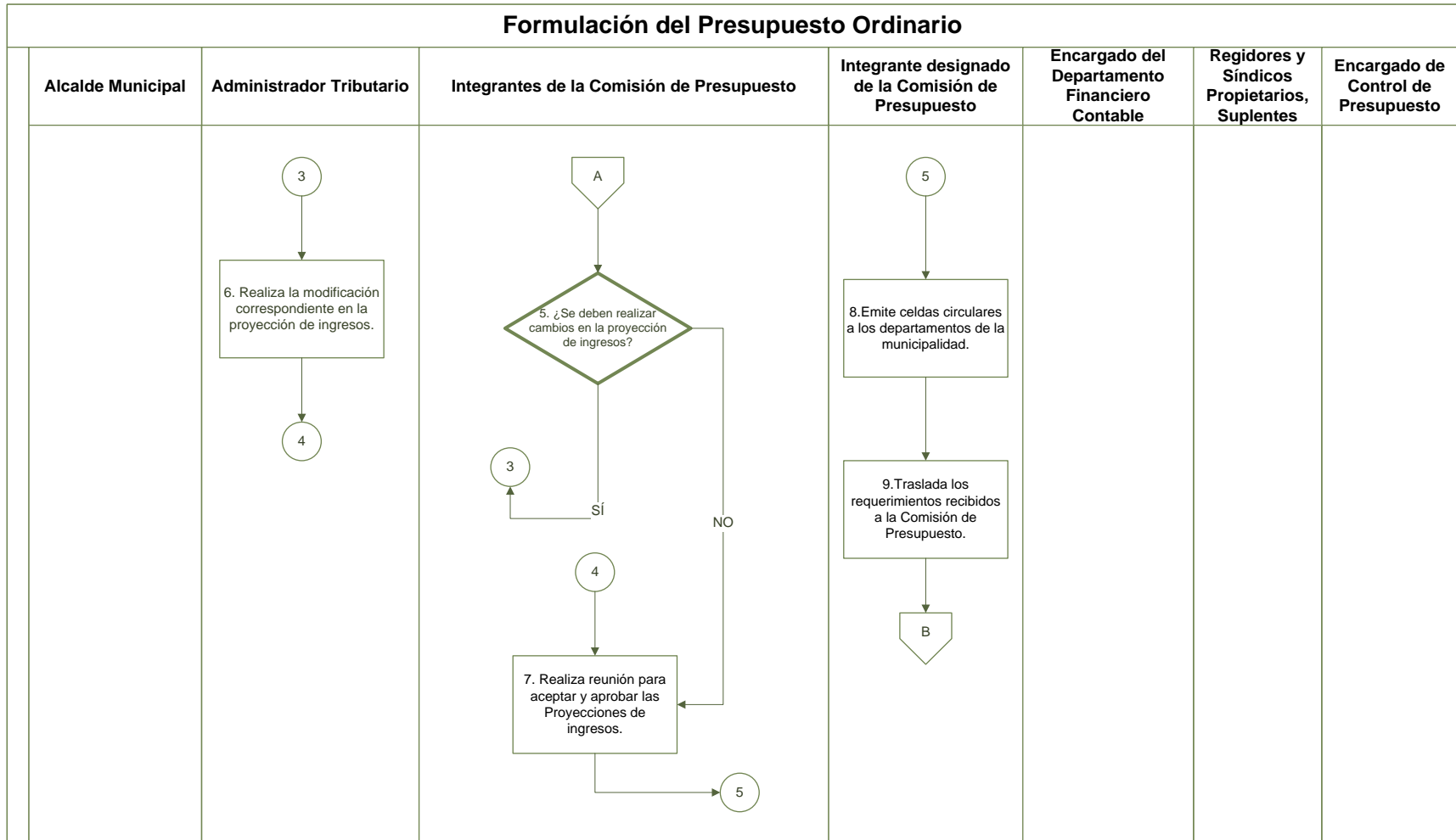


# Diseño del Manual de Procedimientos del Departamento Financiero Contable





# Diseño del Manual de Procedimientos del Departamento Financiero Contable





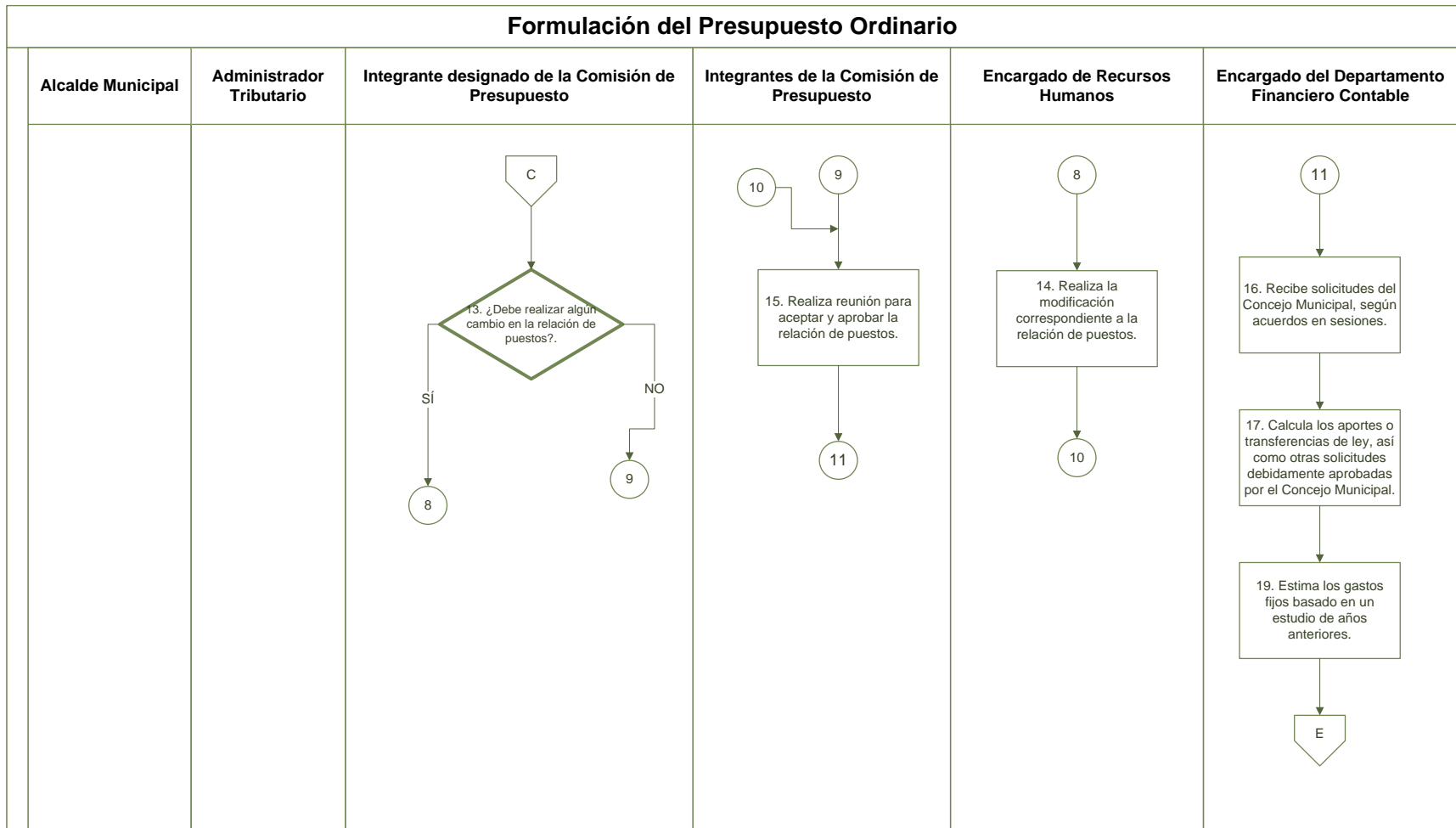
# Diseño del Manual de Procedimientos del Departamento Financiero Contable

Formulación del Presupuesto Ordinario					
Alcalde Municipal	Administrador Tributario	Integrante designado de la Comisión de Presupuesto	Integrantes de la Comisión de Presupuesto	Encargado de Recursos Humanos	Encargado del Departamento Financiero Contable
			<pre> graph TD     B{{B}} --&gt; T10[10. Realiza reunión para analizar los requerimientos de insumos de proveeduría y requerimientos de plazas nuevas y remuneraciones.]     T10 --&gt; C6((6))     C6 --&gt; C7((7))     C7 --&gt; T12[12. Realiza reunión para analizar la relación de puestos.]     T12 --&gt; C{{C}}           </pre>	<pre> graph TD     C6((6)) --&gt; T11[11. Elabora la relación de puestos según acuerdos con la Comisión de Presupuesto.]     T11 --&gt; C7((7))           </pre>	





# Diseño del Manual de Procedimientos del Departamento Financiero Contable



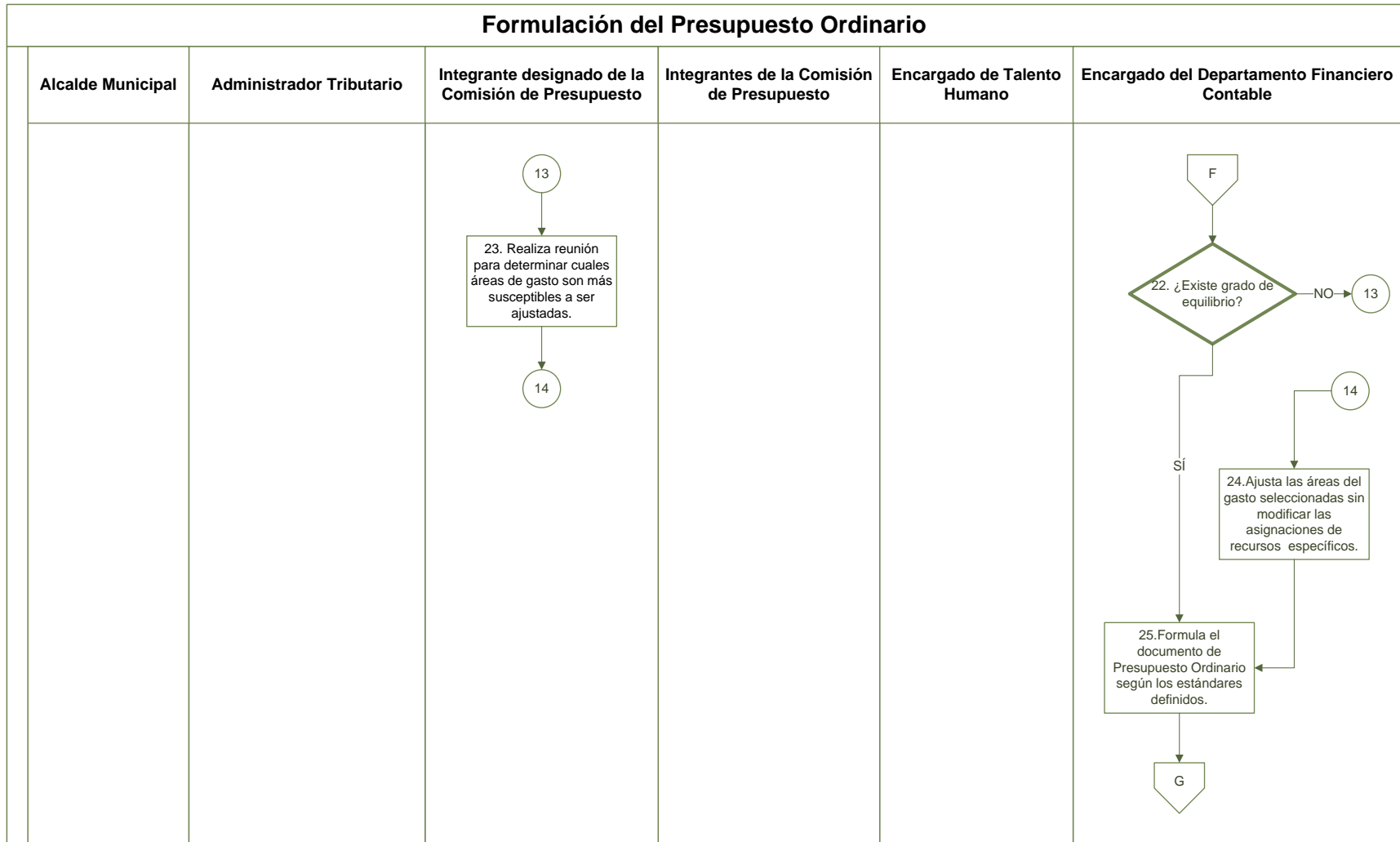


# Diseño del Manual de Procedimientos del Departamento Financiero Contable

<b>Formulación del Presupuesto Ordinario</b>					
Alcalde Municipal	Administrador Tributario	Integrante designado de la Comisión de Presupuesto	Integrantes de la Comisión de Presupuesto	Encargado de Talento Humano	Encargado del Departamento Financiero Contable
			<pre> graph TD     E{{E}} --&gt; B19[19. Realiza reunión para conocer los gastos fijos estimados y dar visto bueno a la elaboración del documento del presupuesto.]     B19 --&gt; C12((12))           </pre>		<pre> graph TD     C12((12)) --&gt; B20[20. Incorpora cifras de ingresos y egresos ya analizados en los cuadros insertados en hojas de excel.]     B20 --&gt; B21[21. Analiza el grado de equilibrio entre ingresos y egresos.]     B21 --&gt; F{{F}}           </pre>

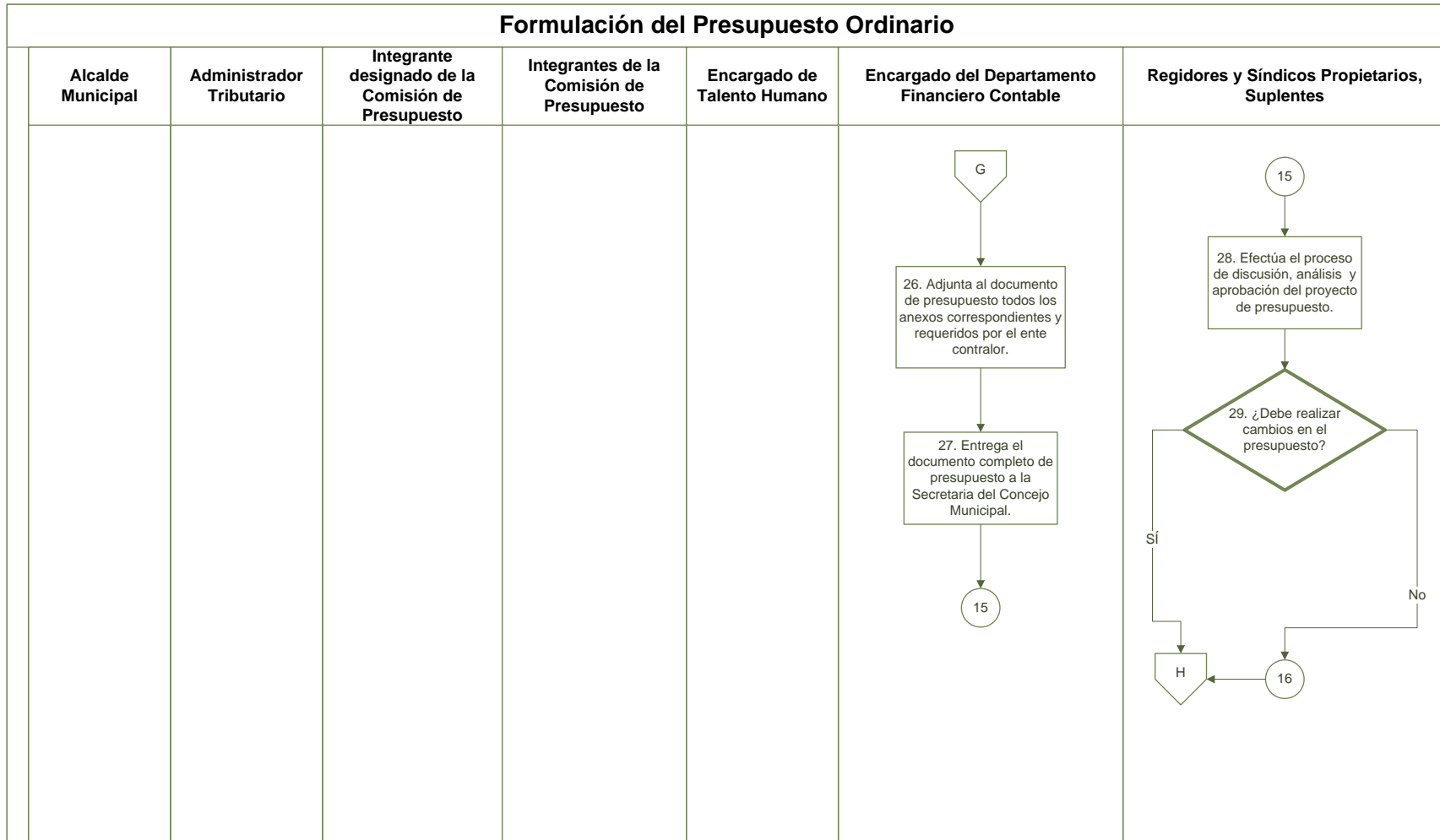


# Diseño del Manual de Procedimientos del Departamento Financiero Contable



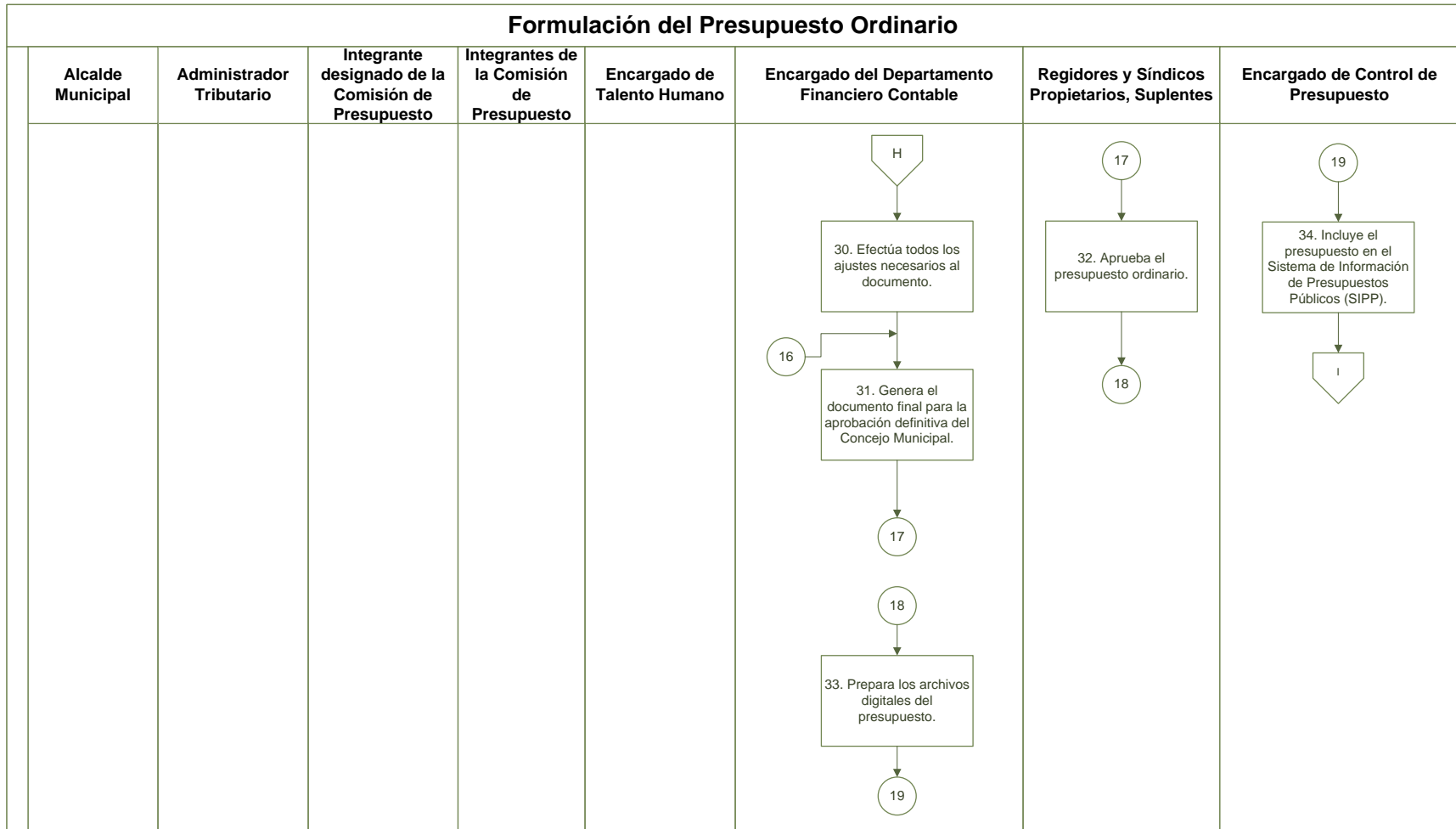


# Diseño del Manual de Procedimientos del Departamento Financiero Contable





# Diseño del Manual de Procedimientos del Departamento Financiero Contable





# Diseño del Manual de Procedimientos del Departamento Financiero Contable

<b>Formulación del Presupuesto Ordinario</b>							
Alcalde Municipal	Administrador Tributario	Integrante designado de la Comisión de Presupuesto	Integrantes de la Comisión de Presupuesto	Encargado de Talento Humano	Encargado del Departamento Financiero Contable	Regidores y Síndicos Propietarios, Suplentes	Encargado de Control de Presupuesto
					<pre> graph TD     Start([I]) --&gt; Step35[35. Valida el Presupuesto incluido en el Sistema de Información de Presupuestos Públicos (SIPP).]     Step35 --&gt; Step36[36. Envía el documento completo (archivos digitales) de presupuesto a la Contraloría General de la República]     Step36 --&gt; End([Fin])           </pre>		



# Diseño del Manual de Procedimientos del Departamento Financiero Contable

## 4.1.2. PROCEDIMIENTO DE FORMULACIÓN DEL PRESUPUESTO EXTRAORDINARIO

	<b>Municipalidad de Alajuelita</b>	Fecha Emisión 15 de Noviembre del 2016	
	<b>Departamento Financiero Contable</b>	Página 1 de 12	
	Procedimiento de Formulación del Presupuesto Extraordinario COD MA-DFC-FIN 002	Versión 1	
<b>Realizado por:</b>		<b>Fecha:</b>	<b>Firma</b>
José Luis Hernández Madrigal		24/09/2016	
<b>Revisado por:</b>	<b>Puesto:</b>	<b>Fecha:</b>	<b>Firma</b>
Lic. Silvia Molina Arias	Encargada Financiera	27/09/2016	
<b>Aprobado por:</b>	<b>Puesto:</b>	<b>Fecha:</b>	<b>Firma</b>
<b>1. Descripción general del Procedimiento</b> Incorporar los recursos excedentes entre los ingresos ordinarios presupuestados y los ingresos ordinarios efectivos que se puedan dar durante el periodo ordinario, así como asignar las partidas de egresos que se le dieron contenido con los ingresos ordinarios, utilizando la normativa presupuestaria recomendada por la Contraloría General de la República de Costa Rica.			
<b>2. Objetivo</b> Determinar los ingresos municipales efectivos y las partidas de egresos para ser reportadas ante la Contraloría General de la República así como presupuestar nuevos ingresos y egresos con el fin de obtener más presupuesto y poder concluir el año económico del municipio cumpliendo con todo lo requerido.			
<b>3. Áreas de aplicación o Alcance de los Procedimientos</b> Área Financiera Contable.			



# Diseño del Manual de Procedimientos del Departamento Financiero Contable

	<b>Municipalidad de Alajuelita</b>	Fecha Emisión 15 de Noviembre del 2016
	<b>Departamento Financiero Contable</b>	Página <b>2</b> de <b>12</b>
	Procedimiento de Formulación del Presupuesto Extraordinario COD MA-DFC-FIN 002	Versión 1

#### 4. Responsables

- a) Regidores y Síndicos Propietarios, suplentes.
- b) Alcalde Municipal.
- c) Encargado del Departamento Financiero Contable.
- d) Encargado de Control de Presupuesto.
- e) Planificador Municipal.

#### 5. Políticas o normas de Aplicación

- a) Cumplir con lo estipulado en el capítulo IV del Código Municipal de Costa Rica, artículos del 91 al 107.
- b) Cumplir con lo estipulado en la Ley General de la Administración Financiera y Presupuestos Públicos.
- c) Normas Internacionales de Contabilidad para el Sector Público número 1 (NICSP 1).

#### 6. Formularios

N/A

#### 7. Aplicaciones computacionales

- a) Microsoft Office Excel 2010
- b) Microsoft Office Word 2010
- c) Sistema de Información de Presupuestos Públicos (SIPP).





# Diseño del Manual de Procedimientos del Departamento Financiero Contable

	<b>Municipalidad de Alajuelita</b>	Fecha Emisión 15 de Noviembre del 2016
	<b>Departamento Financiero Contable</b>	Página <b>3</b> de <b>12</b>
	Procedimiento de Formulación del Presupuesto Extraordinario COD MUN-DFC-002	Versión 1

## 8. Conceptos Claves

- a) Egresos: Salidas de dinero.
- b) Presupuesto: Conjunto de egresos e ingresos previstos para un determinado periodo de tiempo.
- c) Formulación: Elaboración o creación de alguna expresión oral o escrita, generalmente con claridad y exactitud.
- d) Plan Anual Operativo: Herramienta de planificación donde se concreta la política de la entidad a través de objetivos, metas y acciones que se deberán ejecutar durante el periodo.
- e) Insumos de Proveeduría: Bienes y servicios que se adquieren por su necesidad en la institución.

## 9. Descripción de las operaciones

Paso	Actividad	Responsable
0.	<b>Inicio del procedimiento</b>	
1.	Analiza una posible recalificación de los ingresos.	Encargado del Departamento Financiero Contable
2.	Analiza las partidas con destino específicas y que poseen saldo. (Al iniciar el año)	Encargado del Departamento Financiero Contable



## Diseño del Manual de Procedimientos del Departamento Financiero Contable

3.	Propone al Alcalde Municipal cuales conceptos de ingresos y partidas específicas son susceptibles de un incremento.	Encargado del Departamento Financiero Contable
4.	Selecciona los ingresos y partidas específicas a ajustarse considerando el principio presupuestario de conservación y realismo para obtener la estimación más realista posible a la hora de ajustar los resultados.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Alcalde Municipal</li> <li>▪ Encargado del Departamento Financiero Contable</li> </ul>
5.	Recibe solicitudes específicas de necesidades nuevas de insumos de proveeduría por parte de los departamentos y unidades Administrativas del municipio.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Encargado del Departamento Financiero Contable</li> </ul>
6.	Selecciona las nuevas necesidades de insumos de proveeduría para considerarlas en el presupuesto extraordinario.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Alcalde Municipal</li> <li>▪ Encargado del Departamento Financiero Contable</li> </ul>
7.	Ajusta las partidas de egresos que se le dieron contenido con los ingresos ordinarios.	Encargado del Departamento Financiero Contable
8.	Analiza el grado de equilibrio entre ingresos y egresos.	Encargado del Departamento Financiero Contable
9.	¿Existe grado de equilibrio entre ingresos y egresos? Sí: Paso 12 No: Paso 10	Encargado del Departamento Financiero Contable



## Diseño del Manual de Procedimientos del Departamento Financiero Contable

10.	Realiza reunión para determinar que gastos se pueden ajustar para así balancear los ingresos con los egresos.	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Alcalde Municipal</li><li>▪ Encargado del Departamento Financiero Contable</li></ul>
11.	Ajusta los egresos seleccionados.	Encargado del Departamento Financiero Contable
12.	Coordina las metas y objetivos definidos en el Plan Anual Operativo (PAO) haciendo una comparación con los ingresos y egresos a incorporar en el presupuesto.	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Encargado del Departamento Financiero Contable</li><li>▪ Planificador Municipal</li></ul>
13.	Incorpora cifras de ingresos y egresos en los cuadros insertados en hojas de excel.	Encargado del Departamento Financiero Contable
14.	Formula el documento de Presupuesto Extraordinario según los estándares definidos por la Contraloría General de la República.	Encargado del Departamento Financiero Contable
15.	Adjunta al documento de presupuesto todos los anexos correspondientes y requeridos por el ente contralor como lo son: <ul style="list-style-type: none"><li>▪ La justificación de los ingresos y egresos.</li><li>▪ Los oficios recibidos de entidades o instituciones que son respaldo de sumas a recibir o girar.</li><li>▪ El informe de los ingresos.</li></ul> Cualquier documento importante que se relacione con la elaboración del presupuesto.	Encargado del Departamento Financiero Contable



## Diseño del Manual de Procedimientos del Departamento Financiero Contable

16.	Entrega el documento completo de presupuesto a la Secretaria del Concejo Municipal.	Encargado del Departamento Financiero Contable
17.	Efectúa el proceso de discusión y aprobación del Presupuesto.	Regidores y Síndicos Propietarios , Suplentes
18.	¿Debe realizar algún cambio en el presupuesto extraordinario? Sí: Paso 19 No: Paso 20	Regidores y Síndicos Propietarios , Suplentes
19.	Efectua todos los ajustes necesarios al documento de presupuesto, producto de la fase de análisis y discusión del Concejo Municipal.	Encargado del Departamento Financiero Contable
20.	Genera el documento final para la aprobación definitiva del Concejo Municipal y posterior remisión al ente Contralor.	Encargado del Departamento Financiero Contable
21.	Aprueba el presupuesto extraordinario.	Regidores y Síndicos Propietarios , Suplentes
22.	Prepara los archivos digitales del presupuesto con todos los requisitos formales y legales de remisión a la Contraloría General de la República. (Presupuesto aprobado por el Concejo Municipal).	Encargado del Departamento Financiero Contable
23.	Incluye el presupuesto en el Sistema de Información de Presupuestos Públicos (SIPP) según los niveles respectivos de digitación.	Encargado de Control de Presupuesto
24.	Valida el Presupuesto incluido en el Sistema de Información de Presupuestos Públicos (SIPP).	Encargado del Departamento Financiero Contable

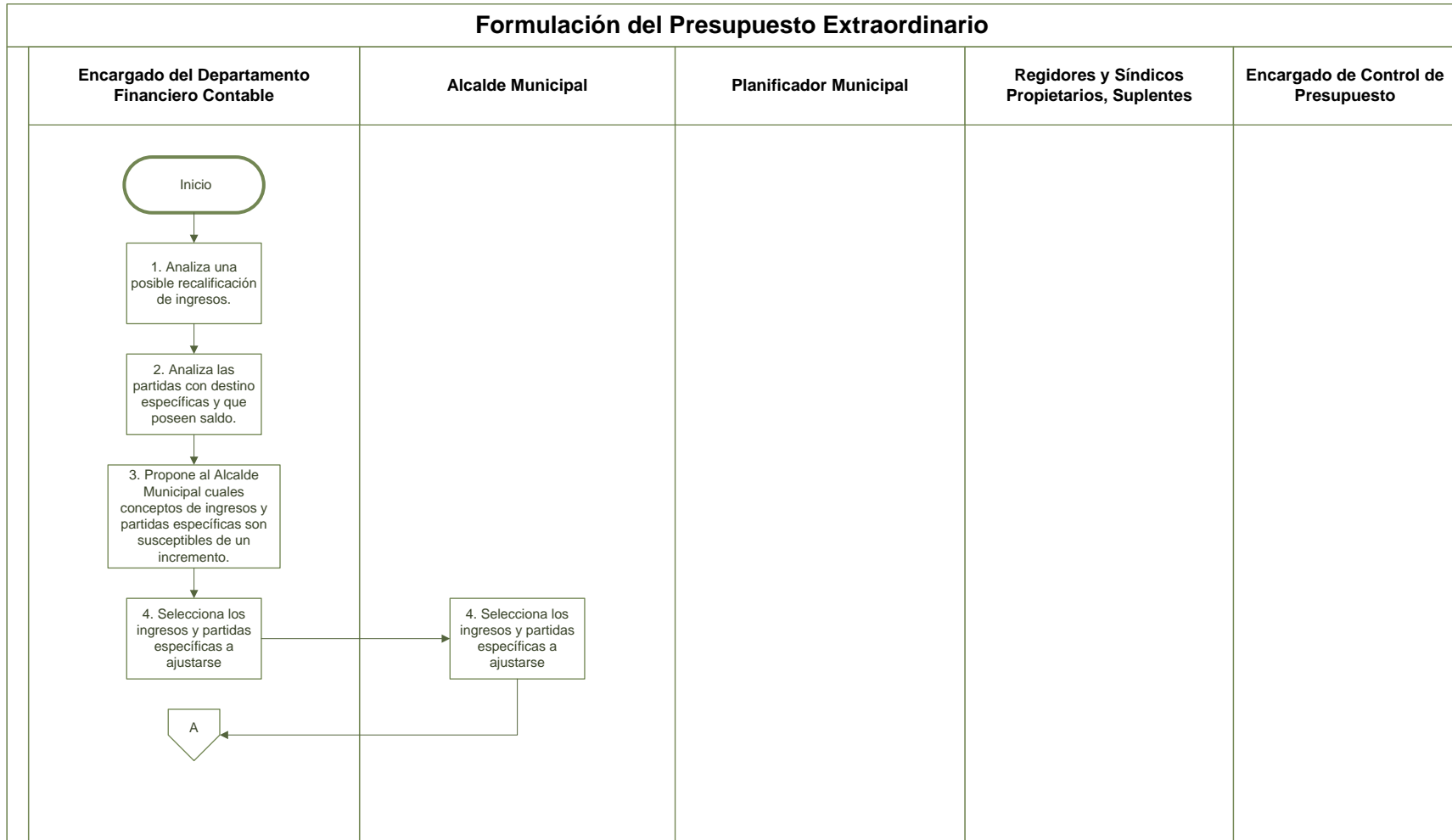


## Diseño del Manual de Procedimientos del Departamento Financiero Contable

25.	Envía el documento completo (archivos digitales) de presupuesto a la Contraloría General de la República de Costa Rica, a más tardar el 30 de setiembre de cada año para el trámite respectivo de Ley por medio de la página web del ente contralor.	Encargado del Departamento Financiero Contable
<b>Fin del Procedimiento.</b>		
Elaboró: José Luis Hernández Madrigal	Revisó: Lic. Silvia Molina Arias	Autorizó:
<b>10. Diagrama de Flujo</b>		

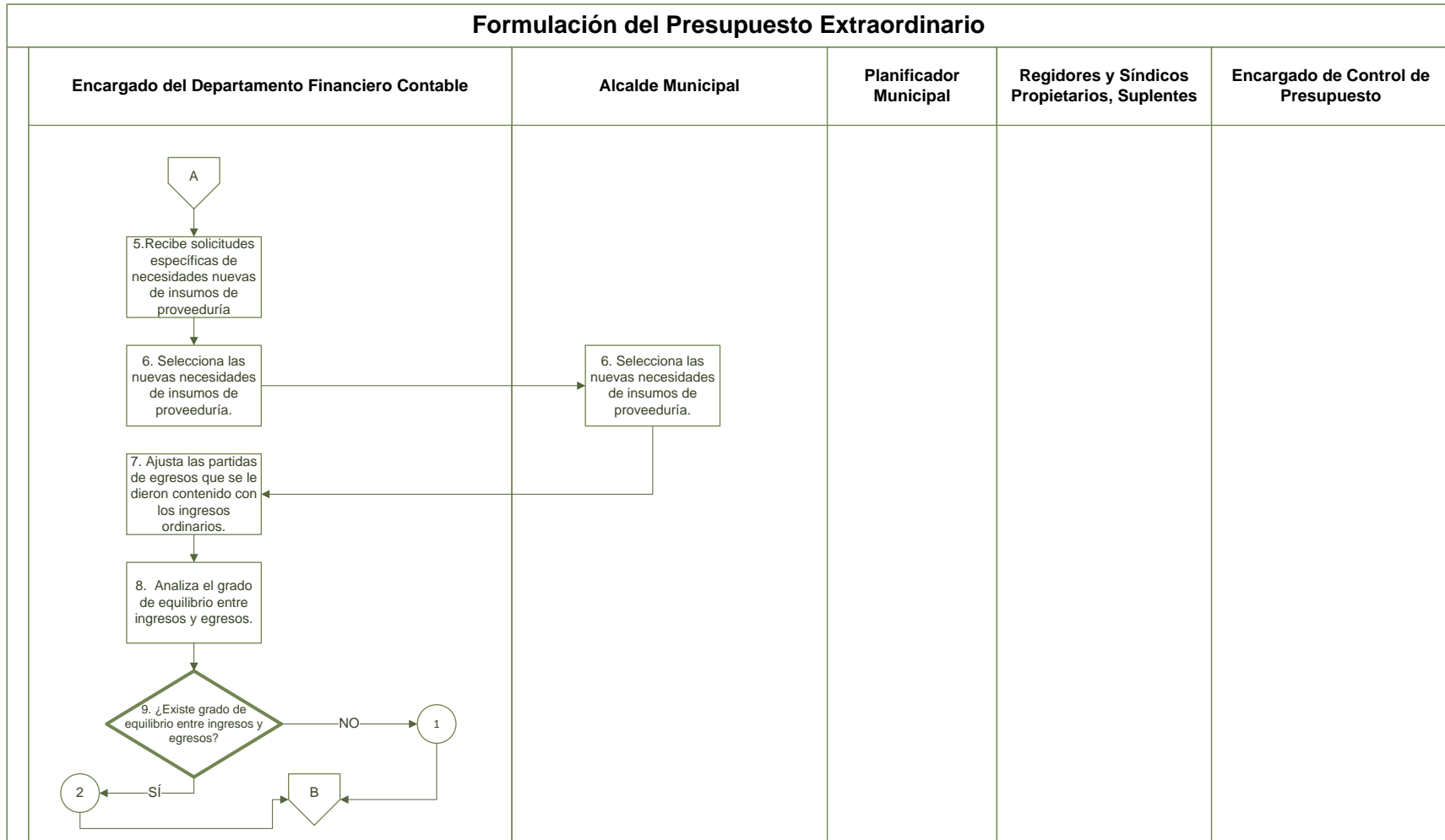


# Diseño del Manual de Procedimientos del Departamento Financiero Contable



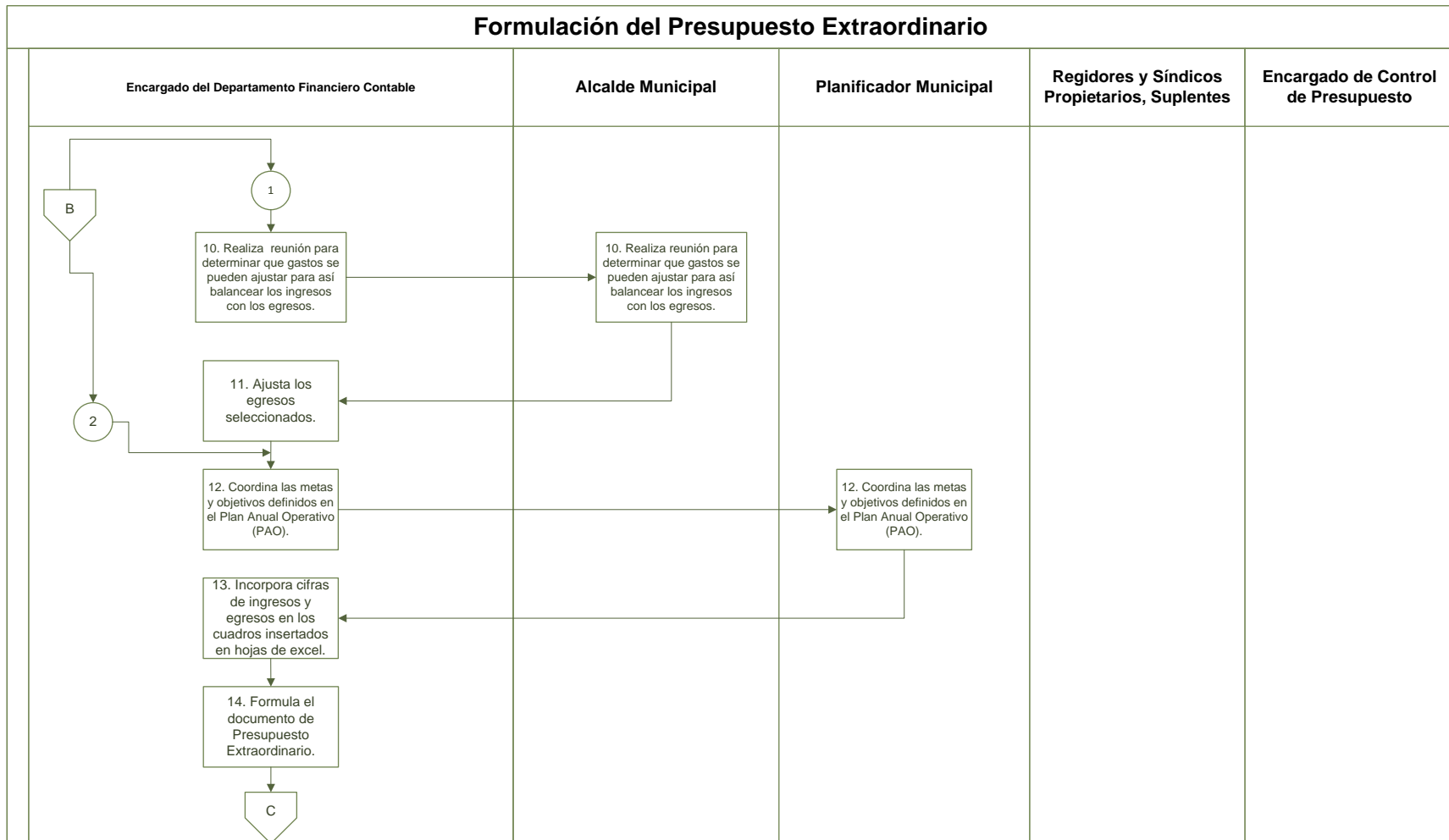


# Diseño del Manual de Procedimientos del Departamento Financiero Contable





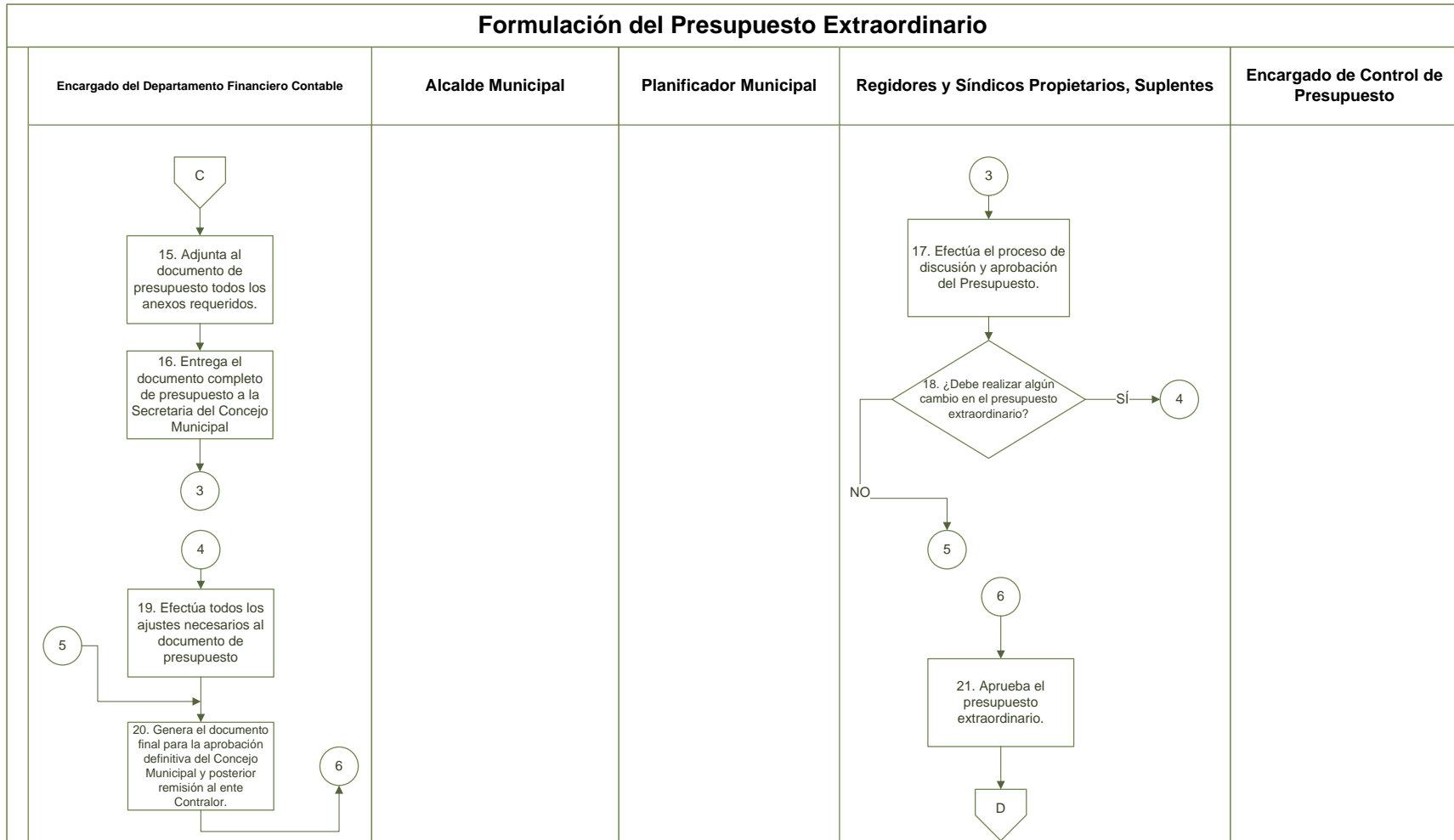
# Diseño del Manual de Procedimientos del Departamento Financiero Contable





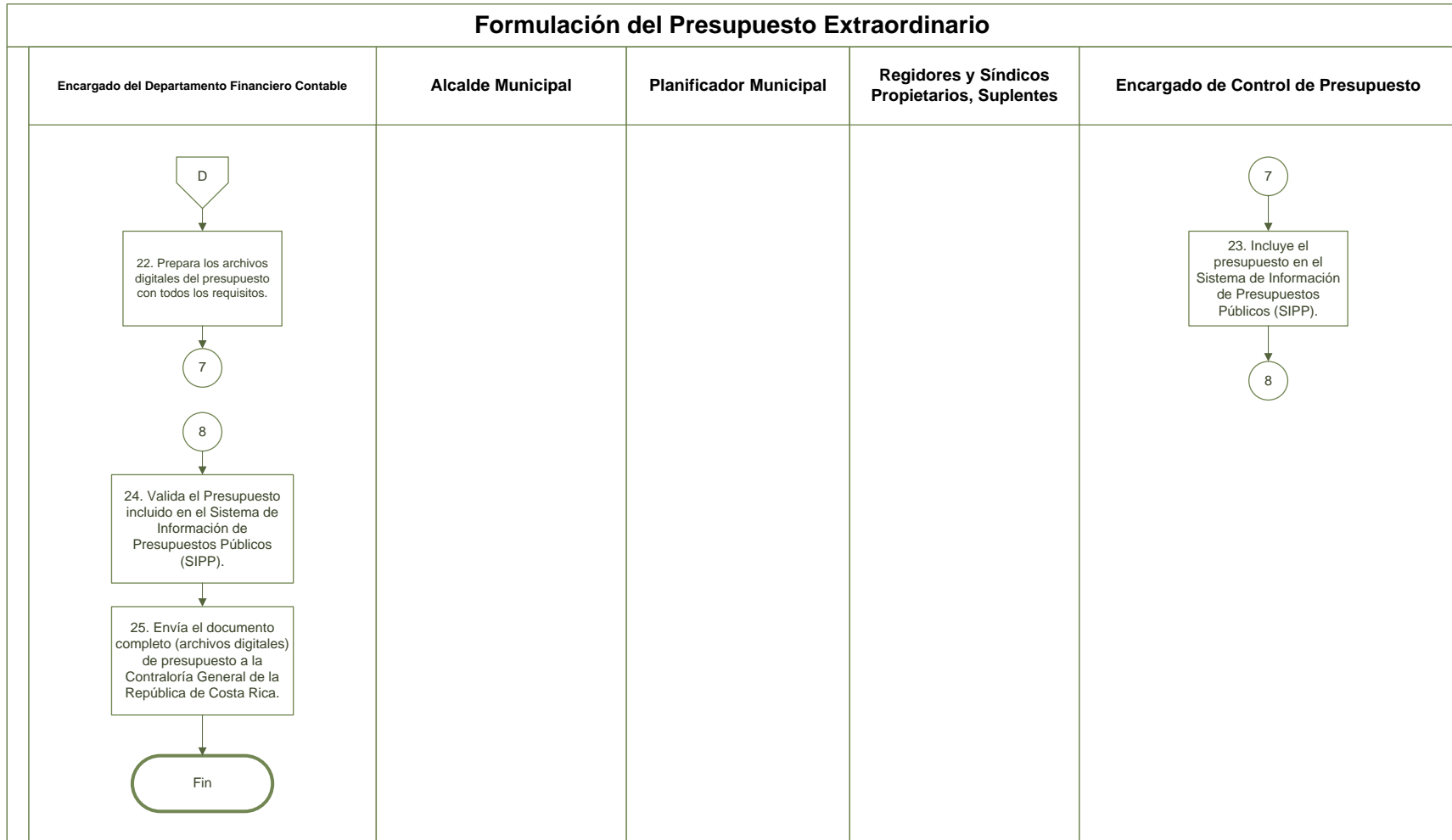


# Diseño del Manual de Procedimientos del Departamento Financiero Contable





# Diseño del Manual de Procedimientos del Departamento Financiero Contable





# Diseño del Manual de Procedimientos del Departamento Financiero Contable

## 4.1.3. PROCEDIMIENTO DE MODIFICACIÓN PRESUPUESTARIA

	<b>Municipalidad de Alajuelita</b>		Fecha Emisión 15 de Noviembre del 2016
	<b>Departamento Financiero Contable</b>		Página 1 de 11
	Procedimiento de Modificación Presupuestaria COD MA-DFC-FIN 003		Versión 1
<b>Realizado por:</b>		<b>Fecha:</b>	<b>Firma</b>
José Luis Hernández Madrigal		24/09/2016	
<b>Revisado por:</b>	<b>Puesto:</b>	<b>Fecha:</b>	<b>Firma</b>
Lic. Silvia Molina Arias	Encargada Financiera	27/09/2016	
<b>Aprobado por:</b>	<b>Puesto:</b>	<b>Fecha:</b>	<b>Firma</b>
<p><b>1. Descripción general del Procedimiento</b></p> <p>Consiste en que el Encargado del Departamento Financiero Contable, da contenido a todas aquellas partidas presupuestarias que tengan un saldo en cero o que estén pronto a agotarse, según sea las necesidades que se presenten en el municipio. Contenido que solo se puede dar mediante la elaboración de una modificación presupuestaria previamente solicitada y aprobada por el Concejo Municipal.</p>			
<p><b>2. Objetivo</b></p> <p>Dar contenido a todas aquellas partidas presupuestarias que su saldo se encuentre con un monto por agotarse o en cero, mediante una modificación o ajuste presupuestal con el fin de que las partidas presupuestarias solicitadas mantengan contenido presupuestario.</p>			



# Diseño del Manual de Procedimientos del Departamento Financiero Contable

	<b>Municipalidad de Alajuelita</b>	Fecha Emisión 15 de Noviembre del 2016
	<b>Departamento Financiero Contable</b>	Página <b>2</b> de <b>11</b>
	Procedimiento de Modificación Presupuestaria COD MA-DFC-FIN 003	Versión 1
<b>3. Áreas de aplicación o Alcance de los Procedimientos</b> Área Financiera Contable.		
<b>4. Responsables</b> <ul style="list-style-type: none"><li>a) Regidores y Síndicos Propietarios, suplentes.</li><li>b) Alcalde Municipal.</li><li>c) Encargado del Departamento Financiero Contable.</li><li>d) Encargado de Control de Presupuesto.</li><li>e) Tesorero Municipal.</li><li>f) Secretaria del Concejo Municipal.</li><li>g) Integrantes de la Comisión de Hacienda.</li></ul>		
<b>5. Políticas o normas de Aplicación</b> <ul style="list-style-type: none"><li>a) Cumplir con lo estipulado en el capítulo IV del Código Municipal de Costa Rica, artículos del 91 al 107.</li><li>b) Cumplir con lo estipulado en la Ley General de la Administración Financiera y Presupuestos Públicos.</li><li>c) Normas Internacionales de Contabilidad para el Sector Público número 1 (NICSP 1).</li><li>d) Solo se pueden realizar un máximo de 10 modificaciones presupuestarias al año, tal y como lo estipula la Contraloría General de la República de Costa Rica en sus Normas referentes al presupuesto público.</li></ul>		
<b>6. Formularios</b> N/A		



# Diseño del Manual de Procedimientos del Departamento Financiero Contable

	<b>Municipalidad de Alajuelita</b>	Fecha Emisión 15 de Noviembre del 2016
	<b>Departamento Financiero Contable</b>	Página <b>3</b> de <b>11</b>
	Procedimiento de Modificación Presupuestaria COD MA-DFC-FIN 003	Versión 1

## 7. Aplicaciones computacionales

- a) Microsoft Office Excel 2010
- b) Microsoft Office Word 2010
- c) Sistema de Información de Presupuestos Públicos (SIPP).

## 8. Conceptos Claves

- a) Egreso: Salida de dinero.
- b) Presupuesto: Conjunto de egresos e ingresos previstos para un determinado periodo de tiempo.
- c) Partida presupuestaria: Es una cuenta codificada dentro del presupuesto que representa a un egreso o un ingreso.
- d) Insumos de Proveeduría: Bienes y servicios que se adquieren por su necesidad en la institución.
- e) Modificación: Cambio o ajuste a alguna o sobre una cosa.
- f) Contenido presupuestario: Cuentas de ingresos o egresos que poseen rubro de dinero que fue previamente presupuestado.



# Diseño del Manual de Procedimientos del Departamento Financiero Contable

	<b>Municipalidad de Alajuelita</b>	Fecha Emisión 15 de Noviembre del 2016
	<b>Departamento Financiero Contable</b>	Página <b>4</b> de <b>11</b>
	Procedimiento de Modificación Presupuestaria COD MA-DFC-FIN 003	Versión 1

## 9. Descripción de las operaciones

Paso	Actividad	Responsable
0.	<b>Inicio del procedimiento</b>	
1.	Revisa cuales partidas no tienen contenido presupuestario y son urgentes para la continuidad de las funciones municipales.	Encargado de Control de Presupuesto
2.	Entrega al Encargado del Departamento Financiero Contable el detalle de partidas presupuestarias cuyo contenido es poco o escaso.	Encargado de Control de Presupuesto
3.	Recibe las solicitudes de modificaciones presupuestarias de los diferentes departamentos y unidades administrativas que así lo solicitan.	Encargado del Departamento Financiero Contable
4.	Analiza las solicitudes recibidas y el detalle entregado por el Encargado de Control de Presupuesto, revisando así la pertinencia y procedencia legal según normativa vigente, con el fin de resumir y justificar las variaciones a incluir en la Modificación Presupuestaria.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alcalde Municipal</li> <li>• Encargado del Departamento Financiero Contable</li> </ul>



## Diseño del Manual de Procedimientos del Departamento Financiero Contable

5.	Selecciona y aprueba elaborar el cálculo de modificaciones ya sea de todas o algunas de las solicitadas.	<ul style="list-style-type: none"><li>• Alcalde Municipal</li><li>• Encargado del Departamento Financiero Contable</li></ul>
6.	Determina cuales partidas presupuestarias pueden afectarse para poder realizar la modificación solicitada.	Encargado del Departamento Financiero Contable
7.	Elabora en Excel el cuadro con las disminuciones y aumentos de las partidas, código y nombre de la partida, el número consecutivo de la modificación, y totaliza las columnas.	Encargado del Departamento Financiero Contable
8.	Elabora de forma escrita las justificaciones de las modificaciones, dirigida al Concejo Municipal.	Encargado del Departamento Financiero Contable
9.	Firma el informe escrito de justificación de modificaciones junto con el cuadro detalle anteriormente elaborado.	Encargado del Departamento Financiero Contable
10.	Entrega el informe escrito de justificación de modificaciones al Alcalde Municipal junto con el cuadro detalle anteriormente elaborado.	Encargado del Departamento Financiero Contable
11.	Revisa y firma el informe de modificación presupuestaria junto con el cuadro detalle para posterior ser entregado al Tesorero Municipal.	Alcalde Municipal
12.	Revisa y firma el cuadro detalle de modificación presupuestaria.	Tesorero Municipal



## Diseño del Manual de Procedimientos del Departamento Financiero Contable

13.	Entrega el informe escrito de justificación de modificaciones junto con el cuadro detalle anteriormente elaborado al Encargado del Departamento Financiero Contable.	Tesorero Municipal
14.	Entrega el informe escrito de justificación de modificaciones junto con el cuadro detalle a la Secretaria del Consejo Municipal.	Encargado del Departamento Financiero Contable
15.	Entrega el informe escrito de justificación de modificaciones junto con el cuadro detalle con sus firmas respectivas, a los regidores y sindicos propietarios o suplentes del Concejo Municipal .	Secretaria del Concejo Municipal
16.	Analiza el informe escrito de justificación de modificaciones junto con el cuadro detalle para otorgar una respuesta a la administración.	Regidores y Síndicos Propietarios , Suplentes
17.	¿Autoriza ejecutar las modificaciones presupuestarias? Sí: Paso 24 No: Paso 18	Regidores y Síndicos Propietarios , Suplentes
18.	Envía a Comisión de hacienda el informe escrito de justificación de modificaciones junto con el cuadro detalle para una valoración más detallada.	Regidores y Síndicos Propietarios , Suplentes
19.	Analiza el informe escrito de justificación de modificaciones junto con el cuadro detalle para otorgar una respuesta al Consejo Municipal.	Integrantes de la Comisión de Hacienda
20.	¿Autoriza ejecutar las modificaciones presupuestarias? Sí: Paso 23 No: Paso 21.	Integrantes de la Comisión de Hacienda
21.	Informa al Consejo Municipal que <b>no</b> aprueba las modificaciones.	Integrantes de la Comisión de Hacienda



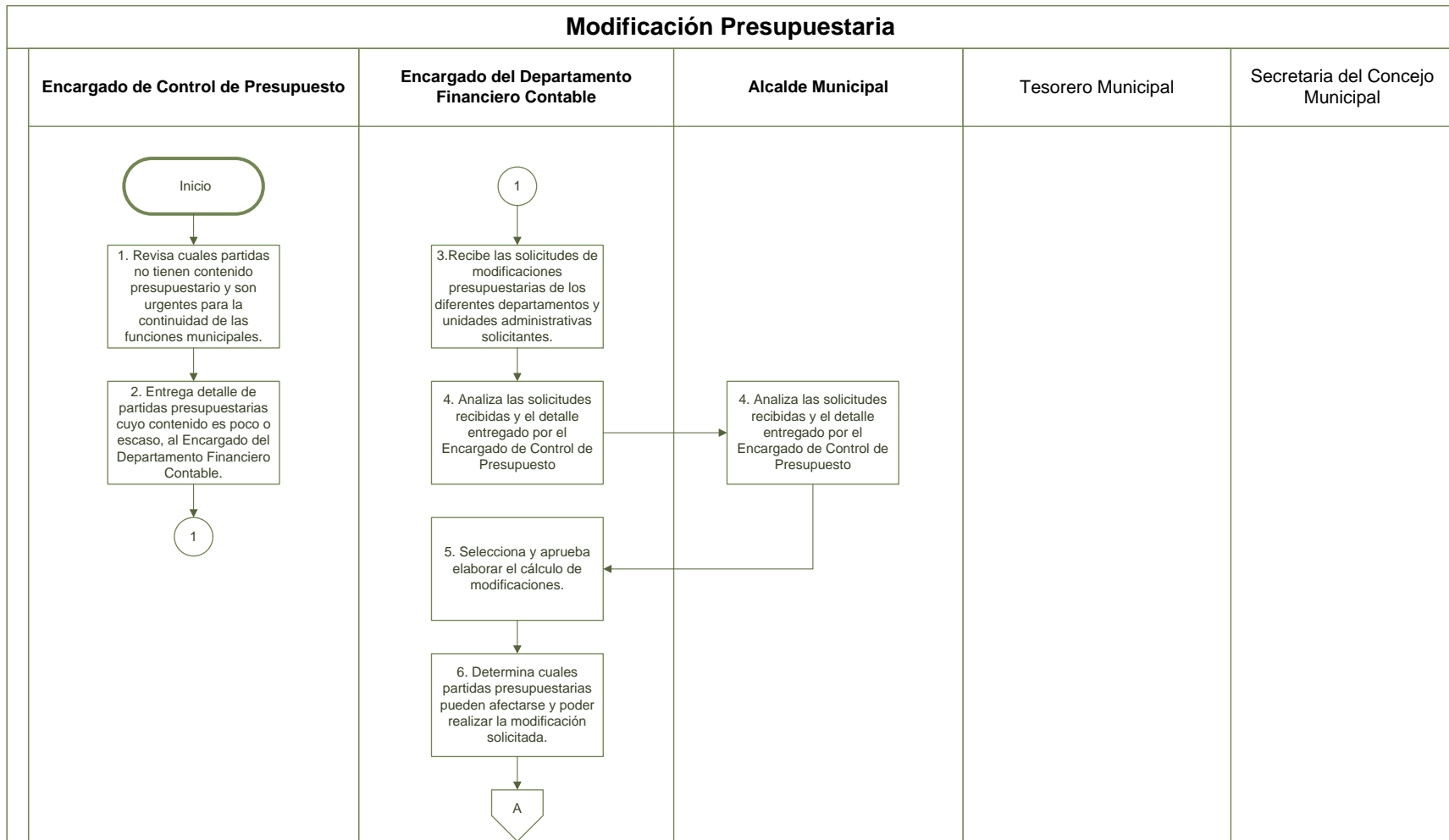


## Diseño del Manual de Procedimientos del Departamento Financiero Contable

22.	Comunica a la Administración que las modificaciones <b>no</b> fueron aprobadas. <b>Fin del Procedimiento.</b>	Regidores y Síndicos Propietarios , Suplentes
23.	Informa al Consejo Municipal que <b>sí</b> aprueba las modificaciones.	Integrantes de la Comisión de Hacienda
24.	Comunica a la Administración que las modificaciones <b>sí</b> fueron aprobadas.	Regidores y Síndicos Propietarios , Suplentes
25.	Entrega al Encargado de Control de Presupuesto una copia del acta donde dá fe que las modificaciones fueron aprobadas. El acta recibida incluye: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Explicación escrita de lo acordado.</li> <li>• Firma del Presidente del Concejo Municipal.</li> <li>• Firma de la Secretaria del Concejo Municipal.</li> <li>• Sello del Concejo Municipal.</li> </ul>	Secretaria del Concejo Municipal
26.	Incluye las modificaciones en el Sistema de Información de Presupuestos Públicos (SIPP) según los niveles respectivos de digitación.	Encargado de Control de Presupuesto
27.	Valida las modificaciones incluidas en el Sistema de Información de Presupuestos Públicos (SIPP) para que puedan ser ejecutadas.	Encargado del Departamento Financiero Contable
28.	Envía el documento completo (archivos digitales) de modificaciones a la Contraloría General de la República de Costa Rica.	Encargado del Departamento Financiero Contable
	<b>Fin del Procedimiento.</b>	
Elaboró: José Luis Hernández Madrigal		Revisó: Lic. Silvia Molina Arias
		Autorizó:
<b>10. Diagrama de Flujo</b>		

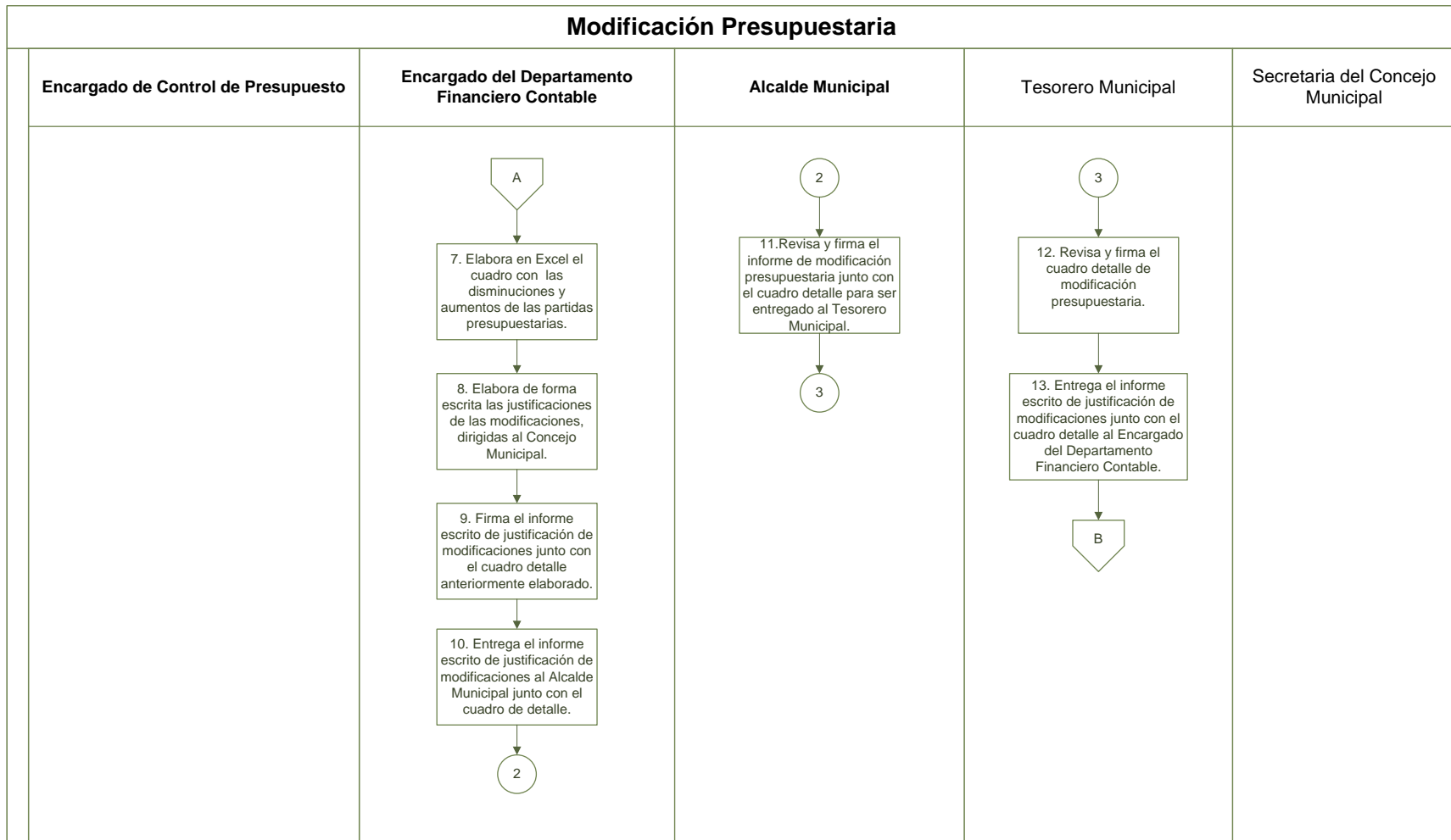


# Diseño del Manual de Procedimientos del Departamento Financiero Contable



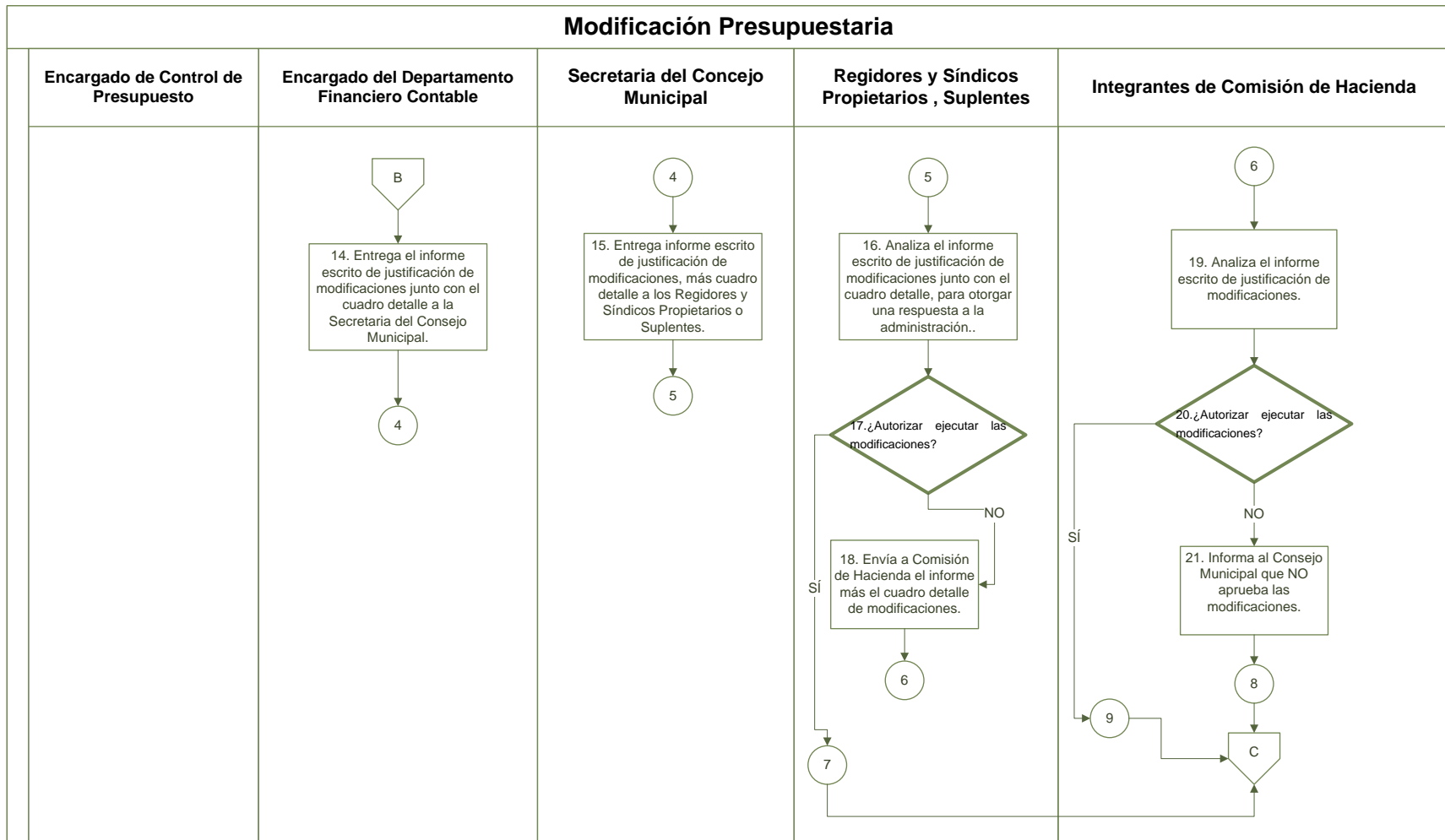


# Diseño del Manual de Procedimientos del Departamento Financiero Contable



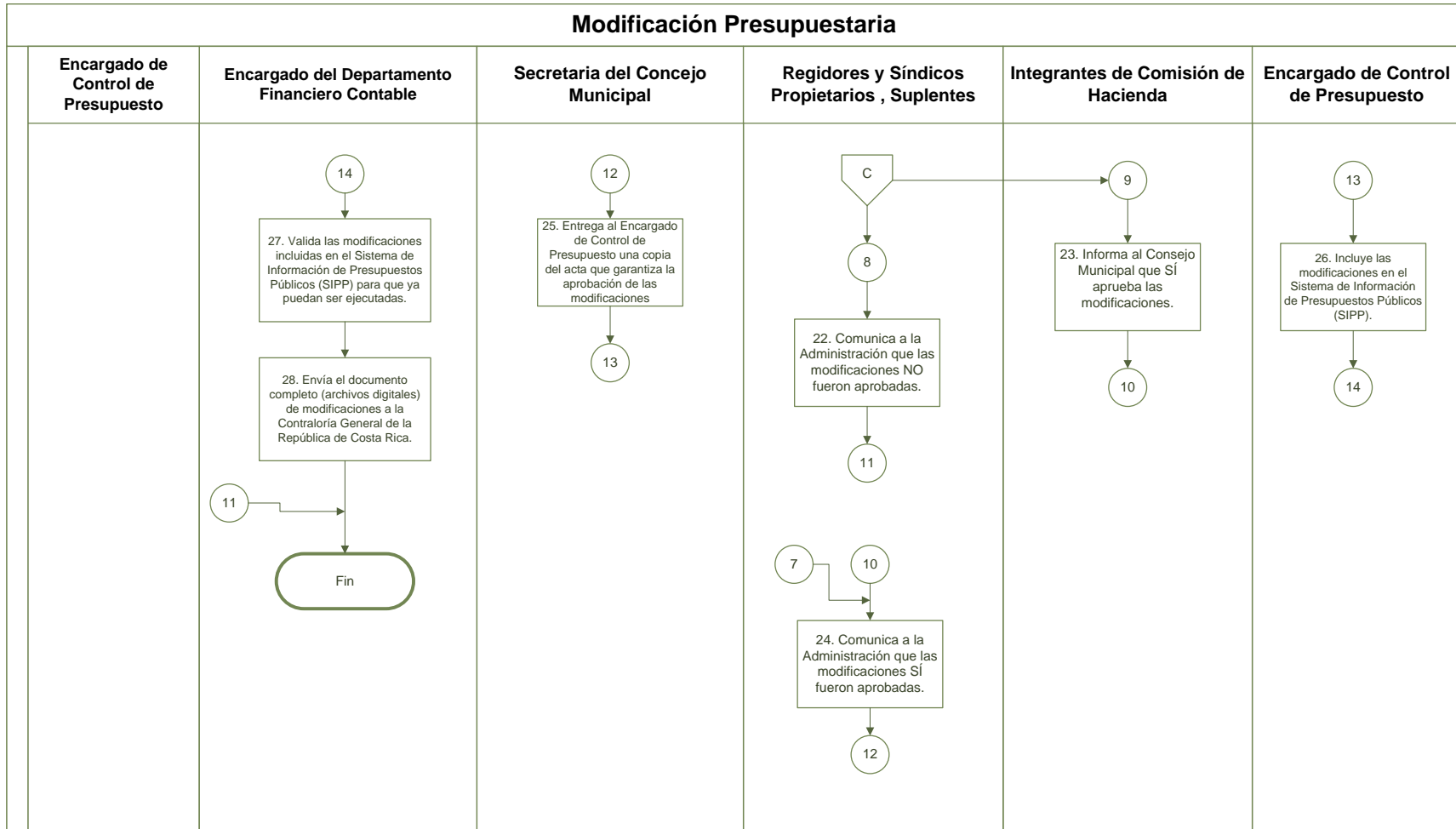


# Diseño del Manual de Procedimientos del Departamento Financiero Contable





# Diseño del Manual de Procedimientos del Departamento Financiero Contable





# Diseño del Manual de Procedimientos del Departamento Financiero Contable

## 4.1.4. PROCEDIMIENTO DE LIQUIDACIÓN PRESUPUESTARIA

	<b>Municipalidad de Alajuelita</b>		Fecha Emisión 15 de Noviembre del 2016
	<b>Departamento Financiero Contable</b>		Página 1 de 6
	Procedimiento de Liquidación Presupuestaria COD MA-DFC-FIN 004		Versión 1
<b>Realizado por:</b>		<b>Fecha:</b>	<b>Firma</b>
José Luis Hernández Madrigal		26/09/2016	
<b>Revisado por:</b>	<b>Puesto:</b>	<b>Fecha:</b>	<b>Firma</b>
Lic. Silvia Molina Arias	Enc. Financiera	27/09/2016	
<b>Aprobado por:</b>	<b>Puesto:</b>	<b>Fecha:</b>	<b>Firma</b>
<b>1. Descripción general del Procedimiento</b>			
Elaboración y exposición a nivel consolidado de la clausura de la ejecución presupuestaria registrada en el ejercicio fiscal anual, cuya presentación debe realizarse ante el Consejo Municipal y la Contraloría General de la República de Costa Rica.			
<b>2. Objetivo</b>			
Presentar el cierre de la ejecución presupuestaria del periodo fiscal anual, ante los entes contralores y terceros interesados en los resultados de la práctica con el fin de cerrar el periodo presupuestario anual y dar inicio al siguiente periodo.			
<b>3. Áreas de aplicación o Alcance de los Procedimientos</b>			
Área Financiera Contable.			
<b>4. Responsables</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Regidores y Síndicos Propietarios, suplentes.</li> <li>b) Alcalde Municipal.</li> <li>c) Encargado del Departamento Financiero Contable.</li> <li>d) Encargado de Control de Presupuesto.</li> <li>e) Encargado de Proveeduría</li> <li>f) Tesorero Municipal.</li> <li>g) Secretaria del Concejo Municipal.</li> </ul>			
<b>5. Políticas o normas de Aplicación</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Cumplir con lo estipulado en el artículo 105 del Código Municipal de Costa Rica.</li> <li>b) Cumplir con lo estipulado en la Ley General de la Administración Financiera y Presupuestos Públicos.</li> <li>c) Normas Internacionales de Contabilidad para el Sector Público número 1 (NICSP 1).</li> </ul>			
<b>6. Formularios</b>			
N/A			



# Diseño del Manual de Procedimientos del Departamento Financiero Contable

	<b>Municipalidad de Alajuelita</b>	Fecha Emisión 15 de Noviembre del 2016
	<b>Departamento Financiero Contable</b>	Página 2 de 6
	Procedimiento de Liquidación Presupuestaria COD MA-DFC-FIN 004	Versión 1

### 7. Aplicaciones computacionales

- a) Microsoft Office Excel 2010.
- b) Microsoft Office Word 2010.
- c) Sistema de Información de Presupuestos Públicos (SIPP).
- d) Sistema Presupuestal.

### 8. Conceptos Claves

- a) Egreso: Salida de dinero.
- b) Presupuesto: Conjunto de egresos e ingresos previstos para un determinado periodo de tiempo.
- c) Informes de Ejecución: Documento que refleja de forma detallada toda la actividad presupuestaria en un periodo fiscal determinado, ya sea trimestral, semestral o anual.
- d) Conciliación: Comparación entre dos o más situaciones con el fin de lograr una igualdad o solución.
- e) Conciliación bancaria: Proceso que permite comparar y conciliar los valores que la empresa tiene registrados, de una cuenta de ahorros o corriente, con los valores que el banco suministra por medio del extracto bancario.

### 9. Descripción de las operaciones

Paso	Actividad	Responsable
0.	<b>Inicio del procedimiento</b>	
1.	Ingresa a la página web de la Contraloría General de la República y descarga la circular anual de indicaciones y modelos a utilizar para la liquidación de cada periodo.	Encargado del Departamento Financiero Contable
2.	Corroborar si ya fue concluido el cierre anual del periodo anterior.	Encargado del Departamento Financiero Contable
3.	Imprime el Informe de Ejecución Presupuestaria de Ingresos y Egresos al cierre del periodo actual, para entregarlo al Encargado del Departamento Financiero Contable.	Encargado de Control de Presupuesto
4.	Recibe el Informe de Ejecución Presupuestaria de Ingresos y Egresos al cierre del periodo actual.	Encargado del Departamento Financiero Contable



## Diseño del Manual de Procedimientos del Departamento Financiero Contable

5.	Recibe las conciliaciones bancarias al cierre del periodo por parte del Asistente Contable.	Encargado del Departamento Financiero Contable
6.	Consolida ingresos menos egresos con los saldos bancarios según conciliaciones bancarias.	Encargado del Departamento Financiero Contable
7.	¿Logra la conciliación de ingresos menos egresos con los saldos bancarios del municipio? Sí: Paso 10 No: Paso 8	Encargado del Departamento Financiero Contable
8.	Revisa los registros presupuestales junto con los auxiliares contables.	Encargado del Departamento Financiero Contable
9.	Ajusta los registros presupuestales.	Encargado del Departamento Financiero Contable
10.	Traslada los compromisos de ordenes de pago por ejecutar o ejecutados (poseen fecha del periodo a cerrar) al Encargado del Departamento Financiero Contable.	Tesorero Municipal
11.	Traslada los compromisos de ordenes de compra por ejecutar o ejecutados (poseen fecha del periodo a cerrar) al Encargado del Departamento Financiero Contable.	Encargado de Proveduría
12.	Completa los cuadros de Excel del Modelo Electrónico de Liquidación Presupuestaria de la Contraloría General de la República con toda la información recibida anteriormente.	Encargado del Departamento Financiero Contable
13.	Elabora los cuadros informativos complementarios y anexos.	Encargado del Departamento Financiero Contable
14.	Verifica la información incluida en el Modelo Electrónico de Liquidación Presupuestaria y en los demás cuadros y anexos.	Encargado del Departamento Financiero Contable
15.	Suministra la información y consolida la valoración del grado de cumplimiento de metas y objetivos del Plan Anual Operativo (PAO) con lo que se reportara en Liquidación Presupuestaria.	Encargado del Departamento Financiero Contable Planificador Municipal



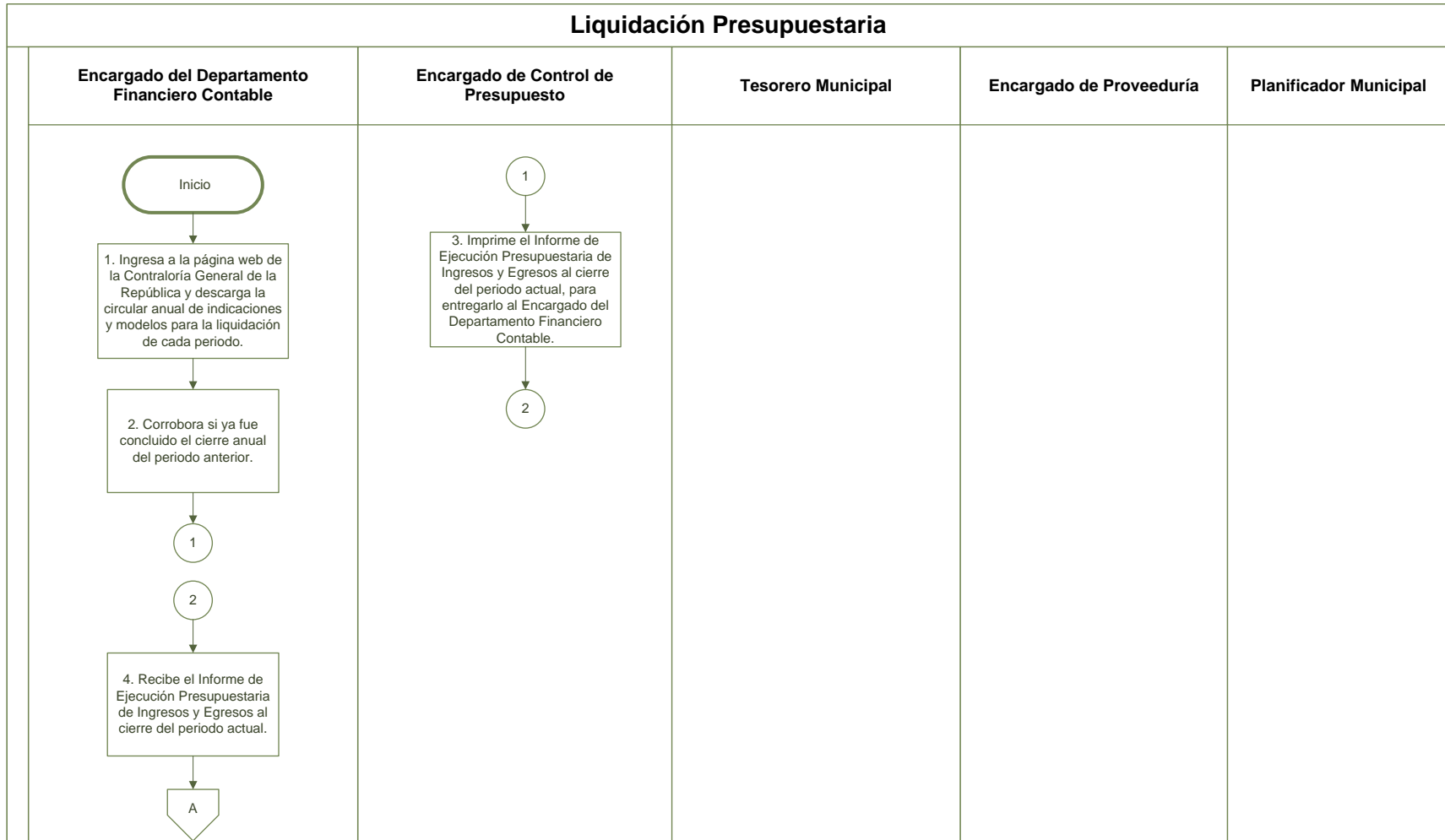


## Diseño del Manual de Procedimientos del Departamento Financiero Contable

16.	Entrega el Plan Anual Operativo (PAO) al Encargado del Departamento Financiero Contable para que sea adjuntado al informe de presentación de la Liquidación Presupuestaria.	Planificador Municipal
17.	Elabora el informe de presentación de la Liquidación Presupuestaria para ser entregado al Alcalde Municipal, junto con la Evaluación del Plan Anual Operativo (PAO) emitida por el Planificador Municipal.	Encargado del Departamento Financiero Contable
18.	Traslada el informe de presentación de la Liquidación Presupuestaria junto al Plan Anual Operativo (PAO) a la Secretaria del Concejo Municipal.	Alcalde Municipal
19.	Atiende cualquier consulta del Concejo Municipal según así se requiera. (información general, detalles de la liquidación presupuestaria).	Encargado del Departamento Financiero Contable
20.	Revisa y aprueba la Liquidación Presupuestaria.	Regidores y Síndicos Propietarios , Suplentes
21.	Prepara los documentos para remitirlos a la Contraloría General de la República de Costa Rica, observando todos los requisitos legales y técnicos que se deben cumplir.	Encargado del Departamento Financiero Contable
22.	Envía el documento completo (archivos digitales) de Liquidación Presupuestaria a la Contraloría General de la República de Costa Rica, de acuerdo al plazo de ley.	Encargado del Departamento Financiero Contable
<b>Fin del Procedimiento.</b>		
Elaboró: José Luis Hernández Madrigal		Revisó: Lic. Silvia Molina Arias
		Autorizó:
<b>10. Diagrama de Flujo</b>		

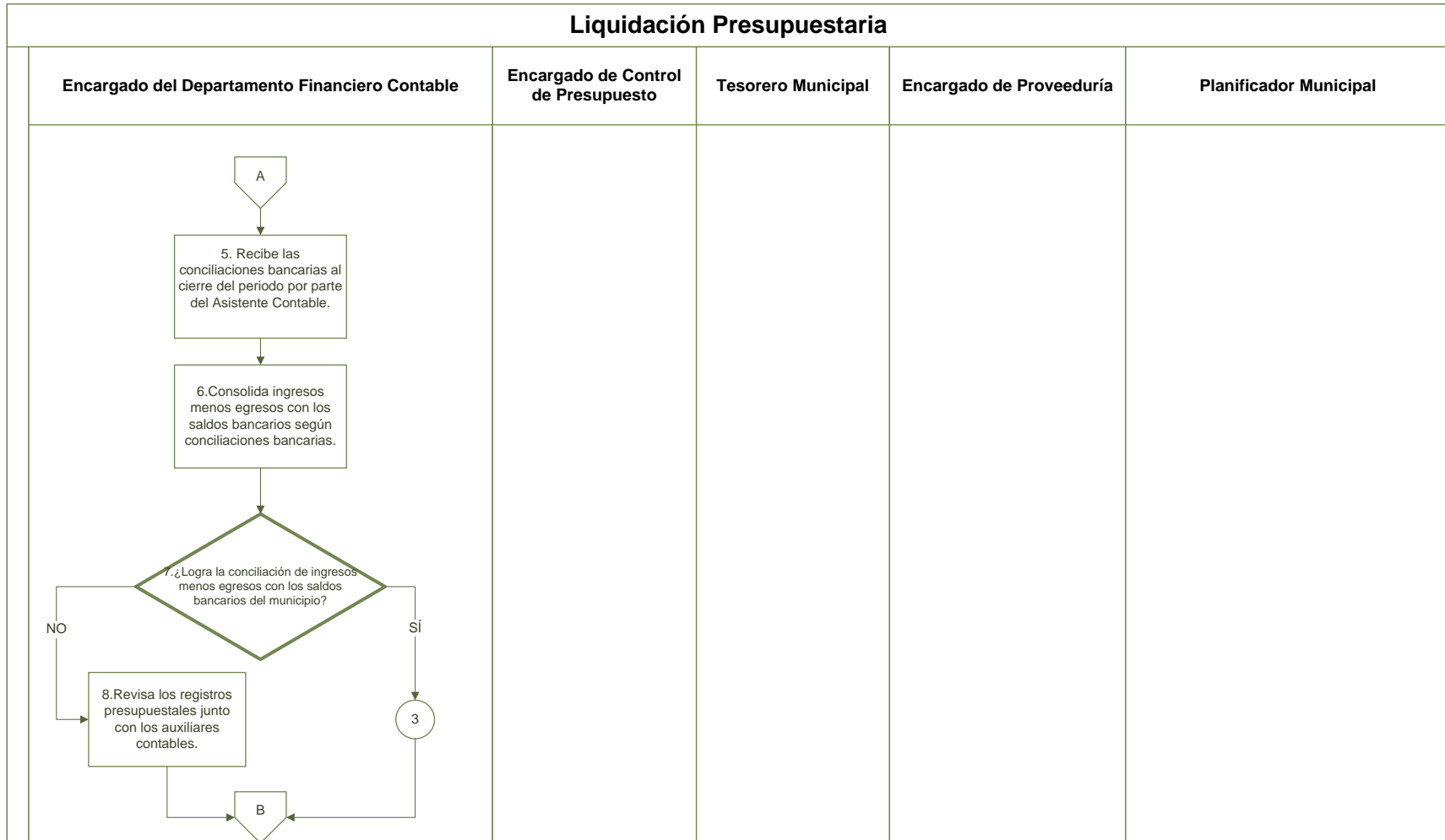


# Diseño del Manual de Procedimientos del Departamento Financiero Contable



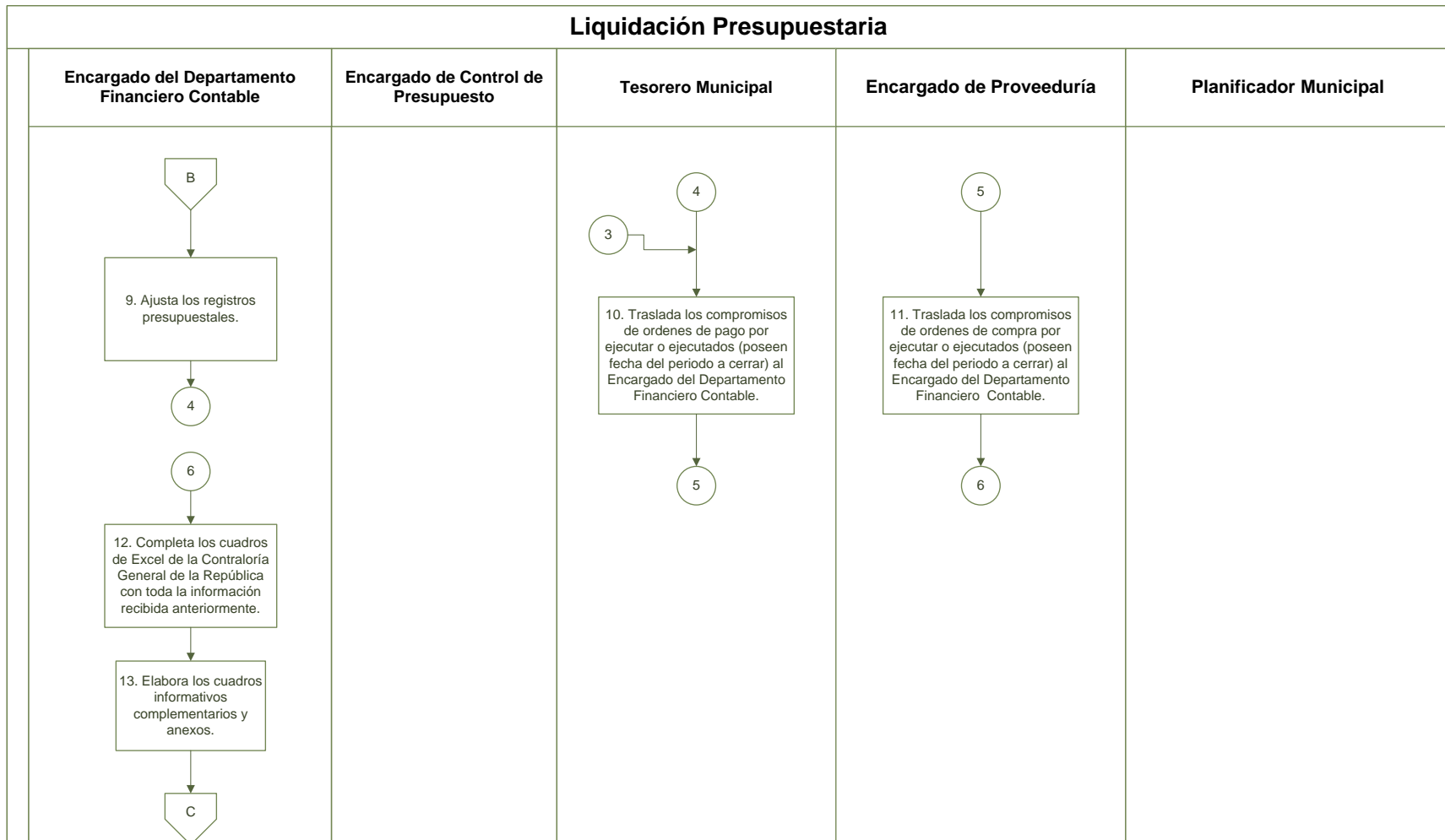


# Diseño del Manual de Procedimientos del Departamento Financiero Contable



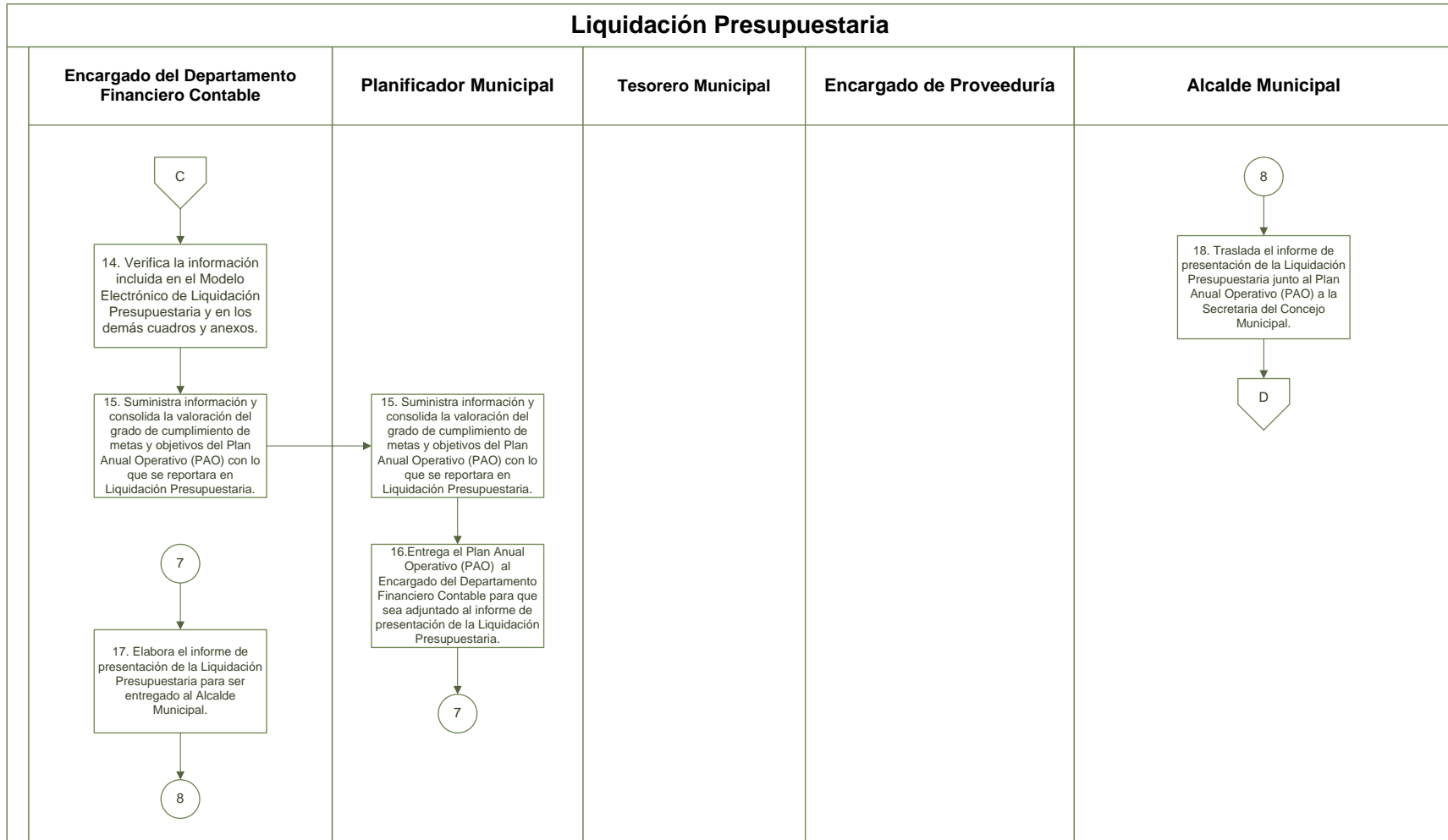


# Diseño del Manual de Procedimientos del Departamento Financiero Contable



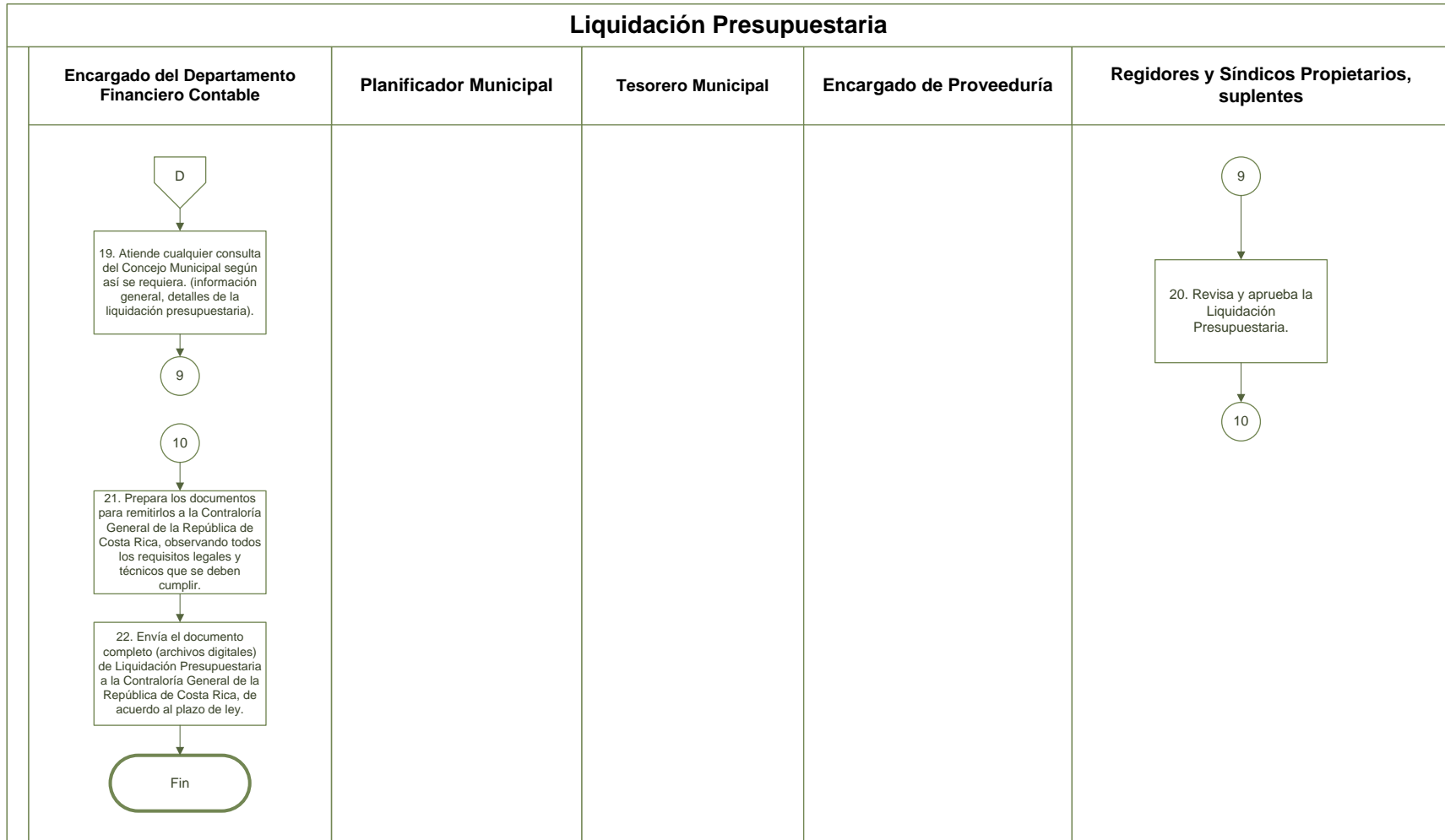


# Diseño del Manual de Procedimientos del Departamento Financiero Contable





# Diseño del Manual de Procedimientos del Departamento Financiero Contable





# Diseño del Manual de Procedimientos del Departamento Financiero Contable

## 4.1.5. PROCEDIMIENTO DE REGISTRO DE INGRESOS EN EL SISTEMA PRESUPUESTAL

	<b>Municipalidad de Alajuelita</b>		Fecha Emisión 15 de Noviembre del 2016
	<b>Departamento Financiero Contable</b>		Página <b>1</b> de <b>8</b>
	Procedimiento de Registro de Ingresos en el Sistema Presupuestal COD MA-DFC-PRE 005		Versión 1
<b>Realizado por:</b>		<b>Fecha:</b>	<b>Firma</b>
José Luis Hernández Madrigal		26/09/2016	
<b>Revisado por:</b>	<b>Puesto:</b>	<b>Fecha:</b>	<b>Firma</b>
Lic. Silvia Molina Arias	Enc. Financiera	27/09/2016	
<b>Aprobado por:</b>	<b>Puesto:</b>	<b>Fecha:</b>	<b>Firma</b>
<b>1.Descripción general del Procedimiento</b>			
Consiste en realizar los registros de los ingresos diarios municipales en el Sistema Presupuestal, clasificando cada concepto según la partida presupuestaria y guiándose por medio de una codificación ya establecida.			
<b>2.Objetivo</b>			
Registrar de manera oportuna la información referente a la composición del ingreso municipal, necesario para el análisis y la toma de decisiones de la política presupuestaria.			
<b>3. Áreas de aplicación o Alcance de los Procedimientos</b>			
Área de Control de Presupuesto.			
<b>4.Responsables</b>			
Encargado de Control de Presupuesto. Tesorero Municipal.			
<b>5.Políticas o normas de Aplicación</b>			
El registro de ingresos debe realizarse diariamente, registrando los ingresos del día anterior según políticas internas de la municipalidad. . El Tesorero Municipal debe entregar los ingresos al Encargado de Control de Presupuesto, al día siguiente después de haber realizado el cierre diario de tesorería según políticas internas de la municipalidad. . El Encargado de Control de Presupuesto debe informar al Tesorero Municipal cualquier diferencia existente entre lo recibido en las cuentas bancarias de la institución y lo registrado por el Sistema Integrado Municipal (SIM). Esto según políticas internas de la municipalidad. Cumplir con lo estipulado en las Normas Técnicas sobre Presupuesto Público N°-1-2012-DC-DFOE de la Contraloría General de la República.			
<b>6.Formularios</b>			
N/A			



# Diseño del Manual de Procedimientos del Departamento Financiero Contable

## 7. Aplicaciones computacionales

- a) Microsoft Office Excel 2010.
- b) Sistema Presupuestal.

## 8. Conceptos Claves

- a) Presupuesto: Conjunto de egresos e ingresos previstos para un determinado periodo de tiempo.
- b) Ingreso: Entradas de dinero a la Institución debido al cobro de los servicios realizados, recaudación de impuestos municipales, entre otros.
- c) Sistema Presupuestal: Es una aplicación computacional orientada al procesamiento de los datos que tengan relación con los planes operativos anuales (PAO) y presupuestos de egresos e ingresos en el sector público.
- d) Codificación: Niveles, dígitos por nivel y formatos de entrada por cada cuenta, para que el sistema presupuestal pueda adaptarse de acuerdo a su origen y aplicación presupuestal.
- e) Conciliación: Comparación entre dos o más situaciones con el fin de lograr una igualdad o solución.

## 9. Descripción de las operaciones

Paso	Actividad	Responsable
0.	<b>Inicio del procedimiento</b>	
1.	Traslada el informe de ingresos diarios Municipales del día anterior al Encargado de Control de Presupuesto.	Tesorero Municipal
2.	Revisa el informe de ingresos, realizando una conciliación en los montos totales de los siguientes informes:  Lista de recibos cobrados del Banco Nacional de Costa Rica. Acumulado de ingresos por concepto de cobro del Banco Nacional de Costa Rica. Estado diario de ingresos. Detalle de Ingresos diarios de Tesorería.	Encargado de Control de Presupuesto
3.	¿Concilia los montos totales de los 4 informes de ingresos? Sí: Paso 7 No: Paso 4	Encargado de Control de Presupuesto
4.	Informa y traslada al Tesorero Municipal el Informe de Ingresos Municipales para su revisión y corrección según diferencias.	Encargado de Control de Presupuesto
5.	Revisa y corrige el Informe de Ingresos Municipales.	Tesorero Municipal
6.	Traslada el informe de Ingresos Municipales al Encargado de Control de Presupuesto.	Tesorero Municipal



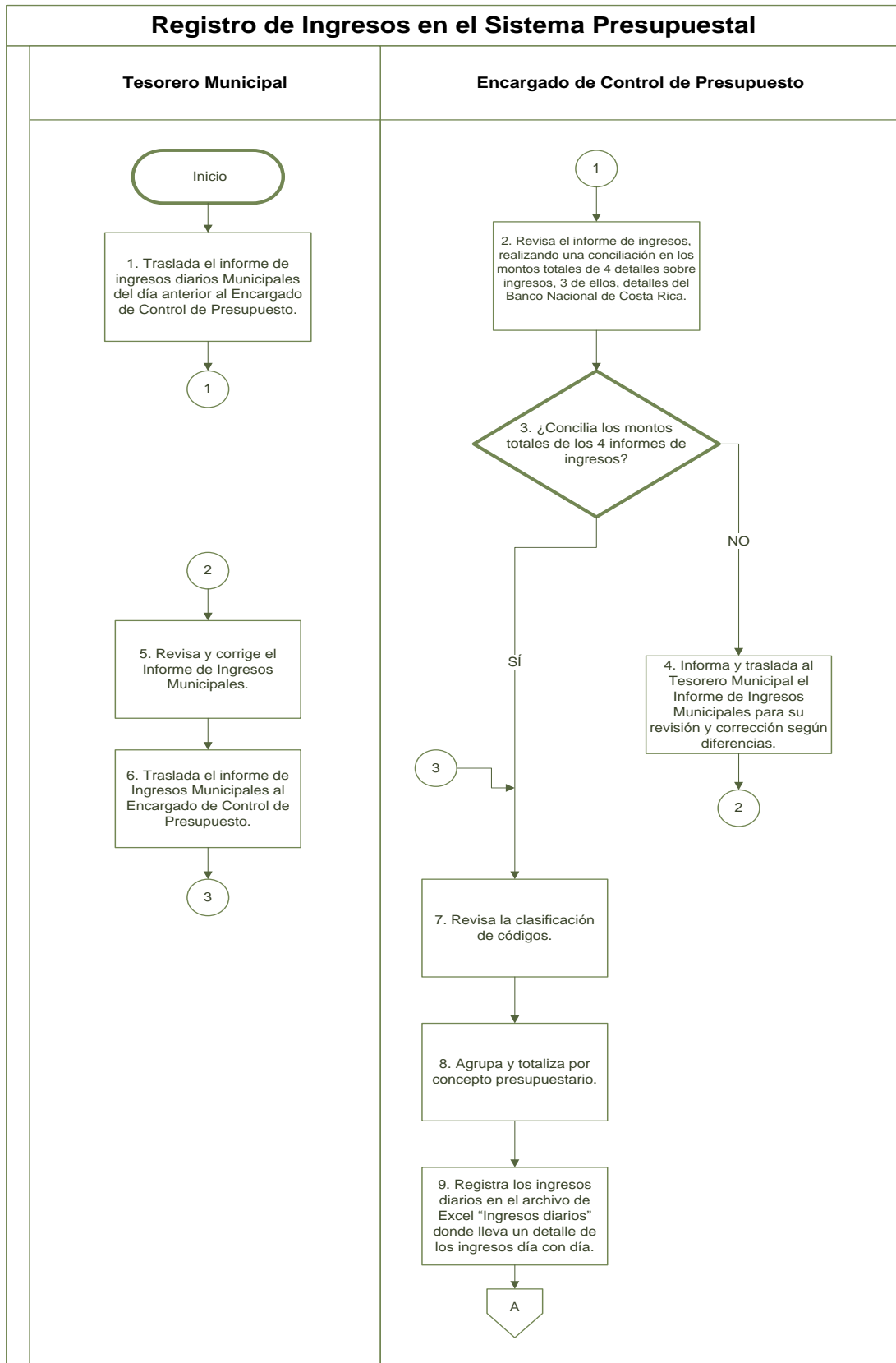


# Diseño del Manual de Procedimientos del Departamento Financiero Contable

7.	Revisa la clasificación de códigos.	Encargado de Control de Presupuesto
8.	Agrupar y totaliza por concepto presupuestario.	Encargado de Control de Presupuesto
9.	Registra los ingresos diarios en el archivo de Excel "Ingresos diarios" donde lleva un detalle de los ingresos día con día.	Encargado de Control de Presupuesto
10.	Ingresa al Sistema Presupuestal.	Encargado de Control de Presupuesto
11.	Ingresa a la opción "Incluir documentos", seguido de la opción "ejecución de ingresos".	Encargado de Control de Presupuesto
12.	Crea el asiento de presupuesto con los códigos presupuestales indicados.	Encargado de Control de Presupuesto
13.	Busca en la opción "Utilitarios" la casilla "Aplicar Asiento" para que el asiento quede aplicado de forma definitiva.	Encargado de Control de Presupuesto
14.	Busca en la opción "Utilitarios" la casilla "Respaldar esta aplicación" para que se guarde lo elaborado en el Sistema Presupuestal.	Encargado de Control de Presupuesto
15.	¿Se debe realizar cierre trimestral? Sí: Paso 16 No: Paso 17	Encargado de Control de Presupuesto
16.	Ingresa a la opción "Cierre Trimestral", seguido de la opción "Aplicar cierre Trimestral".	Encargado de Control de Presupuesto
17.	Salir del Sistema Presupuestal en la opción correspondiente.	Encargado de Control de Presupuesto
18.	Anota la palabra "registrado" en el folder que contiene el Informe de Ingresos Municipal registrado.	Encargado de Control de Presupuesto
19.	Traslada al final de cada mes el Informe de Ingresos Municipales detallado en Excel a la Asistente Contable para su respectivo trato.	Encargado de Control de Presupuesto
20.	Archiva el Informe de Ingresos Municipales.	Encargado de Control de Presupuesto
<b>Fin del Procedimiento.</b>		
Elaboró: José Luis Hernández Madrigal		Revisó: Lic. Silvia Molina Arias
		Autorizó:
<b>10. Diagrama de Flujo</b>		

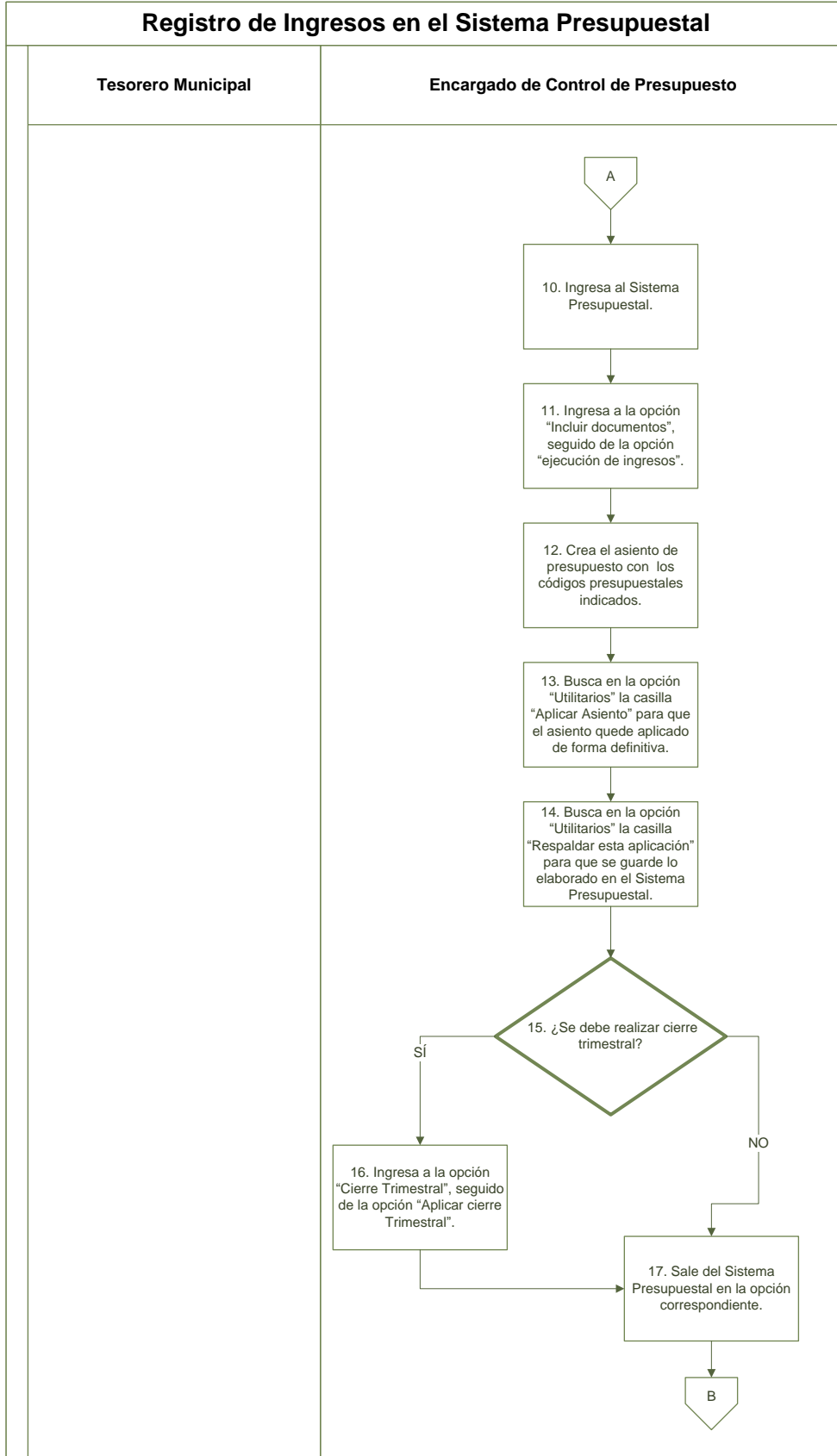


# Diseño del Manual de Procedimientos del Departamento Financiero Contable



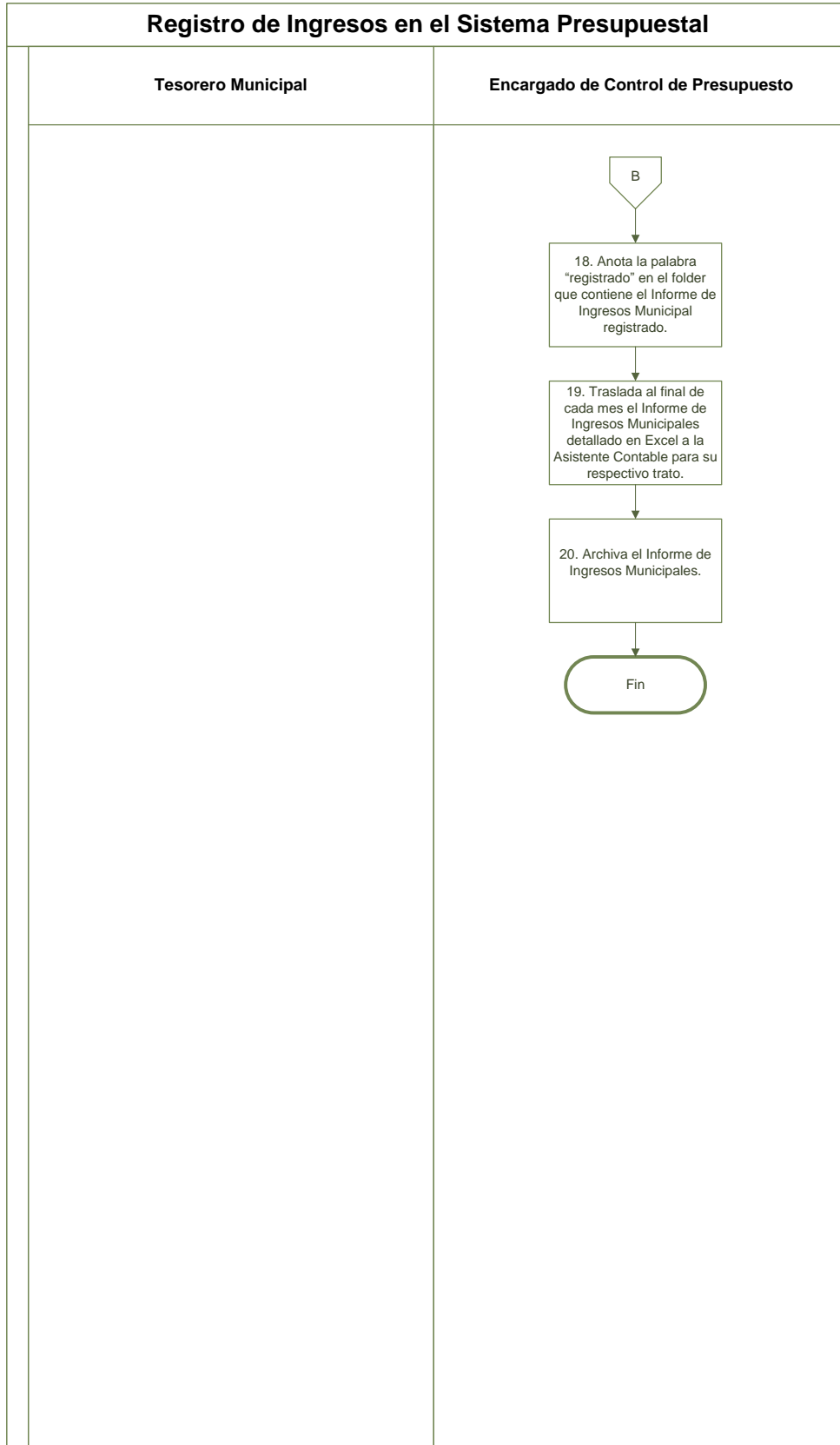


# Diseño del Manual de Procedimientos del Departamento Financiero Contable





# Diseño del Manual de Procedimientos del Departamento Financiero Contable





# Diseño del Manual de Procedimientos del Departamento Financiero Contable

## 4.1.6. PROCEDIMIENTO DE REGISTRO DE EGRESOS EN EL SISTEMA PRESUPUESTAL

	<b>Municipalidad de Alajuelita</b>		Fecha Emisión 15 de Noviembre del 2016
	<b>Departamento Financiero Contable</b>		Página 1 de 15
	Procedimiento de Registro de Egresos en el Sistema Presupuestal COD MA-DFC-PRE 006		Versión 1
<b>Realizado por:</b>	<b>Fecha:</b>	<b>Firma</b>	
José Luis Hernández Madrigal	26/09/2016		
<b>Revisado por:</b>	<b>Puesto:</b>	<b>Fecha:</b>	<b>Firma</b>
Lic. Silvia Molina Arias	Enc. Financiera	30/09/2016	
<b>Aprobado por:</b>	<b>Puesto:</b>	<b>Fecha:</b>	<b>Firma</b>
<b>1.Descripción general del Procedimiento</b>			
Consiste en realizar los registros de los egresos municipales en el Sistema Presupuestal, incluyendo la demanda de bienes y servicios, clasificando cada concepto según la partida presupuestaria y guiándose por medio de una codificación ya establecida para generar el compromiso de pago y la liberación del mismo.			
<b>2.Objetivo</b>			
Registrar de manera oportuna la información referente a la composición del egreso municipal, incluyendo la demanda de bienes y servicios, necesaria para el análisis de la política presupuestaria.			
<b>3.Áreas de aplicación o Alcance de los Procedimientos</b>			
Área de Control de Presupuesto.			
<b>4.Responsables</b>			
a) Encargado de Control de Presupuesto. b) Encargado de Proveeduría. c) Tesorero Municipal. d) Funcionario Municipal solicitante.			
<b>5.Políticas o normas de Aplicación</b>			
a) Cumplir con lo estipulado en las Normas Técnicas sobre Presupuesto Público N°-1-2012-DC-DFOE de la Contraloría General de la República. b) La solicitud de comprobante de Caja Chica puede ser solicitada por cualquier Funcionario Municipal siempre y cuando venga con las firmas y justificación respectiva según políticas internas de la municipalidad. c) Las solicitudes de órdenes de pago y órdenes de compra deben ser exclusivamente entregadas al Encargado de Presupuesto, sólo por el Encargado de Proveeduría según políticas internas de la municipalidad. .			



# Diseño del Manual de Procedimientos del Departamento Financiero Contable

	<b>Municipalidad de Alajuelita</b>	Fecha Emisión 15 de Noviembre del 2016
	<b>Departamento Financiero Contable</b>	Página 1 de 15
	Procedimiento de Registro de Egresos en el Sistema Presupuestal COD MA-DFC-PRE 006	Versión 1
<p>d) Las órdenes de compra deben ser exclusivamente entregadas al Encargado de Presupuesto, sólo por el Encargado de Proveduría según políticas internas de la municipalidad. .</p> <p>e) Las órdenes de pago y las órdenes de pago por comprobantes de caja chica deben ser exclusivamente entregadas al Encargado de Presupuesto, sólo por el Tesorero Municipal según políticas internas de la municipalidad.</p> <p>f) El Encargado de Control de Presupuesto siempre deberá custodiar una copia del formulario Orden de Pago, Orden de Compra y Orden de Pago Comprobante de Caja Chica según políticas internas de la municipalidad.</p>		
<b>6. Formularios</b> Solicitud de Orden de Pago. Solicitud de Orden de Compra. Orden de Compra. Orden de Pago. Orden de pago Comprobante de Caja Chica.		
<b>7. Aplicaciones computacionales</b> Sistema Presupuestal		
<b>8. Conceptos Claves</b> <p>a) Presupuesto: Conjunto de egresos e ingresos previstos para un determinado periodo de tiempo.</p> <p>b) Ingreso: Entradas de dinero a la Institución debido al cobro de los servicios realizados, recaudación de impuestos municipales, entre otros.</p> <p>c) Sistema Presupuestal: Es una aplicación computacional orientada al procesamiento de los datos que tengan relación con los planes operativos anuales (PAO) y presupuestos de egresos e ingresos en el sector público.</p> <p>d) Codificación: Niveles, dígitos por nivel y formatos de entrada por cada cuenta, para que el sistema presupuestal pueda adaptarse de acuerdo a su origen y aplicación presupuestal.</p> <p>e) Compromiso de pago: Obligación de generar un pago en un determinado tiempo futuro.</p>		



# Diseño del Manual de Procedimientos del Departamento Financiero Contable

	<b>Municipalidad de Alajuelita</b>	Fecha Emisión 15 de Noviembre del 2016
	<b>Departamento Financiero Contable</b>	Página <b>3</b> de <b>15</b>
	Procedimiento de Registro de Egresos en el Sistema Presupuestal COD MA-DFC-PRE 006	Versión 1

## 9. Descripción de las operaciones

Paso	Actividad	Responsable
0.	<b>Inicio del procedimiento</b>	
1.	Entrega el documento a tramitar al Encargado de Control de Presupuesto, el cual puede ser mediante los siguientes formularios: Solicitud de Orden de pago: Entregado por el Encargado de Proveeduría. Solicitud de Orden de Compra: Entregado por el Encargado de Proveeduría. Solicitud Comprobante de Caja Chica: Entregado por el funcionario solicitante.	Encargado de Proveeduría Funcionario Solicitante
2.	Recibe del funcionario solicitante el documento a tramitar, el cual puede ser mediante los siguientes formularios: Solicitud de Orden de pago: Entregado por el Encargado de Proveeduría. Solicitud de Orden de Compra: Entregado por el Encargado de Proveeduría. Solicitud Comprobante de Caja Chica: Entregado por el funcionario solicitante.	Encargado de Control de Presupuesto
3.	Ingresa al Sistema Presupuestal.	Encargado de Control de Presupuesto
4.	Revisa la clasificación de códigos en el formulario entregado.	Encargado de Control de Presupuesto
5.	Revisa si existe contenido presupuestario.	Encargado de Control de Presupuesto
6.	¿Existe contenido presupuestario? Sí: Paso 8 No: Paso 7	Encargado de Control de Presupuesto
7.	Devuelve la solicitud como denegada al funcionario solicitante. <b>Fin del procedimiento</b>	Encargado de Control de Presupuesto



## Diseño del Manual de Procedimientos del Departamento Financiero Contable

8.	Ingresa a la opción "Incluir documentos", seguido de la opción "ejecución de Egresos".	Encargado de Control de Presupuesto
9.	Crea el asiento de compromiso de pago ya sea por: Solicitud de Orden de pago Solicitud de Orden de Compra Solicitud de Comprobante de Caja Chica	Encargado de Control de Presupuesto
10.	Busca en la opción "Utilitarios" la casilla "Respaldar esta aplicación" para que se guarde lo elaborado en el Sistema Presupuestal.	Encargado de Control de Presupuesto
11.	Sella y firma el formulario recibido.	Encargado de Control de Presupuesto
12.	Entrega el formulario al funcionario solicitante.	Encargado de Control de Presupuesto
13.	¿Se debe realizar cierre trimestral? Sí: Paso 14 No: Paso 15	Encargado de Control de Presupuesto
14.	Ingresa a la opción "Cierre Trimestral", seguido de la opción "Aplicar cierre Trimestral".	Encargado de Control de Presupuesto
15.	Sale del Sistema Presupuestal en la opción correspondiente.	Encargado de Control de Presupuesto
16.	Entrega el formulario debidamente completado al Encargado de Presupuesto: Orden de Compra: Entregado por el Encargado de Proveeduría. Orden de pago: Entregado por el Tesorero Municipal. Orden de pago Comprobante de Caja chica: Entregado por el Tesorero Municipal.	Encargado de Proveeduría Tesorero Municipal
17.	Recibe el formulario debidamente completado: Orden de Compra: Entregado por el Encargado de Proveeduría. Orden de pago: Entregado por el Tesorero Municipal. Orden de pago Comprobante de Caja chica: Entregado por el Tesorero Municipal.	Encargado de Control de Presupuesto
18.	Revisa el formulario detalladamente.	Encargado de Control de Presupuesto
19.	Ingresa al Sistema Presupuestal.	Encargado de Control de Presupuesto
20.	Ingresa a la opción "Incluir documentos", seguido de la opción "ejecución de Egresos".	Encargado de Control de Presupuesto
21.	Elimina el asiento provisional en el cual generaba el compromiso de pago.	Encargado de Control de Presupuesto



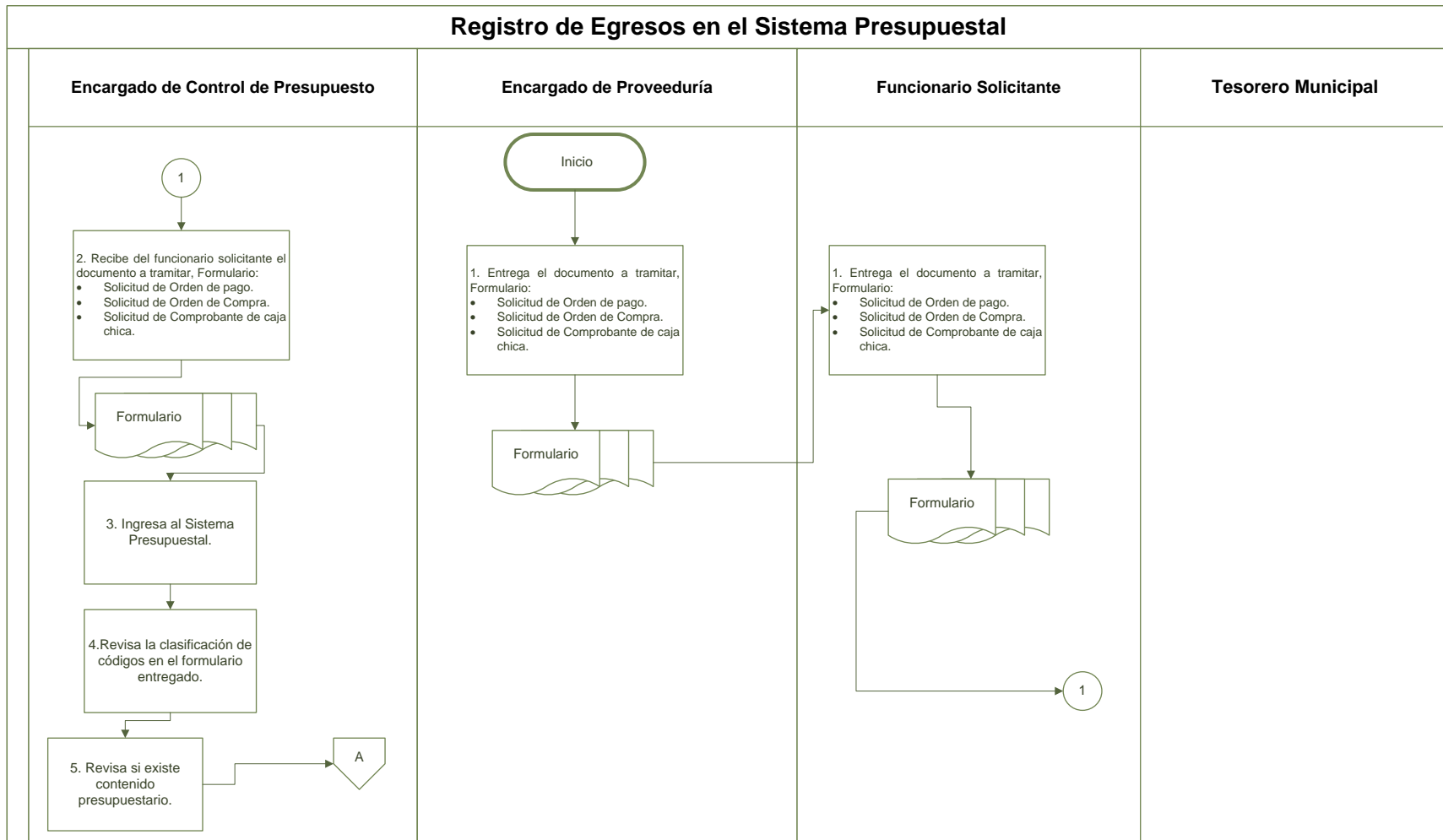


## Diseño del Manual de Procedimientos del Departamento Financiero Contable

22.	Crea un asiento de liberación de compromiso de pago según documento entregado: Orden de Compra Orden de pago Orden de pago Comprobante de caja chica	Encargado de Control de Presupuesto
23.	Sella y firma el formulario recibido para trasladar al funcionario solicitante (original y copias).	Encargado de Control de Presupuesto
24.	Aparta una copia del formulario para su posesión.	Encargado de Control de Presupuesto
25.	Entrega el formulario original y sus copias restantes al funcionario solicitante.	Encargado de Control de Presupuesto
26.	Archiva la copia del formulario.	Encargado de Control de Presupuesto
27.	¿Se debe realizar cierre trimestral? Sí: Paso 28 No: Paso 29	Encargado de Control de Presupuesto
28.	Ingresa a la opción “Cierre Trimestral”, seguido de la opción “Aplicar cierre Trimestral”.	Encargado de Control de Presupuesto
29.	Sale del Sistema Presupuestal en la opción correspondiente.	Encargado de Control de Presupuesto
<b>Fin del Procedimiento.</b>		
Elaboró: José Luis Hernández Madrigal		Revisó: Lic. Silvia Molina Arias
		Autorizó:
<b>10. Diagrama de Flujo</b>		

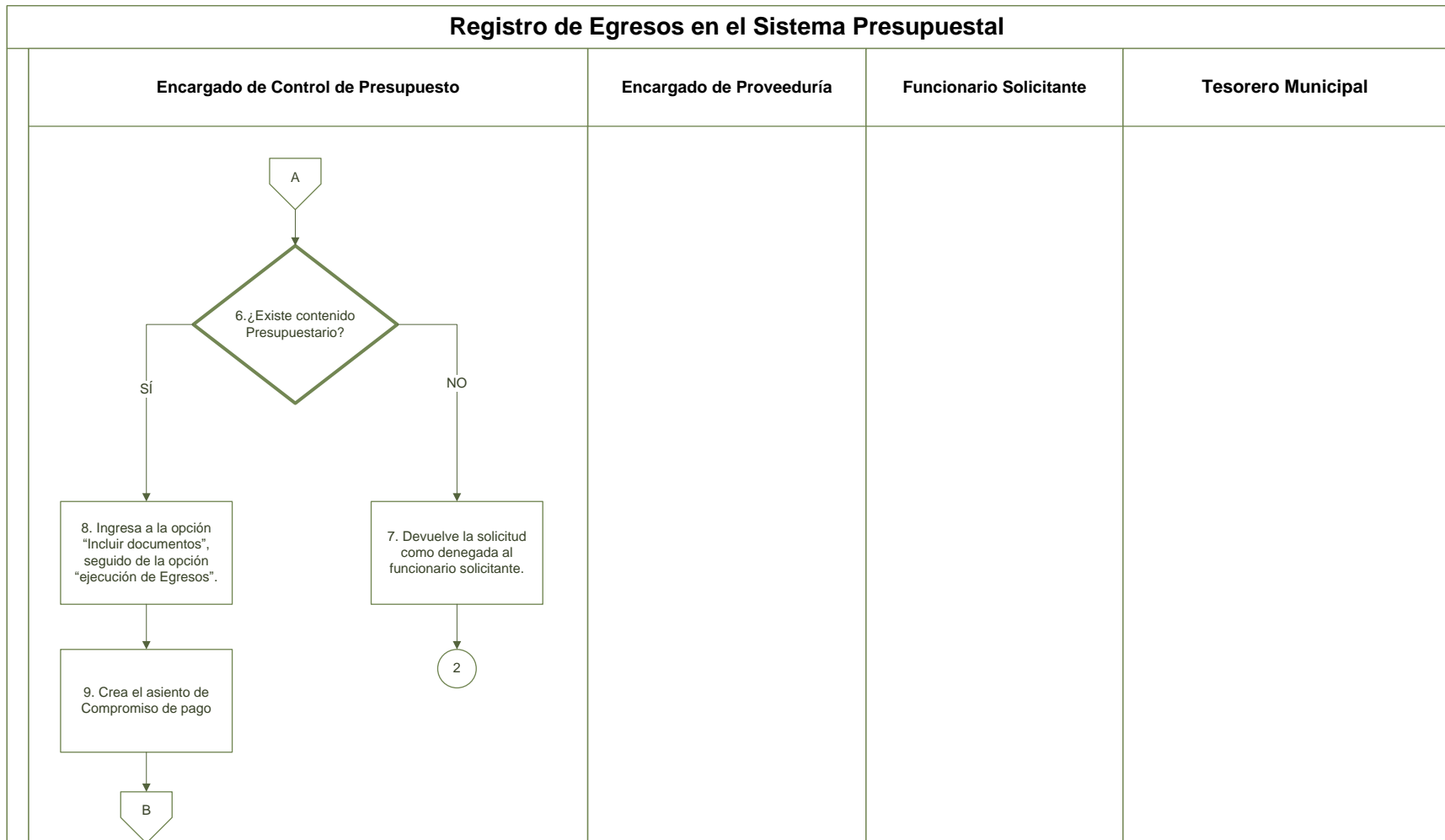


# Diseño del Manual de Procedimientos del Departamento Financiero Contable



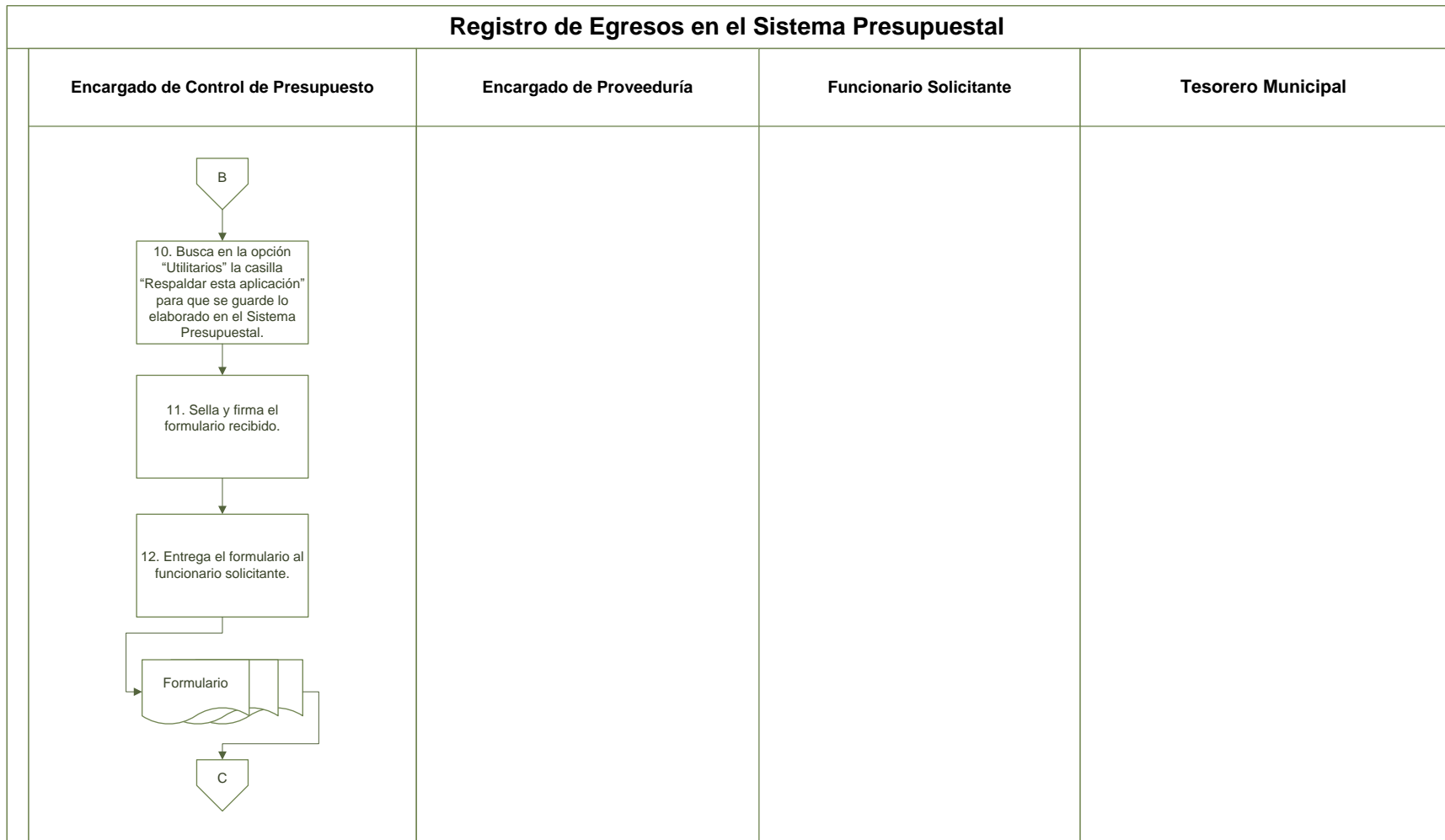


# Diseño del Manual de Procedimientos del Departamento Financiero Contable



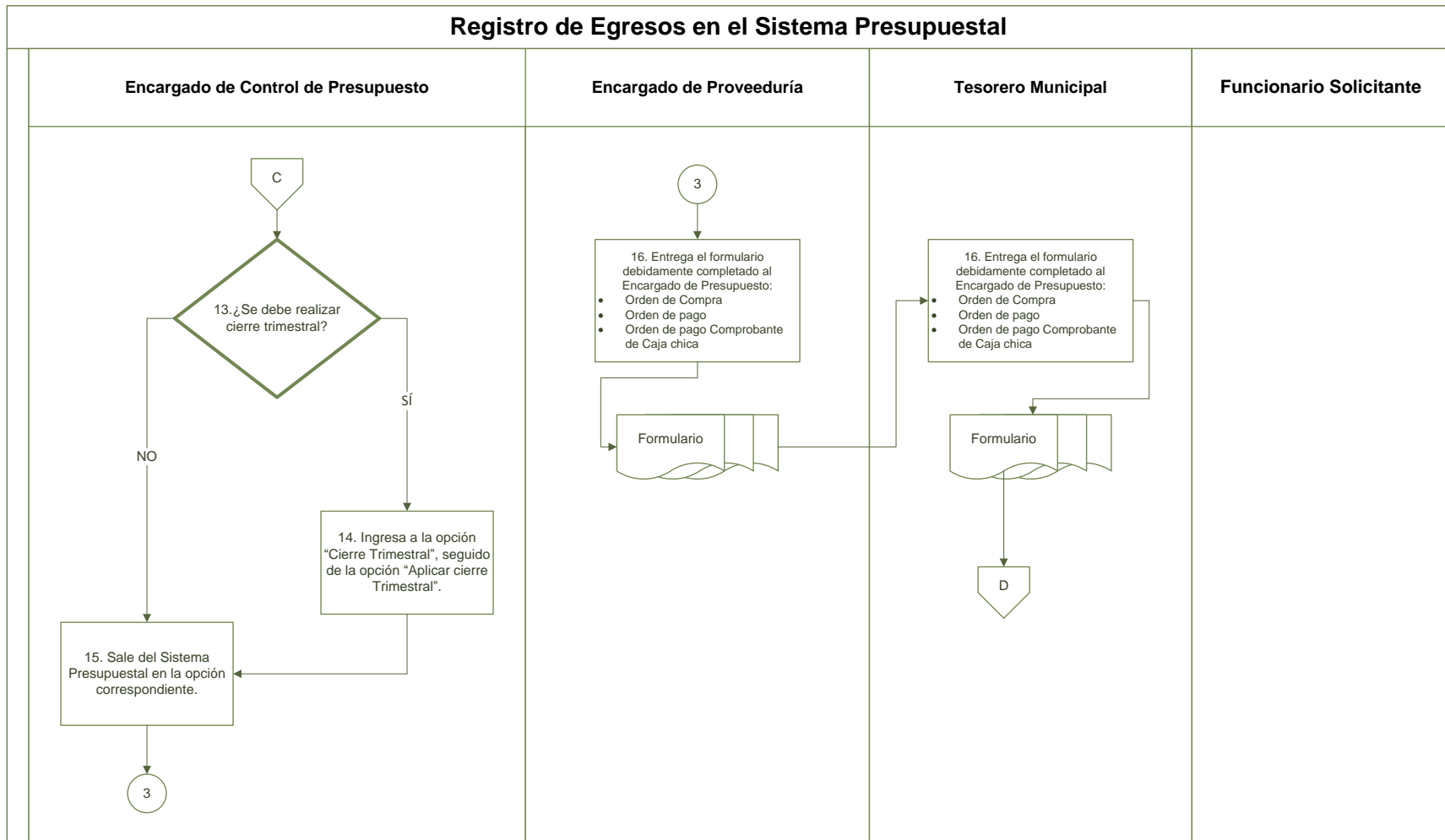


# Diseño del Manual de Procedimientos del Departamento Financiero Contable



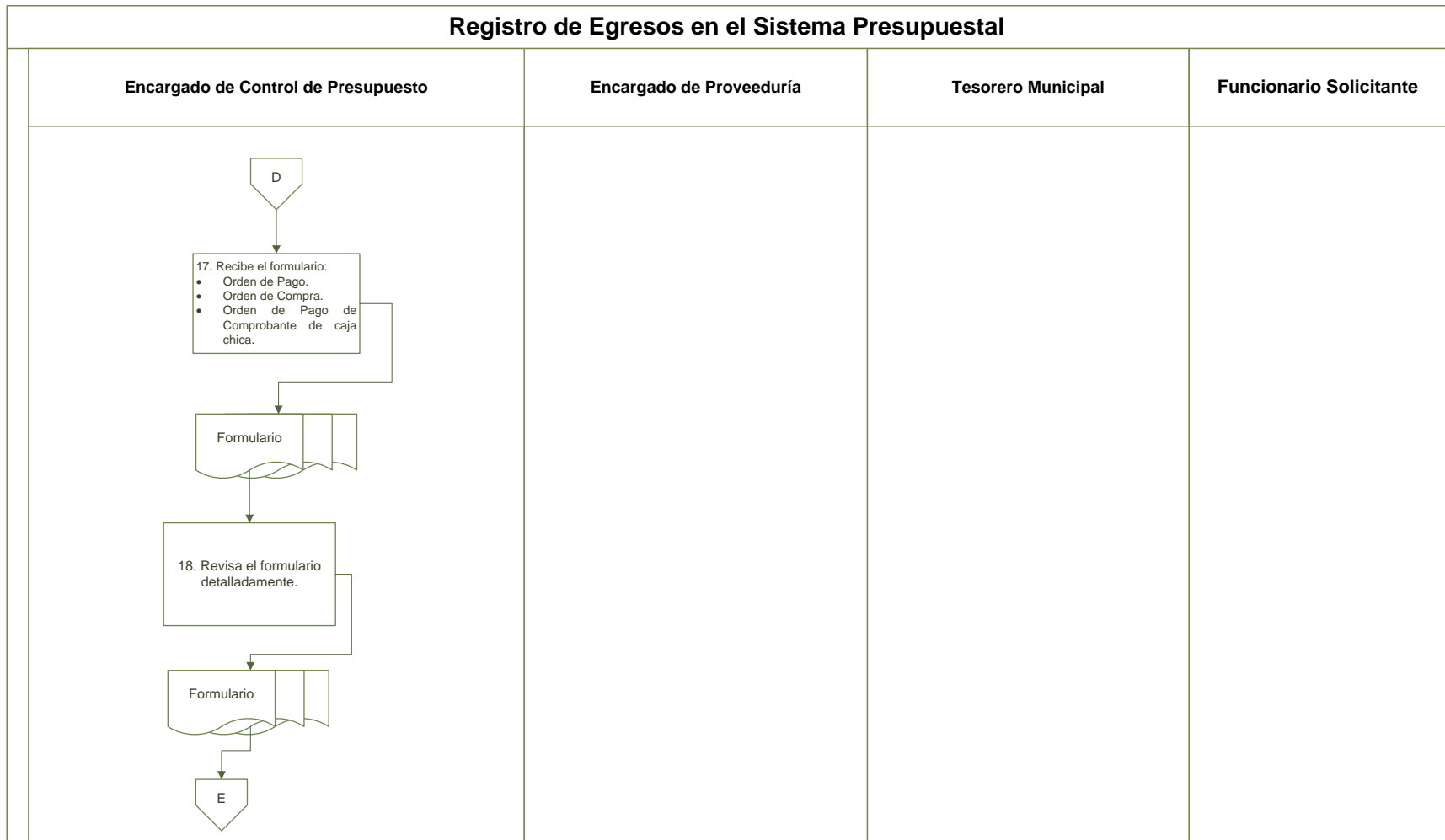


# Diseño del Manual de Procedimientos del Departamento Financiero Contable



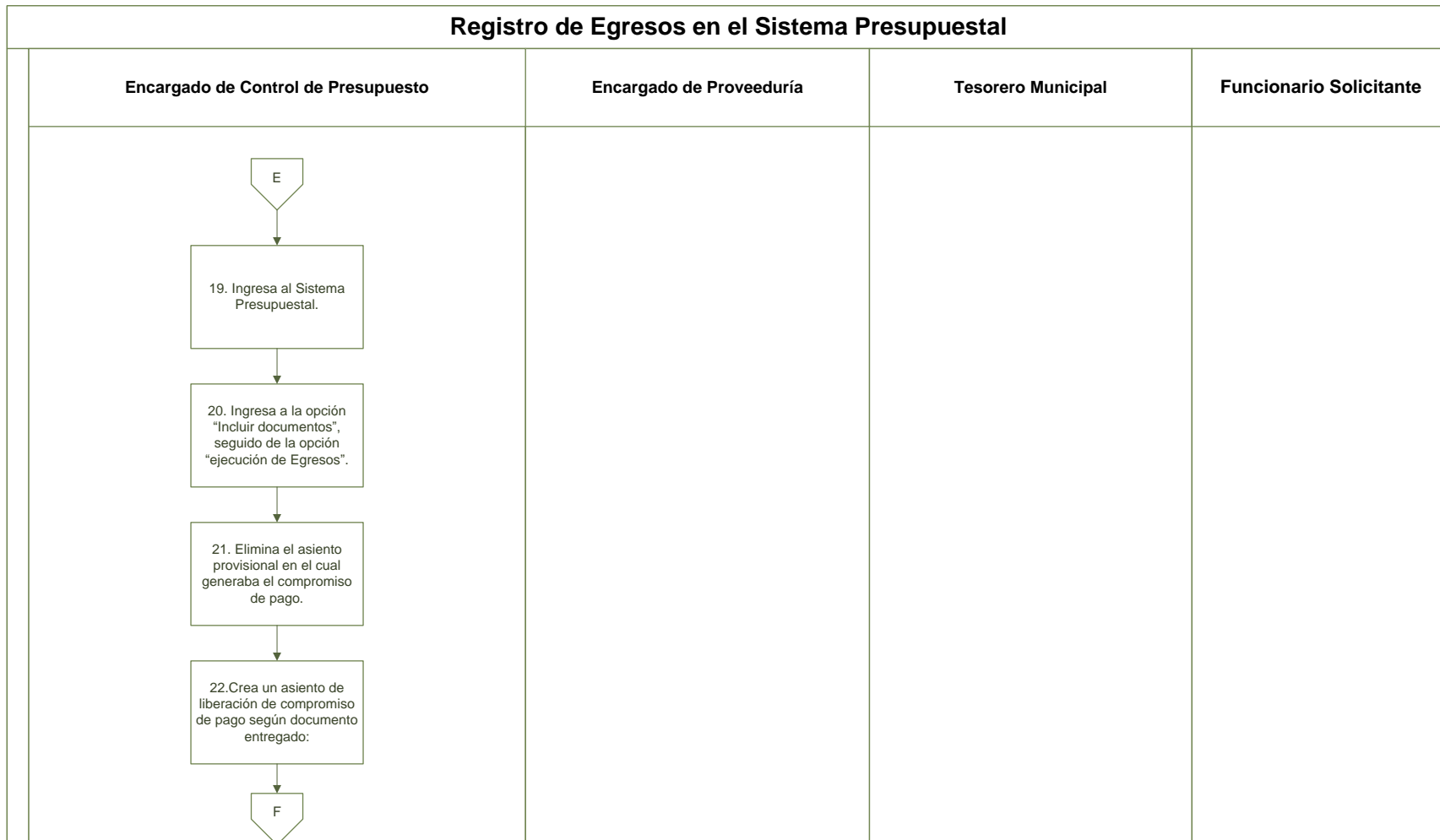


# Diseño del Manual de Procedimientos del Departamento Financiero Contable



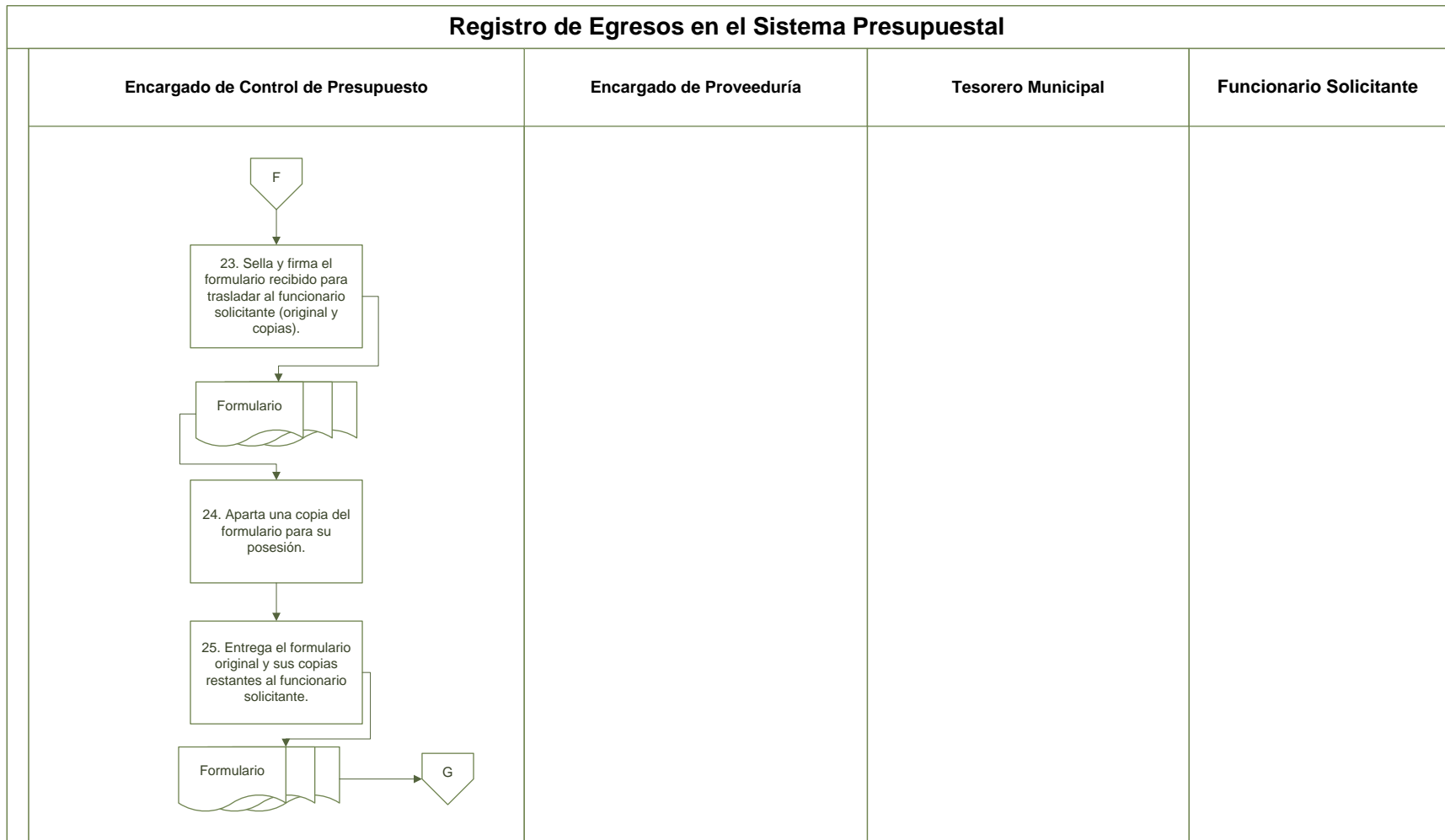


# Diseño del Manual de Procedimientos del Departamento Financiero Contable





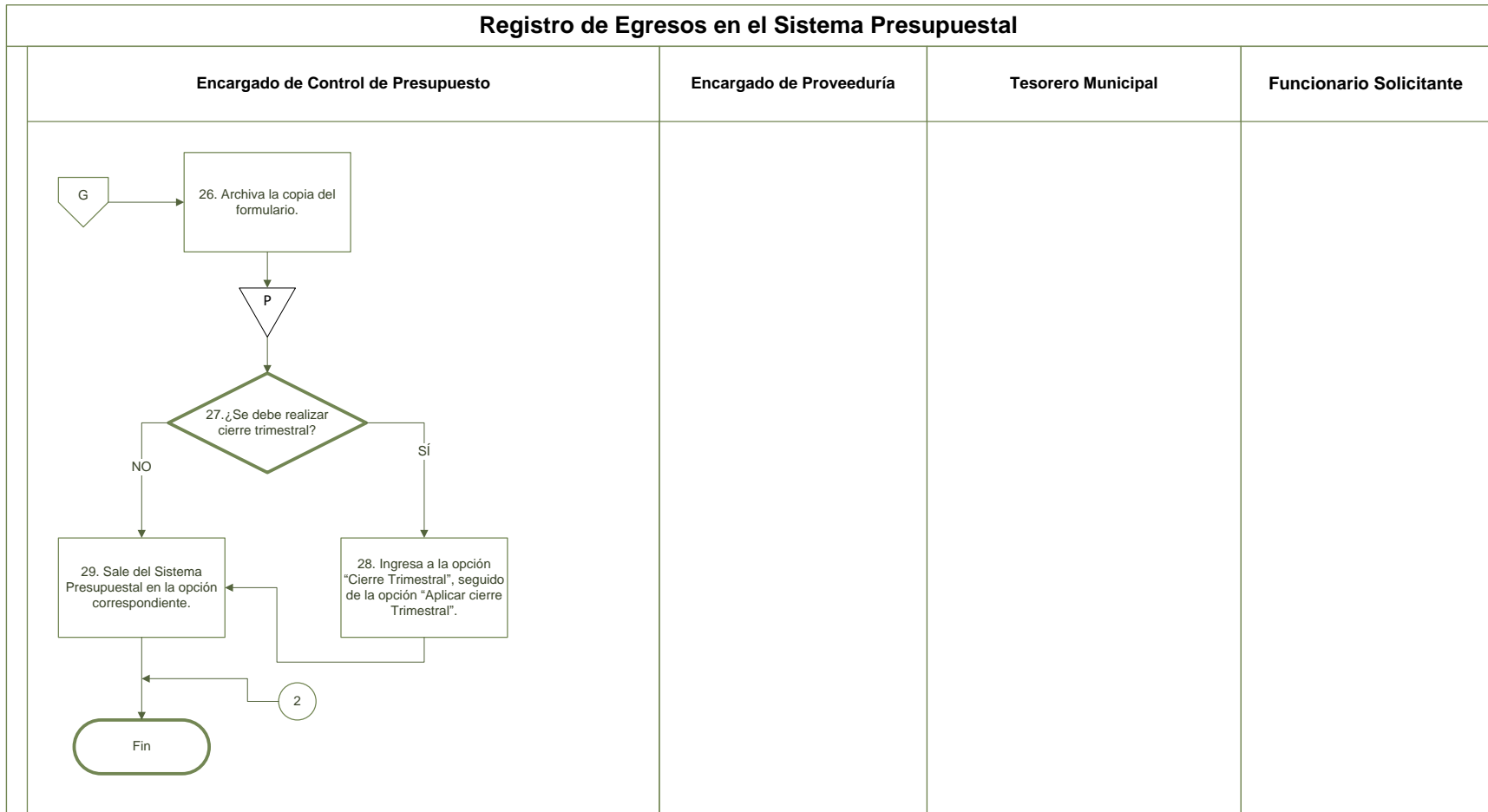
# Diseño del Manual de Procedimientos del Departamento Financiero Contable







# Diseño del Manual de Procedimientos del Departamento Financiero Contable





# Diseño del Manual de Procedimientos del Departamento Financiero Contable

## 4.1.7. PROCEDIMIENTO DE REGISTRO EN SALDO LIBROS Y CONCILIACIÓN BANCARIA

	<b>Municipalidad de Alajuelita</b>	Fecha Emisión 15 de Noviembre del 2016	
	<b>Departamento Financiero Contable</b>	Página 1 de 11	
	Procedimiento de Registro en Saldo Libros y Conciliación Bancaria COD MA-DFC-CON 007	Versión 1	
<b>Realizado por:</b>	<b>Fecha:</b>	<b>Firma</b>	
José Luis Hernández Madrigal	26/09/2016		
<b>Revisado por:</b>	<b>Puesto:</b>	<b>Fecha:</b>	<b>Firma</b>
Lic. Silvia Molina Arias	Enc. Financiera	30/09/2016	
<b>Aprobado por:</b>	<b>Puesto:</b>	<b>Fecha:</b>	<b>Firma</b>
<b>1. Descripción general del Procedimiento</b> Con los documentos en físico de todos los movimientos de entradas y salidas de las diferentes cuentas bancarias de la municipalidad, se registra cada movimiento en una hoja de Excel, en un archivo llamado "Saldo en libros" según sea la cuenta bancaria correspondiente. Se realiza una comparación de lo registrado y sus saldos con lo reportado por el banco respectivo, obteniendo así un saldo de bancos y un saldo de libros debidamente ajustado y revisado.			
<b>2. Objetivo</b> Registrar todos los movimientos de entradas y salidas de dinero, de las diferentes cuentas bancarias de la municipalidad así como la elaboración de una conciliación bancaria por saldos ajustados para cuadrar los ingresos y egresos, con el fin de poder conciliar los saldos bancarios.			
<b>3. Áreas de aplicación o Alcance de los Procedimientos</b> Área de Contabilidad.			
<b>4. Responsables</b> a) Asistente de Contabilidad. b) Tesorero Municipal.			
<b>5. Políticas o normas de Aplicación</b> a) Norma Internacional de Contabilidad N°8. b) Norma Internacional de Contabilidad N°10. c) Principios Contables Generalmente Aceptados (Realización y Devengado). d) El registro de saldo en libros debe realizarse diariamente y compete a una función del Tesorero Municipal según políticas internas del Departamento Financiero Contable. e) Las conciliaciones bancarias deben realizarse mensualmente y compete a una función del Asistente de Contabilidad, según políticas internas del Departamento Financiero Contable.			



# Diseño del Manual de Procedimientos del Departamento Financiero Contable

	<b>Municipalidad de Alajuelita</b>	Fecha Emisión 15 de Noviembre del 2016
	<b>Departamento Financiero Contable</b>	Página 3 de 11
	Procedimiento de Registro en Saldo Libros y Conciliación Bancaria COD MA-DFC-CON 007	Versión 1

## 6. Formularios

N/A.

## 7. Aplicaciones computacionales

Microsoft Office Excel.

## 8. Conceptos Claves

- a) Estado de cuenta bancario: Documento enviado al cliente por un banco, en el que se le da a conocer las operaciones realizadas por la empresa en un período determinado.
- b) Conciliación bancaria: Comparación entre los registros contables que la empresa tiene contabilizados en libros y lo reportado en las cuentas bancarias respectivas.
- c) Cheques en tránsito: Son aquellos cheques que fueron emitidos pero no fueron cobrados en el mismo período y quedaran pendientes hasta que sean cobrados.
- d) Depósitos en tránsito: Son aquellos depósitos que por lo general se envían al final del mes y estos no son acreditados en el banco, por lo que estarán cargados en los libros de la empresa pero no en el estado de cuenta del mes.
- e) Depósitos de dinero: Documento que indica el monto de ingreso de dinero a la institución debido a la recaudación de impuestos y otros servicios que brindan las municipalidades.

## 9. Descripción de las operaciones

Paso	Actividad	Responsable
0.	<b>Inicio del procedimiento</b>	
1.	Selecciona la cuenta bancaria a registrar.	Tesorero Municipal
2.	Ingresa al archivo en Excel "Movimientos bancarios Libros" para registrar las salidas y entradas de dinero.	Tesorero Municipal
3.	Registra el monto de las transferencias de pago por fecha, en orden ascendente (salida de dinero).	Tesorero Municipal
4.	Suma el monto total de transferencias de pago registradas en el mes.	Tesorero Municipal
5.	Registra el monto de los cheques emitidos en el mes. (Salida de dinero).	Tesorero Municipal
6.	Suma el monto total de cheques registrados en el mes.	Tesorero Municipal
7.	Registra el monto de los Depósitos de dinero (Entrada de dinero por pagos realizados en la caja recaudadora de la municipalidad, excepto los pagos realizados en tarjetas de crédito o débito).	Tesorero Municipal



## Diseño del Manual de Procedimientos del Departamento Financiero Contable

8.	Suma el monto total de los Depósitos de dinero por ingresos del mes (Entrada de dinero por pagos realizados en la caja recaudadora de la municipalidad, excepto los pagos realizados en tarjetas de crédito o débito).	Tesorero Municipal
9.	Registra el monto de los Depósitos de dinero por ingresos del mes (Entrada de dinero, pagos realizados por los clientes, por medio de transferencias bancarias).	Tesorero Municipal
10.	Suma el monto total de Depósitos de dinero por ingresos del mes (Entrada de dinero, pagos realizados por los clientes, por medio de transferencias bancarias).	Tesorero Municipal
11.	Registra el monto de Depósitos de dinero por ingresos del mes (Entrada de dinero por pagos realizados en tarjetas de crédito o débito por medio del uso datafono).	Tesorero Municipal
12.	Suma el monto total de Depósitos de dinero por ingresos de mes (Entrada de dinero por pagos realizados en tarjetas de crédito o débito por medio del uso datafono).	Tesorero Municipal
13.	Registra el monto de comisión total, cobrada por el ente bancario, pagos realizados en tarjeta de crédito o débito (uso del datafono, comisión, salida de dinero).	Tesorero Municipal
14.	Imprime el estado de cuenta bancario correspondiente.	Tesorero Municipal
15.	Registra el monto de las notas de débito que se efectuaron en el mes, obtenidas del estado de cuenta bancario (salidas de dinero).	Tesorero Municipal
16.	Registra el monto de las notas de crédito que se efectuaron en el mes, obtenidas del estado de cuenta bancario (entradas de dinero).	Tesorero Municipal
17.	Verifica que se totalice el saldo del mes después de haberse registrado todos los movimientos.	Tesorero Municipal
18.	Comunica al Asistente de Contabilidad que todos los registros de movimientos del mes se realizaron y se encuentran guardados en digital en el archivo de Excel "Movimientos bancarios Libros".	Tesorero Municipal
19.	Imprime el estado de cuenta bancario correspondiente.	Asistente de Contabilidad

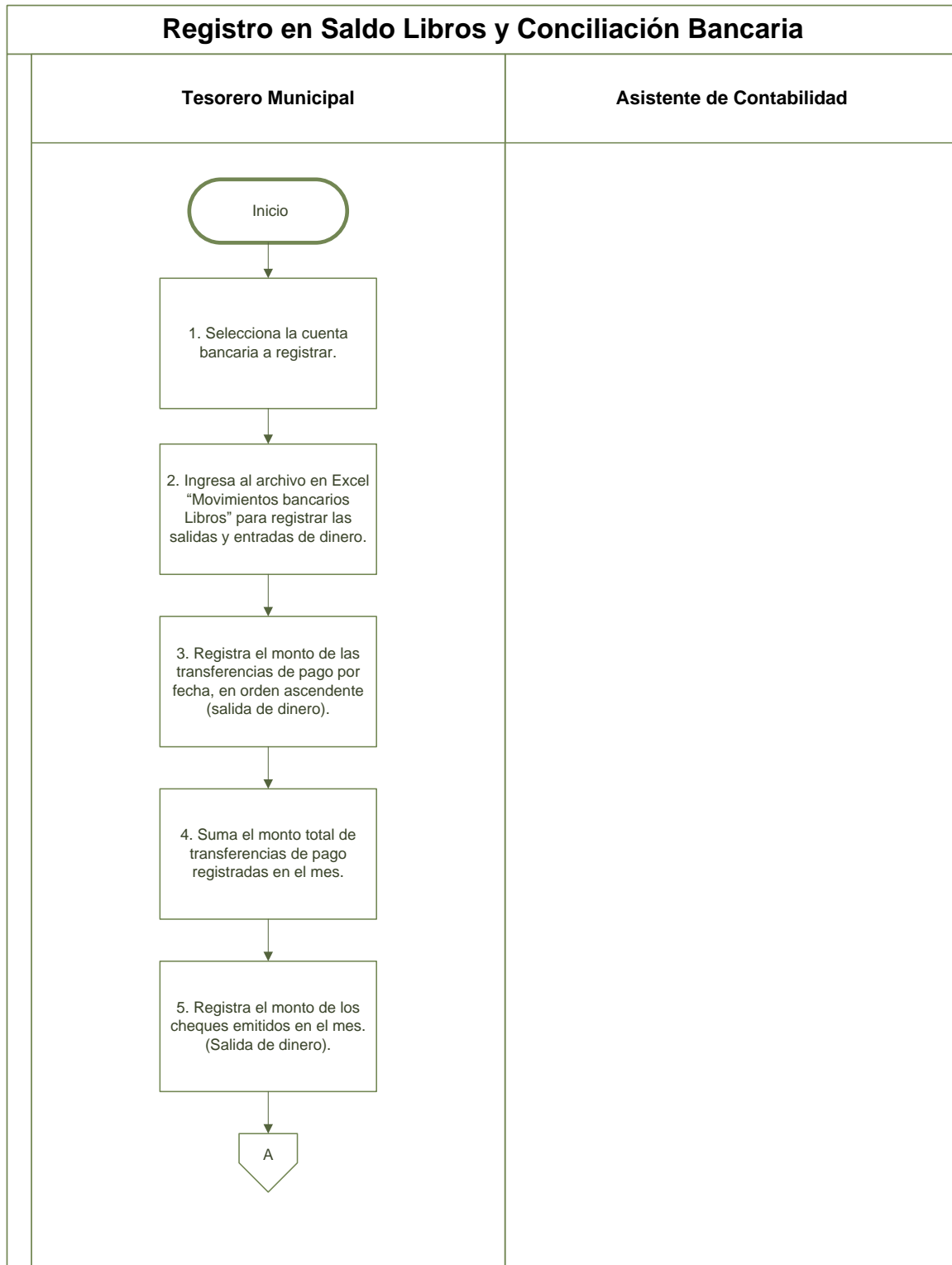


## Diseño del Manual de Procedimientos del Departamento Financiero Contable

20.	Verifica que los montos de entradas y salidas de dinero del estado de cuenta correspondiente, sean iguales a los movimientos registrados en en el archivo de excel "Movimientos bancarios Libros".	Asistente de Contabilidad
21.	Ingresa al archivo de Excel "Conciliaciones bancarias".	Asistente de Contabilidad
22.	Registra el monto de saldo disponible en bancos que se encuentra en el Estado de Cuenta bancario correspondiente.	Asistente de Contabilidad
23.	¿Debe registrar montos en tránsito, errores de registros contables o bancarios? (cheques, depósitos, notas de crédito, nostas de débito). Sí: Paso 24 No: Paso 25	Asistente de Contabilidad
24.	Registra los montos de los movimientos en tránsito, errores de registros contables o bancarios (cheques, depósitos, notas de crédito, notas de débito).	Asistente de Contabilidad
25.	Verifica que la diferencia del monto del saldo en libros del mes con el monto del saldo disponible en bancos sea igual a cero. (cuenta bancaria conciliada)	Asistente de Contabilidad
26.	Traslada la conciliación bancaria finalizada al Encargado del Departamento Financiero Contable por medio del correo electrónico.	Asistente de Contabilidad
<b>Fin del Procedimiento.</b>		
Elaboró: José Luis Hernández Madrigal		Revisó: Lic. Silvia Molina Arias
		Autorizó:
<b>10. Diagrama de Flujo</b>		

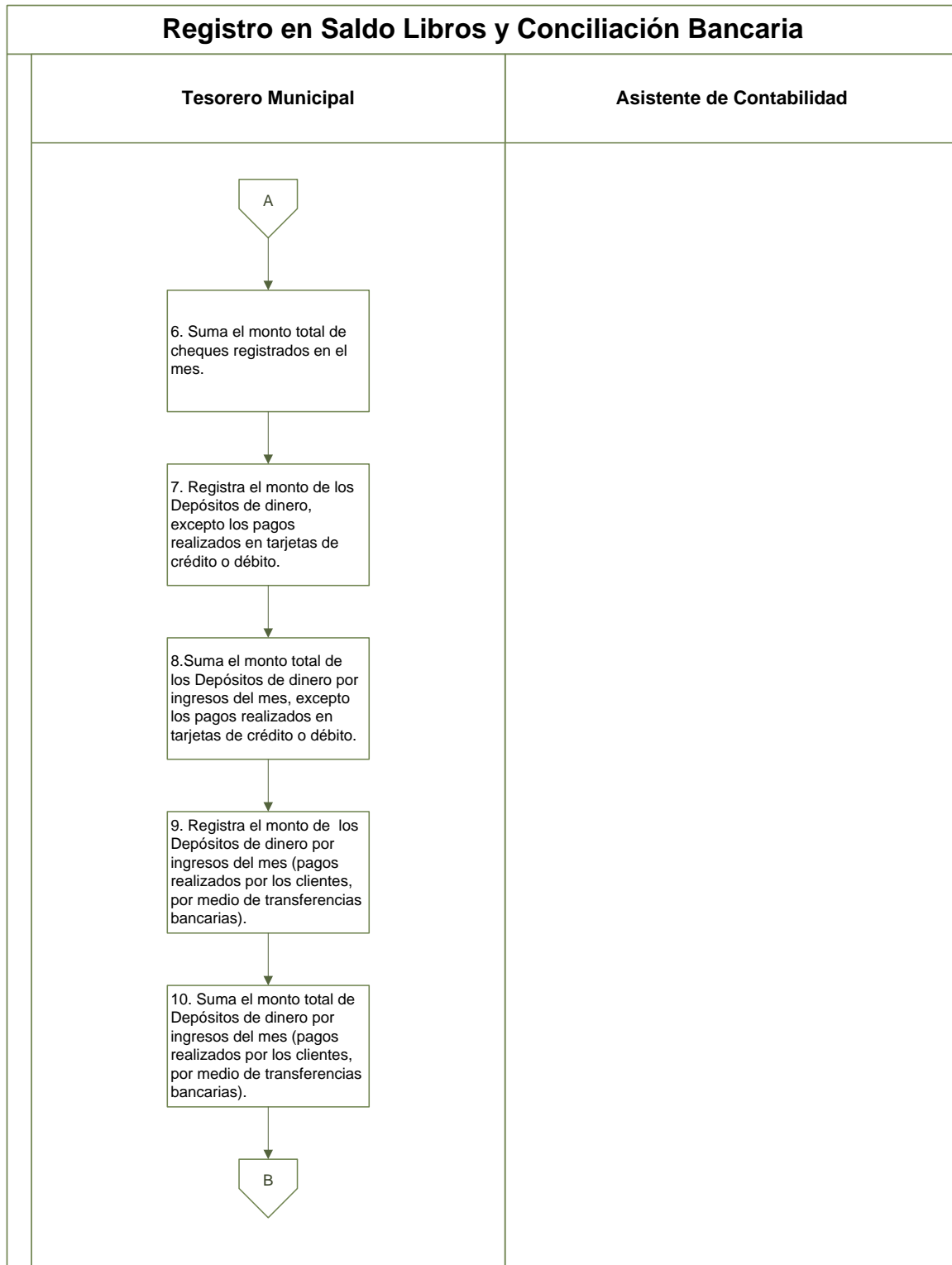


# Diseño del Manual de Procedimientos del Departamento Financiero Contable



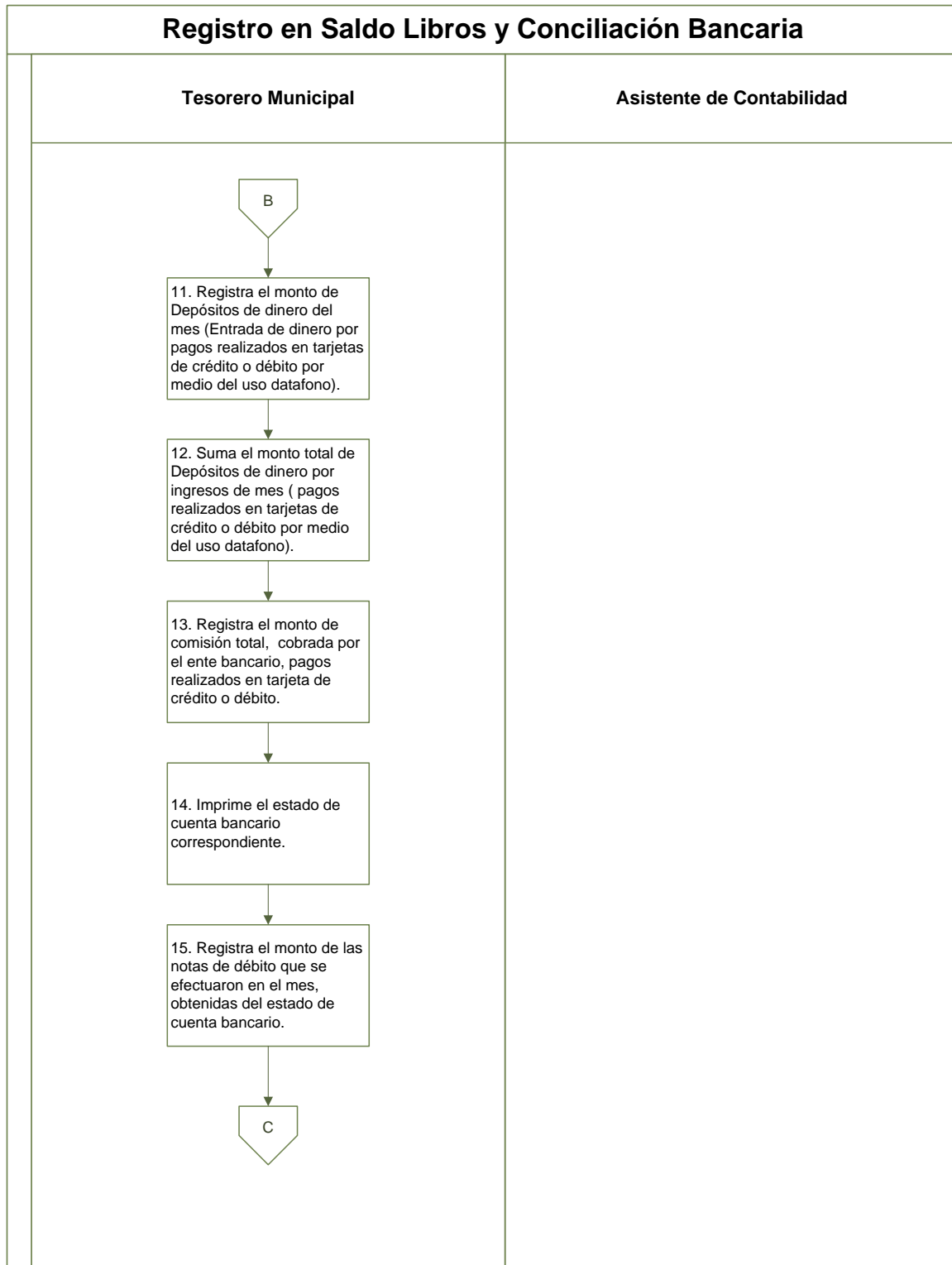


# Diseño del Manual de Procedimientos del Departamento Financiero Contable





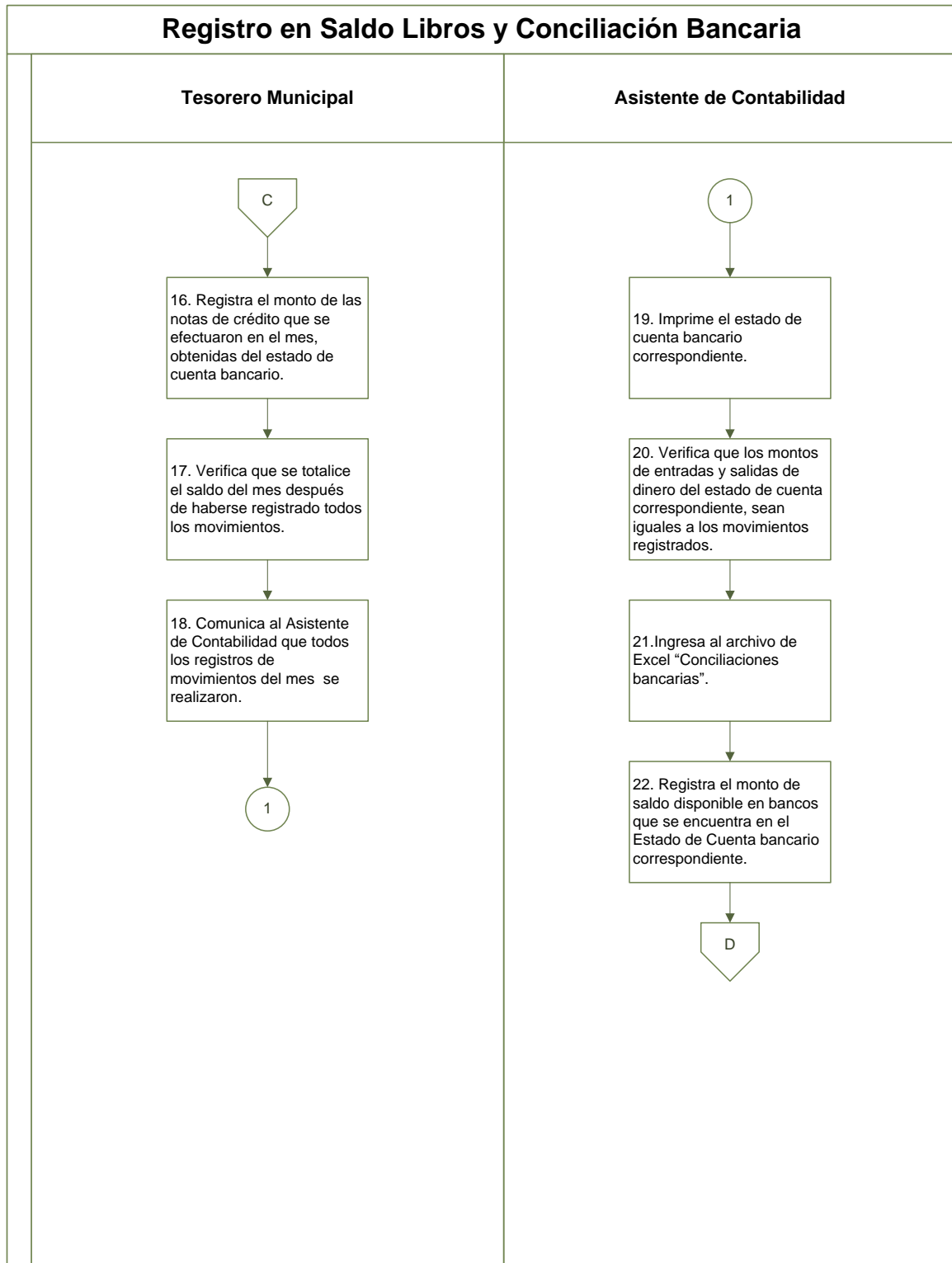
# Diseño del Manual de Procedimientos del Departamento Financiero Contable





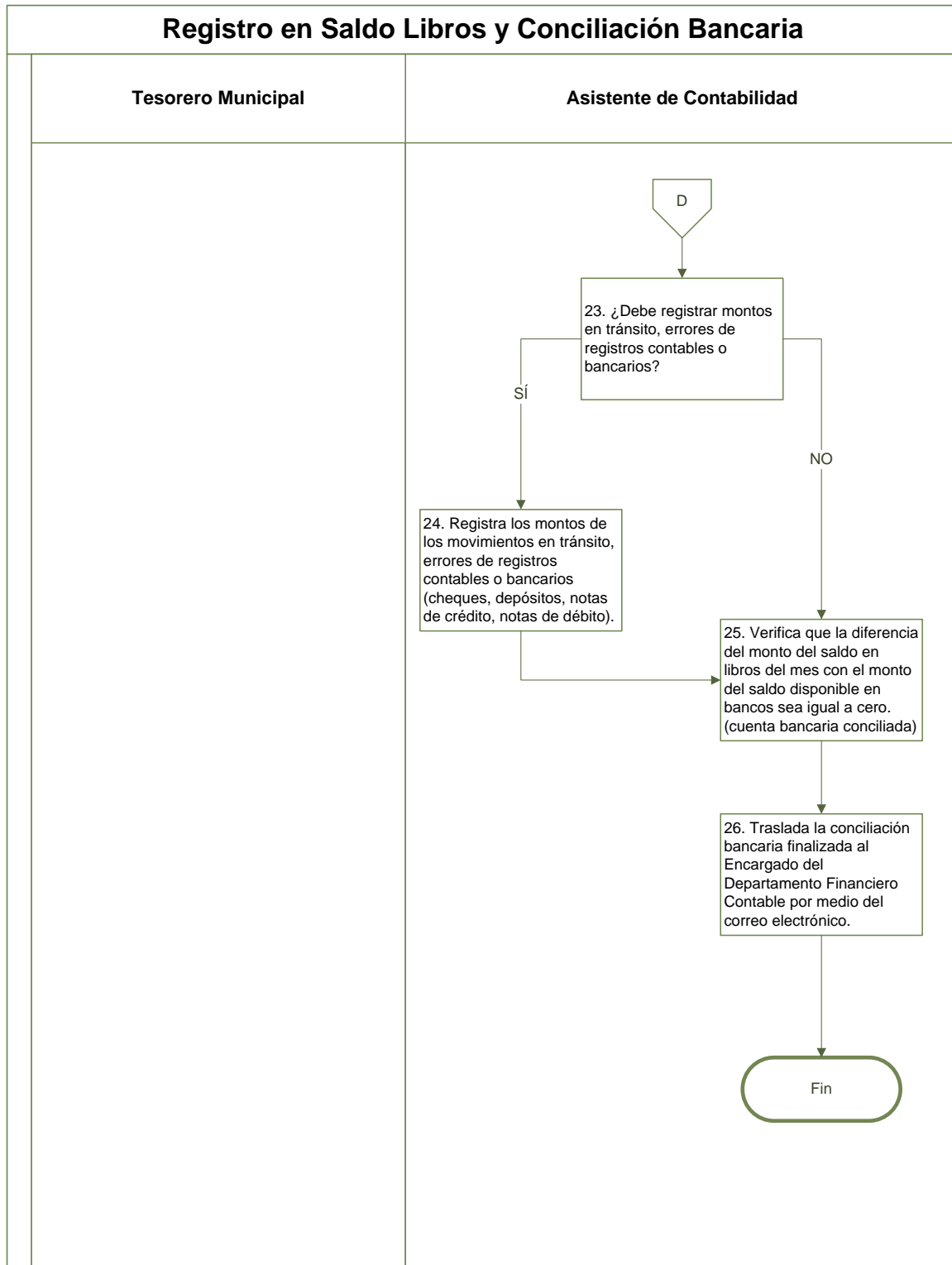


# Diseño del Manual de Procedimientos del Departamento Financiero Contable





# Diseño del Manual de Procedimientos del Departamento Financiero Contable





# Diseño del Manual de Procedimientos del Departamento Financiero Contable

## 4.1.8. PROCEDIMIENTO DE DECLARACIÓN DEL IMPUESTO SOBRE LA RENTA

	<b>Municipalidad de Alajuelita</b>	Fecha Emisión 15 de Noviembre del 2016	
	<b>Departamento Financiero Contable</b>	Página <b>1</b> de <b>8</b>	
	Procedimiento de Declaración y pago del Impuesto Sobre la Renta COD MA-DFC-CON 008	Versión 1	
<b>Realizado por:</b>	<b>Fecha:</b>	<b>Firma</b>	
José Luis Hernández Madrigal	30/09/2016		
<b>Revisado por:</b>	<b>Puesto:</b>	<b>Fecha:</b>	<b>Firma</b>
Lic. Silvia Molina Arias	Enc. Financiera	26/09/2016	
<b>Aprobado por:</b>	<b>Puesto:</b>	<b>Fecha:</b>	<b>Firma</b>
<b>1.Descripción general del Procedimiento</b> Consiste en la declaración ante el Ministerio de Hacienda del Impuesto sobre la renta deducido a proveedores, funcionarios y miembros del Concejo Municipal. Se realiza un documento donde se detalla los montos rebajados por concepto del impuesto al salario, renta a las dietas de los regidores y rebajo de la renta a los proveedores de la municipalidad, para posteriormente ser presentado ante el ministerio y cancelar el monto respectivo.			
<b>2.Objetivo</b> Declarar y pagar el impuesto sobre la Renta al Ministerio de Hacienda, impuesto cobrado a los salarios de los funcionarios y a los proveedores del municipio con el fin de cumplir con los compromisos de declaraciones tributarias.			
<b>3.Áreas de aplicación o Alcance de los Procedimientos</b> Área de Contabilidad.			
<b>4.Responsables</b> a) Asistente de Contabilidad. b) Tesorero Municipal. c) Encargado del Departamento Financiero Contable.			
<b>5.Políticas o normas de Aplicación</b> Artículos referentes en la Ley 7092. Ley del Impuesto sobre la Renta.			
<b>6.Formularios</b> Formulario D-103 (Formulario externo digital del Ministerio de Hacienda de Costa Rica).			
<b>7.Aplicaciones computacionales</b> Microsoft Office Excel.			



# Diseño del Manual de Procedimientos del Departamento Financiero Contable

	<b>Municipalidad de Alajuelita</b>	Fecha Emisión 15 de Noviembre del 2016
	<b>Departamento Financiero Contable</b>	Página <b>3</b> de <b>8</b>
	Procedimiento de Declaración y pago del Impuesto Sobre la Renta COD MA-DFC-CON 008	Versión 1

## 8. Conceptos Claves

- a) Impuesto sobre la Renta: Impuesto que grava la utilidad de las personas, empresas, u otras entidades legales.
- b) Dietas: Ingreso que perciben los regidores y síndicos del Concejo Municipal sean propietarios o suplentes, por cada sección del concejo que asisten.
- c) Proveedor: Persona o entidad que suministra los insumos necesarios para mantener la operación de otra entidad o suplir las necesidades de un individuo.

## 9. Descripción de las operaciones

Paso	Actividad	Responsable
0.	<b>Inicio del procedimiento</b>	
1.	Registra en el archivo de Excel "Contabilidad" el impuesto al salario reportado en las planillas semanales.	Asistente de Contabilidad
2.	Registra en el archivo de Excel "Contabilidad" el impuesto al salario reportado en las planillas quincenales.	Asistente de Contabilidad
3.	Registra en el archivo de Excel "Contabilidad" el impuesto de renta reportado en las planillas mensuales de Dietas.	Asistente de Contabilidad
4.	Registra en el archivo de Excel "Contabilidad" el impuesto de renta del 2% al proveedor según pagos emitidos por medio de transferencias y cheques.	Asistente de Contabilidad
5.	Prepara un documento en Excel para detallar el impuesto al salario y el impuesto de renta a las dietas.	Asistente de Contabilidad
6.	Suma todos los montos de impuestos al salario y dietas, para obtener el monto total a declarar y pagar al Ministerio de Hacienda de Costa Rica.	Asistente de Contabilidad
7.	Imprime el detalle de Excel de impuestos al salario y dietas.	Asistente de Contabilidad
8.	Prepara un documento en Excel para detallar el impuesto de renta del 2% a proveedores.	Asistente de Contabilidad
9.	Suma todos los montos de impuestos de renta del 2% a proveedores para obtener el monto total a declarar y pagar al Ministerio de Hacienda de Costa Rica.	Asistente de Contabilidad

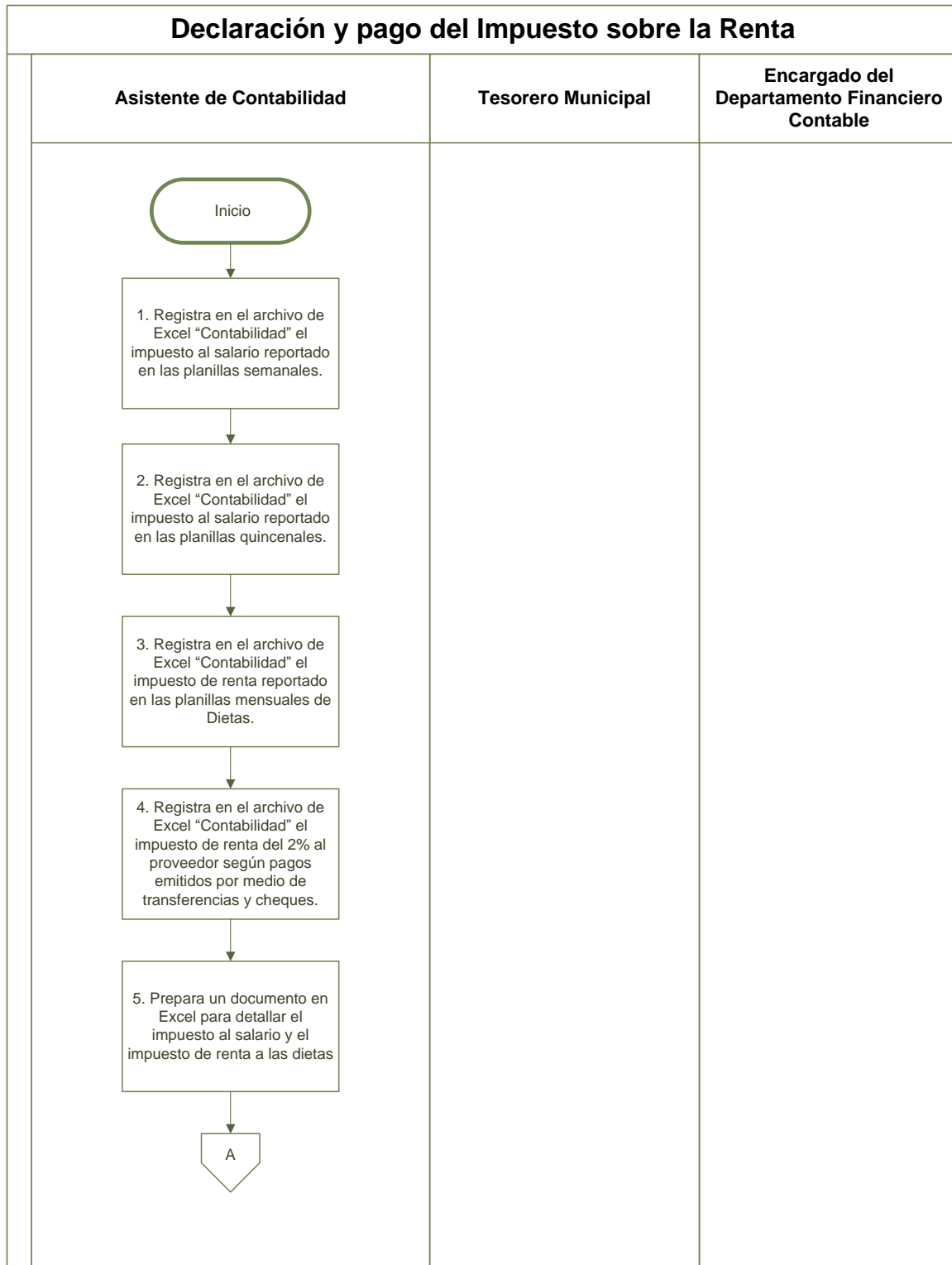


## Diseño del Manual de Procedimientos del Departamento Financiero Contable

10.	Imprime el detalle de Excel sobre el impuesto de la renta a proveedores.	Asistente de Contabilidad
11.	Prepara un informe resumen con los impuestos sobre la renta, necesario para la declaración D-150. (Declaración que posteriormente el municipio deberá presentar).	Asistente de Contabilidad
12.	Entrega los detalles de impuesto de renta preparados al Encargado del Departamento Financiero Contable.	Asistente de Contabilidad
13.	Completa el formulario D-103 con la información de los montos totales a pagar por concepto de impuesto sobre la renta (en forma digital).	Encargado del Departamento Financiero Contable
14.	Presenta en forma digital el formulario D-103 ante el Ministerio de Hacienda de Costa Rica.	Encargado del Departamento Financiero Contable
15.	Traslada los detalles impresos del Impuesto sobre la Renta al Tesorero Municipal.	Encargado del Departamento Financiero Contable
16.	Realiza el pago del Impuesto sobre la Renta posterior al procedimiento de Elaboración de Órdenes de Pago.	Tesorero Municipal
17.	Imprime comprobante de acuse de recibido por parte del Ministerio de Hacienda de Costa Rica.	Tesorero Municipal
18.	Imprime comprobante de pago del Impuesto sobre la Renta.	Tesorero Municipal
19.	Envía comprobante de pago por correo electrónico al Asistente de Contabilidad.	Tesorero Municipal
20.	Archiva comprobante de pago y detalles impresos en los ampos de contabilidad del mes, para el posterior registro del pago a nivel contable.	Tesorero Municipal
<b>Fin del Procedimiento.</b>		
Elaboró: José Luis Hernández Madrigal		Revisó: Lic. Silvia Molina Arias
		Autorizó:
<b>10. Diagrama de Flujo</b>		

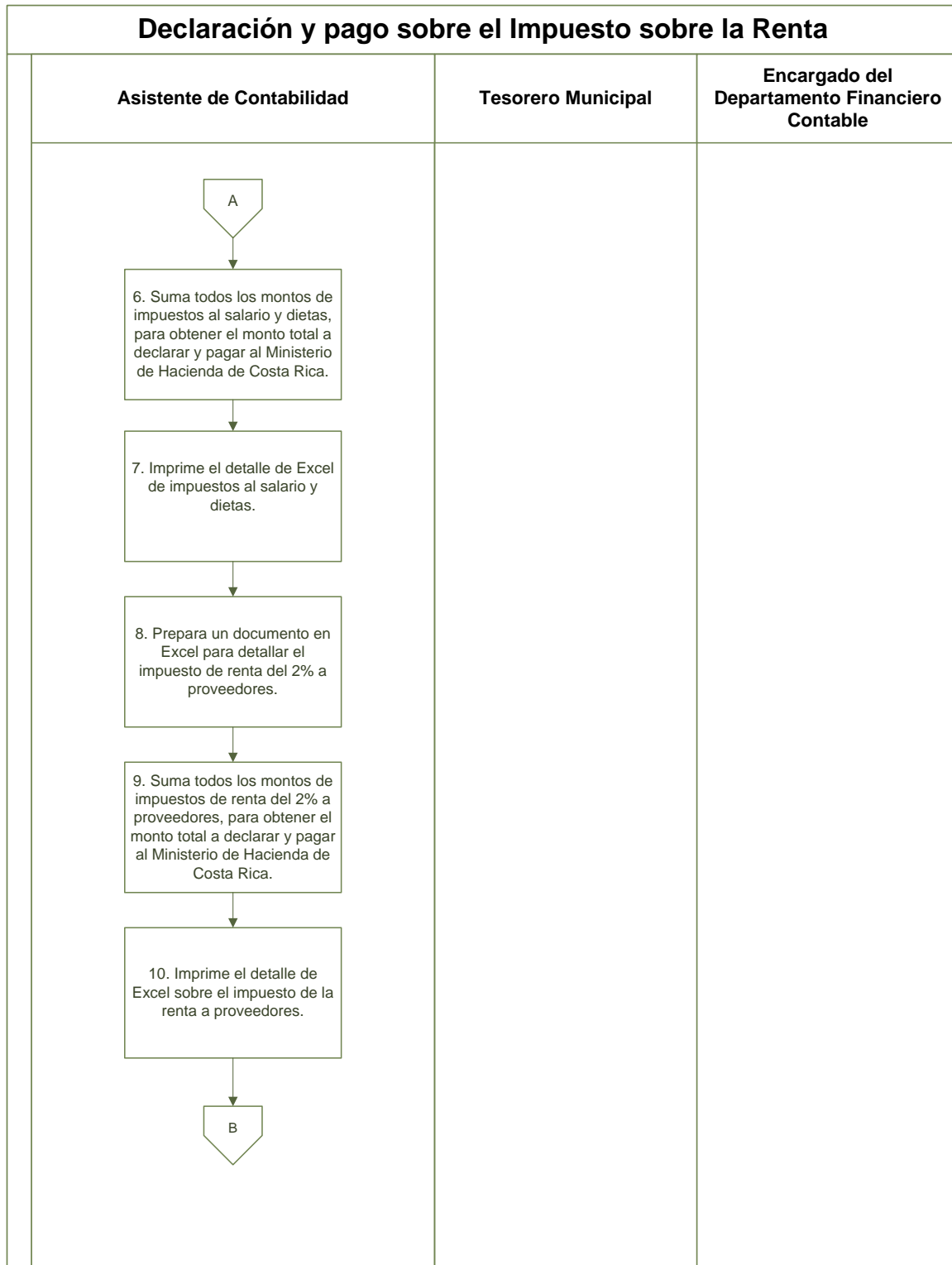


# Diseño del Manual de Procedimientos del Departamento Financiero Contable



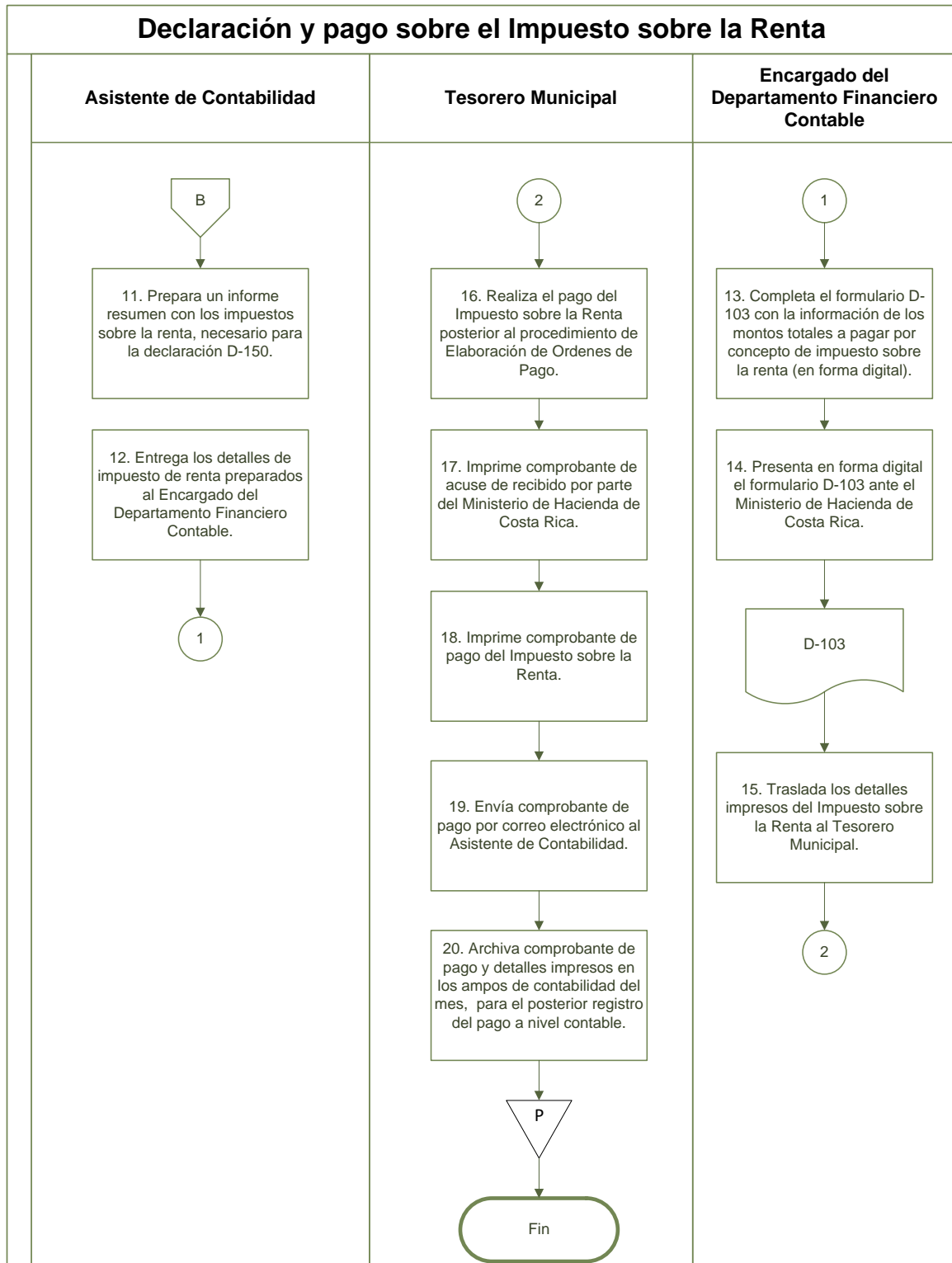


# Diseño del Manual de Procedimientos del Departamento Financiero Contable





# Diseño del Manual de Procedimientos del Departamento Financiero Contable







# Diseño del Manual de Procedimientos del Departamento Financiero Contable

## 4.1.9. PROCEDIMIENTO DE ELABORACIÓN DE ÓRDENES DE PAGO

	<b>Municipalidad de Alajuelita</b>		Fecha Emisión 15 de Noviembre del 2016
	<b>Departamento Financiero Contable</b>		Página 1 de 14
	Procedimiento de Elaboración de Órdenes de Pago. COD MUN-TES-009		Versión 1
<b>Realizado por:</b>		<b>Fecha:</b>	<b>Firma</b>
José Luis Hernández Madrigal		30/09/2016	
<b>Revisado por:</b>	<b>Puesto:</b>	<b>Fecha:</b>	<b>Firma</b>
Lic. Silvia Molina Arias	Enc. Financiera	04/10/2016	
<b>Aprobado por:</b>	<b>Puesto:</b>	<b>Fecha:</b>	<b>Firma</b>
<b>1.Descripción general del Procedimiento</b>			
El Tesorero Municipal recibe las solicitudes de órdenes de pago por parte del Departamento de Proveduría. Se elabora las órdenes de pago de las facturas por pagar de la municipalidad, las cuales quedan en la lista de espera de cuentas por pagar.			
<b>2.Objetivo</b>			
Elaborar las Órdenes de pago de facturas por pagar a proveedores o terceros de la Municipalidad de Alajuelita con el fin de incluir en lista de espera por pagar, los compromisos adquiridos por el municipio.			
<b>3.Áreas de aplicación o Alcance de los Procedimientos</b>			
Área de Tesorería			
<b>4.Responsables</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Tesorero Municipal</li> <li>b) Encargado de Proveduría</li> <li>c) Encargado de Control de Presupuesto</li> <li>d) Planificador Municipal</li> <li>e) Encargado del Departamento Financiero Contable</li> <li>f) Secretaria de la Alcaldía Municipal</li> <li>g) Alcalde Municipal</li> </ul>			
<b>5.Políticas o normas de Aplicación</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>a) El formulario “solicitud de orden pago” sólo tendrá validez si posee todas las firmas correspondientes y solicitadas en el formulario, según políticas internas de la institución.</li> <li>b) Todo documento de orden de pago debe ser registrado en el archivo en excel “cuentas por pagar” según políticas de la institución .</li> <li>c) Es responsabilidad del Encargado de Proveduría la búsqueda de las firmas del formulario “solicitud de orden de pago” según políticas internas de la institución.</li> </ul>			



# Diseño del Manual de Procedimientos del Departamento Financiero Contable

	<b>Municipalidad de Alajuelita</b>	Fecha Emisión 15 de Noviembre del 2016																					
	<b>Departamento Financiero Contable</b>	Página <b>2</b> de <b>14</b>																					
	Procedimiento de Elaboración de Órdenes de Pago. COD MUN-TES-009	Versión 1																					
<p>d) El Encargado de Proveeduría y los demás responsables de este procedimiento, deben tener en conocimiento que las facturas por pagar van a ser liquidadas en un plazo máximo de 30 días naturales, después de que la institución reciba la factura y el servicio, esto según políticas internas de la municipalidad.</p>																							
<p><b>6. Formularios</b> Formulario Solicitud de Orden de pago. Formulario Orden de Pago.</p>																							
<p><b>7. Aplicaciones computacionales</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>a) Microsoft Office Excel 2010.</li> <li>b) Sistema Presupuestal.</li> <li>c) Formulario externo factura.</li> </ol>																							
<p><b>8. Conceptos Claves</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>a) Orden de pago: Documento que detalla monto a pagar y beneficiario del pago, así como el motivo del pago correspondiente.</li> <li>b) Proveedor: Persona o entidad que suministra los insumos necesarios para mantener la operación de otra entidad o suplir las necesidades de un individuo.</li> <li>c) Presupuesto: Proyección de los ingresos y egresos para un determinado período de tiempo.</li> </ol>																							
<p><b>9. Descripción de las operaciones</b></p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 10%;">Paso</th> <th style="width: 60%;">Actividad</th> <th style="width: 30%;">Responsable</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="text-align: center;">0.</td> <td><b>Inicio del Procedimiento.</b></td> <td></td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">1.</td> <td>Recibe la factura por parte del proveedor.</td> <td>Encargado de Proveeduría</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">2.</td> <td>Completa y firma el formulario "Solicitud Orden de Pago".</td> <td>Encargado de Proveeduría</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">3.</td> <td>Entrega el formulario "Solicitud orden de pago" al Encargado de Control de Presupuesto.</td> <td>Encargado de Proveeduría</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">4.</td> <td>Recibe el formulario "Solicitud orden de pago" para revisar si existe contenido presupuestario.</td> <td>Encargado de Control de Presupuesto</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">5.</td> <td>¿Existe contenido presupuestario? Sí: Paso 7 No: Paso 6</td> <td>Encargado de Control de Presupuesto</td> </tr> </tbody> </table>			Paso	Actividad	Responsable	0.	<b>Inicio del Procedimiento.</b>		1.	Recibe la factura por parte del proveedor.	Encargado de Proveeduría	2.	Completa y firma el formulario "Solicitud Orden de Pago".	Encargado de Proveeduría	3.	Entrega el formulario "Solicitud orden de pago" al Encargado de Control de Presupuesto.	Encargado de Proveeduría	4.	Recibe el formulario "Solicitud orden de pago" para revisar si existe contenido presupuestario.	Encargado de Control de Presupuesto	5.	¿Existe contenido presupuestario? Sí: Paso 7 No: Paso 6	Encargado de Control de Presupuesto
Paso	Actividad	Responsable																					
0.	<b>Inicio del Procedimiento.</b>																						
1.	Recibe la factura por parte del proveedor.	Encargado de Proveeduría																					
2.	Completa y firma el formulario "Solicitud Orden de Pago".	Encargado de Proveeduría																					
3.	Entrega el formulario "Solicitud orden de pago" al Encargado de Control de Presupuesto.	Encargado de Proveeduría																					
4.	Recibe el formulario "Solicitud orden de pago" para revisar si existe contenido presupuestario.	Encargado de Control de Presupuesto																					
5.	¿Existe contenido presupuestario? Sí: Paso 7 No: Paso 6	Encargado de Control de Presupuesto																					



## Diseño del Manual de Procedimientos del Departamento Financiero Contable

6.	Entrega el formulario "solicitud de orden de pago" al Encargado de Proveeduría. <b>Fin del Procedimiento</b>	Encargado Control de Presupuesto
7.	Aprueba y aplica contenido presupuestario a la solicitud de orden de pago.	Encargado Control de Presupuesto
8.	Entrega el formulario "Solicitud de orden de pago" al Encargado de Proveeduría.	Encargado Control de Presupuesto
9.	Entrega el formulario "Solicitud de orden de pago" al Planificador Municipal.	Encargado de Proveeduría
10.	Aprueba y firma el formulario "Solicitud de orden de pago".	Planificador Municipal
11.	Entrega el formulario "Solicitud de orden de pago" al Encargado de Proveeduría.	Planificador Municipal
12.	Entrega el formulario "Solicitud de orden de pago" al Alcalde Municipal.	Encargado de Proveeduría
13.	Autoriza y firma el formulario "Solicitud de orden de pago".	Alcalde Municipal
14.	Entrega el formulario "Solicitud de orden de pago" al Encargado de Proveeduría.	Alcalde Municipal
15.	Entrega el formulario "Solicitud de orden de pago" al Tesorero Municipal.	Encargado de Proveeduría
16.	Revisa el formulario "Solicitud orden de pago".	Tesorero Municipal
17.	Completa y firma el formulario "Orden de pago".	Tesorero Municipal
18.	Traslada el formulario "Orden de pago" con adjunto formulario "Solicitud orden de pago" más factura correspondiente a la Secretaria de la Alcaldía Municipal.	Tesorero Municipal
19.	Entrega el formulario "Orden de pago" con adjunto formulario "Solicitud orden de pago" más factura correspondiente al Alcalde Municipal.	Secretaria de la Alcaldía Municipal
20.	Revisa y firma el formulario "Orden de pago" para entregar a la Secretaria de la Alcaldía Municipal, además de lo adjunto.	Alcalde Municipal
21.	Entrega el formulario "Orden de pago" firmado con adjunto formulario "Solicitud orden de pago" más factura correspondiente al Tesorero Municipal.	Secretaría del Alcalde Municipal

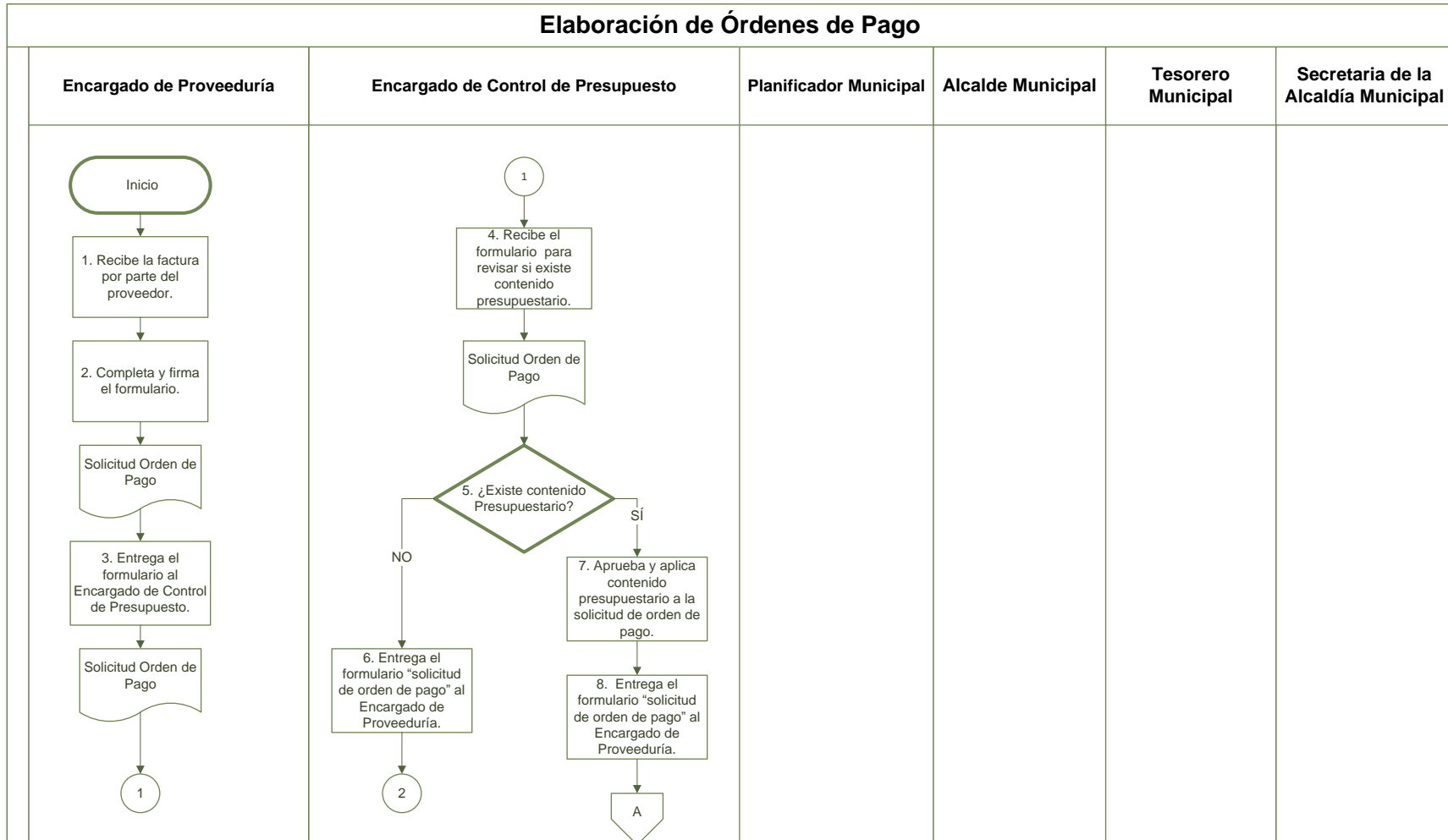


## Diseño del Manual de Procedimientos del Departamento Financiero Contable

22.	Entrega el formulario "Orden de pago" firmado con adjunto formulario "Solicitud orden de pago" más factura correspondiente al Planificador Municipal.	Tesorero Municipal
23.	Revisa y firma el formulario "Orden de pago" para su traslado al Tesorero Municipal.	Planificador Municipal
24.	Entrega el formulario "Orden de pago" firmado con adjunto formulario "Solicitud orden de pago" más factura correspondiente al Encargado de Control de Presupuesto.	Tesorero Municipal
25.	Libera el contenido presupuestario (compromiso de pago) y firma el formulario "Orden de pago" para ser entregado al Tesorero Municipal.	Encargado de Control de Presupuesto
26.	Registra en el programa informático Microsoft Office, archivo de excel "cuentas por pagar" la orden de pago junto a la factura correspondiente.	Tesorero Municipal
27.	Archiva el formulario "Orden de pago" firmado con adjunto formulario "Solicitud orden de pago" más factura correspondiente para que quede en la lista de espera de "pronto a pagar".	Tesorero Municipal
	<b>Fin del Procedimiento.</b>	Tesorero Municipal
Elaboró: José Luis Hernández Madrigal	Revisó: Lic. Silvia Molina Arias	Autorizó:
<b>10. Diagrama de Flujo</b>		

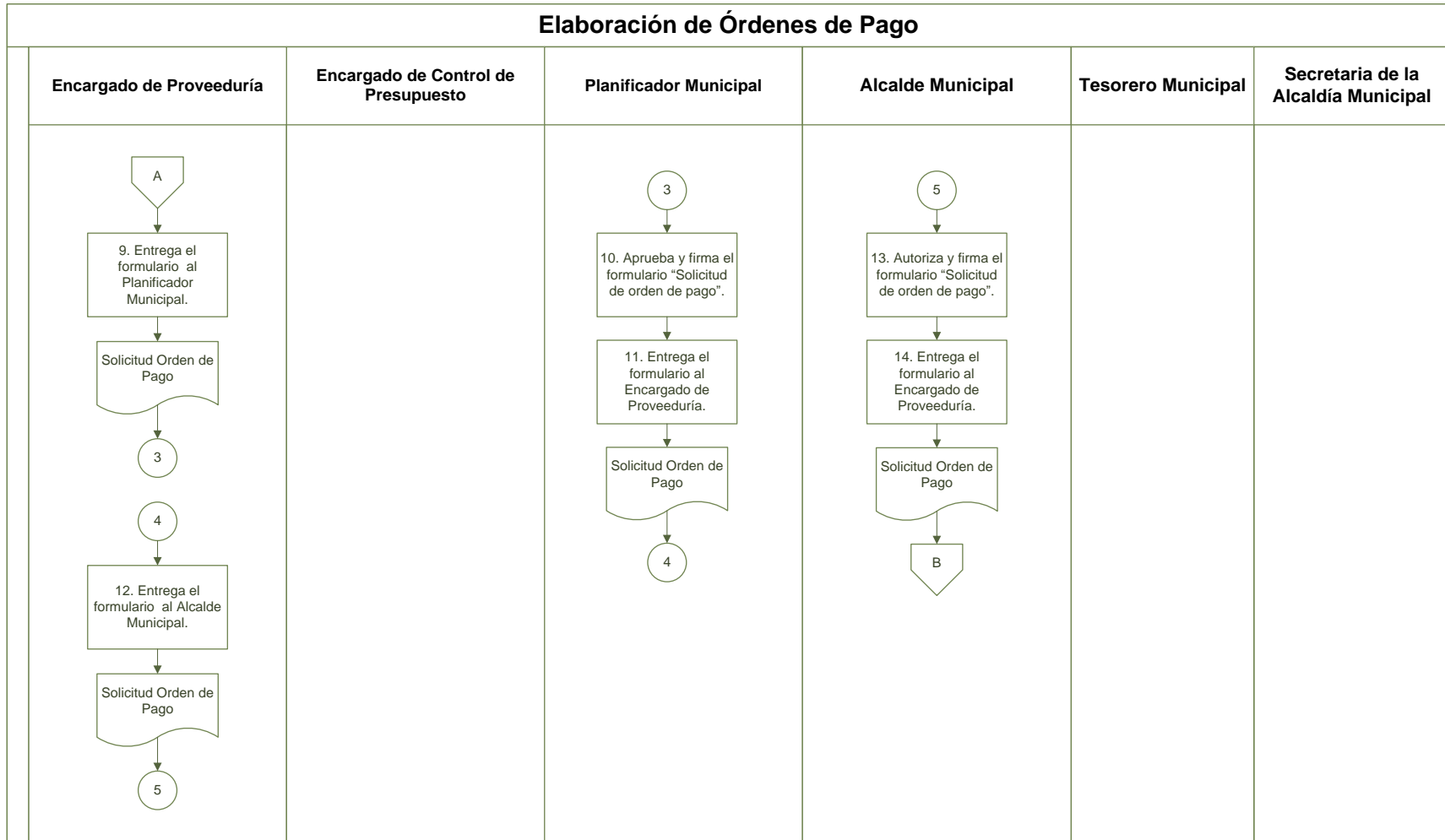


# Diseño del Manual de Procedimientos del Departamento Financiero Contable



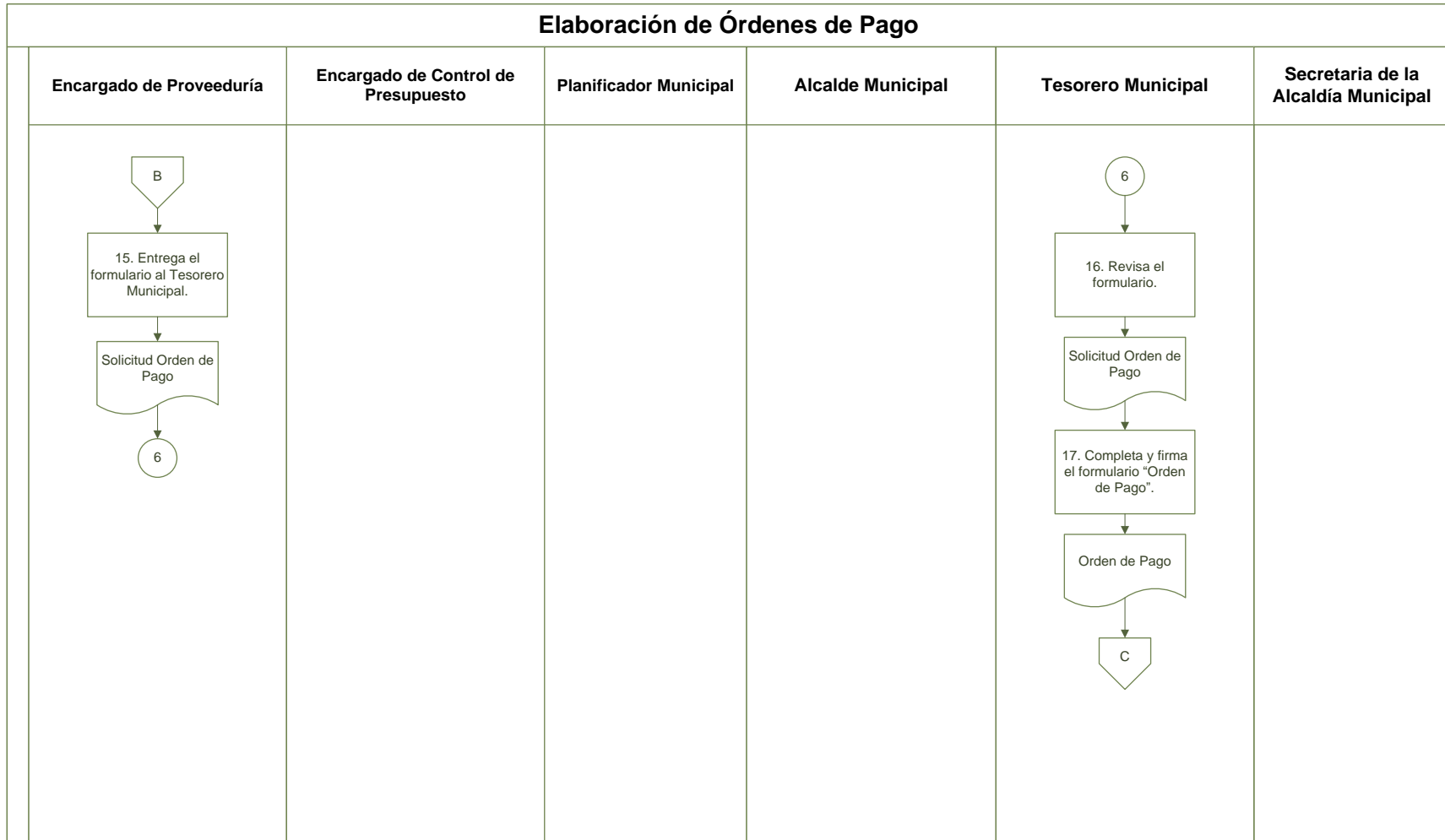


# Diseño del Manual de Procedimientos del Departamento Financiero Contable



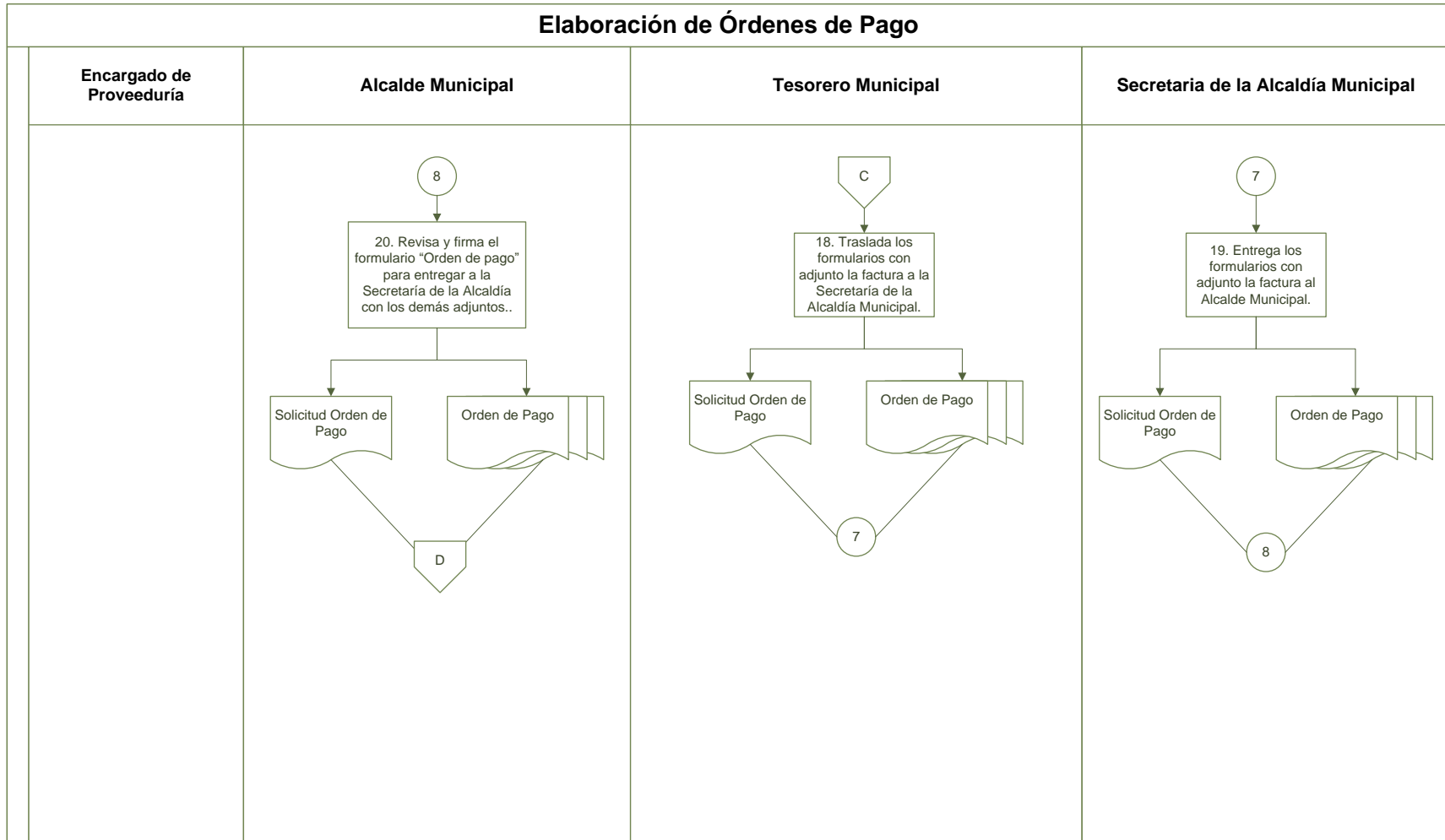


# Diseño del Manual de Procedimientos del Departamento Financiero Contable





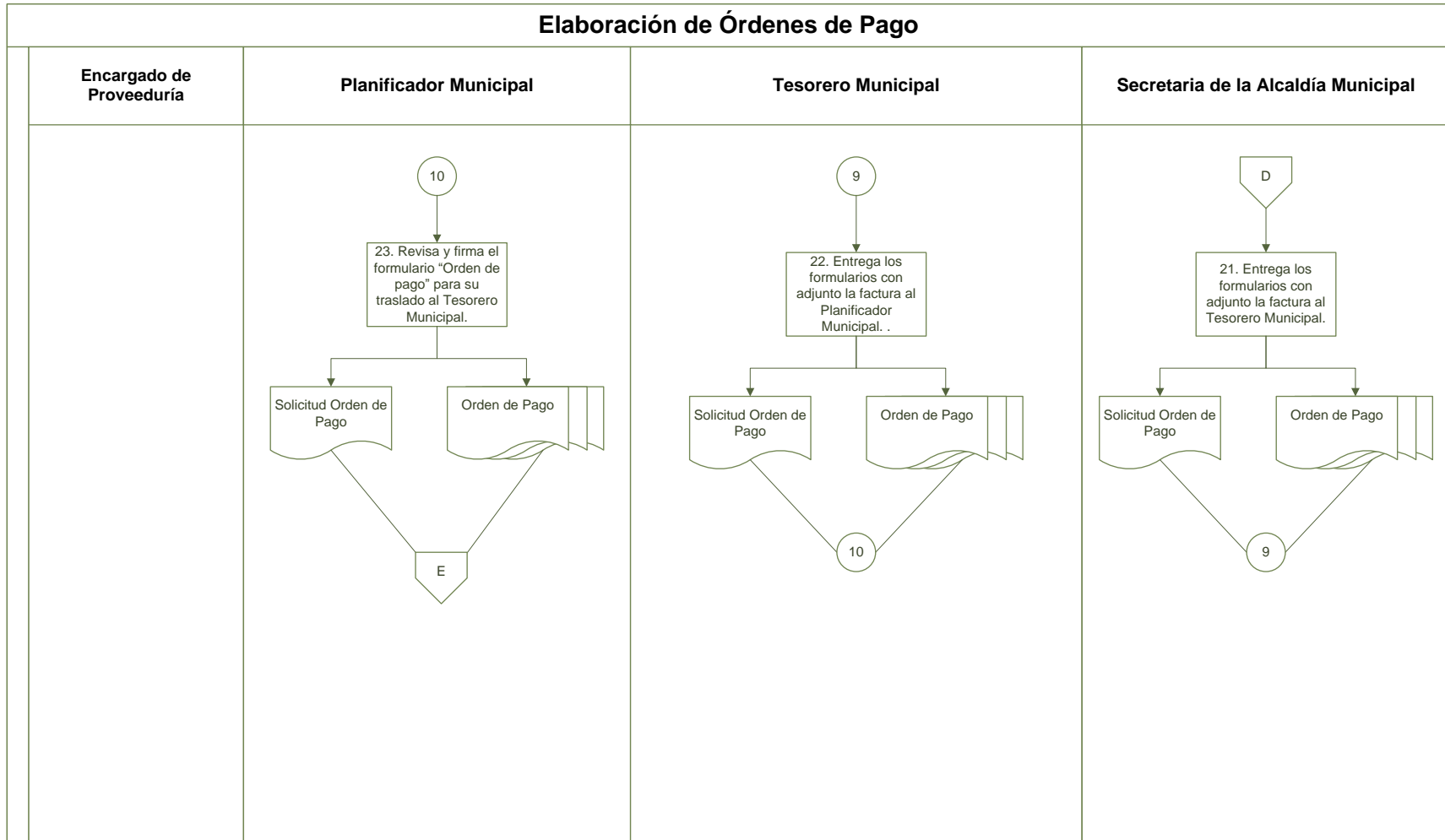
# Diseño del Manual de Procedimientos del Departamento Financiero Contable





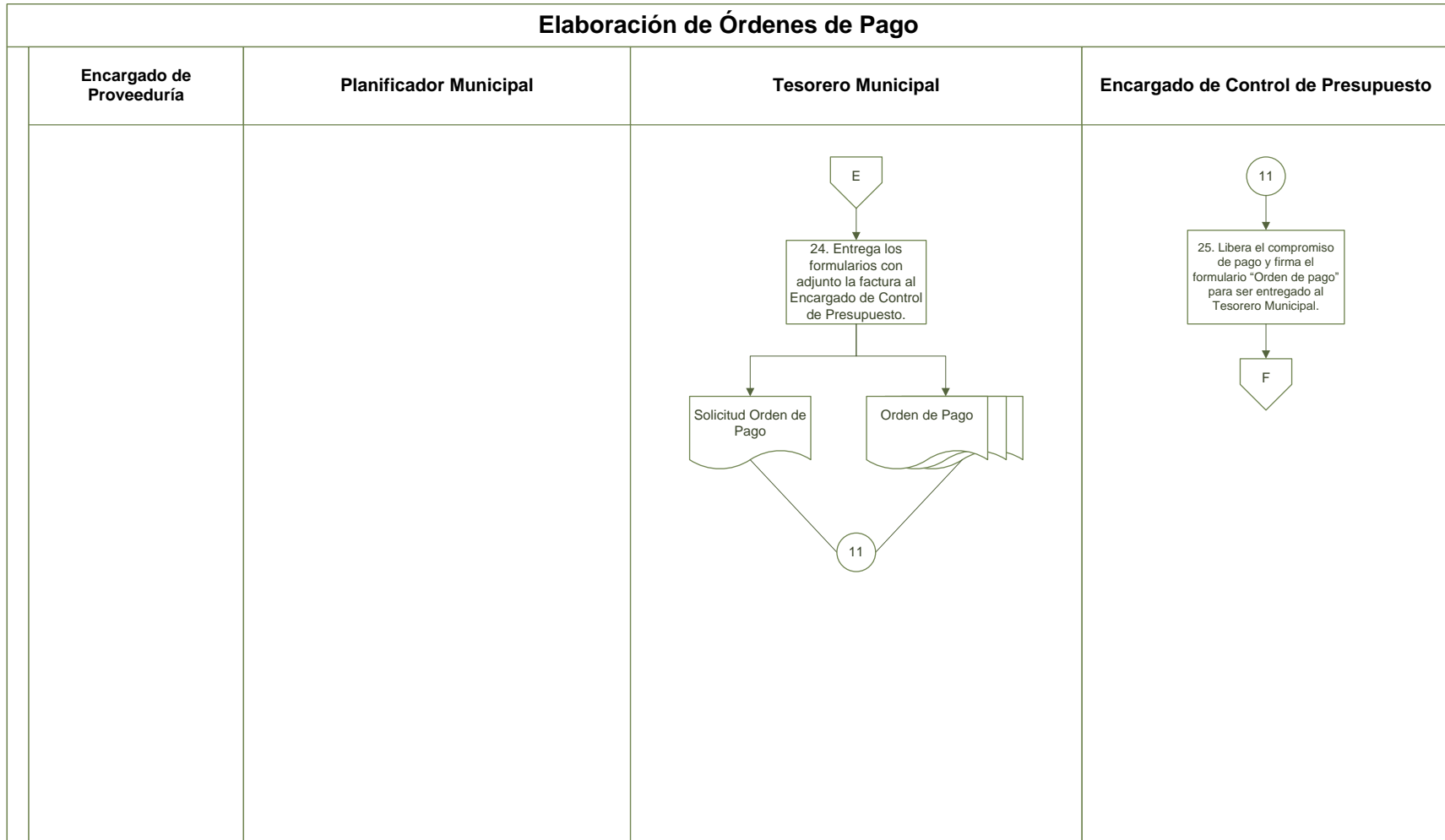


# Diseño del Manual de Procedimientos del Departamento Financiero Contable



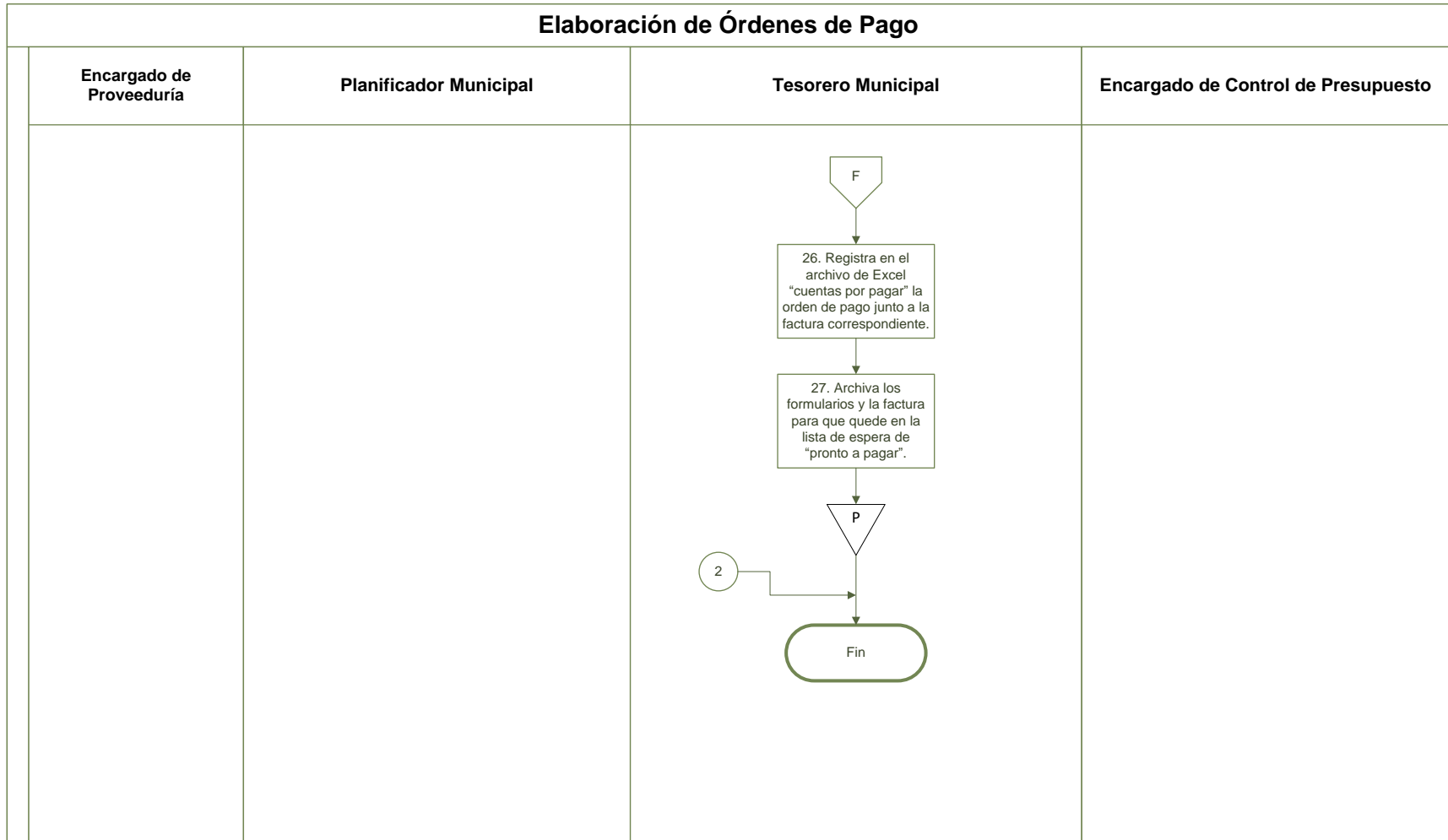


# Diseño del Manual de Procedimientos del Departamento Financiero Contable





# Diseño del Manual de Procedimientos del Departamento Financiero Contable





# Diseño del Manual de Procedimientos del Departamento Financiero Contable

## 4.1.10. PROCEDIMIENTO DE PAGO A PROVEEDORES

	<b>Municipalidad de Alajuelita</b>	Fecha Emisión 15 de Noviembre del 2016	
	<b>Departamento Financiero Contable</b>	Página 195 de 14	
	Procedimiento de Pago a Proveedores. COD MUN-TES-010	Versión 1	
<b>Realizado por:</b>	<b>Fecha:</b>	<b>Firma</b>	
José Luis Hernández Madrigal	01/10/2016		
<b>Revisado por:</b>	<b>Puesto:</b>	<b>Fecha:</b>	<b>Firma</b>
Lic. Silvia Molina Arias	Enc. Financiera	04/10/2016	
<b>Aprobado por:</b>	<b>Puesto:</b>	<b>Fecha:</b>	<b>Firma</b>
<b>1.Descripción general del Procedimiento</b> El Tesorero Municipal revisa los pagos a proveedores prontos a vencer y efectúa la nómina de pago para que sea firmada como autorizada por el Alcalde Municipal, se realizan los pagos por medio de la cuenta bancaria correspondiente, se imprimen los comprobantes y se archivan en los ampos contables del mes.			
<b>2.Objetivo</b> Realizar los pagos a proveedores dentro del plazo establecido de cancelación con el fin de librar los compromisos de pago adquiridos por el municipio.			
<b>3.Áreas de aplicación o Alcance de los Procedimientos</b> Área de Tesorería			
<b>4.Responsables</b> a) Alcalde Municipal b) Encargado del Departamento Financiero Contable c) Tesorero Municipal			
<b>5.Políticas o normas de Aplicación</b> a) Los pagos de proveedores deben ser realizados los días viernes de cada semana según políticas internas de la institución. b) Las facturas por pagar deben ser liquidadas en un plazo máximo de 30 días naturales según las políticas internas de la institución. c) Todo pago a proveedor debe ser realizado por medio de transferencia según políticas internas de la institución. d) Por medidas de control interno, la cuenta bancaria en que la municipalidad debe de hacer el depósito al proveedor, debe estar a nombre específicamente del proveedor correspondiente, según políticas internas de la institución.			



# Diseño del Manual de Procedimientos del Departamento Financiero Contable

	<b>Municipalidad de Alajuelita</b>	Fecha Emisión 15 de Noviembre del 2016
	<b>Departamento Financiero Contable</b>	Página <b>3</b> de <b>14</b>
	Procedimiento de Pago a Proveedores. COD MUN-TES-010	Versión 1

e) Según normas internas de la institución, la segunda aprobación para aplicar los pagos a proveedores por medio de la página web, la puede realizar primeramente el Encargado del Departamento Financiero Contable, en caso de ausencia de este, la haría el Alcalde Municipal y por último el Vicealcalde Primero.

### 6. Formularios

- a) Formulario Nómina de Pago.
- b) Orden de Pago
- c) Formulario externo Factura

### 7. Aplicaciones computacionales

- a) Microsoft Office Excel 2010.
- b) Páginas Web bancarias.

### 8. Conceptos Claves

- a) Orden de pago: Documento que detalla monto a pagar y beneficiario del pago, así como el motivo del pago correspondiente.
- b) Proveedor: Persona o entidad que suministra los insumos necesarios para mantener la operación de otra entidad o suplir las necesidades de un individuo.
- c) Presupuesto: Proyección de los ingresos y egresos para un determinado período de tiempo.
- d) Transferencia bancaria: Método de pago de forma digital de una cuenta electrónica bancaria a otra.

### Descripción de las operaciones

Paso	Actividad	Responsable
0.	<b>Inicio del Procedimiento.</b>	
1.	Clasifica en el archivo de excel "cuentas por pagar" las facturas con sus respectivas ordenes de pago, según la fecha de vencimiento más antigua, nivel de urgencia o/y disponibilidad económica de la Municipalidad.	Tesorero Municipal
2.	Completa el formulario "Nómina de Pago".	Tesorero Municipal
3.	Entrega el formulario "Nómina de Pago" al Encargado del Departamento Financiero Contable.	Tesorero Municipal



## Diseño del Manual de Procedimientos del Departamento Financiero Contable

4.	Revisa el formulario "Nómina de Pago".	Encargado del Departamento Financiero Contable
5.	¿Debe modificarse el formulario "Nómina de Pago"? Sí: Paso 6 No: Paso 8	Encargado del Departamento Financiero Contable
6.	Entrega el formulario "Nómina de Pago" al Tesorero Municipal.	Encargado del Departamento Financiero Contable
7.	Modifica el formulario "Nómina de Pago". Va al paso 9.	Tesorero Municipal
8.	Entrega el formulario "Nómina de Pago" al Tesorero Municipal.	Encargado del Departamento Financiero Contable
9.	Entrega el formulario "Nómina de Pago" al Alcalde Municipal.	Tesorero Municipal
10.	Revisa el formulario "Nómina de Pago".	Alcalde Municipal
11.	Aprueba y firma el formulario "Nómina de Pago".	Alcalde Municipal
12.	Entrega el formulario "Nómina de Pago" al Tesorero Municipal.	Alcalde Municipal
13.	Ingresa a la página Web del banco correspondiente donde se encuentra resguardado el dinero de la municipalidad.	Tesorero Municipal
14.	¿Se tiene registro en la unidad de Tesorería del número de cuenta bancaria del Proveedor ? Sí: Paso 17 No: Paso 15	Tesorero Municipal
15.	Llama al Proveedor para solicitar el número de cuenta bancaria y correo electrónico.	Tesorero Municipal
16.	Registra el número de cuenta bancaria del Proveedor, en la plataforma digital del banco correspondiente junto al correo electrónico.	Tesorero Municipal
17.	¿Aplica a la factura el impuesto de renta del 2% a proveedores? Si: Paso 18 No: Paso 19	Tesorero Municipal
18.	Calcula el 2% impuesto de renta a la factura.	Tesorero Municipal
19.	Registra la transferencia en la página web del banco por cada Proveedor que se encuentra incluido en el formulario "Nómina de Pago"	Tesorero Municipal

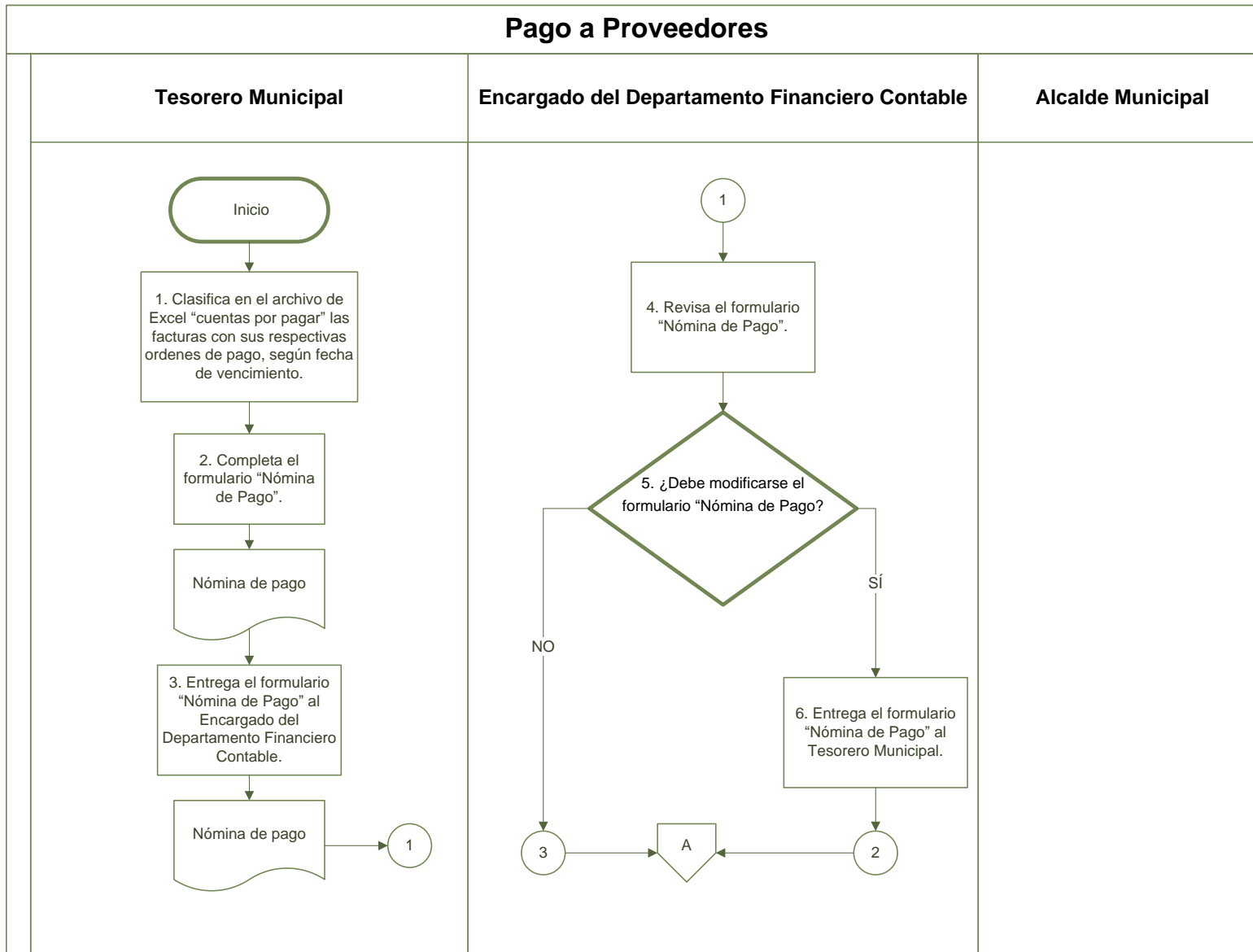


# Diseño del Manual de Procedimientos del Departamento Financiero Contable

20.	Revisa los registros de transferencia.	Tesorero Municipal
21.	¿Debe anularse algún registro de transferencia? Sí: paso 22 No: Paso 25	Tesorero Municipal
22.	Anula el registro de transferencia.	Tesorero Municipal
23.	Registra nuevamente la transferencia del proveedor.	Tesorero Municipal
24.	Revisa el registro transferencia.	Tesorero Municipal
25.	Aprueba el registro de transferencia en la plataforma digital del banco correspondiente, (primera aprobación).	Tesorero Municipal
26.	Entrega el formulario “Nómina de Pago” al Encargado del Departamento Financiero Contable, con adjunto formulario “Orden de Pago” con sus respectivas facturas ya ingresadas a la plataforma digital web del banco correspondiente.	Tesorero Municipal
27.	Revisa el registro de transferencia contra nómina de pago y ordenes de pago contra facturas de proveedores.	Encargado del Departamento Financiero Contable
28.	Aprueba el registro de transferencia en la plataforma digital del banco correspondiente, (segunda aprobación).	Encargado del Departamento Financiero Contable
29.	Entrega el formulario “Nómina de Pago” al Tesorero Municipal, con adjunto formulario “Orden de Pago” con sus respectivas facturas ya canceladas.	Encargado del Departamento Financiero Contable
30.	Recibe de la página web del banco, notificación de pago en el correo electrónico.	Tesorero Municipal
31.	Imprime los comprobantes de pago de las transferencias.	Tesorero Municipal
32.	Ordena las facturas con sus respectivos comprobantes y formularios correspondientes.	Tesorero Municipal
33.	Archiva los documentos en el ampo de gastos del mes para su posterior registro contable.	Tesorero Municipal
<b>Fin del Procedimiento.</b>		
Elaboró: José Luis Hernández Madrigal	Revisó: Lic. Silvia Molina Arias	Autorizó:
<b>10. Diagrama de Flujo</b>		



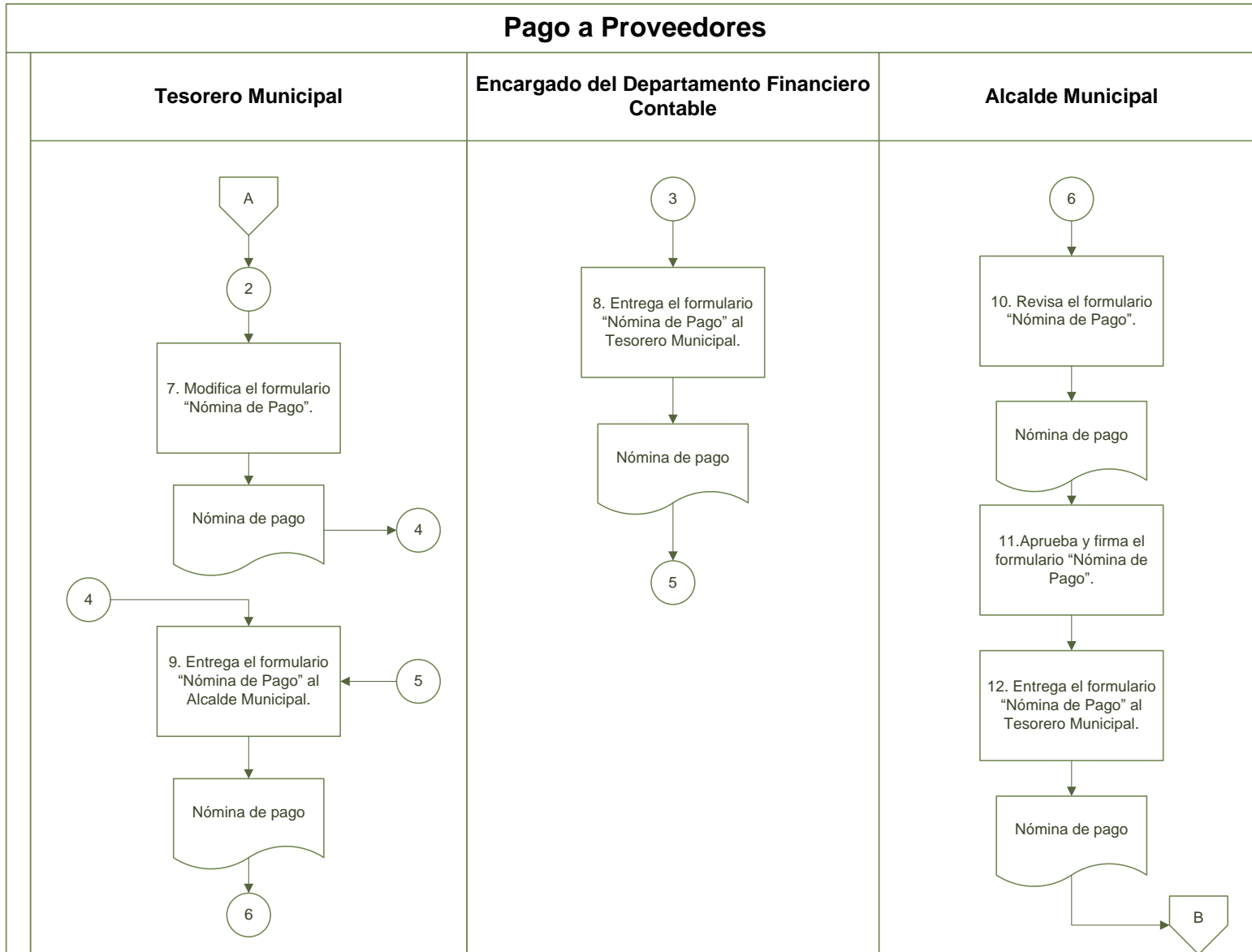
# Diseño del Manual de Procedimientos del Departamento Financiero Contable





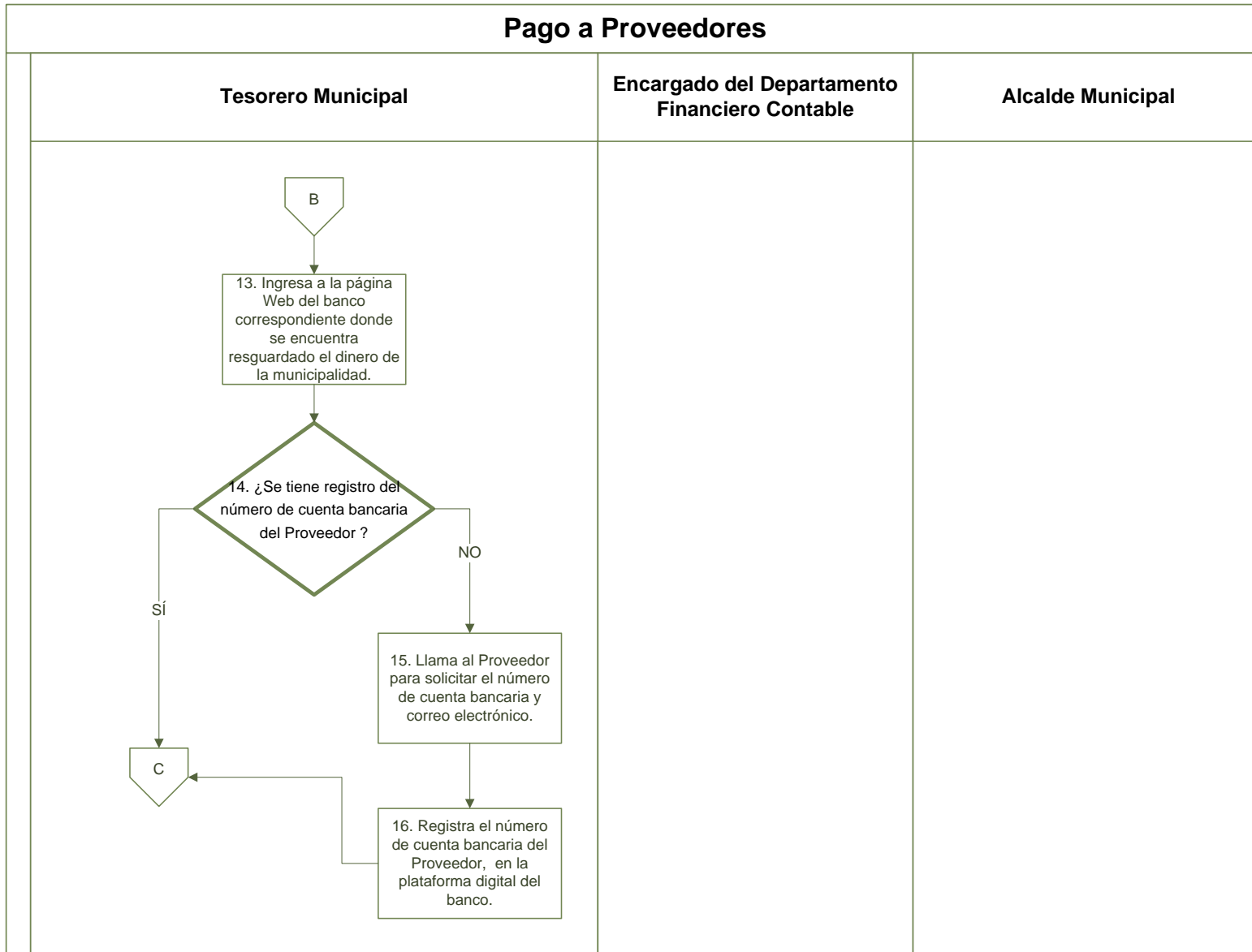


# Diseño del Manual de Procedimientos del Departamento Financiero Contable



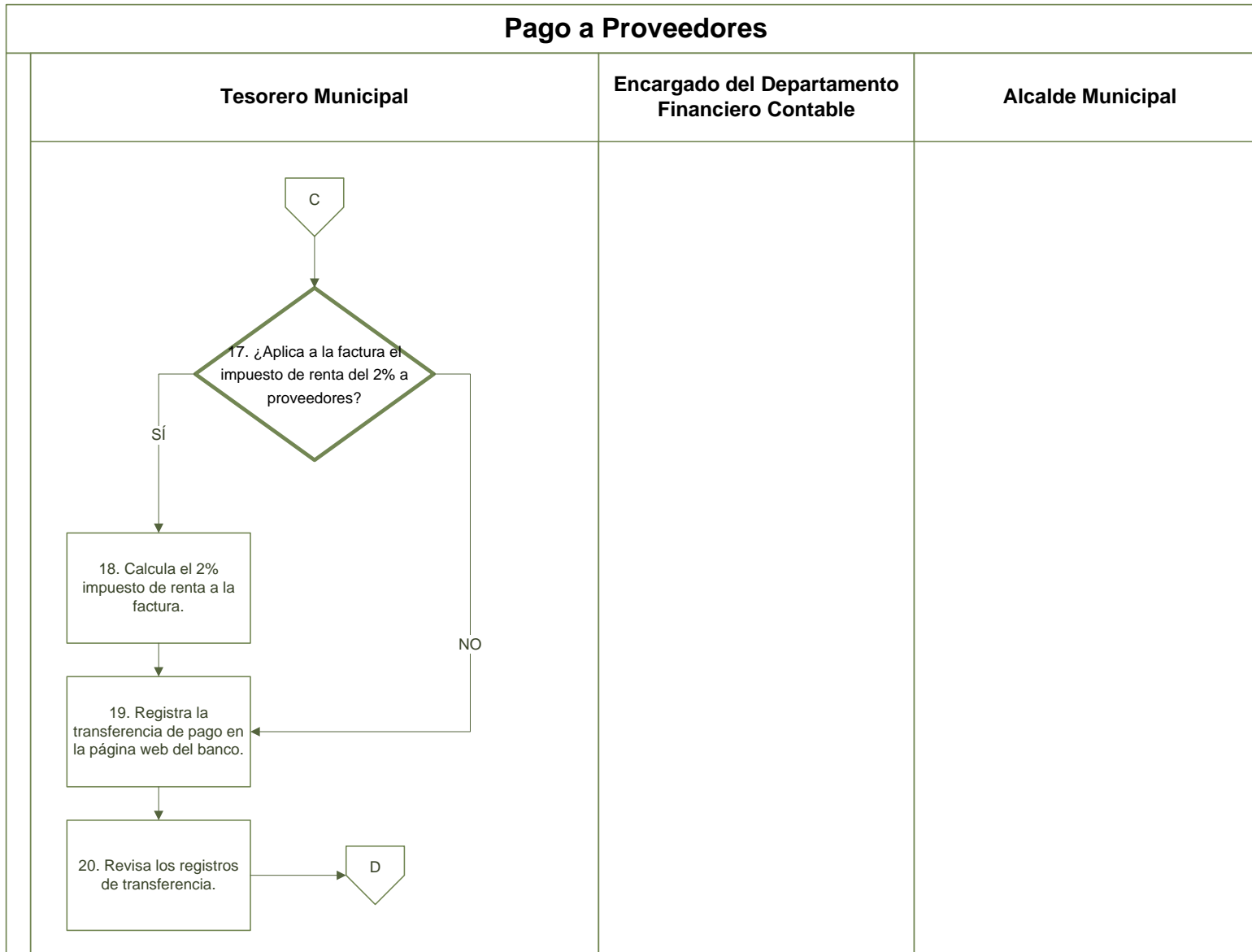


# Diseño del Manual de Procedimientos del Departamento Financiero Contable



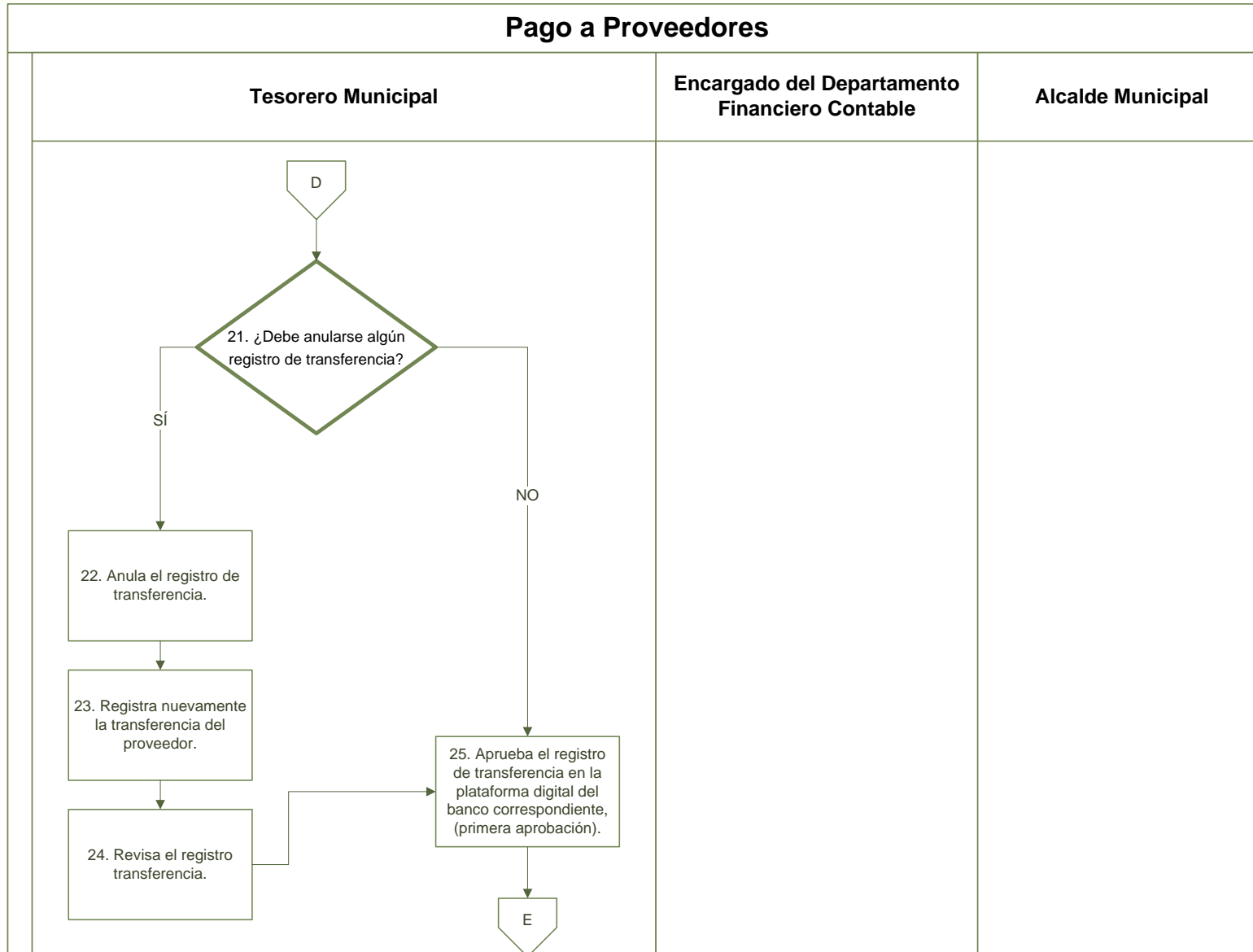


# Diseño del Manual de Procedimientos del Departamento Financiero Contable



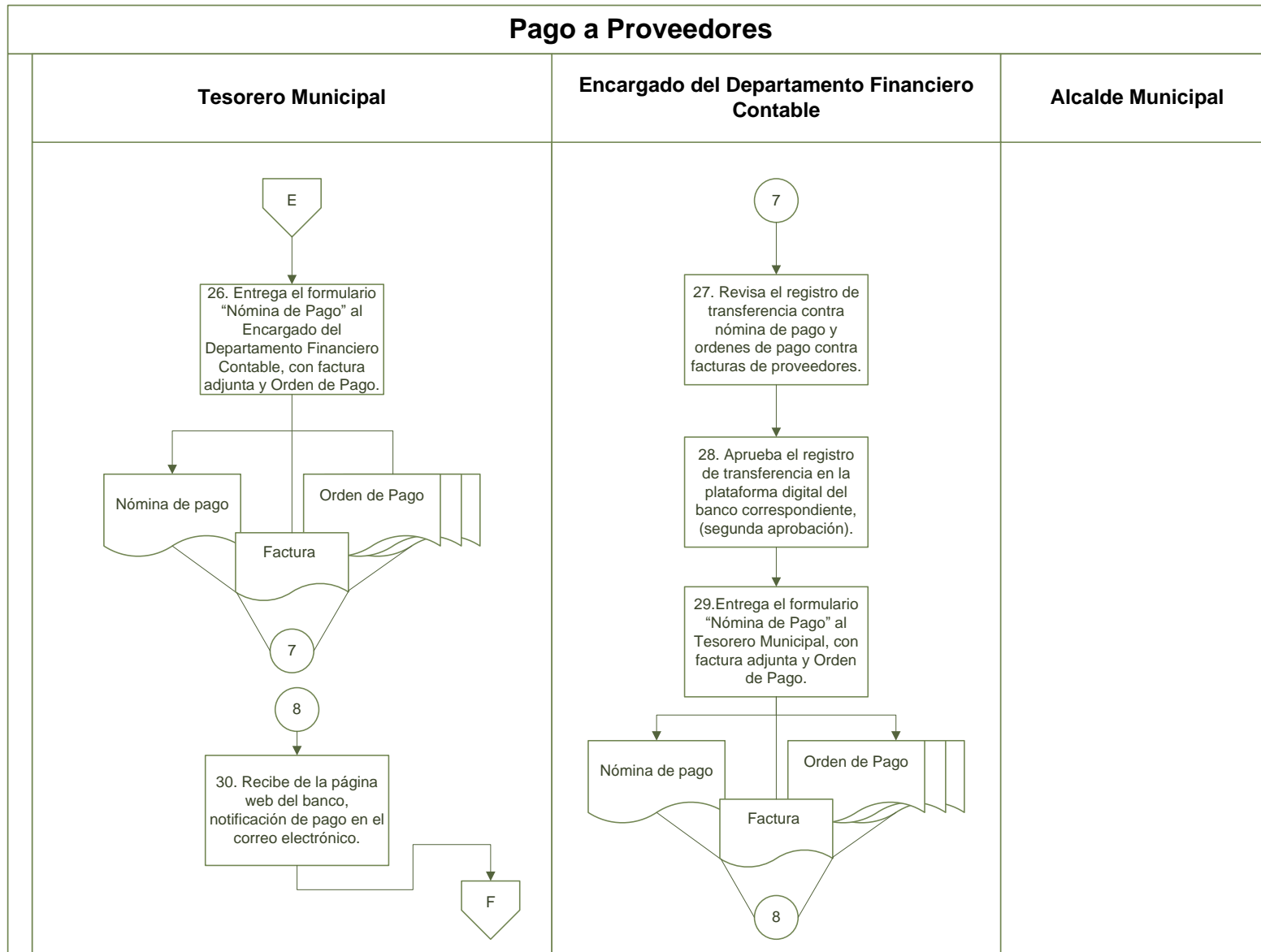


# Diseño del Manual de Procedimientos del Departamento Financiero Contable



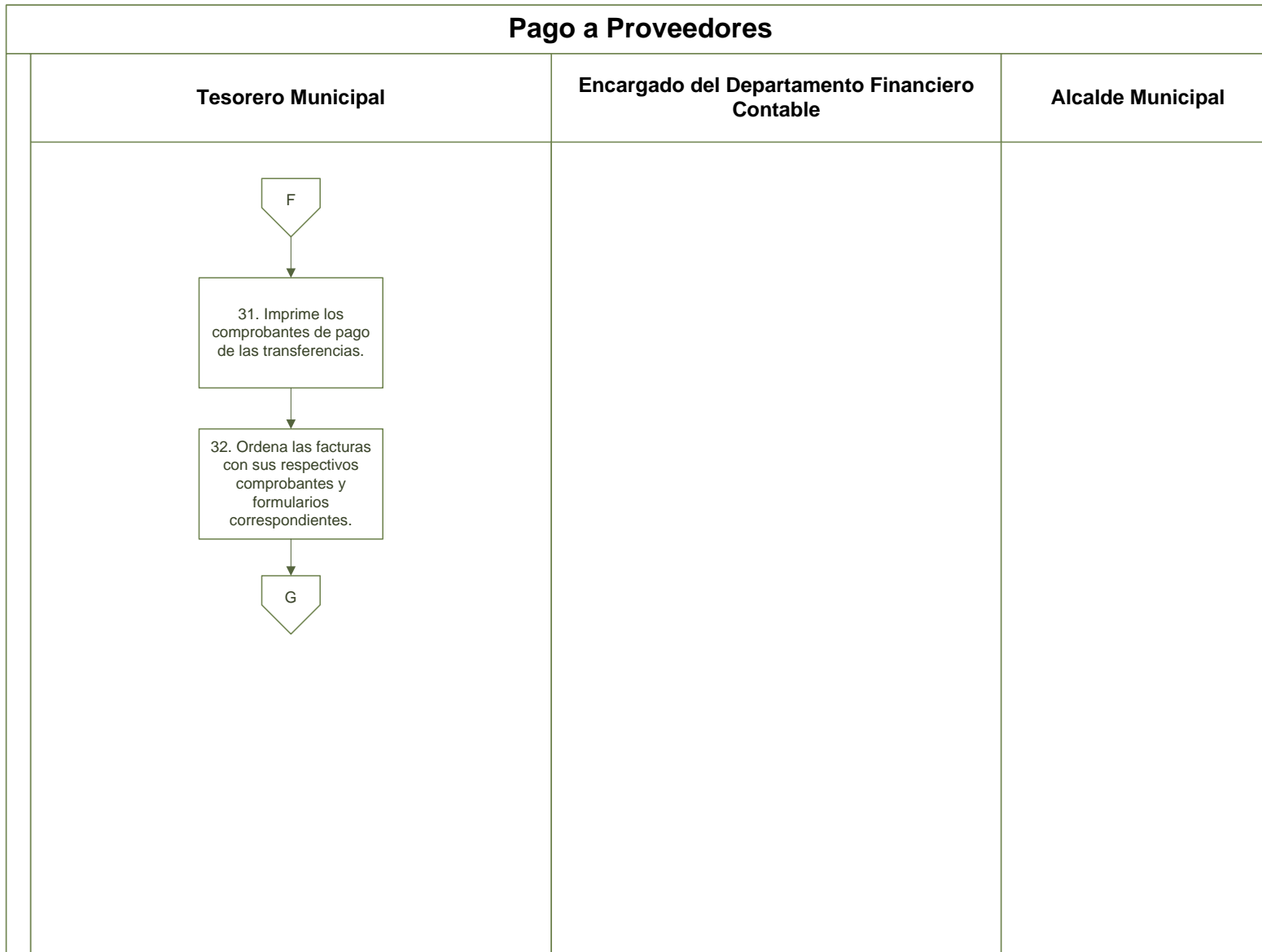


# Diseño del Manual de Procedimientos del Departamento Financiero Contable



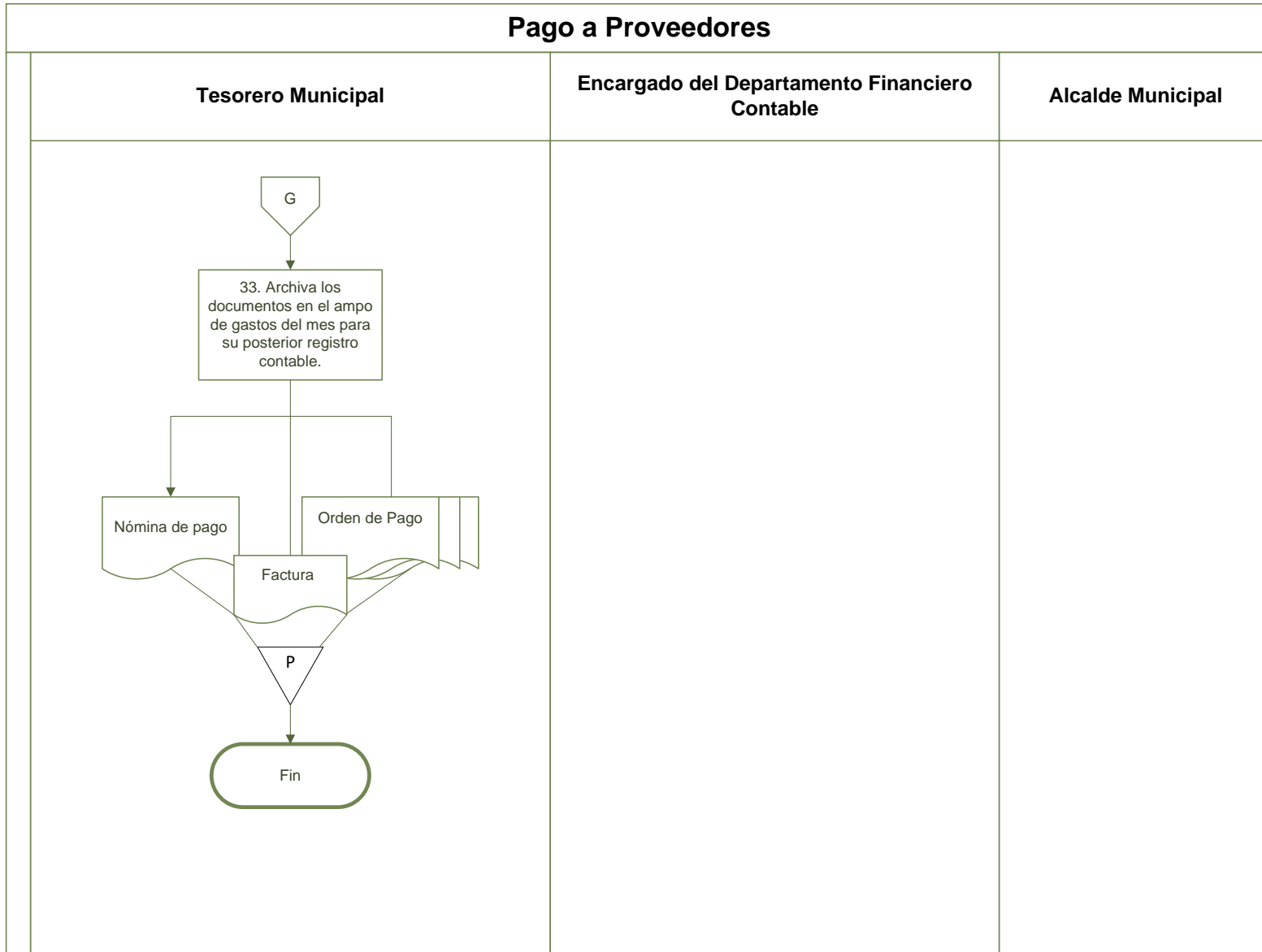


# Diseño del Manual de Procedimientos del Departamento Financiero Contable





# Diseño del Manual de Procedimientos del Departamento Financiero Contable





# Diseño del Manual de Procedimientos del Departamento Financiero Contable

## 4.1.11. PROCEDIMIENTO DE USO Y REINTEGRO DE CAJA CHICA

	<b>Municipalidad de Alajuelita</b>		Fecha Emisión 15 de Noviembre del 2016
	<b>Departamento Financiero Contable</b>		Página 207 de 17
	Procedimiento de Uso y Reintegro de Caja Chica. COD MUN-TES-011		Versión 1
<b>Realizado por:</b>		<b>Fecha:</b>	<b>Firma</b>
José Luis Hernández Madrigal		02/10/2016	
<b>Revisado por:</b>	<b>Puesto:</b>	<b>Fecha:</b>	<b>Firma</b>
Lic. Silvia Molina Arias	Enc. Financiera	04/10/2016	
<b>Aprobado por:</b>	<b>Puesto:</b>	<b>Fecha:</b>	<b>Firma</b>
<p><b>1.Descripción general del Procedimiento</b> Se origina una necesidad en algún departamento de la municipalidad, para cubrirla se debe incurrir en un gasto menor el cual es proporcionado por el Tesorero Municipal, mediante el fondo de caja chica de la Institución. El funcionario interesado debe llenar el formulario de “Comprobante de Caja Chica” con las debidas autorizaciones y debe entregar en el tiempo establecido las facturas que respalden dicho gasto. El Tesorero Municipal se encargara de realizar la liquidación de caja chica en el tiempo establecido según las politicas del procedimiento, por medio de un cheque bancario de la institución.</p>			
<p><b>2.Objetivo</b> Reintegrar el monto de dinero gastado de la caja chica de la municipalidad, debido al uso que se le da mes a mes, esto con el fin de mantener con fondo de dinero la caja chica de la municipalidad.</p>			
<p><b>3.Áreas de aplicación o Alcance de los Procedimientos</b> Área de Tesorería</p>			
<p><b>4.Responsables</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) Alcalde Municipal</li> <li>b) Encargado de Control de Presupuesto</li> <li>c) Planificador Municipal</li> <li>d) Tesorero Municipal</li> <li>e) Funcionario Municipal Solicitante de la Institución</li> </ul>			





# Diseño del Manual de Procedimientos del Departamento Financiero Contable

## 5. Políticas o normas de Aplicación

Según Políticas internas de la municipalidad:

- a) El fondo de caja chica es por un monto de ₡ 500,000.00.
- b) El Funcionario Municipal Solicitante de la Institución debe entregar las facturas como respaldo del dinero recibido a más tardar en los próximos tres días hábiles después de que firma el Formulario “Comprobante de caja chica”. Excepto si el monto de caja chica le fue entregado los días jueves y viernes, ya que en dada situación debiera entregar el respaldo de su gasto a más tardar el día viernes de la misma semana en que lo solicito.
- c) De tal manera que si recibe el dinero entre los días lunes, martes o miércoles tendrá tres días hábiles, si lo recibe los días jueves tendrá 2 días hábiles y si los recibe los días viernes, el respaldo debiera ser entregado ese mismo día.
- d) El Fondo de caja chica debe ser usado unicamente para gastos imprevistos de nivel urgente que no pueden ser financiados por órdenes de pago u órdenes de compra.
- e) Los vales de caja chica los puede solicitar cualquier departamento de la institución, siempre y cuando se realice la debida gestión.
- f) Los vales realizados por el fondo de caja chica no pueden exceder un monto del 10 % del fondo total de la caja chica del Municipio.
- g) El formulario “Comprobante de Caja Chica” siempre debe ir firmado por el Funcionario solicitante de la Municipalidad de Alajuelita.
- h) El reintegro de caja chica debe de realizarse cuando el fondo del mismo ha sido gastado en un 70%.
- i) Si el formulario “comprobante de caja chica” se encuentra en Tesorería Municipal sin que el Funcionario solicitante de la Municipalidad lo haga efectivo, el Tesorero esta en la potestad después de tres días hábiles de anular dicho comprobante.
- j) La fecha de la factura que se entrega como respaldo, debe ser la misma que la fecha del comprobante o una fecha posterior dentro de los tres días hábiles permitidos , egún lo mencionado en el inciso B de estas políticas internas.
- k) Se debe ejecutar toda norma o acción que garantice que el proceso de uso y reintegro de caja chica sea un proceso unicamente para situaciones imprevistas y de carácter urgente donde no se pueda obtener el bien o servicio por medio de Orden de pago u Orden de Compra, evitando que el dinero utilizado cubra otro fines totalmente ajenos e indebidos en relación al objetivo por el que fue creada.

## 6. Formularios

- a) Formulario de “Comprobante de Caja Chica”.
- b) Formulario “Orden de Pago”.

## 7. Aplicaciones computacionales

- a) Microsoft Office Excel 2010.
- b) Sistema Presupuestal



# Diseño del Manual de Procedimientos del Departamento Financiero Contable

	<b>Municipalidad de Alajuelita</b>	Fecha Emisión 15 de Noviembre del 2016
	<b>Departamento Financiero Contable</b>	Página <b>3</b> de <b>17</b>
	Procedimiento de Uso y Reintegro de Caja Chica. COD MUN-TES-011	Versión 1

## 8. Conceptos Claves

- a) Orden de pago: Documento que detalla monto a pagar y beneficiario del pago, así como el motivo del pago correspondiente.
- b) Reintegro: Devolución o reconstrucción de algo.
- c) Partida presupuestaria: Es una cuenta codificada dentro del presupuesto que representa a un egreso o un ingreso.

## Descripción de las operaciones

Paso	Actividad	Responsable
0.	<b>Inicio del Procedimiento.</b>	
1.	Solicita el formulario "Comprobante de Caja Chica" en el Departamento de proveeduría.	Funcionario Solicitante de la Institución
2.	Completa el formulario "Comprobante de Caja Chica" detallando la necesidad monetaria requerida por el Funcionario (a) solicitante de la Municipalidad de Alajuelita.	Funcionario Solicitante de la Institución
3.	Entrega el formulario "Comprobante de Caja Chica" al Planificador Municipal para su firma y su aprobación.	Funcionario Solicitante de la Institución
4.	Firma el formulario "comprobante de caja chica".	Planificador Municipal
5.	Entrega el formulario "Comprobante de Caja Chica" al Funcionario Solicitante de la Institución para su traslado al Encargado de Control de Presupuesto.	Planificador Municipal
6.	Aplica el contenido presupuestario para el gasto por caja chica en el Sistema Presupuestal.	Encargado de Control de Presupuesto
7.	Firma el formulario "Comprobante de Caja Chica".	Encargado de Control de Presupuesto
8.	Entrega el formulario "Comprobante de Caja Chica" al Funcionario Solicitante de la Institución para su traslado al Tesorero Municipal.	Encargado de Control de Presupuesto
9.	Revisa el formulario "Comprobante de Caja Chica".	Tesorero Municipal



## Diseño del Manual de Procedimientos del Departamento Financiero Contable

10.	¿Cumple con todos requisitos la solicitud de dinero del fondo de caja chica? Sí: Paso 11 No: <b>Fin del Procedimiento</b>	Tesorero Municipal
11.	Firma el formulario "Comprobante de Caja Chica".	Tesorero Municipal
12.	Firma de recibido, el formulario "Comprobante de caja chica" como respaldo que recibirá el dinero solicitado.	Funcionario Solicitante de la Institución
13.	Entrega el monto de dinero solicitado del fondo de caja chica al Funcionario Solicitante de la Institución.	Tesorero Municipal
14.	Ingresa el detalle del formulario "Comprobante de Caja Chica" en la hoja electrónica llamada "Machote de reintegro de caja chica" como control de saldo del fondo.	Tesorero Municipal
15.	Resguarda el formulario "Comprobante de Caja Chica"	Tesorero Municipal
16.	Entrega al Tesorero Municipal la factura o facturas como respaldo del dinero solicitado. (actividad que se ejecuta después de que el dinero fue utilizado).	Funcionario Solicitante de la Institución
17.	Revisa la factura (as) entregadas, y formulario "Comprobante de Caja Chica".	Tesorero Municipal
18.	Archiva formulario "Comprobante de Caja Chica" con su respectivas factura (as).	Tesorero Municipal
19.	Separa los gastos por partida presupuestaria en el archivo computacional de Excel "Machote de reintegro de caja chica " sumados y consolidados.	Tesorero Municipal
20.	Completa el formulario "Orden de pago" con el monto total a reintegrar de caja chica.	Tesorero Municipal
21.	Adjunta al formulario "Orden de Pago", las facturas y el formulario "Comprobante de Caja Chica".	Tesorero Municipal
22.	Firma el formulario "Orden de Pago" para reintegro de caja chica".	Tesorero Municipal
23.	Entrega el formulario "Orden de Pago" para reintegro de caja chica" al Alcalde Municipal.	Tesorero Municipal
24.	Firma el formulario "Orden de Pago" para reintegro de caja chica" para su posterior traslado al Tesorero Municipal.	Alcalde Municipal
25.	Entrega el formulario "Orden de Pago" para reintegro de caja chica" al Planificador Municipal.	Tesorero Municipal

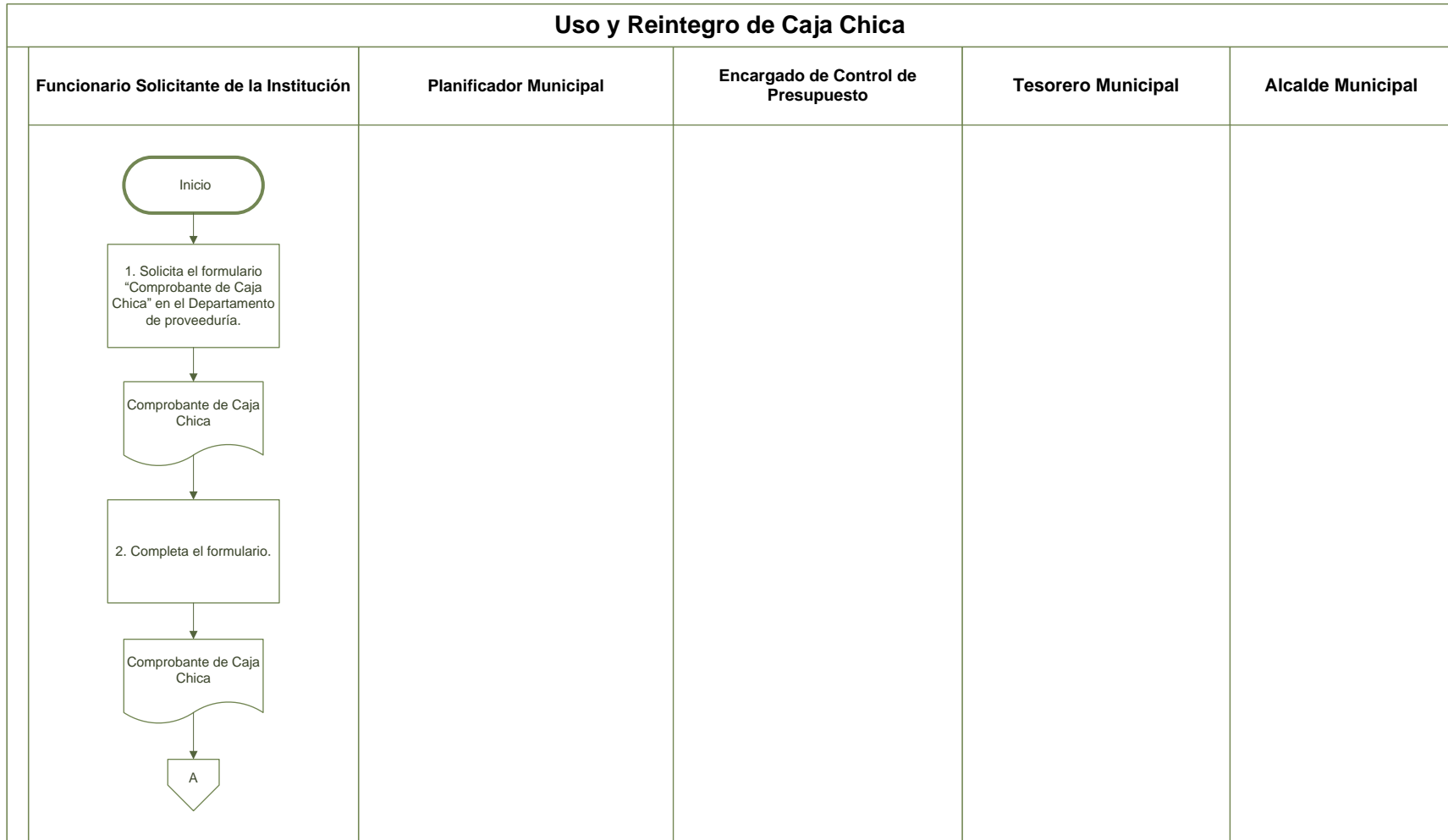


## Diseño del Manual de Procedimientos del Departamento Financiero Contable

26.	Firma el formulario "Orden de Pago" para reintegro de caja chica" para su posterior traslado al Tesorero Municipal.	Planificador Municipal
27.	Elabora el cheque de bancos por concepto de reintegro de caja chica.	Tesorero Municipal
28.	Entrega el cheque al Alcalde Municipal.	Tesorero Municipal
29.	Firma el cheque por concepto de reintegro de caja chica.	Alcalde Municipal
30.	Entrega el cheque al Tesorero Municipal.	Alcalde Municipal
31.	Firma el cheque por concepto de reintegro de caja chica.	Alcalde Municipal
32.	Cambia cheque para reintegro de caja chica en la entidad bancaria correspondiente.	Tesorero Municipal
33.	Reintegra el dinero en la caja chica de la municipalidad.	Tesorero Municipal
34.	Entrega al Encargado de Control de Presupuesto copia del cheque con copia del Formulario "Orden de pago" para reintegro de caja chica junto con el detalle en excel.	Tesorero Municipal
35.	Archiva detalle en excel impreso, formulario "Orden de Pago" para reintegro de caja chica, facturas y formularios "Comprobante de Caja chica" en los ampos contables del mes.	Tesorero Municipal
<b>Fin del Procedimiento.</b>		
Elaboró: José Luis Hernández Madrigal	Revisó: Lic. Silvia Molina Arias	Autorizó:
<b>10. Diagrama de Flujo</b>		

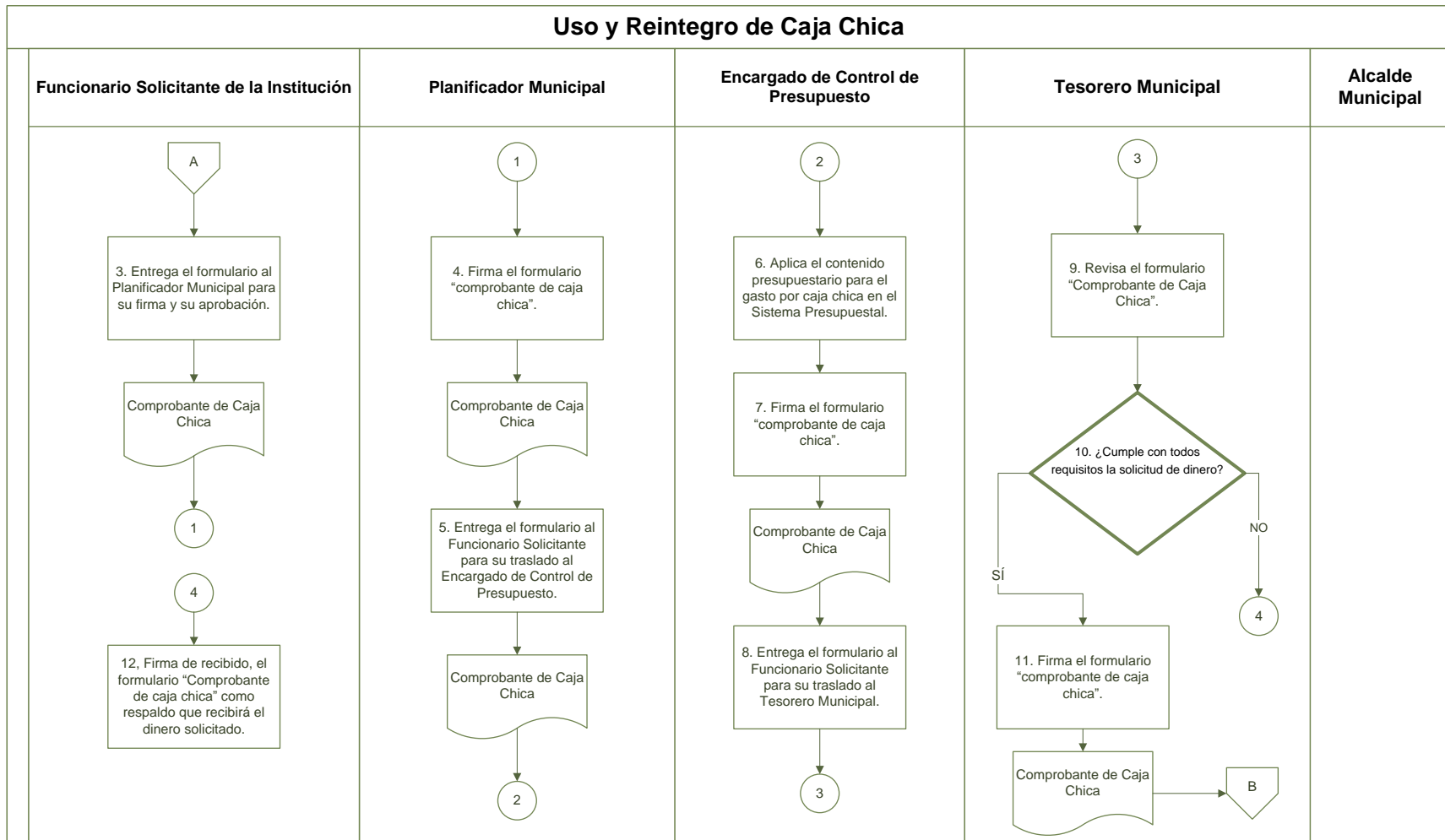


# Diseño del Manual de Procedimientos del Departamento Financiero Contable



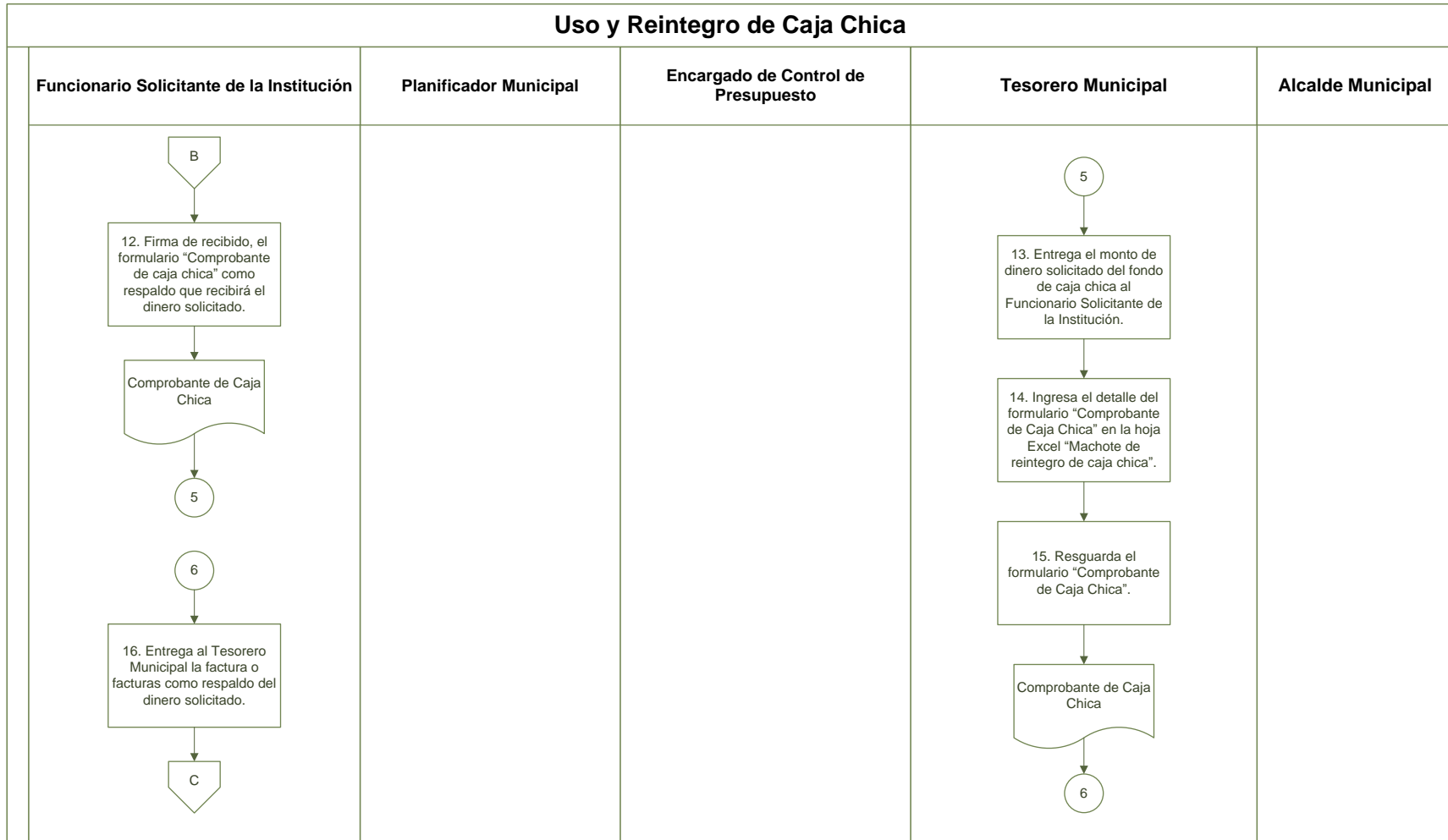


# Diseño del Manual de Procedimientos del Departamento Financiero Contable



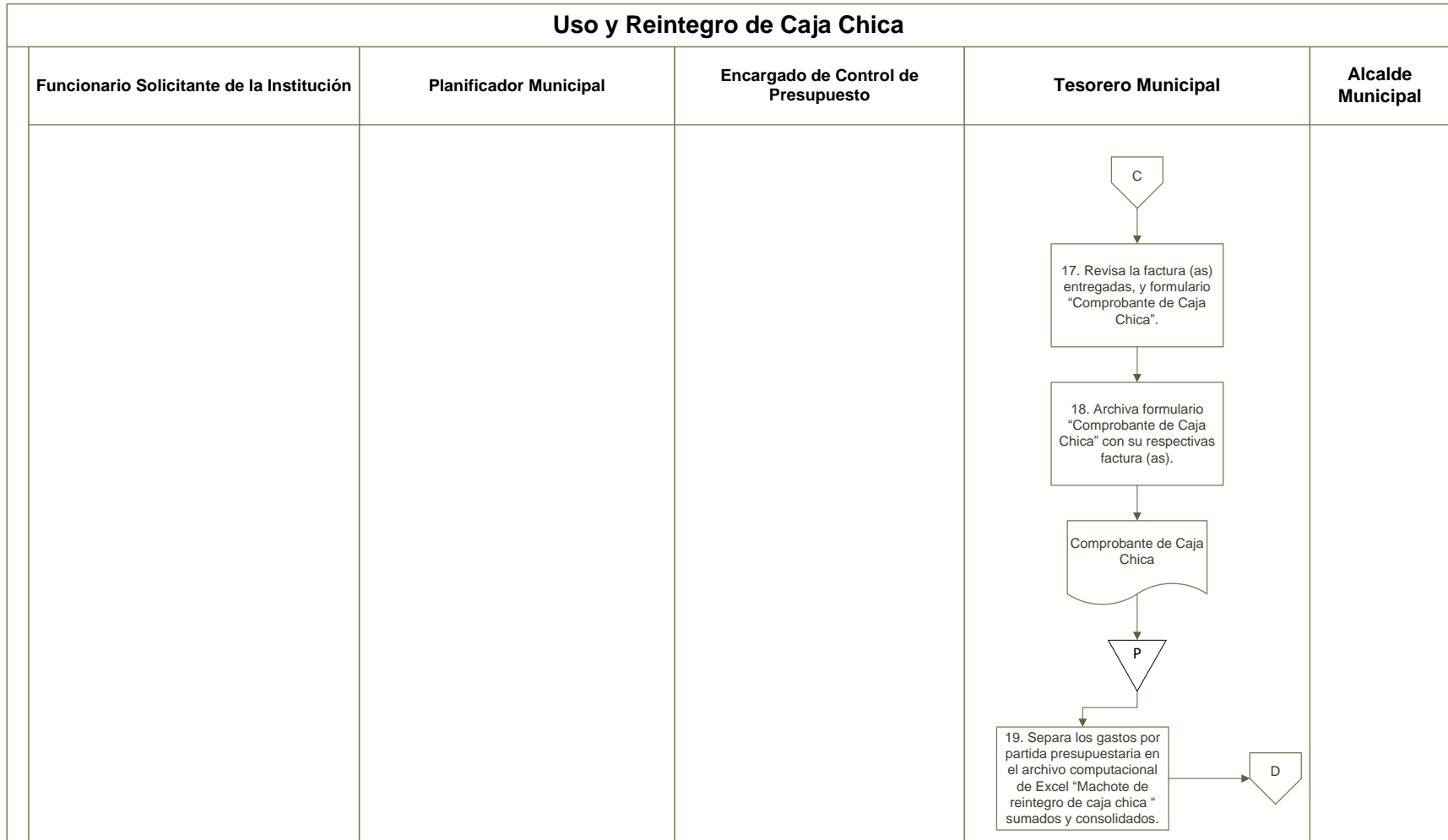


# Diseño del Manual de Procedimientos del Departamento Financiero Contable





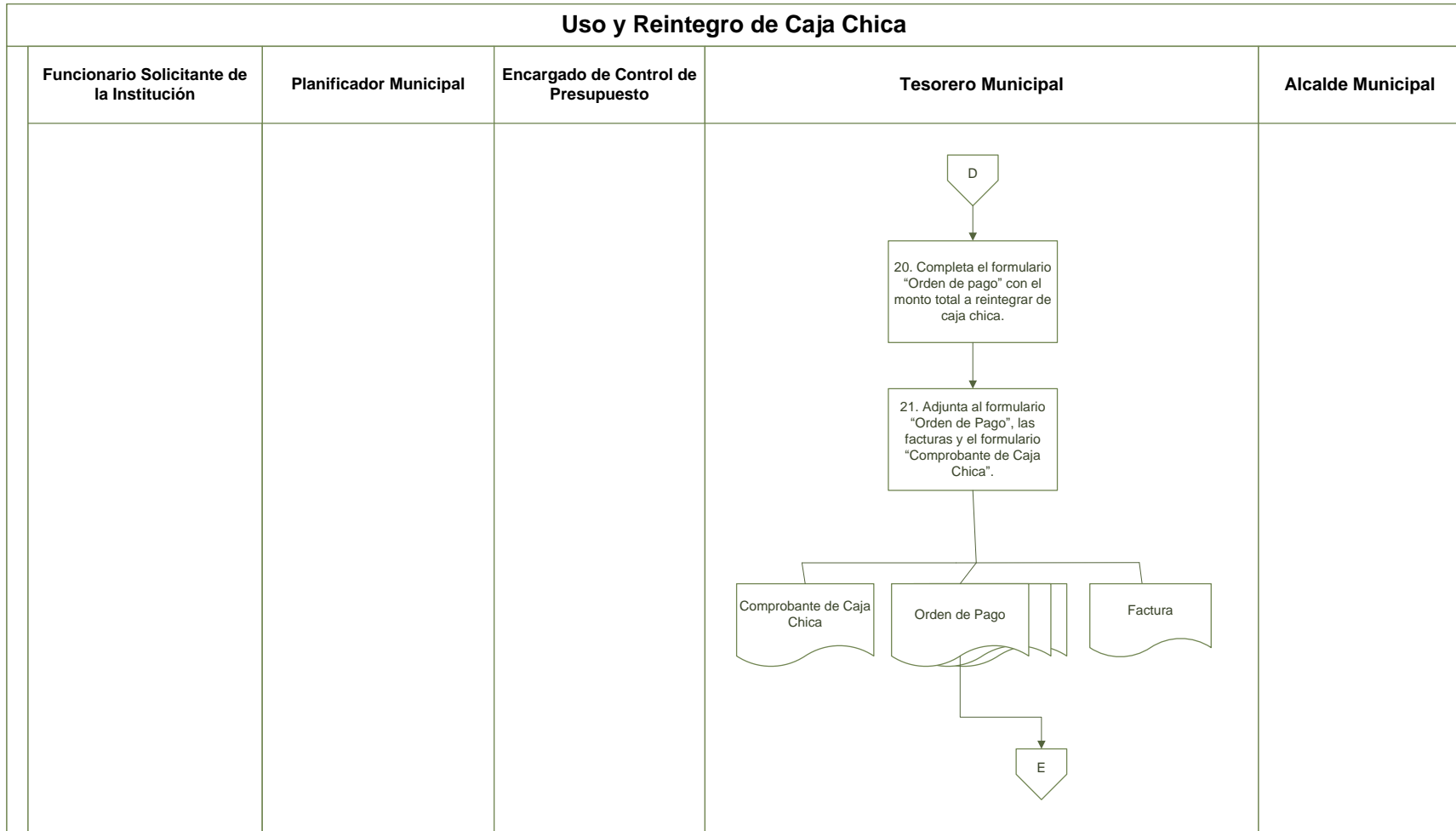
# Diseño del Manual de Procedimientos del Departamento Financiero Contable





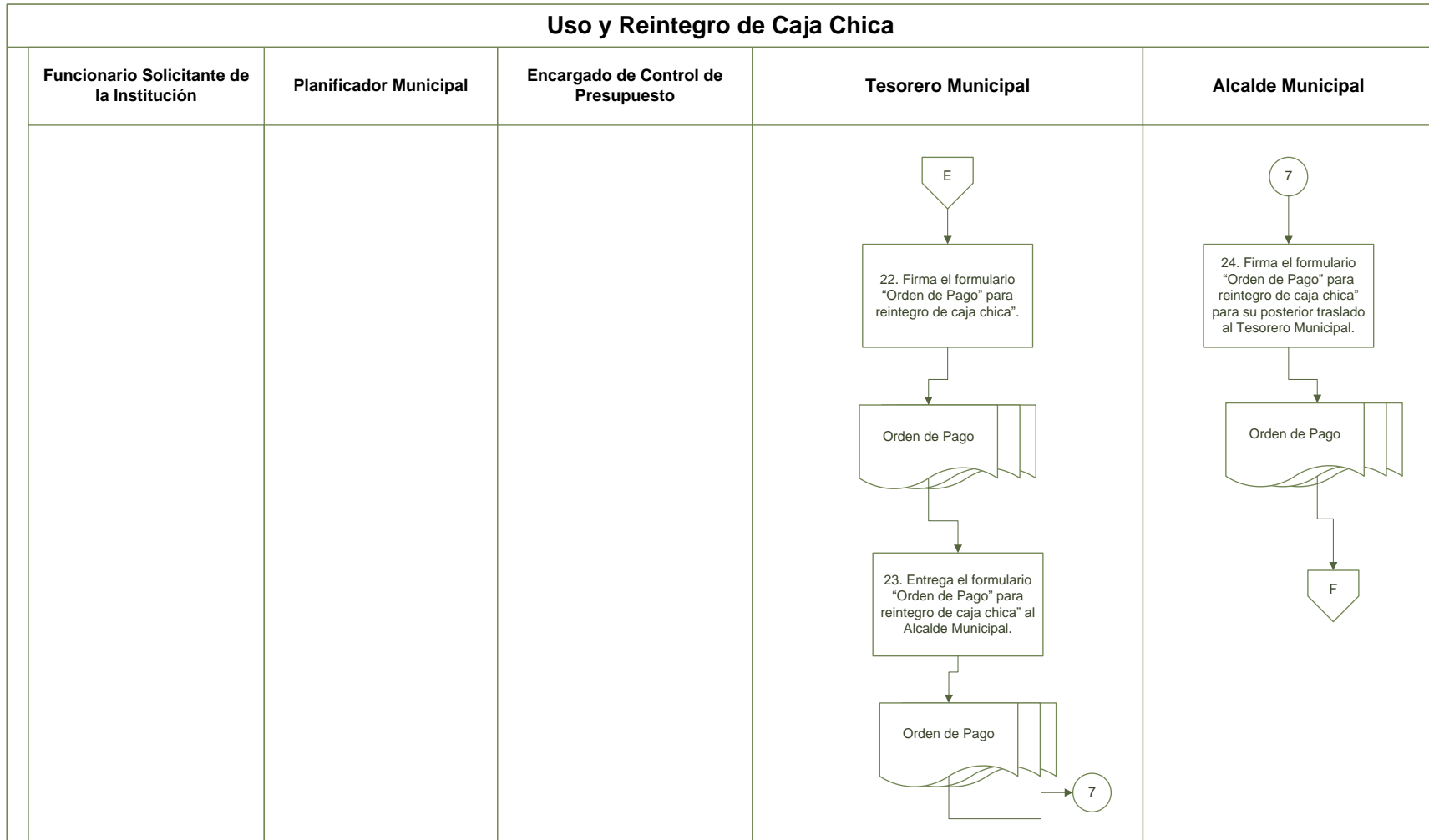


# Diseño del Manual de Procedimientos del Departamento Financiero Contable



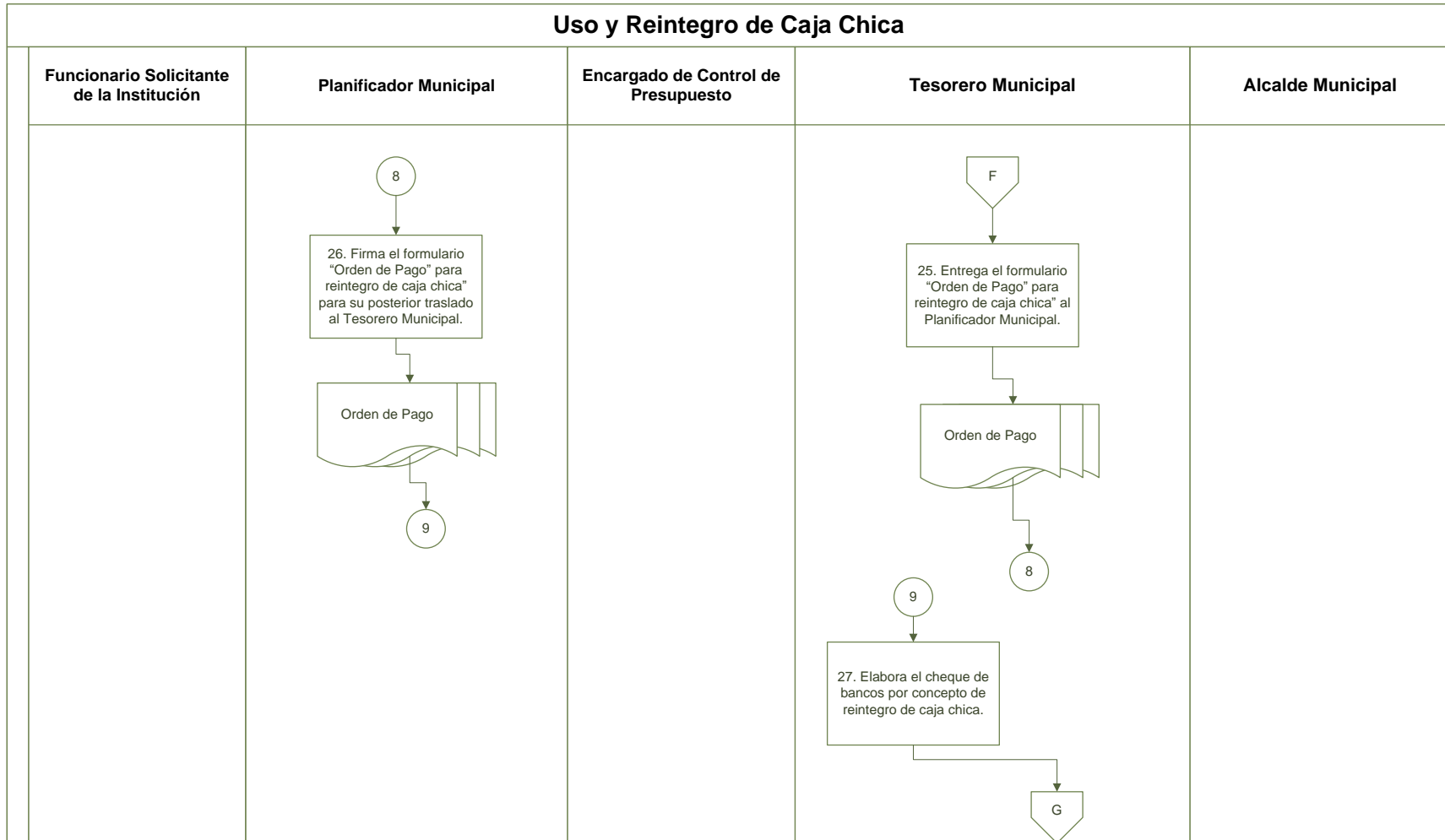


# Diseño del Manual de Procedimientos del Departamento Financiero Contable



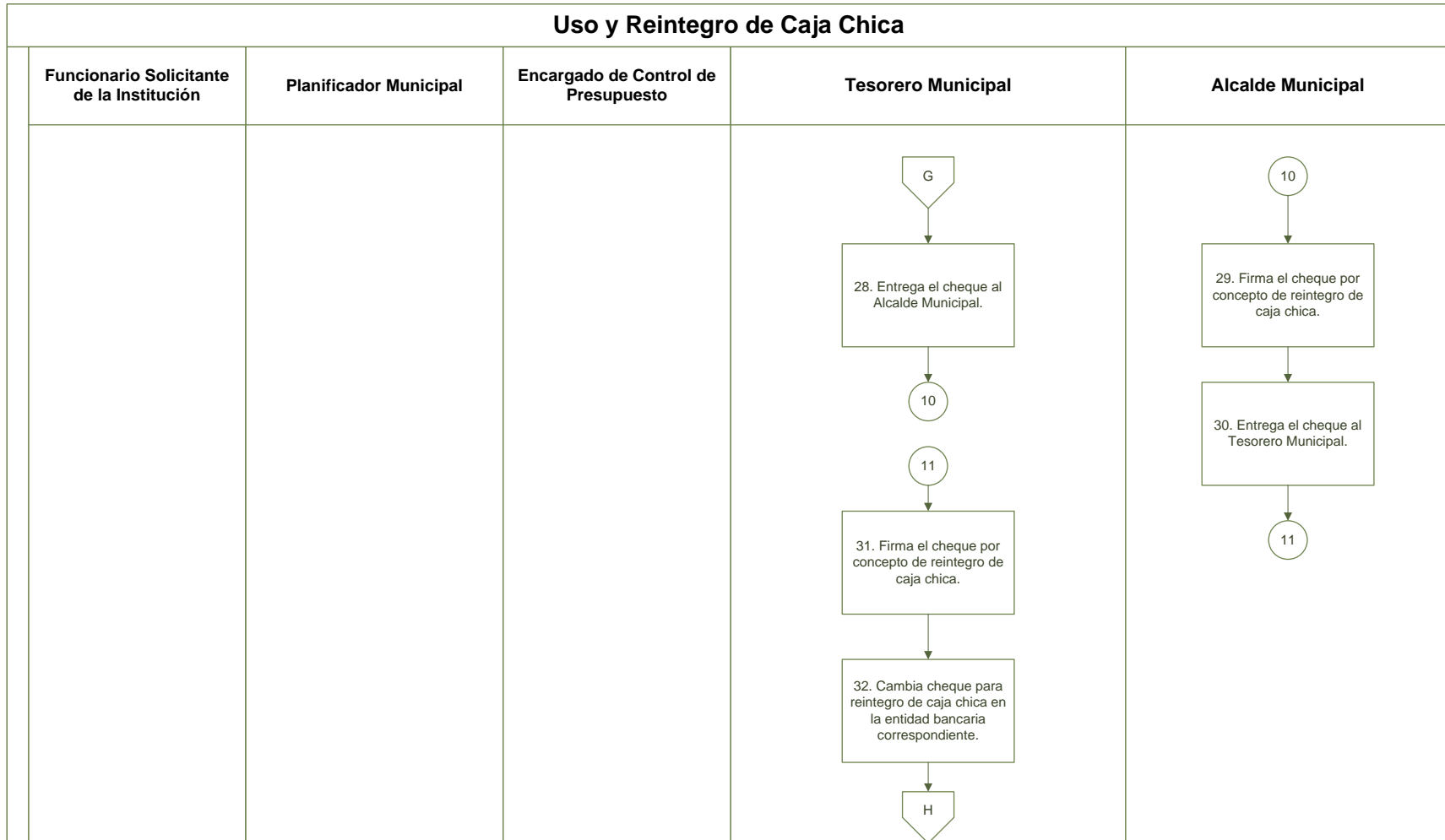


# Diseño del Manual de Procedimientos del Departamento Financiero Contable



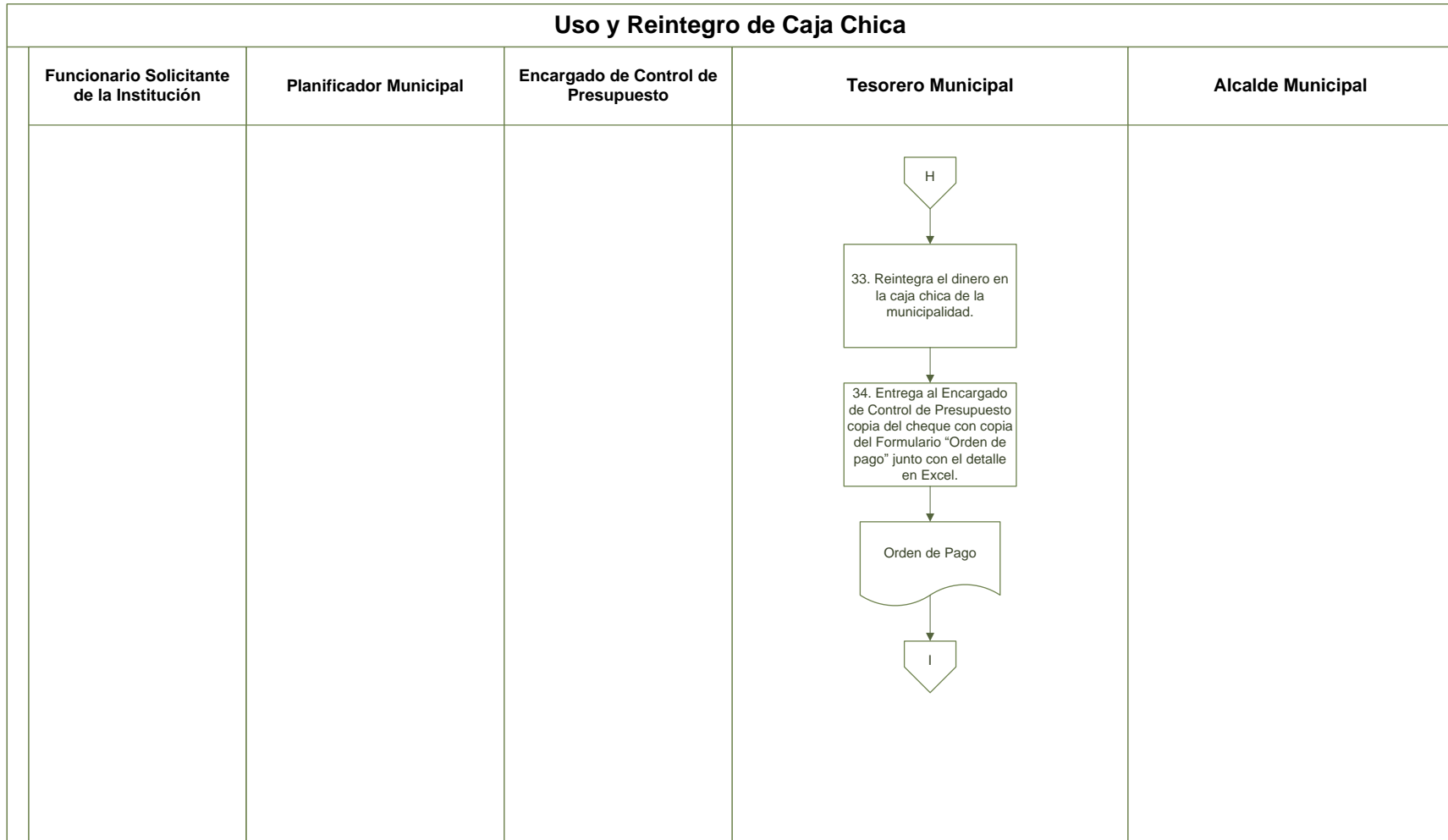


# Diseño del Manual de Procedimientos del Departamento Financiero Contable



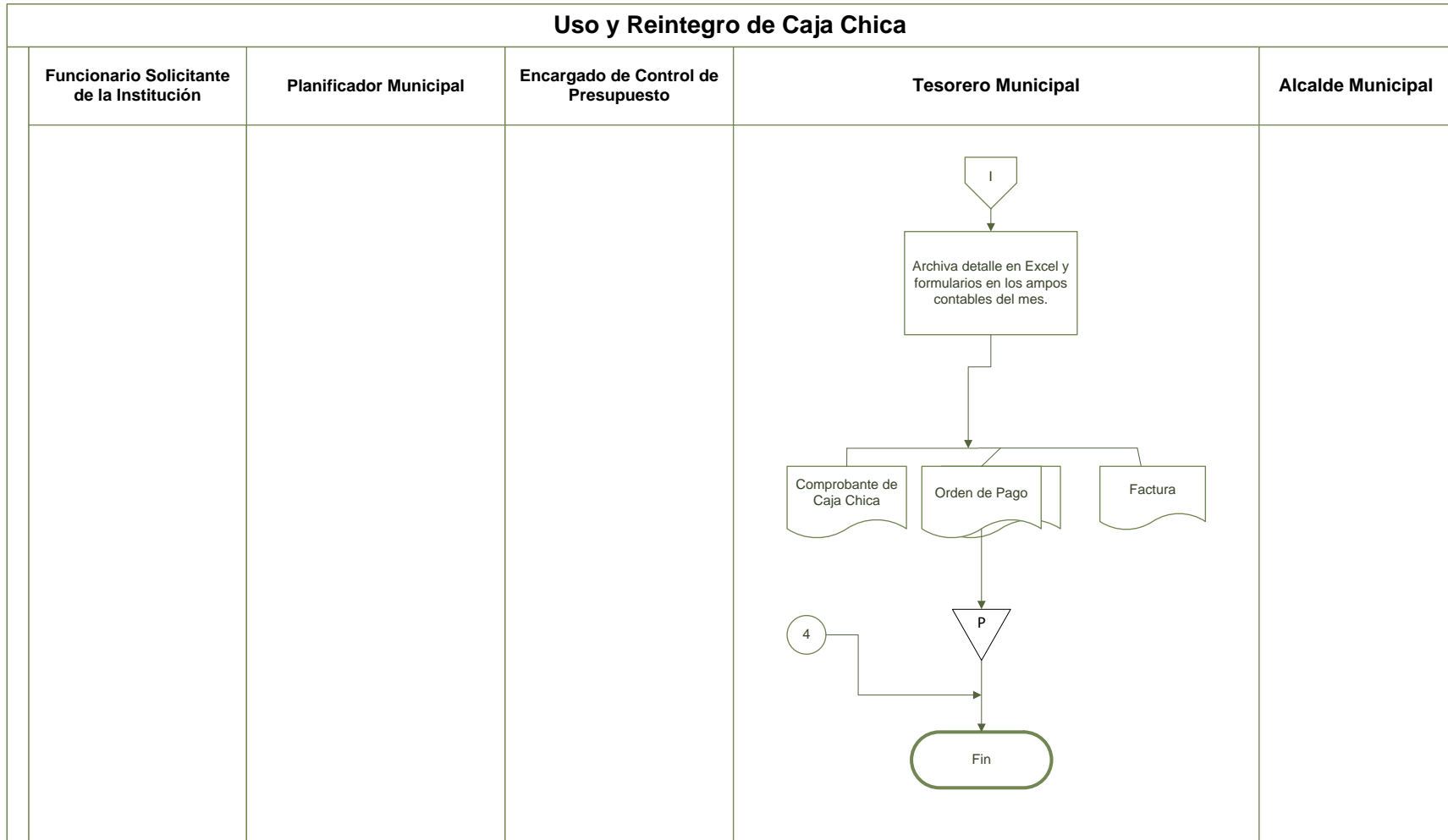


# Diseño del Manual de Procedimientos del Departamento Financiero Contable





# Diseño del Manual de Procedimientos del Departamento Financiero Contable





# Diseño del Manual de Procedimientos del Departamento Financiero Contable

## 4.1.12. PROCEDIMIENTO DE CONTROL DE LOS DEPÓSITOS EN GARANTÍA

	<b>Municipalidad de Alajuelita</b>	Fecha Emisión 15 de Noviembre del 2016	
	<b>Departamento Financiero Contable</b>	Página <b>222</b> de <b>10</b>	
	Procedimiento de Control de los Depósitos en Garantía COD MUN-TES-012	Versión 1	
<b>Realizado por:</b>		<b>Fecha:</b>	<b>Firma</b>
José Luis Hernández Madrigal		03/10/2016	
<b>Revisado por:</b>	<b>Puesto:</b>	<b>Fecha:</b>	<b>Firma</b>
Lic. Silvia Molina Arias	Enc. Financiera	05/10/2016	
<b>Aprobado por:</b>	<b>Puesto:</b>	<b>Fecha:</b>	<b>Firma</b>
<p><b>1.Descripción general del Procedimiento</b>            El Encargado de Proveeduría recibe el depósito en garantía por parte del proveedor. El depósito en garantía es trasladado al Tesorero Municipal, el cual emite una nota de recibido que firma el Encargado de Proveeduría. Se resguarda el depósito en garantía hasta que el proveedor cumpla con el compromiso de su contrato, posterior a eso, se hace devolución del mismo.</p>			
<p><b>2.Objetivo</b>            Controlar el resguardo de los depósitos en garantía hasta su vencimiento con el fin de asegurar el cumplimiento de obras o servicios que los terceros o proveedores deben de entregar a la municipalidad.</p>			
<p><b>3.Áreas de aplicación o Alcance de los Procedimientos</b>            Área de Tesorería</p>			
<p><b>4.Responsables</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) Encargado de Proveeduría</li> <li>b) Tesorero Municipal</li> </ul>			
<p><b>5.Políticas o normas de Aplicación</b>            Los depósitos en garantía deben ser revisados cada quince días con el fin de evitar que se venzan las fechas de devolución del mismo.            Artículos referentes en el Reglamento a la Ley de Contratación Administrativa en Costa Rica.</p>			
<p><b>6.Formularios</b>            N/A</p>			
<p><b>7.Aplicaciones computacionales</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) Microsoft Office Excel 2010.</li> <li>b) Microsoft Office Word 2010.</li> </ul>			



# Diseño del Manual de Procedimientos del Departamento Financiero Contable

	<b>Municipalidad de Alajuelita</b>	Fecha Emisión 15 de Noviembre del 2016
	<b>Departamento Financiero Contable</b>	Página <b>2</b> de <b>10</b>
	Procedimiento de Control de los Depósitos en Garantía COD MUN-TES-012	Versión 1

## 8. Conceptos Claves

- a) Proveedor: Persona o entidad que suministra los insumos necesarios para mantener la operación de otra entidad o suplir las necesidades de un individuo.
- b) Depósitos en Garantía: Título por un valor monetario que el proveedor entrega en custodia a la compañía contratante, con el fin de participar en la contratación administrativa y garantizar el cumplimiento de su servicio.
- c) Nota de recibido o Entrega de Depósito en Garantía: Documento que detalla el monto del depósito en garantía, proveedor, fecha de recibido, fecha de vencimiento y firma de quien entrega y recibe el depósito.

## 9. Descripción de las operaciones

Paso	Actividad	Responsable
0.	<b>Inicio del Procedimiento.</b>	
1.	Recibe Depósito en garantía por parte del Proveedor.	Encargado de Proveeduría
2.	Entrega el depósito en garantía al Tesorero Municipal.	Encargado de Proveeduría
3.	Elabora una nota de recibido de Depósito en Garantía para respaldar el recibido del deposito.	Tesorero Municipal
4.	Firma la nota de recibido de Depósito en Garantía, para evidenciar que recibió el depósito.	Tesorero Municipal
5.	Entrega la nota de recibido de Depósito en Garantía al Encargado de Proveeduría.	Tesorero Municipal
6.	Firma la nota de recibido de Depósito en Garantía, para evidenciar que entregó el depósito.	Encargado de Proveeduría
7.	Entrega copia a proveeduría de nota de recibido de depósito en Garantía.	Tesorero Municipal
8.	Registra el depósito en garantía en el archivo de Excel "Control de Depósitos en Garantía" y en libro físico de "Controles de Garantía".	Tesorero Municipal
9.	Resguarda el depósito de garantía junto a nota de recibido por proveeduría.	Tesorero Municipal
10.	Revisa quincenalmente el archivo de Excel "Control de Depositos en Garantía" para comprobar la fecha	Tesorero Municipal



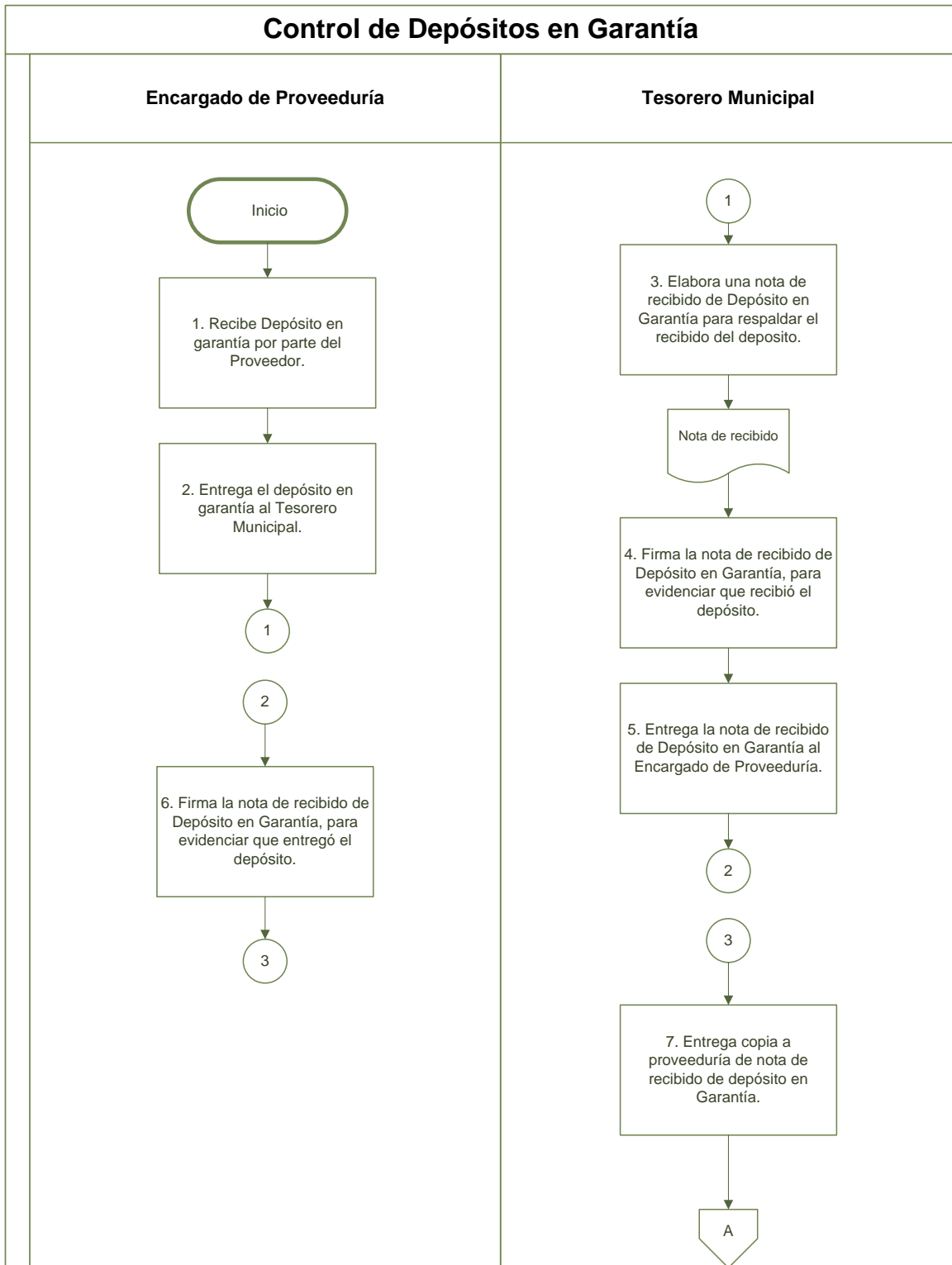


# Diseño del Manual de Procedimientos del Departamento Financiero Contable

	de vencimiento.	
11.	Extrae depósito de garantía de la caja fuerte de Tesorería y compara la fecha de vencimiento con el archivo de Excel.	Tesorero Municipal
12.	¿Venció la fecha del depósito en garantía? Sí: Paso 13 No: <b>Fin del Procedimiento.</b>	Tesorero Municipal
13.	Avisa al Encargado de Proveeduría que el depósito de garantía ya venció.	Tesorero Municipal
14.	Verifica si el proveedor ya cumplió su compromiso con la municipalidad.	Encargado de Proveeduría
15.	¿Cumplió el proveedor con su compromiso? Sí: Paso 18 No: Paso 16	Encargado de Proveeduría
16.	Llama al proveedor.	Encargado de Proveeduría
17.	Solicita al proveedor la renovación del depósito en garantía. <b>Fin del Procedimiento.</b>	Encargado de Proveeduría
18.	Avisa al Tesorero Municipal que se debe hacer la devolución al proveedor del depósito en garantía.	Encargado de Proveeduría
19.	Elabora una nota de entrega de depósito en garantía para que sea firmada por el proveedor.	Tesorero Municipal
20.	Firma nota de entrega de depósito en garantía.	Tesorero Municipal
21.	Entrega al proveedor nota de entrega de depósito en garantía para que sea firmada.	Tesorero Municipal
22.	Recibe nota de entrega de depósito en garantía firmada por el proveedor.	Tesorero Municipal
23.	Entrega al proveedor copia de la nota de entrega de depósito en garantía, con las firmas respectivas.	Tesorero Municipal
24.	Registra la entrega del depósito en garantía, en el archivo de Excel "Control de Depósitos en Garantía" y en libro físico de "Controles de Garantía".	Tesorero Municipal
25.	Archiva las notas de entrega y de recibido del Depósito en Garantía.	Tesorero Municipal
	<b>Fin del Procedimiento.</b>	
Elaboró: José Luis Hernández Madrigal      Revisó: Lic. Silvia Molina Arias      Autorizó:		
<b>10. Diagrama de Flujo</b>		

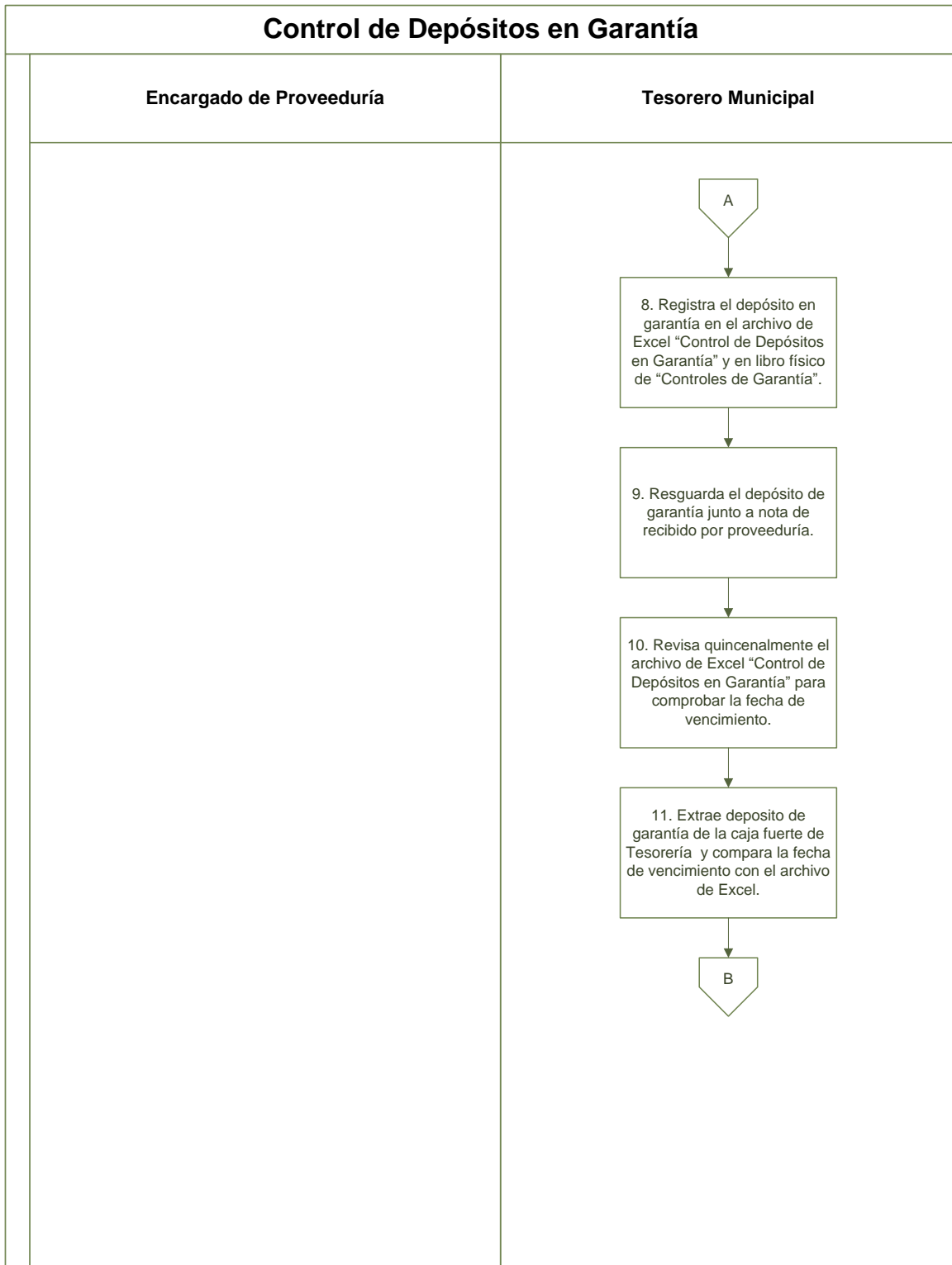


# Diseño del Manual de Procedimientos del Departamento Financiero Contable



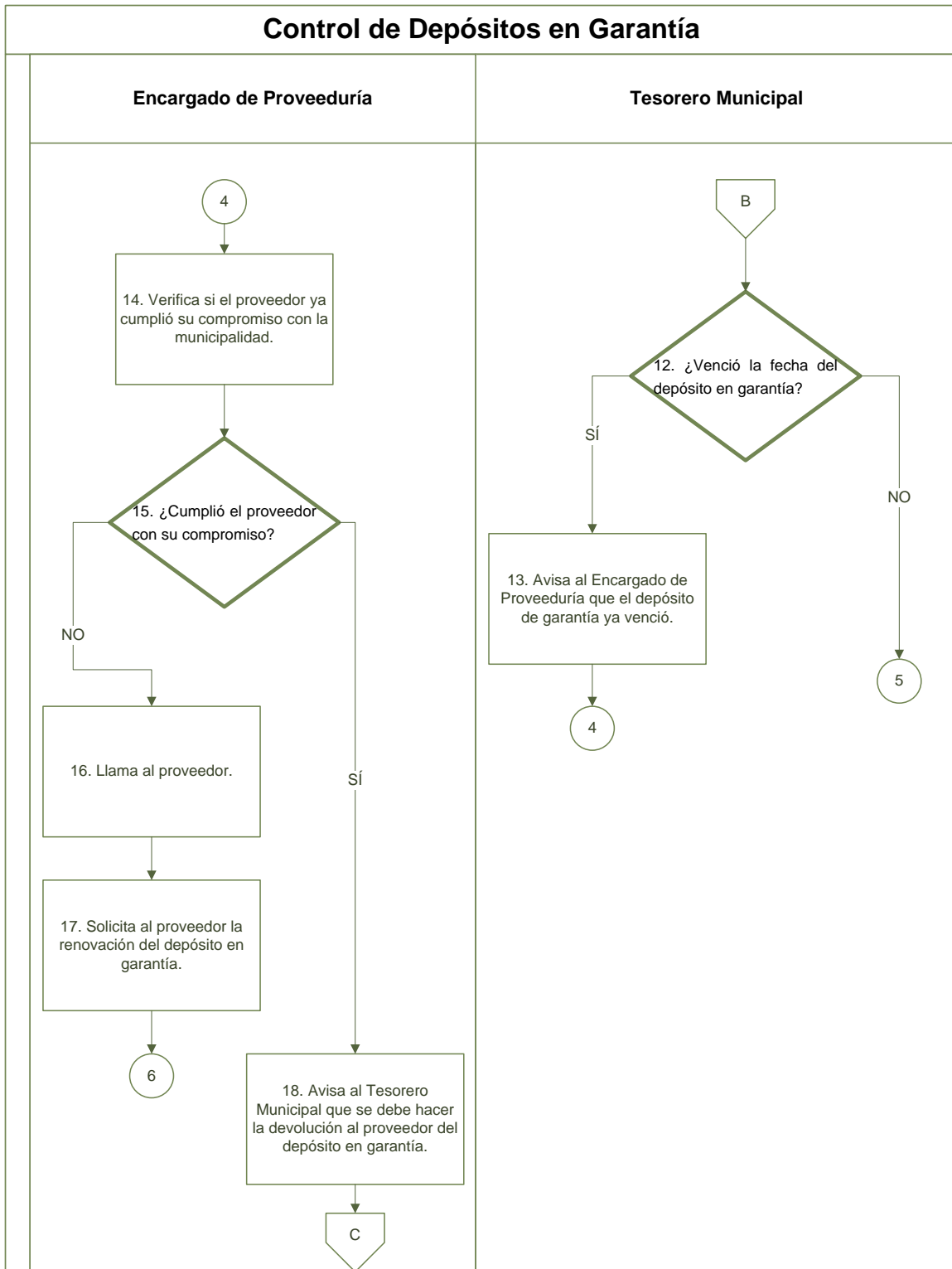


# Diseño del Manual de Procedimientos del Departamento Financiero Contable



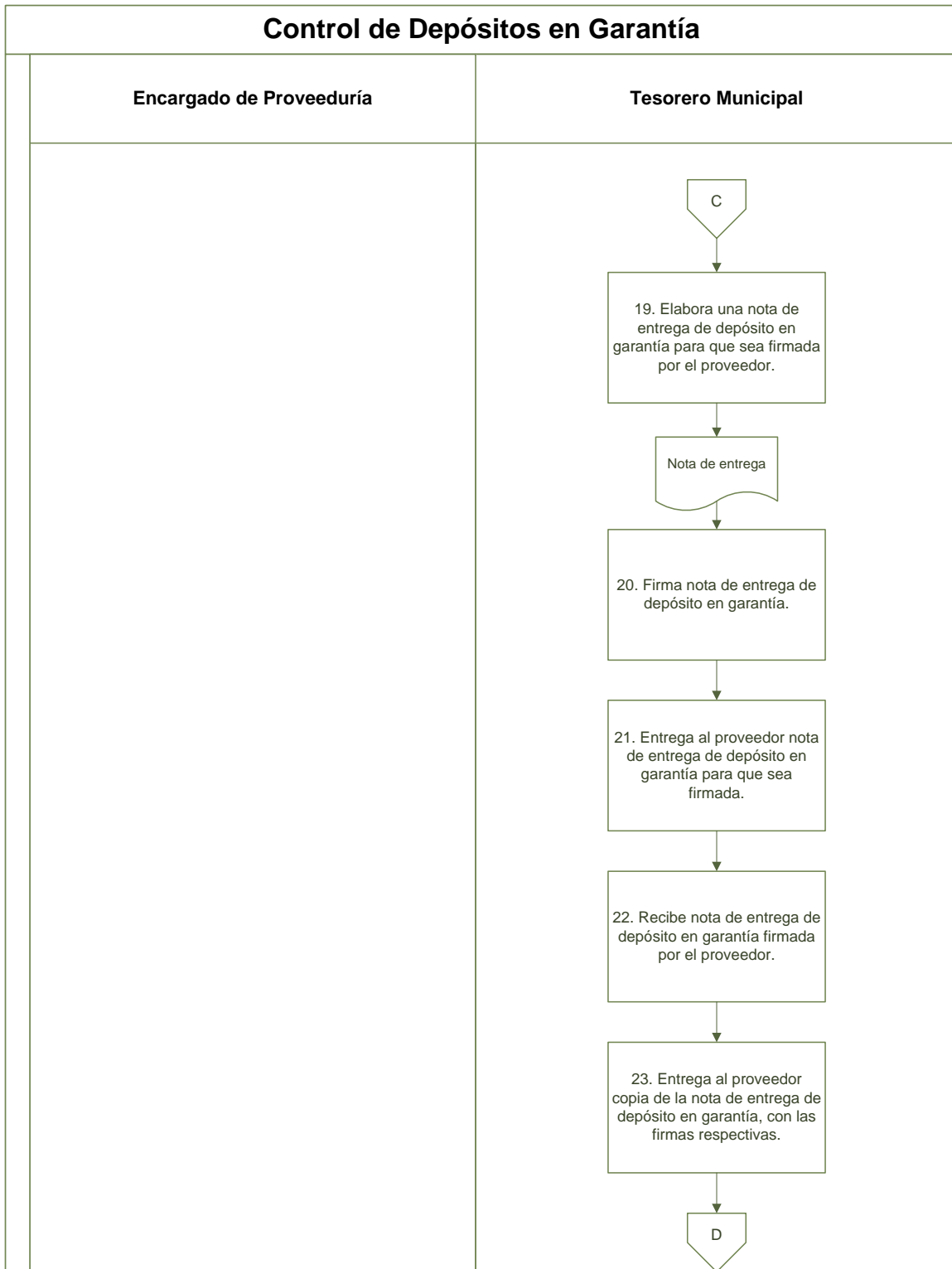


# Diseño del Manual de Procedimientos del Departamento Financiero Contable



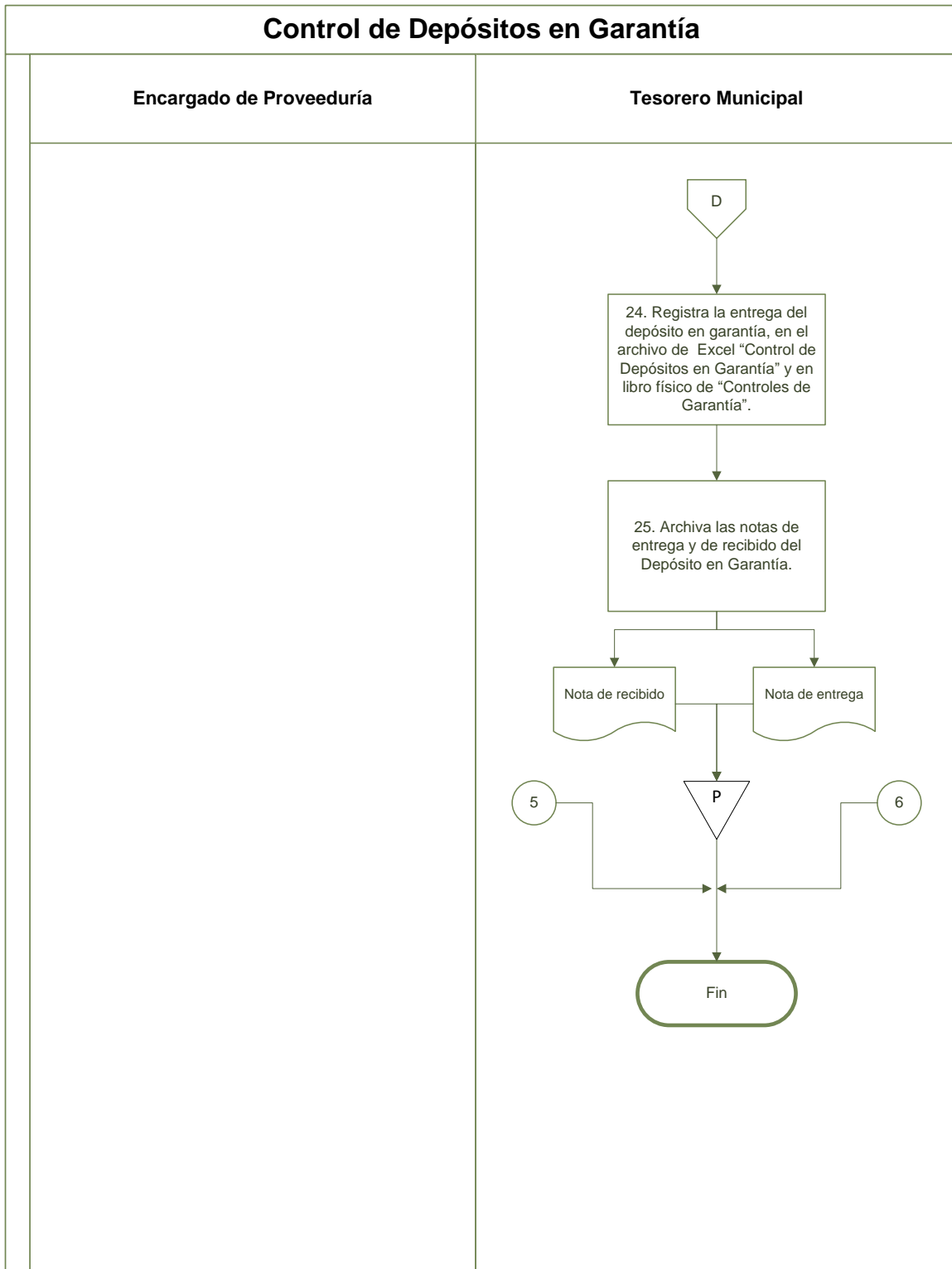


# Diseño del Manual de Procedimientos del Departamento Financiero Contable





# Diseño del Manual de Procedimientos del Departamento Financiero Contable





# Diseño del Manual de Procedimientos del Departamento Financiero Contable

## 4.1.13. PROCEDIMIENTO DE ELABORACIÓN DEL FLUJO DE EFECTIVO PROYECTADO

	<b>Municipalidad de Alajuelita</b>		Fecha Emisión 15 de Noviembre del 2016
	<b>Departamento Financiero Contable</b>		Página <b>1</b> de <b>10</b>
	Procedimiento de Elaboración del Flujo de Efectivo Proyectado COD MUN-TES-013		Versión 1
<b>Realizado por:</b>	<b>Fecha:</b>		<b>Firma</b>
José Luis Hernández Madrigal	05/10/2016		
<b>Revisado por:</b>	<b>Puesto:</b>	<b>Fecha:</b>	<b>Firma</b>
<b>Aprobado por:</b>	<b>Puesto:</b>	<b>Fecha:</b>	<b>Firma</b>
<b>1.Descripción general del Procedimiento</b>			
Mediante la información suministrada por el Administrador Tributario de la municipalidad, el Tesorero Municipal registra la proyección de ingresos de dinero para un mes determinado, así mismo también tomara los datos de las órdenes de compra, órdenes de pago y gastos fijos para registrar todos los egresos que tendrá el mes. Finalmente el Tesorero Municipal obtendrá la liquidez proyectada del mes seleccionado.			
<b>2.Objetivo</b>			
Elaborar cada mes un estado proyectado de flujo de efectivo para la Municipalidad de Alajuelita con el fin de controlar los egresos e ingresos de la municipalidad.			
<b>3.Áreas de aplicación o Alcance de los Procedimientos</b>			
Área de Tesorería			
<b>4.Responsables</b>			
a) Encargado de Proveeduría. b) Tesorero Municipal.			
<b>5.Políticas o normas de Aplicación</b>			
a) Norma Internacional de Contabilidad del Sector Público N° 2 (NICSP2). b) El Flujo de Efectivo proyectado debe ser elaborado a finales de cada mes, presentando una proyección de efectivo para el mes siguiente. Según políticas internas de la institución.			
<b>6.Formularios</b>			
N/A			
<b>7.Aplicaciones computacionales</b>			
a) Microsoft Office Excel 2010. b) Microsoft Office Word 2010.			



# Diseño del Manual de Procedimientos del Departamento Financiero Contable

	<b>Municipalidad de Alajuelita</b>	Fecha Emisión 15 de Noviembre del 2016
	<b>Departamento Financiero Contable</b>	Página <b>3</b> de <b>10</b>
	Procedimiento de Elaboración del Flujo de Efectivo Proyectado COD MUN-TES-013	Versión 1

## 8. Conceptos Claves

- a) Liquidez de efectivo: Cualidad de los activos de una persona o empresa para ser convertidos en dinero efectivo de forma inmediata, sin pérdida significativa de su valor.
- b) Flujo de efectivo: Es la variación de entrada y salida de efectivo en un periodo determinado, presentando la liquidez de efectivo que tiene una persona o empresa.
- c) Proyección: Provocación de resultados mediante el reflejo de una cosa.
- d) Ingreso: Entrada de dinero.
- e) Egreso: Salida de dinero.
- f) Estimación: Establecimiento de un valor mediante datos pasados, que sirven como base en el cálculo del nuevo resultado.
- g) Estadísticas: Ciencia que utiliza conjuntos de datos numéricos para obtener a partir de ellos, inferencias basadas en el cálculo de probabilidades.

## Descripción de las operaciones

Paso	Actividad	Responsable
0.	<b>Inicio del Procedimiento.</b>	
1.	Revisa en digital los ingresos del mes del año anterior (mes que servirá de base para estimar).	Tesorero Municipal
2.	Revisa las estadísticas del año pasado específicas al mes que servirá como base.	Tesorero Municipal
3.	Estima el monto de los ingresos por servicios e ingresos por impuestos.	Tesorero Municipal
4.	Registra los ingresos estimados en archivo de Excel "Flujos de Efectivo".	Tesorero Municipal
5.	Totaliza el monto de ingresos estimados.	Tesorero Municipal
6.	Ingresa al archivo de "Cuentas por pagar".	Tesorero Municipal
7.	Revisa las Órdenes de Pago a proveedores por ejecutar en el mes siguiente.	Tesorero Municipal
8.	Registra las Órdenes de Pago a proveedores por ejecutar en el archivo de Excel "Flujos de Efectivo".	Tesorero Municipal
9.	Totaliza el monto de Órdenes de Pago a proveedores por ejecutar para el mes siguiente.	Tesorero Municipal





## Diseño del Manual de Procedimientos del Departamento Financiero Contable

10.	Solicita al Encargado de Proveeduría las Órdenes de Compra por ejecutar para el mes siguiente.	Tesorero Municipal
11.	Envía al Tesorero Municipal un cuadro detalle, del monto en dinero de las Órdenes de Compra por ejecutar para el mes siguiente.	Encargado de Proveeduría
12.	Registra las Órdenes de Compra del mes en el archivo de Excel "Flujos de Efectivo".	Tesorero Municipal
13.	Totaliza el monto de las Órdenes de Compra por ejecutar en el mes siguiente.	Tesorero Municipal
14.	Estima el monto de los gastos fijos del mes (otros servicios, servicios públicos entre otros) basado en el comportamiento de meses anteriores.	Tesorero Municipal
15.	Registra los gastos fijos estimados del mes en el archivo de Excel "Flujos de Efectivo".	Tesorero Municipal
16.	Totaliza el monto de los gastos fijos estimados.	Tesorero Municipal
17.	Estima el monto de salarios a pagar basado en el mes anterior.	Tesorero Municipal
18.	Registra los salarios a pagar en el archivo de Excel "Flujos de Efectivo".	Tesorero Municipal
19.	Totaliza el monto de salarios a pagar.	Tesorero Municipal
20.	Estima las transferencias de pago a instituciones por ley o convenios, basado en los ingresos estimados del trimestre anterior.	Tesorero Municipal
21.	Registra las transferencias de pago a instituciones en el archivo de Excel "Flujos de Efectivo".	Tesorero Municipal
22.	Totaliza el monto de transferencias de pago a instituciones.	Tesorero Municipal
23.	Calcula las retenciones del impuesto de renta del 2% a proveedores, en caso de que si aplique, esto según Órdenes de Compra y Órdenes de Pago registradas en el flujo de efectivo.	Tesorero Municipal
24.	Registra las retenciones del 2% a proveedores calculadas en el archivo de Excel "Flujos de Efectivo".	Tesorero Municipal
25.	Totaliza el monto de retenciones del 2% a proveedores.	Tesorero Municipal
26.	Calcula el Flujo Neto de Efectivo. (F.N.E.). Aplicando el esquema de cálculo para un flujo de efectivo.	Tesorero Municipal

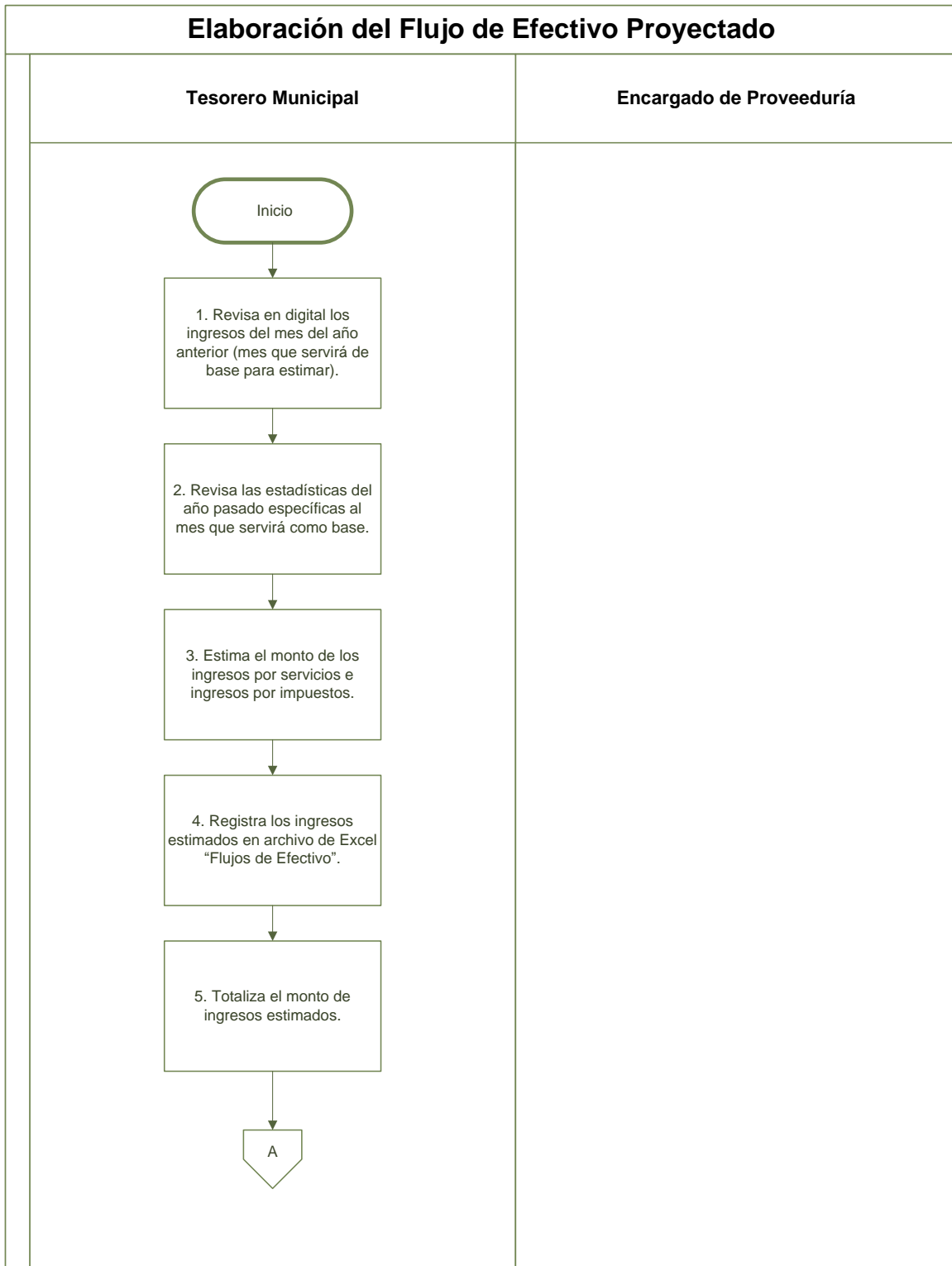


# Diseño del Manual de Procedimientos del Departamento Financiero Contable

<b>Fin del Procedimiento.</b>		
Elaboró: José Luis Hernández Madrigal	Revisó: Lic. Silvia Molina Arias	Autorizó:
<b>10. Diagrama de Flujo</b>		

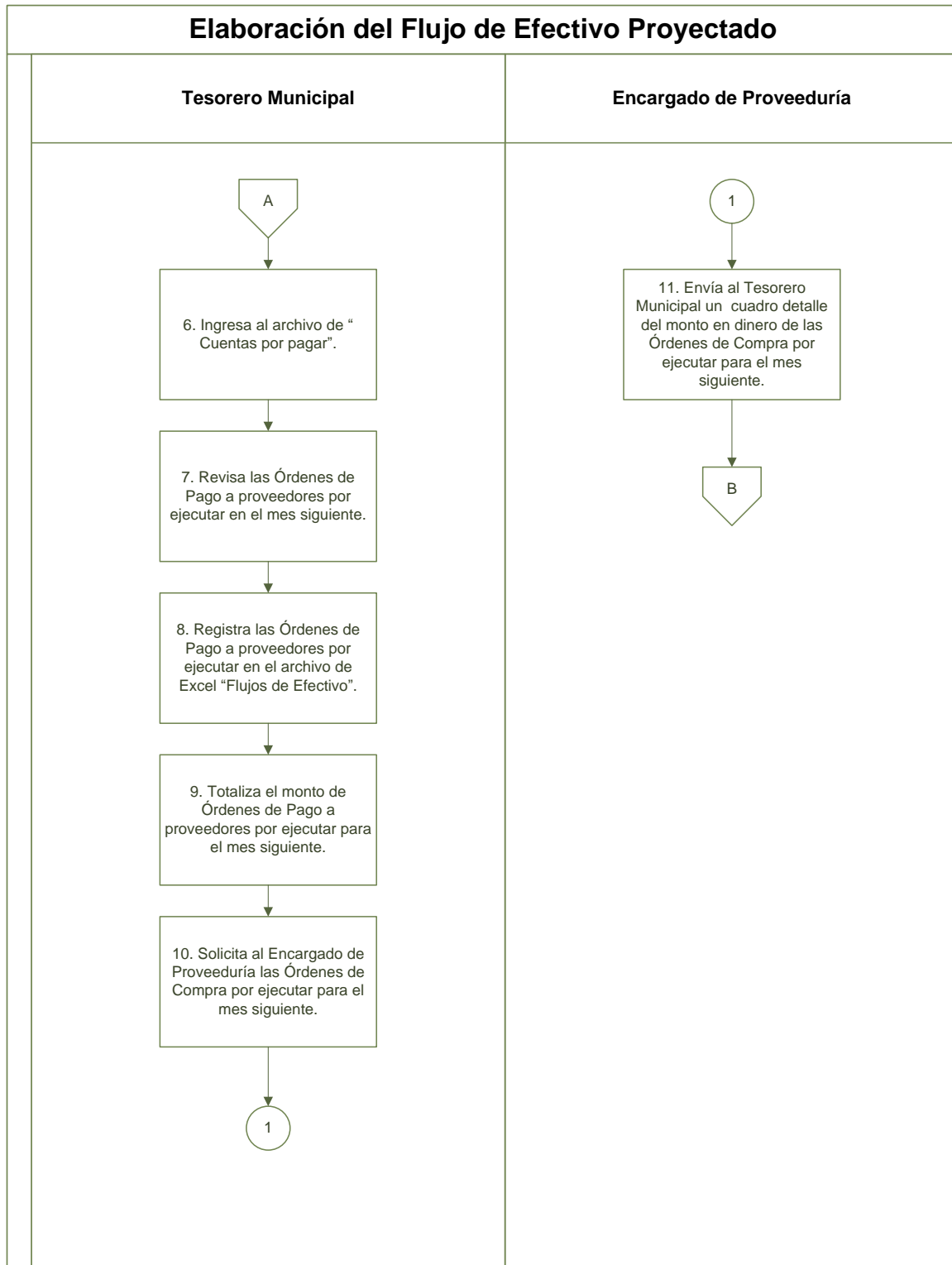


# Diseño del Manual de Procedimientos del Departamento Financiero Contable



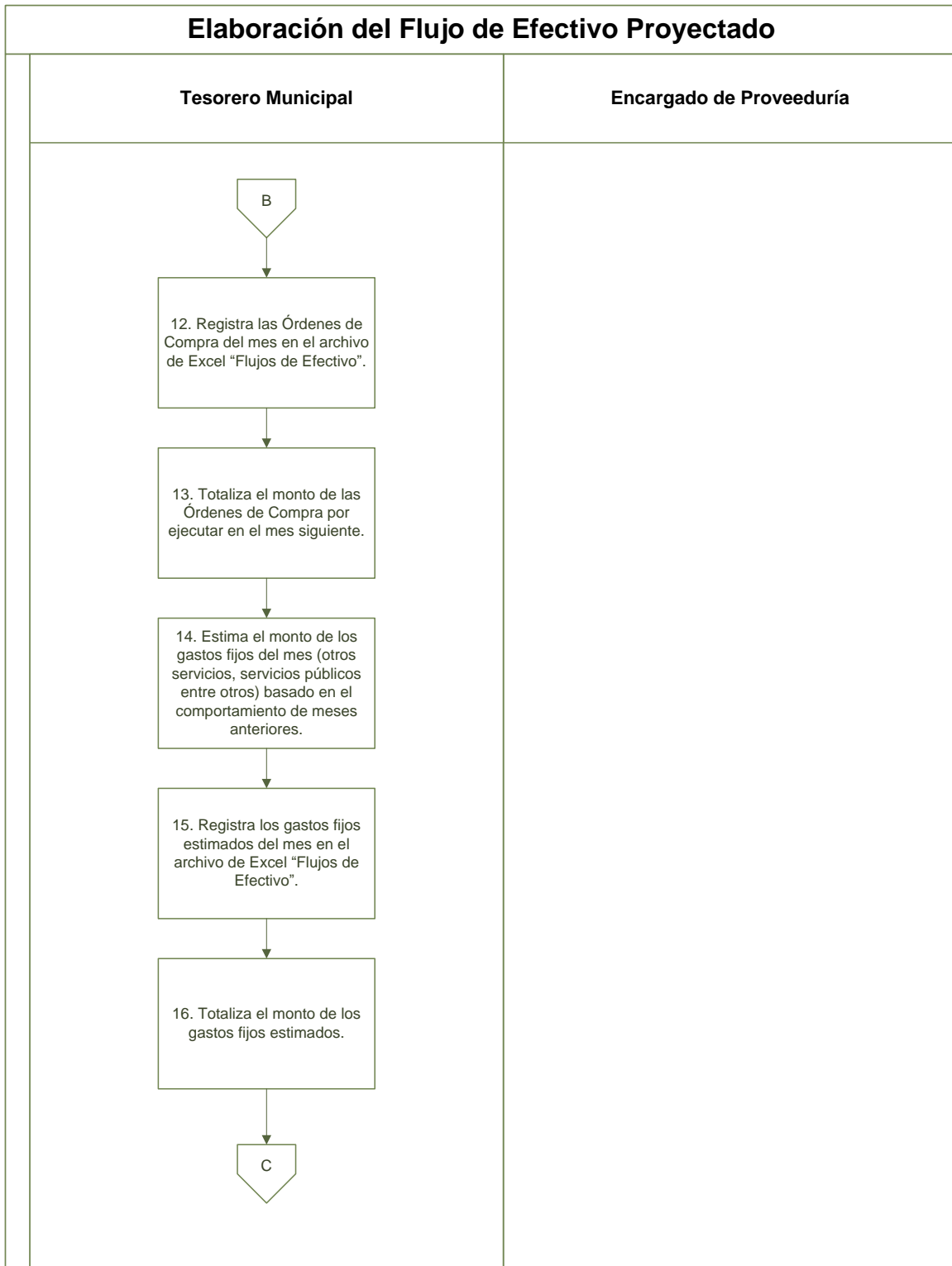


# Diseño del Manual de Procedimientos del Departamento Financiero Contable



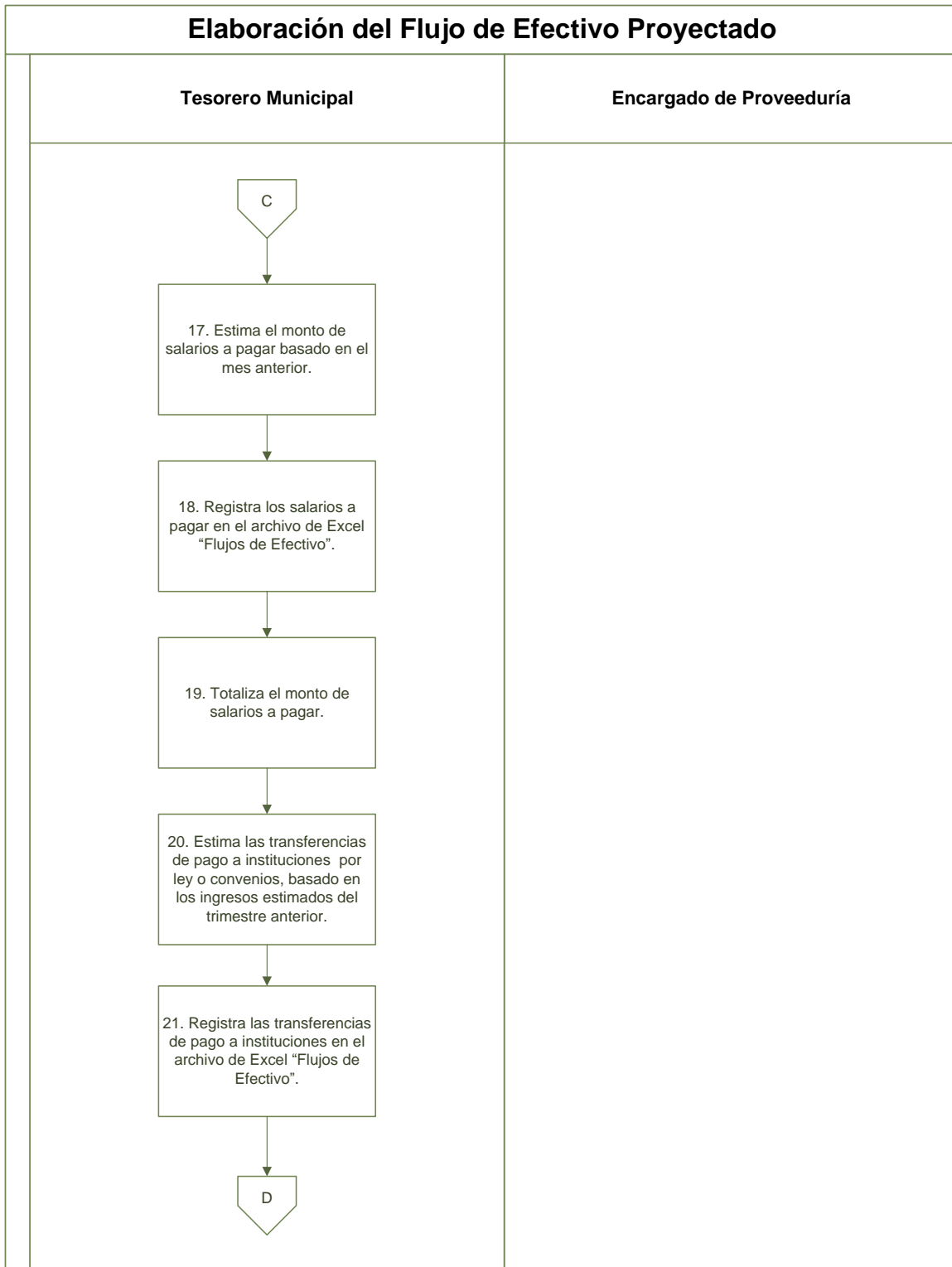


# Diseño del Manual de Procedimientos del Departamento Financiero Contable



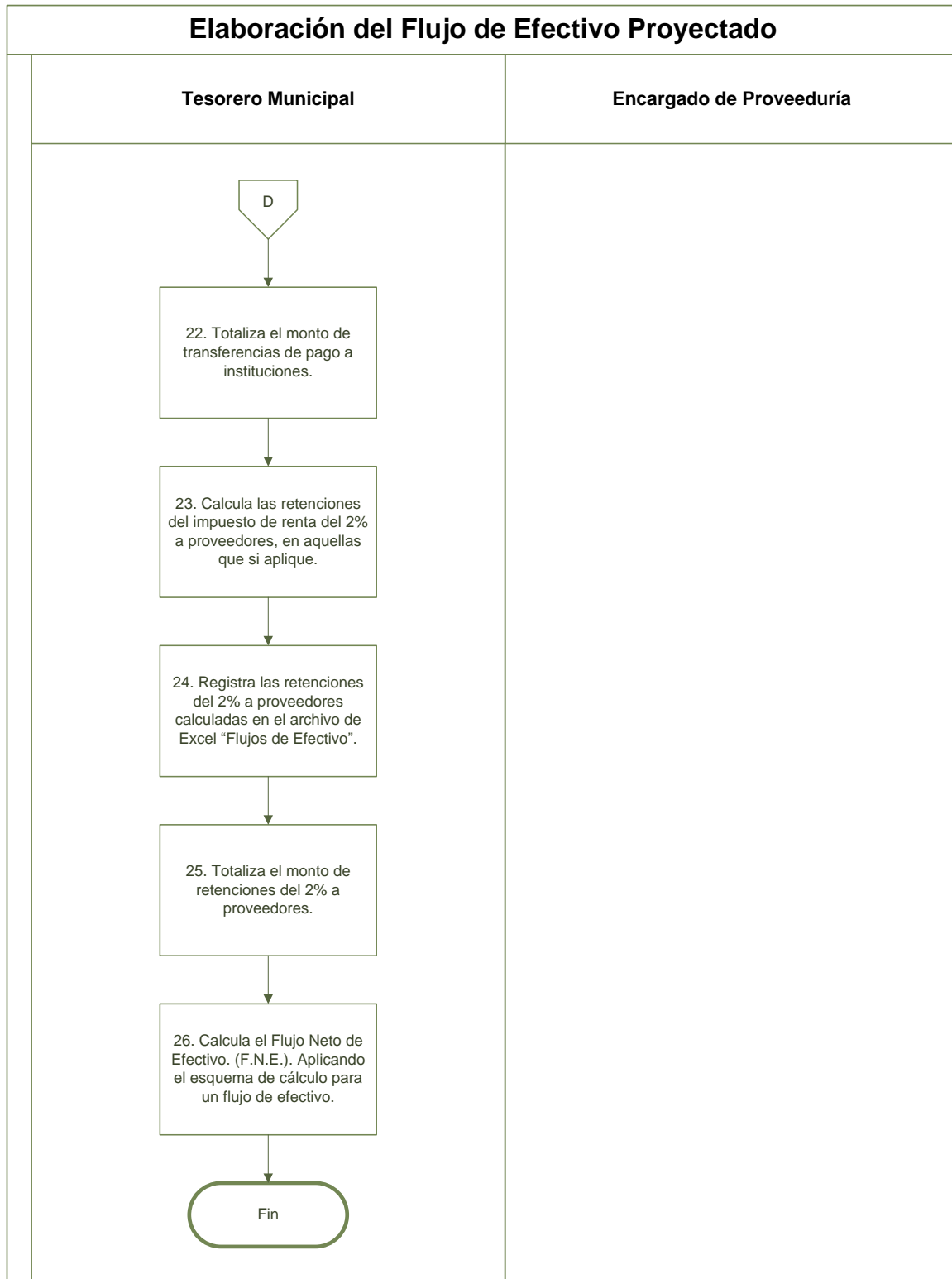


# Diseño del Manual de Procedimientos del Departamento Financiero Contable





# Diseño del Manual de Procedimientos del Departamento Financiero Contable





# Diseño del Manual de Procedimientos del Departamento Financiero Contable

## 4.1.14. PROCEDIMIENTO DE COBRO EN CAJA RECAUDADORA Y FACTURACIÓN

	<b>Municipalidad de Alajuelita</b>		Fecha Emisión 15 de Noviembre del 2016
	<b>Departamento Financiero Contable</b>		Página <b>239</b> de <b>16</b>
	Procedimiento de Cobro en Caja Recaudadora y Facturación COD MUN-TES-014		Versión 1
<b>Realizado por:</b>		<b>Fecha:</b>	<b>Firma</b>
José Luis Hernández Madrigal		07/10/2016	
<b>Revisado por:</b>	<b>Puesto:</b>	<b>Fecha:</b>	<b>Firma</b>
Lic. Silvia Molina Arias	Enc. Financiera	10/10/2016	
<b>Aprobado por:</b>	<b>Puesto:</b>	<b>Fecha:</b>	<b>Firma</b>
<p><b>1.Descripción general del Procedimiento</b>  El Cajero Recaudador recibe dinero producto del pago de servicios y pago de impuestos de los clientes (usuarios del cantón). Elabora la facturación correspondiente al cobro realizado, resguarda, contabiliza y controla todo movimiento del dinero tanto de su fondo de caja, como del dinero que va facturando.  El Cajero Recaudador entrega el dinero facturado al Tesorero Municipal.</p>			
<p><b>2.Objetivo</b>  Facturar los cobros realizados en la Caja Recaudadora Municipal y los ingresos por transferencias con el fin de tener documentada toda transacción de ingreso de dinero al municipio.</p>			
<p><b>3.Áreas de aplicación o Alcance de los Procedimientos</b>  Área de Tesorería</p>			
<p><b>4.Responsables</b>  a) Tesorero Municipal  b) Cajero Recaudador</p>			
<p><b>5.Políticas o normas de Aplicación</b>  a) Según políticas internas de la institución, el Cajero Recaudador debe verificar que el dinero recibido por los clientes no sea dinero falsificado y que cumpla con los requerimientos establecidos por el Banco Central de Costa Rica.  b) Según políticas internas del municipio, el Cajero Recaudador no puede permitir que se acumule mucho dinero recibido y facturado en su custodia. Por lo que cada cierto monto mayor de dinero debe ser entregado al Tesorero Municipal para su resguardo.</p>			





# Diseño del Manual de Procedimientos del Departamento Financiero Contable

	<b>Municipalidad de Alajuelita</b>	Fecha Emisión 15 de Noviembre del 2016
	<b>Departamento Financiero Contable</b>	Página <b>3</b> de <b>16</b>
	Procedimiento de Cobro en Caja Recaudadora y Facturación COD MUN-TES-014	Versión 1
<p>c) Toda facturación mal realizada debe ser reportada inmediatamente al Tesorero Municipal para que este realice la anulación correspondiente, según políticas internas de la institución.</p> <p>d) Según políticas internas del municipio, cualquier situación compleja que se presente en la Caja Recaudadora debe ser reportada al Tesorero Municipal, con el fin de generar una debida solución.</p> <p>e) El Cajero Recaudador debe poseer buenos modales y un trato amable al público externo o Interno.</p> <p>f) Para el conteo de montos altos de dinero, la Caja Recaudadora se debe cerrar por un lapso de tiempo considerable, mientras se realiza el conteo respectivo del dinero.</p>		
<b>Formularios</b> N/A		
<b>6. Aplicaciones computacionales</b> a) Microsoft Office Excel 2010. b) Microsoft Office Word 2010. c) Sistema Integrado Municipal (SIM).		
<b>7. Conceptos Claves</b> a) Cajero Recaudador: Funcionario Municipal quien realiza el cobro de ingresos por servicios e ingresos por impuestos, así como la facturación correspondiente. b) Tarjeta de crédito o débito: Rectángulo de plástico numerado, que presenta una banda magnética o un microchip, y que permite realizar pagos de dinero al contado o a crédito. c) Datafono: Aparato conectado a una línea telefónica que en los establecimientos públicos, permite pagar o abonar una compra mediante una tarjeta bancaria. d) Voucher: Comprobantes de pago por tarjeta de crédito o débito. e) Caja Chica del Cajero: Fondo de dinero con el cual trabaja el Cajero Recaudador. f) Denominaciones de monedas y billetes: Tipos de monedas y billetes según su valor monetario. g) Sistema Integrado Municipal (SIM): Sistema de información que utiliza la municipalidad en varios de sus procesos.		



# Diseño del Manual de Procedimientos del Departamento Financiero Contable

	<b>Municipalidad de Alajuelita</b>	Fecha Emisión 15 de Noviembre del 2016
	<b>Departamento Financiero Contable</b>	Página <b>4</b> de <b>16</b>
	Procedimiento de Cobro en Caja Recaudadora y Facturación COD MUN-TES-014	Versión 1

- h) Arreglo de pago: Facilidad que da la Institución a personas morosas para saldar una deuda con la Institución.
- i) Sobrante de dinero: Dinero que es entregado al cliente como devolución de un pago con un monto mayor al cobrado por el Cajero Recaudador.

## 9. Descripción de las operaciones

Paso	Actividad	Responsable
0.	<b>Inicio del Procedimiento.</b>	
1.	Entrega la “Caja Chica del Cajero” al Cajero Recaudador.	Tesorero Municipal
2.	Revisa la “Caja Chica del Cajero” realizando un conteo del dinero.	Cajero Recaudador
3.	¿Necesita cambio de monedas y billetes? Sí: Paso 4 No: Paso 7	Cajero Recaudador
4.	Solicita cambio de denominaciones de monedas y billetes al Tesorero Municipal.	Cajero Recaudador
5.	Realiza cambio de denominaciones de monedas y billetes.	Tesorero Municipal
6.	Entrega las denominaciones de monedas y billetes al Cajero Recaudador.	Tesorero Municipal
7.	Abre la ventanilla de cobro de la Caja Recaudadora.	Cajero Recaudador
8.	Saluda de forma amable al cliente.	
9.	Consulta al cliente cual es su tramite.	Cajero Recaudador
10.	Solicita el número de cédula o el nombre completo al cliente.	Cajero Recaudador
11.	Ingresa el número de cédula o nombre completo del cliente al Sistema Integrado Municipal (SIM).	Cajero Recaudador
12.	Revisa en el sistema Integrado Municipal (SIM) los compromisos de pago que tiene el cliente.	Cajero Recaudador
13.	Ingresa en el SIM a la casilla “Emisión de recibos”.	Cajero Recaudador
14.	Ingresa número de cédula o nombre del contribuyente.	Cajero Recaudador



## Diseño del Manual de Procedimientos del Departamento Financiero Contable

15.	Menciona al cliente el monto a cancelar.	Cajero Recaudador
16.	Recibe el pago por parte del cliente, por medio de las siguientes formas: Efectivo: Paso 17 Tarjeta de crédito o débito: Paso 29 Cheque: Paso 39	Cajero Recaudador
17.	Recibe el dinero por parte del cliente.	Cajero Recaudador
18.	Cuenta el dinero recibido.	Cajero Recaudador
19.	Verifica que el dinero no sea falso.	Cajero Recaudador
20.	¿Es falso el dinero? Sí: Paso 21 No: Paso 22	Cajero Recaudador
21.	Devuelve el dinero al cliente. Va al paso 49.	Cajero Recaudador
22.	Emite factura de cancelación en el sistema SIM.	Cajero Recaudador
23.	¿Debe entregar sobrante de dinero al cliente? Sí: Paso 24 No: Paso 25	Cajero Recaudador
24.	Entrega sobrante de dinero al contribuyente.	Cajero Recaudador
25.	Resguarda el dinero cobrado en la caja de cobro.	Cajero Recaudador
26.	Sella la factura de cancelación.	Cajero Recaudador
27.	Entrega factura original de cancelación al cliente.	Cajero Recaudador
28.	Resguarda copia de factura de cancelación para su posterior entrega al Tesorero Municipal. Va al paso 49.	Cajero Recaudador
29.	Recibe tarjeta de crédito o débito.	Cajero Recaudador
30.	Pasa la tarjeta de crédito o débito en el datafono, por el monto mencionado.	Cajero Recaudador
31.	Toma vauchers emitidos por el datafono.	Cajero Recaudador
32.	Entrega uno de los vauchers emitidos por el datafono para que el cliente lo firme.	Cajero Recaudador
33.	Recibe el vaucher firmado por el cliente.	Cajero Recaudador
34.	Emite factura de cancelación en el sistema SIM.	Cajero Recaudador
35.	Sella la factura de cancelación.	Cajero Recaudador
36.	Entrega al cliente copia de vaucher del datafono y factura original de cancelación.	Cajero Recaudador
37.	Ingresa el monto del vaucher del datafono al archivo excel "Control de Depósitos Cajero".	Cajero Recaudador

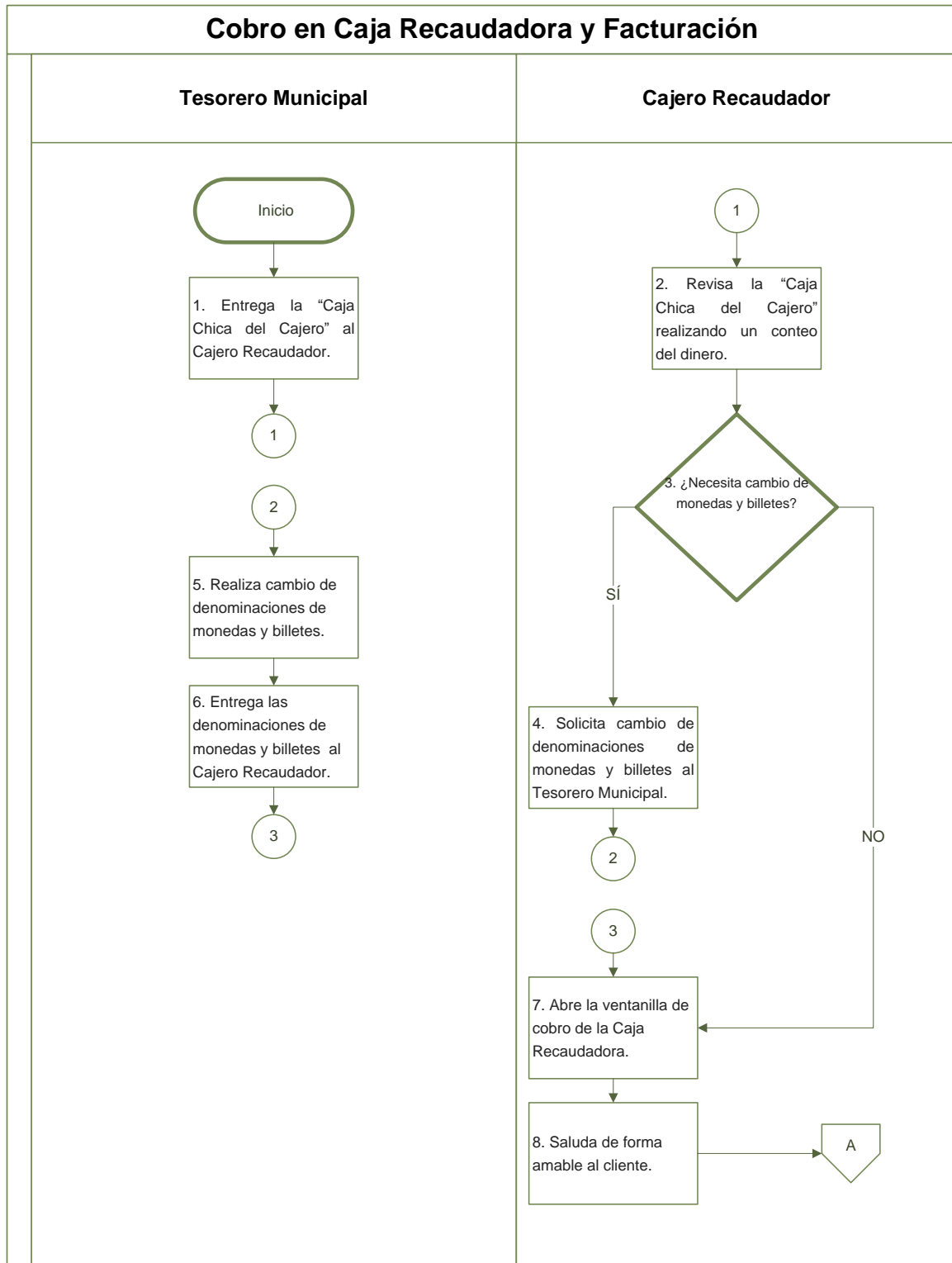


## Diseño del Manual de Procedimientos del Departamento Financiero Contable

38.	Resguarda vaucher y factura de cancelación para su posterior entrega al Tesorero Municipal. Va al paso 49.	Cajero Recaudador			
39.	Recibe el cheque por parte del cliente.	Cajero Recaudador			
40.	Revisa el monto en letras y número del cheque.	Cajero Recaudador			
41.	Compara monto del cheque con el monto reportado en el sistema SIM.	Cajero Recaudador			
42.	Emite factura de cancelación en el sistema SIM.	Cajero Recaudador			
43.	Sella la factura de cancelación.	Cajero Recaudador			
44.	Sella cheque bancario.	Cajero Recaudador			
45.	Anota número de cuenta bancaria en el cheque, en la cual será depositado.	Cajero Recaudador			
46.	Entrega factura original de cancelación al cliente.	Cajero Recaudador			
47.	Anota el cheque en el archivo Word "Control de Depósitos Cajero".	Cajero Recaudador			
48.	Resguarda cheque y copia factura de cancelación para su posterior entrega al Tesorero Municipal.	Cajero Recaudador			
49.	Entrega al Cajero Recaudador, lista de contribuyentes que realizaron el pago por medio de transferencias.	Tesorero Municipal			
50.	Solicita al Cajero Recaudador que se facturen los ingresos por transferencias.	Tesorero Municipal			
51.	Factura los ingresos por transferencias.	Cajero Recaudador			
52.	Resguarda las facturas de ingresos por transferencias.	Cajero Recaudador			
	<b>Fin del Procedimiento.</b>				
<table style="width: 100%; border: none;"> <tr> <td style="width: 33%; border: none;">Elaboró: José Luis Hernández Madrigal</td> <td style="width: 33%; border: none;">Revisó: Lic. Silvia Molina Arias</td> <td style="width: 33%; border: none;">Autorizó:</td> </tr> </table>			Elaboró: José Luis Hernández Madrigal	Revisó: Lic. Silvia Molina Arias	Autorizó:
Elaboró: José Luis Hernández Madrigal	Revisó: Lic. Silvia Molina Arias	Autorizó:			
<b>10. Diagrama de Flujo</b>					

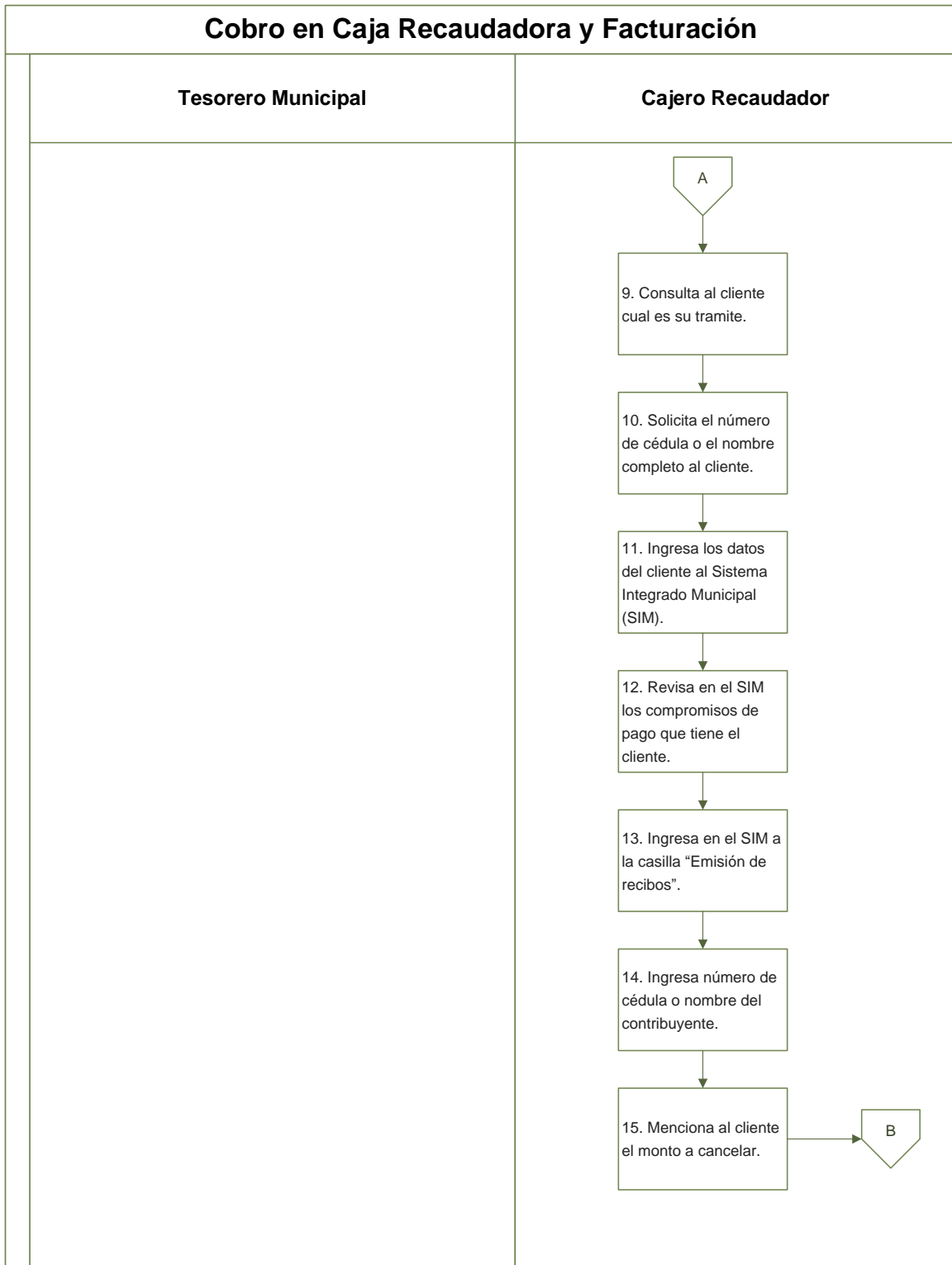


# Diseño del Manual de Procedimientos del Departamento Financiero Contable



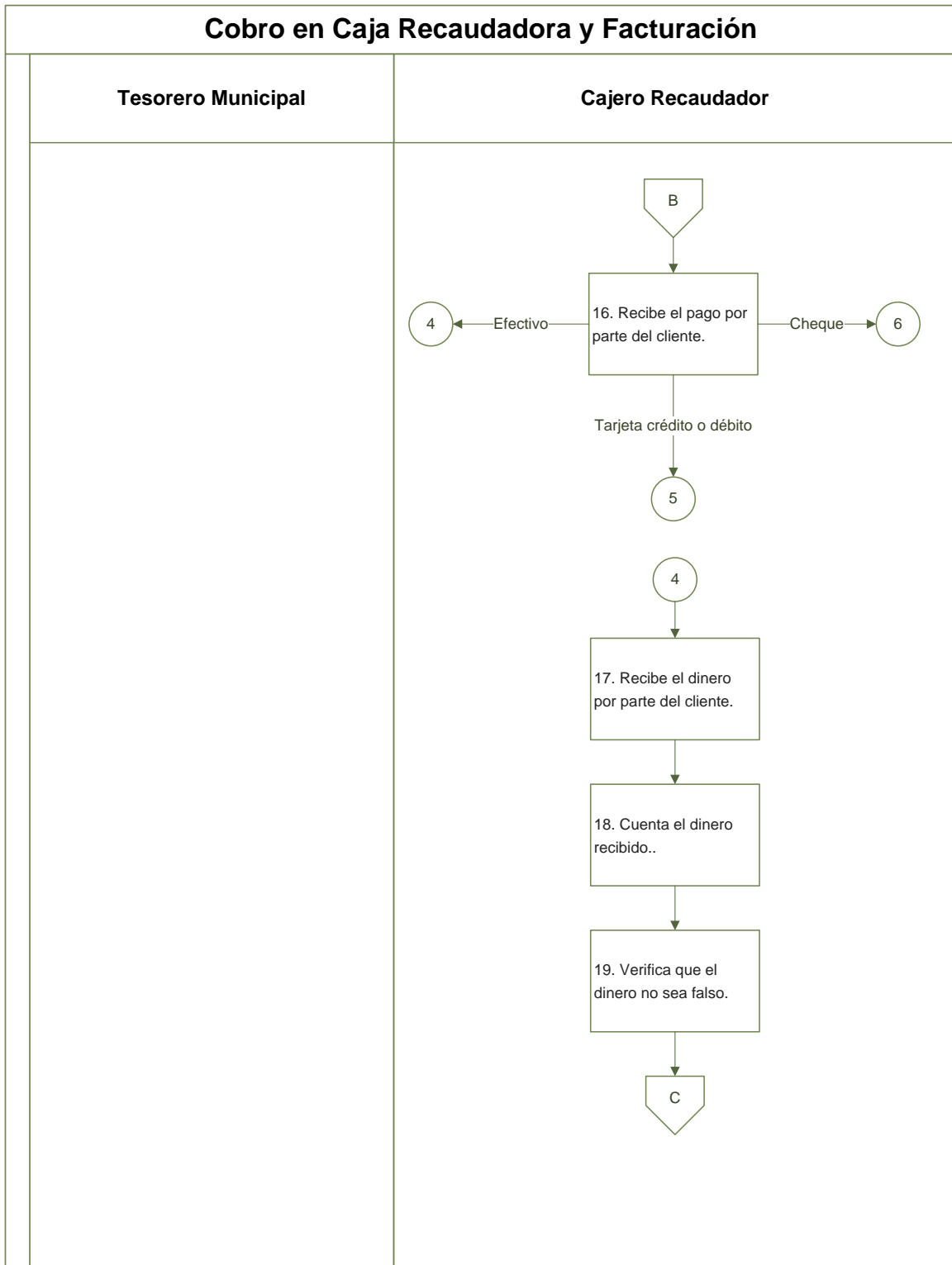


# Diseño del Manual de Procedimientos del Departamento Financiero Contable



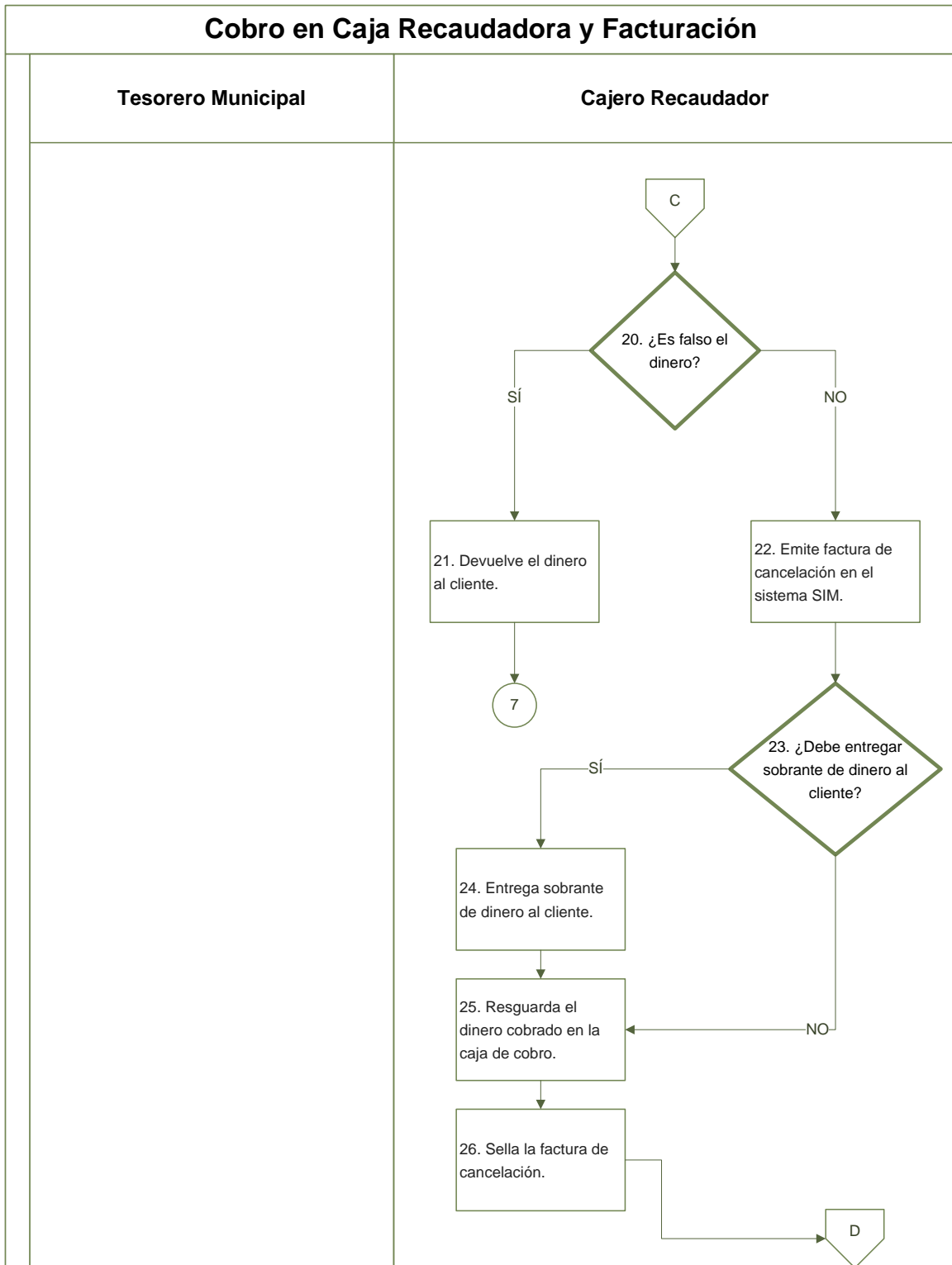


# Diseño del Manual de Procedimientos del Departamento Financiero Contable





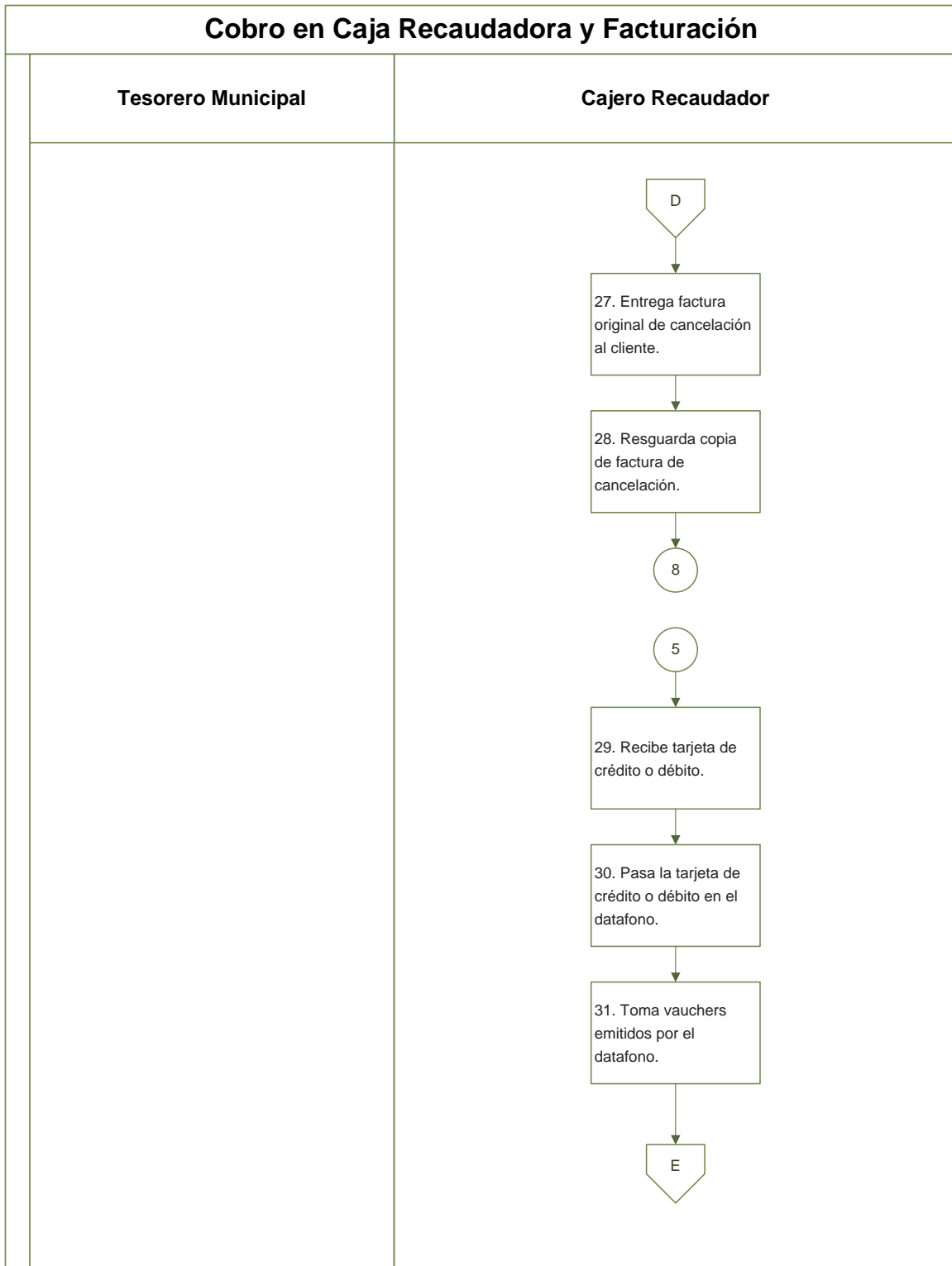
# Diseño del Manual de Procedimientos del Departamento Financiero Contable







# Diseño del Manual de Procedimientos del Departamento Financiero Contable





# Diseño del Manual de Procedimientos del Departamento Financiero Contable





# Diseño del Manual de Procedimientos del Departamento Financiero Contable



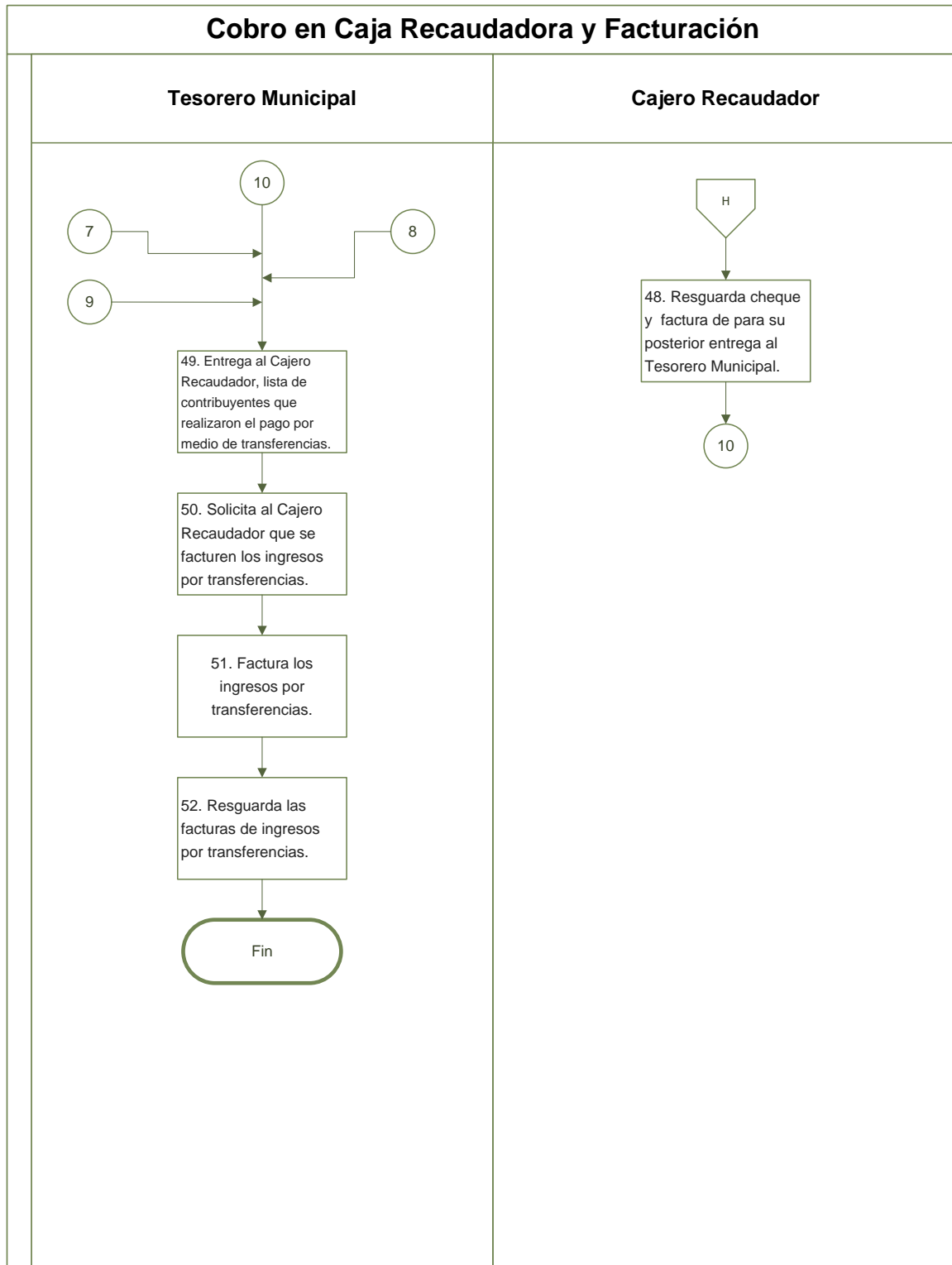


# Diseño del Manual de Procedimientos del Departamento Financiero Contable





# Diseño del Manual de Procedimientos del Departamento Financiero Contable





# Diseño del Manual de Procedimientos del Departamento Financiero Contable

## 4.1.15. PROCEDIMIENTO DE USO DE LA CAJA CHICA FONDO DE DINERO DEL TESORERO

	<b>Municipalidad de Alajuelita</b>	Fecha Emisión 15 de Noviembre del 2016
	<b>Departamento Financiero Contable</b>	Página <b>253</b> de <b>8</b>
	Procedimiento de Uso de la Caja Chica Fondo de dinero del Tesorero COD MUN-TES-015	Versión 1

<b>Realizado por:</b>	<b>Fecha:</b>	<b>Firma</b>
José Luis Hernández Madrigal	10/10/2016	
<b>Revisado por:</b>	<b>Puesto:</b>	<b>Fecha:</b>
Lic. Silvia Molina Arias	Enc. Financiera	11/10/2016
<b>Aprobado por:</b>	<b>Puesto:</b>	<b>Fecha:</b>

<p><b>1.Descripción general del Procedimiento</b> El Tesorero Municipal recibe solicitud de cambio de monedas y billetes por parte del Cajero Recaudador, quien realiza el cambio de dinero respectivo. El Tesorero Municipal hace un conteo de la Caja Chica Fondo de Tesorería, para realizar si así se requiere un cambio de denominaciones en un ente bancario, posterior a eso se resguarda el dinero.</p>
<p><b>2.Objetivo</b> Utilizar la Caja Chica Fondo de dinero del Tesorero, para la operación diaria y normal de Tesorería con el fin de realizar cambios de dinero con el Cajero Recaudador y no ver interrumpida la operación de recepción de dinero por parte de los clientes.</p>
<p><b>3.Áreas de aplicación o Alcance de los Procedimientos</b> Área de Tesorería</p>
<p><b>4.Responsables</b> a) Tesorero Municipal b) Cajero Recaudador</p>
<p><b>5.Políticas o normas de Aplicación</b> a) Según políticas internas del municipio, cualquier situación compleja que se presente con la Caja Chica Fondo de dinero del Tesorero, debe ser reportada al Encargado del Departamento Financiero Contable, con el fin de generar una debida solución. b) La Caja Chica Fondo dinero del Tesorero, debe incluir el fondo de dinero del Cajero Recaudador, según políticas internas del municipio. c) Por política interna de la municipalidad, el cambio de dinero que se realice en un ente bancario, no debe ser una suma mayor a 100 000 colones, esto para evitar peligros por extravío, de robo entre otros. d) La Caja Chica Fondo de dinero del tesorero, debe ser de uso exclusivo para el Tesorero Municipal, según políticas internas de la institución.</p>



# Diseño del Manual de Procedimientos del Departamento Financiero Contable

	<b>Municipalidad de Alajuelita</b>	Fecha Emisión 15 de Noviembre del 2016
	<b>Departamento Financiero Contable</b>	Página <b>3</b> de <b>8</b>
	Procedimiento de Uso de la Caja Chica Fondo de dinero del Tesorero COD MUN-TES-015	Versión 1

e) Como política interna del municipio, para variar el monto de dinero de la caja chica Fondo de dinero del Tesorero, se debe realizar previamente una justificación y esta debe ser aprobada por el Encargado del Departamento Financiero Contable.

## 6. Formularios

N/A

## 7. Aplicaciones computacionales

- a) Microsoft Office Excel 2010.
- b) Microsoft Office Word 2010.

## 8. Conceptos Claves

- a) Cajero Recaudador: Funcionario Municipal quien realiza el cobro de ingresos por servicios e ingresos por impuestos, así como la facturación correspondiente.
- b) Caja Chica Fondo de dinero del Tesorero: Fondo de dinero el cual es administrado por el Tesorero Municipal.
- c) Denominaciones de monedas y billetes: Tipos de monedas y billetes según su valor monetario.

## 9. Descripción de las operaciones

Paso	Actividad	Responsable
0.	<b>Inicio del Procedimiento.</b>	
1.	Recibe solicitud de cambio de dinero por parte del Cajero Recaudador.	Tesorero Municipal
2.	Cuenta el dinero.	Tesorero Municipal
3.	Cambia el dinero.	Tesorero Municipal
4.	Entrega el dinero al Cajero Recaudador.	Tesorero Municipal
5.	Cambia el dinero que recibió del Cajero Recaudador en un ente bancario, para tener resguardado en la Caja Chica Fondo dinero del tesorero, para una mejor distribución en denominaciones de dinero.	Tesorero Municipal
6.	Verifica el dinero entregado por el ente bancario.	Tesorero Municipal
7.	¿Recibió denominaciones de dinero en billetes? Sí: Paso 8 No: Paso 10	Tesorero Municipal



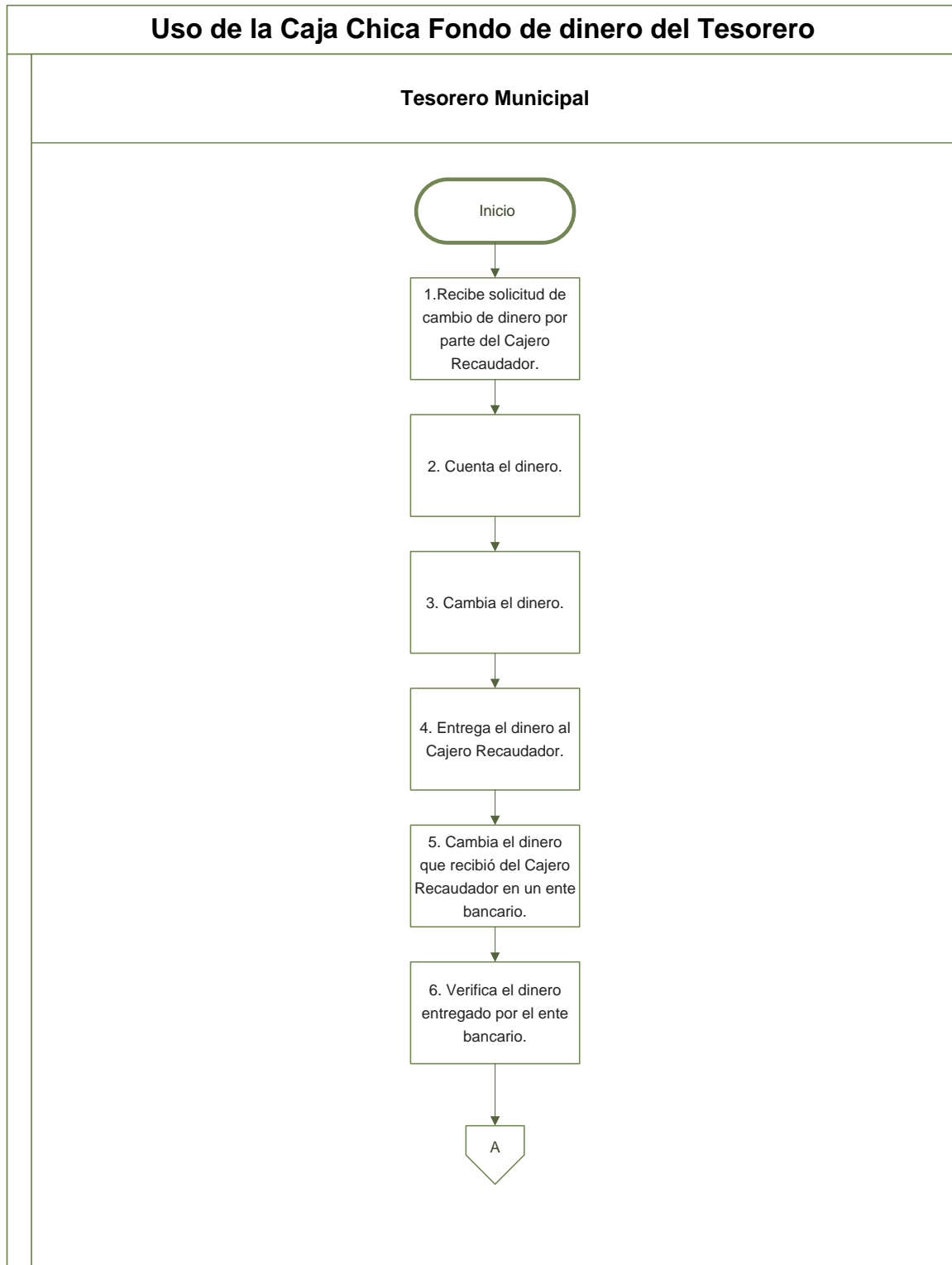
## Diseño del Manual de Procedimientos del Departamento Financiero Contable

8.	Cuenta los billetes en la contadora respectiva para billetes.	Tesorero Municipal			
9.	Resguarda el dinero en denominaciones de billetes en la Caja Chica Fondo de dinero del Tesorero.	Tesorero Municipal			
10.	¿Solicitó en el ente bancario denominaciones de monedas de 500? Sí: Paso 11 No: Paso 12	Tesorero Municipal			
11.	Separa las monedas de 500 colones en bolsas de 10 000 colones cada una.	Tesorero Municipal			
12.	¿Requiere de una separación general del dinero, en diferentes denominaciones? Sí: Paso 13 No: 14	Tesorero Municipal			
13.	Realiza una separación general en las bolsas de monedas, entregadas por el banco.	Tesorero Municipal			
14.	Sella las bolsas de dinero con las denominaciones correspondientes.	Tesorero Municipal			
15.	Anota el monto de denominación en el frente exterior de la bolsas de dinero.	Tesorero Municipal			
16.	Guarda en la caja fuerte de Tesorería, cada bolsa de dinero en una bolsa grande general, según denominaciones.	Tesorero Municipal			
17.	Guarda la Caja Chica Fondo dinero del Tesorero en la caja fuerte de Tesorería.	Tesorero Municipal			
	<b>Fin del Procedimiento.</b>	Tesorero Municipal			
<table style="width: 100%; border: none;"> <tr> <td style="width: 33%; border: none;">Elaboró: José Luis Hernández Madrigal</td> <td style="width: 33%; border: none;">Revisó: Lic. Silvia Molina Arias</td> <td style="width: 33%; border: none;">Autorizó:</td> </tr> </table>			Elaboró: José Luis Hernández Madrigal	Revisó: Lic. Silvia Molina Arias	Autorizó:
Elaboró: José Luis Hernández Madrigal	Revisó: Lic. Silvia Molina Arias	Autorizó:			
<b>10. Diagrama de Flujo</b>					



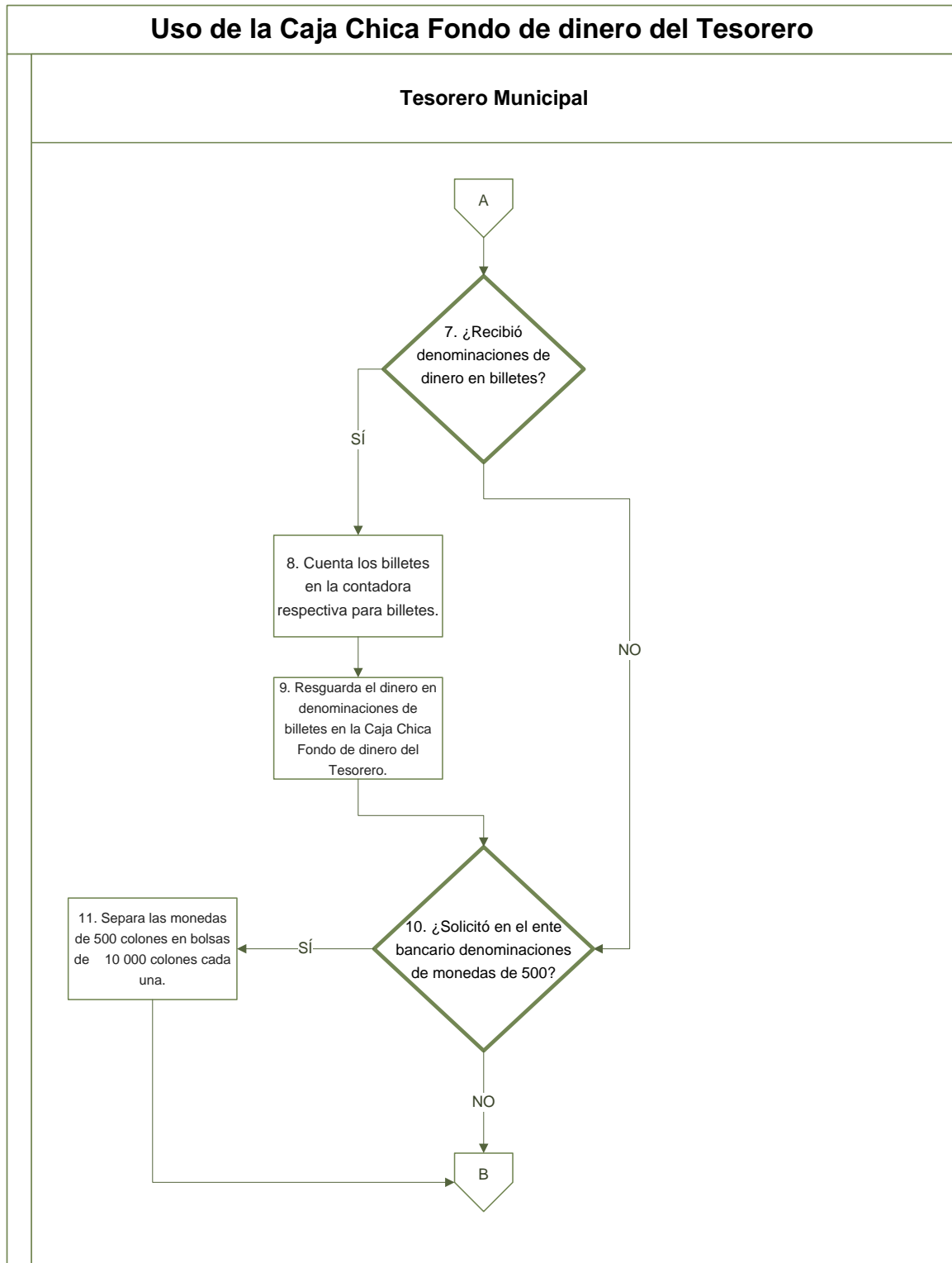


# Diseño del Manual de Procedimientos del Departamento Financiero Contable



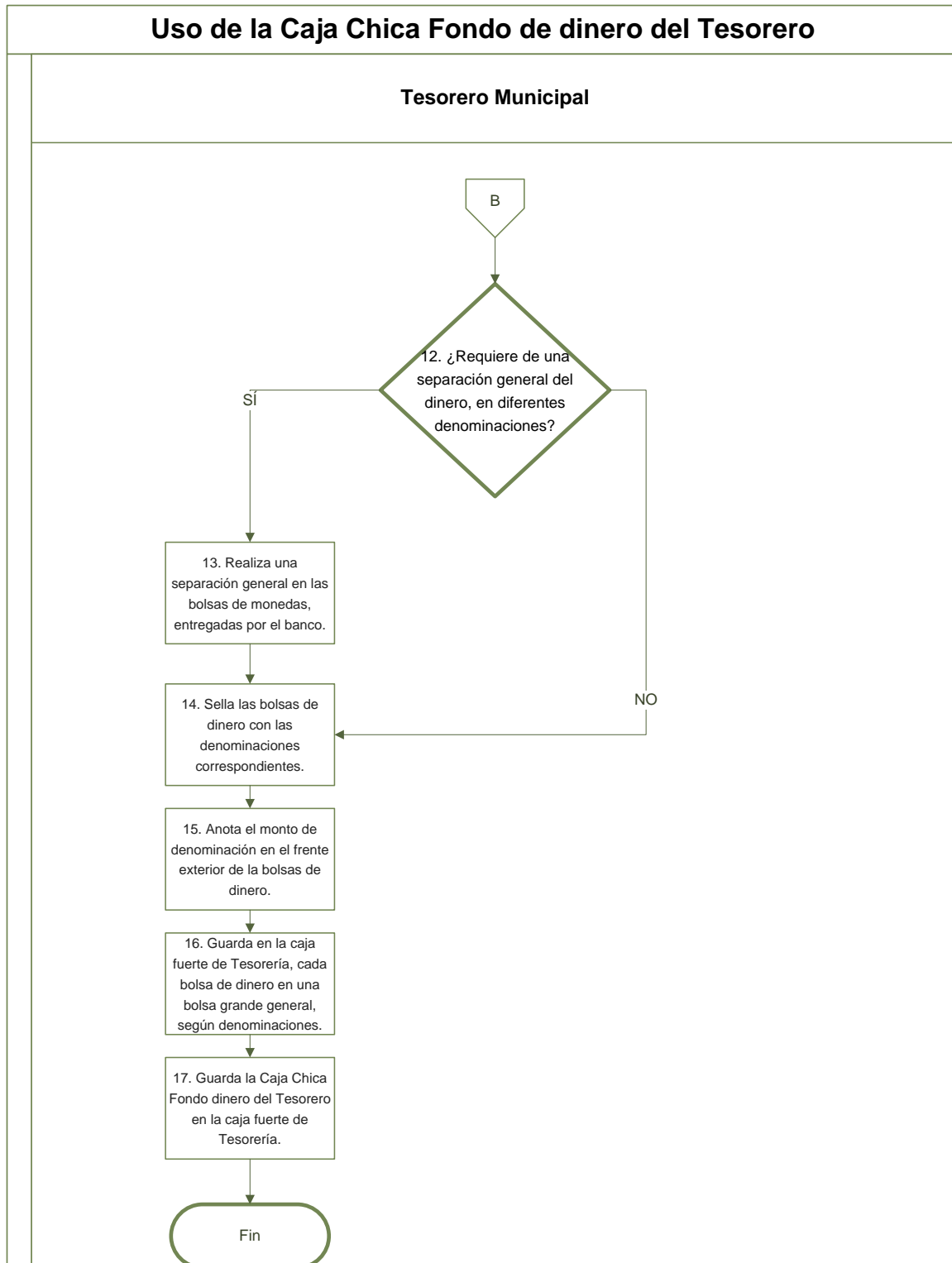


# Diseño del Manual de Procedimientos del Departamento Financiero Contable





# Diseño del Manual de Procedimientos del Departamento Financiero Contable





# Diseño del Manual de Procedimientos del Departamento Financiero Contable

## 4.1.16. PROCEDIMIENTO DE ENTREGA DE DINERO A LA EMPRESA REMESERA

	<b>Municipalidad de Alajuelita</b>	Fecha Emisión 15 de Noviembre del 2016	
	<b>Departamento Financiero Contable</b>	Página <b>259</b> de <b>12</b>	
	Procedimiento de Entrega de dinero a la Empresa Remesera COD MUN-TES-016	Versión 1	
<b>Realizado por:</b>		<b>Fecha:</b>	<b>Firma</b>
José Luis Hernández Madrigal		11/10/2016	
<b>Revisado por:</b>	<b>Puesto:</b>	<b>Fecha:</b>	<b>Firma</b>
Lic. Silvia Molina Arias	Enc. Financiera	12/10/2016	
<b>Aprobado por:</b>	<b>Puesto:</b>	<b>Fecha:</b>	<b>Firma</b>
<b>1.Descripción general del Procedimiento</b>			
Consiste en la preparación del dinero resguardado en la caja fuerte de tesorería para que sea entregado a la empresa remesera y este sea depositado en la entidad bancaria respectiva.			
<b>2.Objetivo</b>			
Entregar diariamente a los custodios de la empresa remesera, el dinero que se guarda en la caja fuerte de Tesorería producto de los ingresos percibidos por la municipalidad con el fin de que el dinero o títulos valores del municipio se encuentren resguardados en un ente bancario.			
<b>3.Áreas de aplicación o Alcance de los Procedimientos</b>			
Área de Tesorería			
<b>4.Responsables</b>			
a) Tesorero Municipal b) Guarda Municipal			
<b>5.Políticas o normas de Aplicación</b>			
Según políticas internas del municipio:			
a) Se debe respetar el consecutivo numeral de la bolsa de resguardo de dinero (Tula).			
b) Si existiera la anulación de algún formulario debe quedar registrado en archivos de Excel y evidenciado físicamente.			
c) Debe asegurarse que la bolsa de resguardo de dinero (Tula) vaya debidamente cerrada e identificada.			
d) La preparación del dinero resguardado para ser entregado a la empresa remesera, debe hacerse diariamente.			
e) El Cajero Recaudador debe estar presente al momento que el Tesorero Municipal realiza el conteo del dinero que le fue entregado.			



# Diseño del Manual de Procedimientos del Departamento Financiero Contable

	<b>Municipalidad de Alajuelita</b>	Fecha Emisión 15 de Noviembre del 2016
	<b>Departamento Financiero Contable</b>	Página <b>3</b> de <b>12</b>
	Procedimiento de Entrega de dinero a la Empresa Remesera COD MUN-TES-016	Versión 1

## 6. Formularios

- a) Formulario externo Libro de depósitos colones.
- b) Formulario externo Planilla de Transporte de Valores.

## 7. Aplicaciones computacionales

Microsoft Office Excel 2010.

## 8. Conceptos Claves

- a) Custodia: Resguardar un bien.
- b) Cajero Recaudador: Funcionario Municipal quien realiza el cobro de ingresos por servicios e ingresos por impuestos, así como la facturación correspondiente.
- c) Empresa remesera: Organización dedicada a transportar el dinero de otra organización a una entidad bancaria mediante métodos de seguridad, confidencialidad y transparencia.
- d) Tula: Bolsa donde se guarda el dinero que será entregado a la empresa remesera.

## Descripción de las operaciones

Paso	Actividad	Responsable
0.	<b>Inicio del Procedimiento.</b>	
1.	Recibe el dinero recaudado por el Cajero Recaudador.	Tesorero Municipal
2.	Cuenta el dinero entregado por el Cajero Recaudador en presencia del mismo.	Tesorero Municipal
3.	Ingresa los billetes según denominación en la máquina contadora de billetes.	Tesorero Municipal
4.	Anota el monto de dinero en billetes en el formulario externo del *BNCR "Libro de depósitos colones".	Tesorero Municipal
5.	Ingresa las monedas según denominación, en la máquina contadora de monedas.	Tesorero Municipal
6.	Anota el monto de dinero en monedas en el formulario externo del *BNCR "Libro de depósitos colones".	Tesorero Municipal
7.	Firma el formulario externo del BNCR "Libro de depósitos colones".	Tesorero Municipal
8.	Anota el monto del formulario en un libro físico y en archivo Excel "Depósitos diarios".	Tesorero Municipal



## Diseño del Manual de Procedimientos del Departamento Financiero Contable

9.	Consolida los montos anotados en libro físico y archivo de Excel, con el dinero que resguardara en la caja fuerte de tesorería.	Tesorero Municipal
10.	Resguarda el dinero adjunto con formulario “Libro de depósitos colones” en la caja fuerte de tesorería hasta que se prepare el dinero para ser entregado al empresa remesera.	Tesorero Municipal
11.	Revisa el consecutivo de tula.	Guarda Municipal
12.	Verifica el monto de cada formulario “Libro de depósitos colones”	Tesorero Municipal
13.	Completa el formulario externo “Planilla de transporte de valores”.	Tesorero Municipal
14.	Firma el formulario externo “Planilla de transporte de valores”.	Tesorero Municipal
15.	Ingresa cada formulario “Libro de depósitos colones” más el dinero adjunto en la Tula correspondiente.	Tesorero Municipal
16.	Cierra la tula adecuadamente.	Tesorero Municipal
17.	Anota en la parte externa de la tula, el emisor y receptor del dinero.	Tesorero Municipal
18.	Resguarda tula en la caja fuerte de tesorería hasta que se presenten los custodios de la empresa remesera.	Tesorero Municipal
19.	Avisa al Tesorero Municipal la presencia de los custodios de la empresa remesera.	Guarda Municipal
20.	Solicita identificación al custodio del dinero.	Guarda Municipal
21.	Revisa el padrón fotográfico enviado con anterioridad por la empresa remesera.	Guarda Municipal
22.	Registra en la bitacora de seguridad el ingreso del custodio, anotando nombre y número de identificación.	Guarda Municipal
23.	Entrega la Tula a los custodios de la Empresa Remesera.	Tesorero Municipal
24.	Entrega el formulario externo “Planilla de transporte de valores” a los custodios de la empresa remesera para que sea firmado.	Tesorero Municipal
25.	Recibe copia de formulario externo “Planilla de transporte de valores” firmado de recibido por los custodios.	Tesorero Municipal
26.	Firma lista de visita de custodios, emitida por la empresa remesera.	Tesorero Municipal

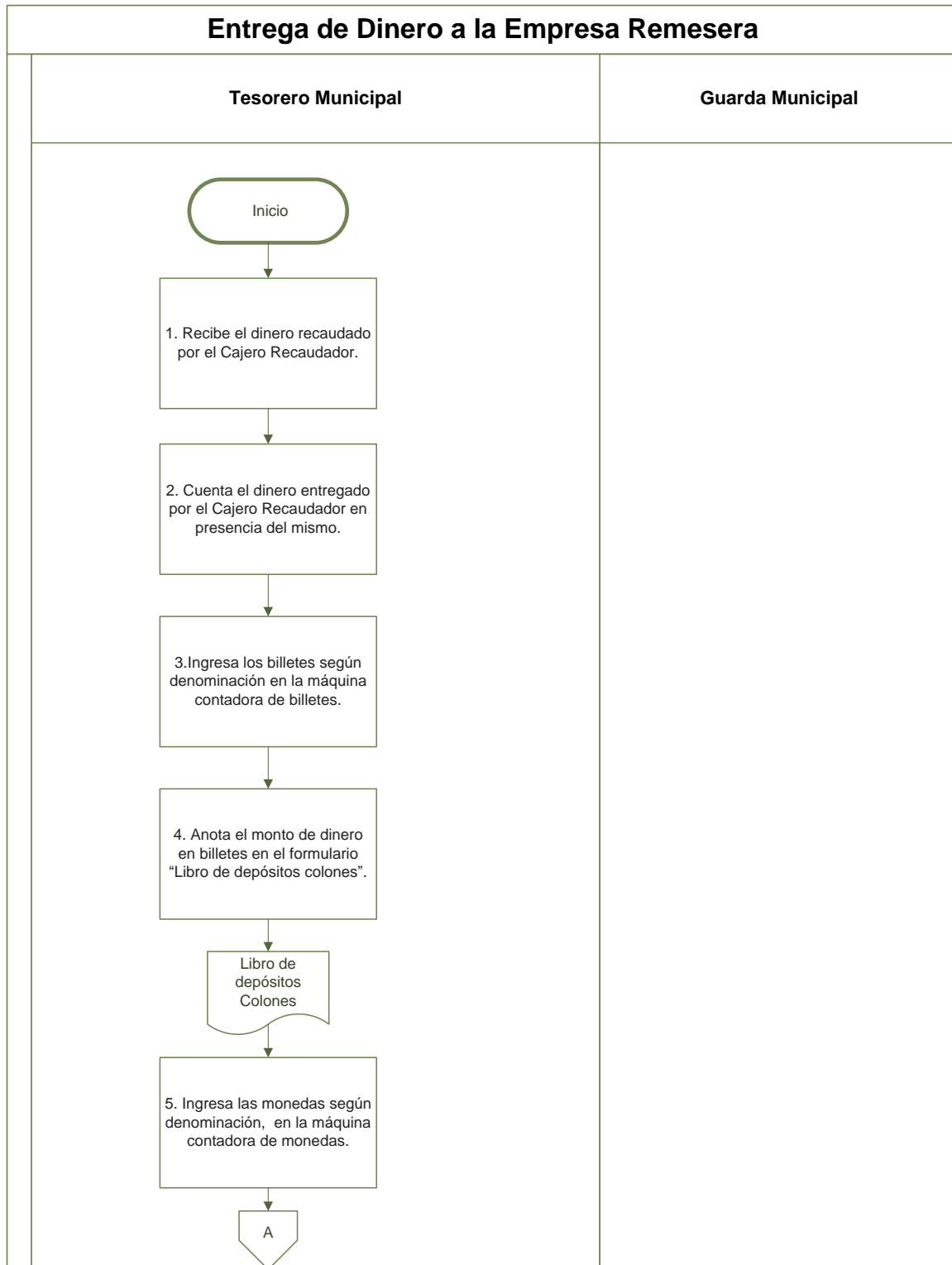


## Diseño del Manual de Procedimientos del Departamento Financiero Contable

27.	Revisa en la página Web, el saldo de bancos del *BNCR.	Tesorero Municipal
28.	¿Fue realizado el depósito de dinero en tula al *BNCR? Sí: Paso 30 No: Paso 29	Tesorero Municipal
29.	Llama a la empresa remesera para que realicen el depósito en tula.	Tesorero Municipal
30.	Archiva copia del formulario "Planilla de transporte de valores".	Tesorero Municipal
<b>Fin del Procedimiento.</b>		
*BNCR=Banco Nacional de Costa Rica		
Elaboró: José Luis Hernández Madrigal	Revisó: Lic. Silvia Molina Arias	Autorizó:
<b>10. Diagrama de Flujo</b>		



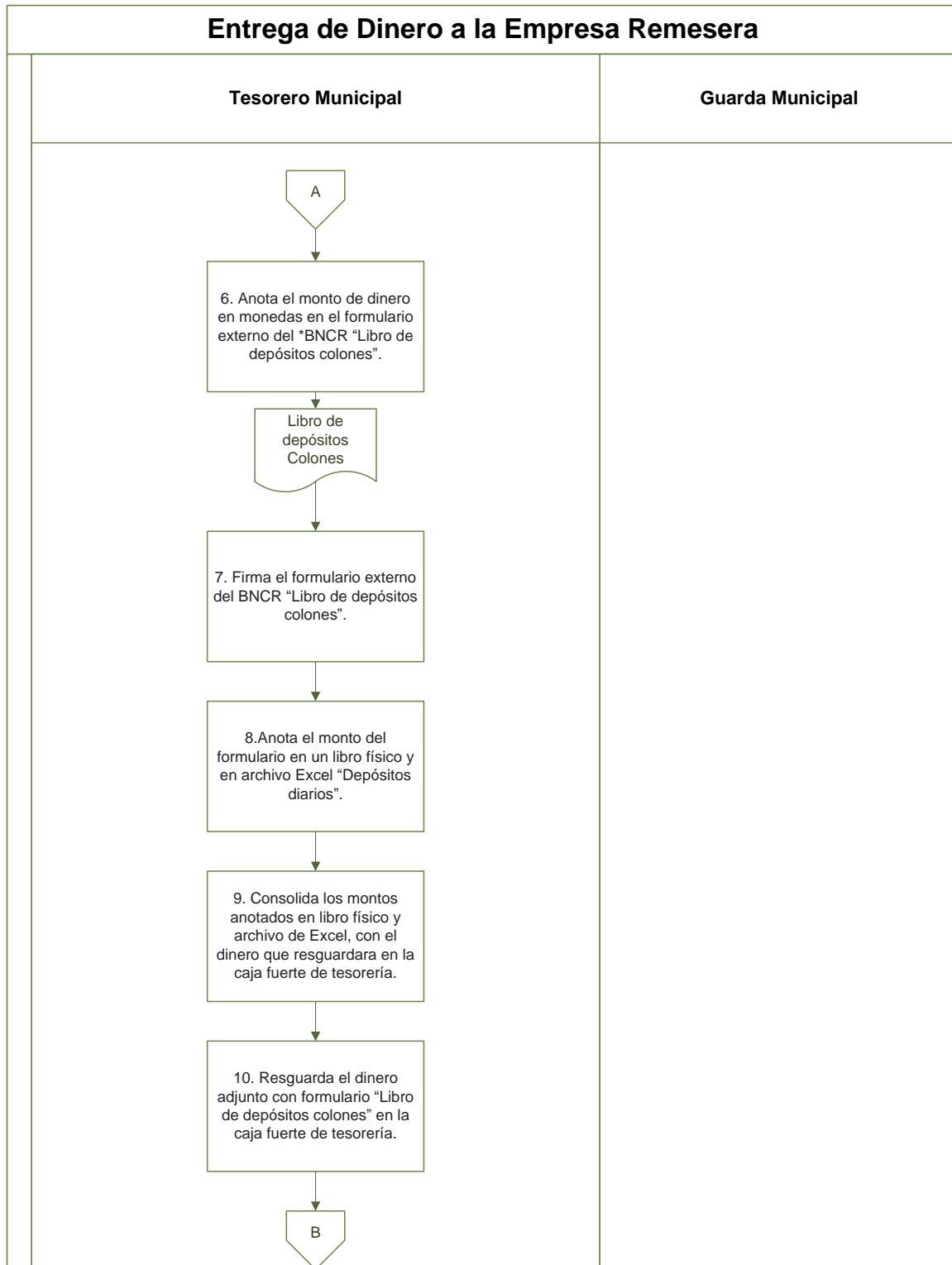
# Diseño del Manual de Procedimientos del Departamento Financiero Contable





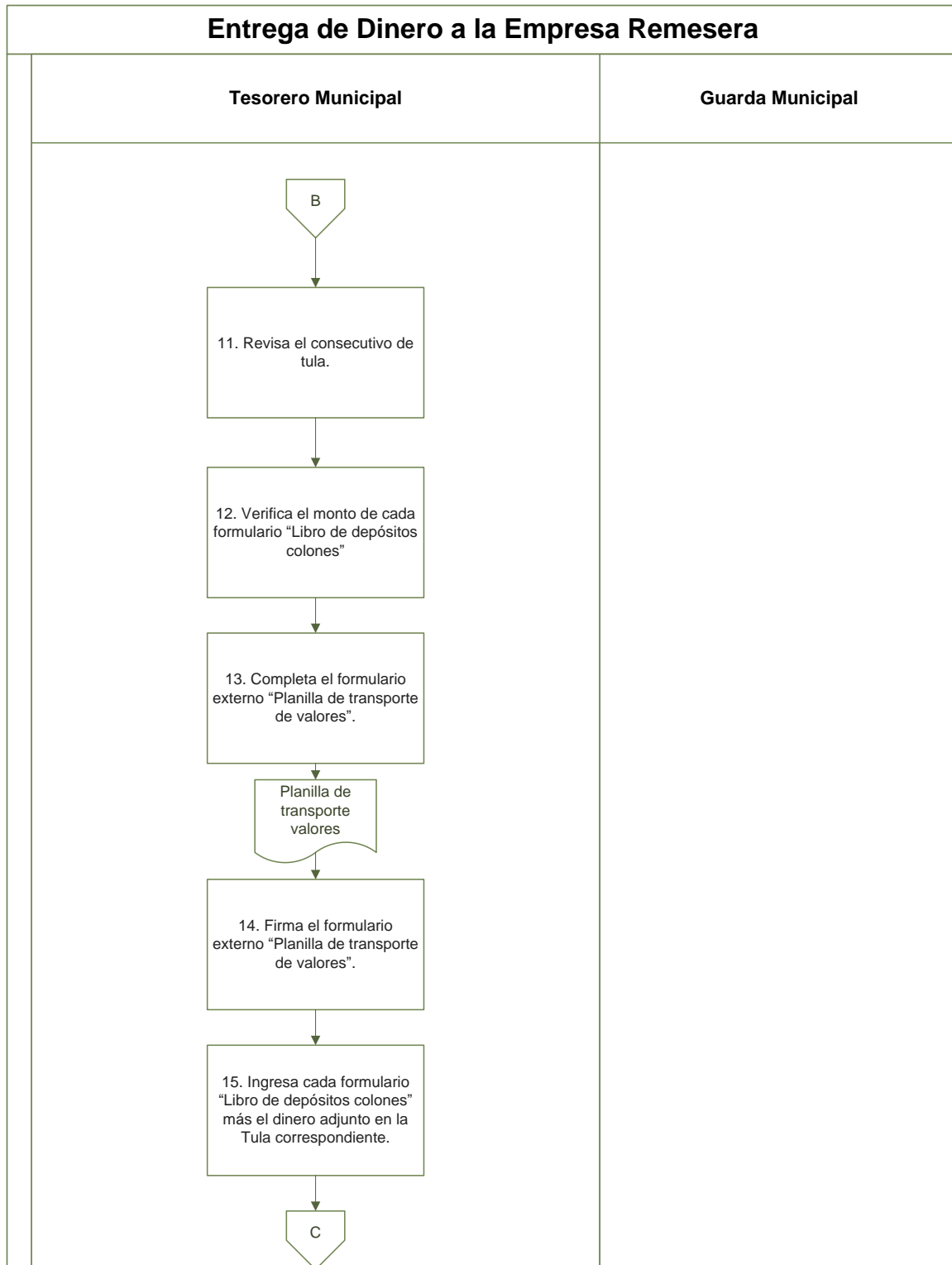


# Diseño del Manual de Procedimientos del Departamento Financiero Contable



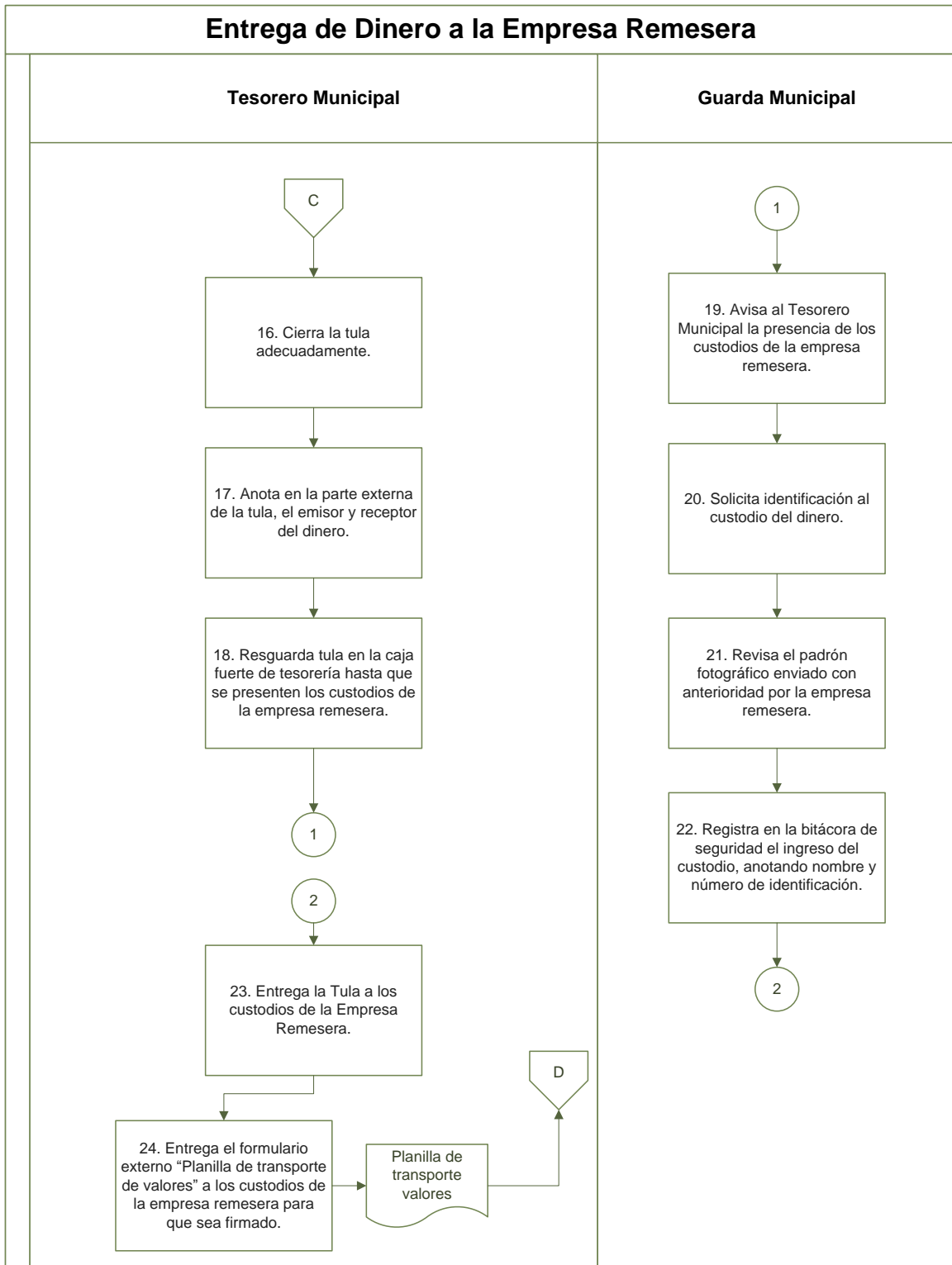


# Diseño del Manual de Procedimientos del Departamento Financiero Contable



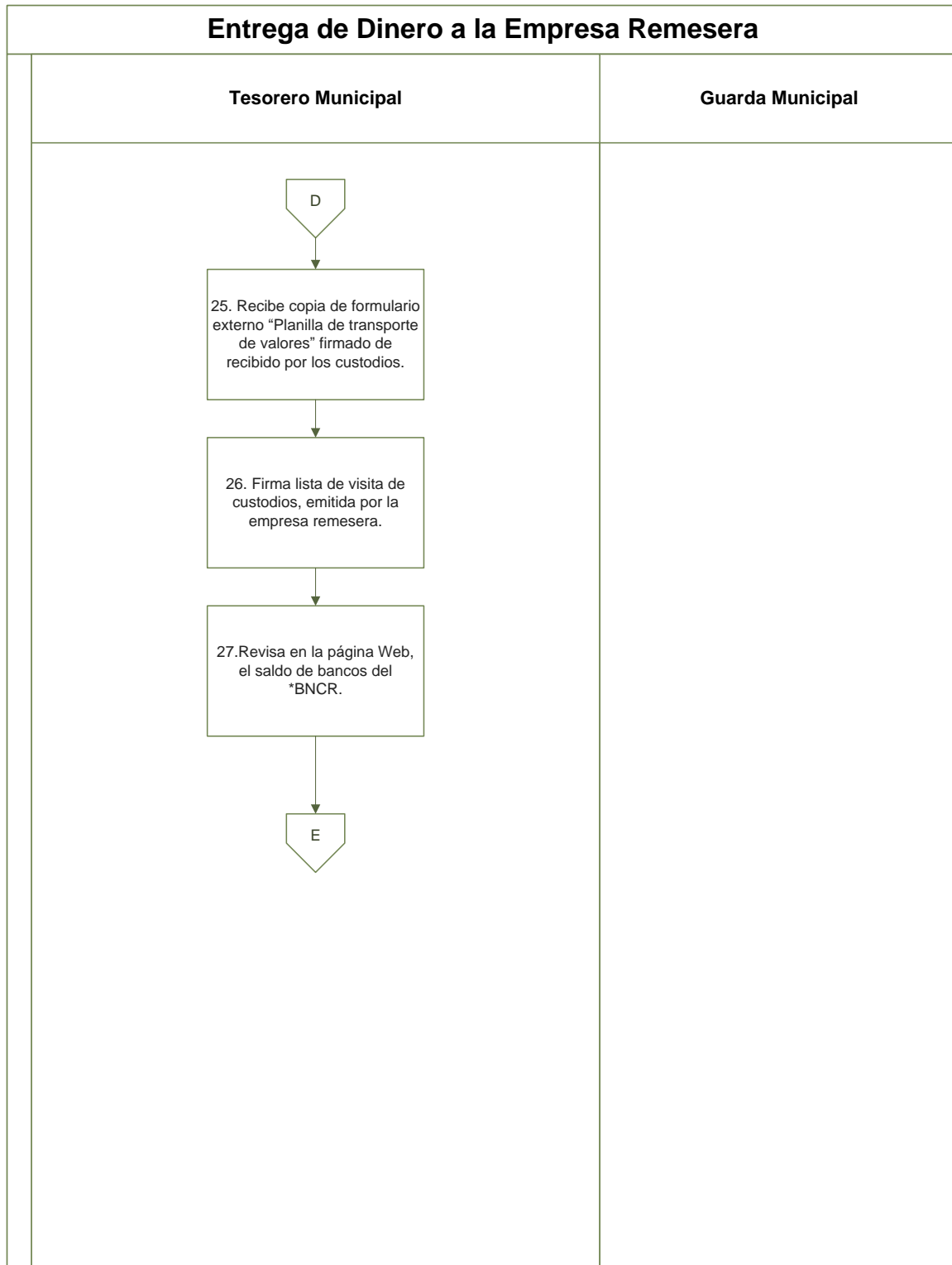


# Diseño del Manual de Procedimientos del Departamento Financiero Contable



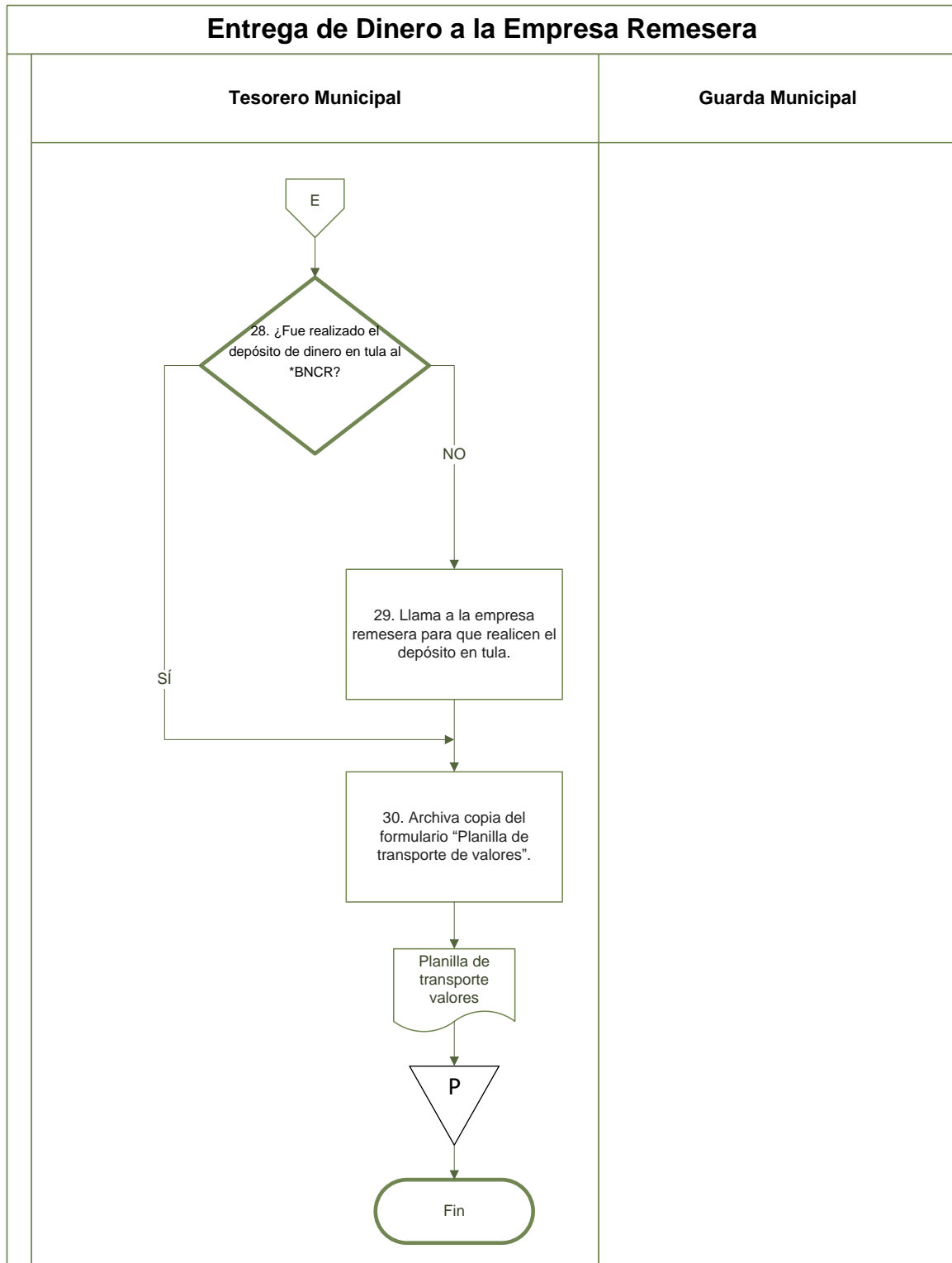


# Diseño del Manual de Procedimientos del Departamento Financiero Contable





# Diseño del Manual de Procedimientos del Departamento Financiero Contable





# Diseño del Manual de Procedimientos del Departamento Financiero Contable

## 4.1.17. PROCEDIMIENTO DE CIERRE DIARIO DE CAJA RECAUDADORA Y TESORERÍA

	<b>Municipalidad de Alajuelita</b>	Fecha Emisión 15 de Noviembre del 2016	
	<b>Departamento Financiero Contable</b>	Página <b>269</b> de <b>10</b>	
	Procedimiento de Cierre diario de Caja Recaudadora y Tesorería COD MUN-TES-017	Versión 1	
<b>Realizado por:</b>	<b>Fecha:</b>	<b>Firma</b>	
José Luis Hernández Madrigal	11/10/2016		
<b>Revisado por:</b>	<b>Puesto:</b>	<b>Fecha:</b>	<b>Firma</b>
Lic. Silvia Molina Arias	Enc. Financiera	12/10/2016	
<b>Aprobado por:</b>	<b>Puesto:</b>	<b>Fecha:</b>	<b>Firma</b>
<p><b>1.Descripción general del Procedimiento</b>            El Cajero Recaudador hace un conteo del dinero con el que labora, entrega el fondo de dinero de su caja chica más un depósito final al Tesorero Municipal, junto a un reporte de cierre de pagos en tarjetas, reporte de cierre del cajero y reporte de cierre general del día, emitidos por el datafono electrónico y el Sistema Integrado Municipal. El Tesorero Municipal revisa el depósito final y hace una conciliación de los depósitos entregados en el día contra los informes presentados. Concilia el fondo de dinero que usa en tesorería y elabora un detalle de cierre diario del día.</p>			
<p><b>2.Objetivo</b>            Analizar los ingresos diarios de dinero, de manera que lo registrado en el sistema de información de la institución, sea igual al dinero que se encuentra en físico con el objetivo de cerrar la operación de ingreso de dinero del día y poder abrir un día más de operación con un saldo en cero.</p>			
<p><b>3.Áreas de aplicación o Alcance de los Procedimientos</b>            Área de Tesorería</p>			
<p><b>4.Responsables</b>            Cajero Recaudador            Tesorero Municipal</p>			
<p><b>5.Políticas o normas de Aplicación</b>            Según políticas internas del municipio:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) El Cajero Recaudador debe estar presente al momento en que el Tesorero Municipal realiza el conteo del dinero que le fue entregado.</li> <li>b) El cierre diario de Caja Recaudadora y Tesorería debe realizarse al ser las quince y treinta horas de la tarde de cada día laboral.</li> </ul>			



# Diseño del Manual de Procedimientos del Departamento Financiero Contable

	<b>Municipalidad de Alajuelita</b>	Fecha Emisión 15 de Noviembre del 2016
	<b>Departamento Financiero Contable</b>	Página <b>3</b> de <b>10</b>
	Procedimiento de Cierre diario de Caja Recaudadora y Tesorería COD MUN-TES-017	Versión 1

## 6. Formularios

Formulario externo “Libro de depósitos del BNCR “

## 7. Aplicaciones computacionales

Microsoft Office Excel 2010.

Sistema Integrado Municipal (SIM).

## 8. Conceptos Claves

- a) Custodia: Resguardar un bien.
- b) Cajero Recaudador: Funcionario Municipal que realiza el cobro de ingresos por servicios e ingresos por impuestos, así como la facturación correspondiente.
- c) Ingreso: Entrada de dinero.
- d) Caja Chica del Cajero: Fondo de dinero con el cual trabaja el Cajero Recaudador.
- e) Caja Chica Fondo de dinero del Tesorero: Fondo de dinero el cual es administrado por el Tesorero Municipal.
- f) Tula: Bolsa donde se guarda el dinero que será entregado a la empresa remesera.
- g) Datafono: Aparato conectado a una línea telefónica que en los establecimientos públicos, permite pagar o abonar una compra mediante una tarjeta bancaria.

## 9. Descripción de las operaciones

Paso	Actividad	Responsable
0.	<b>Inicio del Procedimiento.</b>	
1.	Cierra la ventanilla de la Caja Recaudadora.	Cajero Recaudador
2.	Aplica el cierre de tarjetas de crédito o débito en el datafono electrónico.	Cajero Recaudador
3.	Entrega las copias de los vouchers del datafono al Tesorero Municipal para su revisión.	Cajero Recaudador
4.	Revisa los vouchers del datafono contra lo emitido en las facturas de cancelación.	Tesorero Municipal
5.	¿Existe alguna diferencia? Sí: Paso 6 No: Paso 8	Tesorero Municipal
6.	Busca la diferencia junto con el Cajero Recaudador.	Tesorero Municipal
7.	Efectúa la corrección.	Tesorero Municipal
8.	Archiva todos los vouchers.	Tesorero Municipal



## Diseño del Manual de Procedimientos del Departamento Financiero Contable

9.	Imprime del sistema SIM, el reporte de cierre del cajero recaudador y el cierre diario general.	Cajero Recaudador
10.	Entrega el reporte de cierre cajero y reporte cierre general al Tesorero Municipal.	Cajero Recaudador
11.	Realiza conteo de la Caja Chica del Cajero.	Cajero Recaudador
12.	Revisa el archivo de Excel "Depósitos diarios".	Tesorero Municipal
13.	Informa al cajero cual sería el depósito final a entregar.	Tesorero Municipal
14.	Entrega el depósito final al Tesorero Municipal.	Cajero Recaudador
15.	Cuenta el depósito final.	Tesorero Municipal
16.	¿Coincide depósito final con lo calculado por el Tesorero Municipal? Sí: Paso 19 No: Paso 17	Tesorero Municipal
17.	Revisa cheques, transferencias y efectivo de la Operación del día en conjunto con el Cajero Recaudador.	Tesorero Municipal
18.	Efectúa la corrección correspondiente.	Tesorero Municipal
19.	Completa el formulario "Libro de depósitos del BNCR" para resguardo en la tula, anotando el monto del depósito final.	Tesorero Municipal
20.	Anota el depósito final en el archivo de Excel "Depósitos diarios" y en un libro físico.	Tesorero Municipal
21.	Realiza comparación de recibos anulados con los reportes impresos del sistema SIM.	Tesorero Municipal
22.	Verifica que lo registrado en el archivo "Depósitos diarios" con los reportes recibidos del cajero recaudador y el monto del depósito final sean iguales.	Tesorero Municipal
23.	Entrega la Caja Chica del Cajero al Tesorero Municipal.	Cajero Recaudador
24.	Resguarda la Caja Chica del Cajero en la caja fuerte de tesorería.	Tesorero Municipal
25.	Ingresa al archivo de Excel "Arqueos de Tesorería".	Tesorero Municipal
26.	Concilia el monto del día anterior de la "Caja Chica Fondo de dinero del Tesorero" con el monto del día actual.	Tesorero Municipal
27.	Archiva los reportes entregados por el Cajero Recaudador.	Tesorero Municipal
	<b>Fin del Procedimiento.</b>	



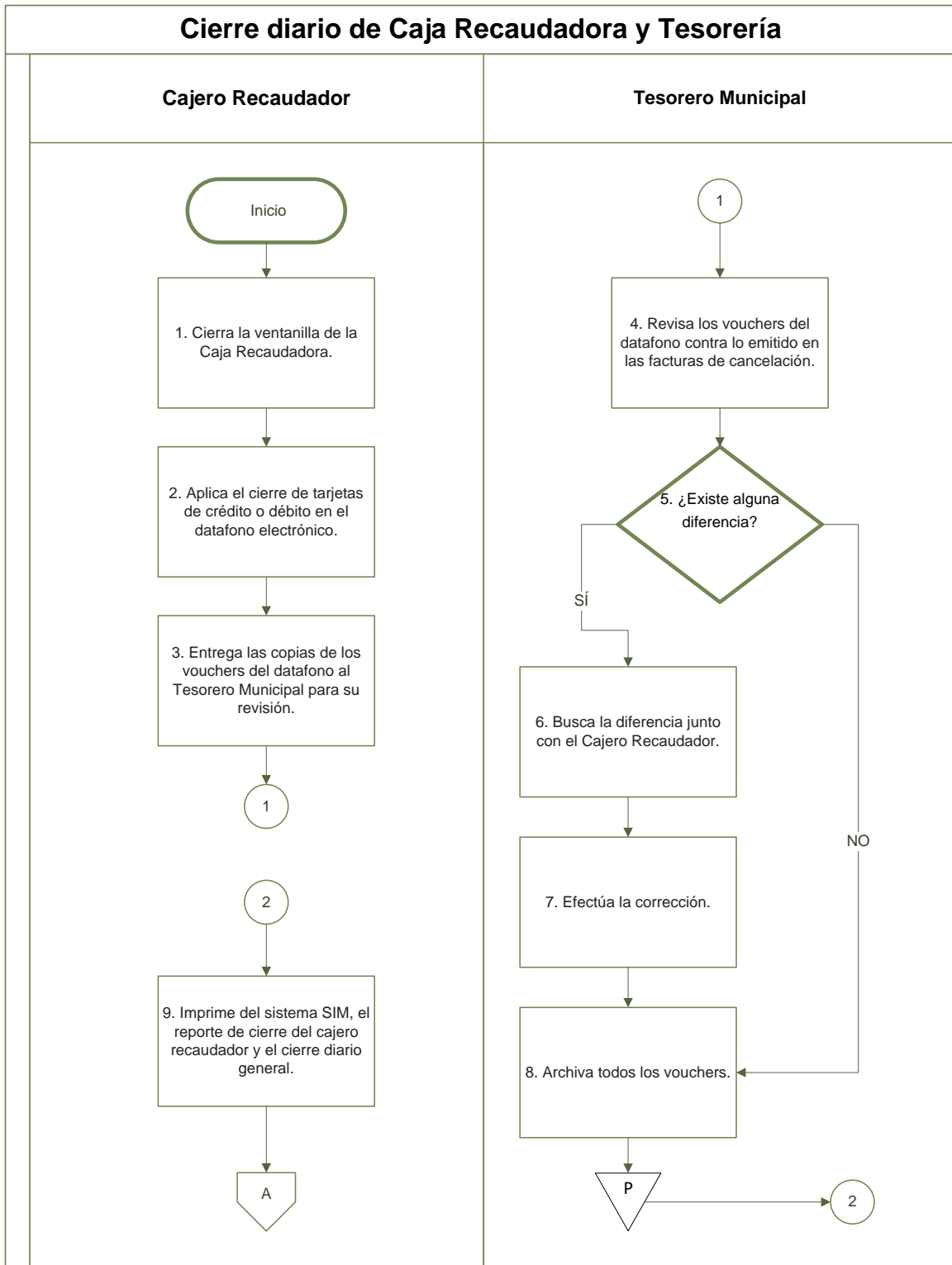


# Diseño del Manual de Procedimientos del Departamento Financiero Contable

*BNCR=Banco Nacional de Costa Rica		
Elaboró: José Luis Hernández Madrigal	Revisó: Lic. Silvia Molina Arias	Autorizó:
<b>10. Diagrama de Flujo</b>		

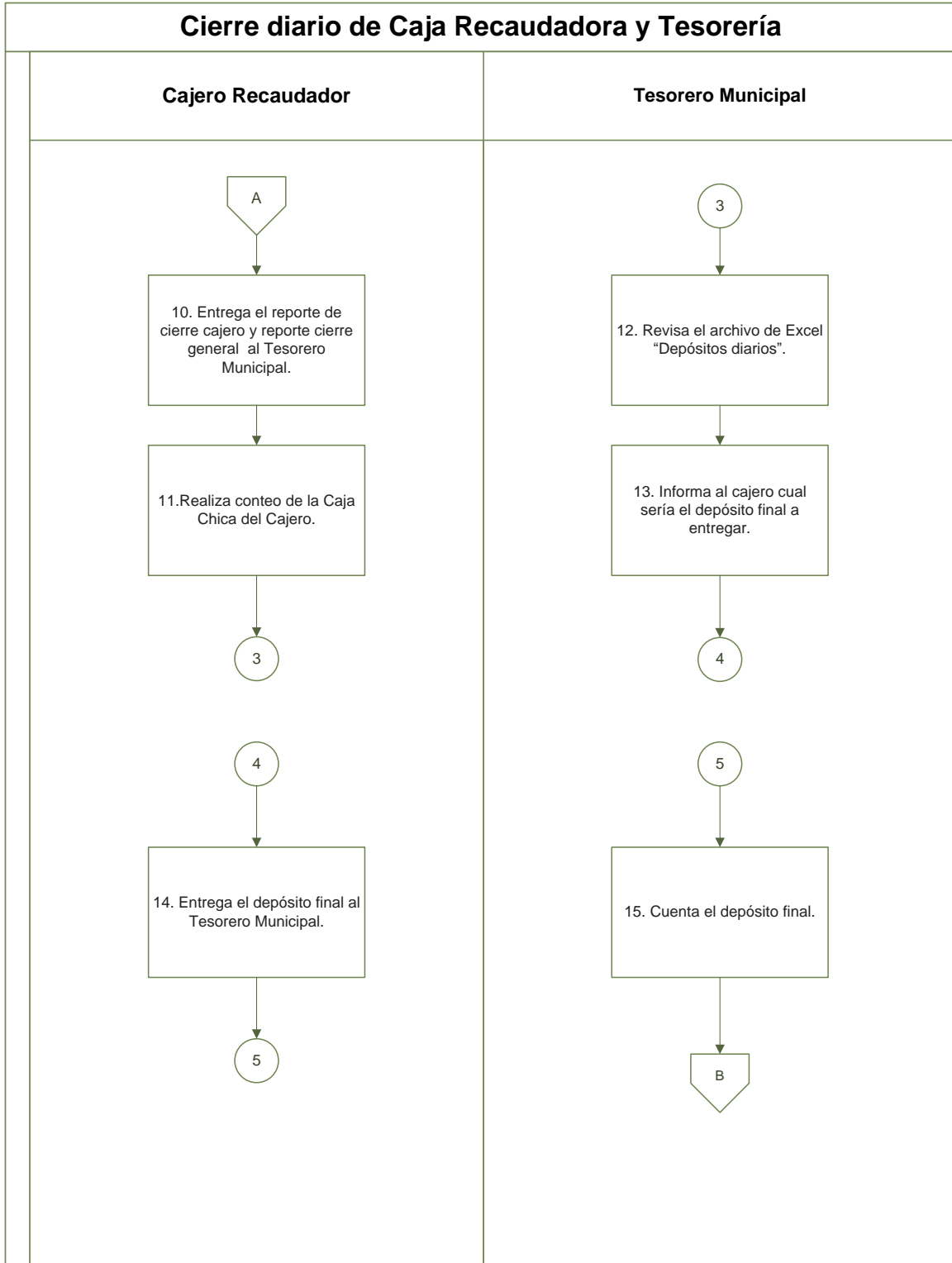


# Diseño del Manual de Procedimientos del Departamento Financiero Contable



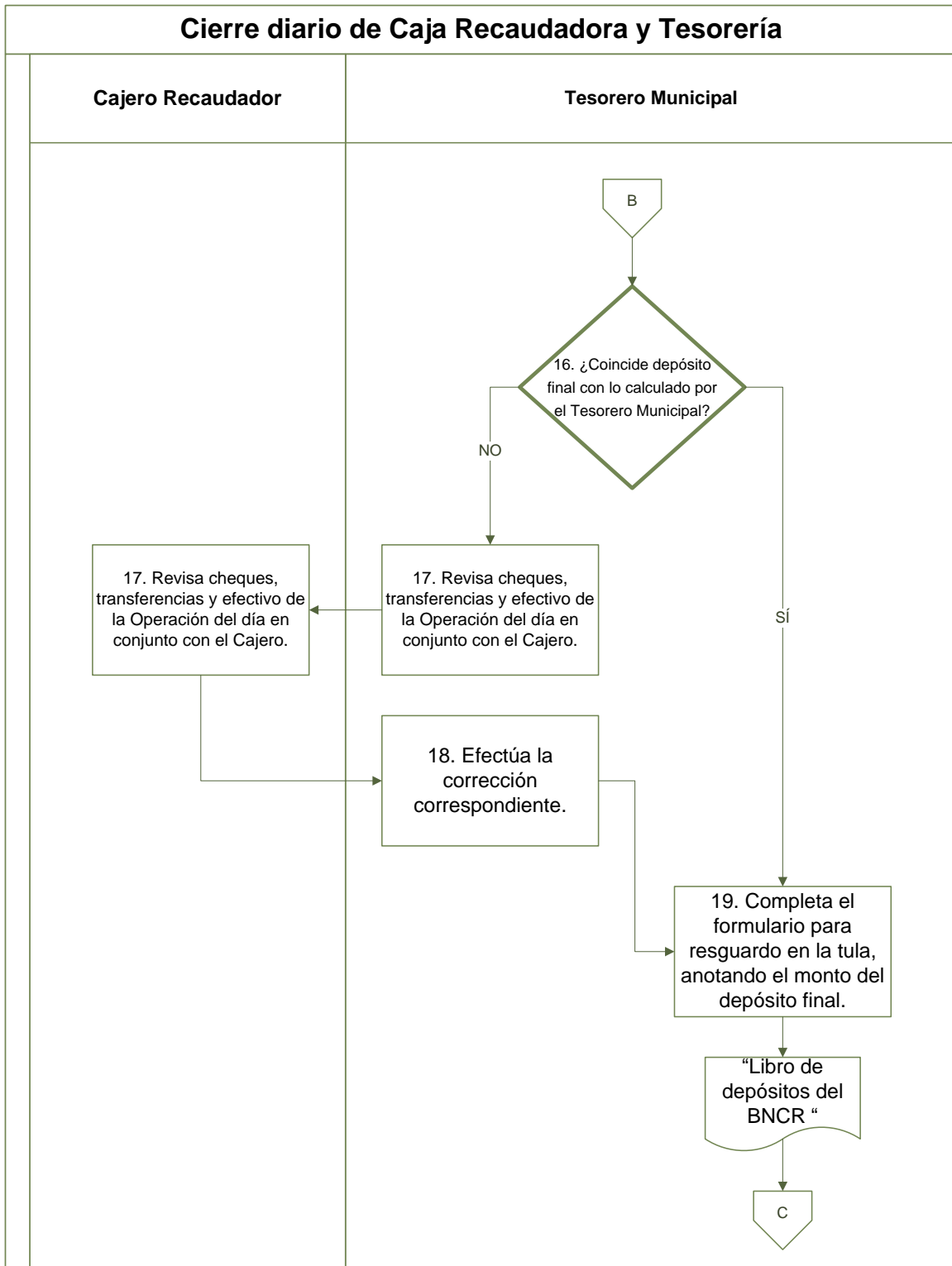


# Diseño del Manual de Procedimientos del Departamento Financiero Contable



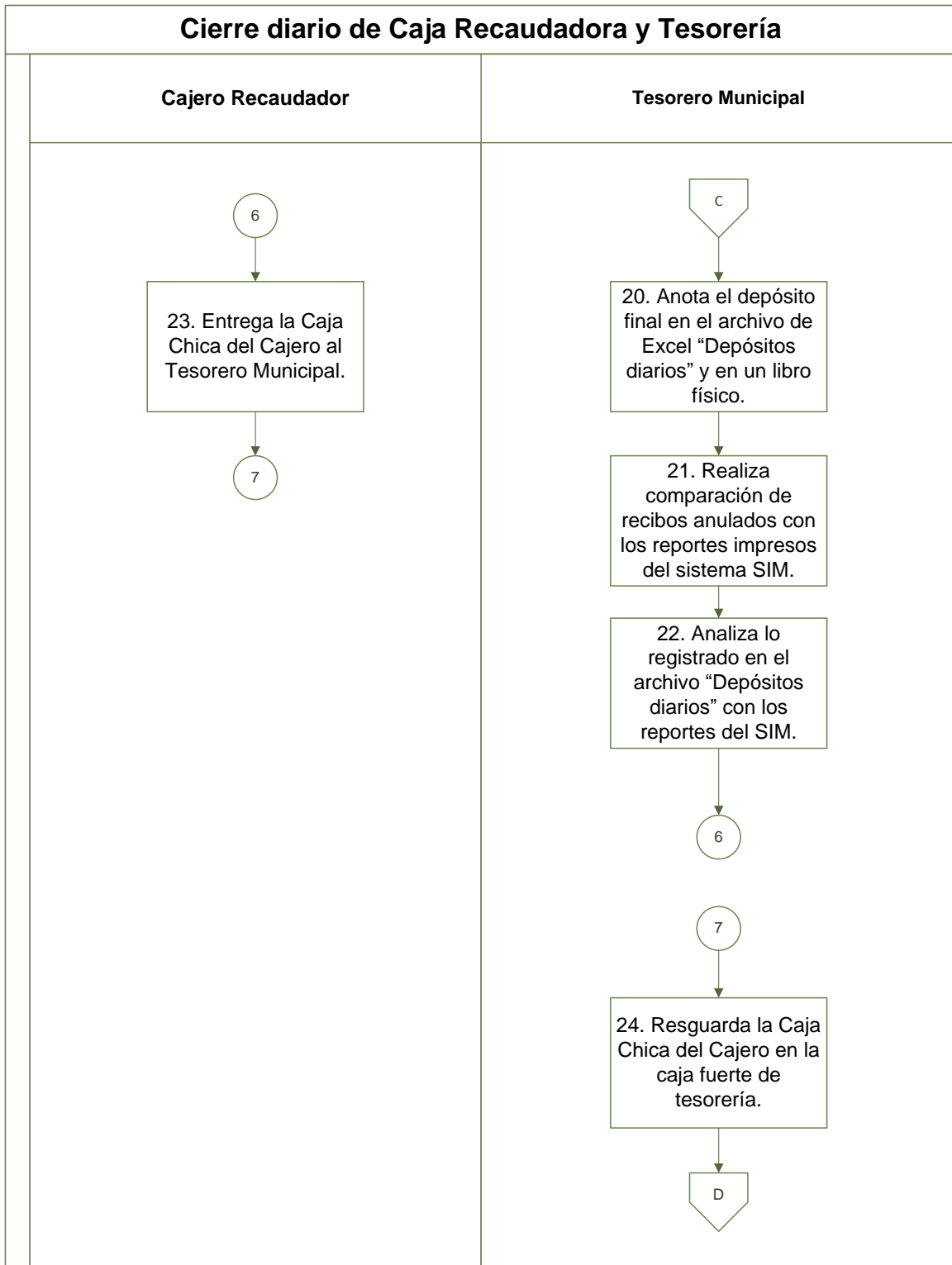


# Diseño del Manual de Procedimientos del Departamento Financiero Contable



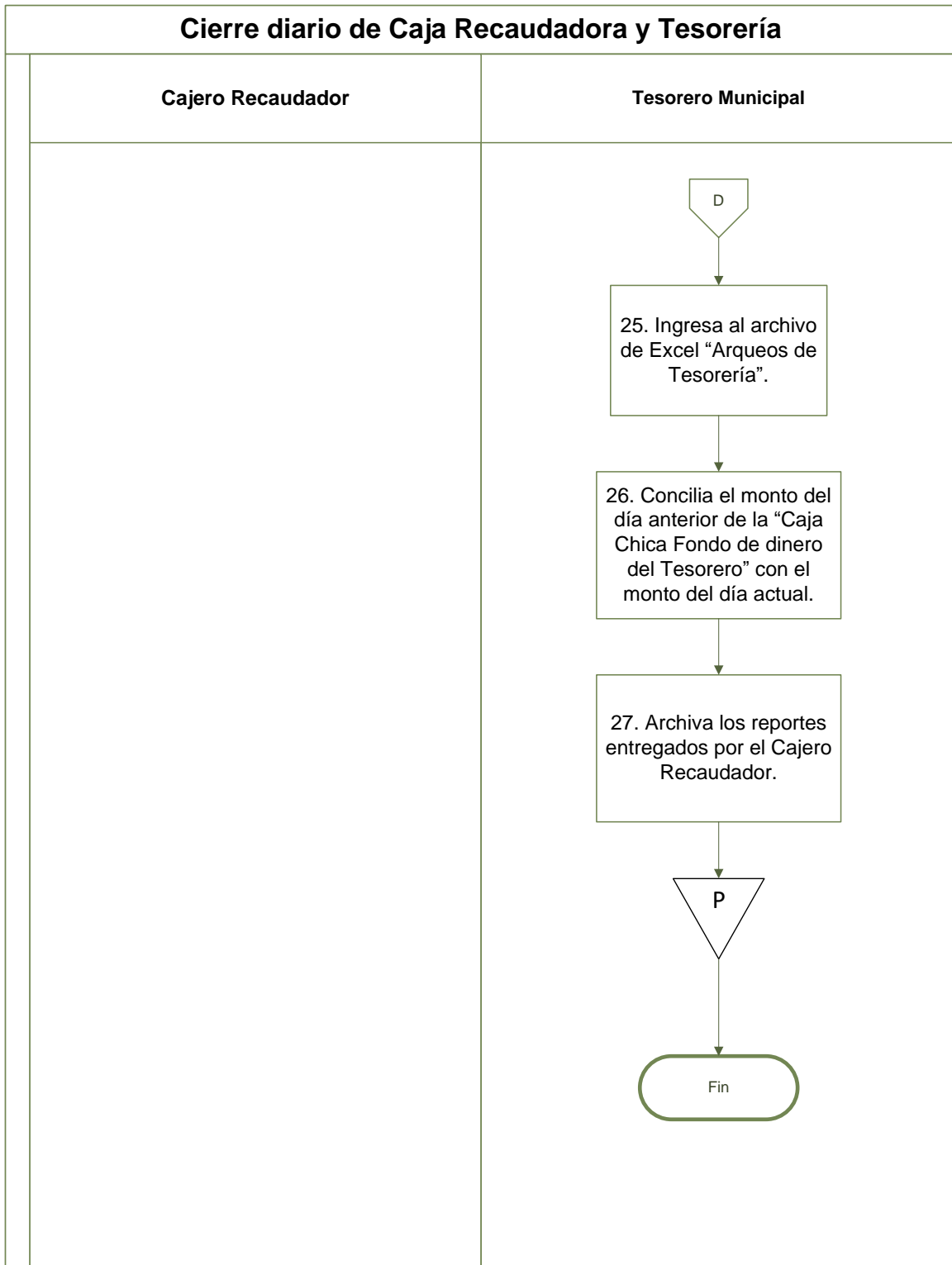


# Diseño del Manual de Procedimientos del Departamento Financiero Contable





# Diseño del Manual de Procedimientos del Departamento Financiero Contable





# Diseño del Manual de Procedimientos del Departamento Financiero Contable

## 4.2. ANÁLISIS DE LOS PRINCIPALES PROCEDIMIENTOS EJECUTADOS EN EL DEPARTAMENTO FINANCIERO CONTABLE

---

En esta sección se analizarán los procedimientos ejecutados actualmente en el Departamento Financiero Contable utilizando las herramientas del Hexámetro Quintiliano y el Análisis de Valor y Tiempo de Ciclo, seguido de las conclusiones y recomendaciones para cada uno de los procedimientos.

### 4.2.1. PROCEDIMIENTO DE FORMULACIÓN DEL PRESUPUESTO ORDINARIO

#### 4.2.1.1 Hexámetro Quintiliano

1. ¿Qué?	<p>1.1. ¿Qué se está haciendo?</p> <p>Proyección de los ingresos y egresos de la Municipalidad de Alajuelita para el año siguiente, mediante el mecanismo de reuniones con las jefaturas, para analizar los ingresos y los gastos posibles a generarse.</p> <p>1.2. ¿Qué se debe hacer?</p> <p>Realizar encerronas donde se abarque varios de los temas relacionados con los ingresos y egresos proyectados.</p> <p>Seleccionar a los encargados idóneos para la recepción de los insumos de proveeduría y las necesidades de plazas y pluses salariales.</p>
2. ¿Por qué?	<p>2.1. ¿Por qué se hace?</p> <p>Para que la Municipalidad de Alajuelita cuente con los recursos económicos y así desempeñar sus funciones para el próximo año.</p> <p>2.2. ¿Por qué se hace en ese momento?</p> <p>Para que el municipio empiece funciones a partir del mes de</p>



# Diseño del Manual de Procedimientos del Departamento Financiero Contable

	<p>enero de año entrante, contando con el presupuesto debidamente aprobado.</p> <p>2.3. ¿Por qué se hace de esa manera?</p> <p>Por lo estipulado en el Código Municipal de Costa Rica.</p> <p>2.4. ¿Por qué esa persona lo hace?</p> <p>Es la persona que cumple con los requerimientos técnicos y el conocimiento necesario para el análisis y ejecución del mismo.</p>
3. ¿Dónde?	<p>3.1. ¿Dónde se hace?</p> <p>En el Departamento Financiero Contable, Área de Presupuesto ya que es un procedimiento propio de esa área.</p>
4. ¿Cuándo?	<p>4.1. ¿Cuándo se hace?</p> <p>Se da inicio al procedimiento en el mes de julio de cada año, finalizando en el mes de septiembre del mismo año.</p>
5. ¿Quién?	<p>5.1. ¿Quién lo hace?</p> <p>El Encargado del Departamento Financiero Contable como el responsable general del Procedimiento, otros participantes y responsables como lo son el Alcalde Municipal, el Administrador Tributario, integrantes de la Comisión de Presupuesto, el Encargado de Recursos Humanos, el Encargado de Control de Presupuesto y los integrantes del Concejo Municipal.</p>
6. ¿Cómo?	<p>6.1. ¿Cómo se hace?</p> <p>Mediante varias reuniones, el Encargado del Departamento Financiero Contable en conjunto con el Alcalde Municipal y la Comisión de Presupuesto, se toman decisiones en relación a la estimación de los ingresos y egresos para el año siguiente. El Encargado del Departamento Financiero Contable elabora los informes del presupuesto y estos quedan a la aprobación del Concejo Municipal y la Contraloría General de la República.</p>





## Diseño del Manual de Procedimientos del Departamento Financiero Contable

	<p>6.2. ¿Cómo se debería hacer?</p> <p>Elaborar como mínimo 2 reuniones de larga duración (encerronas) para tratar todos los temas de ingresos y egresos proyectados.</p>
--	---



# Diseño del Manual de Procedimientos del Departamento Financiero Contable

## 4.2.1.2 Análisis del Valor y el Tiempo de Ciclo

Hoja de trabajo para Análisis de valor y tiempo de ciclo																														
Etapa del proceso	Actividades																											Total	%Total	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27			
	Nombra una comisión de Presupuesto	Recopila información de los ingresos en base a años anteriores.	Estima los ingresos a percibir para el periodo siguiente.	Se realiza reunión para el análisis de la proyección de ingresos.	Se realiza reunión para aceptar y aprobar las Proyecciones de ingresos.	Emite celdas circulares a los departamentos de la municipalidad solicitando requerimientos de plazas, remuneraciones e insumos de proveeduría.	Traslada los requerimientos recibidos a la Comisión de Presupuesto.	Se realiza reunión para analizar los requerimientos de insumos de proveeduría y requerimientos de plazas nuevas y remuneraciones.	Elabora la relación de puestos según acuerdos con la Comisión de Presupuesto.	Se realiza reunión para analizar la relación de puestos.	Se realiza reunión para aceptar y aprobar la relación de puestos.	Recibe solicitudes del Concejo Municipal, según acuerdos en sesiones.	Calcula los aportes o transferencias de ley, así como otras solicitudes debidamente aprobadas por el Concejo Municipal.	Estima los gastos fijos basado en un estudio de años anteriores.	Se realiza reunión para conocer los gastos fijos estimados y dar visto bueno a la elaboración del documento del presupuesto.	Incorpora cifras de ingresos y egresos ya analizados en los cuadros insertados en hojas de Excel.	Analiza el grado de equilibrio entre ingresos y egresos.	Formula el documento de Presupuesto Ordinario según los estándares definidos.	Adjunta al documento de presupuesto todos los anexos correspondientes y requeridos por el ente contralor.	Entrega el documento completo de presupuesto a la Secretaría del Concejo Municipal.	Efectúa el proceso de discusión, análisis y aprobación del proyecto de presupuesto.	Genera el documento final para la aprobación definitiva del Concejo Municipal.	Se aprueba el presupuesto ordinario.	Prepara los archivos digitales del presupuesto	Incluye el presupuesto en el Sistema de Información de Presupuestos Públicos (SIPP).	Valida el Presupuesto incluido en el Sistema de Información de Presupuestos Públicos (SIPP).	Envía el documento completo (archivos digitales) de presupuesto a la Contraloría General de la República			
<b>VALOR</b>																														
<b>Añade Valor</b>	X	X	X						X			X	X			X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X		
<b>Permite añadir valor (Soporte)</b>				X	X	X	X	X		X	X			X																
<b>No añade valor</b>																														
	<b>TIEMPO</b>																													
Tiempo de trabajo (en minutos)	8	25	20	80	70	15	3	80	220	70	70	10	15	10	80	30	15	30	5	2	90	20	3	15	40	3	1	1030	74.26	
Tiempo de no trabajo (en minutos)	2	5	0	40	50	0	0	70	20	50	50	0	0	0	40	0	0	0	0	0	30	0	0	0	0	0	0	0	357	25.74
Tiempo total	10	30	20	120	120	15	3	150	240	120	120	10	15	10	120	30	15	30	5	2	120	20	3	15	40	3	1	1387	100.00	
Tiempo Medido en: <b>Minutos</b>																														
Tiempo total de trabajo que añade valor:																												562		
Porcentaje de tiempo de trabajo que añade valor:																												41%		

**Notas:**

Se toma como supuesto que el procedimiento se realiza sin interrupciones o situaciones que no son parte de la naturaleza de la operación.  
Se somete al análisis de valor y tiempo de ciclo sólo aquellas actividades en las que se tiene certeza en que momento es su ejecución y no aquellas que dependen de factores externos o situaciones especiales.

Fuente: Elaboración Propia



# Diseño del Manual de Procedimientos del Departamento Financiero Contable

## Conclusiones del análisis del procedimiento

1. Actualmente este procedimiento no se encuentra documentado en la Empresa, por lo que la realización de este es abstracta.
2. Con respecto al Análisis del Valor y Tiempo de Ciclo, solamente un 41% del total de tiempo que tarda en cumplirse el procedimiento, es tiempo de trabajo que añade valor, contribuyendo a cumplir de manera efectiva el objetivo del procedimiento.
3. Se detecta en el Análisis del Valor y el Tiempo de Ciclo que un 29.63 % del total de actividades para cumplir con el procedimiento, son de soporte, las cuales no agregan valor pero son necesarias para realizar el proceso; Esto debido a que hay mucho tiempo efectivo que se pierde durante las reuniones, tratando otros temas diferentes independientes para lo cual fue creada, además que al elaborarse varias reuniones pequeñas, solo crea distracciones durante el proceso y se impide analizar el tema de presupuesto ordinario de una manera integral .
4. Conseguir estadísticas de años anteriores para el cálculo de la proyección de ingresos y egresos, requiere más tiempo de lo apropiado, debido a la falta de un sistema integral de información en el área de Administración Tributaria (recaudación de ingresos) y en el área Financiera Contable. Por tanto el procedimiento requiere de más tiempo para poderse finalizar.
5. No es correcta la participación del integrante de la Comisión de Presupuesto para la solicitud de insumos de proveeduría y requerimiento de plazas a los diferentes departamentos. Esto debido a que no hay una persona establecida e idónea según el fin de la actividad. Esta conclusión se obtuvo gracias a las entrevista con la Encargada del Departamento Financiero Contable.



## Diseño del Manual de Procedimientos del Departamento Financiero Contable

6. Las políticas internas de la municipalidad y del Departamento Financiero Contable no se encuentran documentadas, más sí son políticas aplicables de forma abstracta y son de naturaleza normal para los funcionarios municipales.

### Recomendaciones para mejorar el procedimiento

1. Documentar dicho procedimiento para dar conocimiento de su realización e incluirlo en un Manual de Procedimientos para el Departamento Financiero Contable.
2. No eliminar aquellas actividades que no generan re trabajo o atrasos de tiempo y que son importantes para obtener el resultado deseado.
3. No realizar reuniones de corta duración y realizar dos reuniones amplias de tiempo (encerronas) en dos días previamente elegidos, para tratar todo lo referente a ingresos y egresos proyectados.
4. Es indispensable que la municipalidad adquiera un sistema integral de información adecuado a sus funciones y que ayude a la efectividad de los procedimientos, eliminando desperdicios de tiempo y logrando que los responsables de las funciones eviten más el trabajo manual para desempeñar más el trabajo analítico u estratégico.
5. La solicitud de insumos de proveeduría y requerimiento de plazas a los diferentes departamentos, debe ser realizada por el Encargado de Proveeduría y el Encargado de Recursos Humanos, al ser estos los más idóneos según el fin de la actividad.
6. La Municipalidad de Alajuelita debe documentar los reglamentos de políticas internas incluyendo el reglamento del Departamento Financiero Contable. Sin embargo se documentan las políticas internas dentro del procedimiento en el apartado llamado políticas o normas.



# Diseño del Manual de Procedimientos del Departamento Financiero Contable

## 4.2.2. PROCEDIMIENTO DE FORMULACIÓN DEL PRESUPUESTO EXTRAORDINARIO

### 4.2.2.1 Hexámetro Quintiliano

1. ¿Qué?	1.1. ¿Qué se está haciendo?  Recalificación de los ingresos y egresos de la Municipalidad de Alajuelita, observando los recursos excedentes entre los ingresos ordinarios presupuestados y los ingresos ordinarios efectivos que se puedan dar durante el periodo ordinario.
2. ¿Por qué?	2.1. ¿Por qué se hace?  Para que la Municipalidad de Alajuelita cuente con los recursos económicos y así desempeñar sus funciones en el presente año, sin ningún inconveniente por falta de presupuesto.  2.2. ¿Por qué se hace en ese momento?  Para que el municipio pueda continuar con sus funciones durante el año, y pueda ejecutar todos los ingresos y egresos disponibles.  2.3. ¿Por qué se hace de esa manera?  Por lo estipulado en el Código Municipal de Costa Rica.  2.4. ¿Por qué esa persona lo hace?  Es la persona que cumple con los requerimientos técnicos y el conocimiento necesario para el análisis y ejecución del mismo.
3. ¿Dónde?	3.1. ¿Dónde se hace?  En el Departamento Financiero Contable, Área de Presupuesto ya que es un procedimiento propio de esa área.



## Diseño del Manual de Procedimientos del Departamento Financiero Contable

4. ¿Cuándo?	4.1. ¿Cuándo se hace?  Se da inicio al procedimiento en el mes de enero de cada año.
5. ¿Quién?	5.1. ¿Quién lo hace?  El Encargado del Departamento Financiero Contable como el responsable general del Procedimiento, otros participantes y responsables como lo son el Alcalde Municipal, el Planificador Municipal, el Encargado de Control de Presupuesto y los integrantes del Concejo Municipal.
6. ¿Cómo?	6.1. ¿Cómo se hace?  El Encargado del Departamento Financiero Contable Incorpora los recursos excedentes entre los ingresos ordinarios presupuestados y los ingresos ordinarios efectivos que se puedan dar durante el periodo ordinario, así como asignar las partidas de egresos que se le dieron contenido con los ingresos ordinarios, utilizando la normativa presupuestaria recomendada por la Contraloría General de la República de Costa Rica. El Encargado del Departamento Financiero Contable elabora los informes del presupuesto extraordinario y estos quedan a la aprobación del Concejo Municipal y la Contraloría General de la República.



# Diseño del Manual de Procedimientos del Departamento Financiero Contable

## 4.2.2.2. Análisis del Valor y el Tiempo de Ciclo

Hoja de trabajo para Análisis de valor y tiempo de ciclo																							
Etapa del proceso	Actividades																					Total	%Total
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21		
	Analiza una posible recalificación de ingresos.	Se analiza las partidas con destino específicas y que poseen saldo.	Propone al Alcalde Municipal cuales conceptos de ingresos y partidas específicas son susceptibles de un incremento.	Selecciona los ingresos y partidas específicas a ajustarse	Recibe solicitudes específicas de necesidades nuevas de insumos de proveeduría	Selecciona las nuevas necesidades de insumos de proveeduría.	Ajusta las partidas de egresos que se le dieron contenido con los ingresos ordinarios.	Analiza el grado de equilibrio entre ingresos y egresos.	Coordina las metas y objetivos definidos en el Plan Anual Operativo (PAO).	Incorpora cifras de ingresos y egresos en los cuadros insertados en hojas de excel.	Formula el documento de Presupuesto o Extraordinario.	Adjunta al documento de presupuestos todos los anexos requeridos	Entrega el documento completo de presupuesto a la Secretaría del Concejo Municipal	Efectúa el proceso de discusión y aprobación del Presupuesto.	Efectúa todos los ajustes necesarios al documento de presupuesto	Genera el documento final para la aprobación definitiva del Concejo Municipal y posterior remisión al ente Contralor.	Se aprueba el presupuesto extraordinario.	Prepara los archivos digitales del presupuesto con todos los requisitos formales y legales de remisión a la Contraloría General de la República.	Incluye el presupuesto en el Sistema de Información de Presupuestos Públicos (SIPP).	Valida el Presupuesto incluido en el Sistema de Información de Presupuestos Públicos (SIPP).	Envía el documento completo (archivos digitales) de presupuesto a la Contraloría General de la República de Costa Rica.		
<b>VALOR</b>																							
<b>Añade Valor</b>	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X		X	X	X	X	X	X	20	95,24
<b>Permite añadir valor (Soporte)</b>															X							1	4,76
<b>No añade valor</b>																						0	100,00
	<b>TIEMPO</b>																						
Tiempo de trabajo (en minutos)	15	15	8	10	20	10	15	5	40	30	75	10	5	90	20	15	15	15	30	2	2	447	93,32
Tiempo de no trabajo (en minutos)	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	30	0	0	0	0	0	0	0	32	6,68
Tiempo total	15	15	10	10	20	10	15	5	40	30	75	10	5	120	20	15	15	15	30	2	2	479	100,00
Tiempo Medido en: <b>Minutos</b>																							
Tiempo total de trabajo que añade valor:																						427	
Porcentaje de tiempo de trabajo que añade valor:																						89%	

**Notas:**  
 Se toma como supuesto que el procedimiento se realiza sin interrupciones o situaciones que no son parte de la naturaleza de la operación.  
 Se somete al análisis de valor y tiempo de ciclo sólo aquellas actividades en las que se tiene certeza en que momento es su ejecución y no aquellas que dependen de factores externos o situaciones especiales.

Fuente: Elaboración Propia



# Diseño del Manual de Procedimientos del Departamento Financiero Contable

## Conclusiones del análisis del procedimiento

1. Actualmente este procedimiento no se encuentra documentado en la Empresa, por lo que la realización de este es abstracta.
2. Con respecto al Análisis del Valor y Tiempo de Ciclo, un 89% del total de tiempo que tarda en cumplirse el procedimiento, es tiempo de trabajo que añade valor, contribuyendo a cumplir de manera efectiva el objetivo del procedimiento. Por tanto las actividades del procedimiento en la mayoría no generan atrasos de tiempo y ayudan a obtener un resultado idóneo, ya que el procedimiento está en su mayor parte sujeto a las disposiciones estipuladas en el Código Municipal de Costa Rica.
3. Se detecta en el Análisis del Valor y el Tiempo de Ciclo que solamente un 4.76 % del total de actividades para cumplir con el procedimiento, son de soporte, las cuales no agregan valor pero son necesarias para realizar el proceso. Esto debido a que si bien son necesarias las correcciones en el documento de presupuesto extraordinario, no tendrían por qué realizarse dichas correcciones si el informe es preparado correctamente desde un principio.
4. Obtener la información de los ingresos y egresos actuales, requiere más tiempo de lo apropiado, debido a la falta de un sistema integral de información en el área de Administración Tributaria (recaudación de ingresos) y en el área Financiera Contable.





# Diseño del Manual de Procedimientos del Departamento Financiero Contable

## Recomendaciones para mejorar el procedimiento

1. Documentar dicho procedimiento para dar conocimiento de su realización e incluirlo en un Manual de Procedimientos para el Departamento Financiero Contable.
2. No eliminar las actividades que no generan re trabajo o atrasos de tiempo y que son importantes para obtener el resultado deseado.
3. No desperdiciar tiempo valioso en correcciones del Informe de Presupuesto Extraordinario ya que las correcciones realizadas al mismo se pueden evitar mediante el buen análisis y diálogo con los responsables del procedimiento.
4. Es indispensable que la municipalidad adquiera un sistema integral de información adecuado a sus funciones y que ayude a la efectividad de los procedimientos, eliminando desperdicios de tiempo y logrando que los responsables de las funciones eviten más el trabajo manual para desempeñar más el trabajo analítico u estratégico.



# Diseño del Manual de Procedimientos del Departamento Financiero Contable

## 4.2.3. PROCEDIMIENTO DE MODIFICACIÓN PRESUPUESTARIA

### 4.2.3.1 Hexámetro Quintiliano

1. ¿Qué?	1.1. ¿Qué se está haciendo?  El Encargado del Departamento Financiero Contable, da contenido a todas aquellas partidas presupuestarias que tengan un saldo en cero o que estén pronto a agotarse, según sea las necesidades que se presenten en el municipio. Contenido que solo se puede dar mediante la elaboración de una modificación presupuestaria previamente solicitada y aprobada por el Concejo Municipal.
2. ¿Por qué?	2.1. ¿Por qué se hace?  Para que la Municipalidad de Alajuelita cuente con los recursos económicos y así desempeñar sus funciones en el presente año, sin ningún inconveniente por falta de contenido presupuestario. (SalDOS en dinero que se encuentran en cero o están por agotarse).  2.2. ¿Por qué se hace en ese momento?  Para que el municipio pueda continuar con sus funciones durante el año, y pueda ejecutar todos los ingresos y egresos disponibles.  2.3. ¿Por qué se hace de esa manera?  Por lo estipulado en el Código Municipal de Costa Rica.  2.4. ¿Por qué esa persona lo hace?  Es la persona que cumple con los requerimientos técnicos y el conocimiento necesario para el análisis y ejecución del mismo.



## Diseño del Manual de Procedimientos del Departamento Financiero Contable

3. ¿Dónde?	<p>3.1. ¿Dónde se hace?</p> <p>En el Departamento Financiero Contable, Área de Presupuesto ya que es un procedimiento propio de esa área.</p>
4. ¿Cuándo?	<p>4.1. ¿Cuándo se hace?</p> <p>En el transcurso de todo el año. Solo se permiten 10 modificaciones al año.</p>
5. ¿Quién?	<p>5.1. ¿Quién lo hace?</p> <p>El Encargado del Departamento Financiero Contable como el responsable general del Procedimiento, otros participantes y responsables como lo son el Alcalde Municipal, la Secretaría del Concejo Municipal, el Encargado de Control de Presupuesto, integrantes de la Comisión de Hacienda y los integrantes del Concejo Municipal.</p>
6. ¿Cómo?	<p>6.1. ¿Cómo se hace?</p> <p>El Encargado del Departamento Financiero Contable recibe por parte de algún departamento de la municipalidad, la solicitud de una modificación presupuestaria. El Encargado del Departamento Financiero Contable revisa los contenidos presupuestarios de otras partidas, analiza con el Alcalde Municipal la posible modificación, prepara un informe y este es enviado al Concejo Municipal o dependiendo de lo complejo del tema llega a la Comisión de Hacienda la cual dará o no la aprobación de la modificación. Si la modificación presupuestaria es aprobada, se realiza el ajuste y se incluye en el Sistema de Información de Presupuestos Públicos (SIPP) y por último es enviado a la Contraloría General de la República de Costa Rica.</p> <p>6.2. ¿Cómo se debería hacer?</p> <p>Para la solicitud de una modificación presupuestaria debe existir un formulario, el cual debe ser completado debidamente por los departamentos o unidades solicitantes, este ingresa al Departamento Financiero Contable en el cuál se analizará la solicitud y se procederá a su presentación y posible aprobación.</p>



# Diseño del Manual de Procedimientos del Departamento Financiero Contable

## 4.2.3.2. Análisis del Valor y el Tiempo de Ciclo

Hoja de trabajo para Análisis de valor y tiempo de ciclo																									
Etapa del proceso	Actividades																					Total	%Total		
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21				
	Revisa cuales partidas no tienen contenido presupuestario y son urgentes para la continuidad de las funciones municipales.	Entrega detalle de partidas presupuestarias cuyo contenido es poco o escaso, al Encargado del Departamento Financiero Contable.	Recibe las solicitudes de modificaciones presupuestarias de los diferentes departamentos y unidades administrativas solicitantes.	Analiza las solicitudes recibidas y el detalle entregado por el Encargado de Control de Presupuesto	Selecciona y aprueba elaborar el cálculo de modificaciones ya sea de todas o algunas de las solicitadas.	Determina cuales partidas presupuestarias pueden afectarse y poder realizar la modificación solicitada.	Elabora en Excel el cuadro con las disminuciones y aumentos de las partidas presupuestarias.	Elabora de forma escrita las justificaciones de las modificaciones, dirigidas al Concejo Municipal.	Firma el informe escrito de justificación de modificaciones junto con el cuadro detalle anteriormente elaborado.	Entrega el informe escrito de justificación de modificaciones al Alcalde Municipal junto con el cuadro de detalle.	Revisa y firma el informe de modificación presupuestaria junto con el cuadro detalle y ser entregado al Tesorero Municipal.	Revisa y firma el cuadro detalle de modificación presupuestaria.	Entrega el informe escrito de justificación de modificaciones junto con el cuadro detalle al Encargado del Departamento Financiero Contable.	Entrega el informe escrito de justificación de modificaciones junto con el cuadro detalle a la Secretaria del Consejo Municipal.	Entrega informe escrito de justificación de modificaciones, más cuadro detalle a los Regidores y Síndicos Proprietarios o Suplentes.	Analiza el informe escrito de justificación de modificaciones junto con el cuadro detalle, para otorgar una respuesta a la administración..	Comunica a la Administración que las modificaciones Si fueron aprobadas.	Entrega al Encargado de Control de Presupuesto una copia del acta que garantiza la aprobación de las modificaciones	Incluye las modificaciones en el Sistema de Información de Presupuestos Públicos (SIPP).	Valida las modificaciones incluidas en el Sistema de Información de Presupuestos Públicos (SIPP) para que ya puedan ser ejecutadas.	Envía el documento completo (archivos digitales) de modificaciones a la Contraloría General de la República de Costa Rica.				
<b>VALOR</b>																									
<b>Añade Valor</b>	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X			20	95,24
<b>Permite añadir valor (Soporte)</b>															X									1	4,76
<b>No añade valor</b>																								0	100,00
	<b>TIEMPO</b>																								
Tiempo de trabajo (en minutos)	15	2	10	10	20	10	20	30	3	3	10	3	3	3	20	80	5	3	15	2	2		269	81,76	
Tiempo de no trabajo (en minutos)	0	0	20	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	40	0	0	0	0	0	0	60	18,24	
Tiempo total	15	2	30	10	20	10	20	30	3	3	10	3	3	3	20	120	5	3	15	2	2		329	100,00	
Tiempo Medido en: <b>Minutos</b>																									
Tiempo total de trabajo que añade valor:																							249		
Porcentaje de tiempo de trabajo que añade valor:																							76%		

**Notas:**  
 Se toma como supuesto que el procedimiento se realiza sin interrupciones o situaciones que no son parte de la naturaleza de la operación.  
 Se somete al análisis de valor y tiempo de ciclo sólo aquellas actividades en las que se tiene certeza en que momento es su ejecución y no aquellas que dependen de factores externos o situaciones especiales.

Fuente: Elaboración Propia



# Diseño del Manual de Procedimientos del Departamento Financiero Contable

## Conclusiones del análisis del procedimiento

1. Actualmente este procedimiento no se encuentra documentado en la Empresa, por lo que la realización de este es abstracta.
2. Con respecto al Análisis del Valor y Tiempo de Ciclo, un 76% del total de tiempo que tarda en cumplirse el procedimiento, es tiempo de trabajo que añade valor, contribuyendo a cumplir de manera efectiva el objetivo del procedimiento. Por tanto las actividades del procedimiento en la mayoría no generan atrasos de tiempo y ayudan a obtener un resultado idóneo, ya que el procedimiento está en su mayor parte sujeto a las disposiciones estipuladas en el Código Municipal de Costa Rica.
3. Se detecta en el Análisis del Valor y el Tiempo de Ciclo que solamente un 4.76 %, equivalente a 1 actividad del total de 21 actividades para finalizar el procedimiento sin interrupciones y sin situaciones especiales, es de soporte, las cuales no agregan valor pero son necesarias para realizar el proceso.
4. Los departamentos o unidades de la municipalidad no llenan ningún formulario para las solicitudes de modificaciones presupuestarias, lo que provoca muchas veces que soliciten muchas modificaciones o que el Encargado del Departamento Financiero Contable no lleve un control adecuado de la solicitudes realizadas, generando atrasos en el procedimiento y molestias del personal.



## Diseño del Manual de Procedimientos del Departamento Financiero Contable

5. El Encargado de Control de Presupuesto no tiene conocimiento de las modificaciones solicitadas, por tanto el rechazo de las mismas se incrementa, debido a que no existe una previa consulta por parte del solicitante de si hay o no hay contenido. Además de que no se cuenta con un sistema integral de información donde los funcionarios municipales puedan consultar el saldo de las partidas presupuestarias.

### Recomendaciones para mejorar el procedimiento

1. Documentar dicho procedimiento para dar conocimiento de su realización e incluirlo en un Manual de Procedimientos para el Departamento Financiero Contable.
2. No eliminar las actividades que no generan re trabajo o atrasos de tiempo y que son importantes para obtener el resultado deseado.
3. Es indispensable que la municipalidad adquiera un sistema integral de información adecuado a sus funciones y que ayude a la efectividad de los procedimientos, donde funcionarios municipales autorizados, puedan consultar los saldos de las partidas presupuestarias y se tenga información correcta y actualizada.
4. Crear e implementar un formulario de Solicitud de Modificación Presupuestaria como medida de control por parte del Departamento Financiero Contable. El formulario debe contener codificación y debe ser breve y entendible de manera que agilice el cumplimiento adecuado del procedimiento.



# Diseño del Manual de Procedimientos del Departamento Financiero Contable

5. Los formularios de solicitudes de modificaciones presupuestarias deben ser entregados al Encargado de Control de Presupuesto quien es el que tiene más al alcance la información de los saldos de las partidas presupuestarias.

## 4.2.4. PROCEDIMIENTO DE LIQUIDACIÓN PRESUPUESTARIA

### 4.2.4.1 Hexámetro Quintiliano

1. ¿Qué?	1.1. ¿Qué se está haciendo?  Se elabora y se expone a nivel consolidado la clausura de la ejecución presupuestaria registrada en el ejercicio fiscal anual, cuya presentación debe realizarse ante el Consejo Municipal y la Contraloría General de la República de Costa Rica.
2. ¿Por qué?	2.1. ¿Por qué se hace?  El Código Municipal de Costa Rica obliga a los gobiernos locales hacer la presentación de la ejecución presupuestaria.  2.2. ¿Por qué se hace en ese momento?  Para que el municipio pueda cumplir con lo estipulado en el Código Municipal de Costa Rica y lo señalado por la Contraloría General de la República, además de ser una obligación y un requerimiento para poder iniciar un nuevo periodo económico.  2.3. ¿Por qué se hace de esa manera?  Por lo estipulado en el Código Municipal de Costa Rica.  2.4. ¿Por qué esa persona lo hace?  Es la persona que cumple con los requerimientos técnicos y el conocimiento necesario para el análisis y ejecución del mismo.



## Diseño del Manual de Procedimientos del Departamento Financiero Contable

3. ¿Dónde?	<p>3.1. ¿Dónde se hace?</p> <p>En el Departamento Financiero Contable, Área de Presupuesto ya que es un procedimiento propio de esa área.</p>
4. ¿Cuándo?	<p>4.1. ¿Cuándo se hace?</p> <p>El procedimiento inicia en el mes de enero y finaliza el 15 de febrero de ese mismo año.</p>
5. ¿Quién?	<p>5.1. ¿Quién lo hace?</p> <p>El Encargado del Departamento Financiero Contable como el responsable general del Procedimiento, otros participantes y responsables como lo son el Alcalde Municipal, el Planificador Municipal , el Encargado de Control de Presupuesto, el Encargado de Proveeduría, el Tesorero Municipal y los integrantes del Concejo Municipal.</p>
6. ¿Cómo?	<p>6.1. ¿Cómo se hace?</p> <p>El Encargado del Departamento Financiero Contable realiza una conciliación de los informes de ejecución presupuestaria contra lo reportado en los estados de cuentas bancarias, revisa todos los compromisos de pago que poseen fecha al cierre del periodo económico, elabora un informe, y lo presenta ante el Consejo Municipal y la Contraloría General de la República.</p>





## Diseño del Manual de Procedimientos del Departamento Financiero Contable

### 6.2. ¿Cómo se debería hacer?

Las órdenes de Compra y órdenes de pago deben estar al alcance del Encargado del Departamento Financiero Contable y no ser solicitadas de manera repentina. Es indispensable la existencia de un cuadro en digital, donde tengan acceso los funcionarios del Departamento Financiero Contable y puedan encontrar todas las órdenes de pago y de compra ejecutadas y por ejecutar. A partir de dicha información se continúa con la elaboración del informe de ejecución y se presenta ante el Consejo Municipal y la Contraloría General de la República.



# Diseño del Manual de Procedimientos del Departamento Financiero Contable

## 4.2.4.2. Análisis del Valor y el Tiempo de Ciclo

Hoja de trabajo para Análisis de valor y tiempo de ciclo																						
Etapa del proceso	Actividades																				Total	%Total
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20		
	Ingresar a la página web de la Contraloría General de la República	Corroborar si ya fue concluido el cierre anual del periodo anterior.	Imprimir el Informe de Ejecución Presupuestaria de Ingresos y Egresos al cierre del periodo actual, para entregarlo al Encargado del Departamento Financiero Contable.	Recibir el Informe de Ejecución Presupuestaria de Ingresos y Egresos al cierre del periodo actual.	Recibir las conciliaciones bancarias al cierre del periodo por parte del Asistente Contable.	Consolidar ingresos menos egresos con los saldos bancarios según conciliaciones bancarias.	Trasladar los compromisos de ordenes de pago por ejecutar o ejecutados.	Trasladar los compromisos de compra por ejecutar o ejecutados (poseen fecha del periodo a cerrar) al Encargado del Departamento Financiero Contable.	Completar los cuadros de Excel de la Contraloría General de la República con toda la información recibida anteriormente.	Elaborar los cuadros informativos complementarios y anexos.	Verificar la información incluida en el Modelo Electrónico de Liquidación Presupuestaria y en los demás cuadros y anexos.	Suministrar información y consolidar la valoración del grado de cumplimiento de metas y objetivos del PAO con la liquidación presupuestaria.	Entregar el Plan Anual Operativo (PAO) al Encargado del Departamento Financiero Contable para que sea adjuntado al informe de presentación de la Liquidación Presupuestaria.	Entregar el Plan Anual Operativo (PAO) al Encargado del Departamento Financiero Contable.	Elaborar el informe de presentación de la Liquidación Presupuestaria para ser entregado al Alcalde Municipal.	Trasladar el informe de presentación de la Liquidación Presupuestaria junto al Plan Anual Operativo (PAO) a la Secretaría del Concejo Municipal.	Atender cualquier consulta del Concejo Municipal según así se requiera. (información general, detalles de la liquidación presupuestaria).	Revisar y aprobar la Liquidación Presupuestaria.	Preparar los documentos para remitirlos a la Contraloría General de la República de Costa Rica, observando todos los requisitos legales y técnicos que se deben cumplir.	Enviar el documento completo (archivos digitales) de Liquidación Presupuestaria a la Contraloría General de la República de Costa Rica, de acuerdo al plazo de ley.		
<b>VALOR</b>																						
<b>Añade Valor</b>			X	X	X	X			X	X	X	X	X	X	X	X		X	X	X	15	75,00
<b>Permite añadir valor (Soporte)</b>	x	x					X	x													4	20,00
<b>No añade valor</b>																	X				1	5,00
<b>TIEMPO</b>																						
Tiempo de trabajo (en minutos)	0,5	2	5	3	3	65	20	3	35	25	15	20	3	3	65	3	20	25	20	2	337,5	95,74
Tiempo de no trabajo (en minutos)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	15	0	0	15	4,26
Tiempo total	0,5	2	5	3	3	65	20	3	35	25	15	20	3	3	65	3	20	40	20	2	352,5	100,00
Tiempo Medido en: <b>Minutos</b>																						
Tiempo total de trabajo que añade valor:																						292
Porcentaje de tiempo de trabajo que añade valor:																						83%

**Notas:**  
 Se toma como supuesto que el procedimiento se realiza sin interrupciones o situaciones que no son parte de la naturaleza de la operación.  
 Se somete al análisis de valor y tiempo de ciclo sólo aquellas actividades en las que se tiene certeza en que momento es su ejecución y no aquellas que dependen de factores externos o situaciones especiales.

Fuente: Elaboración Propia



# Diseño del Manual de Procedimientos del Departamento Financiero Contable

## Conclusiones del análisis del procedimiento

- 1) Actualmente este procedimiento no se encuentra documentado en la Empresa, por lo que la realización de este es abstracta.
- 2) Con respecto al Análisis del Valor y Tiempo de Ciclo, un 83% del total de tiempo que tarda en cumplirse el procedimiento, es tiempo de trabajo que añade valor, contribuyendo a cumplir de manera efectiva el objetivo del procedimiento. Por tanto las actividades del procedimiento en la mayoría no generan atrasos de tiempo y ayudan a obtener un resultado idóneo, ya que el procedimiento está en su mayor parte sujeto a las disposiciones estipuladas en el Código Municipal de Costa Rica.
- 3) Se detecta en el Análisis del Valor y el Tiempo de Ciclo que solamente un 4.25%, equivalente a 4 actividades del total de 20 son de soporte, las cuales no agregan valor pero son necesarias para realizar el proceso. Y solamente 1 actividad no agrega ningún valor al procedimiento ya que consiste en una actividad de información y no contribuye al objetivo del procedimiento.
- 4) La información de las órdenes de compra y de pago provoca que el procedimiento de liquidación presupuestaria sea un proceso afectado por los tiempos de espera, esto debido a que la municipalidad no cuenta con un sistema integral de información donde se encuentren registrados y actualizados los compromisos de pago.



# Diseño del Manual de Procedimientos del Departamento Financiero Contable

## Recomendaciones para mejorar el procedimiento

- 1) Documentar dicho procedimiento para dar conocimiento de su realización e incluirlo en un Manual de Procedimientos para el Departamento Financiero Contable.
- 2) No eliminar las actividades que no generan re trabajo o atrasos de tiempo y que son importantes para obtener el resultado deseado.
- 3) Es indispensable que la municipalidad adquiera un sistema integral de información adecuado a sus funciones y que ayude a la efectividad de los procedimientos, donde funcionarios municipales autorizados, puedan consultar las órdenes de compra y de pago ejecutadas y por ejecutar.
- 4) Eliminar la actividad número 19, en la cual se atiende cualquier consulta del Concejo Municipal con respecto a la Liquidación presupuestaria, debido a que los detalles y la explicación en general del informe de liquidación presupuestaria es realizada con anterioridad en las secciones del Concejo Municipal.
- 5) El Departamento Financiero Contable debe coordinar con el Encargado de Proveeduría y el Tesorero Municipal la creación de un archivo informativo, actualizado con las órdenes de pago y órdenes de compra que posee la municipalidad, esto con el fin de evitar los tiempos de espera en que se incurre para que sea entrega esa información y no afecte el objetivo del procedimiento.



# Diseño del Manual de Procedimientos del Departamento Financiero Contable

## 4.2.5. PROCEDIMIENTO DE REGISTRO DE INGRESOS EN EL SISTEMA PRESUPUESTAL

### 4.2.5.1 Hexámetro Quintiliano

1. ¿Qué?	1.1. ¿Qué se está haciendo?  En el procedimiento se realizan los registros de los ingresos diarios municipales en el Sistema Presupuestal, clasificando cada concepto según la partida presupuestaria y guiándose por medio de una codificación ya establecida.
2. ¿Por qué?	2.1. ¿Por qué se hace?  Para que la Municipalidad de Alajuelita cuente con una información oportuna y actualizada de los ingresos diarios, esenciales para la elaboración de informes presupuestales y cierres de periodo económico.  2.2. ¿Por qué se hace en ese momento?  Para tener una base de datos de ingresos actualizados.  2.3. ¿Por qué se hace de esa manera?  Por la naturaleza de las funciones, por control de la información y por lo estipulado en el Código Municipal de Costa Rica.  2.4. ¿Por qué esa persona lo hace?  Es la persona que cumple con los requerimientos técnicos y el conocimiento necesario para el análisis y ejecución del mismo.
3. ¿Dónde?	3.1. ¿Dónde se hace?  En el Departamento Financiero Contable, Área de Presupuesto ya que es un procedimiento propio de esa área.



## Diseño del Manual de Procedimientos del Departamento Financiero Contable

4. ¿Cuándo?	4.1. ¿Cuándo se hace?  Se realiza diariamente.
5. ¿Quién?	5.1. ¿Quién lo hace?  El Encargado de Control de Presupuesto como el responsable general del Procedimiento, otro participante y responsable es el Tesorero Municipal.
6. ¿Cómo?	6.1. ¿Cómo se hace?  El Encargado de Control de Presupuesto recibe los ingresos diarios del día anterior, revisa la clasificación de códigos y los registra en el Sistema Presupuestal.



## Diseño del Manual de Procedimientos del Departamento Financiero Contable

### 4.2.5.2. Análisis del Valor y el Tiempo de Ciclo

Hoja de trabajo para Analisis de valor y tiempo de ciclo																
Etapa del proceso	Actividades														Total	%Total
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14		
	Traslada el informe de ingresos diarios Municipales del día anterior al Encargado de Control de Presupuesto .	Revisa el informe de ingresos, realizando una conciliación en los montos totales de 4 detalles sobre ingresos.	Revisa la clasificación de códigos.	Agrupar y totaliza por concepto presupuestario.	Registra los ingresos diarios en el archivo de Excel "Ingresos diarios" donde lleva un detalle de los ingresos día con día.	Ingresa al Sistema Presupuestal.	Ingresa a la opción "Incluir documentos", seguido de la opción "ejecución de ingresos".	Crea el asiento de presupuesto con los códigos presupuestales indicados.	Busca en la opción "Utilitarios" la casilla "Aplicar Asiento" para que el asiento quede aplicado de forma definitiva.	Busca en la opción "Utilitarios" la casilla "Respaldar esta aplicación" para que se guarde lo elaborado en el Sistema Presupuestal.	Sale del Sistema Presupuestal en la opción correspondiente.	Anota la palabra "registrado" en el folder que contiene el Informe de Ingresos Municipal registrado.	Traslada al final de cada mes el Informe de Ingresos Municipales detallado en Excel a la Asistente Contable para su respectivo trato.	Archiva el Informe de Ingresos Municipales.		
<b>VALOR</b>		<b>X</b>		<b>X</b>		<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>			<b>9</b>	<b>64,29</b>
<b>Añade Valor</b>		<b>X</b>		<b>X</b>		<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>			<b>9</b>	<b>64,29</b>
<b>Permite añadir valor (Soporte)</b>	<b>x</b>		<b>X</b>										<b>X</b>	<b>X</b>	<b>4</b>	<b>28,57</b>
<b>No añade valor</b>					<b>X</b>										<b>1</b>	<b>7,14</b>
	<b>TIEMPO</b>															
Tiempo de trabajo (en minutos)	<b>3</b>	<b>20</b>	5	<b>10</b>	<b>25</b>	<b>0,5</b>	<b>0,5</b>	<b>15</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>0,5</b>	<b>2</b>	3	3	89,5	100,00
Tiempo de no trabajo (en minutos)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,00
Tiempo total	3	20	5	10	25	0,5	0,5	15	1	1	0,5	2	3	3	89,5	100,00
Tiempo Medido en: <b>Minutos</b>																
Tiempo total de trabajo que añade valor:															<b>78,5</b>	
Porcentaje de tiempo de trabajo que añade valor:															<b>87,71%</b>	

**Notas:**  
Se toma como supuesto que el procedimiento se realiza sin interrupciones o situaciones que no son parte de la naturaleza de la operación.  
Se somete al análisis de valor y tiempo de ciclo sólo aquellas actividades en las que se tiene certeza en que momento es su ejecución y no aquellas que dependen de factores externos o situaciones especiales.

Fuente: Elaboración Propia



# Diseño del Manual de Procedimientos del Departamento Financiero Contable

## Conclusiones del análisis del procedimiento

- 1) Actualmente este procedimiento no se encuentra documentado en la Empresa, por lo que la realización de este es abstracta.
- 2) Con respecto al Análisis del Valor y Tiempo de Ciclo, un 87.71% del total de tiempo que tarda en cumplirse el procedimiento, es tiempo de trabajo que añade valor, contribuyendo a cumplir de manera efectiva el objetivo del procedimiento. Por tanto las actividades del procedimiento en la mayoría no generan atrasos de tiempo y ayudan a obtener un resultado idóneo.
- 3) Se detecta en el Análisis del Valor y el Tiempo de Ciclo que un 28.57%, del total son actividades de soporte, las cuales no agregan valor pero son necesarias para realizar el proceso. Y solamente 1 actividad no agrega ningún valor al procedimiento ya que consiste en una actividad que a pesar de servir e respaldo y seguridad para el Encargado de Control del Presupuesto genera un retrabajo que consume tiempo valioso que puede ser dedicado a otras labores. Con solo la utilización del Sistema Presupuestal es suficiente pues este mismo genera ya un respaldo de la información.
- 4) Las disposiciones que se debe seguir al ejecutar el procedimiento se tienen correctamente definidas, más no documentadas.





# Diseño del Manual de Procedimientos del Departamento Financiero Contable

## Recomendaciones para mejorar el procedimiento

- 1) Documentar dicho procedimiento para dar conocimiento de su realización e incluirlo en un Manual de Procedimientos para el Departamento Financiero Contable.
- 2) No eliminar las actividades que no generan re trabajo o atrasos de tiempo y que son importantes para obtener el resultado deseado.
- 3) Eliminar la actividad en la cual el Encargado de Control de Presupuesto registra los ingresos diarios en el archivo de Excel "Ingresos diarios" donde lleva un detalle de los ingresos día con día ya que es una actividad que genera retrabajo y desperdicio del recurso del tiempo.
- 4) La Municipalidad de Alajuelita debe documentar los reglamentos de políticas internas incluyendo el reglamento del Departamento Financiero Contable. Sin embargo se documentan las políticas internas dentro del procedimiento en el apartado llamado políticas o normas.



# Diseño del Manual de Procedimientos del Departamento Financiero Contable

## 4.2.6. PROCEDIMIENTO DE REGISTRO DE EGRESOS EN EL SISTEMA PRESUPUESTAL

### 4.2.6.1 Hexámetro Quintiliano

1. ¿Qué?	<p>1.1. ¿Qué se está haciendo?</p> <p>Se realiza los registros de los egresos municipales en el Sistema Presupuestal, incluyendo la demanda de bienes y servicios, clasificando cada concepto según la partida presupuestaria y guiándose por medio de una codificación ya establecida para generar el compromiso de pago y la liberación del mismo.</p>
2. ¿Por qué?	<p>2.1. ¿Por qué se hace?</p> <p>Para que la Municipalidad de Alajuelita cuente con una información oportuna y actualizada de los egresos diarios, esenciales para la elaboración de informes presupuestales y cierres de periodo económico.</p> <p>2.2. ¿Por qué se hace en ese momento?</p> <p>Para tener una base de datos de egresos actualizada.</p> <p>2.3. ¿Por qué se hace de esa manera?</p> <p>Por la naturaleza de las funciones, por control de la información y por lo estipulado en el Código Municipal de Costa Rica.</p> <p>2.4. ¿Por qué esa persona lo hace?</p> <p>Es la persona que cumple con los requerimientos técnicos y el conocimiento necesario para el análisis y ejecución del mismo.</p>
3. ¿Dónde?	<p>3.1. ¿Dónde se hace?</p> <p>En el Departamento Financiero Contable, Área de Presupuesto ya que es un procedimiento propio de esa área.</p>
4. ¿Cuándo?	<p>4.1. ¿Cuándo se hace?</p> <p>Se realiza diariamente.</p>



## Diseño del Manual de Procedimientos del Departamento Financiero Contable

5. ¿Quién?	5.1. ¿Quién lo hace?  El Encargado de Control de Presupuesto como el responsable general del Procedimiento, otros participantes y responsables son el Tesorero Municipal, el Encargado de Proveeduría y todo Funcionario Municipal solicitante de algún vale de caja chica.
6. ¿Cómo?	6.1. ¿Cómo se hace?  El Encargado de Control de Presupuesto recibe la solicitud de Orden de pago, Orden de Compra o solicitud de comprobante de caja chica, ingresa al Sistema Presupuestal y crea un compromiso de pago por medio de un asiento presupuestal. Cuando se obtienen todos los requisitos para el pago, crea un asiento de pago y libera el compromiso. Esto sucede a partir de que recibe las órdenes de compra o de pago con sus firmas respectivas y listas para ser pagadas por el Tesorero Municipal. Finalmente procede a archivar la copia de las solicitudes y órdenes de pago y compra recibidas.



# Diseño del Manual de Procedimientos del Departamento Financiero Contable

## 4.2.6.2. Análisis del Valor y el Tiempo de Ciclo

Hoja de trabajo para Análisis de valor y tiempo de ciclo																								
Etapa del proceso	Actividades																						Total	%Total
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22		
	Entrega el documento a tramitar, Formulario.	Recibe del funcionario solicitante el documento a tramitar, Formulario.	Ingresa al Sistema Presupuestal.	Revisa la clasificación de códigos en el formulario entregado.	Revisa si existe contenido presupuestario.	Ingresa a la opción "Incluir documentos", seguido de la opción "ejecución de Egresos".	Crea el asiento de Compromiso de pago	Busca en la opción "Utilitarios" la casilla "Respalda esta aplicación" para que se guarde lo elaborado en el Sistema Presupuestal.	Sella y firma el formulario recibido.	Entrega el formulario al funcionario solicitante.	Sale del Sistema Presupuestal en la opción correspondiente.	Entrega el formulario debidamente completado al Encargado de Presupuesto	Revisa el formulario detalladamente.	Ingresa al Sistema Presupuestal.	Ingresa a la opción "Incluir documentos", seguido de la opción "ejecución de Egresos".	Elimina el asiento provisional en el cual generaba el compromiso de pago.	Crea un asiento de liberación de compromiso de pago según documento entregado.	Sella y firma el formulario recibido para trasladar al funcionario solicitante (original y copias).	Aparta una copia del formulario para su posesión.	Entrega el formulario original y sus copias restantes al funcionario solicitante.	Archiva la copia del formulario.	Sale del Sistema Presupuestal en la opción correspondiente.		
VALOR:																								
Añade Valor:	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Permite añadir valor (Soporte)																			X	X	X	X		
No añade valor																								
<b>TIEMPO</b>																								
Tiempo de trabajo (en minutos)	3	3	0.5	10	25	0.5	0.5	15	1	1	0.5	2	3	0.5	0.5	1	5	1	0.5	2	1	0.5	76.5	100.00
Tiempo de no trabajo (en minutos)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Tiempo total	3	3	0.5	10	25	0.5	0.5	15	1	1	0.5	2	3	0.5	0.5	1	5	1	0	2	1	0.5	76.5	100.00
Tiempo Medido en: Minutos																								
Tiempo total de trabajo que añade valor:																							72.5	
Porcentaje de tiempo de trabajo que añade valor:																							94.77%	

**Notas:**  
 Se toma como supuesto que el procedimiento se realiza sin interrupciones o situaciones que no son parte de la naturaleza de la operación.  
 Se somete al análisis de valor y tiempo de ciclo sólo aquellas actividades en las que se tiene certeza en que momento es su ejecución y no aquellas que dependen de factores externos o situaciones especiales.



# Diseño del Manual de Procedimientos del Departamento Financiero Contable

## Conclusiones del análisis del procedimiento

1. Actualmente este procedimiento no se encuentra documentado en la Empresa, por lo que la realización de este es abstracta.
2. Con respecto al Análisis del Valor y Tiempo de Ciclo, un 94.77% del total de tiempo que tarda en cumplirse el procedimiento, es tiempo de trabajo que añade valor, contribuyendo a cumplir de manera efectiva el objetivo del procedimiento. Por tanto las actividades del procedimiento en la mayoría no generan atrasos de tiempo y ayudan a obtener un resultado idóneo.
3. El proceso cuenta con los pasos bien definidos y con una fácil ejecución y asignación
4. Las disposiciones que se debe seguir al ejecutar el procedimiento se tienen correctamente definidas, más no documentadas.



# Diseño del Manual de Procedimientos del Departamento Financiero Contable

## Recomendaciones para mejorar el procedimiento

1. Documentar dicho procedimiento para dar conocimiento de su realización e incluirlo en un Manual de Procedimientos para el Departamento Financiero Contable.
2. No eliminar ninguna actividad ya que cada una contribuye a alcanzar los resultados deseados del procedimiento.
3. La Municipalidad de Alajuelita debe documentar los reglamentos de políticas internas incluyendo el reglamento del Departamento Financiero Contable. Sin embargo se documentan las políticas internas dentro del procedimiento en el apartado llamado políticas o normas.



# Diseño del Manual de Procedimientos del Departamento Financiero Contable

## 4.2.7. PROCEDIMIENTO DE SALDO EN LIBROS Y CONCILIACIÓN BANCARIA

### 4.2.7.1 Hexámetro Quintiliano

1. ¿Qué?	1.1. ¿Qué se está haciendo?  Se registra cada movimiento de entrada y salida de dinero en una hoja de Excel, en un archivo llamado “Saldo en libros” según sea la cuenta bancaria correspondiente. Se realiza una comparación de lo registrado y sus saldos con lo reportado por el banco respectivo, obteniendo así un saldo de bancos y un saldo de libros debidamente ajustado y revisado.
2. ¿Por qué?	2.1. ¿Por qué se hace?  Para evitar el mal manejo de los fondos públicos. Toda transacción debe estar comparada con lo reportado en los estados de cuenta bancarios.  2.2. ¿Por qué se hace en ese momento?  Debe realizarse en el momento en que ocurre la transacción de ingreso o egreso para tener los saldos de bancos actualizados, además de poseer los saldos conciliados en los reportes de contabilidad.  2.3. ¿Por qué se hace de esa manera?  Por la naturaleza de las funciones, por control de la información, Normas Internacionales de Contabilidad para el Sector Público y por los Principios de Contabilidad Generalmente aceptados.  2.4. ¿Por qué esa persona lo hace?  Es la persona que cumple con los requerimientos técnicos y el conocimiento necesario para el análisis y ejecución del mismo.



## Diseño del Manual de Procedimientos del Departamento Financiero Contable

3. ¿Dónde?	<p>3.1. ¿Dónde se hace?</p> <p>En el Departamento Financiero Contable, Área de Contabilidad ya que es un procedimiento propio de esa área.</p>
4. ¿Cuándo?	<p>4.1. ¿Cuándo se hace?</p> <p>El registro de saldo en libros se realiza diariamente, mientras que la conciliación bancaria de las diferentes cuentas se elabora mensualmente.</p>
5. ¿Quién?	<p>5.1. ¿Quién lo hace?</p> <p>El Asistente de Contabilidad como el responsable general del Procedimiento, otro participante y responsable es el Tesorero Municipal.</p>
6. ¿Cómo?	<p>6.1. ¿Cómo se hace?</p> <p>El Tesorero Municipal registra en un archivo de Excel todos los movimientos de entradas y salidas de dinero de cada día, esto lo realiza con la documentación en físico. Realiza el envío del archivo llamado saldo en libros al Asistente de Contabilidad, la cual elabora la comparación de lo registrado por el Tesorero con lo reportado por el banco para lograr una igualdad en los saldos bancarios.</p>





# Diseño del Manual de Procedimientos del Departamento Financiero Contable

## 4.2.7.2. Análisis del Valor y el Tiempo de Ciclo

Hoja de trabajo para Análisis de valor y tiempo de ciclo																												
Etapa del proceso	Actividades																									Total	%Total	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25			
	Selecciona la cuenta bancaria a registrar.	Ingresar al archivo en Excel "Movimientos bancarios Libros" para registrar las salidas y entradas de dinero.	Registra el monto de las transferencias de pago por fecha, en orden ascendente (salida de dinero).	Suma el monto total de transferencias de pago registradas en el mes.	Registra el monto de los cheques emitidos en el mes. (Salida de dinero).	Suma el monto total de cheques registrados en el mes.	Registra el monto de los Depósitos de dinero, excepto los pagos realizados en tarjetas de crédito o débito.	Suma el monto total de los Depósitos de dinero por ingresos del mes, excepto los pagos realizados en tarjetas de crédito o débito.	Registra el monto de los Depósitos de dinero por ingresos del mes (pagos realizados por los clientes, por medio de transferencias bancarias).	Suma el monto total de Depósitos de dinero por ingresos del mes (pagos realizados por los clientes, por medio de transferencias bancarias).	Registra el monto de Depósitos de dinero del mes (uso datafono).	Suma el monto total de Depósitos de dinero por ingresos de mes (pagos realizados en tarjetas de crédito o débito por medio del uso datafono).	Registra el monto de comisión total, cobrada por el ente bancario, pagos realizados en tarjeta de crédito o débito.	Imprime el estado de cuenta bancario correspondiente.	Registra el monto de las notas de débito que se efectuaron en el mes, obtenidas del estado de cuenta bancario.	Registra el monto de las notas de crédito que se efectuaron en el mes, obtenidas del estado de cuenta bancario.	Verifica que se totalice el saldo del mes después de haberse registrado todos los movimientos.	Comunica al Asistente de Contabilidad que todos los registros de movimientos del mes se realizaron.	Imprime el estado de cuenta bancario correspondiente.	Verifica que los montos de entradas y salidas de dinero del estado de cuenta correspondiente, sean iguales a los movimientos registrados.	Ingresar al archivo de Excel "Conciliaciones bancarias".	Registra el monto de saldo disponible en bancos que se encuentra en el Estado de Cuenta bancario correspondiente.	Registra los montos de los movimientos en tránsito, errores de registros contables o bancarios (cheques, depósitos, notas de crédito, notas de débito).	Registra los montos de los movimientos en tránsito, errores de registros contables o bancarios (cheques, depósitos, notas de crédito, notas de débito).	Verifica que la diferencia del monto del saldo con el monto del saldo disponible en bancos sea igual a cero. (cuenta bancaria conciliada)	Traslada la conciliación bancaria finalizada al Encargado del Departamento Financiero Contable por medio del correo electrónico.		
<b>VALOR</b>																												
Añade Valor	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X			X	X	X	X	X	X	X	20	80,00
Permite añadir valor (Soporte)																											4	16,00
No añade valor																			X								1	4,00
	<b>TIEMPO</b>																											
Tiempo de trabajo (en minutos)	1	0,5	20	0,5	15	0,5	25	15	10	0,5	15	0,5	5	3	10	10	1	1	0,5	2	1	0,5	15	1	0,5	154	100,00	
Tiempo de no trabajo (en minutos)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,00
Tiempo total	1	0,5	20	0,5	15	0,5	25	15	10	0,5	15	0,5	5	3	10	10	1	1	0,5	2	1	0,5	15	1	0,5	154	100,00	
Tiempo Medido en: Minutos																												
Tiempo total de trabajo que añade valor:																												
Porcentaje de tiempo de trabajo que añade valor:																												
																										149	96,75%	

**Notas:**  
 Se toma como supuesto que el procedimiento se realiza sin interrupciones o situaciones que no son parte de la naturaleza de la operación.  
 Se somete al análisis de valor y tiempo de ciclo sólo aquellas actividades en las que se tiene certeza en que momento es su ejecución y no aquellas que dependen de factores externos o situaciones especiales.

Fuente: Elaboración Propia



# Diseño del Manual de Procedimientos del Departamento Financiero Contable

## Conclusiones del análisis del procedimiento

1. Actualmente este procedimiento no se encuentra documentado en la Empresa, por lo que la realización de este es abstracta.
2. Con respecto al Análisis del Valor y Tiempo de Ciclo, un 96.75% del total de tiempo que tarda en cumplirse el procedimiento, es tiempo de trabajo que añade valor, contribuyendo a cumplir de manera efectiva el objetivo del procedimiento. Por tanto las actividades del procedimiento en la mayoría no generan atrasos de tiempo y ayudan a obtener un resultado idóneo.
3. El proceso cuenta con los pasos bien definidos y con una fácil ejecución y asignación.
4. Las disposiciones que se debe seguir al ejecutar el procedimiento se tienen correctamente definidas, más no documentadas.



# Diseño del Manual de Procedimientos del Departamento Financiero Contable

## Recomendaciones para mejorar el procedimiento

1. Documentar dicho procedimiento para dar conocimiento de su realización e incluirlo en un Manual de Procedimientos para el Departamento Financiero Contable.
2. No eliminar actividades, ya que no generan atrasos ni desperdicios, por lo que no afecta el objetivo ni la duración del procedimiento.
3. La Municipalidad de Alajuelita debe documentar los reglamentos de políticas internas incluyendo el reglamento del Departamento Financiero Contable. Sin embargo se documentan las políticas internas dentro del procedimiento en el apartado llamado políticas o normas.



# Diseño del Manual de Procedimientos del Departamento Financiero Contable

## 4.2.8. PROCEDIMIENTO DE DECLARACIÓN Y PAGO DEL IMPUESTO SOBRE LA RENTA

### 4.2.8.1 Hexámetro Quintiliano

1. ¿Qué?	1.1. ¿Qué se está haciendo?  Se realiza la declaración ante el Ministerio de Hacienda del Impuesto sobre la renta deducido a proveedores, funcionarios y miembros del Concejo Municipal.
2. ¿Por qué?	2.1. ¿Por qué se hace?  Par cumplir con lo estipulado por el Código de trabajo de Costa Rica y lo mencionado en los artículos de la Ley de Contratación en el Sector Público.  2.2. ¿Por qué se hace en ese momento?  Se realiza en las fechas establecidas del calendario anual del Ministerio de Hacienda de Costa Rica.  2.3. ¿Por qué se hace de esa manera?  Porque se encuentra normado tanto por políticas internas del municipio como por normas generales para sector público.  2.4. ¿Por qué esa persona lo hace?  Es la persona que cumple con los requerimientos técnicos y el conocimiento contables para el análisis y ejecución del mismo.
3. ¿Dónde?	3.1. ¿Dónde se hace?  En el Departamento Financiero Contable, Área de Contabilidad ya que es un procedimiento propio de esa área.



## Diseño del Manual de Procedimientos del Departamento Financiero Contable

4. ¿Cuándo?	4.1. ¿Cuándo se hace?  Se realiza en las fechas establecidas del calendario anual del Ministerio de Hacienda de Costa Rica.
5. ¿Quién?	5.1. ¿Quién lo hace?  El Asistente de Contabilidad como el responsable general del Procedimiento, otros participantes y responsables es el Tesorero Municipal y el Encargado del Departamento Financiero Contable.
6. ¿Cómo?	6.1. ¿Cómo se hace?  Se realiza un documento donde se detalla los montos rebajados por concepto del impuesto al salario, renta a las dietas de los regidores y rebajo de la renta a los proveedores de la municipalidad, para posteriormente ser presentado ante el Ministerio de Hacienda y cancelar el monto respectivo. Después de obtener los montos de renta para el informe es necesario que el Encargado del Departamento Financiero Contable reciba el informe, complete el formulario D-103 y lo envíe digitalmente al ministerio.



# Diseño del Manual de Procedimientos del Departamento Financiero Contable

## 4.2.8.2. Análisis del Valor y el Tiempo de Ciclo

Hoja de trabajo para Análisis de valor y tiempo de ciclo																							
Etapa del proceso	Actividades																				Total	%Total	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20			
	Registra en el archivo de Excel "Contabilidad" el impuesto al salario reportado en las planillas semanales.	Registra en el archivo de Excel "Contabilidad" el impuesto al salario reportado en las planillas quincenales.	Registra en el archivo de Excel "Contabilidad" el impuesto de renta reportado en las planillas mensuales de Dietas.	Registra en el archivo de Excel "Contabilidad" el impuesto de renta del 2% al proveedor.	Prepara un documento en Excel para detallar el impuesto al salario y el impuesto de renta a las dietas.	Suma todos los montos de impuestos al salario y dietas, para obtener el monto total a declarar y pagar al Ministerio de Hacienda de Costa Rica.	Imprime el detalle de Excel de impuestos al salario y dietas.	Prepara un documento en Excel para detallar el impuesto de renta del 2% a proveedores.	Suma todos los montos de impuestos de renta del 2% a proveedores, para obtener el monto total a declarar y pagar al Ministerio de Hacienda de Costa Rica.	Imprime el detalle de Excel sobre el impuesto de la renta a proveedores.	Prepara un informe resumen con los impuestos sobre la renta, necesario para la declaración D-150.	Entrega los detalles de impuesto de renta preparados al Encargado del Departamento Financiero Contable.	Completa el formulario D-103 con la información de los montos totales a pagar por concepto de impuesto sobre la renta (en forma digital).	Presenta en forma digital el formulario D-103 ante el Ministerio de Hacienda de Costa Rica.	Traslada los detalles impresos del Impuesto sobre la Renta al Tesorero Municipal.	Realiza el pago del Impuesto sobre la Renta posterior al procedimiento de Elaboración de Ordenes de Pago.	Imprime comprobante de acuse de recibido por parte del Ministerio de Hacienda de Costa Rica.	Imprime comprobante de pago del Impuesto sobre la Renta.	Envía comprobante de pago por correo electrónico al Asistente de Contabilidad.	Archiva comprobante de pago y detalles impresos en los ampos de contabilidad del mes, para el posterior registro del pago a nivel contable.			
<b>VALOR</b>																							
<b>Añade Valor</b>	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X				16	80,00	
<b>Permite añadir valor (Soporte)</b>																		X	X	X	X	4	20,00
<b>No añade valor</b>																							
	<b>TIEMPO</b>																						
Tiempo de trabajo (en minutos)	10	10	5	20	30	0,5	2	20	0,5	0,5	15	3	15	8	3	10	1	1	0,5	2	157	100,00	
Tiempo de no trabajo (en minutos)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,00
Tiempo total	10	10	5	20	30	0,5	2	20	0,5	0,5	15	3	15	8	3	10	1	1	0,5	2	157	100,00	
Tiempo Medido en: <b>Minutos</b>																							
Tiempo total de trabajo que añade valor:																						152,5	
Porcentaje de tiempo de trabajo que añade valor:																						97,13%	

**Notas:**  
 Se toma como supuesto que el procedimiento se realiza sin interrupciones o situaciones que no son parte de la naturaleza de la operación.  
 Se somete al análisis de valor y tiempo de ciclo sólo aquellas actividades en las que se tiene certeza en que momento es su ejecución y no aquellas que dependen de factores externos o situaciones especiales.

Fuente: Elaboración Propia



# Diseño del Manual de Procedimientos del Departamento Financiero Contable

## Conclusiones del análisis del procedimiento

1. Actualmente este procedimiento no se encuentra documentado en la Empresa, por lo que la realización de este es abstracta.
2. Con respecto al Análisis del Valor y Tiempo de Ciclo, un 97.13% del total de tiempo que tarda en cumplirse el procedimiento, es tiempo de trabajo que añade valor, contribuyendo a cumplir de manera efectiva el objetivo del procedimiento.

## Recomendaciones para mejorar el procedimiento

1. Documentar dicho procedimiento para dar conocimiento de su realización e incluirlo en un Manual de Procedimientos para el Departamento Financiero Contable.
2. No eliminar actividades, ya que no generan atrasos ni desperdicios, por lo que no afecta el objetivo ni la duración del procedimiento.



# Diseño del Manual de Procedimientos del Departamento Financiero Contable

## 4.2.9. PROCEDIMIENTO DE ELABORACIÓN DE ÓRDENES DE PAGO

### 4.2.9.1 Hexámetro Quintiliano

1. ¿Qué?	1.1. ¿Qué se está haciendo?  El Tesorero Municipal recibe las solicitudes de órdenes de pago por parte del Departamento de Proveduría. Se elabora las órdenes de pago de las facturas por pagar de la municipalidad, las cuales quedan en la lista de espera de cuentas por pagar.
2. ¿Por qué?	2.1. ¿Por qué se hace?  Para cumplir con los compromisos de pagos que posee la municipalidad mediante el debido control interno, de manera que los pagos queden identificados en físico y sean la base de información importante para otros departamentos.  2.2. ¿Por qué se hace en ese momento?  Para cumplir con las fechas establecidas de pago interpuestas por los proveedores de la municipalidad.  2.3. ¿Por qué se hace de esa manera?  Para que el Tesorero Municipal tenga todos los registros de salidas de dinero de la municipalidad, en el caso de las órdenes de pago están totalmente sujetas a ser aprobadas si cuenta con todas las firmas correspondientes.  2.4. ¿Por qué esa persona lo hace?  Es la persona que se ubica en el puesto de Tesorería Municipal, donde lleva el registro de las órdenes de pago, además de la encargada de realizar los pagos respectivos. Persona que cumple con los requerimientos técnicos y el conocimiento para el análisis y ejecución del mismo.





## Diseño del Manual de Procedimientos del Departamento Financiero Contable

3. ¿Dónde?	<p>3.1. ¿Dónde se hace?</p> <p>En el Departamento Financiero Contable, Área de Tesorería ya que es un procedimiento propio de esa área.</p>
4. ¿Cuándo?	<p>4.1. ¿Cuándo se hace?</p> <p>Se realiza cada semana, debido a que los pagos se efectúan los días viernes y el trámite de órdenes de pago debe estar listo con anterioridad. El pago al proveedor depende de la fecha de vencimiento de las facturas.</p>
5. ¿Quién?	<p>5.1. ¿Quién lo hace?</p> <p>El Tesorero Municipal como el responsable general del Procedimiento, otros participantes y responsables como el Alcalde Municipal, la Secretaría de la Alcaldía, el Planificador Municipal, el Encargado de Proveeduría y el Encargado de Control de Presupuesto.</p>
6. ¿Cómo?	<p>6.1. ¿Cómo se hace?</p> <p>El Encargado de Proveeduría recibe la factura por parte del proveedor, procediendo a completar el formulario de "Solicitud de Orden de Pago", el cual es trasladado para obtener las firmas del Encargado de Control de Presupuesto, persona que además le dará el contenido presupuestario, la firma del Planificador Municipal y la firma del Alcalde Municipal, para finalmente ser entregado el formulario al Tesorero Municipal. El Tesorero lo revisa y firma, completa otro formulario llamado "Orden de Pago y traslada al Planificador Municipal, al Encargado de Control de Presupuesto y al Alcalde Municipal para nuevamente obtener las firmas, posterior a ello la Orden de Pago queda en lista de espera pronta a pagar.</p>



## Diseño del Manual de Procedimientos del Departamento Financiero Contable

### 6.2. ¿Cómo se debería hacer?

Con las firmas completas en el formulario "Solicitud de Orden de Pago, la firma del Planificador Municipal no es necesaria en el segundo formulario "Orden de pago", se obtienen solamente las firmas del Alcalde Municipal y la del Encargado de Control de Presupuesto para después dejar en la lista de espera de pago, la orden correspondiente.



# Diseño del Manual de Procedimientos del Departamento Financiero Contable

## 4.2.9.2. Análisis del Valor y el Tiempo de Ciclo

Hoja de trabajo para Analisis de valor y tiempo de ciclo																												
Etapa del proceso	Actividades																								Total	%Total		
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24			25	
	Recibe la factura por parte del proveedor.	Completa y firma el formulario.	Entrega el formulario al Encargado de Control de Presupuesto.	Recibe el formulario para revisar si existe contenido presupuestario.	Aprueba y aplica contenido presupuestario a la solicitud de orden de pago.	Entrega el formulario "solicitud de orden de pago" al Encargado de Proveeduría.	Entrega el formulario al Planificador Municipal.	Aprueba y firma el formulario "Solicitud de orden de pago".	Entrega el formulario al Encargado de Proveeduría.	Entrega el formulario al Alcalde Municipal.	Autoriza y firma el formulario "Solicitud de orden de pago".	Entrega el formulario al Encargado de Proveeduría.	Entrega el formulario al Tesorero Municipal.	Revisa el formulario.	Completa y firma el formulario "Orden de Pago".	Traslada los formularios con adjunto la factura a la Secretaría de la Alcaldía Municipal.	Entrega los formularios con adjunto la factura al Alcalde Municipal.	Revisa y firma el formulario "Orden de pago" para entregar a la Secretaría de la Alcaldía con los demás adjuntos..	Entrega los formularios con adjunto la factura al Tesorero Municipal.	Entrega los formularios con adjunto la factura al Planificador Municipal. .	Revisa y firma el formulario "Orden de pago" para su traslado al Tesorero Municipal.	Entrega los formularios con adjunto la factura al Encargado de Control de Presupuesto.	. Libera el compromiso de pago y firma el formulario "Orden de pago" para ser entregado al Tesorero Municipal.	Registra en el archivo de Excel "cuentas por pagar" la orden de pago junto a la factura correspondiente.	Archiva los formularios y la factura para que quede en la lista de espera de "pronto a pagar".			
<b>VALOR</b>																												
<b>Añade Valor</b>	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	20	80,00
<b>Permite añadir valor (Soporte)</b>																X	X			X	X				X	5	20,00	
<b>No añade valor</b>																											0	0,00
	<b>TIEMPO</b>																											
Tiempo de trabajo (en minutos)	1	5	3	3	2	1	2	2	2	2	2	2	2	5	6	3	2	5	3	3	5	2	10	5	2	80	100,00	
Tiempo de no trabajo (en minutos)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,00
Tiempo total	1	5	3	3	2	1	2	2	2	2	2	2	2	5	6	3	2	5	3	3	5	2	10	5	2	80	100,00	
Tiempo Medido en: <b>Minutos</b>																												
Tiempo total de trabajo que añade valor:																											65	
Porcentaje de tiempo de trabajo que añade valor:																											81,25%	

**Notas:**  
 Se toma como supuesto que el procedimiento se realiza sin interrupciones o situaciones que no son parte de la naturaleza de la operación.  
 Se somete al análisis de valor y tiempo de ciclo sólo aquellas actividades en las que se tiene certeza en que momento es su ejecución y no aquellas que dependen de factores externos o situaciones especiales.

Fuente: Elaboración Propia



# Diseño del Manual de Procedimientos del Departamento Financiero Contable

## Conclusiones del análisis del procedimiento

1. Actualmente este procedimiento no se encuentra documentado en la Empresa, por lo que la realización de este es abstracta.
2. De acuerdo a la información obtenida en la hoja de trabajo para análisis de valor y tiempo de ciclo, se puede concluir que la mayoría de las actividades generan valor para completar el proceso, determinando que las actividades que añaden valor toman una duración de 65 minutos, que equivalen a un 81,25%, del total de los 80 minutos que se emplean en el procedimiento de Elaboración de Órdenes de pago. Sin embargo un 20% de las actividades son de soporte ya que algunas solo crean desperdicios de tiempo y duplicidad de funciones, haciendo que el desarrollo del procedimiento posea mucha tramitología.
3. Las disposiciones que se debe seguir al ejecutar el procedimiento se tienen correctamente definidas, más no documentadas.

## Recomendaciones para mejorar el procedimiento

1. Documentar dicho procedimiento para dar conocimiento de su realización e incluirlo en un Manual de Procedimientos para el Departamento Financiero Contable.
2. No eliminar actividades, ya que no generan atrasos ni desperdicios, por lo que no afecta el objetivo ni la duración del procedimiento, excepto el paso número 22 y número 23 donde la firma del Planificador Municipal en el formulario "Orden de pago" no es necesaria por segunda vez y lo que genera es atrasos de tiempo en el cumplimiento del procedimiento.



# Diseño del Manual de Procedimientos del Departamento Financiero Contable

3. La Municipalidad de Alajuelita debe documentar los reglamentos de políticas internas incluyendo el reglamento del Departamento Financiero Contable. Sin embargo se documentan las políticas internas dentro del procedimiento en el apartado llamado políticas o normas.

## 4.2.10. PROCEDIMIENTO DE PAGO A PROVEEDORES

### 4.2.10.1 Hexámetro Quintiliano

1. ¿Qué?	1.1. ¿Qué se está haciendo?  El Tesorero Municipal revisa los pagos a proveedores pronto a vencer y mediante la nómina de pago autorizada, realiza los pagos respectivos.
2. ¿Por qué?	2.1. ¿Por qué se hace?  Para cumplir con los compromisos de pagos que posee la municipalidad mediante el debido control interno, de manera que los pagos queden identificados en físico y sean la base de información importante para otros departamentos.  2.2. ¿Por qué se hace en ese momento?  Para cumplir con las fechas establecidas de pago interpuestas por los proveedores de la municipalidad.  2.3. ¿Por qué se hace de esa manera?  Para que el Tesorero Municipal tenga todos los registros de salidas de dinero de la municipalidad y se realice de una forma documentada y por medio de las plataformas digitales bancarias.



## Diseño del Manual de Procedimientos del Departamento Financiero Contable

	<p>2.4. ¿Por qué esa persona lo hace?</p> <p>Es la persona que se ubica en el puesto de Tesorería Municipal, donde lleva el registro de las órdenes de pago, además de la encargada de realizar los pagos respectivos. Persona que cumple con los requerimientos técnicos y el conocimiento para el análisis y ejecución del mismo.</p>
3. ¿Dónde?	<p>3.1. ¿Dónde se hace?</p> <p>En el Departamento Financiero Contable, Área de Tesorería ya que es un procedimiento propio de esa área.</p>
4. ¿Cuándo?	<p>4.1. ¿Cuándo se hace?</p> <p>Se realiza cada semana, debido a que los pagos se efectúan los días viernes.</p>
5. ¿Quién?	<p>5.1. ¿Quién lo hace?</p> <p>El Tesorero Municipal como el responsable general del Procedimiento, otros participantes y responsables como el Alcalde Municipal y el Encargado del Departamento Financiero Contable.</p>
6. ¿Cómo?	<p>6.1. ¿Cómo se hace?</p> <p>El Tesorero Municipal revisa los pagos a proveedores pronto a vencer, verifica el número de cuenta bancaria del proveedor y efectúa la nómina de pago para que sea firmada como autorizada por el Alcalde Municipal, realiza los pagos por medio de la cuenta bancaria correspondiente, se imprimen los comprobantes y se archivan en los ampos contables del mes.</p> <p>Sí no posee el número de cuenta bancaria del proveedor, el Tesorero debe llamar al proveedor y solicitarlo.</p>



## Diseño del Manual de Procedimientos del Departamento Financiero Contable

### 6.2. ¿Cómo se debería hacer?

El Tesorero Municipal revisa los pagos a proveedores pronto a vencer, revisa el formulario "Datos del Proveedor", donde extrae el número de cuenta bancaria del asentador y efectúa la nómina de pago para que sea firmada como autorizada por el Alcalde Municipal, realiza los pagos por medio de la cuenta bancaria correspondiente, se imprimen los comprobantes y se archivan en los ampos contables del mes.



# Diseño del Manual de Procedimientos del Departamento Financiero Contable

## 4.2.10.2. Análisis del Valor y el Tiempo de Ciclo

Hoja de trabajo para Análisis de valor y tiempo de ciclo																												
Etapa del proceso	Actividades																							Total	%Total			
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23					
Etapa del proceso	Clasifica en el archivo de Excel "cuentas por pagar" las facturas con sus respectivas ordenes de pago, según fecha de vencimiento.	Completa el formulario "Nómina de Pago".	Entrega el formulario "Nómina de Pago" al Encargado del Departamento Financiero Contable.	Revisa el formulario "Nómina de Pago".	Entrega el formulario "Nómina de Pago" al Tesorero Municipal.	Entrega el formulario "Nómina de Pago" al Alcalde Municipal.	Revisa el formulario "Nómina de Pago".	Aprueba y firma el formulario "Nómina de Pago".	Entrega el formulario "Nómina de Pago" al Tesorero Municipal.	Ingresa a la página Web del banco correspondiente donde se encuentra resguardado el dinero de la municipalidad.	Registra el número de cuenta bancaria del Proveedor, en la plataforma digital del banco.	Calcula el 2% impuesto de renta a la factura.	Registra la transferencia de pago en la página web del banco.	Revisa los registros de transferencia.	Aprueba el registro de transferencia en la plataforma digital del banco correspondiente, (primera aprobación).	Entrega el formulario "Nómina de Pago" al Encargado del Departamento Financiero Contable, con factura adjunta y Orden de Pago.	Revisa el registro de transferencia contra nómina de pago y ordenes de pago contra facturas de proveedores.	Aprueba el registro de transferencia en la plataforma digital del banco correspondiente, (segunda aprobación).	Entrega el formulario "Nómina de Pago" al Tesorero Municipal, con factura adjunta y Orden de Pago.	Recibe de la página web del banco, notificación de pago en el correo electrónico.	Imprime los comprobantes de pago de las transferencias.	Ordena las facturas con sus respectivos comprobantes y formularios correspondientes.	Archiva los documentos en el ampo de gastos del mes para su posterior registro contable.					
<b>VALOR</b>																												
Añade Valor	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X					19	82,61		
Permite añadir valor (Soporte)																												
No añade valor																				X	X	X	X			4	17,39	
																											0	0,00
	<b>Fuente: Elaboración Propia</b>																											
	<b>TIEMPO</b>																											
Tiempo de trabajo (en minutos)	10	5	3	3	2	2	2	2	2	2	2	3	2	5	2	3	10	2	3	3	2	5	5		80	100,00		
Tiempo de no trabajo (en minutos)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,00	
Tiempo total	10	5	3	3	2	2	2	2	2	2	2	3	2	5	2	3	10	2	3	3	2	5	5		80	100,00		
Tiempo Medido en: <b>Minutos</b>																								65				
Tiempo total de trabajo que añade valor:																								81,25%				
Porcentaje de tiempo de trabajo que añade valor:																												

**Notas:**  
Se toma como supuesto que el procedimiento se realiza sin interrupciones o situaciones que no son parte de la naturaleza de la operación.  
Se somete al análisis de valor y tiempo de ciclo sólo aquellas actividades en las que se tiene certeza en que momento es su ejecución y no aquellas que dependen de factores externos o situaciones especiales.





# Diseño del Manual de Procedimientos del Departamento Financiero Contable

## Conclusiones del análisis del procedimiento

1. Actualmente este procedimiento no se encuentra documentado en la Empresa, por lo que la realización de este es abstracta.
2. Un 20% de las actividades son de soporte ya que algunas solo crean desperdicios de tiempo, haciendo que se tarde el cumplimiento del objetivo del procedimiento.
3. Las políticas internas que se debe seguir al ejecutar el procedimiento se tienen correctamente definidas, más no documentadas.

## Recomendaciones para mejorar el procedimiento

1. Documentar dicho procedimiento para dar conocimiento de su realización e incluirlo en un Manual de Procedimientos para el Departamento Financiero Contable.
2. Eliminar la actividad número 15 que consiste en llamar al proveedor y obtener información como el número de cuenta bancaria y el correo electrónico. Se crea un formulario en el cual el proveedor en el momento de contratación administrativa, ingresa en el formulario creado datos importantes entre ellos los necesarios para agilizar el procedimiento de Pago a Proveedores.
3. La Municipalidad de Alajuelita debe documentar los reglamentos de políticas internas incluyendo el reglamento del Departamento Financiero Contable. Sin embargo se documentan las políticas internas dentro del procedimiento en el apartado llamado políticas o normas.



# Diseño del Manual de Procedimientos del Departamento Financiero Contable

## 4.2.11. PROCEDIMIENTO DE USO Y REINTEGRO DE CAJA CHICA

### 4.2.11.1 Hexámetro Quintiliano

1. ¿Qué?	1.1. ¿Qué se está haciendo?  El funcionario interesado en obtener un vale de caja chica, debe llenar el formulario de “Comprobante de Caja Chica” con las debidas autorizaciones y debe entregar en el tiempo establecido las facturas que respalden dicho gasto al Tesorero Municipal. El Tesorero Municipal se encargara de realizar la liquidación de caja chica en el tiempo establecido según las politicas del procedimiento, por medio de un cheque bancario de la institución.
2. ¿Por qué?	2.1. ¿Por qué se hace?  Para cumplir con los compromisos de pagos que posee la municipalidad mediante el debido control interno, de manera que los pagos queden identificados en físico y sean la base de información importante para otros departamentos.  2.2. ¿Por qué se hace en ese momento?  Para cumplir con las fechas establecidas de pago interpuestas por los proveedores de la municipalidad.  2.3. ¿Por qué se hace de esa manera?  Para que el Tesorero Municipal tenga todos los registros de salidas de dinero de la municipalidad y se realice de una forma documentada y por medio de las plataformas digitales bancarias.  2.4. ¿Por qué esa persona lo hace?  Es la persona que se ubica en el puesto de Tesorería Municipal, donde lleva el registro de las órdenes de pago, además de la encargada de realizar los pagos respectivos. Persona que cumple con los requerimientos técnicos y el conocimiento para el análisis y ejecución del mismo.



## Diseño del Manual de Procedimientos del Departamento Financiero Contable

3. ¿Dónde?	<p>3.1. ¿Dónde se hace?</p> <p>En el Departamento Financiero Contable, Área de Tesorería ya que es un procedimiento propio de esa área.</p>
4. ¿Cuándo?	<p>4.1. ¿Cuándo se hace?</p> <p>Se realiza cada semana, debido a que los pagos se efectúan los días viernes.</p>
5. ¿Quién?	<p>5.1. ¿Quién lo hace?</p> <p>El Tesorero Municipal como el responsable general del Procedimiento, otros participantes y responsables como el Alcalde Municipal y el Encargado del Departamento Financiero Contable.</p>
6. ¿Cómo?	<p>6.1. ¿Cómo se hace?</p> <p>Se origina una necesidad en algún departamento de la municipalidad, para cubrirla se debe incurrir en un gasto menor el cual es proporcionado por el Tesorero Municipal, mediante el fondo de caja chica de la Institución. El funcionario interesado debe llenar el formulario de “Comprobante de Caja Chica” con las debidas autorizaciones y debe entregar en el tiempo establecido las facturas que respalden dicho gasto.</p> <p>El Tesorero Municipal se encargara de realizar la liquidación de caja chica en el tiempo establecido según las políticas del procedimiento, por medio de un cheque bancario de la institución. Para el reintegro de caja chica se necesita de una Orden de Pago debidamente completa con las firmas del Alcalde Municipal, el Planificador Municipal y el Encargado de Control de Presupuesto.</p> <p>6.2. ¿Cómo se debería hacer?</p> <p>Se origina una necesidad en algún departamento de la municipalidad, para cubrirla se debe incurrir en un gasto menor el cual es proporcionado por el Tesorero Municipal, mediante el fondo de caja chica de la Institución. El funcionario interesado</p>



## Diseño del Manual de Procedimientos del Departamento Financiero Contable

	<p>debe llenar el formulario de “Comprobante de Caja Chica” con las debidas autorizaciones y debe entregar en el tiempo establecido las facturas que respalden dicho gasto.</p> <p>El Tesorero Municipal se encargara de realizar la liquidación de caja chica en el tiempo establecido según las politicas del procedimiento, por medio de un cheque bancario de la institución. Para el reintegro de caja chica se necesita de una Orden de Pago debidamente completa con las firmas del Alcalde Municipal y la del Encargado de Control de Presupuesto. La firma del Planifiacdor Municipal solo debe llevarla el formulario “Solicitud Orden de pago”.</p>
--	--



# Diseño del Manual de Procedimientos del Departamento Financiero Contable

## 4.2.11.2. Análisis del Valor y el Tiempo de Ciclo

Hoja de trabajo para Análisis de valor y tiempo de ciclo																																		Total	%Total
Actividades																																			
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34		
<p><b>Etapa del proceso</b></p> <p>1. Solicita el formulario "Comprobante de Caja Chica" en el Departamento de proveeduría.</p> <p>2. Completa el formulario.</p> <p>3. Entrega el formulario al Planificador Municipal para su firma y su aprobación.</p> <p>4. Firma el formulario "comprobante de caja chica".</p> <p>5. Entrega el formulario al Funcionario Solicitante para su traslado al Encargado de Control de Presupuesto.</p> <p>6. Aplica el contenido presupuestario para el gasto por caja chica en el Sistema Presupuestal.</p> <p>7. Firma el formulario "comprobante de caja chica".</p> <p>8. Entrega el formulario al Funcionario Solicitante para su traslado al Tesorero Municipal.</p> <p>9. Revisa el formulario "Comprobante de Caja Chica".</p> <p>10. Firma el formulario "comprobante de caja chica".</p> <p>11. Firma el formulario "Comprobante de caja chica" como respaldo que recibirá el dinero solicitado.</p> <p>12. Entrega el monto de dinero solicitado del fondo de caja chica al Funcionario Solicitante de la Institución.</p> <p>13. Ingressa el detalle del formulario "Comprobante de Caja Chica" en la hoja Excel "Machote de reintegro de caja chica".</p> <p>14. Resguarda el formulario "Comprobante de Caja Chica".</p> <p>15. Entrega al Tesorero Municipal la factura o facturas como respaldo del dinero solicitado.</p> <p>16. Revisa la factura (as) entregadas, y formulario "Comprobante de Caja Chica" con su respectivas factura (as).</p> <p>17. Archiva formulario "Comprobante de Caja Chica" con su respectivas factura (as).</p> <p>18. Separa los gastos por partida presupuestaria en el archivo computacional de Excel "Machote de reintegro de caja chica" sumados y consolidados.</p> <p>19. Completa el formulario "Orden de pago" con el monto total a reintegrar de caja chica.</p> <p>20. Adjunta al formulario "Orden de Pago", las facturas y el formulario "Comprobante de Caja Chica".</p> <p>21. Firma el formulario "Orden de Pago" para reintegro de caja chica".</p> <p>22. Entrega el formulario "Orden de Pago" para reintegro de caja chica" al Alcalde Municipal.</p> <p>23. Firma el formulario "Orden de Pago" para reintegro de caja chica".</p> <p>24. Entrega el formulario "Orden de Pago" para reintegro de caja chica" al Planificador Municipal.</p> <p>25. Firma el formulario "Orden de Pago" para reintegro de caja chica" para su posterior traslado al Tesorero Municipal.</p> <p>26. Elabora el cheque de bancos por concepto de reintegro de caja chica.</p> <p>27. Entrega el cheque al Alcalde Municipal.</p> <p>28. Firma el cheque por concepto de reintegro de caja chica.</p> <p>29. Entrega el cheque al Tesorero Municipal.</p> <p>30. Firma el cheque por concepto de reintegro de caja chica.</p> <p>31. Cambia cheque para reintegro de caja chica en la entidad bancaria correspondiente.</p> <p>32. Reintegra el dinero en la caja chica de la municipalidad.</p> <p>33. Entrega al Encargado de Control de Presupuesto copia del cheque con copia del Formulario "Orden de pago" junto con el detalle en Excel.</p> <p>34. Archiva detalle en Excel y formularios en los impositivos del mes.</p>																																			
<b>VALOR</b>																																			
<b>Añade Valor</b>																																		17	50,00
<b>Permite añadir valor (Soporte)</b>																																		17	50,00
<b>No añade valor</b>																																		0	0,00
<b>TIEMPO</b>																																			
1	5	3	2	3	3	2	2	5	2	2	5	8	3	2	3	5	5	3	2	3	3	3	3	3	10	3	1	3	1	20	3	3	5	130	100,00
Tiempo de trabajo (en minutos)																																			
Tiempo de no trabajo (en minutos)																																			
Tiempo total																																		17	50,00
Tiempo Medido en: Minutos																																			
Tiempo total de trabajo que añade valor:																																		46	
Porcentaje de tiempo de trabajo que añade valor:																																		35,38%	

**Notas:**  
Se toma como supuesto que el procedimiento se realiza sin interrupciones o situaciones que no son parte de la naturaleza de la operación.  
Se somete al análisis de valor y tiempo de ciclo sólo aquellas actividades en las que se tiene certeza en que momento es su ejecución y no aquellas que dependen de factores externos o situaciones especiales.



# Diseño del Manual de Procedimientos del Departamento Financiero Contable

## Conclusiones del análisis del procedimiento

1. Actualmente este procedimiento no se encuentra documentado en la Empresa, por lo que la realización de este es abstracta.
2. Muchas de las actividades en el procedimiento son de soporte las cuales son necesarias pero podrían evitarse o disminuirse como lo es el exceso de tiempo que se pierde por la obtención de firmas en los formularios.
3. Las políticas internas que se debe seguir al ejecutar el procedimiento se tienen correctamente definidas, más no documentadas.

## Recomendaciones para mejorar el procedimiento

1. Documentar dicho procedimiento para dar conocimiento de su realización e incluirlo en un Manual de Procedimientos para el Departamento Financiero Contable.
2. Eliminar la actividad número 26 que consiste en la obtención de la firma del Planificador Municipal en el Formulario "Orden de Pago", cuando ya la firma se encuentra en el primer formulario utilizado en este procedimiento.
3. La Municipalidad de Alajuelita debe documentar los reglamentos de políticas internas incluyendo el reglamento del Departamento Financiero Contable. Sin embargo se documentan las políticas internas dentro del procedimiento en el apartado llamado políticas o normas.



# Diseño del Manual de Procedimientos del Departamento Financiero Contable

## 4.2.12. PROCEDIMIENTO DE CONTROL DE LOS DEPOSITOS EN GARANTÍA

### 4.2.12.1 Hexámetro Quintiliano

1. ¿Qué?	1.1. ¿Qué se está haciendo?  El Encargado de Proveeduría recibe el depósito en garantía por parte del proveedor, el Tesorero Municipal tendra en su custodia el depósito en garantía hasta que el proveedor cumpla con el compromiso por el cual fue contratado.
2. ¿Por qué?	2.1. ¿Por qué se hace?  Para asegurarse que los proveedores de la municipalidad cumplan con la obligación adquirida en el contrato.  2.2. ¿Por qué se hace en ese momento?  Es el momento en que iniciara el trabajo del proveedor hacía la municipalidad.  2.3. ¿Por qué se hace de esa manera?  Para que el Tesorero Municipal tenga control de todos los depósitos en garantía y de la información respectiva a cada uno.  2.4. ¿Por qué esa persona lo hace?  Es la persona que se ubica en el puesto de Tesorería Municipal, donde lleva el control de valores en dinero, cheques, inversiones entre otras. Persona que cumple con los conocimientos requeridos.



## Diseño del Manual de Procedimientos del Departamento Financiero Contable

3. ¿Dónde?	3.1. ¿Dónde se hace?  En el Departamento Financiero Contable, Área de Tesorería ya que es un procedimiento propio de esa área.
4. ¿Cuándo?	4.1. ¿Cuándo se hace?  Se realiza cada vez que se presente una contratación administrativa que requiera de una garantía de cumplimiento.
5. ¿Quién?	5.1. ¿Quién lo hace?  El Tesorero Municipal como el responsable general del Procedimiento, otro participante y responsable es el Encargado de Proveeduría.
6. ¿Cómo?	6.1. ¿Cómo se hace?  El Encargado de Proveeduría recibe el depósito en garantía por parte del proveedor. El depósito en garantía es trasladado al Tesorero Municipal, el cual emite una nota de recibido que firma el Encargado de Proveeduría. Se resguarda el depósito en garantía hasta que el proveedor cumpla con el compromiso de su contrato, posterior a eso, se hace devolución del mismo.  6.2. ¿Cómo debería hacerse?  El Encargado de Proveeduría recibe el depósito en garantía por parte del proveedor. El depósito en garantía es trasladado al Tesorero Municipal, se llena el formulario de recibido el depósito y se firma. Después de lo anterior se resguarda el depósito en garantía hasta que el proveedor cumpla con el compromiso de su contrato, posterior a eso, se hace devolución del mismo.





# Diseño del Manual de Procedimientos del Departamento Financiero Contable

## 4.2.12.2. Análisis del Valor y el Tiempo de Ciclo

Hoja de trabajo para Análisis de valor y tiempo de ciclo																								
Etapa del proceso	Actividades																					Total	%Total	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21			
	Recibe Depósito en garantía por parte del Proveedor.	Entrega el depósito en garantía al Tesorero Municipal.	Elabora una nota de recibido de Depósito en Garantía para respaldar el recibido del deposito.	Firma la nota de recibido de Depósito en Garantía, para evidenciar que recibió el depósito.	Entrega la nota de recibido de Depósito en Garantía al Encargado de Proveeduría.	Firma la nota de recibido de Depósito en Garantía, para evidenciar que entregó el depósito.	Entrega copia a proveeduría de nota de recibido de depósito en Garantía.	Registra el depósito en garantía en el archivo de Excel "Control de Depósitos en Garantía" y en libro físico de "Controles de Garantía".	Resguarda el depósito de garantía junto a nota de recibido por proveeduría.	Revisa quincenalmente el archivo de Excel "Control de Depósitos en Garantía" para comprobar la fecha de vencimiento.	Extrae depósito de garantía de la caja fuerte de Tesorería y compara la fecha de vencimiento con el archivo de Excel.	Avisa al Encargado de Proveeduría que el depósito de garantía ya venció.	Verifica si el proveedor ya cumplió su compromiso con la municipalidad.	Avisa al Tesorero Municipal que se debe hacer la devolución al proveedor del depósito en garantía.	Elabora una nota de entrega de depósito en garantía para que sea firmada por el proveedor.	Firma nota de entrega de depósito en garantía.	Entrega al proveedor nota de entrega de depósito en garantía para que sea firmada.	Recibe nota de entrega de depósito en garantía firmada por el proveedor.	Entrega al proveedor copia de la nota de entrega de depósito en garantía, con las firmas respectivas.	Registra la entrega del depósito en garantía, en el archivo de Excel "Control de Depósitos en Garantía" y en libro físico de "Controles de Garantía".	Archiva las notas de entrega y de recibido del Depósito en Garantía.			
<b>VALOR</b>																								
<b>Añade Valor</b>	X	X		X		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X			17	80,95
<b>Permite añadir valor (Soporte)</b>			X		X										X							X	4	19,05
<b>No añade valor</b>																							0	0,00
<b>TIEMPO</b>																								
Tiempo de trabajo (en minutos)	1	3	10	2	3	1	3	5	2	10	2	5	10	3	2	3	3	3	2	5	2	80	100,00	
Tiempo de no trabajo (en minutos)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,00
Tiempo total	1	3	10	2	3	1	3	5	2	10	2	5	10	3	2	3	3	3	2	5	2	80	100,00	
Tiempo Medido en: <b>Minutos</b>																								
Tiempo total de trabajo que añade valor:																						60		
Porcentaje de tiempo de trabajo que añade valor:																						75,00%		

**Notas:**

Se toma como supuesto que el procedimiento se realiza sin interrupciones o situaciones que no son parte de la naturaleza de la operación.  
Se somete al análisis de valor y tiempo de ciclo sólo aquellas actividades en las que se tiene certeza en que momento es su ejecución y no aquellas que dependen de factores externos o situaciones especiales.



# Diseño del Manual de Procedimientos del Departamento Financiero Contable

## Conclusiones del análisis del procedimiento

1. Actualmente este procedimiento no se encuentra documentado en la Empresa, por lo que la realización de este es abstracta.
2. De acuerdo a la información obtenida en la hoja de trabajo para análisis de valor y tiempo de ciclo, se puede concluir que las actividades que generan valor para completar el proceso equivalen a un 75,00%, del total de las actividades, esto debido a que existen actividades que consumen más tiempo de lo adecuado como lo es la elaboración de notas para que respalden la custodia de los depósitos en garantía.
3. Las políticas internas que se debe seguir al ejecutar el procedimiento se tienen correctamente definidas, más no documentadas.

## Recomendaciones para mejorar el procedimiento

1. Documentar dicho procedimiento para dar conocimiento de su realización e incluirlo en un Manual de Procedimientos para el Departamento Financiero Contable.
2. Crear un formulario para datos importantes referentes a la custodia de depósitos en garantía, evitando desperdicios de tiempo por elaboraciones de notas de oficio. El formulario debe incluir los datos del proveedor, del Encargado del Departamento Financiero Contable y del Tesorero Municipal.



# Diseño del Manual de Procedimientos del Departamento Financiero Contable

3. La Municipalidad de Alajuelita debe documentar los reglamentos de políticas internas incluyendo el reglamento del Departamento Financiero Contable. Sin embargo se documentan las políticas internas dentro del procedimiento en el apartado llamado políticas o normas.

## 4.2.13. PROCEDIMIENTO DE ELABORACIÓN DEL FLUJO DE EFECTIVO PROYECTADO

### 4.2.13.1 Hexámetro Quintiliano

1. ¿Qué?	1.1. ¿Qué se está haciendo?  Se realiza una proyección de ingresos y egresos para el siguiente mes, con base a estadísticas de años anteriores referentes al comportamiento del efectivo de la Municipalidad de Alajuelita.
2. ¿Por qué?	2.1. ¿Por qué se hace?  Para tener un estimado del movimiento de efectivo que tendrá la municipalidad mes a mes.  2.2. ¿Por qué se hace en ese momento?  Se realiza al finalizar el mes anterior al proyectado, para así iniciar el mes utilizando ya el flujo de efectivo.  2.3. ¿Por qué se hace de esa manera?  Para que el Tesorero Municipal tenga control de las entradas y salidas de dinero.  2.4. ¿Por qué esa persona lo hace?  Es la persona que se ubica en el puesto de Tesorería Municipal, donde lleva el control del dinero, ingresos y egresos. Persona que cumple con los conocimientos requeridos.



## Diseño del Manual de Procedimientos del Departamento Financiero Contable

3. ¿Dónde?	<p>3.1. ¿Dónde se hace?</p> <p>En el Departamento Financiero Contable, Área de Tesorería ya que es un procedimiento propio de esa área.</p>
4. ¿Cuándo?	<p>4.1. ¿Cuándo se hace?</p> <p>Se realiza cada mes.</p>
5. ¿Quién?	<p>5.1. ¿Quién lo hace?</p> <p>El Tesorero Municipal como el responsable general del Procedimiento, otro participante y responsable es el Encargado de Proveeduría.</p>
6. ¿Cómo?	<p>6.1. ¿Cómo se hace?</p> <p>Mediante la información suministrada por el Administrador Tributario de la municipalidad, el Tesorero Municipal registra la proyección de ingresos de dinero para un mes determinado, así mismo también tomara los datos de las órdenes de compra que suministra el Encargado de Proveeduría, órdenes de pago y gastos fijos, salarios estimados de los funcionarios con el fin de registrar todos los egresos que tendrá el mes.</p> <p>Finalmente el Tesorero Municipal obtendrá la liquidez proyectada del mes seleccionado.</p> <p>¿Cómo se debe hacer?</p> <p>Mediante la información suministrada por el Administrador Tributario de la municipalidad, el Tesorero Municipal registra la proyección de ingresos de dinero para un mes determinado, así mismo también tomara los datos de las órdenes de compra que suministra el Encargado de Proveeduría en un archivo de datos disponible, órdenes de pago y gastos fijos, salarios de los funcionarios emitidos por el Encargado de Planillas, con el fin de registrar todos los egresos que tendrá el mes.</p> <p>Finalmente el Tesorero Municipal obtendrá la liquidez proyectada del mes seleccionado.</p>



# Diseño del Manual de Procedimientos del Departamento Financiero Contable

## 4.2.13.2. Análisis del Valor y el Tiempo de Ciclo

Hoja de trabajo para Análisis de valor y tiempo de ciclo																												
Etapa del proceso	Actividades																											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	Total	%Total
	Revisa en digital los ingresos del mes del año anterior (mes que servirá de base para estimar).	Revisa las estadísticas del año pasado específicas al mes que servirá como base.	Estima el monto de los ingresos por servicios e impuestos.	Registra los ingresos estimados en archivo de Excel "Flujos de Efectivo".	Totaliza el monto de ingresos estimados.	Ingresos al archivo de "Cuentas por pagar".	Revisa las Órdenes de Pago a proveedores por ejecutar en el mes siguiente.	Registra las Órdenes de Pago a proveedores por ejecutar en el archivo de Excel "Flujos de Efectivo".	Totaliza el monto de Órdenes de Pago a proveedores por ejecutar para el mes siguiente.	Solicita al Encargado de Proveeduría las Órdenes de Compra por ejecutar para el mes siguiente.	Envía al Tesorero Municipal un cuadro detalle del monto en dinero de las Órdenes de Compra por ejecutar para el mes siguiente.	Registra las Órdenes de Compra del mes en el archivo de Excel "Flujos de Efectivo".	Totaliza el monto de las Órdenes de Compra por ejecutar en el mes siguiente.	Estima el monto de los gastos fijos del mes (otros servicios, servicios públicos entre otros) basado en el comportamiento de meses anteriores.	Registra los gastos fijos estimados del mes en el archivo de Excel "Flujos de Efectivo".	Totaliza el monto de los gastos fijos estimados.	Estima el monto de salarios a pagar basado en el mes anterior.	Registra los salarios a pagar en el archivo de Excel "Flujos de Efectivo".	Totaliza el monto de salarios a pagar.	Estima las transferencias de pago a instituciones por ley o convenios, basado en los ingresos estimados del trimestre anterior.	Registra las transferencias de pago a instituciones en el archivo de Excel "Flujos de Efectivo".	Totaliza el monto de transferencias de pago a instituciones.	Calcula las retenciones del impuesto de renta del 2% a proveedores, en aquellas que si aplique.	Registra las retenciones del 2% a proveedores calculadas en el archivo de Excel "Flujos de Efectivo".	Totaliza el monto de retenciones del 2% a proveedores.	Calcula el Flujo Neto de Efectivo. (F.N.E.). Aplicando el esquema de cálculo para un flujo de efectivo.		
<b>VALOR</b>																												
<b>Añade Valor</b>	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	23	88,46
<b>Permite añadir valor (Soporte)</b>																											3	11,54
<b>No añade valor</b>																											0	0,00
	<b>TIEMPO</b>																											
Tiempo de trabajo (en minutos)	10	10	5	15	0,5	1	15	10	0,5	3	25	10	0,5	15	10	0,5	15	10	0,5	15	10	0,5	15	10	0,5	5	212,5	93,41
Tiempo de no trabajo (en minutos)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	15	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	15	6,59
Tiempo total	10	10	5	15	0,5	1	15	10	0,5	3	40	10	0,5	15	10	0,5	15	10	0,5	15	10	0,5	15	10	0,5	5	227,5	100,00
Tiempo Medido en: <b>Minutos</b>																												
Tiempo total de trabajo que añade valor:																												
Porcentaje de tiempo de trabajo que añade valor:																												

**Notas:**  
 Se toma como supuesto que el procedimiento se realiza sin interrupciones o situaciones que no son parte de la naturaleza de la operación.  
 Se somete al análisis de valor y tiempo de ciclo sólo aquellas actividades en las que se tiene certeza en que momento es su ejecución y no aquellas que dependen de factores externos o situaciones especiales.

Fuente: Elaboración Propia



# Diseño del Manual de Procedimientos del Departamento Financiero Contable

## Conclusiones del análisis del procedimiento

1. Actualmente este procedimiento no se encuentra documentado en la Empresa, por lo que la realización de este es abstracta.
2. De acuerdo a la información obtenida en la hoja de trabajo para análisis de valor y tiempo de ciclo, se puede concluir que las actividades que generan valor para completar el proceso equivalen a un 74,51%, del total de las actividades, esto debido a que existen actividades que consumen más tiempo de lo adecuado como lo son la espera en recibir información por parte del Encargado de Proveeduría en relación al dato de órdenes de compra y el tiempo que se emplea en estimar datos de salarios.
3. La falta de un Sistema Integral de Información en el área Financiera Contable y el área de proveeduría provoca que se generen más pasos de los adecuados para cumplir con el objetivo del procedimiento.
4. Las políticas internas que se debe seguir al ejecutar el procedimiento se tienen correctamente definidas, más no documentadas.



# Diseño del Manual de Procedimientos del Departamento Financiero Contable

## Recomendaciones para mejorar el procedimiento

1. Documentar dicho procedimiento para dar conocimiento de su realización e incluirlo en un Manual de Procedimientos para el Departamento Financiero Contable.
2. El Departamento Financiero Contable debe coordinar con el Departamento de Proveduría y con el Departamento de Recursos Humanos. Con el Departamento de Proveduría para que la información de las Órdenes de compra estén al alcance inmediato en un archivo actualizado y de acceso permitido para el Tesorero Municipal y con Recursos Humanos para que dé una estimación de salarios futuros al área de Tesorería.
3. Es indispensable que la municipalidad adquiera un sistema integral de información adecuado a sus funciones y que ayude a la efectividad de los procedimientos, donde funcionarios municipales autorizados, puedan consultar datos relacionados con las órdenes de compra, órdenes de pago y salarios de los Funcionarios Municipales.
4. La Municipalidad de Alajuelita debe documentar los reglamentos de políticas internas incluyendo el reglamento del Departamento Financiero Contable. Sin embargo se documentan las políticas internas dentro del procedimiento en el apartado llamado políticas o normas.



# Diseño del Manual de Procedimientos del Departamento Financiero Contable

## 4.2.14. PROCEDIMIENTO DE COBRO EN CAJA RECAUDADORA Y FACTURACIÓN

### 4.2.14.1 Hexámetro Quintiliano

1. ¿Qué?	<p>1.1. ¿Qué se está haciendo?</p> <p>El Cajero Recaudador recibe dinero producto del pago de servicios y pago de impuestos de los clientes (usuarios del cantón) y realiza la facturación respectiva.</p>
2. ¿Por qué?	<p>2.1. ¿Por qué se hace?</p> <p>Para recibir los ingresos por servicios e ingresos por impuestos municipales.</p> <p>2.2. ¿Por qué se hace en ese momento?</p> <p>Porque es el momento en que el cliente debe y está dispuesto a pagar.</p> <p>2.3. ¿Por qué se hace de esa manera?</p> <p>Para que el cliente reciba toda la documentación respectiva a la cancelación de un servicio o impuesto municipal.</p> <p>2.4. ¿Por qué esa persona lo hace?</p> <p>Es la persona que se ubica en el puesto de Cajero Recaudador. Persona que cumple con los conocimientos requeridos.</p>
3. ¿Dónde?	<p>3.1. ¿Dónde se hace?</p> <p>En el Departamento Financiero Contable, Área de Tesorería ya que es un procedimiento propio de esa área.</p>





## Diseño del Manual de Procedimientos del Departamento Financiero Contable

4. ¿Cuándo?	4.1. ¿Cuándo se hace?  Se realiza cada día.
5. ¿Quién?	5.1. ¿Quién lo hace?  El Cajero Recaudador como el responsable general del Procedimiento, otro participante y responsable es el Tesorero Municipal.
6. ¿Cómo?	6.1. ¿Cómo se hace?  El Cajero Recaudador recibe dinero producto del pago de servicios y pago de impuestos de los clientes (usuarios del cantón). Elabora la facturación correspondiente al cobro realizado, resguarda, contabiliza y controla todo movimiento del dinero tanto de su fondo de caja, como del dinero que va facturando. El Cajero Recaudador entrega el dinero facturado al Tesorero Municipal.  6.2. ¿Cómo se debe hacer?  Mediante un formulario que respalde la entrega del fondo de dinero del Cajero, el Tesorero hace entrega de dicho fondo con el cual trabajara el Cajero Recaudador.  Para los cambios de denominaciones de monedas, se debe completar un formulario que detalla el cambio de dinero que se efectuó.  El Cajero Recaudador recibe dinero producto del pago de servicios y pago de impuestos de los clientes (usuarios del cantón). Elabora la facturación correspondiente al cobro realizado, resguarda, contabiliza y controla todo movimiento del dinero tanto de su fondo de caja, como del dinero que va facturando. El Cajero Recaudador entrega el dinero facturado al Tesorero Municipal.



# Diseño del Manual de Procedimientos del Departamento Financiero Contable

## 4.2.14.2. Análisis del Valor y el Tiempo de Ciclo

Hoja de trabajo para Análisis de valor y tiempo de ciclo																							
Etapa del proceso	Actividades																					Total	%Total
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21		
	Entrega la "Caja Chica del Cajero" al Cajero Recaudador.	Revisa la "Caja Chica del Cajero" realizando un conteo del dinero.	Abre la ventanilla de cobro de la Caja Recaudadora.	Saluda de forma amable al cliente.	Consulta al cliente cual es su tramite.	Solicita el número de cédula o el nombre completo al cliente.	Ingresa los datos del cliente al Sistema Integrado Municipal (SIM).	Revisa en el SIM los compromisos de pago que tiene el cliente.	Ingresa en el SIM a la casilla "Emisión de recibos".	Ingresa número de cédula o nombre del contribuyente .	Menciona al cliente el monto a cancelar.	.Recibe el dinero por parte del cliente.	Cuenta el dinero recibido..	Verifica que el dinero no sea falso.	Emite factura de cancelación en el sistema SIM.	Resguarda el dinero cobrado en la caja de cobro.	Sella la factura de cancelación.	Entrega factura original de cancelación al cliente.	Resguarda copia de factura de cancelación.	Factura los ingresos por transferencias .	Resguarda las facturas de ingresos por transferencias .		
<b>Añade Valor</b>			X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	19	90,48
<b>Permite añadir valor (Soporte)</b>	X	X																				2	9,52
<b>No añade valor</b>																						0	0,00
<b>TIEMPO</b>																							
Tiempo de trabajo (en minutos)	1	5	3	2	3	3	2	2	5	2	2	5	8	3	2	3	2	1	1	10	2	67	100,00
Tiempo de no trabajo (en minutos)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Tiempo total	1	5	3	2	3	3	2	2	5	2	2	5	8	3	2	3	2	1	1	10	2	67	100,00
Tiempo Medido en: <b>Minutos</b>																							
Tiempo total de trabajo que añade valor:																							51
Porcentaje de tiempo de trabajo que añade valor:																							76,12%

### Notas:

Se toma como supuesto que el procedimiento se realiza sin interrupciones o situaciones que no son parte de la naturaleza de la operación.

Se somete al análisis de valor y tiempo de ciclo sólo aquellas actividades en las que se tiene certeza en que momento es su ejecución y no aquellas que dependen de factores externos o situaciones especiales.

Fuente: Elaboración Propia



# Diseño del Manual de Procedimientos del Departamento Financiero Contable

## Conclusiones del análisis del procedimiento

1. Actualmente este procedimiento no se encuentra documentado en la Empresa, por lo que la realización de este es abstracta.
2. De acuerdo a la información obtenida en la hoja de trabajo para análisis de valor y tiempo de ciclo, se puede concluir que las actividades que generan valor para completar el proceso equivalen a un 76,12%, del total de las actividades, esto debido a que existen actividades que consumen más tiempo provocado por la revisión de faltantes en la Caja Chica del Cajero Recaudador.
3. Las políticas internas que se debe seguir al ejecutar el procedimiento se tienen correctamente definidas, más no documentadas.

## Recomendaciones para mejorar el procedimiento

1. Documentar dicho procedimiento para dar conocimiento de su realización e incluirlo en un Manual de Procedimientos para el Departamento Financiero Contable.
2. Crear e implementar en el procedimiento un formulario que detalle el cambio de denominaciones de monedas del Tesorero Municipal al Cajero Recaudador y otro formulario que respalde la entrega de dinero de la Caja Chica del Cajero Recaudador al Tesorero Municipal. Con el uso de dichos formularios se disminuye el tiempo de duración
3. La Municipalidad de Alajuelita debe documentar los reglamentos de políticas internas incluyendo el reglamento del Departamento Financiero Contable. Sin embargo se documentan las políticas internas dentro del procedimiento en el apartado llamado políticas o normas.



# Diseño del Manual de Procedimientos del Departamento Financiero Contable

## 4.2.15. PROCEDIMIENTO DE USO DE LA CAJA CHICA FONDO DINERO TESORERO

### 4.2.15.1 Hexámetro Quintiliano

1. ¿Qué?	<p>1.1. ¿Qué se está haciendo?</p> <p>El Tesorero Municipal utiliza su caja chica de trabajo para realizar cambios de monedas o billetes al cajero, también realiza cambios en entes bancarios.</p>
2. ¿Por qué?	<p>2.1. ¿Por qué se hace?</p> <p>Para que el Cajero Recaudador tenga siempre a disposición monedas y billetes en diferentes denominaciones y así evitar cualquier inconveniente o atraso en el cobro de ingresos.</p> <p>2.2. ¿Por qué se hace en ese momento?</p> <p>Porque es el momento en que el Cajero Recaudador necesita cambios de dinero y el Tesorero Municipal necesita hacer un conteo del fondo de dinero con el que trabaja.</p> <p>2.3. ¿Por qué se hace de esa manera?</p> <p>Para que el Tesorero Municipal fiscalice de la mejor manera el fondo de dinero con el que trabaja.</p> <p>2.4. ¿Por qué esa persona lo hace?</p> <p>Es la persona que se ubica en el puesto de Tesorero Municipal. Persona que cumple con los conocimientos requeridos.</p>
3. ¿Dónde?	<p>3.1. ¿Dónde se hace?</p> <p>En el Departamento Financiero Contable, Área de Tesorería ya que es un procedimiento propio de esa área.</p>



## Diseño del Manual de Procedimientos del Departamento Financiero Contable

4. ¿Cuándo?	4.1. ¿Cuándo se hace?  Se realiza cada día.
5. ¿Quién?	5.1. ¿Quién lo hace?  El Tesorero Municipal como el responsable general del Procedimiento.
6. ¿Cómo?	6.1. ¿Cómo se hace?  El Tesorero Municipal recibe solicitud de cambio de monedas y billetes por parte del Cajero Recaudador, quien realiza el cambio de dinero respectivo. El Tesorero Municipal hace un conteo de la Caja Chica Fondo de Tesorería, para realizar si así se requiere un cambio de denominaciones en un ente bancario, posterior a eso se resguarda el dinero.  6.2. ¿Cómo se debe hacer?  El Tesorero Municipal recibe solicitud de cambio de monedas y billetes por parte del Cajero Recaudador, quien realiza el cambio de dinero respectivo completando un formulario que detalle el cambio que se realizara. El Tesorero Municipal hace un conteo de la Caja Chica Fondo de Tesorería, para enviar si así se requiere al mensajero de la municipalidad a realizar un cambio de denominaciones de monedas y billetes en un ente bancario, posterior a eso se resguarda el dinero.



# Diseño del Manual de Procedimientos del Departamento Financiero Contable

## 4.2.15.2. Análisis del Valor y el Tiempo de Ciclo

Hoja de trabajo para Análisis de valor y tiempo de ciclo																	
Etapa del proceso	Actividades														Total	%Total	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14			
	Recibe solicitud de cambio de dinero por parte del Cajero Recaudador.	Cuenta el dinero.	Cambia el dinero.	Entrega el dinero al Cajero Recaudador.	Cambia el dinero que recibió del Cajero Recaudador en un ente bancario.	Verifica el dinero entregado por el ente bancario.	Cuenta los billetes en la contadora respectiva para billetes.	Resguarda el dinero en denominaciones de billetes en la Caja Chica Fondo de dinero del Tesorero.	Separa las monedas de 500 colones en bolsas de 10 000 colones cada una.	Realiza una separación general en las bolsas de monedas, entregadas por el banco.	Sella las bolsas de dinero con las denominaciones correspondientes.	Anota el monto de denominación en el frente exterior de la bolsas de dinero.	Guarda en la caja fuerte de Tesorería, cada bolsa de dinero en una bolsa grande general, según denominaciones.	Guarda la Caja Chica Fondo de dinero del Tesorero en la caja fuerte de Tesorería.			
<b>VALOR</b>																	
Añade Valor	X	X	X			X	X	X		X	X	X	X	X	11	78,57	
Permite añadir valor (Soporte)				X	X				X						3	21,43	
No añade valor															0	0,00	
<b>TIEMPO</b>																	
Tiempo de trabajo (en minutos)	1	10	10	2	15	10	10	20	20	20	5	4	2	2	131	100,00	
Tiempo de no trabajo (en minutos)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,00	
Tiempo total	1	10	10	2	15	10	10	20	20	20	5	4	2	2	131	100,00	
Tiempo Medido en: Minutos																	
Tiempo total de trabajo que añade valor:																94	
Porcentaje de tiempo de trabajo que añade valor:																71,76%	

### Notas:

Se toma como supuesto que el procedimiento se realiza sin interrupciones o situaciones que no son parte de la naturaleza de la operación.

Se somete al análisis de valor y tiempo de ciclo sólo aquellas actividades en las que se tiene certeza en que momento es su ejecución y no aquellas que dependen de factores externos o situaciones especiales.

Fuente: Elaboración Propia



# Diseño del Manual de Procedimientos del Departamento Financiero Contable

## Conclusiones del análisis del procedimiento

1. Actualmente este procedimiento no se encuentra documentado en la Empresa, por lo que la realización de este es abstracta.
2. De acuerdo a la información obtenida en la hoja de trabajo para análisis de valor y tiempo de ciclo, se puede concluir que las actividades que generan valor para completar el proceso equivalen a un 71,76%, del total de las actividades, esto debido a que existen actividades que consumen más tiempo provocado por la revisión de faltantes, por falta de un detalle en el cambio de denominaciones de monedas del Tesorero Municipal al Cajero Recaudador.
3. Las políticas internas que se debe seguir al ejecutar el procedimiento se tienen correctamente definidas, más no documentadas.

## Recomendaciones para mejorar el procedimiento

1. Documentar dicho procedimiento para dar conocimiento de su realización e incluirlo en un Manual de Procedimientos para el Departamento Financiero Contable.
2. Crear e implementar en el procedimiento un formulario que detalle el cambio de denominaciones de monedas del Tesorero Municipal al Cajero Recaudador y además que el cambio de dinero en los entes bancarios lo realice el mensajero municipal, evitando así que el Tesorero Municipal emplee tiempo valioso en esa actividad, no obstante es necesario que el Tesorero no se quede sin denominaciones de dinero, lo que deberá coordinar con el mensajero y que el proceso no resulte afectado.



# Diseño del Manual de Procedimientos del Departamento Financiero Contable

3. La Municipalidad de Alajuelita debe documentar los reglamentos de políticas internas incluyendo el reglamento del Departamento Financiero Contable. Sin embargo se documentan las políticas internas dentro del procedimiento en el apartado llamado políticas o normas.

## 4.2.16. PROCEDIMIENTO DE ENTREGA DE DINERO AL CAMIÓN REMESERO

### 4.2.15.1 Hexámetro Quintiliano

1. ¿Qué?	1.1. ¿Qué se está haciendo?  Entregar diariamente a los custodios de la empresa remesera, el dinero que se guarda en la caja fuerte de Tesorería producto de los ingresos percibidos por la municipalidad.
2. ¿Por qué?	2.1. ¿Por qué se hace?  Para que el dinero en efectivo y cheques en resguardo, productos del pago de impuestos y servicios municipales, no permanezca mucho tiempo en la caja fuerte de la Tesorería Municipal.  2.2. ¿Por qué se hace en ese momento?  Es el momento donde la empresa remesera envía al camión remesero por el dinero a la Municipalidad de Alajuelita.  2.3. ¿Por qué se hace de esa manera?  Para que los recursos económicos de la municipalidad se encuentren seguros y generando algún interés en un ente bancario.  2.4. ¿Por qué esa persona lo hace?  Es la persona que se ubica en el puesto de Tesorero Municipal. Persona que cumple con los conocimientos requeridos y la confidencialidad que se requiere.





## Diseño del Manual de Procedimientos del Departamento Financiero Contable

3. ¿Dónde?	<p>3.1. ¿Dónde se hace?</p> <p>En el Departamento Financiero Contable, Área de Tesorería ya que es un procedimiento propio de esa área.</p>
4. ¿Cuándo?	<p>4.1. ¿Cuándo se hace?</p> <p>Se realiza diariamente.</p>
5. ¿Quién?	<p>5.1. ¿Quién lo hace?</p> <p>El Tesorero Municipal como el responsable general del Procedimiento y otro colaborador y responsable es el Guarda Municipal.</p>
6. ¿Cómo?	<p>6.1. ¿Cómo se hace?</p> <p>Consiste en la preparación del dinero resguardado en la caja fuerte de tesorería para que sea entregado a la empresa remesera y este sea depositado en la entidad bancaria respectiva.</p> <p>El Tesorero Municipal guarda el dinero en la Tula respectiva y completa el formulario externo del Banco Nacional de Costa Rica y el formulario de la empresa remesera.</p>





# Diseño del Manual de Procedimientos del Departamento Financiero Contable

## Conclusiones del análisis del procedimiento

1. Actualmente este procedimiento no se encuentra documentado en la Empresa, por lo que la realización de este es abstracta.
2. Con respecto al Análisis del Valor y Tiempo de Ciclo, un 82.42% del total de tiempo que tarda en cumplirse el procedimiento, es tiempo de trabajo que añade valor, contribuyendo a cumplir de manera efectiva el objetivo del procedimiento. Por tanto las actividades del procedimiento en la mayoría no generan atrasos de tiempo y ayudan a obtener un resultado idóneo.
3. El proceso cuenta con los pasos bien definidos y con una fácil ejecución y asignación.
4. Las disposiciones que se debe seguir al ejecutar el procedimiento se tienen correctamente definidas, más no documentadas.

## Recomendaciones para mejorar el procedimiento

1. Documentar dicho procedimiento para dar conocimiento de su realización e incluirlo en un Manual de Procedimientos para el Departamento Financiero Contable.
2. No eliminar actividades, ya que no generan atrasos ni desperdicios, por lo que no afecta el objetivo ni la duración del procedimiento.



# Diseño del Manual de Procedimientos del Departamento Financiero Contable

3. La Municipalidad de Alajuelita debe documentar los reglamentos de políticas internas incluyendo el reglamento del Departamento Financiero Contable. Sin embargo se documentan las políticas internas dentro del procedimiento en el apartado llamado políticas o normas.

## 4.2.17. PROCEDIMIENTO DE CIERRE DIARIO CAJA RECAUDADORA Y TESORERÍA

### 4.2.17.1 Hexámetro Quintiliano

1. ¿Qué?	1.1. ¿Qué se está haciendo?  El Tesorero Municipal analiza los ingresos diarios de dinero, de manera que lo registrado en el sistema de información de la institución, sea igual al dinero que se encuentra en físico o en cuentas bancarias.
2. ¿Por qué?	2.1. ¿Por qué se hace?  Para cerrar la operación diaria de cobro en caja recaudadora y operación diaria de fiscalización y control del entradas de dinero en tesorería.  2.2. ¿Por qué se hace en ese momento?  Porque se termina la jornada laboral ordinaria del día y la Caja Recaudadora y Tesorería deben realizar un conteo del dinero recaudado en el día.  2.3. ¿Por qué se hace de esa manera?  Por medidas de control interno y políticas internas del municipio.  2.4. ¿Por qué esa persona lo hace?  Es la persona que se ubica en el puesto de Tesorero Municipal. Persona que cumple con los conocimientos requeridos.



## Diseño del Manual de Procedimientos del Departamento Financiero Contable

3. ¿Dónde?	<p>3.1. ¿Dónde se hace?</p> <p>En el Departamento Financiero Contable, Área de Tesorería ya que es un procedimiento propio de esa área.</p>
4. ¿Cuándo?	<p>4.1. ¿Cuándo se hace?</p> <p>Se realiza diariamente.</p>
5. ¿Quién?	<p>5.1. ¿Quién lo hace?</p> <p>El Tesorero Municipal como el responsable general del Procedimiento y otro colaborador y responsable es el Cajero Recaudador.</p>
6. ¿Cómo?	<p>6.1. ¿Cómo se hace?</p> <p>El Cajero Recaudador hace un conteo del dinero con el que labora, entrega el fondo de dinero de su caja chica más un depósito final al Tesorero Municipal, junto a un reporte de cierre de pagos en tarjetas, reporte de cierre del cajero y reporte de cierre general del día, emitidos por el datafono electrónico y el Sistema Integrado Municipal. Además hace entrega de la caja chica fondo de dinero del Cajero Recaudador.</p> <p>El Tesorero Municipal revisa el depósito final y hace una conciliación de los depósitos entregados en el día contra los informes presentados. Concilia el fondo de dinero que usa en tesorería y elabora un detalle de cierre diario del día.</p> <p>6.2. ¿Cómo se debería hacer?</p> <p>El Cajero Recaudador hace un conteo del dinero con el que labora, entrega el fondo de dinero de su caja chica más un depósito final al Tesorero Municipal, junto a un reporte de cierre de pagos en tarjetas, reporte de cierre del cajero y reporte de cierre general del día, emitidos por el datafono electrónico y el Sistema Integrado Municipal. Además hace entrega de la caja chica fondo de dinero del Cajero Recaudador completando un formulario que respalda la entrega del mismo.</p>



## Diseño del Manual de Procedimientos del Departamento Financiero Contable

	<p>El Tesorero Municipal revisa el depósito final y hace una conciliación de los depósitos entregados en el día contra los informes presentados. Concilia el fondo de dinero que usa en tesorería y elabora un detalle de cierre diario del día.</p>
--	--



# Diseño del Manual de Procedimientos del Departamento Financiero Contable

## 4.2.17.2. Análisis del Valor y el Tiempo de Ciclo

Hoja de trabajo para Analisis de valor y tiempo de ciclo																						
Etapa del proceso	Actividades																			Total	%Total	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19			
	Cierra la ventanilla de la Caja Recaudadora.	Aplica el cierre de tarjetas de crédito o débito en el datafono electrónico.	Revisa los vouchers del datafono contra lo emitido en las facturas de cancelación.	Archiva todos los vouchers.	Imprime del sistema SIM, el reporte de cierre del cajero recaudador y el cierre diario general.	Entrega el reporte de cierre cajero y reporte cierre general al Tesorero Municipal.	Realiza conteo de la Caja Chica del Cajero.	Revisa el archivo de Excel "Depósitos diarios".	Informa al cajero cual sería el depósito final a entregar.	Entrega el depósito final al Tesorero Municipal.	Cuenta el depósito final.	Completa el formulario para resguardo en la tula, anotando el monto del depósito final.	Anota el depósito final en el archivo de Excel "Depósitos diarios" y en un libro físico.	Realiza comparación de recibos anulados con los reportes impresos del sistema SIM.	Analiza lo registrado en el archivo "Depósitos diarios" con los reportes del SIM.	Resguarda la Caja Chica del Cajero en la caja fuerte de tesorería.	Ingresa al archivo de Excel "Arqueos de Tesorería".	Concilia el monto del día anterior de la "Caja Chica Fondo de dinero del Tesorero" con el monto del día actual.	Archiva los reportes entregados por el Cajero Recaudador.			
<b>Añade Valor</b>		X	X	X	X	X	X	X		X	X	X		X	X	X	X	X	X	16	84,21	
<b>Permite añadir valor (Soporte)</b>	X								X											3	15,79	
<b>No añade valor</b>																				0	0,00	
<b>TIEMPO</b>																						
Tiempo de trabajo (en minutos)	1	15	10	2	3	3	15	10	5	2	10	8	8	10	10	3	1	10	5	131	100,00	
Tiempo de no trabajo (en minutos)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,00	
Tiempo total	1	15	10	2	3	3	15	10	5	2	10	8	8	10	10	3	1	10	5	131	100,00	
Tiempo Medido en: <b>Minutos</b>																						
Tiempo total de trabajo que añade valor:																					102	
Porcentaje de tiempo de trabajo que añade valor:																					77,86%	

**Notas:**

Se toma como supuesto que el procedimiento se realiza sin interrupciones o situaciones que no son parte de la naturaleza de la operación.  
Se somete al análisis de valor y tiempo de ciclo sólo aquellas actividades en las que se tiene certeza en que momento es su ejecución y no aquellas que dependen de factores externos o situaciones especiales.

Fuente: Elaboración Propia



# Diseño del Manual de Procedimientos del Departamento Financiero Contable

## Conclusiones del análisis del procedimiento

1. Actualmente este procedimiento no se encuentra documentado en la Empresa, por lo que la realización de este es abstracta.
2. De acuerdo a la información obtenida en la hoja de trabajo para análisis de valor y tiempo de ciclo, se puede concluir que las actividades que generan valor para completar el proceso equivalen a un 77,86%, del total de las actividades, esto debido a que existen actividades que consumen más tiempo provocado por la revisión de faltantes, por falta de un detalle en el cambio de denominaciones de monedas del Tesorero Municipal al Cajero Recaudador.
3. Las políticas internas que se debe seguir al ejecutar el procedimiento se tienen correctamente definidas, más no documentadas.

## Recomendaciones para mejorar el procedimiento

1. Documentar dicho procedimiento para dar conocimiento de su realización e incluirlo en un Manual de Procedimientos para el Departamento Financiero Contable.
2. Crear e implementar en el procedimiento un formulario que detalle el cambio de denominaciones de monedas del Tesorero Municipal al Cajero Recaudador, evitando así desperdicios de tiempo por búsquedas de diferencias en los reportes emitidos por el sistema contra lo reportado por el Tesorero Municipal. También la creación e implementación de un formulario que respalde la entrega de dinero de la Caja Chica del Cajero Recaudador al Tesorero Municipal.





# Diseño del Manual de Procedimientos del Departamento Financiero Contable

3. La Municipalidad de Alajuelita debe documentar los reglamentos de políticas internas incluyendo el reglamento del Departamento Financiero Contable. Sin embargo se documentan las políticas internas dentro del procedimiento en el apartado llamado políticas o normas.

## 4.3. ANALISIS DE LOS FORMULARIOS EJECUTADOS EN LOS PRINCIPALES PROCEDIMIENTOS DEL DEPARTAMENTO FINANCIERO CONTABLE

---


A continuación se analizarán los formularios internos actuales, propios del municipio que se utilizan en los principales procedimientos existentes del Departamento Financiero Contable.

El análisis se realizó por medio de la herramienta del cuestionario, posterior a ello se exponen las debidas conclusiones y recomendaciones.



# Diseño del Manual de Procedimientos del Departamento Financiero Contable

## 4.3.1. ANALISIS DEL FORMULARIO ORDEN DE PAGO

  CXP  
**MUNICIPALIDAD DE ALAJUELITA**  
OFICINA ALCALDÍA MUNICIPAL  
TEL. 2254-6002 FAX 2254-6247

---

**ORDEN DE PAGO**

---

**Consecutivo**      **0**      **2016**

Alajuelita

PAGUESE \_\_\_\_\_  
Cuenta bancaria

CÉDULA \_\_\_\_\_      Fecha Vencimiento: \_\_\_\_\_

MONTO EN LETRAS:  
**€ 0,00**

---

**DETALLE DE ESTE PAGO**

CONCEPTO	CODIGO PRESUPUESTARIO	MONTO
		€ 0,00
<b>TOTAL</b>		<b>€ 0,00</b>
<b>IMPUESTO RENTA</b>		<b>€ 0,00</b>
<b>NETO A PAGAR</b>		<b>€ 0,00</b>

---

**PRESUPUESTO**  
Alvaro Morales

**PLANIFICACION**  
Marvin Leiva

**TESORERIA**  
Greivin Valencia

Msc. Modesto Alpizar Luna  
VO. BO. ALCALDIA  
sello



# Diseño del Manual de Procedimientos del Departamento Financiero Contable

## Cuestionario para análisis

Unidad administrativa al que pertenece: Departamento Financiero Contable- Área de Tesorería			
Título de la forma: Orden de Pago			
Finalidad de la forma: Realizar pago a proveedores o terceros			
Fecha aplicación de este cuestionario	Día 21	Mes 09	Año 2016
Papel carbón			
<input type="checkbox"/> X Sin	<input type="checkbox"/> Intercalado		<input type="checkbox"/> Carbonizado al reverso
Impresión			
<input checked="" type="checkbox"/> X Computadora	<input type="checkbox"/> Miméografo	<input type="checkbox"/> Offset	<input type="checkbox"/> Otro
Forma viene			
<input type="checkbox"/> XSuelta	<input type="checkbox"/> Continua	<input type="checkbox"/> Juego	<input type="checkbox"/> Otro
Con copias		Número de copias por juego	Uso
<input checked="" type="checkbox"/> XCon			<input checked="" type="checkbox"/> XPermanente
<input type="checkbox"/> Sin			<input type="checkbox"/> Temporal
¿Esta identificado el destino de las copias?	Por qué no: Por su mal diseño		
<input type="checkbox"/> Sí <input checked="" type="checkbox"/> XNo			
¿La forma cumple con el objetivo?	Por qué no:		
<input type="checkbox"/> XSí <input checked="" type="checkbox"/> No			
¿El título es adecuado?	Por qué no: No clasifica los diferentes tipos de órdenes de pago, es un nombre muy general.		
<input type="checkbox"/> Sí <input checked="" type="checkbox"/> XNo			
¿Esta codificado el formulario?	Por qué no: Por su mal diseño, no ha existido preocupación de parte del Departamento Financiero Contable en codificar los formularios.		
<input type="checkbox"/> Sí <input checked="" type="checkbox"/> XNo			
¿El papel es adecuado?	Por qué no:		
<input type="checkbox"/> XSí <input checked="" type="checkbox"/> No			
¿El tamaño de la letra es adecuado?	Por qué no:		
<input type="checkbox"/> XSí <input checked="" type="checkbox"/> No			
¿Es claro el lenguaje?	Por qué no:		
<input type="checkbox"/> XSí <input checked="" type="checkbox"/> No			
¿Es fácil de comprender para completar?	Por qué no: No especifica algunos aspectos, como las firmas, no indica si son firmas de autorización, revisión o elaboración.		
<input type="checkbox"/> Sí <input checked="" type="checkbox"/> XNo			
¿Tiene instructivo para su manejo?	Por qué no: Por su mal diseño, no ha existido preocupación de parte del Departamento Financiero Contable en anotar instrucciones de manejo del formulario.		
<input type="checkbox"/> Sí <input checked="" type="checkbox"/> XNo			
¿Son los espacios destinados para llenar la información suficientes?	Por qué no:		
<input type="checkbox"/> XSí <input checked="" type="checkbox"/> No			
¿Debe llevar firma de revisado?	Por qué no: No es necesario para el procedimiento que se requiere.		
<input type="checkbox"/> Sí <input checked="" type="checkbox"/> XNo			
¿Debe llevar firma de aprobado?	Por qué no:		
<input type="checkbox"/> XSí <input checked="" type="checkbox"/> No			
Sugerencias de mejoras: Indicar que fin tiene cada una de los espacios de firmas, codificar el formulario y anotar indicaciones de uso.			
Observaciones del analista			
Aplicado cuestionario por: José Luis Hernández Madrigal			



# Diseño del Manual de Procedimientos del Departamento Financiero Contable

## Conclusiones del análisis del Formulario

1. No incluye codificación.
2. No incluye indicaciones de manejo del formulario.
3. Los espacios para las firmas son muy cortos.
4. Los espacios para las firmas no indican que objetivo tiene la firma:  
Revisión, elaboración, autorización, entre otros.
5. No especifica qué tipo de orden de pago es, por ejemplo en el municipio hay órdenes de pago exclusivas para caja chica y usa el mismo formulario que una orden de pago normal, generando confusiones en el usuario.

## Recomendaciones para mejorar el procedimiento

1. Codificar el formulario.
2. Anotar indicaciones del manejo del formulario para guiar al usuario.
3. Ampliar los espacios para las firmas.
4. Indicar en los espacios de las firmas, que objetivo tienen estas: Revisión, elaboración, autorización, entre otros.
5. Especificar qué tipo de orden de pago es, si es pago a proveedores, pago a funcionarios, pago de caja chica entre otros.



## Diseño del Manual de Procedimientos del Departamento Financiero Contable

### 4.3.2. ANALISIS DEL FORMULARIO SOLICITUD ORDEN DE PAGO

**MUNICIPALIDAD DE ALAJUELITA**  
**SOLICITUD DE ORDEN DE PAGO**

**FECHA:** 12/10/2016    **CONS**     **ECUTI** 274

CONTROL PRESUP CODIGO	NOMBRE DE LA CUENTA	DISPONIBLE PRESUPUESTARIO

Estimación de los bienes, servicios, obrar \_\_\_\_\_

**ACION EXACTA DE LOS BIENES, SERVICIOS (ESPECIFICACIONES TÉCNICAS)**

**SELLO PRESUPUESTO:**

CANTIDAD	
1	
2	
3	
4	
5	
6	
7	
8	
9	
0	
1	

Unidad Solicitante	Oficina Planificación	Alcaldía Municipal
--------------------	-----------------------	--------------------

Fecha:	Fecha:	Fecha:
--------	--------	--------



# Diseño del Manual de Procedimientos del Departamento Financiero Contable

## Cuestionario para análisis

Unidad administrativa al que pertenece: Departamento de Proveeduría			
Título de la forma: Solicitud de Orden de Pago			
Finalidad de la forma: Realizar pago a proveedores o terceros			
Fecha aplicación de este cuestionario	Día 22	Mes 09	Año 2016
Papel carbón			
<input type="checkbox"/> X Sin <input type="checkbox"/> Intercalado <input type="checkbox"/> Carbonizado al reverso			
Impresión			
<input checked="" type="checkbox"/> X Computadora <input type="checkbox"/> Miméografo <input type="checkbox"/> Offset <input type="checkbox"/> Otro			
Forma viene			
<input type="checkbox"/> XSuelta <input type="checkbox"/> Continua <input type="checkbox"/> Juego <input type="checkbox"/> Otro			
Con copias		Número de copias por juego	Uso
<input checked="" type="checkbox"/> XCon <input type="checkbox"/> Sin			<input checked="" type="checkbox"/> XPermanente <input type="checkbox"/> Temporal
¿Esta identificado el destino de las copias?	Por qué no: Por su mal diseño		
<input type="checkbox"/> Sí <input checked="" type="checkbox"/> XNo			
¿La forma cumple con el objetivo?	Por qué no:		
<input type="checkbox"/> XSí <input checked="" type="checkbox"/> No			
¿El título es adecuado?	Por qué no:		
<input type="checkbox"/> XSí <input checked="" type="checkbox"/> No			
¿Esta codificado el formulario?	Por qué no:		
<input type="checkbox"/> XSí <input checked="" type="checkbox"/> No			
¿El papel es adecuado?	Por qué no:		
<input type="checkbox"/> XSí <input checked="" type="checkbox"/> No			
¿El tamaño de la letra es adecuado?	Por qué no:		
<input type="checkbox"/> XSí <input checked="" type="checkbox"/> No			
¿Es claro el lenguaje?	Por qué no:		
<input type="checkbox"/> XSí <input checked="" type="checkbox"/> No			
¿Es fácil de comprender para completar?	Por qué no:		
<input type="checkbox"/> XSí <input checked="" type="checkbox"/> No			
¿Tiene instructivo para su manejo?	Por qué no: No ha existido preocupación de parte del Departamento de Proveeduría en anotar instrucciones para el manejo del formulario.		
<input type="checkbox"/> Sí <input checked="" type="checkbox"/> XNo			
¿Son los espacios destinados para llenar la información suficientes?	Por qué no:		
<input type="checkbox"/> XSí <input checked="" type="checkbox"/> No			
¿Debe llevar firma de revisado?	Por qué no: No es necesario para el procedimiento que se requiere.		
<input type="checkbox"/> Sí <input checked="" type="checkbox"/> XNo			
¿Debe llevar firma de aprobado?	Por qué no:		
<input type="checkbox"/> XSí <input checked="" type="checkbox"/> No			
Sugerencias de mejoras: Anotar indicaciones de uso. Confeccionar un espacio en el formulario para anotar la razón del porque hace solicitud de una orden de pago.			
Observaciones del analista			
Aplicado cuestionario por: José Luis Hernández Madrigal			



# Diseño del Manual de Procedimientos del Departamento Financiero Contable

## Conclusiones del análisis del Formulario

1. No incluye indicaciones de manejo del formulario.
2. Los espacios para las firmas son muy cortos.
3. Los espacios para las firmas no indican que objetivo tiene la firma:  
Revisión, elaboración, autorización, entre otros.
4. No indica la razón o motivo del porque hace la solicitud de orden de pago.

## Recomendaciones para mejorar el procedimiento

1. Anotar indicaciones del manejo del formulario para guiar al usuario.
2. Ampliar los espacios para las firmas.
3. Indicar en los espacios de las firmas, que objetivo tienen estas: Revisión, elaboración, autorización, entre otros.
4. Crear un espacio para que el usuario indique la razón por la que solicita el formulario.



# Diseño del Manual de Procedimientos del Departamento Financiero Contable

## 4.3.3. ANALISIS DEL FORMULARIO ORDEN DE COMPRA

<b>MUNICIPALIDAD DE ALAJUELITA</b>				
<b>ORDEN DE COMPRA N.XXX-2016</b>				
Fecha: 12 DE ENERO, 2016		Solicitud N. <u>XXXX</u>		
Señor (es): <u>XXXXXX</u>		Unidad Solic. <u>XXXX</u>		
CEDULA JURIDICA: 3-101-XXXXXX		Destino: <u>XXXX</u>		
<b>MODALIDAD CONTRATACION DIRECTA - 2016CD-XXXXXX-MA</b>				
<b>Código Presupuestario</b>				
<b>5.03.02.01.2.04.02</b>		REPUESTOS Y ACCESORIOS		
<b>TOTAL</b>				
	0,00			
<b>DE ACUERDO CON LOS PRECIOS OFRECIDOS POR USTED (ES) LE (ES) SOLICITAMOS ENTREGAR LO SIGUIENTE</b>				
ITEM	Cantidad	DESCRIPCIÓN	PRECIO UNITARIO	VALOR EN COLONES
1	X	XXXXXX		# ¡VALOR!
2	X	XXXXXX		# ¡VALOR!
		<b>LUGAR DE ENTREGA: MUNICIPALIDAD</b>		
		<b>FECHA DE ENTREGA: INMEDIATA</b>		
		*****ULTIMA LINEA*****		
<b>VALOR EN NUMERO</b>				# ¡VALOR!
Proveeduría		Firma de recibido		Revisado
Alcalde Municipal		Tesorería	Fecha	Contabilidad Presup.
Proveedor externo aceptando todas las condiciones contractuales.				
Esta orden será nula sin las firmas y sellos exigidos.				
Exento de impuestos de ventas y consumo según, artículo 8 de la Ley 7794 del 30-04-1998				





# Diseño del Manual de Procedimientos del Departamento Financiero Contable

## Cuestionario para análisis

Unidad administrativa al que pertenece: Departamento de Proveduría				
Título de la forma: Orden de Compra				
Finalidad de la forma: Realizar pago a proveedores o terceros				
Fecha aplicación de este cuestionario	Día 23	Mes 09	Año 2016	
Papel carbón				
<input type="checkbox"/> Sin <input type="checkbox"/> Intercalado <input type="checkbox"/> Carbonizado al reverso				
Impresión				
<input checked="" type="checkbox"/> X Computadora <input type="checkbox"/> Miméografo <input type="checkbox"/> Offset <input type="checkbox"/> Otro				
Forma viene				
<input type="checkbox"/> XSuelta <input type="checkbox"/> Continua <input type="checkbox"/> Juego <input type="checkbox"/> Otro				
Con copias		Número de copias por juego		Uso
<input checked="" type="checkbox"/> XCon <input type="checkbox"/> Sin				<input type="checkbox"/> XPermanente <input type="checkbox"/> Temporal
¿Esta identificado el destino de las copias?		Por qué no: Por su mal diseño		
<input type="checkbox"/> Sí <input checked="" type="checkbox"/> XNo				
¿La forma cumple con el objetivo?		Por qué no:		
<input type="checkbox"/> XSí <input checked="" type="checkbox"/> No				
¿El título es adecuado?		Por qué no:		
<input type="checkbox"/> XSí <input checked="" type="checkbox"/> No				
¿Esta codificado el formulario?		Por qué no: Por su mal diseño, no ha existido preocupación de parte del Departamento Financiero Contable en codificar los formularios. La orden de compra lleva un consecutivo pero este es independiente a tener un código de documento.		
<input type="checkbox"/> Sí <input checked="" type="checkbox"/> No				
¿El papel es adecuado?		Por qué no:		
<input type="checkbox"/> XSí <input checked="" type="checkbox"/> No				
¿El tamaño de la letra es adecuado?		Por qué no:		
<input type="checkbox"/> XSí <input checked="" type="checkbox"/> No				
¿Es claro el lenguaje?		Por qué no:		
<input type="checkbox"/> XSí <input checked="" type="checkbox"/> No				
¿Es fácil de comprender para completar?		Por qué no:		
<input type="checkbox"/> Sí <input checked="" type="checkbox"/> XNo				
¿Tiene instructivo para su manejo?		Por qué no: No ha existido preocupación de parte del Departamento de Proveduría en anotar instrucciones para el manejo del formulario.		
<input type="checkbox"/> Sí <input checked="" type="checkbox"/> XNo				
¿Son los espacios destinados para llenar la información suficientes?		Por qué no:		
<input type="checkbox"/> XSí <input checked="" type="checkbox"/> No				
¿Debe llevar firma de revisado?		Por qué no: No es necesario para el procedimiento que se requiere.		
<input type="checkbox"/> Sí <input checked="" type="checkbox"/> XNo				
¿Debe llevar firma de aprobado?		Por qué no:		
<input type="checkbox"/> XSí <input checked="" type="checkbox"/> No				
Sugerencias de mejoras: Anotar indicaciones de uso. Codificar formulario. Más espacio para las firmas.				
Observaciones del analista				
Aplicado cuestionario por: José Luis Hernández Madrigal				



# Diseño del Manual de Procedimientos del Departamento Financiero Contable

## Conclusiones del análisis del Formulario

1. No incluye codificación.
2. No incluye indicaciones de manejo del formulario.
3. Los espacios para las firmas son muy cortos.
4. Los espacios para las firmas no indican que objetivo tiene la firma:  
Revisión, elaboración, autorización, entre otros.


## Recomendaciones para mejorar el procedimiento

1. Codificar el formulario.
2. Anotar indicaciones del manejo del formulario para guiar al usuario.
3. Ampliar los espacios para las firmas.
4. Indicar en los espacios de las firmas, que objetivo tienen estas: Revisión, elaboración, autorización, entre otros.



# Diseño del Manual de Procedimientos del Departamento Financiero Contable

## 4.3.4. ANALISIS DEL FORMULARIO SOLICITUD ORDEN DE COMPRA



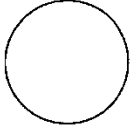
**MUNICIPALIDAD DE ALAJUELITA**  
**FORMULARIO DE SOLICITUD**  
**BIENES, SERVICIOS Y OBRAS**

CONSECUTIVO N° 1713

CONTROL PRESUPUESTAL \_\_\_\_\_ FECHA: \_\_\_\_\_

CODIGO	NOMBRE DE LA CUENTA	DISPONIBLE PRESUPUESTARIO

Lto. Imp. CHINO, Teléx. 2233-2830

Estimación de los \_\_\_\_\_ SELLO PRESUPUESTO:   
bienes, servicios, obras

**DESCRIPCIÓN EXACTA DE LOS BIENES, SERVICIOS Y OBRAS**  
**(ESPECIFICACIONES TÉCNICAS)**

CANTIDAD	DESCRIPCIÓN
1	
2	
3	
4	
5	
6	
7	
8	
9	
10	
11	

Unidad Solicitante	Oficina Planificación	Oficina Proveeduría	Alcaldía Municipal
_____	_____	_____	_____
Fecha: _____	Fecha: _____	Fecha: _____	Fecha: _____



# Diseño del Manual de Procedimientos del Departamento Financiero Contable

## Cuestionario para análisis

Unidad administrativa al que pertenece: Departamento de Proveeduría			
Título de la forma: Solicitud de Orden de Compra			
Finalidad de la forma: Realizar pago a proveedores o terceros			
Fecha aplicación de este cuestionario	Día 26	Mes 09	Año 2016
Papel carbón			
<input type="checkbox"/> X Sin		<input type="checkbox"/> Intercalado	<input type="checkbox"/> Carbonizado al reverso
Impresión			
<input type="checkbox"/> X Computadora		<input type="checkbox"/> Miméografo	<input type="checkbox"/> Offset
			<input type="checkbox"/> Otro
Forma viene			
<input type="checkbox"/> XSuelta		<input type="checkbox"/> Continua	<input type="checkbox"/> Juego
			<input type="checkbox"/> Otro
Con copias		Número de copias por juego	Uso
<input type="checkbox"/> XCon			<input type="checkbox"/> XPermanente
<input type="checkbox"/> Sin			<input type="checkbox"/> Temporal
¿Esta identificado el destino de las copias?	Por qué no: Por su mal diseño.		
<input type="checkbox"/> Sí			
<input type="checkbox"/> XNo			
¿La forma cumple con el objetivo?	Por qué no:		
<input type="checkbox"/> XSí			
<input type="checkbox"/> No			
¿El título es adecuado?	Por qué no:		
<input type="checkbox"/> XSí			
<input type="checkbox"/> No			
¿Esta códicado el formulario?	Por qué no:		
<input type="checkbox"/> XSí			
<input type="checkbox"/> No			
¿El papel es adecuado?	Por qué no:		
<input type="checkbox"/> XSí			
<input type="checkbox"/> No			
¿El tamaño de la letra es adecuado?	Por qué no:		
<input type="checkbox"/> XSí			
<input type="checkbox"/> No			
¿Es claro el lenguaje?	Por qué no:		
<input type="checkbox"/> XSí			
<input type="checkbox"/> No			
¿Es fácil de comprender para completar?	Por qué no:		
<input type="checkbox"/> XSí			
<input type="checkbox"/> No			
¿Tiene instructivo para su manejo?	Por qué no: No ha existido preocupación de parte del Departamento de Proveeduría en anotar instrucciones para el manejo del formulario.		
<input type="checkbox"/> Sí			
<input type="checkbox"/> XNo			
¿Son los espacios destinados para llenar la información suficientes?	Por qué no:		
<input type="checkbox"/> XSí			
<input type="checkbox"/> No			
¿Debe llevar firma de revisado?	Por qué no: No es necesario para el procedimiento que se requiere.		
<input type="checkbox"/> Sí			
<input type="checkbox"/> XNo			
¿Debe llevar firma de aprobado?	Por qué no:		
<input type="checkbox"/> XSí			
<input type="checkbox"/> No			
Sugerencias de mejoras: Anotar indicaciones de uso. Más espacio para las firmas.			
Observaciones del analista			
Aplicado cuestionario por: José Luis Hernández Madrigal			



# Diseño del Manual de Procedimientos del Departamento Financiero Contable

## Conclusiones del análisis del Formulario

1. No incluye indicaciones de manejo del formulario.
2. Los espacios para las firmas son muy cortos.
3. Los espacios para las firmas no indican que objetivo tiene la firma:  
Revisión, elaboración, autorización, entre otros.

## Recomendaciones para mejorar el procedimiento

1. Anotar indicaciones del manejo del formulario para guiar al usuario.
2. Ampliar los espacios para las firmas.
3. Indicar en los espacios de las firmas, que objetivo tienen estas: Revisión, elaboración, autorización, entre otros.



# Diseño del Manual de Procedimientos del Departamento Financiero Contable

## 4.3.5. ANALISIS DEL FORMULARIO NÓMINA DE PAGO

MUNICIPALIDAD DE ALAJUELITA

NOMINA # 55-2016

FECHA

14/10/2016

**NOMINA DE PAGO ORDINARIO**

# Documento	Beneficiario	Monto neto	Renta	Concepto

TOTAL	TOTAL	-	-
-------	-------	---	---

**NOMINA DE PAGO UTGV**

# Documento	Beneficiario	Monto neto	Renta	Concepto

0,00	0,00
------	------

Autorizacion

\_\_\_\_\_  
Msc. Modesto Alpizar Luna  
Alcalde Municipal



# Diseño del Manual de Procedimientos del Departamento Financiero Contable

## Cuestionario para análisis

Unidad administrativa al que pertenece: Departamento Financiero Contable			
Título de la forma: Nómina de Pago			
Finalidad de la forma: Realizar pago a proveedores o terceros			
Fecha aplicación de este cuestionario	Día 28	Mes 09	Año 2016
Papel carbón			
<input type="checkbox"/> X Sin <input type="checkbox"/> Intercalado <input type="checkbox"/> Carbonizado al reverso			
Impresión			
<input type="checkbox"/> X Computadora <input type="checkbox"/> Miméografo <input type="checkbox"/> Offset <input type="checkbox"/> Otro			
Forma viene			
<input type="checkbox"/> XSuelta <input type="checkbox"/> Continua <input type="checkbox"/> Juego <input type="checkbox"/> Otro			
Con copias		Número de copias por juego	Uso
<input type="checkbox"/> Con <input type="checkbox"/> XSin			<input type="checkbox"/> XPermanente <input type="checkbox"/> Temporal
¿Esta identificado el destino de las copias?		Por qué no: No lleva copias, no es necesario.	
<input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> XNo			
¿La forma cumple con el objetivo?			
<input type="checkbox"/> XSí <input type="checkbox"/> No			
¿El título es adecuado?		Por qué no:	
<input type="checkbox"/> XSí <input type="checkbox"/> No			
¿Esta códicado el formulario?		Por qué no:	
<input type="checkbox"/> XSí <input type="checkbox"/> No			
¿El papel es adecuado?		Por qué no:	
<input type="checkbox"/> XSí <input type="checkbox"/> No			
¿El tamaño de la letra es adecuado?		Por qué no:	
<input type="checkbox"/> XSí <input type="checkbox"/> No			
¿Es claro el lenguaje?		Por qué no:	
<input type="checkbox"/> XSí <input type="checkbox"/> No			
¿Es fácil de comprender para completar?		Por qué no:	
<input type="checkbox"/> XSí <input type="checkbox"/> No			
¿Tiene instructivo para su manejo?		Por qué no: No ha existido preocupación de parte del Departamento de Proveeduría en anotar instrucciones para el manejo del formulario.	
<input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> XNo			
¿Son los espacios destinados para llenar la información suficientes?		Por qué no:	
<input type="checkbox"/> XSí <input type="checkbox"/> No			
¿Debe llevar firma de revisado?		Por qué no:	
<input type="checkbox"/> XSí <input type="checkbox"/> No			
¿Debe llevar firma de aprobado?		Por qué no:	
<input type="checkbox"/> XSí <input type="checkbox"/> No			
Sugerencias de mejoras: Anotar indicaciones de uso. La firma de revisado debe ser de parte del Encargado del Departamento Financiero Contable.			
Observaciones del analista			
Aplicado cuestionario por: José Luis Hernández Madrigal			



# Diseño del Manual de Procedimientos del Departamento Financiero Contable

## Conclusiones del análisis del Formulario

1. No incluye indicaciones de manejo del formulario.
2. Los espacios para las firmas no indican que objetivo tiene la firma:  
Revisión, elaboración, autorización, entre otros.
3. No lleva firma de revisado.

## Recomendaciones para mejorar el procedimiento

1. Anotar indicaciones del manejo del formulario para guiar al usuario.
2. Indicar en los espacios de las firmas, que objetivo tienen estas: Revisión, elaboración, autorización, entre otros.
3. Crear un espacio en el formulario para que el Encargado del Departamento Financiero Contable firme como revisado, esto antes de trasladar el formulario al Alcalde Municipal para su firma respectiva.





# Diseño del Manual de Procedimientos del Departamento Financiero Contable

## CAPÍTULO 5 : CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

El presente capítulo contiene las conclusiones y recomendaciones generales del estudio realizado, así como las relativas al Manual de Procedimientos del Departamento Financiero Contable de la Municipalidad de Alajuelita.

### 5.1. CONCLUSIONES GENERALES

---

A continuación se detallan las conclusiones generales obtenidas del estudio:

1. El Departamento Financiero Contable de la Municipalidad de Alajuelita al momento del estudio, carecía de un Manual de Procedimientos, es decir, no disponía de una base documentada de los procedimientos que llevan a cabo, por lo que fue preciso recopilar toda la información concerniente para la elaboración de dicho Manual.
2. Se determinó la necesidad de implementación de la herramienta administrativa de análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA), en el Departamento Financiero Contable para identificar todos los aspectos positivos y negativos tanto externos como internos que afectan al departamento. Por lo cual mediante el instrumento de la entrevista se creó el FODA para el departamento en estudio.
3. La Municipalidad de Alajuelita no cuenta con un Sistema de Información Integral que facilite el cumplimiento de las funciones y agilice la ejecución de cada uno de los procedimientos. El sistema actual utilizado por el municipio, Sistema Integrado Municipal (SIM) se encuentra obsoleto y ha generado muchos problemas en los diferentes departamentos en que se utiliza.



# Diseño del Manual de Procedimientos del Departamento Financiero Contable

## 5.2.CONCLUSIONES DEL MANUAL DE PROCEDIMEINTOS

---

En cuanto al estudio de los procedimientos se obtuvieron las siguientes conclusiones:

1. Se identificaron y levantaron en forma narrativa y de diagrama de flujo, 17 procedimientos importantes en el Departamento Financiero Contable de la Municipalidad de Alajuelita, los cuales fueron seleccionados priorizando aquellos de mayor importancia, debido a la urgencia en tenerlos expuestos en un manual y al impacto que tiene su ejecución en otras unidades y departamentos del municipio.
2. Mediante la herramienta del Hexámetro Quintiliano se pudo determinar de qué manera se ejecuta el procedimiento, quien lo ejecuta y como se debería de ejecutar en el caso de que se necesitara alguna mejora, todo lo anterior en función del cumplimiento del objetivo principal del procedimiento.

Con la herramienta del Análisis del Valor de Tiempo de Ciclo se pudo estimar cada uno de los tiempos empleados en las diferentes actividades que conforman el procedimiento y así detectar aquellas actividades que agregan valor, las que son de soporte y las que no agregan valor

3. Se concluye que algunos de los procedimientos en estudio no tenían formularios establecidos y que era necesaria su implementación; sin embargo la municipalidad hará un estudio especial de formas en conjunto con la Unión Nacional de Gobiernos Locales (UNGL) para mejorar los actuales formularios y crear los propuestos producto del análisis en esta investigación, con el fin de obtener formas estandarizadas propias del municipio y adecuadas para los procedimientos.



# Diseño del Manual de Procedimientos del Departamento Financiero Contable

4. Mediante el instrumento del cuestionario para evaluación de formas se determinó que los formularios no se encuentran codificados.
5. Los colaboradores de la Empresa conocían las políticas y normas con las que se deben realizar los procedimientos, a pesar de que no se cuenta con un Manual de Políticas y Normas documentado tal y como corresponde.

## 5.3.RECOMENDACIONES GENERALES

---

Las recomendaciones generales derivadas del estudio realizado se detallan a continuación:

1. Implementar el Manual de Procedimiento propuesto y efectuar su actualización al menos una vez al año, con el fin de favorecer el cumplimiento de la funciones de una manera eficaz y eficiente.
2. Utilizar el Análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA) en el Departamento Financiero Contable como una herramienta estratégica que contribuya al mejoramiento del departamento y el cumplimiento de los objetivos del municipio. Esta herramienta debe ser actualizada como mínimo cada año.
3. Es indispensable que el municipio adquiera un Sistema de Información, integral y moderno que contribuya al desarrollo de las funciones tanto del departamento en estudio como del municipio en general.



# Diseño del Manual de Procedimientos del Departamento Financiero Contable

## 5.4.RECOMENDACIONES DEL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

---

En cuanto al estudio de los procedimientos se determinaron las siguientes recomendaciones:

1. Utilizar el Manual propuesto como base para actualizar e incorporar los procedimientos que quedaron fuera del alcance de este estudio, de forma que este Manual contribuya a establecer una adecuada comunicación a los diferentes actores involucrados en éstos, de manera que les permita realizar sus tareas de forma ordenada y sistemática.
2. Es importante que el Departamento Financiero Contable pueda seguir aplicando herramientas de análisis administrativo, que lo ayuden a determinar aquellas funciones que se desempeñan de una manera ineficiente y generan desperdicios de tiempo y duplicidad en las funciones.
3. Se deben crear formularios en ciertos procedimientos, de manera que se cumpla el objetivo del procedimiento de una manera efectiva, esta documentación debe ser elaborada con el mismo formato de las demás formas, para mantener un estándar en todos formularios internos utilizados en la municipalidad.
4. Identificar con un código a cada formulario que carezca de éste, según los criterios de clasificación y administración de formularios con que cuente la Empresa, debido a que ello contribuye a estandarizar su uso y facilitar su revisión.



## Diseño del Manual de Procedimientos del Departamento Financiero Contable

5. Elaborar un Manual de Políticas y Normas que venga a complementar el Manual de Procedimientos propuesto, de manera tal que éstas sean conocidas y acatadas por todo el personal de la Empresa, lo que sin duda alguna contribuye a una correcta ejecución de los diferentes procedimientos que se ejecutan en ésta y al logro de los objetivos propuestos.



# Diseño del Manual de Procedimientos del Departamento Financiero Contable

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

---

- Chase Richard B. & Jacobs F. Robert & Aquilano Nicholas J. (2009). *Administración de Operaciones; Producción y Cadena de Suministros* (Duodécima ed.). México, D.F.: McGraw-Hill.
- Código Municipal de Costa Rica . (2013). *Código Municipal Comentado Ley N° 7794*. San José, Costa Rica: Unión Nacional de Gobiernos Locales.
- Comunidades de Alajuelita, Equipo de Gestión Local del Plan de Desarrollo Humano & Cantonal Municipalidad de Alajuelita. (2012). *Proyecto Planes de Desarrollo Humano Local (PCDHL) y Planes Estratégicos Municipales (PEM): Herramientas para Hacer Frente a las Asimetrías del Desarrollo en Costa Rica*. San José, Costa Rica: Municipalidad de Alajuelita.
- EcuRED. (s.f.). *EcuRED: Conocimiento con todos y para todos*. Recuperado el 22 de Septiembre de 2016, de EcuRED: Conocimiento con todos y para todos: [www.ecured.cu/ANSI](http://www.ecured.cu/ANSI)
- Fallas, A. (2013). *Curso Académico Univesitario: Análisis Administrativo* . Cartago, Costa Rica : Escuela de Administración de Empresas del Tecnológico de Costa Rica .
- Franklin Fincowsky Enrique Benjamín. (2009). *Organización de Empresas* (Tercera ed.). México, D.F.: McGraw-Hill.
- Franklin Fincowsky Enrique Benjamín. (2014). *Organización de Empresas* (Cuarta ed.). México D.F.: Mc Graw Hill.
- Gareth R. Jones & Jennifer M. George. (2010). *Administración Contemporanea* (Sexta ed.). México, D.F: Mc Gram Hill.
- Gómez Barantes Miguel. (2012). *Elementos de Estadística Descriptiva* (Cuarta ed.). San José, Costa Rica : EUNED .
- Gutiérrez Pulido Humberto. (2010). *Calidad Total y Productividad* (Tercera ed.). México, D.F.: McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. De C.V. .



# Diseño del Manual de Procedimientos del Departamento Financiero Contable

- Henderson García Allan. (2016). *Curso Productividad Empresarial: Análisis de valor y Tiempo de ciclo*. San José, Costa Rica: Escuela de Administración de Empresas del Tecnológico de Costa Rica.
- Hernández Orozco Carlos. (2010). *Análisis Administrativo, Técnicas y Métodos* (Primera ed.). San José, Costa Rica: EUNED.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. (2014). *Metodología de la Investigación* (Sexta ed.). México D.F. : McGraw-Hill.
- Idalberto Chiavenato. (2014). *Introsucción a la Teoría General de la Admistración* (Octava ed.). México,D.F: MC Gram Hill.
- Idalberto, Chiavenato. (2009). *Gestión del Talento Humano* (Tercera ed.). México,D.F.: McGraw-Hill.
- Koontz Harold;Weirich Heinz & Cannice Mark. (2012). *Administración, Una Perspectiva Global y Empresarial* (Decimocuarta ed.). México D.F.: McGraw Hill.
- Ministerio de Hacienda. (29 de junio de 2016). [www.hacienda.go.cr](http://www.hacienda.go.cr). Obtenido de [www.hacienda.go.cr/contenido/13149-Normas Internacionales de Contabilidad](http://www.hacienda.go.cr/contenido/13149-Normas Internacionales de Contabilidad)
- Ortiz Ilbañez Luis Orlando. (2010). *Manual de Procesos y Procedimientos. Bases Estratégicas y Organizacionales* . Edición Electrónica Gratuita . Obtenido de [www.eumed.net](http://www.eumed.net) : Texto completo en [www.eumed.net/libros/2010b/689/](http://www.eumed.net/libros/2010b/689/)
- Paz Jose Luis. (26 de Enero de 2016). *Prometeo, Investigación, Formación, Desarrollo*. Recuperado el 01 de Agosto de 2016, de <http://prometeo.educacionsuperior.gob.ec/jose-luis-paz-la-importancia-de-saber-hacer-investigacion-cientifica/>
- Robbins S, Decenzo,D; & Moon H. (2009). *Fundamentos de Administración* (Sexta ed.). México: Pearson Prentice Hall.
- Robbins, Stephen P. & Judge, Timothy A. (2013). *Comportamiento Organizacional* (Décimoquinta ed.). México: Pearson Educación.



# Diseño del Manual de Procedimientos del Departamento Financiero Contable

Sergio Hernández y Rodríguez & Gustavo Palafox de Anda. (2012).  
*Administración, Teoría, Proceso, Áreas Funcionales y Estrategicas para la  
competitividad* (Tercera ed.). México,D.F: Mc Graw Hill.

Ureña, M. L. (27 de mayo de 2016). Generalidades de la empresa y Proyectos de  
la Municipalidad de Alajuelita. (J. L. Madrigal, Entrevistador) Municipalidad  
de Alajuelita.

Ureña, M. L. (27 de mayo de 2016). Generalidades de la empresa y Proyectos de  
la Municipalidad de Alajuelita. (J. L. Madrigal, Entrevistador) Municipalidad  
de Alajuelita.





# Diseño del Manual de Procedimientos del Departamento Financiero Contable

## APÉNDICES

---

### Apéndice N°1. Cantidad de personal y puestos de la Municipalidad

#### Consejo Municipal

Regidores y Suplentes

PLAZAS	NÚMERO DE PLAZAS
Regidores Propietarios Municipales	7
Regidores Suplentes Municipales	7
Síndicos Propietarios Municipales	5
Síndicos Suplentes Municipales	5

#### Alcaldía Municipal

Cargos Fijos Administración General

PLAZAS	NÚMERO DE PLAZAS
Alcalde Municipal	1
Vice Alcalde Primera	1
Asesor legal	1
Planificador	1
Secretaria del Concejo Municipal	1
Secretaria	2
Encargado Control de Presupuesto	1
Encargado de Plataforma	1
Plataformista	3
Encargado Administrativo	1
Cajera	1
Gestor de cobros	2
Asistente de Proveeduría	1



## Diseño del Manual de Procedimientos del Departamento Financiero Contable

Recepcionista	1
Tesorero	1
Encargado de Informática	1
Asistente Soporte Técnico	1
Misceláneos	2
Asistente de contabilidad	1
Encargada Depto. Financiero Contable	1
Jefe de administración tributaria	1
Proveedora	1
Encargada de Recursos Humanos	1
Asesor Legal de Administración Tributaria	1
Perito valuador	1
Chofer	1
Encargada de Comunicación	1
Auxiliar en planillas	1
Guarda	1

PLAZAS	NÚMERO DE PLAZAS
Director Desarrollo Urbano	1
Ingeniero Municipal	1
Asistente de Ingeniería	1
Jefe de catastro	1

PLAZAS	NÚMERO DE PLAZAS
Encargado de Inspectores	1
Inspectores	6

### Cargos Fijos Servicios Sociales

PLAZAS	NÚMERO DE PLAZAS
Encargada de la oficina de la mujer	1



# Diseño del Manual de Procedimientos del Departamento Financiero Contable

## Cargos Fijos Cultura y Deportes

<b>PLAZAS</b>	<b>NÚMERO DE PLAZAS</b>
Encargado de cultura	1

## Cargos Fijos Gestión Ambiental

<b>PLAZAS</b>	<b>NÚMERO DE PLAZAS</b>
Gestora Ambiental	1

## Cargos Fijos Auditoría

<b>PLAZAS</b>	<b>NÚMERO DE PLAZAS</b>
Auditor	1

## Cargos Servicios Especiales

<b>PLAZAS</b>	<b>NÚMERO DE PLAZAS</b>
Asistentes de Avalúos	2

## Cargos Fijos Aseo de Vías

<b>PLAZAS</b>	<b>NÚMERO DE PLAZAS</b>
Peón	9



# Diseño del Manual de Procedimientos del Departamento Financiero Contable

## Cargos Fijos Recolección de basura

<b>PLAZAS</b>	<b>NÚMERO DE PLAZAS</b>
Encargado de Recolección de Basura	1
Chofer	5
Peón	12
Guarda	1

## Cargos Fijos Mantenimiento de caminos y calles

<b>PLAZAS</b>	<b>NÚMERO DE PLAZAS</b>
Encargado de cuadrilla	1
Peón	13
Guarda	2

## Cargos Fijos Cementerio

<b>PLAZAS</b>	<b>NÚMERO DE PLAZAS</b>
Encargado de Cementerio	1
Peón	2
Guarda	4

## Cargos Fijos Unidad Técnica de Gestión Vial

<b>PLAZAS</b>	<b>NÚMERO DE PLAZAS</b>
Ingeniero Utgv.	1
Asistente Utgv.	1
Promotor social	1
Secretaria	1
Chofer	2



# Diseño del Manual de Procedimientos del Departamento Financiero Contable

## Apéndice N°2. Sujetos de Investigación

Puesto	Nombre del funcionario	Información
Encargada de Talento Humano	Lic. Johana Hidalgo Mora	<ul style="list-style-type: none"><li>• Cantidad de funcionarios. Municipales.</li><li>• Organigrama.</li><li>• Generalidades de la Institución.</li></ul>
Planificador Municipal	Lic. Marvin Leiva Ureña	<ul style="list-style-type: none"><li>• Generalidades de la Institución: Proyectos, objetivos, valores, naturaleza del negocio.</li></ul>
Encargada del Departamento Financiero Contable	Lic. Silvia Molina Arias	<ul style="list-style-type: none"><li>• Herramienta FODA.</li><li>• Procedimiento de Formulación del Presupuesto Ordinario.</li><li>• Procedimiento de Formulación de Presupuesto Extraordinario.</li><li>• Procedimiento de Modificación Presupuestaria.</li><li>• Procedimiento de Liquidación Presupuestaria.</li></ul>
Asistente Contable	Silvia Cruz Villalobos	<ul style="list-style-type: none"><li>• Herramienta FODA.</li><li>• Procedimiento de Declaración y Pago del Impuesto Sobre la Renta.</li><li>• Procedimiento Saldo en Libros y Conciliación Bancaria.</li></ul>
Control de Presupuesto	Bach. Álvaro Morales Solís	<ul style="list-style-type: none"><li>• Herramienta FODA.</li><li>• Procedimiento de registro de Ingresos al Sistema Presupuestal.</li><li>• Procedimiento de registro de egresos al Sistema Presupuestal</li></ul>



## Diseño del Manual de Procedimientos del Departamento Financiero Contable

Tesorero Municipal	Lic. Greivin Valencia López	<ul style="list-style-type: none"><li>• Herramienta FODA.</li><li>• Procedimiento Elaboración de Órdenes de pago.</li><li>• Procedimiento de pago a proveedores.</li><li>• Procedimiento de uso y reintegro de caja chica.</li><li>• Procedimiento de Control de los Depósitos en Garantía.</li><li>• Procedimiento de Elaboración del Flujo de efectivo proyectado.</li><li>• Procedimiento de Cobro en Caja Recaudadora y Facturación.</li><li>• Procedimiento de Uso de la Caja Chica Fondo de dinero del Tesorero.</li><li>• Procedimiento entrega de dinero a la Empresa Remesera.</li><li>• Procedimiento cierre de Caja Recaudadora y Tesorería.</li></ul>
--------------------	-----------------------------	---



# Diseño del Manual de Procedimientos del Departamento Financiero Contable

## ***Apéndice N°3. Guía para Entrevista no Estructurada, Generalidades de la Investigación***

➤ Encargada de Talento Humano
A. Objetivo:
Conocer Generalidades de la Municipalidad de Alajuleita
B. Temas:
1. Cantidad de personal de la municipalidad.
2. Estructura Organizacional (Jefes, supervisores, subalternos).
➤ Planificador Municipal
A. Objetivo:
Conocer Generalidades de la Municipalidad de Alajuleita
B. Temas:
1. Antecedentes de la Municipalidad de Alajuelita.
2. Misión y Visión de la Institución.
3. Valores institucionales.
4. Proyectos importantes del Gobierno Local.



# Diseño del Manual de Procedimientos del Departamento Financiero Contable

## ***Apéndice N°4. Guía para Entrevista no Estructurada. Generalidades del Departamento Financiero Contable***

A. Objetivo:
Conocer Generalidades del Departamento Financiero Contable
B. Temas:
1. Naturaleza del departamento.
2. Cantidad de personal que labora en el departamento.
3. Objetivos del departamento.
4. Relación de los objetivos departamentales con los organizacionales.
5. Funciones de cada puesto del departamento (Manual descriptivo de puestos).
6. Necesidades del Departamento.





# Diseño del Manual de Procedimientos del Departamento Financiero Contable

## ***Apéndice N°5. Entrevista Estructurada. Identificación de Procedimientos***

Fecha de aplicación \_\_\_\_\_

### **Objetivo de la entrevista:**

Identificar los procedimientos a elaborar del departamento financiero contable.

### **A. Datos del entrevistado**

Nombre completo del entrevistado:

\_\_\_\_\_

Departamento al que pertenece:

\_\_\_\_\_

Puesto que desempeña en la empresa:

\_\_\_\_\_

### **B. Información de los Procesos del Departamento**

1. ¿Cuáles son los procesos del Departamento Financiero Contable?

---

---

---

---

---



# Diseño del Manual de Procedimientos del Departamento Financiero Contable

---

---

2. ¿Cuáles son los procesos que tienen mayor impacto en la correcta cotinuidad de la naturaleza del negocio?. Tome como referencia el caso hipotético que el proceso no se realice o se ejecute de una manera incorrecta.

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

3. ¿Cuáles son los procesos en los que participan más personal ya sea pertenecientes o no al departamento?

---

---

---

---

---



# Diseño del Manual de Procedimientos del Departamento Financiero Contable

---

---

---

4. ¿Qué procesos son los que requieren mayor cantidad de tiempo para realizarse?

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

5. Tomando en cuenta las respuestas de las preguntas anteriores, mencione los procesos que son importantes y de manera urgente describir, en forma narrativa y gráfica para facilitar la eficiente ejecución del mismo y cumplir con los objetivos departamentales.

Estos procedimientos conformaran el Manual de Procedimientos Financiero Contable.

---

---

---



# Diseño del Manual de Procedimientos del Departamento Financiero Contable

---

---

---

---

---

**Muchas gracias**



# Diseño del Manual de Procedimientos del Departamento Financiero Contable

## **Apéndice N°6. Entrevista estructurada. Información para FODA**

Fecha de aplicación \_\_\_\_\_

### **Objetivo de la entrevista:**

Identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas del Departamento Financiero Contable de la Municipalidad de Alajuelita.

### **C. Datos del entrevistado**

Nombre completo del entrevistado:

\_\_\_\_\_

Departamento al que pertenece:

\_\_\_\_\_

Puesto que desempeña en la empresa:

\_\_\_\_\_

### **A. Preguntas para determinar Fortalezas**

1. ¿El equipo de trabajo al que perteneces, esta comprometido con alcanzar los objetivos del departamento?
2. ¿Qué ventajas o fortalezas tiene el departamento?
3. ¿Estaria dispuesto a mejorar las funciones que realiza en su puesto, en relación a optimizar los resultados generados y reducir el tiempo de ejecución de los procesos?



# Diseño del Manual de Procedimientos del Departamento Financiero Contable

## **B. Preguntas para determinar Oportunidades**

4. ¿Qué oportunidades externas tiene el departamento al alcance?
5. ¿De que factores externos puede beneficiarse el departamento para la mejora de sus procesos?

## **C. Preguntas para determinar Debilidades**

6. ¿Qué deficiencias presenta el departamento?
7. ¿Cuáles son algunas de las razones por las que el departamento llega a presentar problemas importantes?

## **D. Preguntas para determinar Amenazas**

8. ¿Existen normas legales o regularizaciones del Estado que afecten al departamento?
9. ¿Cuáles son algunas desventajas externas que tiene el departamento?

**Muchas gracias**



# Diseño del Manual de Procedimientos del Departamento Financiero Contable

## **Apéndice N°7. Cuestionario para Procedimientos**

Fecha de aplicación \_\_\_\_\_

<b>Número de cuestionario</b>	
-------------------------------	--

Buenos días mi nombre es Jose Luis Hernández Madrigal estudiante del Tecnológico de Costa Rica. Para este departamento se esta realizando un Manual de Procedimientos Financiero Contable, cuya elaboración cuenta con la autorización de la encargada del departamento y autorización del Alcalde Municipal. Seria tan amable de responderme las siguientes preguntas de este cuestionario. Gracias.

### **Objetivo del cuestionario**

Detallar la situación actual de los procedimientos del Departamento Financiero Contable que fueron elegidos con anterioridad para su respectivo estudio.

### **A. Información del entrevistado**

<b>Nombre</b>	
<b>Departamento</b>	
<b>Puesto</b>	



# Diseño del Manual de Procedimientos del Departamento Financiero Contable

1. Marque con una equis (x) de acuerdo a las funciones que usted desempeña, si su puesto se encuentra dentro de la estructura de:

Gerente  Supervisor  Subalterno

2. Marque con una equis (x) si tiene usted personal a cargo (si su respuesta es negativa omita la pregunta N°3)

si  no

3. ¿Mecione la cantidad de personal que tiene usted a cargo?

\_\_\_\_\_

## B. Información general del procedimiento

<b>4. ¿Cuál es el nombre del procedimiento?</b>
<b>5. ¿Cuál es el objetivo general del procedimiento?</b>
<b>6. Describa de manera general el procedimiento</b>





# Diseño del Manual de Procedimientos del Departamento Financiero Contable

<b>7. ¿ A cuál unidad administrativa pertenece el procedimiento?</b>	
<b>8. ¿Quiénes son los responsables del procedimiento?</b>	
<b>9. ¿Quién es el responsable general del procedimiento?</b>	
<b>10. ¿Qué políticas o normas aplican para el procedimiento?</b>	
<b>11. Indique con una equis (x) si en el procedimiento actualmente se requiere la ejecución de algún formulario (si la respuesta es “no” pase a pregunta N°12).</b>	
<input type="checkbox"/> sí	<input type="checkbox"/> no



## Diseño del Manual de Procedimientos del Departamento Financiero Contable

<b>12. ¿Cuáles fomularios (impresos o digitales) se utilizan en el procedimiento?</b>	
<b>13. Indique con una equis (x) ¿Considera usted que es necesaria la implementación de algún formulario para agilizar la ejecución del procedimiento y obtener un excelente resultado?</b>	
( ) sí	( ) no
<b>14. Mencione los programas informáticos que se utilizan en el procedimiento</b>	
<b>15. Describa cada uno de los pasos que se conlleva para la realización de este procedimiento, así mismo mencione los responsables de cada actividad. Describalos en un orden secuencial lógico.</b>	
<b>Reponsable</b>	<b>Actividad</b>



# Diseño del Manual de Procedimientos del Departamento Financiero Contable

<b>16. Indique con una equis (x) si considera que existen actividades del procedimiento que se pueden combinar de manera que se ejecute la función con mayor facilidad y eficiencia? (si su respuesta es “no” pase a pregunta.</b>	
( ) sí	( ) no
<b>17. Mencione las actividades del procedimiento que se pueden combinar de manera que se ejecute la función con mayor facilidad y eficiencia.</b>	



# Diseño del Manual de Procedimientos del Departamento Financiero Contable

**18. Indique con una equis (x) si considera que existen actividades del procedimiento que se pueden eliminar, ya que resultan innecesarias y no contribuyen con una eficiente ejecución del procedimiento. (si su respuesta es “no” pase a pregunta.**

sí

no

**19. Mencione las actividades del procedimiento que se pueden eliminar, ya que resultan innecesarias y no contribuyen con una eficiente ejecución del procedimiento.**

**20. ¿Cuál es el tiempo estimado en minutos que se requiere actualmente para completar el procedimiento y cumplir con el objetivo del mismo?.**

**21. Podría mencionar usted cualquier otro tipo de información adicional no incluida en los puntos anteriores, que considere importante para mejorar o desarrollar el procedimiento.**

**¡Muchas gracias!**



# Diseño del Manual de Procedimientos del Departamento Financiero Contable

## **Apéndice N°8. Cuestionario para Análisis de Formularios**

Unidad administrativa al que pertenece				
Título de la forma				
Finalidad de la forma				
Fecha aplicación de este cuestionario	Día	Mes	Año	
Papel carbón				
<input type="checkbox"/> Sin <input type="checkbox"/> Intercalado <input type="checkbox"/> Carbonizado al reverso				
Impresión				
<input type="checkbox"/> Computadora <input type="checkbox"/> Miméografo <input type="checkbox"/> Offset <input type="checkbox"/> Otro				
Forma viene				
<input type="checkbox"/> Suelta <input type="checkbox"/> Continua <input type="checkbox"/> Juego <input type="checkbox"/> Otro				
Con copias		Número de copias por juego		Uso
<input type="checkbox"/> Con <input type="checkbox"/> Sin				<input type="checkbox"/> Permanente <input type="checkbox"/> Temporal
¿Esta identificado el destino de las copias?	Por qué no:			
<input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No				
¿La forma cumple con el objetivo?	Por qué no:			
<input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No				
¿El título es adecuado?	Por qué no:			
<input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No				
¿Esta códicado el formulario?	Por qué no:			
<input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No				
¿El papel es adecuado?	Por qué no:			
<input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No				
¿El tamaño de la letra es adecuado?	Por qué no:			
<input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No				
¿Es claro el lenguaje?	Por qué no:			
<input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No				
¿Es fácil de comprender para completar?	Por qué no:			
<input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No				
¿Tiene instructivo para su manejo?	Por qué no:			
<input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No				
¿Son los espacios destinados para llenar la información suficientes?	Por qué no:			
<input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No				
¿Debe llevar firma de revisado?	Por qué no:			
<input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No				
¿Debe llevar firma de aprobado?	Por qué no:			
<input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No				
Sugerencias de mejoras				
Observaciones del analista				
Aplicado cuestionario por: José Luis Hernández Madrigal				



# Diseño del Manual de Procedimientos del Departamento Financiero Contable

## ***Apéndice N°9. Guía de Observación directa para procedimientos***

Guía de observación para conocer las actividades de los procesos en estudio del Departamento Financiero Contable .

### **Objetivo de la guía:**

Describir la situación actual de los procedimientos del Departamento Financiero Contable de la Municipiplaidad de Costa Rica.

Fecha de aplicación \_\_\_\_\_

Número de observación	
1. ¿Cuál es el nombre del procedimiento?	
2. ¿A cuál Unidad Administrativa pertenece el procedimiento?	
3. ¿Quiénes son los responsables del procedimiento?	
4. ¿Quién es el responsable general del procedimiento?	



## Diseño del Manual de Procedimientos del Departamento Financiero Contable

**5. Describa de forma detallada los pasos del procedimiento y anote el tiempo en minutos estimado que se tarda en ejecutar cada actividad:**

Reponsable	Actividad	Tiempo de duración estimado (en minutos)







# Diseño del Manual de Procedimientos del Departamento Financiero Contable

## Apéndice N° 10. Herramienta de Análisis del valor y Tiempo de ciclo

Hoja de trabajo para Analisis de valor y tiempo de ciclo																		
Etapa del proceso	Actividades															Total	%Total	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15			
<b>VALOR</b>																		
Añade Valor																	0	0
Permite añadir valor (Soporte)																	0	0
No añade valor																	0	0
<b>TIEMPO</b>																		
Tiempo de trabajo	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Tiempo de no trabajo	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Tiempo total	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Tiempo Medido en: <b>Minutos</b>																		
Tiempo total de trabajo que añade valor:																0		
Porcentaje de tiempo de trabajo que añade valor:																0%		

Notas:

Se toma como supuesto que el procedimiento se realiza sin interrupciones o situaciones que no son parte de la naturaleza de la operación.

Se somete al análisis de valor y tiempo de ciclo sólo aquellas actividades en las que se tiene certeza en que momento es su ejecución y no aquellas que dependen de factores externos o situaciones especiales.

Fuente: Elaboración propia



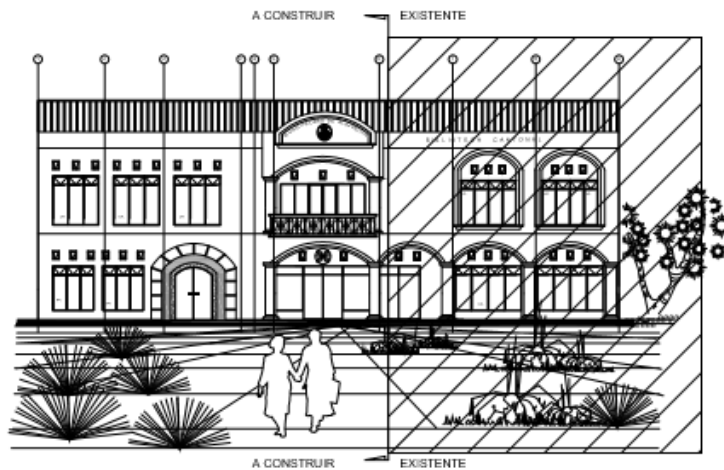
# Diseño del Manual de Procedimientos del Departamento Financiero Contable

## ANEXOS

---

### Anexo N° 1. Instalaciones de la Municipalidad de Alajuelita

#### MUNICIPALIDAD DE ALAJUELITA



ELEVACION PRINCIPAL

sin escala

CONSTRUCCIÓN  
EXISTENTE

SITUADO EN

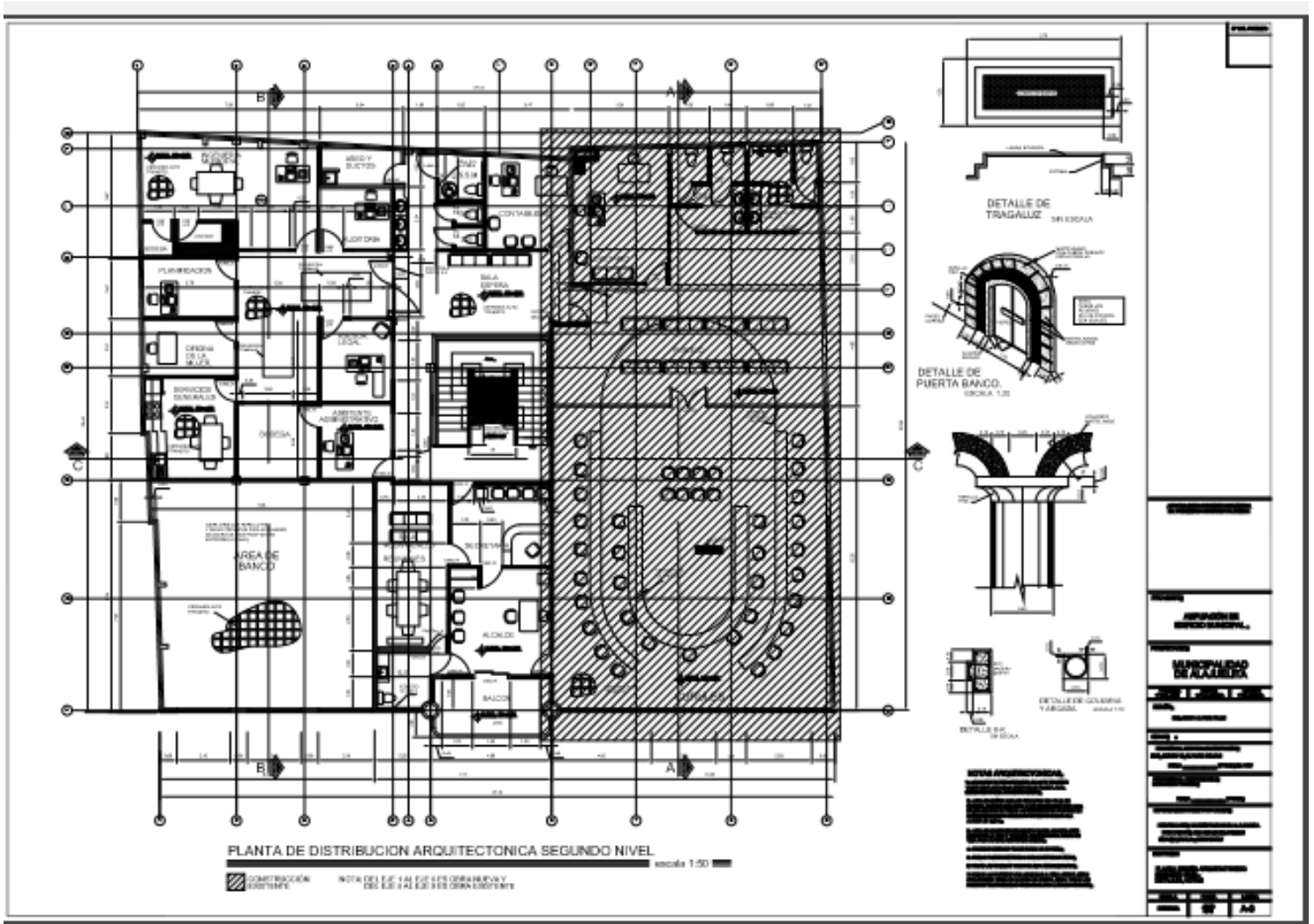
1° SAN JOSE  
PROVINCIA

ALAJUELITA  
CANTON

1° ALAJUELITA  
DISTRITO




# Diseño del Manual de Procedimientos del Departamento Financiero Contable





# Diseño del Manual de Procedimientos del Departamento Financiero Contable

## Anexo N° 2. Formulario Orden de Pago


 CXP  
**MUNICIPALIDAD DE ALAJUELITA**  
OFICINA ALCALDIA MUNICIPAL  
 TELF. 2254-6002 FAX 2254-6247

---

**ORDEN DE PAGO**

---

Alajuelita Consecutivo 0 2016

PAGUESE \_\_\_\_\_  
Cuenta bancaria

FECHA VENCIMIENTO \_\_\_\_\_  
Fecha Vencimiento:

MONTOS EN LETRAS:  
  
                    ¢ 0,00

---

DETALLE DE ESTE PAGO

CONCEPTO	CODIGO PRESUPUESTARIO	MONTO
		¢ 0,00
<b>TOTAL</b>		<b>¢ 0,00</b>
<b>IMPUESTO RENTA</b>		<b>¢ 0,00</b>
<b>NETO A PAGAR</b>		<b>¢ 0,00</b>

PREPUESTADO  
 Jhano Morales

PLANIFICACION  
 Marvin Leiva

TESORERIA  
 Greivin Valencia

Msc. Modesto Alpizar Luna  
 VO. BO. ALCALDIA  
 sello



# Diseño del Manual de Procedimientos del Departamento Financiero Contable

## Anexo N° 3. Formulario Solicitud de Orden de Pago

MUNICIPALIDAD DE ALAJUELITA SOLICITUD DE ORDEN DE PAGO		
FECHA: 12/10/2016		CONS <input checked="" type="checkbox"/> ECUTI 274
CONTROL PRESUP CODIGO	NOMBRE DE LA CUENTA	DISPONIBLE PRESUPUESTARIO
Ertimación de lar _____ bienoz, zerviciar, obrar		SELLO PRESUPUESTO:
CION EXACTA DE LOS BIENES, SERVICIOS (ESPECIFICACIONES TÉCNICAS)		
CANTIDAD		
1		
2		
3		
4		
5		
6		
7		
8		
9		
0		
11		
Unidad Solicitante	Oficina Planificación	Alcaldía Municipal
Fecha:	Fecha:	Fecha:



# Diseño del Manual de Procedimientos del Departamento Financiero Contable


## Anexo N° 4. Formulario Orden de Compra

<b>MUNICIPALIDAD DE ALAJUELITA</b>				
<b>ORDEN DE COMPRA N.XXX-2016</b>				
Fecha: 12 DE ENERO, 2016		Solicitud N. <u>XXXX</u>		
Señor (es): <u>XXXXXX</u>		Unidad Solic. <u>XXXX</u>		
CEDULA JURIDICA: 3-101-XXXXXX		Destino: <u>XXXX</u>		
<b>MODALIDAD CONTRATACION DIRECTA - 2016CD-XXXXXX-MA</b>				
<b>Código Presupuestario</b>				
<b>5.03.02.01.2.04.02</b>		REPUESTOS Y ACCESORIOS		
<b>TOTAL</b>				
0,00				
DE ACUERDO CON LOS PRECIOS OFRECIDOS POR USTED (ES) LE (ES) SOLICITAMOS ENTREGAR LO SIGUIENTE				
ITEM	Cantidad	DESCRIPCIÓN	PRECIO UNITARIO	VALOR EN COLONES
1	X	XXXXXX		#¡VALOR!
2	X	XXXXXX		#¡VALOR!
<b>LUGAR DE ENTREGA: MUNICIPALIDAD</b>				
<b>FECHA DE ENTREGA: INMEDIATA</b>				
*****ULTIMA LINEA*****				
<b>VALOR EN NUMERO</b>				#¡VALOR!
Proveeduría		Firma de recibido		Revisado
Alcalde Municipal		Tesorería	Fecha	Contabilidad Presup.
Proveedor externo aceptando todas las condiciones contractuales.				
Esta orden será nula sin las firmas y sellos exigidos.				
Exento de impuestos de ventas y consumo según, artículo 8 de la Ley 7794 del 30-04-1998				



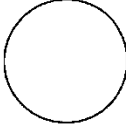
# Diseño del Manual de Procedimientos del Departamento Financiero Contable

## Anexo N° 5. Formulario Solicitud Orden de Compra

 **MUNICIPALIDAD DE ALAJUELITA**  
**FORMULARIO DE SOLICITUD**  
**BIENES, SERVICIOS Y OBRAS**

CONSECUTIVO N° 1713

CONTROL PRESUPUESTAL FECHA: \_\_\_\_\_  
CODIGO NOMBRE DE LA CUENTA DISPONIBLE PRESUPUESTARIO


Estimación de los \_\_\_\_\_ SELLO PRESUPUESTO:  
bienes, servicios, obras 

**DESCRIPCIÓN EXACTA DE LOS BIENES, SERVICIOS Y OBRAS  
(ESPECIFICACIONES TÉCNICAS)**

CANTIDAD	DESCRIPCIÓN
1	
2	
3	
4	
5	
6	
7	
8	
9	
10	
11	

Unidad Solicitante Oficina Planificación Oficina Proveeduría Alcaldía Municipal  
Fecha: \_\_\_\_\_ Fecha: \_\_\_\_\_ Fecha: \_\_\_\_\_ Fecha: \_\_\_\_\_



# Diseño del Manual de Procedimientos del Departamento Financiero Contable

## Anexo N° 6. Formulario Nómina de Pago

MUNICIPALIDAD DE ALAJUELITA

NOMINA # 55-2016

FECHA

14/10/2016

NOMINA DE PAGO ORDINARIO

# Documento	Beneficiario	Monto neto	Renta	Concepto

TOTAL TOTAL - -

NOMINA DE PAGO UTGV

# Documento	Beneficiario	Monto neto	Renta	Concepto

0,00 0,00

Autorizacion

\_\_\_\_\_  
Msc. Modesto Alpizar Luna  
Alcalde Municipal