

Instituto Tecnológico de Costa Rica

Sede Regional San Carlos

**Elaboración de un Manual de Procedimientos para los
departamentos de Recursos Humanos y Servicios
Generales de la Municipalidad de San Carlos**

**Práctica de Especialidad para optar al grado de Bachiller
en Administración de Empresas**

TEC

Instituto Tecnológico de Costa Rica

Estudiante:

Diego Andrés Gómez Vargas

Carné: 200634986

Profesor Asesor:

Licda. Martha Lorena Mora Arce

San Carlos, Costa Rica.

Noviembre 2010



Dedicatoria

Llegar a ser un profesional es un proceso que consta de varias etapas o varios sub-procesos. Cada uno de estos sub-procesos se van logrando poco a poco, con el paso del tiempo, tiempo que han tenido que dedicar e invertir otras personas, para que podamos lograr los objetivos propuestos y así llegar a alcanzar una de nuestras principales metas como estudiantes.

Es increíble, ponerse a pensar que todo este proceso, empezó hace dieciocho años atrás y que después de un largo trayecto estoy cosechando el fruto que sembré, cuando sólo tenía cuatro años de edad, ingresando al materno conocido como “Pre-kinder” en mis años de niñez. Un fruto al cual, se le ha tenido que invertir mucho esfuerzo, dedicación, tiempo, dinero, etc., fruto que al mismo tiempo ha provocado desilusión, disgustos, frustraciones, entre otras malas situaciones.

Ante todo esto, siempre hay alguien que nos brinda su apoyo en esos momentos difíciles, en esas situaciones en donde sino es por ese alguien, no estuviéramos alcanzando la meta que estamos logrando hoy día.

Por todos esos momentos que estuvieron allí, cuando más los necesitaba, es que quiero agradecer y dedicar este trabajo final de graduación primeramente a Dios que nos da la vida y nos guía por el camino correcto, para llegar a ser personas de bien. Quiero agradecer y dedicar también a mi querida madre la señora Ligia Gómez Vargas este proyecto final de graduación. Una madre soltera que me trajo a este mundo y que sin duda, ha realizado el papel de “padre-madre” a lo largo de mis casi 23 años de vida. Gracias madre, porque tu apoyo incondicional hacia mi persona, en esta etapa como estudiante, **“fue lo mejor que pude haber recibido”**.

Agradecimiento

Al igual que la dedicatoria, quiero agradecer en primera instancia a Dios por permitirme ser uno más de estos ciudadanos que pasan por esta etapa tan bonita de la vida, como lo es ser estudiante. Agradecerle a mi madre, por el apoyo incondicional que siempre me brindó para afrontar los momentos difíciles, principalmente como estudiante universitario. Un agradecimiento a mis padres Claudio Carballo Rojas y Gerardo Rodríguez Soto por decirme “sí” ó “vamos a ver qué podemos hacer”, en esos momentos en donde las situaciones económicas eran un impedimento para seguir adelante y mi respaldo eran ellos. De corazón les digo, muchas gracias por creer en mí.

Gracias a mis amigos y compañeros de la carrera de Administración de Empresas, generación 2006 del ITCR San Carlos, por compartir esta etapa de mi vida y por llegar a ser muchos de ustedes, mis hermanos (as). Gracias Olger (Shadow), Gerardo (Tarzán), Ivania (Flaquira), Paula, Luis Miguel (Flaquiro), Fabián (Pachucon), entre otros, gracias a todos por ser parte de esa familia tan bonita que teníamos.

Finalmente, quiero agradecer a ustedes profesores, que nos brindaron el conocimiento a través del tiempo y por el esfuerzo que dedicaron a nosotros como estudiantes, para que hoy en día, nos convirtamos cada uno de nosotros, en un profesional más de la sociedad costarricense. Gracias al Instituto Tecnológico de Costa Rica por permitirme se parte de ustedes y poder sentir el honor y el orgullo de haber estudiado en una de las universidades de mayor prestigio tanto nacional como internacionalmente.

A todas aquellas demás personas que estuvieron y confiaron en mí siempre, decirles mil gracias.

Resumen

El presente documento, es un estudio elaborado para la Municipalidad de San Carlos específicamente en el departamento de Control Interno. Dicho estudio consiste en la documentación de procedimientos en el área de Servicios Generales y Recursos Humanos. El trabajo cuenta con varios capítulos:

En el primer capítulo encontraremos información, referente a antecedentes de la institución en donde se menciona algunas generalidades respecto a sucesos o acontecimientos que han contribuido al proceso de desarrollo de esta institución sancarleña. Además se señala, cual es el propósito de la Municipalidad a corto y largo plazo, haciendo referencia a su misión y visión. Finalmente, este capítulo permite corroborar cómo está estructurada la institución a nivel organizacional a través de la presencia del organigrama.

El segundo capítulo, denominado marco teórico, es una recopilación de conceptos de diferentes antologías que nos permiten conocer o tener una idea más clara con respecto al tema que estamos desarrollando. Conceptos como procedimiento, manual, diagrama de flujo, formulario, entre otros, presentes en esta obra, nos pueden dar una visión concisa de lo que esperamos a lo largo de este trabajo.

El tercer capítulo está compuesto por el marco metodológico, el cual nos da una descripción de cómo está elaborado este proyecto. En él se especifican los objetivos del estudio, el problema, las delimitaciones, el tipo investigación, las técnicas de estudio, entre otros aspectos que son y deben ser tomados en consideración en este apartado.

Finalmente, encontraremos en el capítulo cuatro, los resultados obtenidos de la investigación en donde se detallan cada uno de los procedimientos estudiados para los departamentos de Recursos Humanos y Servicios Generales.

Abstract

The current issue is a study prepared for the San Carlos local government specifically in the Internal Control department. This study consists in the documentation of procedures in the General Services and Human Resources Areas. The work has several chapters:

In the first chapter, you are going to find information about antecedents of the institution in which some generalizations regarding events that have contributed to the development process of this institution are described. Also the purpose of the local government such as a short term as a long term is mentioned in this section referring to its mission and vision. Finally, this chapter allows us to know how the institution is structured at the organizational level through the presence of the organization chart.

The second chapter, called theoretical framework is a compilation of concepts from different anthologies that let us knowing or having a clear idea about the subject we are developing. Concepts such as procedures, manuals, flow charts, forms, among others present in this work can give us a concise overview about what we are expecting throughout this work.

The third chapter is composed of the methodological framework which gives us a description of how this project is developed. It specifies the objectives of the study, the problem, the boundaries, the type of research, the techniques of investigation, among other things that are and should be taken into consideration in this section.

Finally we find in the chapter number four, the research results where we detail each of the studied procedures for the Human Resources and General Services Departments.

Tabla de Contenidos

| | |
|--|-----------|
| DEDICATORIA | II |
| AGRADECIMIENTO | III |
| RESUMEN..... | IV |
| ABSTRACT | 5 |
| | |
| INTRODUCCIÓN | 14 |
| | |
| 1 CAPÍTULO I. ANTECEDENTES Y GENERALIDADES DE LA ORGANIZACIÓN..... | 15 |
| 1.1. GENERALIDADES DE LA MUNICIPALIDAD..... | 16 |
| 1.2. MISIÓN..... | 20 |
| 1.3. VISIÓN..... | 20 |
| 1.4. ORGANIGRAMA..... | 20 |
| | |
| 2 CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO | 22 |
| 2.1. ADMINISTRACIÓN..... | 23 |
| 2.1.1. <i>Proceso administrativo.</i> | 23 |
| 2.2. EFICIENCIA Y EFICACIA..... | 24 |
| 2.2.1. <i>Eficiencia.</i> | 24 |
| 2.2.2. <i>Eficacia.</i> | 24 |
| 2.3. ANÁLISIS ADMINISTRATIVO..... | 25 |
| 2.3.1. <i>Origen</i> | 25 |
| 2.3.2. <i>Uso</i> | 25 |
| 2.3.3. <i>Premisas básicas y objetivos del análisis administrativo</i> | 26 |
| 2.4. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL | 27 |

| | | |
|--------------|--|-----------|
| 2.4.1. | <i>Organigramas</i> | 27 |
| 2.4.2. | <i>Naturaleza del Organigrama</i> | 27 |
| 2.4.3. | <i>Uso e Importancia del Organigrama</i> | 28 |
| 2.5. | MANUAL ADMINISTRATIVO | 28 |
| 2.5.1. | <i>Objetivos de los Manuales Administrativos</i> | 28 |
| 2.5.2. | <i>Clasificación de los Manuales Administrativos</i> | 30 |
| 2.5.2.1 | Por su contenido:..... | 30 |
| 2.5.2.2 | Por su función específica:..... | 31 |
| 2.5.2.3 | General | 33 |
| 2.5.2.4 | Específico:..... | 34 |
| 2.5.3. | <i>Importancia de los Manuales Administrativos</i> | 34 |
| 2.6. | PROCEDIMIENTOS | 35 |
| 2.6.1. | <i>Importancia de los procedimientos</i> | 36 |
| 2.6.2. | <i>Objetivos del estudio de los procedimientos</i> | 36 |
| 2.6.3. | <i>Análisis de Procedimientos</i> | 37 |
| 2.7. | MANUALES DE PROCEDIMIENTOS | 38 |
| 2.7.1. | <i>Uso e importancia de los Manuales</i> | 39 |
| 2.7.2. | <i>Lineamientos para crear un procedimiento</i> | 40 |
| 2.8. | FORMULARIOS | 42 |
| 2.8.1. | <i>Clases de Formularios</i> | 42 |
| 2.8.2. | <i>Uso e importancia del formulario</i> | 43 |
| 2.8.3. | <i>Diseño de formulario</i> | 43 |
| 2.9. | DIAGRAMA DE FLUJO | 44 |
| 2.9.1. | <i>Importancia del diagrama de flujo</i> | 44 |
| 2.9.2. | <i>Diseño del diagrama</i> | 45 |
| 2.10. | POLÍTICAS | 48 |
| 2.10.1. | <i>Diseño de Políticas</i> | 48 |

| | |
|---|-----------|
| 2.11. CONTROL DE CALIDAD | 49 |
| 2.11.1. <i>¿Qué es ISO?.....</i> | 49 |
| 2.11.2. <i>Ventajas de la certificación ISO 9000</i> | 49 |
| 2.11.3. <i>Diversas versiones de las normas ISO.....</i> | 50 |
| 2.11.4. <i>Interpretación y aplicación de las normas.....</i> | 52 |
| | |
| 3 CAPÍTULO III. MARCO METODOLÓGICO | 57 |
| | |
| 3.1. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN. | 58 |
| 3.1.1. <i>Problema</i> | 58 |
| 3.1.2. <i>Justificación del Problema</i> | 58 |
| 3.1.3. <i>Objetivos.....</i> | 59 |
| 3.1.3.1 <i>General</i> | 59 |
| 3.1.3.2 <i>Específicos.....</i> | 59 |
| 3.1.4. <i>Delimitación del Estudio</i> | 60 |
| 3.1.4.1 <i>Alcances.....</i> | 60 |
| 3.1.4.2 <i>Limitaciones</i> | 60 |
| | |
| 3.2. TIPO DE INVESTIGACIÓN | 61 |
| 3.2.1. <i>Investigación Descriptiva.</i> | 61 |
| 3.2.2. <i>Sujetos y Fuentes de Información.</i> | 61 |
| 3.2.2.1 <i>Sujetos</i> | 61 |
| 3.2.2.2 <i>Fuentes de información Primaria:.....</i> | 61 |
| 3.2.2.3 <i>Fuentes de información Secundaria.....</i> | 62 |
| 3.2.3. <i>Técnicas de Investigación.....</i> | 62 |
| 3.2.3.1 <i>Cuestionario</i> | 62 |
| 3.2.3.2 <i>Entrevista</i> | 62 |
| 3.2.4. <i>Recolección de Información.....</i> | 63 |
| 3.2.5. <i>Procesamiento y Análisis de Datos.</i> | 63 |

| | | |
|--------|---|----|
| 3.2.6. | <i>Levantamiento de Procedimientos.....</i> | 65 |
| 3.2.7. | <i>Diagramación de los Procedimientos.</i> | 69 |
| 3.2.8. | <i>Revisión del Marco Legal.....</i> | 70 |

4 CAPÍTULO IV. MANUAL DE PROCEDIMIENTOS..... 71

4.1. LEVANTAMIENTO Y ANÁLISIS DE PROCEDIMIENTOS. 72

| | | |
|--------|---|----|
| 4.1.1. | <i>Leyes y Normativas de Control Interno para la Creación de Manuales de Procedimientos en la Municipalidad de San Carlos.</i> | 72 |
|--------|---|----|

4.2. DEPARTAMENTO DE SERVICIOS GENERALES 75

| | | |
|--------|---|-----|
| 4.2.1. | <i>Procedimiento de Préstamo de Vehículos Municipales a Funcionarios.....</i> | 75 |
| 4.2.2. | <i>Procedimiento de Reparación de Vehículos de la Fuerza Pública</i> | 100 |
| 4.2.3. | <i>Procedimiento de Mantenimiento de Vehículos Municipales.</i> | 117 |

4.3. DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS 136

| | | |
|---------|--|-----|
| 4.3.1. | <i>Procedimiento de Incapacidades con la CCSS.</i> | 136 |
| 4.3.2. | <i>Procedimientos de Permisos con Goce de Salario.....</i> | 151 |
| 4.3.3. | <i>Procedimiento para Permisos sin Goce de Salario.....</i> | 164 |
| 4.3.4. | <i>Procedimiento de Solicitud de Vacaciones.....</i> | 176 |
| 4.3.5. | <i>Procedimiento para Vacaciones Colectivas.....</i> | 192 |
| 4.3.6. | <i>Procedimiento de Incapacidades con el Instituto Nacional de Seguros.....</i> | 204 |
| 4.3.7. | <i>Procedimiento de Pago de Planillas de Horas Extra y Días Feriados.</i> | 219 |
| 4.3.8. | <i>Procedimiento de Pago de Planillas de Salario.</i> | 243 |
| 4.3.9. | <i>Procedimiento de Uso del Sistema de Planillas del Banco de Costa Rica</i> | 268 |
| 4.3.10. | <i>Procedimiento de Planilla Empresarial Web Pago a Futuro del BCR.</i> | 282 |
| 4.3.11. | <i>Procedimiento de Planilla de Pago de Aguinaldo.</i> | 294 |

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES 311

LITERATURA CONSULTADA. 313

APÉNDICES 315

ANEXOS 322

Índice de Figuras

Ilustración 1. Nomenclatura utilizada. 66

Índice de Tablas

| | |
|--|-----|
| Tabla 1. Preguntas específicas que facilitan el análisis de los procedimientos | 41 |
| Tabla 2. Simbología utilizada en un diagrama de flujo..... | 45 |
| Tabla 3. Estructura de la Serie ISO 9000 | 51 |
| Tabla 4. Herramientas de análisis de procedimientos..... | 64 |
| Tabla 5. Procedimientos documentados en este manual. | 67 |
| Tabla 6. Descripción de las actividades actuales. Proceso de Préstamo de Vehículos Municipales a Funcionarios..... | 80 |
| Tabla 7. Descripción de las actividades mejoradas. Proceso de Préstamo de Vehículos Municipales a Funcionarios..... | 84 |
| Tabla 8. Análisis para mejora del procedimiento de Préstamo de Vehículos Municipales a Funcionarios. | 92 |
| Tabla 9. Descripción de las actividades actuales. Proceso de Mantenimiento y Reparación de Vehículos de la Fuerza Pública..... | 104 |
| Tabla 10. Descripción de las actividades mejoradas. Proceso de Mantenimiento y Reparación de Vehículos de la Fuerza Pública..... | 109 |
| Tabla 11. Análisis para la mejora del procedimiento de Mantenimiento y Reparación de Vehículos de la Fuerza Pública..... | 112 |
| Tabla 12. Descripción de las actividades actuales para el procedimiento de Mantenimiento de Vehículos Municipales..... | 122 |
| Tabla 13. Descripción de las actividades mejoradas para el proceso de Mantenimiento de Vehículos Municipales..... | 125 |
| Tabla 14. Análisis para la mejora del procedimiento de Mantenimiento de Vehículos Municipales..... | 130 |

| | |
|--|-----|
| Tabla 15. Descripción de las actividades actuales para el proceso de Trámite de una Incapacidad con la CCSS. | 142 |
| Tabla 16. Descripción de las actividades mejoradas para el proceso de Trámite de una Incapacidad con la CCSS. | 143 |
| Tabla 17. Análisis para la mejora del procedimiento de Trámite de Incapacidades con la CCSS. | 146 |
| Tabla 18. Descripción de las actividades actuales. Proceso de Permisos con Goce de Salario. | 156 |
| Tabla 19. Descripción de las actividades mejoradas. Proceso de Permisos con Goce de Salario. | 157 |
| Tabla 20. Análisis para la mejora del procedimiento de Permisos con Goce de Salario. | 160 |
| Tabla 21. Descripción de las actividades actuales. Proceso de Permisos sin Goce de Salario. | 168 |
| Tabla 22. Descripción de las actividades mejoradas. Proceso de Permisos sin Goce de Salario. | 170 |
| Tabla 23. Análisis para la mejora del procedimiento de Permisos Sin Goce de Salario. | 172 |
| Tabla 24. Descripción de las actividades actuales. Proceso de Solicitud de Vacaciones. | 183 |
| Tabla 25. Descripción de las actividades mejoradas. Proceso de Solicitud de Vacaciones. | 184 |
| Tabla 26. Análisis para la mejora del procedimiento de Solicitud de Vacaciones. | 186 |
| Tabla 27. Descripción de las actividades actuales. Proceso de Vacaciones Colectivas. | 199 |
| Tabla 28. Descripción de las actividades mejoradas. Proceso de Vacaciones Colectivas. | 200 |
| Tabla 29. Análisis para la mejora del procedimiento de Vacaciones Colectivas. | 201 |

| | |
|--|-----|
| Tabla 30. Descripción de las actividades actuales. Proceso de Incapacidades con el INS. | 209 |
| Tabla 31. Descripción de las actividades mejoradas. Proceso de Incapacidades con el INS..... | 211 |
| Tabla 32. Análisis para la mejora del procedimiento de incapacidades con el INS. | 214 |
| Tabla 33. Descripción de las actividades actuales. Proceso de Pago de Planillas de Horas Extra y Días Feriados..... | 224 |
| Tabla 34. Descripción de las Actividades Mejoradas. Proceso de Pago de Planillas de Horas Extra y Días Feriados..... | 226 |
| Tabla 35. Tabla de análisis para la mejora del procedimiento de Pago de Planillas de Horas Extra y Días Feriados..... | 235 |
| Tabla 36. Descripción de las actividades actuales. Proceso de Pago de Planilla Salarial. | 250 |
| Tabla 37. Descripción de las actividades mejoradas. Proceso de Pago de Planilla Salarial. | 252 |
| Tabla 38. Análisis para la mejora del procedimiento de Pago de Planilla de Salarios. | 260 |
| Tabla 39. Descripción de las actividades para el procedimiento de Uso del Sistema de Planillas del Banco de Costa Rica. | 271 |
| Tabla 40. Descripción de las actividades para el proceso de Planilla Empresarial Web Pago a Futuro del Banco de Costa Rica..... | 287 |
| Tabla 41. Descripción de las actividades actuales. Proceso de Planilla de Pago de Aguinaldo..... | 298 |
| Tabla 42. Descripción de las actividades mejoradas. Proceso de Planilla de Pago de Aguinaldo..... | 300 |
| Tabla 43. Análisis para la mejora del procedimiento de Planilla de Pago de Aguinaldo.. | 305 |

Introducción

La Municipalidad de San Carlos es una Institución Pública al servicio de la comunidad sancarleña. Como cualquier otra institución o empresa necesita planear, ser dirigida, controlada y organizada. Para esto, existe la necesidad de implementar manuales administrativos que ayuden a cumplir con estas funciones.

Tradicionalmente, estas instituciones han ejecutado sus funciones con base en lo establecido en su normativa, normalmente sin contar con un instrumento técnico-administrativo que integre, agrupe y normalice la forma en la cual estas acciones deben ser ejecutadas, específicamente en cuanto a las funciones de cada unidad organizacional, los responsables de ejecutarlas, la estructura que se cuenta para llevarlas a cabo, las políticas institucionales en que se enmarcan, entre otros aspectos que deberían abordarse en un manual administrativo.

Por lo mencionado anteriormente, es que el presente Manual de Procedimientos tiene como objetivo servir de instrumento de apoyo a la Municipalidad de San Carlos en el funcionamiento y mejora institucional, al compendiar en forma ordenada, secuencial y detallada las operaciones realizadas por los departamentos en estudio (Servicios Generales y Recursos Humanos).

El trabajo está dividido en varios capítulos entre los que destacan las generalidades de la institución, un marco teórico en donde se establece y se deja en claro la teoría que ordena la investigación, un marco metodológico en donde se explica claramente cómo se lleva a cabo el trabajo y finalmente en el cuarto capítulo, el manual de los procedimientos estudiados.

Cabe señalar que este documento deberá actualizarse en la medida que se presenten modificaciones en su contenido, en la normativa establecida, en la estructura orgánica del proceso o en algún otro aspecto que influya en la operatividad del mismo.

1 CAPÍTULO I. ANTECEDENTES Y GENERALIDADES DE LA ORGANIZACIÓN.



1.1. GENERALIDADES DE LA MUNICIPALIDAD.

El primer Palacio Municipal de San Carlos es inaugurado el 12 de octubre de 1947 por la Municipalidad, integrada por Higinio Vargas, Roberto Quirós y Luis Hidalgo Quesada. El edificio tiene un costo de 30 000 colones y se ubica frente al parque, donde se realiza hoy la feria del agricultor, los días viernes.

El nuevo palacio se ubica en un terreno donde funcionó por muchos años, instituciones educativas como la Escuela Juan Chaves Rojas, el Liceo San Carlos y la Escuela de Enseñanza Especial. La Municipalidad durante el período 1970-1974, compra el terreno a la Junta de Educación de la Escuela Juan Chaves Rojas, en la suma de ¢240.000. Se construye su edificio, con un costo de ¢1.200.000, financiado con fondos propios municipales. Dicho edificio se inaugura el 27 de abril de 1974.

El 5 de septiembre de 1912, se llevó a cabo la primera sesión del Concejo de San Carlos, integrado por los regidores propietarios Ramón Quesada Quesada, Presidente; Juan Gamboa Rodríguez, Vicepresidente; y Manuel González Cerdas, Fiscal. El secretario municipal fue don Juan Bautista Romero Ruiz y el Jefe Político don Ricardo Quesada Cabezas.

La municipalidad rige los distritos de Ciudad Quesada, Buena Vista, Florencia, Aguas Zarcas, Venecia, Pital, La Fortuna, La Tigra, La Palmera, Monterrey, Cutris, Venado y Pocosol.

Actualmente la municipalidad desarrolla proyecto en específicos en áreas como desarrollo económico local, medio ambiente, política social local, infraestructura, equipamiento, servicios y ordenamiento territorial.

La Municipalidad de San Carlos cuenta con 237 coordinadores en propiedad, que desarrollan servicios de recolección de basuras, agua, alcantarillado, transporte, comunicaciones y energía, plataforma de servicios municipales, otros.

¿Qué es una Municipalidad?

Es el gobierno local, con una estructura de carácter político – jurídico, que sustenta nuestro sistema democrático. Posee autonomía definida constitucionalmente.

Todo gobierno local necesita de tres elementos materiales;

- a.) Una población
- b.) Un Territorio
- c.) Un ente administrador

El municipio, según lo define el Código Municipal; es el conjunto de vecinos de un mismo cantón. En este sentido, vecino y munícipe son términos equivalentes. La municipalidad viene a ser el ente jurídico – estatal encargado de administrar los servicios e intereses locales dentro de determinado territorio (cantón).

Entre las atribuciones que le confieren según el Código Municipal, están:

- a) Dictar los reglamentos autónomos de organización y de servicio, así como cualquier otra disposición que autorice el ordenamiento jurídico.
- b) Acordar sus presupuestos y ejecutarlos.
- c) Administrar y prestar los servicios públicos municipales.
- d) Aprobar las tasas, los precios y las contribuciones municipales, y proponer los proyectos de tarifas de impuestos municipales.
- e) Percibir y administrar, en su carácter de administración tributaria, los tributos y demás ingresos municipales.
- f) Concertar, con personas o entidades nacionales o extranjeras, pactos, convenios o contratos necesarios para el cumplimiento de sus funciones.
- g) Convocar al municipio a consultas populares, para los fines establecidos en esta ley y su reglamento.

De acuerdo con nuestra Constitución Política, en todo cantón de la República deberá de haber una municipalidad. Toda municipalidad se encuentra conformada por un concejo (cuerpo deliberante) compuesto por:

Regidores propietarios y suplentes, (nueve en nuestro caso) electos popularmente, misma que se da cuando se elige el Presidente y Diputados.

Síndicos, uno por cada distrito con su respectivo suplente, electos también popularmente, sin embargo esta elección se realiza el primer domingo de diciembre, inmediato posterior a la elección de regidores, con voz pero sin voto y tomará posesión de su cargo el primer lunes del mes de febrero siguiente a su elección.

Un Alcalde y dos suplentes, electos popularmente, el mismo día de las elecciones de los síndicos, el alcalde será administrador general y jefe de las dependencias municipales y tomará posesión de su cargo el primer lunes del mes de febrero siguiente a su elección.

Hay dos razones fundamentales que justifican la existencia del Gobierno Municipal.

- Una es de ORDEN POLÍTICO: hace alusión a la necesidad de que los vecinos de un cantón establezcan cauces de participación ciudadana y se dé su propio gobierno. A nivel de dicho gobierno, más cercano al ciudadano, este aprende a defender y ejercitar sus derechos, a discutir y proponer soluciones, a nombrar a sus representantes y a postularse como representante. En otras palabras, es un medio de aprendizaje de los derechos y deberes ciudadanos, una escuela cívica.
- La otra razón es de ORDEN ECONÓMICO – ADMINISTRATIVO: hace alusión a la necesidad de descentralizar la prestación de aquellos servicios y de aquellas obras que por sus características y naturaleza, pueden ser mejor ejecutadas a nivel local. Se busca con ello una adecuada división del trabajo entre el Gobierno Central y el Gobierno Local. Por ejemplo, es más fácil y conveniente que el servicio de recolección de basura lo preste el gobierno local, que el gobierno central de la república.

La administración de los servicios e intereses locales en cada cantón, de conformidad con nuestra Constitución Política, están a cargo de la Municipalidad, es decir puede realizar diversos y disímiles cometidos, en el campo de la salud, el turismo, el desarrollo agropecuario, la protección ciudadana y el planeamiento urbano entre otros.

Algunos aspectos de la Estructura Administrativa y de las funciones.

A continuación se describen en forma resumida, las funciones de algunas de las unidades administrativas que conforman la estructura municipal.

Concejo: Esta instancia funge como la fuente suprema de la autoridad municipal. Es un órgano colegiado, político y deliberativo. Le corresponde, dictar la política general de la Institución, mediante la emisión de acuerdos y la implantación de reglamentos, conforme al Código Municipal.

Alcaldía: Es el órgano de mayor jerarquía administrativa dentro de la estructura municipal. Le corresponde la administración general de la Municipalidad. En tal sentido, debe velar por el cumplimiento de los acuerdos del Concejo y de las Leyes y Reglamentos en general.

Dirección Administrativa: Tiene bajo su responsabilidad todas las unidades administrativas de la Municipalidad, responde directamente ante la Alcaldía.

Dirección Técnica y Estudio: Su principal función es el control del desarrollo urbano, para lo cual debe resolver sobre las solicitudes de permisos de construcción, constituyéndose a la vez en fiscal del impuesto sobre esta actividad. Colateralmente, tiene funciones asesoras en relación con las unidades de: Recolección de Basura, Aseo de Vías, Ornato, Cementerio, Estadio, Cordón y Caño y Obras en general.

Secretaría: Brinda apoyo al Concejo en aspectos administrativos tales como: confección de actas, transcripción de acuerdos y extensión de certificaciones.

Auditoría: Le corresponde la fiscalización del estricto cumplimiento de las Leyes, normas, reglamentos y procedimientos contables, financieros, administrativos y presupuestarios a los que debe ajustarse la municipalidad.

Legal: Brinda apoyo al Concejo y al resto de la Administración en aspectos de asesoría legal y reglamentarios, entre otros.

Contabilidad: Se encarga de llevar el registro y control de las operaciones contables y presupuestarias, de conformidad con las leyes y reglamentos que regulan la materia.

Tesorería: Es responsable de la recepción, custodia y control de los fondos y valores de la corporación municipal. También su función se orienta a servir de órgano de control interno en aspectos financieros.

Tiene bajo su dependencia a las Cajas Recaudadoras; quienes son las responsables de recaudar los dineros por concepto de tributos, tasas e impuestos a favor de la Municipalidad.

Al igual que todas las anteriores, existen en la Municipalidad de San Carlos, otras unidades administrativas, que cumplen un papel fundamental en el quehacer municipal como administrador de los intereses y los servicios del cantón, de las cuales se señalan: Catastro, Cobro Administrativo, Proveeduría, Cómputo, Acueducto, Mercado, Cementerio, Caminos y calles, entre otras.

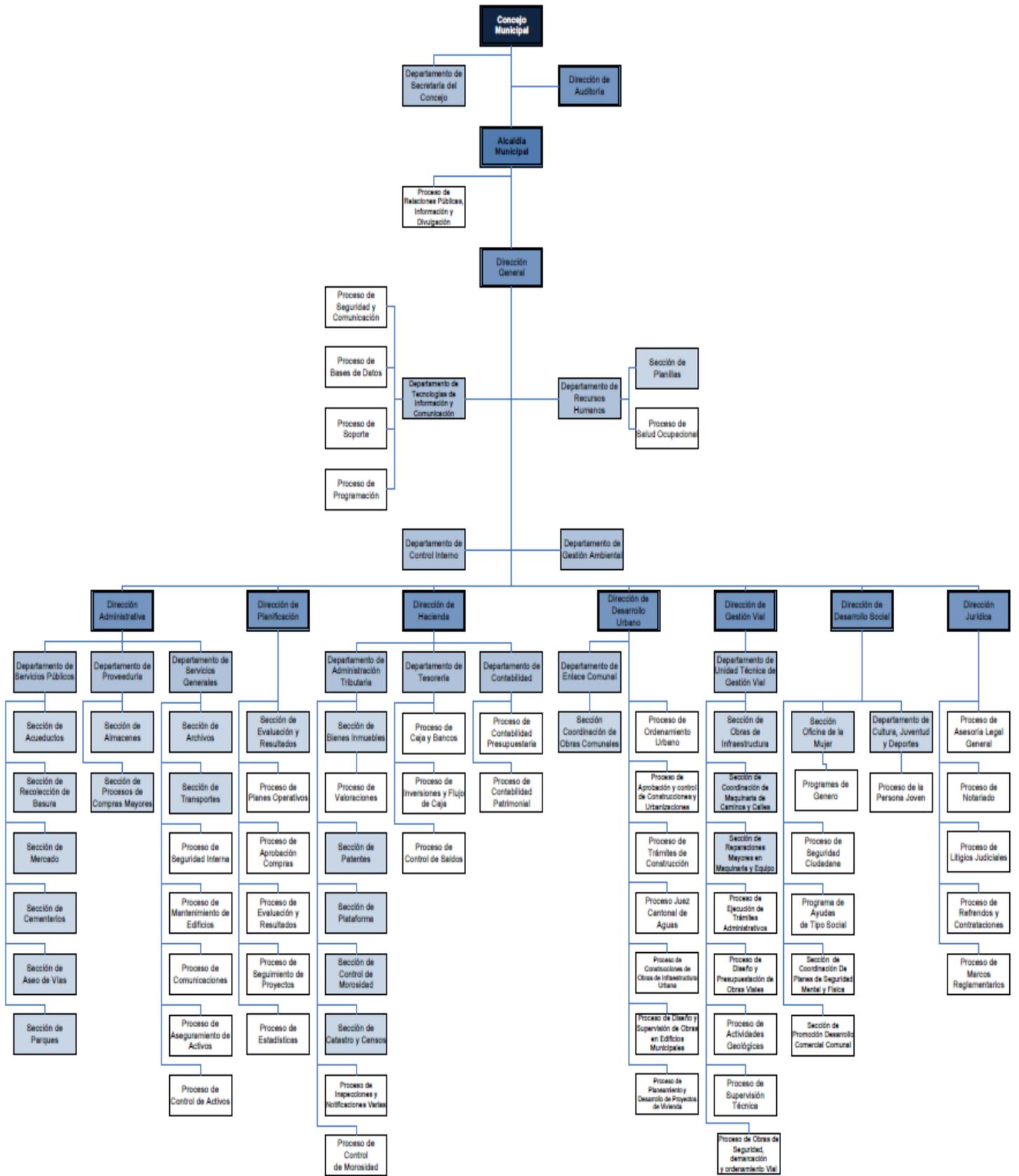
1.2. MISIÓN

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

1.3. VISIÓN

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

1.4. ORGANIGRAMA.



2 CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO





El marco teórico es la etapa del proceso de investigación, en que establecemos y dejamos en claro la teoría que ordena la investigación, es decir, la teoría que se está siguiendo, como modelo de la realidad que estamos investigando. En otras palabras, en este apartado, lo que se pretende es definir una serie de conceptos que son de suma importancia para comprender el trabajo en sí.

2.1. ADMINISTRACIÓN.

Proceso que consiste en coordinar las actividades de trabajo, de modo que se realicen de manera eficiente y eficaz con otras personas y a través de ellas. Ya sabemos que coordinar el trabajo de otros, es lo que distingue una posición gerencial de las demás. Sin embargo, esto no significa que los gerentes pueden hacer lo que quieran, cuando quieran y como quieran. Por el contrario, la administración requiere la culminación eficiente y eficaz de las actividades laborales de la organización.

2.1.1. Proceso administrativo.

Desde finales del siglo XIX, se acostumbra a definir la administración en términos de 4 funciones específicas de los gerentes: la planificación, la organización, la dirección y el control. Por tanto, cabe decir que la administración es el proceso de planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades de los miembros de la organización y el empleo de todos los demás recursos organizacionales, con el propósito de alcanzar las metas establecidas para la organización.

Se habla de la administración como un proceso para subrayar el hecho de que todos los gerentes, sean cuales fueren sus aptitudes o habilidades personales, desempeñan ciertas actividades interrelacionadas, con el propósito de alcanzar las metas que desean.



Consiste en las siguientes funciones: **1. Planear**: establecer anticipadamente los objetivos, políticas, reglas, procedimientos, programas, presupuesto y estrategias de un organismo social. **2. Organizar**: agrupa y ordena las actividades necesarias para lograr los objetivos, creando unidades administrativas, asignando funciones, autoridad, responsabilidad y jerarquías, estableciendo además las relaciones de coordinación que entre dichas unidades debe existir, para hacerse la óptima cooperación humana. **3. Dirigir**: acción e influencia interpersonal del administrador, para lograr que sus subordinados obtengan los objetivos encomendados mediante la toma de decisiones, la motivación, la comunicación y coordinación de esfuerzos. **4. Controlar**: establece sistemas para medir resultados y corregir las desviaciones que se presenten con el fin de asegurar que los objetivos planeados se logren.

2.2. EFICIENCIA Y EFICACIA.

2.2.1. Eficiencia.

Capacidad para hacer correctamente las cosas. Es un concepto que se refiere a “insumos-productos”. Un gerente eficiente es el que obtiene productos, o resultados, medidos con relación a los insumos (mano de obra, materiales y tiempo) usados para lograrlos. Los gerentes que pueden reducir al mínimo los costos de los recursos que se necesitan para alcanzar metas están actuando eficientemente.

2.2.2. Eficacia.

Significa hacer las cosas correctas ó elegir las metas acertadas. Un gerente que elige una meta equivocada – por decir algo, producir autos grandes cuando está creciendo la demanda de autos pequeños – es un gerente ineficaz, aún cuando produzca autos grandes con enorme eficiencia.

Ningún grado de eficiencia puede compensar la falta de eficacia. De hecho, Drucker afirma que la eficacia es la clave del éxito de una organización. Antes de dedicarnos a hacer algo en forma eficiente, tenemos que estar seguros de que hemos encontrado algo acertado para hacer.

2.3. ANÁLISIS ADMINISTRATIVO.

Es aquella parte de la administración que busca asegurar la eficiencia y la eficacia en la ejecución de las labores de una empresa u organización pública o privada. Esto se logra mediante el estudio de técnicas, herramientas y el empleo constante de métodos analíticos de la administración aplicados al uso de los recursos financieros, humanos y materiales con que cuenta la organización para cumplir sus objetivos. De otra forma, se puede definir como el acto de mapear, evaluar y rediseñar una organización o parte de ella, para descubrir y modernizar la cadena de mando y la ingeniería del trabajo por procesos, procedimientos y soportes documentales que permita restablecer la racionalidad del trabajo, la eficiencia y eficacia organizacional y su vida útil, de cara a las demandas de la clientela a que sirve.

2.3.1. Origen

Las organizaciones en lugar de buscar asegurar un equilibrio estable tienden a una permanente transformación estructural, la cual lejos de ser nociva y perjudicial, constituye una forma para que estas se conserven en forma activa y eficiente, por tanto, se requieren mecanismos de ajuste permanente.

El análisis administrativo nace producto de la necesidad de lograr este proceso de revisión y actualización constante dentro de la organización y normalmente se enfoca en la solución de una serie de problemas administrativos que surgen constantemente, los cuales difícilmente pueden ser resueltos por los funcionarios o jefes que están inmersos en la problemática, pues rara vez disponen de tiempo necesario para realizar un análisis a fondo de los detalles que podrían estar produciendo los problemas.

2.3.2. Uso

Específicamente el análisis administrativo trata de aumentar la eficiencia en el trabajo, mediante el análisis de la organización y de los métodos coordinadores a través de la simplificación del trabajo, adoptando formas simples, más rápidas y mejores de hacer las cosas, sin pérdida innecesaria de energía. Esto se hace atendiendo los métodos de trabajo para eliminar los malos procedimientos, el derroche y el gasto innecesario de materiales, de tiempo, espacio, etc.



Lo anterior permite obtener una organización más funcional y más sencilla. Sin embargo, el análisis administrativo no es un instrumento destinado a realizar cortes drásticos en el personal, pues la reducción de costos no solo se refleja en presupuestos disminuidos, sino que aparece también de forma de mayor productividad, permitiendo al mismo personal efectuar un trabajo más útil, evitando con esto la necesidad de contratar personal adicional, o crear una unidad o sección adicional.

2.3.3. Premisas básicas y objetivos del análisis administrativo

Existen una serie de premisas sobre los cuales se fundamenta el análisis administrativo, estas son:

- La organización y todo lo que ella encierra (sistema, personal, procedimientos, equipos) son dinámicos, o sea, cambian según las exigencias del medio ambiente.
- La organización y todo lo que ella implica puede ser objeto de obsolescencia sino existe una conducta permanente de revisión y actualización.
- Debe existir una labor permanente de investigación, pues siempre habrá una mejor forma de hacer las cosas. Así se comprende que todo puede ser cuestionado en procura de una mejora constante.
- Debe recordarse que siempre los recursos son escasos y limitados en una organización, por tanto, será imperativo una utilización racional y máxima de los mismos.
- Debe existir siempre una conducta de cómo hacer más con los mismos recursos (financieros, humanos, organizacionales), o hacer lo mismo con menos.

Los objetivos específicos del análisis administrativo son:

- Reducir costos en el empleo de materiales de trabajo.
- Reducir tiempos ociosos por demoras injustificadas en los trámites.
- Reducir o eliminar las deficiencias, debidas tanto a inadecuados como insuficientes controles.
- Reducir las deficiencias de supervisión originadas en amplios ámbitos de control.



- Reducir las deficiencias debidas al desconocimiento de las relaciones de dependencia y responsabilidad.
- Reducir las deficiencias debidas a asignaciones erróneas de equipo y/o disposiciones de espacio físico.
- Reducir las ineficiencias debidas al desconocimiento operacional de los puestos de trabajo.
- Reducir las ineficiencias debidas a una inadecuada distribución de labores entre personas (Brenes, 2009)

2.4. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

La estructura organizacional es un marco que preparan los gerentes para dividir y coordinar las actividades de los miembros de la organización. Como las estrategias y las circunstancias del entorno organizacional son diferentes a las otras, existe toda una serie de estructuras posibles para la organización.

2.4.1. Organigramas

El organigrama, es la gráfica que representa la organización formal de una empresa, o sea, su estructura organizacional. El organigrama es la representación gráfica de la estructura formal de autoridad y de la división especializada del trabajo de una organización por niveles jerárquicos

La palabra organigrama proviene del prefijo organi, que implica organización, y grama, que significa gráfico. Quiere decir gráfico de organización.

2.4.2. Naturaleza del Organigrama.

El organigrama representa la estructura formal de la 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.



En el organigrama, cada órgano representa una unidad de trabajo que agrupa personas y unidades menores. De acuerdo con el nivel jerárquico donde estén situados, los órganos pueden ser denominados Direcciones, Divisiones, Departamentos, Secciones. Cada cargo representa un conjunto de actividades desempeñadas por un coordinador que tiene una posición fija en el organigrama, esto es, un nivel jerárquico en un determinado órgano.

2.4.3. Uso e Importancia del Organigrama.

Los organigramas se usan para representar gráficamente la estructura formal de las organizaciones. Sirven para diagnosticar y analizar esas mismas estructuras con miras a replantearlas y adecuarlas a las necesidades del momento. Se emplean como instrumento de información para los funcionarios de la institución y también para los usuarios o clientes.

Conocer el organigrama donde se trabaja ubica, da seguridad y motiva al coordinador. 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.

2.5. MANUAL ADMINISTRATIVO

Los manuales administrativos son documentos que sirven como medios de comunicación y coordinación que permiten registrar y transmitir en forma ordenada y sistemática la información de una organización.

2.5.1. Objetivos de los Manuales Administrativos.

De acuerdo con la clasificación y grado de detalle, los manuales administrativos permiten cumplir con los siguientes objetivos:

- a) Instruir a la persona, acerca de aspectos tales como: objetivos, funciones, relaciones, políticas, procedimientos, normas, etc.
- b) Precisar las funciones y relaciones de cada unidad administrativa para deslindar responsabilidades, evitar duplicidad y detectar omisiones.



- c) Coadyuvar a la ejecución correcta de las labores asignadas al personal, y propiciar la uniformidad en el trabajo.
- d) Servir como medio de integración y orientación al personal de nuevo ingreso, facilitando su incorporación a las distintas funciones operacionales.
- e) Proporcionar información básica para la planeación e implementación de reformas administrativas.
- f) Permite conocer el funcionamiento interno por lo que respecta a descripción de tareas, ubicación, requerimientos y a los puestos responsables de su ejecución.
- g) Auxilian en la inducción del puesto y al adiestramiento y capacitación del personal ya que describen en forma detallada las actividades de cada puesto.
- h) Sirve para el análisis o revisión de los procedimientos de un sistema.
- i) Interviene en la consulta de todo el personal.
- j) Que se desee emprender tareas de simplificación de trabajo como análisis de tiempos, delegación de autoridad, etc.
- k) Para establecer un sistema de información o bien modificar el ya existente.
- l) Para uniformar y controlar el cumplimiento de las rutinas de trabajo y evitar su alteración arbitraria.
- ll) Determina en forma más sencilla las responsabilidades por fallas o errores.
- m) Facilita las labores de auditoría, evaluación del control interno y su evaluación.
- n) Aumenta la eficiencia de los coordinadores, indicándoles lo que deben hacer y como deben hacerlo.
- o) Ayuda a la coordinación de actividades y evitar duplicidades.
- p) Construye una base para el análisis posterior del trabajo y el mejoramiento de los sistemas, procedimientos y métodos.

2.5.2. Clasificación de los Manuales Administrativos.

Existen diversas clasificaciones de los manuales, a los que se designa los nombres diversos, pero que pueden resumirse de la siguiente manera: Los diferentes organismos (públicos o privados) tienen necesidad de manuales diferentes. El tipo de manual se determina dando respuesta al propósito que se han de lograr. En ciertos casos, solo sirve a un objetivo: y en otros, se logran varios objetivos.

2.5.2.1 Por su contenido:

Se refiere al contenido del manual para cubrir una variedad de materias, dentro de este tipo tenemos los siguientes:

- **Manual de Historia:** Su propósito es proporcionar información histórica sobre el organismo: sus comienzos, crecimiento, logros, administración y posición actual. Esto le da al coordinador un panorama introspectivo de la tradición y filosofía del organismo. Bien elaborado y aplicado contribuye a una mejor comprensión y motiva al personal a sentir que pertenece y forma parte de la organización.
- **Manual de organización:** Su propósito es exponer en forma detallada la estructura organizacional formal a través de la descripción de los objetivos, funciones, autoridad y responsabilidad de los distintos puestos, y las relaciones.
- **Manual de políticas:** Consiste en una descripción detallada de los lineamientos a seguir en la toma de decisiones para el logro de los objetivos. El conocer de una organización proporciona el marco principal sobre el cual se basan todas las acciones. Una adecuada definición de políticas y su establecimiento por escrito, permite: a) Agilizar el proceso de toma de decisiones b) Facilitar la descentralización, al suministrar lineamientos a niveles intermedios. c) Servir de base para una constante y efectiva revisión. Puede elaborarse manuales de políticas para funciones operacionales tales como: producción, ventas, finanzas, personal, compras, etc.
- **Manual de procedimientos:** Es la expresión analítica de los procedimientos administrativos a través de los cuales se canaliza la actividad operativa del organismo. Este manual es una guía (como hacer las cosas) de trabajo al personal y es muy valiosa para orientar al personal de nuevo ingreso. La implementación de



este manual sirve para aumentar la certeza de que el personal utiliza los sistemas y procedimientos administrativos prescritos al realizar su trabajo.

- **Manual de contenido múltiple:** Cuando el volumen de actividades, de personal o simplicidad de la estructura organizacional, no justifique la elaboración y utilización de distintos manuales, puede ser conveniente la confección de este tipo de manuales. Un ejemplo de este manual es el de “políticas y procedimientos”, el de “historia y organización”, en si consiste en combinar dos o más categorías que se interrelacionan en la práctica administrativa. En organismos pequeños, un manual de este tipo puede combinar dos o más conceptos, debiéndose separar en secciones.

2.5.2.2 Por su función específica:

Esta clasificación se refiere a una función operacional específica a tratar. Dentro de este apartado puede haber los siguientes manuales:

- **Manual de producción:** Consiste en abarcar la necesidad de interpretar las instrucciones en base a los problemas cotidianos tendientes a lograr su mejor y pronta solución. La necesidad de coordinar el proceso de fabricación (fabricación, inspección, ingeniería industrial, control de producción), es tan reconocida, que en las operaciones de fabricación, los manuales se aceptan y usan ampliamente.
- **Manual de compras:** El proceso de comprar debe estar por escrito; consiste en definir el alcance de compras, definir la función de comprar, los métodos a utilizar que afectan sus actividades.
- **Manual de ventas:** Consiste en señalar los aspectos esenciales del trabajo y las rutinas de información comprendidas en el trabajo de ventas (políticas de ventas, procedimientos, controles, etc.). Al personal de ventas es necesario darle un marco de referencia para tomar decisiones cotidianas.
- **Manual de Finanzas:** Consiste en asentar por escrito las responsabilidades financieras en todos los niveles de la administración, contiene numerosas instrucciones específicas a quienes en la organización están involucrados con el manejo de dinero, protección de bienes y suministro de información financiera.



- **Manual de contabilidad:** Trata acerca de los principios y técnicas de la contabilidad. Se elabora como fuente de referencia para todo el personal interesado en esta actividad. Este manual puede contener aspectos tales como: estructura orgánica del departamento, descripción del sistema contable, operaciones internas del personal, manejo de registros, control de la elaboración de información financiera.
- **Manual de crédito y cobranzas:** Se refiere a la determinación por escrito de procedimientos y normas de esta actividad. Entre los aspectos más importantes que puede contener este tipo de manual están los siguientes: operaciones de crédito y cobranzas, control y cobro de las operaciones, entre otros.
- **Manual de personal:** Abarca una serie de consideraciones para ayudar a comunicar las actividades y políticas de la dirección superior en lo que se refiere a personal. Los manuales de personal podrán contener aspectos como: reclutamiento y selección, administración de personal, lineamientos para el manejo de conflictos personales, políticas de personal, uso de servicios, prestaciones, capacitación, entre otros.
- **Manual técnico:** Trata acerca de los principios y técnicas de una función operacional determinada. Se elabora como fuente básica de referencia para la unidad administrativa responsable de la actividad y como información general para el personal interesado en esa función. Ejemplos de este tipo de “Manual técnico de auditoría administrativa”, y el “Manual técnico de sistemas y procedimientos”. Estos sirven como fuente de referencia y ayudan a computar a los nuevos miembros del personal de asesoría.



- **Manual de adiestramiento o instructivo:** Estos manuales explican, las labores, los procesos y las rutinas de un puesto en particular, son comúnmente más detallados que un manual de procedimientos. El supuesto en el que se basa este tipo de manual es que el usuario tiene muy poco conocimiento previo de los temas cubiertos. por ejemplo, un manual de adiestramiento “explica cómo debe ejecutarse el encendido de la terminal de la computadora y emitir su señal”, mientras que un manual de procedimientos omitir esta instrucción y comenzaría con el primer paso activo del proceso. El manual de adiestramiento también utiliza técnicas programadas de aprendizaje o cuestionarios de auto evaluación para comprobar el nivel de comprensión del contenido por el usuario. Otra clasificación aceptada de los manuales administrativos se refiere a las necesidades que tienen las oficinas y de acuerdo a su ámbito de aplicación; pueden elaborarse manuales con una cobertura mayor o menor.

2.5.2.3 General

Se refiere a todo el organismo en su conjunto, dentro de este tenemos a los siguientes manuales:

- **Manuales generales de organización:** Este es producto de la planeación organizacional y abarca todo el organismo, indicando la organización formal y definiendo su estructura funcional.
- **Manual general de procedimientos:** Este es también resultado de la planeación, contiene los procedimientos de todas las unidades orgánicas que conforman en un organismo social, a fin de uniformar la forma de operar.
- **Manual general de políticas:** Se refiere a presentar por escrito los deseos y actitud de la dirección superior; para toda la empresa, estas políticas generales establecen líneas de guía, un marco dentro del cual todo el personal puede actuar de acuerdo a condiciones generales.



2.5.2.4 Específico:

- **Manual específico de reclutamiento y selección:** Se refiere a una parte de una área específica (personal). Y contiene la definición uniforme respecto al reclutamiento y selección personal en una organización.
- **Manual específico de auditoría interna:** Consiste en agrupar lineamientos, instrucciones de aplicación específica a determinados tipos de actividad, aquí se refiere a la auditoría interna en forma particular.
- **Manual específico de políticas de personal:** Este se enfoca a definir “políticas”, pero de un área específica de la organización, señalando las guías u orientación respecto a cuestiones de personal, tales como: contratación, permisos, promociones, prestaciones, etc.
- **Manual específico de procedimientos de tesorería:** Consiste en elaborar los procedimientos en el orden de importancia de un área específica, a fin de capitalizar las oportunidades naturales de secuencia de pasos en el trabajo, por ejemplo: ingresos a caja, pago a proveedores, etc.

2.5.3. Importancia de los Manuales Administrativos.

Logra y mantiene un sólido plan de organización.

Asegura que todos los interesados tengan una adecuada comprensión del plan general y de sus propios papeles y relaciones pertinentes.

Facilita el estudio de los problemas de organización.

Sistematiza la iniciación, aprobación y publicación de las modificaciones necesarias en la organización.

Sirve como una guía eficaz para la preparación, clasificación y compensación del personal clave.

Determina la responsabilidad de cada puesto y su relación con los demás de la organización.



Evita conflictos jurisdiccionales y la yuxtaposición de funciones.

Pone en claro las fuentes de aprobación y el grado de autoridad de los diversos niveles.

La información sobre funciones y puestos suele servir como base para la evaluación de puestos y como medio de comprobación del progreso de cada quien.

Conserva un rico fondo de experiencia administrativa de los funcionarios más antiguos.

Sirve como una guía en el adiestramiento de novatos.

Es una fuente permanente de información sobre el trabajo a ejecutar.

Ayudan a institucionalizar y hacer efectivo los objetivos, las políticas, los procedimientos, las funciones, las normas, etc.

Evitan discusiones y mal entendidos, de las operaciones.

Aseguran continuidad y coherencia en los procedimientos y normas a través del tiempo.

Son instrumentos útiles en la capacitación del personal.

Incrementan la coordinación en la realización del trabajo.

Posibilitan una delegación efectiva, ya que al existir instrucciones escritas, el seguimiento del supervisor se puede circunscribir al control por excepción.

2.6. PROCEDIMIENTOS

El procedimiento es una sucesión lógica de pasos u operaciones que conducen a la solución de un problema o a la producción de un bien o servicio. Otra definición de procedimiento es la que afirma que “está constituido sustancialmente por una serie de normas operativas que dictan las reglas de conducta a seguir en todos los casos que se trata” (Orozco, 2007).



Los procedimientos son planes concretos, que norman criterios y la acción que debe seguirse. Se apoyan en los objetivos y políticas. Implican la elección de los medios que se han de emplear y tienen una característica fundamental: señalan la secuencia cronológica de una actividad o conjunto de actividades.

“Procedimiento es la secuencia de etapas para llevar a cabo un determinado tipo de trabajo”, según Littlefield. “Son aquellos planes en los que no solamente se fijan los objetivos y la secuencia de operaciones, sino principalmente el tiempo requerido para realizar cada una de sus partes”, según Reyes (Brenes S, 2009).

2.6.1. Importancia de los procedimientos

Se puede concebir a los procedimientos como hábitos o costumbres de un organismo social. Estableciendo una analogía física directa con una persona podemos ver la importancia que tiene en su vida. Si una persona tiene hábitos o costumbres negativas, su vida estará llena de obstáculos y nunca se podrá realizar plena ni satisfactoriamente. Del mismo modo, si todo organismo social tiene procedimientos complejos, ilógicos, contradictorios, etc., tampoco podrá realizar los objetivos señalados. De aquí la importancia del estudio y el mejoramiento de los procedimientos (Martínez, 1999).

2.6.2. Objetivos del estudio de los procedimientos

El objetivo primordial básico de todo estudio de procedimientos es simplificar los métodos de trabajo, eliminar las operaciones y la papelería innecesaria con el fin de reducir los costos y dar fluidez y eficacia a las actividades. Sin embargo, existen objetivos secundarios o accesorios que se persiguen, como los siguientes:

- Eliminar operaciones, combinándolas entre sí o suprimiéndolas.
- Cambiar el orden de las operaciones para que se logre mayor eficacia.
- Eliminar transportes innecesarios o reducirlos al mínimo para ahorrar tiempo.
- Eliminar las demoras con el mismo fin del tiempo.
- Centralizar las inspecciones conservando el control interno.
- Situar las inspecciones en los puntos claves.



- Eliminar estacionamientos aparentemente necesarios para evitar los “cuellos de botella” (amontonamiento, difícil fluidez de trámites, etc.).

2.6.3. Análisis de Procedimientos

Un procedimiento puede ser ya anticuado, tal vez sea confuso, mal interpretado e inadecuado para ajustarse a una necesidad específica. El movimiento de los papeles de trabajo, quizá implique retardo, congestión, malas condiciones de trabajo y necesite ayuda. La estimación de un procedimiento incluye en realidad tres consideraciones independientes:

- ¿Satisface el procedimiento todas las necesidades actuales?
- ¿Está operando eficientemente?
- ¿Cuál es su grado de efectividad?

Para determinar si un procedimiento satisface las necesidades actuales, entre otras cosas deberán considerarse los siguientes aspectos:

- ¿Se ha proyectado el procedimiento para promover el logro de los objetivos de la compañía y se ha ejecutado de una manera efectiva?
- ¿Opera el procedimiento dentro del esquema que se ha organizado?
- ¿Proporciona el procedimiento, de manera adecuada, los métodos de control para obtener el máximo de ejecución con el gasto mínimo de tiempo y esfuerzo?
- ¿Las rutinas designadas en el procedimiento indican la ejecución en su secuencia lógica?
- ¿Estipula el procedimiento los medios para la coordinación efectiva entre un departamento y otro?
- ¿Se han establecido todas las funciones que se requieren?
- ¿Ha sido designada la autoridad necesaria para hacer efectivas las responsabilidades?
- ¿Se pueden hacer algunas modificaciones para mejorar la efectividad?



El punto importante es estar seguros de que el procedimiento ha sido proyectado para satisfacer los resultados finales que se desean. Se debe determinar lo que realmente se está ajustando, así como dónde, cómo, cuándo y por quién.

Debe estudiarse individualmente cada paso del proceso y se debe prestar atención a su eficacia. Al mismo tiempo hay que estar siempre alerta por los mejoramientos que sean posibles.

Aunque tal vez sea difícil determinar una medida precisa de operación de un sistema o de un procedimiento, el grado de dicha efectividad puede averiguarse comprobando las actividades desde el punto de vista de la velocidad, exactitud y el movimiento ordenado de los papeles de trabajo (Brenes, 2009).

2.7. MANUALES DE PROCEDIMIENTOS

Los manuales de procedimientos integran una serie de procedimientos correspondientes a un área funcional.

Hendrick, citado por Brenes 2009, señala con respecto a los manuales que considerando la necesidad de contar con procedimientos escritos y la inversión que se hace para prepararlos, es necesario tomar medidas para conservarlos al día. Muchas empresas emplean una o varias de las siguientes técnicas de control para la revisión de los manuales:

- Ordenar que los procedimientos escritos se observen detalladamente y hacer responsables a los poseedores de manuales para que señalen la necesidad de revisión cuando la experiencia en la operación indique que las instrucciones vigentes no son practicables.
- Establecer programas regulares de auditoría para determinar si las prácticas actuales coinciden con los procedimientos escritos (el departamento de auditoría o de procedimientos puede ejecutar estas revisiones).



- Al designar el personal para integrar el departamento de procedimientos, es necesario que una parte del mismo se encargue de preparar, aclarar y publicar revisiones que se le hagan al manual.
- Publicar con frecuencia todo aquel contenido ya revisado y las páginas correspondientes del índice con la solicitud de que los poseedores de manuales comprueben que estos están completos.
- Hacer que la unidad de control de formas señale los cambios en procedimientos que resulten de formas nuevas o revisadas. Proseguir con las necesarias revisiones del manual (Brenes, 2009).

2.7.1. Uso e importancia de los Manuales

A lo largo de la historia, toda empresa o institución adopta reglas y reglamentos, normas de servicios, instrucciones, órdenes, etc., que los coordinadores deben conocer para realizar adecuadamente su trabajo.

Estas instrucciones son comunicadas en el momento oportuno a las personas, pero luego son archivadas y por lo general, caen en el olvido por falta de consulta. Con el tiempo las normas pasan y llegan otras a remplazarlas, el volumen de éstas aumenta y siguen disparándose. No hay control y los coordinadores ya no conocen cuáles son las que están vigentes. Aquí surge la necesidad de los manuales.

Las funciones de los manuales son:

- Proporcionar formalización a la empresa.
- Facilitar el acceso a la información organizada.
- Estandarizar y unificar el desempeño de las personas.
- Agilizar el funcionamiento de la empresa.
- Evitar pérdidas innecesarias de tiempo.

2.7.2. Lineamientos para crear un procedimiento

Independientemente que exista o no un manual de procedimientos, cuando se enfrente a un problema por estudiar u optimizar un procedimiento, resultarán de utilidad los siguientes lineamientos:

- Seleccionar el trabajo o procedimiento que se va a estudiar.
- Registrar todos los datos relativos al procedimiento.
- Examinar críticamente los datos del procedimiento teniendo en cuenta las seis preguntas (qué, quién, cuándo, dónde, cómo y por qué o para qué).
- Desarrollar el procedimiento lo más adecuado posible, según los objetivos y políticas del organismo de que se trate.
- Adoptar el procedimiento propuesto.
- Mantener actualizado el procedimiento estableciendo los controles necesarios.
- Seleccionar el procedimiento a estudiar.

Se debe considerar tres tipos de factores para la selección:

- De orden económico: ¿Qué ahorro puede lograrse?
- De orden técnico: un nuevo procedimiento no debe perjudicar la calidad técnica de los trabajadores.
- Reacciones humanas: los coordinadores aceptarán mejor los cambios en las tareas que más les desagradan.
- Registro de datos.

Para el registro de datos se deben cumplir las técnicas de la entrevista dirigida y de la observación directa simultáneamente cuidando de anotar todos los datos que se vayan recabando del entrevistado y que se vayan observando en áreas de trabajo, en el momento de trabajar prácticamente.



Una vez que se han registrado todos los datos del procedimiento, se deberán revisar para asegurarse que están todas las operaciones. Después deberán diagramar, utilizando los símbolos que correspondan, con el fin de observar gráficamente el flujo de operaciones y documentos.

Según Brenes 2009, el examen se basa en hacer una serie de preguntas con el fin de determinar:

Tabla 1. Preguntas específicas que facilitan el análisis de los procedimientos

| | | |
|------------------|--|--|
| Propósito | ¿Qué hacer? ¿Es necesario? ¿Por qué es necesario? ¿Para qué? | <i>Objetivo:</i> Eliminar partes innecesarias. |
| Lugar | ¿Dónde se hace? ¿Es necesario ahí? ¿En qué otro lugar podría hacerse? | <i>Objetivo:</i> Cambiar área cuando sea posible. |
| Sucesión | ¿Cuándo se hace? ¿Es necesario entonces? ¿Cuándo podría hacerse? ¿Cuándo debería? | <i>Objetivo:</i> Reordenar la sucesión. |
| Persona | ¿Quién lo hace? ¿Porqué él? ¿Quién más podría hacerlo? ¿Quién debería hacerlo? | <i>Objetivo:</i> Cambiar responsables de la actividad. |
| | ¿Cómo se hace? ¿Por qué se hace así? | |



| | | |
|---------------|---|--|
| Medios | ¿Cómo podría hacerse? ¿Cómo debería hacerse? | Objetivo: Simplificar la operación. |
|---------------|---|--|

2.8. FORMULARIOS

Es un documento impreso que contiene información estructurada “fija” sobre un determinado aspecto, para ser complementado con información “variable” según cada aplicación y para satisfacer un objetivo específico.

Otra definición del formulario indica que este “es un documento impreso que trasmite información específica de una persona a otra o de una unidad a otra. El formulario es un papel portador de datos e información que es parte integrante del método” (Orozco, 2007).

2.8.1. Clases de Formularios.

Los formularios de muy variada naturaleza. Varían en tamaño, textura, forma y color. Esto depende del uso y el objetivo que persiguen. Ejemplos de clases de formularios son: un título, una cédula, un cheque, una planilla de pago, una hoja contable, una estructura, un recibo, una oferta de servicios, entre muchos más.

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.

Las copias de los formularios son “formularios repetidos”, esto es que cumplen el mismo propósito del original, sólo que en diferentes destinos. Una copia de formulario puede causar tanto bien como mal, dependiendo si está bien diseñada o mal llenada, si era necesaria o no lo era.

Las copias por lo general se distinguen con color para favorecer el control de su destino y evitar desviaciones o extravíos.



2.8.2. Uso e importancia del formulario

El formulario se utiliza para recabar y transportar información entre las partes de un sistema de trabajo. Es un medio de información interna y externa a la organización.

Según Orozco 2007, 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 las tareas
- 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 su fórmula, evitando omisiones de ésta y reunión de información innecesaria.
- Disminuyen costos de trabajo

2.8.3. Diseño de formulario

Es de suma importancia para diseñar un formulario hacerse dos preguntas ¿Cómo facilitará el proceso el nuevo formulario? ¿Lo entrabará más? En muchas organizaciones el papeleo es consecuencia de una indebida administración de formularios. La ausencia de formularios en los procesos es inconvenientes, pero el exceso de estos también lo es.

Para Brenes 2009, otro elemento clave a tomar en cuenta es el objetivo que persigue un formulario, su nombre, como estará formado su cuerpo, el orden de prioridad que debe contener. Algunas preguntas que se deben hacer antes de diseñar un formulario son:

- ¿Para qué es el formulario?
- ¿Cuál es su funcionalidad?
- ¿Quiénes lo van a utilizar?
- ¿Cuándo lo van a utilizar?



- ¿Solo original y copias, o varias copias se utilizarán?
- ¿Qué tipo de información se incluirá?

2.9. DIAGRAMA DE FLUJO

El diagrama de Flujo consiste en una gráfica matricial que representa el flujo o la secuencia de las operaciones de un proceso con las unidades responsables involucradas en su ejecución.

Es una representación diagramática de la secuencia lógica de los pasos en las operaciones y actividades desarrolladas por las diferentes unidades organizativas.

2.9.1. Importancia del diagrama de flujo

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.

Esa importancia radica básicamente en 4 aspectos:

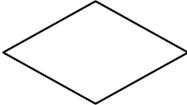
1. *En la plantación del sistema:* elaborar un diagrama de flujo obliga a un previo ordenamiento de la información disponible, así como un análisis sistemático y detallado de los diferentes procesos. Además permite racionalizar los procedimientos establecidos, introduciendo cambios para lograr procedimientos de mayor eficacia y simplificación de las tareas.
2. *En la actualización del sistema:* los cambios en el sistema son fácilmente representables a través de variaciones incluidas en el diagrama de flujo, lo cual permite visualizar y analizar las nuevas operaciones o flujos de trabajo incluidos en el sistema.
3. *Simplicidad en los sistemas:* el empleo del diagrama de flujo otorga simplicidad a las operaciones desarrolladas, facilita el análisis del flujo de trabajo y del desempeño de las actividades involucradas.

4. *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.

2.9.2. Diseño del diagrama

Para representar un algoritmo se puede recurrir a un método gráfico, en el cual cada uno de los pasos a seguir está representado por un símbolo acorde al tipo de instrucción que se debe ejecutar. Los símbolos se enlazan entre sí por medio de flechas que indican desde y hasta dónde va el flujo de la información, o sea, el orden lógico en que deben ejecutarse las instrucciones (Orozco, 2007).

Tabla 2. Simbología utilizada en un diagrama de flujo.

| Símbolo | Significado |
|---|--|
|  | Iniciador/Terminador: Se utiliza al iniciar o terminar cada procedimiento, indicando la leyenda “Inicio” o “Comienzo”; y “Final” o “Termina” |
|  | Proceso: se utiliza para indicar cada una de las actividades que se deben desarrollar en cada uno de los pasos de los procedimientos. En este caso se indica únicamente el nombre de la actividad, y no su descripción, dado que eso complicaría la visualización y el entendimiento del procedimiento. Este símbolo puede utilizarse para cualquier actividad, sin embargo, cuando se hace referencia a un documento, decisión, inicio/termino o subprocesos, se deben utilizar las figuras señaladas. Se deberá mantener siempre la relación alto – ancho de 1 – 2 |
|  | Decisión: se utiliza para indicar cuándo se debe tomar una decisión de Si sucede algo o No. |



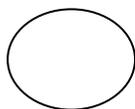
Solo se utiliza cuando hay dos opciones posibles Si o No, y su finalidad será guiar como seguir en cada uno de esos dos casos, sea, con cual paso continuar (o a cual regresar) en cada caso.

El vértice superior corresponde a la entrada al paso; mientras que las otras tres pueden ser utilizadas para la salida de las líneas de sí o no; indicando en cada una si la línea de salida es la correspondiente al Si o al No.

Estas actividades de decisión, siempre corresponderán a preguntas, y serán redactadas como tales.



Documento: indica cuando el paso descrito corresponde a la creación de un documento o formulario. Se debe indicar en la esquina superior izquierda la cantidad de copias que tendrá el documento, así como indicar el número (código o nombre) de formulario al que se hace referencia, cuando corresponda.



Conector: es utilizado para conectar un paso del proceso con otro paso dentro del mismo procedimiento, sea anterior o posterior. En el centro del símbolo se anotará el número de conector, correspondiente al número del conector de entrada en el paso del procedimiento al que se está remitiendo. Es decir, si el paso al que se remite con el conector, posee un conector de entrada con el número 2, el nuevo conector que se coloca, deberá indicar el número 2.

Habrán conectores de salida y de entrada, indicando esto mediante la dirección de la flecha, hacia adentro ($\square \leftarrow \circ$) o afuera ($\square \rightarrow \circ$)

Conector Fuera de Pagina: se utiliza para conectar las diferentes



| | |
|--|--|
| | <p>paginas entre sí, colocando un conector al final de cada página, para indicar a cual página se continua, y otro a la entrada de cada página. Así, la página 1, poseerá un conector conectado al último paso ilustrado, con el número 1; mientras que la página dos iniciará la línea del proceso con este mismo número de conector, para indicar que continúa el procedimiento de la página uno. De igual forma se procederá en las páginas siguientes del procedimiento.</p> |
| | <p>La línea será utilizada para unir e indicar la dirección del flujo de cada uno de los procedimientos.</p> |
| | <p>Proceso Alternativo: se utilizará este símbolo para indicar que el paso descrito, corresponde a otro procedimiento previamente detallado, con lo cual se puede remitir a cada proceso o subproceso para conocer las actividades que se desarrollan en este. Esto contribuye a reducir y especializar los procedimientos que se detallan, además de facilitar el estudio y lectura de estos.</p> |
| | <p>Archivo: guardar o almacenamiento.</p> |
| | <p>Sacar de archivo o extracción. Des-almacenar.</p> |
| | <p>Representa un documento original y su número de copias.</p> |

2.10. POLÍTICAS

Una política representa el marco de referencia para la realización de las acciones que se deben emprender en una empresa en un periodo de tiempo. La política debe incluir tres cosas: “que debemos hacer, como hacer para llegar a hacerlo, y la medida empleada para evaluar lo que hemos hecho”. Estos tres elementos los podemos definir como:

- 1.- Tener un área de acción o dirección sobre el que se debe trabajar por ejemplo reducir costos, mejorar la calidad de un producto.
- 2.- La meta u objetivo cuantitativo que se espera alcanzar en un futuro, en el área de acción elegida.
- 3.- Una guía para alcanzar la meta. Esto nos da el cómo se podría alcanzar el objetivo esperado.

2.10.1. Diseño de Políticas.

Una política debe cumplir con los siguientes puntos:

- Debe de estar basada en un análisis de las condiciones reales.
- Debe dar prioridad a la calidad del producto o servicio y estar dirigida a la mejora de la estructura y cultura global de la empresa.
- Debe presentarse en un lenguaje claro y simple.
- Debe especificar objetivos concretos y definir claramente las metas esperadas.
- Debe especificar las prioridades y problemas. Definir la metodología a emplear.
- Debe de tomar la forma de un convenio mutuo entre todos los niveles de la empresa, y no impuesta desde la alta dirección.
- Debe ser concreta y específica cuanto más abajo llegue en los niveles de la empresa.
- Debe tener límites definidos en el tiempo, objetivos y campos de aplicación claramente definidos.



- Debe incorporar métodos para transmitir al total de la empresa todos los nuevos conocimientos adquiridos en el proceso de su ejecución y en la verificación de resultados.

2.11. CONTROL DE CALIDAD

2.11.1. ¿Qué es ISO?

Es la international Standards Organization (Organización internacional para la Normalización), que publicó oficialmente en 1987 las normas internacionales de aseguramiento de la calidad, conocidas como la serie ISO 9000. Para el sistema ISO calidad es la totalidad de partes y características de un producto o servicio que influyen en su habilidad o aptitud para satisfacer necesidades declaradas o implícitas.

De acuerdo con las Normas ISO el aseguramiento de la calidad son todas las acciones planeadas y sistemáticas necesarias para brindar la confianza de que un producto o servicio satisfarán determinados requerimientos de calidad con forma adecuada.

Las normas ISO representan un sistema práctico y reconocido internacionalmente que representa varias ventajas para una empresa, como el mejoramiento de calidad, el orden, la disminución de pérdidas por desperdicios y defectos, el mejoramiento de la comunicación, etc., pero no necesariamente esto asegura un alto nivel de productividad para la empresa que lo adopta (Jofré, 1999).

2.11.2. Ventajas de la certificación ISO 9000

- La empresa proyecta hacia el entorno una imagen de calidad
- Mejora el desempeño, la productividad y la calidad
- Reducción de desperdicios y reprocesamiento del producto
- Mejora el orden y la limpieza
- Mejora la comunicación del personal
- Mejora la relación con el cliente
- Documentación de todos los procesos

- Mejora los procesos de selección y capacitación del personal

2.11.3. Diversas versiones de las normas ISO

Generalmente se le da el nombre de ISO 9000 a un grupo de documentos que se codifican o identifican con ese número. Las siguientes son las diferentes categorías que tiene esta norma:

a) ISO 8402

Este documento contiene todo el vocabulario que se usa en la serie ISO con el propósito de que se utilicen términos iguales en todos los países. Conceptos como el de calidad, políticas, aseguramiento de calidad, sistema, plan, auditoria, especificaciones y otros de uso frecuente se normalizan en este documento. El número asignado, como en todos los de la serie ISO, responde solo a una codificación.

b) ISO 9000 y 9004:

Estos dos documentos ayudan a elegir el tipo de ISO que mejor se adecua a nuestra empresa y a diseñar internacionalmente el sistema. La ISO 9004 es una explicación completa del sistema de calidad y cubre prácticamente todos los factores del mismo.

De las tres opciones de certificación a elegir, la más completa es la *ISO 9001*, en cuyo caso la empresa desea asegurar a los clientes que sus productos se ajustan a las especificaciones durante todo el proceso: desde el diseño hasta la instalación y servicios.

La *ISO 9002*, es la más usada por fabricantes y se adopta cuando ya hay un diseño o especificaciones establecidas. Cubre todo el proceso de producción e instalación y servicio.

La *ISO 9003*, es la más simple de implementar y la aplican las empresas que tienen un ciclo de manufactura poco intensivo, pero que desean asegurar a sus clientes un adecuado nivel de inspección y control en los productos terminados.



c) Serie 9000 (9001, 9002 y 9003):

El código de ISO que se aplica en las empresas para la certificación respectiva es el *9001*, *9002* y *9003*, cada uno de los cuales tiene un alcance diferente. (Jofré, 1999).

Tabla 3. Estructura de la Serie ISO 9000

| Estructura de la serie ISO 9000 | |
|--|--|
| ISO9001 | Asegurar la conformidad de la calidad del producto con los requerimientos establecidos en los siguientes aspectos: <ul style="list-style-type: none">✓ Diseño✓ Desarrollo✓ Producción✓ Instalaciones✓ Servicio |
| ISO 9002 | Asegura la conformidad con los requerimientos establecidos en los siguientes aspectos: <ul style="list-style-type: none">✓ Producción✓ Instalaciones✓ Servicios |
| ISO 9003 | Asegura la conformidad con los requerimientos establecidos en la prueba e inspección final. |

La categoría conocida como ISO 14000 es una norma de administración ambiental y su aplicación hasta la fecha es de carácter voluntario, ya que no es exigida por organismos oficiales que velan por el ambiente en los países industrializados.



2.11.4. Interpretación y aplicación de las normas

a) Forma de Interpretar y Aplicar las Normas.

Los lineamientos ISO, contenidos especialmente en ISO 9004, deben ser utilizados como marco de referencia y no tratar de buscar en ellos algo literal ni tampoco agotar todo lo que prescriba la norma. En general las normas ISO permiten mucha flexibilidad en su aplicación.

No se debe interpretar la norma ISO como una especificación técnica del producto. En realidad se trata de un modelo para administrar el aseguramiento de la calidad.

b) Pasos y características de la aplicación del ISO

Elección del tipo de norma ISO: el tipo de norma a elegir en la serie 9000 será la que mejor se adecue a las actividades que realiza la empresa. La organización debe valorar el impacto que tendrá para los compradores de sus productos o servicios el solo hecho de llevar un sello ISO.

c) Definir los alcances de la certificación

Se procede a limitar los alcances del proceso de certificación. Para algunas empresas o industrias la certificación de todos sus procesos puede ser demasiado abrumadora y puede llevar a un consumo excesivo de energía, tiempo y recursos. Una estrategia a seguir es certificar primero lo más importante y dejar para una segunda etapa, o excluir del todo, aquellos procesos menos prioritarios.

d) Crear la estructura para administrar el proceso

El proceso de llevar a cabo un sistema ISO dura varios meses e incluso años, lo que implica necesariamente un grupo de *ad hoc* (se refiere a una solución elaborada específicamente para un problema o fin preciso y, por tanto, no es generalizable ni utilizable para otros propósitos) que esté dirigiendo y coordinando todo el proyecto.



El comité va a tener la responsabilidad de planificar el proceso de cambio, lo referente a recursos económicos para hacer frente al proceso, las políticas de capacitación del personal interno, el establecimiento de los canales de comunicación más expeditos y la formulación y control de los lineamientos generales a fin de lograr una aplicación correcta y oportuna de los mismos.

e) Capacitación del personal

La empresa puede recurrir a asesores externos o capacitar a su propio personal para llevar a cabo el proceso ISO. Si decide esto último deberá enviar a algunos de los coordinadores a seguir los cursos sobre ISO, incluyendo en el equipo al gerente del proyecto.

El otro ángulo de la capacitación es la relación con todo el personal de la empresa, el cual debe estar informado de las características de un proceso de certificación ISO, los propósitos que se persiguen, el tipo de aporte concreto que se espera de cada uno de ellos y la forma en que se desarrollará el trabajo.

f) Proceso de Documentación

La serie ISO 9000 exige mantener una documentación completa de los procesos, la cual comienza con la elaboración de un manual de calidad y se continúa con la documentación detallada de todos los procedimientos.

En la documentación de los procedimientos la colaboración del personal que realiza el trabajo respectivo es fundamental, los cuales deben poner por escrito la forma en que realizan el trabajo.



Para efectuar esta fase se utiliza lo que se conoce como la pirámide de calidad, que es una secuencia de varios niveles que comienza en la cúspide con las políticas de calidad, sigue con el manual de calidad, pasa a un nivel de procedimientos e instrucciones detalladas de trabajo, hasta llegar al nivel base en que se consignan formularios estandarizados para realizar las diferentes operaciones. A medida que se va pasando de un nivel superior a uno inferior de la pirámide el monto de información y de documentación aumenta. El manual de calidad debe prescribir los requisitos en cada aspecto del proceso.

g) Auditoría interna

La auditoría interna es el examen sistemático e independiente para determinar las actividades y los resultados relativos a la calidad satisfacen las disposiciones previamente establecidas y si éstas se han implementado efectivamente para el logro de los objetivos propuestos.

El propósito de una auditoría de la calidad es evaluar las necesidades de mejoramiento por medio de acciones correctivas. Además, hacen una revisión para detectar posibles fallas u omisiones, preparando a la organización para el proceso final de certificación.

La tarea de éstos consiste en revisar e instruir para que todo esté de acuerdo a lo esperado. Posterior a la certificación o registro de la compañía en las normas ISO, la auditoría interna continua su labor.

h) Auditoría Externa

La organización certificadora realiza la inspección sobre todo el proceso, aunque en la práctica se centra en aquellos aspectos en que previamente había dejado sugerencias. La auditoría externa es la que va a determinar si procede o no la certificación en el ISO respectivo.

Las organizaciones de certificación contratan auditores, los cuales a su vez deben estar certificados. La certificación de los auditores externos implica cumplir varios requisitos: realizar un curso para evaluadores, haber aprobado el examen respectivo, haber visitado al menos tres procesos de certificación acompañado a un auditor certificado, entre otras más.



i) Certificación o registro de la empresa en las normas ISO

Es el acto formal en que la empresa recibe el reconocimiento de estar registrada en las normas ISO 9001, 9002 o 9003, lo que se concreta en un certificado que así lo acredita.

j) Duración y costos de la implementación del ISO

1. La duración de la implementación del ISO va a depender de cuatro factores:
2. El tamaño de la empresa
3. La cantidad, extensión, y complejidad de los procesos que va a certificar
4. Las características del sistema de calidad que tiene la empresa
5. La capacidad para dirigir el proceso en forma organizada, así como el conocimiento y experiencia que se tenga el sistema ISO

k) ISO a partir del año 2000

Los aspectos que con mayor énfasis fueron sugeridos por los entrevistados y que, por lo tanto, serán sujetos de revisión son:

- Que se utilice un esquema de proceso
- Que la nueva versión sea compatible con otros sistemas de gestión
- Que incluya el concepto de mejora continua
- Que satisfaga las necesidades de todos los grupos involucrados
- Que sea más amigable que la norma actual.

Los principios más importantes que guían la revisión de las normas ISO, derivados en gran parte en la opinión de los usuarios y clientes, son (Jofré, 1999):

- Aplicación de la normas ISO a todo tipo de organizaciones, ya sea de manufactura o de servicios
- Sencillez de uso y claridad en el lenguaje
- Aptitud para conectar los sistemas de gestión de la calidad con los procesos de la organización



- Definir pasos escalonados para llegar a la gestión de la calidad total
- Orientación a la mejora continua y satisfacción del cliente

3 CAPÍTULO III. MARCO METODOLÓGICO





En el presente capítulo se contempla los factores metodológicos que respaldan el desarrollo de este documento. Recordemos que una cosa es planear la investigación de campo y otra es realizar la investigación propiamente dicha. Por tal motivo, esta sección se divide en dos partes, la primera consiste en lo que respecta al planeamiento de la investigación y donde se esboza un plan de acción futuro que considere las ventajas e inconvenientes de realizar el estudio, y la segunda parte es de la metodología en sí, donde tomaremos en cuenta aspectos como el tipo de investigación realizado, herramientas manejadas para recolección de información, análisis y procesamiento de la datos, entre otros aspectos tomados en consideración.

3.1. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN.

3.1.1. Problema

¿Cómo se ejecutan los procedimientos actualmente en los departamentos de Servicios Generales y Recursos Humanos de la Municipalidad de San Carlos y cómo se podrían mejorar la gestión de éstos?

3.1.2. Justificación del Problema

La Municipalidad de San Carlos es una institución pública que se distingue por servir a la comunidad sancarleña. Como cualquier otra institución, algunos de sus objetivos es velar por el buen desempeño de sus colaboradores y el mejor servicio que se le pueda brindar a la comunidad.



Por tal razón, sale a relucir uno de los principales problemas que enfrentan la mayoría de las organizaciones en este país, la cual consiste en la falta de manuales de procedimientos debidamente establecidos en forma documentada. Recordemos que dicho manual es una herramienta que describe paso a paso, cómo un coordinador debe laborar en su puesto, facilitando el debido proceso que cada uno de los coordinadores en “x” empresa debe realizar. Por otra parte, permite que los mismos coordinadores no se salgan de la manera más adecuada para realizar un procedimiento. Además recordemos que una herramienta como ésta, le ahorra mucho dinero y tiempo a una empresa al reducir sus gastos.

Por esta razón, es que se pretende elaborar un manual de procedimientos en los departamentos de Servicios Generales y Recursos Humanos. La Municipalidad de San Carlos lo que pretende con esto es minimizar todo lo mencionado anteriormente, así como darle más formalidad a todo el proceso administrativo de la Institución, a través de un documento real que también irá adecuado a las diferentes regulaciones de control interno estipulados para la institución como lo son: el Código Municipal, las Normas de Control para el Sector Público, el Reglamento de Control Interno de la Municipalidad de San Carlos y la Ley general de Control Interno, entre otras.

3.1.3. Objetivos

3.1.3.1 General

Colaborar con la Municipalidad de San Carlos en la mejora de su administración por medio de un manual de procedimientos, específicamente para los departamentos de Recursos Humanos y Servicios Generales.

3.1.3.2 Específicos

- Elegir y elaborar herramientas que permitan la recolección de información, para el levantamiento de procedimientos.
- Analizar la información recolectada.
- Proponer mejoras para los procedimientos documentados.



- Relacionar con cada procedimiento documentado, los cuerpos normativos necesarios para cumplir con la legislación vigente.

3.1.4. Delimitación del Estudio

3.1.4.1 Alcances

El alcance de esta investigación, consiste en la elaboración de una manual de procedimientos específicamente para los departamentos de Recursos Humanos y Servicios Generales de la Municipalidad de San Carlos. Dicho manual se lleva cabo varias etapas: primero se obtiene la información para la documentación, luego se analiza la misma, se levanta una propuesta y por último se diagraman cada uno de los procedimientos seleccionados.

3.1.4.2 Limitaciones

Para toda investigación siempre es importante prevenir una serie de limitaciones que podrían dificultar la ejecución del trabajo. De acuerdo a los objetivos propuestos, se puede decir que una de las principales limitaciones encontradas fue que la recolección de la información se vio limitada debido a que los colaboradores cuenta con recargos de funciones por lo que no disponían del suficiente tiempo para suministrar la información para el levantamiento de los procedimientos que condujo a que no lograra documentar todos los procedimientos planteados y además, debido que es una Institución pública se rige por leyes y normas que regulan las actividades y documentación de las mismas.



3.2. Tipo de investigación

3.2.1. Investigación Descriptiva.

Aunque son varios los factores que distinguen los diferentes tipos de investigación, es probable que el factor más importante sea el tipo de pregunta que se desea contestar. Si estamos realizando investigación histórica, estamos tratando de entender sucesos que ocurrieron en el pasado y la relación que podrían tener con los sucesos actuales.

La investigación descriptiva es diferente. Es importante tener en mente que el propósito de la investigación descriptiva es describir la situación prevaleciente en el momento de realizarse el estudio. Por tal motivo, el estudio realizado corresponde a este tipo de investigación ya que necesitamos saber cuál es la situación actual que presenta la Municipalidad de San Carlos en los departamentos asignados.

3.2.2. Sujetos y Fuentes de Información.

3.2.2.1 Sujetos

Para efectos de este estudio, los sujetos involucrados son los colaboradores encargados de llevar a cabo los diferentes procesos, así otros departamentos involucrados y los encargados de validar y supervisar las funciones y procesos de cada uno de los colaboradores.

3.2.2.2 Fuentes de información Primaria:

Una fuente primaria es aquella que provee un testimonio o evidencia directa sobre el tema de investigación. Las fuentes primarias son confeccionadas producto del trabajo, ya que la información se obtiene directamente de la fuente misma. La naturaleza y valor de la fuente no puede ser determinada sin referencia al tema o pregunta que se está tratando de contestar. Para la recolección de estos datos se utilizaron herramientas como cuestionarios y entrevistas. Los cuestionarios fueron aplicados al personal estrechamente involucrados con los diferentes procesos en estudio y en las entrevistas participaron principalmente los Coordinadores de los departamentos abarcados en la investigación.



3.2.2.3 Fuentes de información Secundaria

Estas fuentes son textos basados en fuentes primarias, e implican generalización, análisis, síntesis, interpretación o evaluación. Para la elaboración del manual de procedimientos se utilizaron diversas fuentes secundarias entre ellas se pueden mencionar las legislaciones determinadas para cada uno de los procesos, libros utilizados como referencias bibliográficas, proyectos de graduación elaborados por estudiantes del Instituto Tecnológico de Costa Rica, entre otras fuentes necesarias para el estudio.

3.2.3. Técnicas de Investigación.

3.2.3.1 Cuestionario

El cuestionario es un instrumento que se utiliza para obtener información deseada en forma homogénea. Están constituidos por una serie de preguntas escritas, predefinidas, secuenciadas por capítulos o temática específica. Además expresan el motivo de su preparación, procurando que las preguntas sean claras y concisas, con un orden lógico, redacción comprensible y facilidad de respuesta evitando recargarlo con demasiadas preguntas. Asimismo, se debe incluir un instructivo de llenado para indicar cómo contestarlo. (Salkind, 1999)

Esta técnica de investigación fue aplicada para la recolección de la información que se obtuvo para llevar a cabo gran parte de este manual de procedimientos. El cuestionario fue empleado de dos formas a los colaboradores de los departamentos en gestión: 1) algunos fueron completados de forma personal por el colaborador encargado y 2) algunos fueron aplicados en forma de entrevista y completados por el investigador. **Ver**

APÉNDICE 1.

3.2.3.2 Entrevista

La entrevista consiste básicamente en reunirse con una o varias personas y cuestionarlas en forma adecuada para obtener información. Este medio es posiblemente el más usado y el que puede brindar información más completa y precisa, puesto que el entrevistador, al tener contacto con el entrevistado, además de obtener respuestas, puede percibir actitudes y recibir comentarios.



Para efectos de este estudio, esta técnica de investigación es de suma importancia ya que permite al investigador conocer a fondo y aclarar dudas sobre algunos temas relevantes. La entrevista será aplicada a los jefes de los departamentos en estudio específicamente Recursos Humanos y Servicios Generales así como al personal del departamento de Control Interno, órgano encargado de velar por el desarrollo de manuales de procedimientos dentro de la Municipalidad de San Carlos. Además, al igual que la técnica anterior, la entrevista será aplicada a algunos colaboradores para la recolección de la información requerida en los cuestionarios.

3.2.4. Recolección de Información.

La obtención de la información se dio gracias a la facilidad que brinda el cuestionario como técnica de investigación para la recolección de datos. Dicha información fue la base para que esta investigación se desarrollara con éxito ya que por medio de los datos recolectados se pudo analizar, mejorar y proponer este manual de procedimientos para los Departamentos de Recursos Humanos y Servicios Generales de la Municipalidad de San Carlos.

3.2.5. Procesamiento y Análisis de Datos.

Después de haber recolectado la información mediante las técnicas de entrevista y cuestionario, aplicados a los funcionarios de los procesos en estudio de la Municipalidad de San Carlos específicamente en los Departamentos de Servicios Generales y Recursos Humanos, se procede al análisis de la información. Dicho análisis conlleva a la elaboración de propuestas que podrían lograr la ejecución de los procesos analizados de una manera más eficiente y la confección de los diagrama de flujo para cada de los procedimientos de tal forma que puedan ser entendibles también simbólicamente.

Para el análisis de cada uno de los procedimientos, se utilizaron herramientas de estudio para conocer qué se debía cambiar en los procesos. A continuación se explica cada uno de ellos.

a) Reducción de Paso



Un paso en el procedimiento es la secuencia ordenada de acciones por desarrollar. Aquí interesa determinar la forma de reducir el número total de pasos del procedimiento, sin alterar con ello el desempeño que debe lograrse en el procedimiento.

b) Reducción de Pases

Un pase en un procedimiento, es cuando el flujo de proceso pasa de un encargado a otro (de una persona a otra, de un puesto a otro, de un departamento a otro). Se busca reducir el número total de involucrados en el procedimiento, lo que en suma también ayuda a facultar (empowerment) al personal directamente relacionado con el procedimiento.

c) Reducción de Costos

Buscar la manera de proponer mejoras para el procedimiento que contribuyan a producir ahorros en costos.

d) Reducción de Tiempos

Al igual que con la reducción de costos, se busca la forma de proponer cambios en el procedimiento que redunden en ahorros en tiempos totales.

e) Aumento de la Calidad

Se pretende buscar la manera de hacer mejor el procedimiento, con el fin de brindar un mejor producto o facilitar un mejor servicio, principalmente de cara al cliente.

Para efectos de este manual, se utiliza la siguiente tabla con los elementos mencionados anteriormente. En la tabla se detalla las mejoras que se implementan después del análisis así como algunas sugerencias que pueden ser de utilidad para mejoras futuras.

Tabla 4. Herramientas de análisis de procedimientos.

| Aspecto | Comentario y Sugerencias |
|--------------------|---------------------------------|
| Reducción de Pasos | |



| | |
|-----------------------|--|
| Reducción de Pases | |
| Reducción de Costos | |
| Reducción de Tiempos | |
| Aumento de la Calidad | |

Fuente. Elaboración propia.

3.2.6. Levantamiento de Procedimientos.

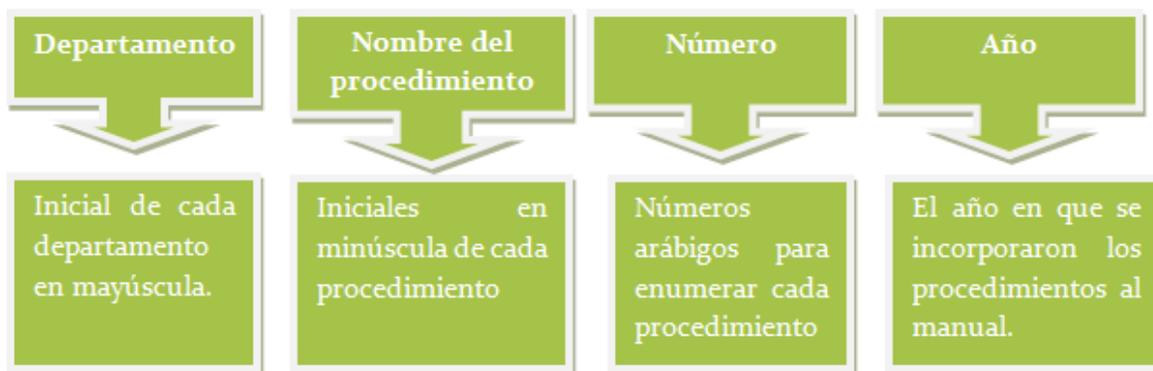
Para el levantamiento de cada uno de los procedimientos en los que se trabajó durante esta investigación fueron indispensables las diferentes técnicas y herramientas de recolección de información que conllevaron al análisis previo para proponer en forma detallada y simple cada uno de los procesos planteados para los Departamentos de Servicios Generales y Recursos Humanos de la Municipalidad de San Carlos.

Por medio de la entrevista y a la aplicación del cuestionario a los diferentes responsables de “X” puestos, se pudo obtener la información necesaria para entender un poco la situación actual de cada proceso en los departamentos mencionados anteriormente. Una vez documentados los datos brindados, se pasó al estudio mediante las diferentes herramientas de análisis que proporcionaron cada uno de los procesos mejorados y propuestos en este manual con su respectivo diagrama de flujo elaborado en la herramienta de Office Microsoft Visio.

En cuanto a la nomenclatura manejada para cada proceso, se utilizó una codificación establecida anteriormente por otro estudiante practicante del Instituto Tecnológico de Costa Rica. Según reuniones con el departamento de Control Interno esto se debe principalmente porque ya existe dentro de la Municipalidad de San Carlos otros procedimientos codificados de esa manera por lo que se pretende, darle continuidad a un manual de procedimientos que ya tiene un nomenclatura predefinida.

A continuación en el siguiente cuadro se describe la nomenclatura utilizada para cada proceso estudiado:

Ilustración 1. Nomenclatura utilizada.



Fuente. Elaboración propia.

Como se pudo describir en la figura anterior, la codificación utilizada para cada uno de los procesos es realmente sencilla. Simplemente subdividimos los procesos primero que todo por departamento, dándole a cada órgano un código que consiste en las iniciales de su nombre pero en letra mayúscula. Segundo, se subdividen los procedimientos por las iniciales de cada uno pero en letra minúscula para luego darles un número de acuerdo a su orden de creación. Finalmente, se les incorpora el año en que fueron elaborados.

En la siguiente tabla se presenta todos los procedimientos documentados con su respectivo código. La tabla consta de tres columnas: en la primera se encuentra las iniciales del departamento. En la segunda se encuentra el nombre del procedimiento con sus respectivas iniciales en letra minúscula. Finalmente en la tercera columna aparece el código final que se le dio a cada procedimiento estudiado, uniendo el código del departamento con la simbología utilizada para los procesos más el número dado de acuerdo a su orden de creación y el año de elaboración.

Es importante aclarar que los procesos que veremos a continuación fueron elegidos en primera instancia por departamento de Control Interno. Este órgano principalmente se encargó de elegir los departamentos con los que se iba a trabajar, específicamente Recursos Humanos y Servicios Generales. Luego, en reuniones con los jefes de dichos departamentos se eligieron los procedimientos a documentar.



Tabla 5. Procedimientos documentados en este manual.

| Departamento de Servicios Generales. | | |
|---|---|--------------------------------|
| Departamento. | Procedimiento | Código de Procedimiento |
| SG | Préstamo de Vehículos Municipales (pvm) | SGpvm02-2010 |
| SG | Reparación y mantenimiento de Vehículos de la Fuerza Pública (rmvfp) | SGrmvfp03-2010 |
| SG | Mantenimiento de Vehículos Municipales (mvm) | SGmvm04-2010 |
| Departamento de Recursos Humanos | | |
| Departamento. | Procedimiento | Código de Procedimiento |
| RH | Incapacidades con la Caja Costarricense de Seguro Social (iccsc) | RHiccsc01-2010 |
| RH | Permisos con Goce de Salario | RHpcgs02-2010 |



| | | |
|----|--|-----------------|
| | (pcgs) | |
| RH | Permisos sin Goce de Salario (psgs) | RHpsgs03-2010 |
| RH | Solicitud de Vacaciones (sv) | RHsv04-2010 |
| RH | Vacaciones Colectivas (vc) | RHvc05-2010 |
| RH | Incapacidad con el Instituto Nacional de Seguros (iins) | RHiins06-2010 |
| RH | Pago de Planillas Horas Extra y Días Feriados (pphxdf) | RHpphxdf07-2010 |
| RH | Pago de Planillas de Salarios (pps) | RHpps08-2010 |
| RH | Uso del Sistema de Planillas del Banco de | RHuspbc09-2010 |



| | | |
|----|---|-------------------|
| | Costa Rica (uspbcr) | |
| RH | Banca Empresarial Web Pago a Futuro del Banco de Costa Rica (bewpfbcR) | RHbewpfbcR10-2010 |
| RH | Planilla de Pago de Aguinaldo (ppa) | RHppa11-2010 |

Fuente. Elaboración propia

3.2.7. Diagramación de los Procedimientos.

La diagramación de los procedimientos es una forma simbólica para representar el flujo de los pasos que se deben desarrollar para ejecutar un procedimiento “x”. Después de un levantamiento de la información a través de técnicas como la entrevista y el cuestionario, se procede al análisis que permite dar una propuesta de actividades mejoradas. Esta propuesta finalmente permite la diagramación de los procedimientos los cuales se elaboran en una herramienta de Microsoft Office denominada: Microsoft Visio 2007.

El diagrama de flujo diseñado es de tipo vertical el cual contiene un encabezado en donde se demuestra el nombre del procedimiento que se está describiendo, el departamento al cual pertenece el proceso, el código que contiene cada procedimiento así como en número de versión y revisión; finalmente se demuestra la fecha en que fue elaborado y el nombre de las personas que elaboraron y aprobaron el procedimiento para la Municipalidad de San Carlos.



Cada columna del diagrama de flujo contiene un participante responsable de las actividades que se llevan cabo en la misma. Dentro cada símbolo utilizado se da una descripción resumida del paso con respecto a la tabla de actividades en donde se encuentra una descripción más detallada. El significado de cada símbolo utilizado en la diagramación de los procedimientos se encuentra claramente definido en el marco teórico.

3.2.8. Revisión del Marco Legal.

Para la elaboración de esta investigación, es de suma importancia revisar y conocer todo un marco legal que rige para las instituciones públicas. Al ser la Municipalidad de San Carlos una de estas instituciones, hubo que darse a la tarea de estudiar las directrices, reglamentos, leyes, políticas tanto externas como internas que regulan a cada uno de los departamentos involucrados en el presente trabajo para la ejecución de los diferentes procedimientos. Entre algunas de estas leyes podemos mencionar la Ley General de Control Interno, el Reglamento de Control interno de la Municipalidad de San Carlos, las Normas de Control Interno para el Sector Público, los Lineamientos para la construcción de Manuales de Procedimientos, el Código de Trabajo, La Convención Colectiva de Trabajo, el Código Municipal, entre otros.

Es importante señalar que para que este Manual de Procedimientos tenga valides, tiene que ir acorde a lo que dicen los anteriores reglamentos ó de lo contrario sería rechazado por completo. Razón por la cual una gran parte del tiempo en la elaboración de esta investigación fue destinado al estudio de las leyes o normas mencionadas en el párrafo anterior.

4 CAPÍTULO IV. MANUAL DE PROCEDIMIENTOS





4.1. LEVANTAMIENTO Y ANÁLISIS DE PROCEDIMIENTOS.

Gracias a la información obtenida por medio de las diferentes técnicas de recolección de información, se pudo tener como resultado el levantamiento y análisis de procedimientos para los departamentos de Servicios Generales y Recursos Humanos de la Municipalidad de San Carlos.

Este capítulo está dividido en dos secciones. En la primera sección encontraremos los procedimientos estudiados para el departamento de Servicios Generales y en la segunda sección los procedimientos investigados para el departamento de Recursos Humanos. Cada procedimiento conlleva un encabezado en donde se especifica el nombre del proceso, nombre del departamento, código de proceso, fecha, número de revisión, número de versión, tanto el nombre de la persona que lo elabora como las personas que lo revisan y lo aprueban, entre otros datos.

Así mismo, en cada procedimiento se especifica en sí lo que es el proceso, el propósito u objetivo del mismo y su alcance, políticas o normas relacionadas a éste, sistemas de información, entre otros. Finalmente, se muestra una tabla en donde se describen las actividades actuales que se realizan, la tabla de actividades mejoradas y la tabla de análisis de mejoras para dar finalmente en forma simbólica con el diagrama de flujo.

4.1.1. Leyes y Normativas de Control Interno para la Creación de Manuales de Procedimientos en la Municipalidad de San Carlos.

Para efectos de este manual, es importante repasar primero que todo lo que dice la ley y las diferentes normativas con respecto a los manuales de procedimientos como parte de las funciones del Departamento de Control Interno. A continuación se señalan los diferentes artículos relacionados con la construcción de manuales de procedimientos:

- Según la Ley General de Control Interno N° 8292, decretada por la Asamblea Legislativa de la República de Costa Rica en su artículo 15, dice lo siguiente:

ARTÍCULO 15. Actividades de control



Respecto de las actividades de control, serán deberes del jerarca y de los titulares subordinados, entre otros, los siguientes:

- a) *Documentar, mantener actualizados y divulgar internamente, las políticas, las normas y los procedimientos de control que garanticen el cumplimiento del sistema de control interno institucional y la prevención de todo aspecto que conlleve a desviar los objetivos y las metas trazados por la institución en el desempeño de sus funciones.*
- b) *Documentar, mantener actualizados y divulgar internamente tanto las políticas como los procedimientos que definan claramente, entre otros asuntos, los siguientes:*
 - i. *La autoridad y responsabilidad de los funcionarios encargados de autorizar y aprobar las operaciones de la institución.*
 - ii. *La protección y conservación de todos los activos institucionales.*
 - iii. *El diseño y uso de documentos y registros que coadyuven en la anotación adecuada de las transacciones y los hechos significativos que se realicen en la institución. Los documentos y registros deberán ser administrados y mantenidos apropiadamente.*

- Según el Reglamento de Control Interno de la Municipalidad de San Carlos, aprobado por el Concejo Municipal de San Carlos en su sesión extraordinaria celebrada el viernes 26 de febrero del 2010, en su artículo 44 y 68 dice lo siguiente:

Artículo 44. Manuales de Procedimientos

Los departamentos deberán contar con los manuales de procedimientos que regulen las actividades que se desarrollan, con base en los Lineamientos para la Confección de Manuales de Procedimientos de la Municipalidad de San Carlos, emitidos por el Departamento de Control Interno. Estos deberán incluir al menos el detalle de los procesos y las actividades de control insertadas en cada uno de ellos, así como los formularios, registros, requisitos, normativa, políticas de aplicación, responsables, y demás aspectos relevantes señalados en este reglamento.



Artículo 68. Documentación

Los procedimientos, políticas u otros mecanismos que comprenden el control interno relativo a los fondos públicos, deben estar documentados mediante su incorporación en manuales de operaciones o de procedimientos, en descripciones de puestos y procesos, o en documentos de naturaleza similar. Esa documentación debe actualizarse, darse a conocer a los coordinadores y estar disponible, para su uso, consulta y evaluación por parte de los órganos municipales de control.

- Según los Lineamientos para la Construcción de Manuales de Procedimientos de la Municipalidad de San Carlos estipula en su artículo 1 y 2 lo siguiente:

CAPÍTULO 1

Lineamientos Sobre Construcción De Manuales De Procedimientos

Capítulo 2

Lineamientos Generales Sobre Aprobación De Procedimientos



4.2. DEPARTAMENTO DE SERVICIOS GENERALES

4.2.1. Procedimiento de Préstamo de Vehículos Municipales a Funcionarios



Municipalidad de San Carlos Manual de Procedimientos

| | | | |
|--|---------------------------------|--|--|
| Nombre de la Unidad Departamento de Servicios Generales | | Nombre del Procedimiento Préstamo de Vehículos Municipales a Funcionarios. | |
| Responsable: Coordinador (a) del Departamento de Servicios Generales | | | |
| Código de Proceso: SGpvmf02-2010 | Fecha: Noviembre 2010 | Página: | |
| Número de Revisión 1 | Número de Versión 1 | Próxima Revisión | |
| Elaborado por: Diego Andrés Gómez Vargas | | | |
| Revisado por: Jimmy Segura Rodríguez | | Aprobado por: Wilbert Rojas Cordero | |
| Fecha de Aprobación | | Rige a partir de: | |



Tabla de contenidos.

| | | |
|----|---|----|
| a) | Introducción..... | 77 |
| b) | Objetivo del proceso..... | 77 |
| c) | Alcance..... | 78 |
| d) | Responsable..... | 78 |
| e) | Políticas o normas relacionadas al proceso..... | 78 |
| f) | Formularios..... | 80 |
| g) | Sistemas de información..... | 80 |
| h) | Conceptos..... | 80 |
| i) | Descripción de las actividades actuales..... | 80 |
| j) | Descripción de las actividades mejoradas..... | 84 |
| k) | Tabla de análisis para la mejora del procedimiento..... | 92 |
| l) | Diagrama de flujo..... | 93 |



a) Introducción

El préstamo de vehículos municipales a funcionarios, es uno más del conjunto de procesos que se ejecutan día a día en la Municipalidad de San Carlos. Como cualquier otro proceso, es una secuencia de actividades que se deben llevar a cabo de la manera más oportuna de modo que los resultados al final de dichas actividades sean satisfactorios para cada uno de los involucrados en el procedimiento.

Actualmente, el Departamento de Servicios Generales es el encargado de velar porque este proceso se realice cada vez que surja la necesidad de parte de algún funcionario municipal. Como parte de una mejor organización a nivel de dicho departamento y como responsabilidad del departamento de Control Interno, surge la necesidad de crear este manual el cual consta de varios apartados como los son: el objetivo principal del proceso, alcance, los encargados de llevar a cabo el procedimiento, las políticas, leyes o normativas que lo rijan, sistemas de información, descripción de pasos que actualmente se desarrollan para cumplir con el proceso, diagrama de flujo del proceso, entre otros aspectos que deben ser tomados en consideración.

b) Objetivo del proceso.

El propósito fundamental de este procedimiento es mantener controlado y ordenado el sistema de préstamo de vehículos municipales, para que sean utilizados como herramienta de trabajo al cumplir sus funciones, a fin de que se garantice una asignación, que beneficie a todo el personal, genere economía al evitar programaciones dobles a un mismo sitio, permita sentar responsabilidades a los funcionarios uso indebido, detallar los parámetros de control necesarios para rendir cuentas apropiadas del uso del recurso vehicular y facilitar las políticas de mantenimiento de los vehículos. Además con el propósito de informar a la administración del desplazamiento de los vehículos municipales dentro del territorio nacional de forma que garantiza el uso de los mismos en actividades propiamente municipales.



c) Alcance

El presente procedimiento es aplicable para el (la) Asistente de Servicios Generales, (análisis, impresiones), chóferes o funcionarios solicitantes (son los usuarios de), Coordinador (a) de Servicios Generales (autorizan la salida de los vehículos), guardas (reciben y revisan los vehículos junto con los choferes, remiten el formulario lleno a servicios generales).

d) Responsable

El procedimiento interno para utilizar un vehículo Municipal se encuentra a cargo del departamento de Servicios Generales que tiene como responsable al Coordinador de dicho departamento.

e) Políticas o normas relacionadas al proceso

Actualmente no existe algún documento formal que establezca una serie de parámetros que deben ser respetados a la hora de llevar a cabo el presente procedimiento. Gracias a la información brindada por el colaborador responsable del proceso, se pudo establecer una serie de lineamientos relacionados con el proceso de préstamo de vehículos a funcionarios municipales las cuales se detallan a continuación:

- a) Un colaborador goza del préstamo de un vehículo municipal si cumple con los siguiente criterios:
 - Tener licencia de conducir.
 - Estar incluido en el expediente de conductores del Depto. de Servicios Generales.
 - Ser funcionario municipal.
- b) El funcionario que se le asigne alguna misión fuera del Palacio acudirá al Sistema Integrado Municipal e imprimirá un formulario de solicitud de vehículo.
- c) El formulario deberá ir firmado por el jefe de departamento al cual pertenece el funcionario solicitante.
- d) Para que un funcionario pueda retirar las llaves de un vehículo, el formulario destinado a este fin deberá ir autorizado con la firma y sello del jefe del Departamento de Servicios Generales.



- e) El funcionario solicitante debe completar la información que se le solicita en el formulario en el momento que le corresponde.
- f) El funcionario solicitante deberá mantener consigo durante todo el proceso el formulario de solicitud de préstamo de vehículos con el fin de que pueda completar la información requerida durante el trayecto o gira realizada y la devolución del vehículo respectivo.
- g) El funcionario no podrá retirar un vehículo si el formulario no está firmado por el oficial de seguridad en la sección de “Información de Vehículo al ser entregado por el guarda”
- h) El oficial de seguridad no permitirá la salida de un automotor en aquellos casos donde la información que debe ser contemplada en el formulario a la hora de entrega de un vehículo esté incompleta.
- i) El oficial de seguridad será el principal testigo de que la información brindada por el funcionario esté correcta tanto a la hora de retiro de vehículo como a la hora de recibido.
- j) Cada vez que el vehículo regrese a su lugar de origen al final del día, el guarda de turno verificará que se encuentre completo y firmará el apartado MOVIMIENTOS REALIZADOS DURANTE LA ASIGNACION DE ESTE VEHICULO. De no cumplirse lo anterior, el guarda de turno procederá a hacer una advertencia al chofer, la cual, de no cumplirse, será reportada al Coordinador de Servicios Generales para que se establezcan las medidas disciplinarias que corresponda.
- k) El guarda informará al Departamento de Servicios Generales todo caso por el cual el vehículo no pudo ser recibido o cualquier otra anomalía que se presente durante del proceso.
- l) El Departamento de Servicios Generales se responsabiliza de hacer una investigación en aquellos casos donde exista algún tipo de anomalía como la descrita en el inciso “j”.

El Departamento de Servicios Generales realizará una investigación preliminar de aquellos casos donde en apariencia halla uso indebido de vehículos, desvío para atender asuntos no municipales, consumo desproporcionado de combustible en una gira, kilometraje excesivo o cualquier otro que se considere irregular.



Concluida dicha indagación y de encontrarse irregularidades, se procederá a remitir los hallazgos a la Alcaldía Municipal, para que ésta inicie los procesos sancionatorios que corresponda.

f) Formularios

Actualmente existe un formulario llamado: “Formulario para ser Utilizado en la Solicitud de Vehículos Municipales”. Este formulario se encuentra en el Sistema Integral Municipal y debe ser impreso por funcionario cada vez que requiera el préstamo de un vehículo de la institución. **(VerANEXO 1)**

g) Sistemas de información

Para este proceso es indispensable la utilización del formulario prediseñado el cual fue confeccionado en Microsoft Excel. También es necesario el uso de este software para llevar los datos estadísticos y de análisis de datos.

h) Conceptos

El procedimiento de Préstamo de Vehículos Municipales no contiene conceptos que merezcan explicación adicional para ser meramente entendibles por aquellos funcionarios que hagan uso de este manual.

i) Descripción de las actividades actuales

Tabla 6. Descripción de las actividades actuales. Proceso de Préstamo de Vehículos Municipales a Funcionarios.



Municipalidad de San Carlos
Departamento de Servicios Generales
Proceso Actual de Préstamo de Vehículos Municipales
a Funcionarios.

| Secuencia de Pasos | Descripción de las Actividades | Responsable |
|---------------------------|--|-------------------------|
| 1 | Acude al sistema e imprime el formulario de solicitud de vehículo. | Funcionario solicitante |



| | | |
|---|--|--|
| 2 | <p>Llena el encabezado del formulario de solicitud indicando:</p> <ul style="list-style-type: none">a) Fecha.b) Hora de solicitud.c) Departamento solicitante al que pertenece.d) Nombre del conductor registrado como conductor autorizado.e) Motivo de viaje.f) Indicación del día (s) y fecha (s) en que utilizará el vehículo.g) Firma del jefe del departamento como señal para que sea aprobada la gira. | Funcionario solicitante |
| 3 | Se dirige al Depto. de Servicios Generales con el respectivo formulario de solicitud. | Funcionario solicitante |
| 4 | Revisa solicitud. | Coordinador o Asistente Depto. Servicios Generales |
| 5 | Asigna vehículo con su respectivo número de placa. | Coordinador o Asistente Depto. Servicios Generales |
| 6 | Firma y sella el formulario de solicitud de vehículo en señal de visto bueno definitivo para que el funcionario retire el vehículo con el oficial o guarda de seguridad respectivo. | Coordinador o Asistente Depto. Servicios Generales |
| 7 | Se dirige al lugar donde se encuentra el vehículo | Funcionario solicitante |
| 8 | Busca el oficial de seguridad para que le entregue las llaves | Funcionario solicitante |



| | | |
|----|---|-------------------------|
| 9 | <p>Se dirige al vehículo con el formulario de solicitud de vehículos en la mano para completar los datos de la revisión de vehículo que aparecen en el cuadro de la derecha del formulario de solicitud en forma de marca con una "X". Igualmente debe llenar el estado de la cantidad de combustible inicial que aparece en un cuadro denominado "Combustible Inicial" en donde se indica si el vehículo tiene: tanque lleno, $\frac{3}{4}$ tanque, $\frac{1}{2}$ tanque, $\frac{1}{4}$ tanque o menos.</p> | Funcionario solicitante |
| 10 | <p>Conservando consigo el formulario de solicitud de vehículo, el funcionario procederá a llenar la sección: "Movimientos Realizados Durante la Asignación de este Vehículo" señalando la fecha y hora en que retira el carro, el destino (lugar donde se dirige en forma directa).</p> | Funcionario solicitante |
| 11 | <p>El funcionario luego se dirige a la sección "Información Del Vehículo Al Ser Entregado Por El Guarda". Llenará los espacios: kilometraje de salida y lugar de salida y cualquier observación referente al vehículo notoria al retirarlo, como golpes o rallas. Es imprescindible la firma del oficial en este apartado.</p> | Funcionario solicitante |
| 12 | <p>Conserva el formulario de solicitud de vehículo para que en su recorrido, siga llenando la sección "Movimientos Realizados Durante La Asignación De Este Vehículo", específicamente el apartado hora de llegada, en el caso de su primer destino y a partir de haber llegado a su primer destino reiniciar con las secciones fecha y hora, nuevo destino (por ejemplo el regreso, o quizás un nuevo desplazamiento, de nuevo</p> | Funcionario solicitante |



| | | |
|----|---|--|
| | la hora de llegada y así sucesivamente. | |
| 13 | Cuando el vehículo regresa a su lugar de origen al final del día, el guarda de turno firmará y verificará que se encuentre lleno el apartado “Movimientos Realizados Durante La Asignación De Este Vehículo”. | Guarda |
| 14 | Si el vehículo está asignado al mismo conductor por más de un día consecutivo, el funcionario que usa el vehiculó conservará el mismo formulario para los demás días, repitiendo los mismos pasos (a partir del paso 12), pero sí sólo solicitó el vehiculó por un día, entonces entregará el formulario lleno al guarda. Este no recibirá el formulario ni el vehículo sino están completos. | Funcionario solicitante |
| 15 | Cuando ya el funcionario no ocupa más el vehículo, debe llenar junto con el guarda el apartado “Información del Vehículo al ser Recibido por el Guarda”, en los espacios: kilometraje al regresar, recibido por, firma del guarda, así como las observaciones pertinentes al vehículo tales como golpes, averías, ralladuras, etc. | Funcionario solicitante |
| 16 | Remitirá la boleta el formulario debidamente llena al departamento de servicios generales al día siguiente. | Guarda |
| 17 | Procede a hacer el análisis del kilometraje recorrido en comparación con los destinos donde fue. | Coordinador o Asistente Depto. Servicios Generales |
| 18 | Crea una base de datos con los kilómetros entre | Coordinador o |



| | | |
|----|---|---|
| | puntos en común y revisará que el combustible utilizado este dentro de parámetros objetivamente razonables. | Asistente Depto. Servicios Generales |
| 19 | Realizará una investigación preliminar en aquellos casos donde en apariencia halla uso indebido de vehículos, desvío para atender asuntos no municipales o consumo desproporcionado de combustible en una gira. En esos casos se remitirá el tema a la administración, cuando estime que hay suficientes indicios de las faltas señaladas en el punto anterior. | Coordinador o Asistente Depto. Servicios Generales.G.) |

j) Descripción de las actividades mejoradas

Tabla 7. Descripción de las actividades mejoradas. Proceso de Préstamo de Vehículos Municipales a Funcionarios.



Municipalidad de San Carlos
Departamento de Servicios Generales
Proceso Mejorado de Préstamo de Vehículos
Municipales a Funcionarios

| Secuencia de Pasos | Descripción de las Actividades | Responsable |
|---------------------------|--|----------------------------|
| Inicio | Existe una necesidad por parte de un funcionario municipal para requerir el préstamo de un vehículo de la institución. | Funcionario solicitante |
| 1 | Sabiendo cuáles son los requisitos para el préstamo de un vehículo, acude al sistema e imprime el formulario de solicitud de vehículo. | Funcionario solicitante |



| | | |
|----|--|-------------------------|
| | llaves. | solicitante |
| 18 | Muestra el formulario de solicitud al guarda u oficial de seguridad. | Funcionario solicitante |
| 19 | Revisa el formulario de solicitud. ¿Está debidamente autorizado? Si: Paso 20 No: Paso 3 | Oficial de Seguridad |
| 20 | Confirma que el formulario está correcto por lo que procede a entregar las llaves. | Oficial de Seguridad |
| 21 | Recibe las llaves del vehículo | Funcionario solicitante |
| 22 | Acompaña al oficial al vehículo para efectuar revisión | Funcionario solicitante |
| 23 | Completa los siguientes campos en el formulario: <ul style="list-style-type: none">• Completa los datos de la revisión de vehículo que aparecen en el cuadro de la derecha del formulario de solicitud en forma de marca con una "X"• Llena el apartado del estado de la cantidad de combustible inicial que aparece en un cuadro denominado "<i>Combustible Inicial</i>" en donde se indica si el vehículo tiene: tanque lleno, $\frac{3}{4}$ tanque, $\frac{1}{2}$ tanque, $\frac{1}{4}$ tanque o menos.• Completa la sección: "<i>Movimientos Realizados Durante la Asignación de este Vehículo</i>" señalando la fecha y hora en que retira el carro, el destino (lugar donde se dirige | Oficial de Seguridad |



| | | |
|----|---|-------------------------|
| | <p>en forma directa).</p> <ul style="list-style-type: none">• se dirige a la sección “<i>Información Del Vehículo Al Ser Entregado Por El Guarda</i>”. <p>Llenará los espacios:</p> <ul style="list-style-type: none">○ kilometraje de salida○ lugar de salida○ y cualquier observación referente al vehículo notoria al retirarlo, como golpes o rallas. | |
| 24 | <p>Verifica si la información suministrada está correcta. ¿Está completo?</p> <p>Si: Paso 26 No: Paso 25</p> | Oficial de Seguridad |
| 25 | <p>Corrige el error o espacio incompleto. Continúa en el paso 26.</p> | Funcionario solicitante |
| 26 | <p>Firma el formulario en la sección “<i>Información de Vehículo al ser Entregado por el Guarda</i>”.</p> | Oficial de Seguridad |
| 27 | <p>Entrega formulario firmado al funcionario solicitante.</p> | Oficial de Seguridad |
| 28 | <p>Recibe formulario firmado por el guarda.</p> | Funcionario solicitante |
| 29 | <p>Retira el vehículo</p> | Funcionario solicitante |
| 30 | <p>Conserva el formulario de solicitud de vehículo</p> | Funcionario solicitante |
| 31 | <p>En su recorrido va completando la sección “<i>Movimientos Realizados Durante La Asignación De Este Vehículo</i>”, específicamente el apartado hora de llegada en el caso de su primer destino y, a partir de</p> | Funcionario solicitante |



| | | |
|----|--|--|
| | haber llegado a su primer destino reiniciar con las secciones fecha y hora, nuevo destino (por ejemplo el regreso o quizás un nuevo desplazamiento) y finalmente la hora de llegada y así sucesivamente. | |
| 32 | Una vez completada la gira, regresa el vehículo al lugar donde lo retiró. | Funcionario solicitante |
| 33 | Entrega formulario al oficial de seguridad | Funcionario solicitante |
| 34 | Recibe y verifica que se encuentre completa la sección del formulario denominada "Movimientos Realizados Durante La Asignación De Este Vehículo". ¿Está completa la información? Si: 38 No: Paso 35 | Oficial de Seguridad |
| 35 | Recibe el vehículo de cualquier forma | Oficial de Seguridad |
| 36 | Reporta anomalía al Depto. de Servicio Generales | Oficial de Seguridad |
| 37 | Procede a realizar un proceso de investigación Fin del proceso. | Coordinador del Depto. Servicios Generales |
| 38 | Firma la sección del formulario denominada "Movimientos Realizados Durante La Asignación De Este Vehículo". | Oficial de Seguridad |
| 39 | Completa los siguientes espacios: | Oficial de Seguridad |



| | | |
|----|---|--|
| | <ul style="list-style-type: none">• Estado de la cantidad de combustible final que aparece en un cuadro denominado “<i>Combustible Final</i>” en donde se indica si el vehículo tiene: tanque lleno, $\frac{3}{4}$ tanque, $\frac{1}{2}$ tanque, $\frac{1}{4}$ tanque o menos.• “<i>Información Del Vehículo Al Ser Recibido Por El Guarda</i>”. Llenará los espacios:<ul style="list-style-type: none">○ kilometraje al regresar○ recibido por○ y cualquier observación general sobre el vehículo al momento de recibirlo, como golpes o rallas. | Guarda |
| 40 | Firma el formulario en la sección “ <i>Información Del Vehículo Al Ser Recibido Por El Guarda</i> ”. | Oficial de Seguridad |
| 41 | Finaliza entrega de vehículo y se retira. | Funcionario solicitante |
| 42 | Guarda el formulario para ser entregado el día siguiente al Depto. de Servicios Generales. | Oficial de Seguridad |
| 43 | Se presenta al Depto. de Servicios Generales al día para entregar el formulario un día después de recibirlo | Oficial de Seguridad |
| 44 | Entrega formulario | Oficial de Seguridad |
| 45 | Recibe el formulario. | Asistente (a) del Depto. Servicios Generales |



| | | |
|-----------------|---|---|
| 46 | Entrega el formulario al jefe del departamento para ser analizado. | Asistente (a) del Depto. Servicios Generales |
| 47 | Recibe formulario | Coordinador del Depto. Servicios Generales |
| 48 | Procede a hacer el análisis del kilometraje recorrido en comparación con los destinos donde fue y con la ayuda de una base de datos revisará que el combustible utilizado esté dentro de parámetros objetivamente razonables. ¿Están razonables los parámetros? Si: Fin de proceso No: Paso 61 | Coordinador del Depto. Servicios Generales. S.G |
| 49 | Realizará una investigación preliminar en aquellos casos donde en apariencia halla uso indebido de vehículos, desvío para atender asuntos no municipales o consumo desproporcionado de combustible en una gira. ¿Existen suficientes indicios de faltas? Si: Paso 50 No: Fin de proceso | Coordinador del Depto. Servicios Generales |
| 50 | Confecciona informe con las anomalías detectadas y lo remite a la administración para que esta tome medidas disciplinarias. | Coordinador del Depto. Servicios Generales |
| Fin del proceso | | |



k) Tabla de análisis para la mejora del procedimiento

Tabla 8. Análisis para mejora del procedimiento de Préstamo de Vehículos Municipales a Funcionarios.

| Aspecto | Comentario y Sugerencias |
|---------------------|--|
| Reducción de Pasos | Para el proceso de prestación de vehículos municipales a funcionarios o choferes, no se produjo una reducción de pasos. Simplemente lo que se hizo de acuerdo al análisis fue reordenar algunas actividades e incluir algunos pasos para una mejor secuencia de los movimientos a realizar en el procedimiento. |
| Reducción de Pases | No existe una reducción de pases debido a que los cuatro participantes actuales en el proceso son los más idóneos para realizarlo. El único cambio acá es que existe una subdivisión de funciones para el jefe del Depto. de Servicios Generales y otras para su asistente (a). Dependiendo del grado de delegación de autoridad por parte del jefe, habrán acciones que podrán ser ejecutadas por su asistente (a). |
| Reducción de Costos | Los costos no se reducen mucho debido a que éstos son mínimos para el desarrollo de este proceso. Con lo que podríamos jugar para reducir costos dentro de este proceso serían más que todo lo costos de tiempo que invierten las personas involucradas. Entre más rápido desarrollemos el proceso menor va ser el costo de oportunidad de continuar con otras funciones. |



| | |
|-----------------------|--|
| Reducción de Tiempos | Para este tipo de procesos es casi imposible la reducción de tiempos ya que el procedimiento va a variar dependiendo del tiempo en el cual el vehículo va estar a disposición de un funcionario. En otras palabras, si un vehículo va ser prestado por un día y otro automotor por una semana, los tiempos entre el proceso de uno y el proceso del otro van a ser muy diferentes. |
| Aumento de la Calidad | La calidad se ve reflejada en este documento el cual va ser parte de una herramienta importante dentro del Depto. de Servicios Generales para facilitar el entendimiento en la secuencia de actividades que se deben realizar para dar por concluido el presente proceso. |

I) Diagrama de flujo



Municipalidad de San Carlos Diagrama de Flujo para el proceso de Préstamo de Vehículos Municipales a Funcionarios

Departamento: Servicios Generales

Responsable: Jefe de Servicios Generales

Código del Proceso: SGpvmf02-2010

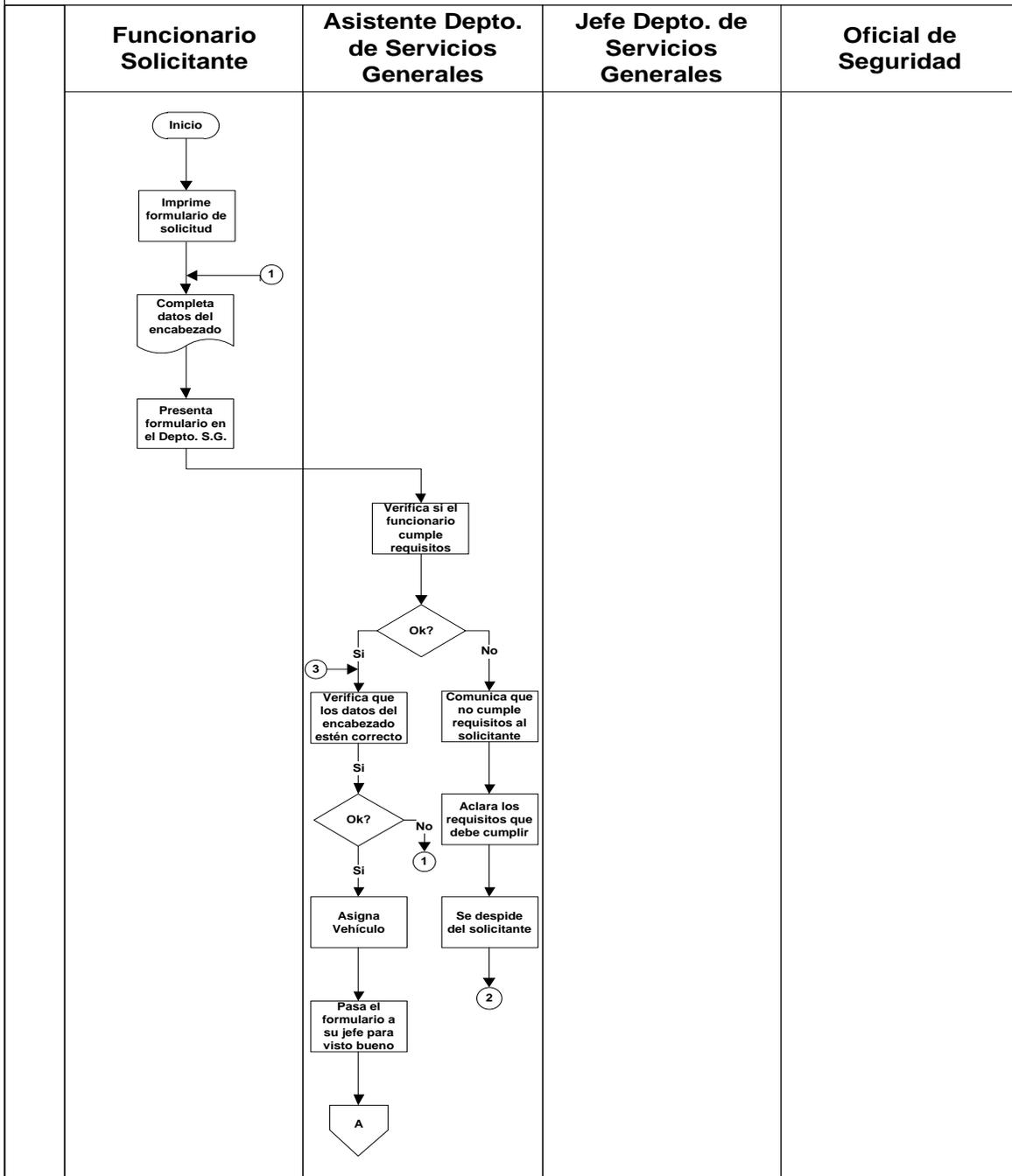
Revisión: 1

Versión: 1

Fecha: Noviembre 2010

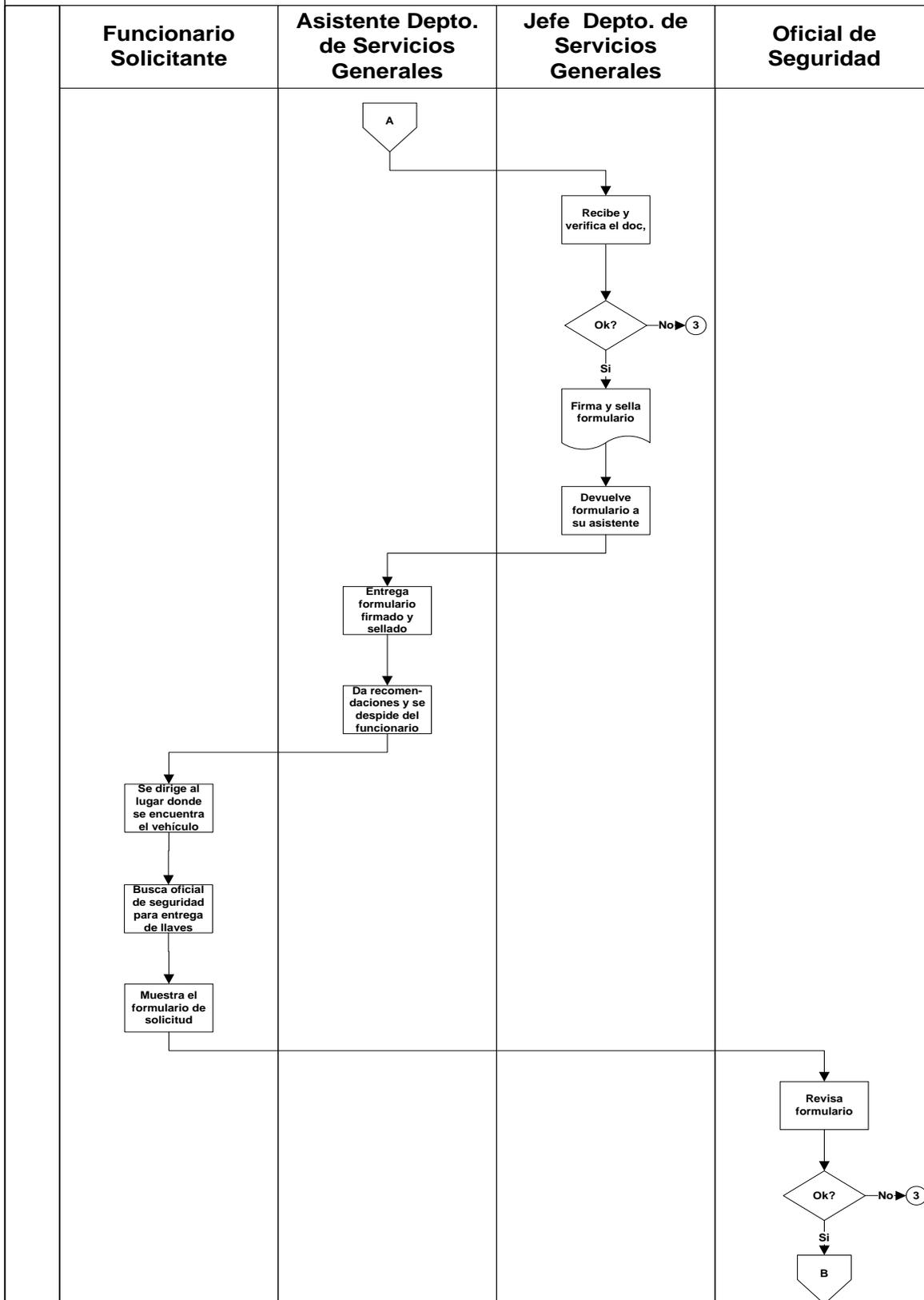
Elaborado por: Diego Andrés Gómez Vargas

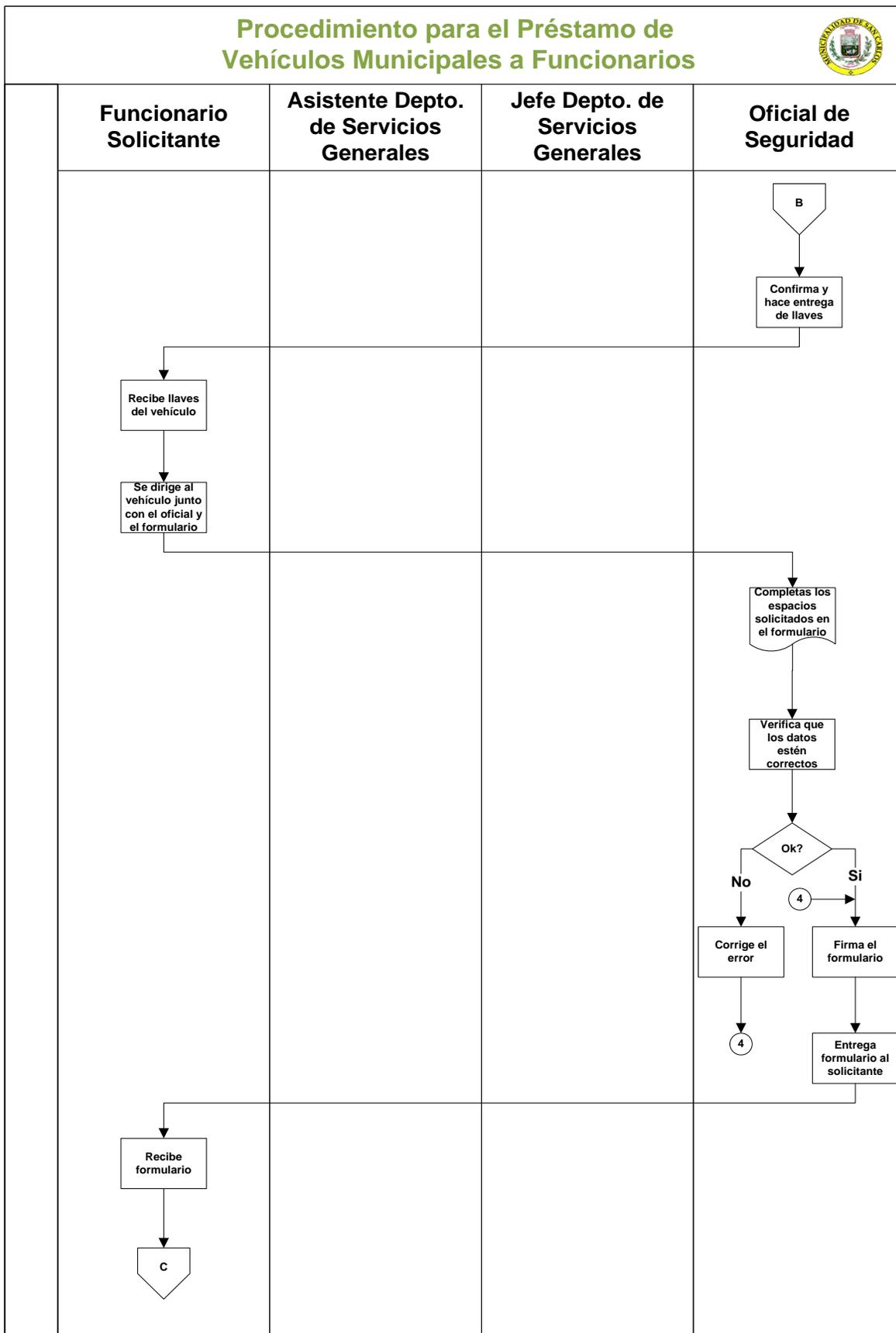
Aprobado por: Wilbert Rojas Cordero





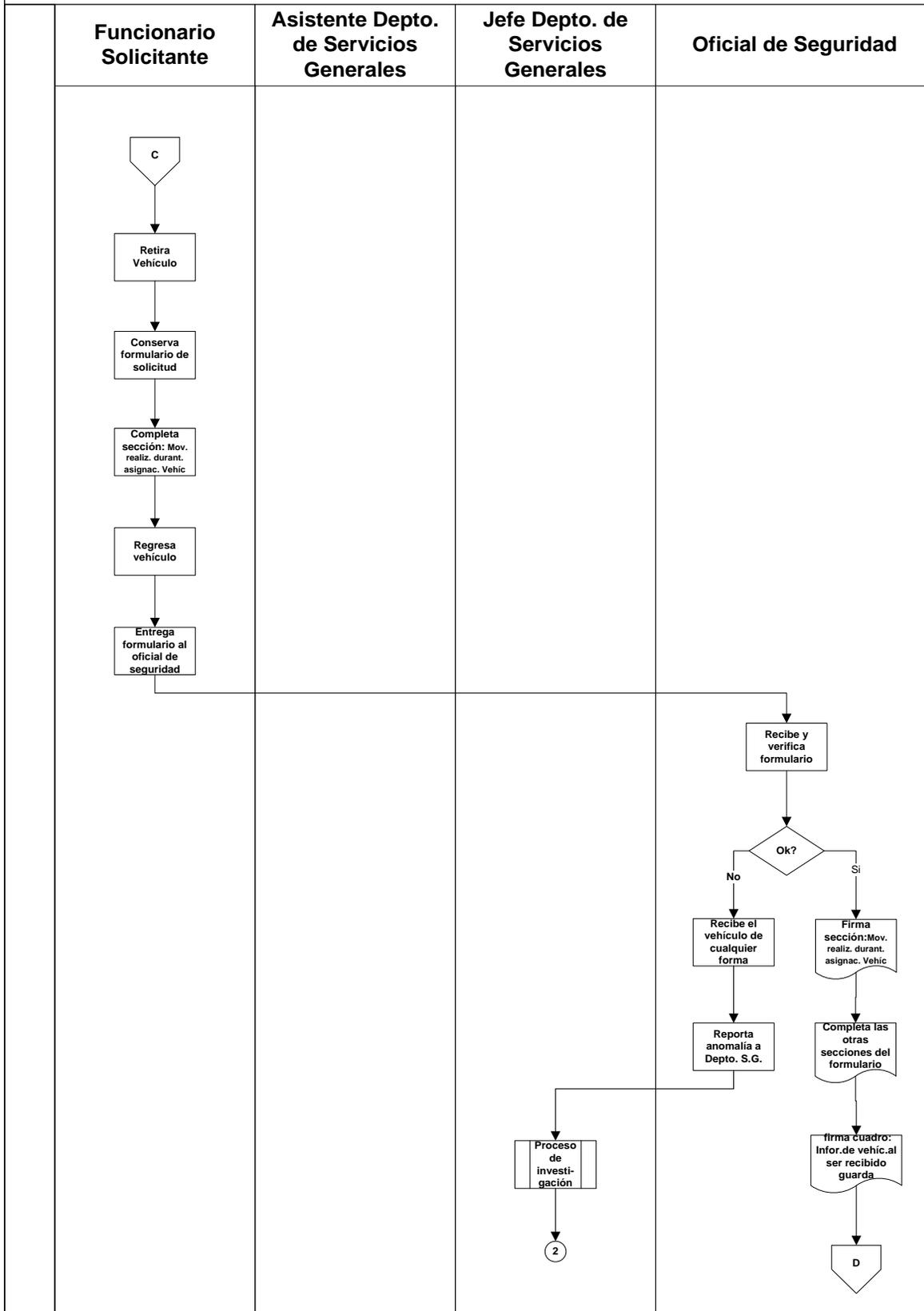
Procedimiento para el Préstamo de Vehículos Municipales a Funcionarios

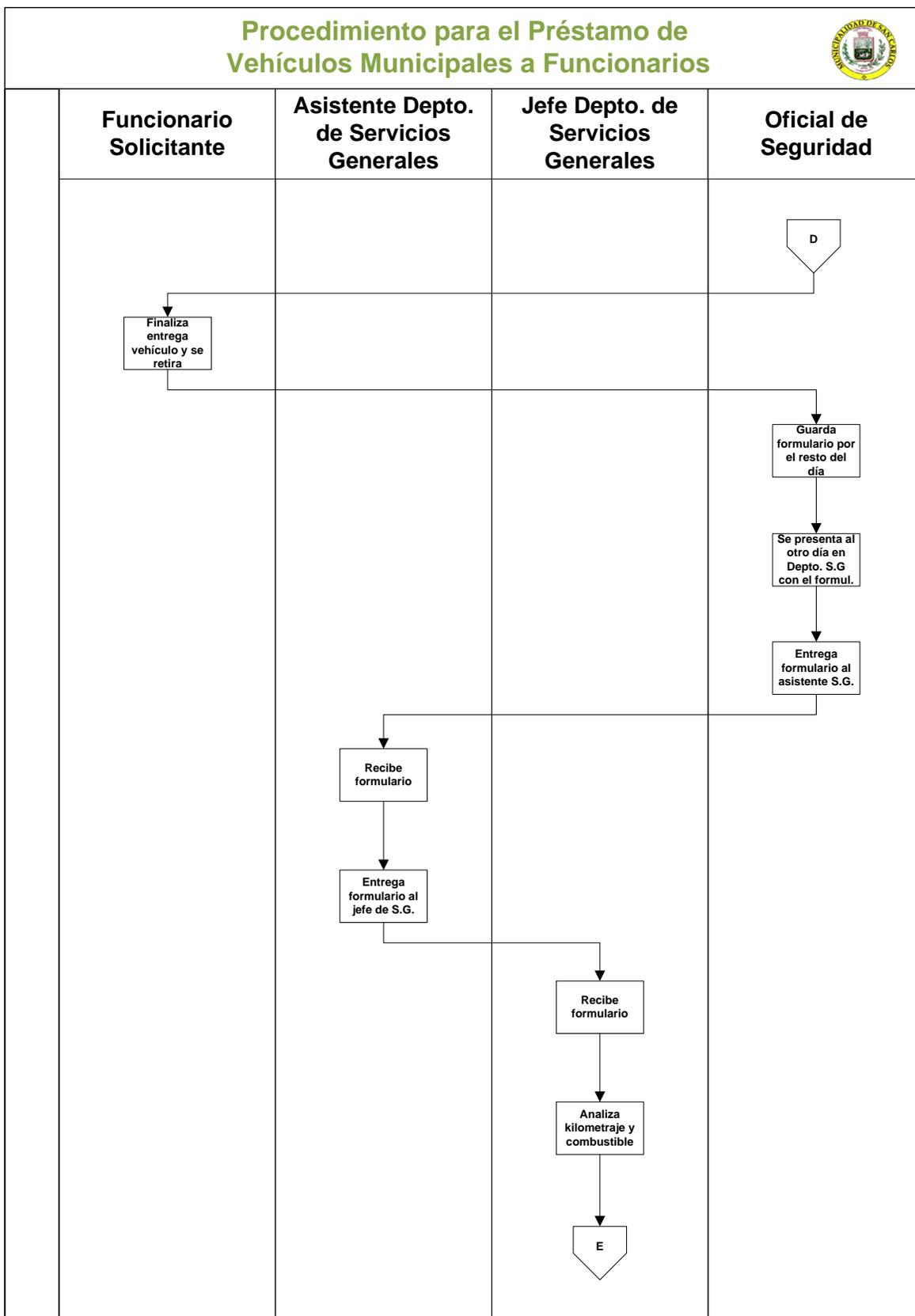






Procedimiento para el Préstamo de Vehículos Municipales a Funcionarios







Procedimiento para el Préstamo de Vehículos Municipales a Funcionarios



| Funcionario Solicitante | Asistente Depto. de Servicios Generales | Jefe Depto. de Servicios Generales | Oficial de Seguridad |
|-------------------------|---|---|----------------------|
| | | <pre>graph TD; E{{E}} --> Ok{Ok?}; Ok -- Si --> C2((2)); Ok -- No --> Invest[Realiza investigación del caso]; Invest --> Indicios{Existen suficientes indicios}; Indicios -- Si --> Remite[Remite el caso a la administ.]; Indicios -- No --> C2; C2 --> Fin([Fin]);</pre> | |



4.2.2. Procedimiento de Reparación de Vehículos de la Fuerza Pública



Municipalidad de San Carlos Manual de Procedimientos

| | | | |
|--|---------------------------------|---|--|
| Nombre de la Unidad Departamento de Servicios Generales | | Nombre del Procedimiento Reparación de Vehículos de la Fuerza Pública | |
| Responsable: Coordinador (a) del Departamento de Servicios Generales | | | |
| Código de Proceso: SGrmvfp03-2010 | Fecha: Noviembre 2010 | Página: | |
| Número de Revisión 1 | Número de Versión 1 | Próxima Revisión | |
| Elaborado por: Diego Andrés Gómez Vargas | | | |
| Revisado por: Jimmy Segura Rodríguez | | Aprobado por: Wilbert Rojas Cordero | |
| Fecha de Aprobación | | Rige a partir de: | |



Tabla de contenidos.

| | | |
|----|---|-----|
| a) | Introducción..... | 102 |
| b) | Objetivo del proceso. | 102 |
| c) | Alcance | 102 |
| d) | Responsable | 102 |
| e) | Normas relacionadas al proceso | 103 |
| f) | Políticas relacionadas al proceso | 103 |
| g) | Documentos necesarios para trámite de proceso. | 104 |
| h) | Sistemas de información | 104 |
| i) | Conceptos | 104 |
| j) | Descripción de las actividades actuales..... | 104 |
| k) | Descripción de las actividades mejoradas | 109 |
| l) | Tabla de análisis para la mejora del procedimiento..... | 112 |
| m) | Diagrama de flujo..... | 113 |



a) Introducción

Uno de los principales convenios que tiene la Municipalidad de San Carlos como institución al servicio de la comunidad sancarleña es el acuerdo que tiene con la Fuerza Pública del cantón, el cual consiste en la reparación y mantenimiento de sus vehículos.

Actualmente, el Departamento de Servicios Generales es el encargado de velar porque este proceso se lleve a cabo cada vez que surja la necesidad por parte de la Fuerza Pública. Como parte de una mejor organización a nivel de dicho departamento y como responsabilidad del Departamento de Control Interno, surge la necesidad de crear este manual el cual consta de varios apartados como los son el objetivo principal del proceso, alcance, los encargados de llevar a cabo el procedimiento, las políticas, leyes o normativas que lo rijan, sistemas de información, descripción de pasos que actualmente se desarrollan para cumplir con el proceso, diagrama de flujo del proceso, entre otros aspectos que deben ser tomados en consideración.

b) Objetivo del proceso.

Colaborar con el mantenimiento y reparación de vehículos de la fuerza pública del Cantón de San Carlos.

c) Alcance

El proceso actual aplica para el Coordinador (a) del Departamento de Servicios Generales, Asistente de Departamento de Servicios Generales, representante de Bodega Municipal, representante de la Fuerza Pública, Proveeduría Municipal.

d) Responsable

Como se mencionó anteriormente, el principal responsable para que el proceso de mantenimiento y reparación de vehículos de la fuerza pública se desarrolle es el departamento de Servicios Generales. La persona física coordinadora de dicho departamento es el jefe de Servicios Generales.



e) Normas relacionadas al proceso

A la fecha, se está acordando un CONVENIO DE COOPERACIÓN DE SEGURIDAD CIUDADADANA ENTRE EL MINISTERIO DE SEGURIDAD PÚBLICA Y LA MUNICIPALIDAD DE SAN CARLOS. En este documento, se especifican diferentes cláusulas relacionadas al objetivo del mismo, responsabilidades de la Municipalidad, responsabilidades de la Fuerza Pública, el plazo, entre otros acuerdos. Debido a que es un documento extenso, solamente se hace referencia en este manual.

f) Políticas relacionadas al proceso

- Para la reparación o mantenimiento de un vehículo, la Fuerza Pública debe presentar un documento en donde se describa los siguientes puntos:
 - a. Marca y modelo del vehículo
 - b. Tipo de vehículo (patrulla, motocicleta, bicicleta, etc)
 - c. Número de placa del vehículo.
 - d. Descripción del daño que posea el vehículo.
 - e. Repuestos o materiales necesarios
 - f. Taller encargado de la reparación.}

- Se debe presentar una factura proforma con los costos detallados y estimados de reparación, firmada y sellada por la empresa encargada y por la persona que ostente dicha potestad dentro de la Fuerza Pública, cual deberá estar debidamente registrado como tal en la Municipalidad.

- Se debe adjuntar una factura proforma con los costos detallados y estimados de mano de obra debidamente firmada y sellada por el representante de la empresa encargada.



- Una vez concluida la reparación del vehículo, el (la) funcionario (a) designado por la Fuerza Pública debe brindar un informe en conjunto con el coordinador del Departamento de Servicios Generales, comprobando que los repuestos o materiales fueron utilizados para su fin y que las labores de reparación ó mantenimiento fueron realizadas.
- Para el control y registro de las reparaciones realizadas, el Departamento de Servicios Generales deberá llevar un control digital de toda la información recabada durante el proceso.

g) Documentos necesarios para trámite de proceso.

Entre los documentos necesarios para cumplir con el proceso se encuentran:

Carta de requerimiento de reparación por parte de la fuerza pública. (**Ver ANEXO 2**)

Factura proforma de costo de mano de obra.(**Ver ANEXO 3**)

h) Sistemas de información

Para desarrollar parte del proceso de mantenimiento y reparación de vehículos de la Fuerza Pública se utiliza el Sistema Integral Municipal (SIM).

i) Conceptos

Factura Proforma: es un documento que emite el vendedor para indicar las características, precio y condiciones de la transacción. (Niño, 2004)

j) Descripción de las actividades actuales

A continuación se describe la secuencia de pasos o conjunto de actividades que se desarrollan actualmente para dar por concretado el proceso de mantenimiento y reparación de vehículos de la Fuerza Pública.

Tabla 9. Descripción de las actividades actuales. Proceso de Mantenimiento y Reparación de Vehículos de la Fuerza Pública.



Municipalidad de San Carlos
Departamento de Servicios Generales
Proceso Actual de Mantenimiento y Reparación
de Vehículos de la Fuerza Pública

| Secuencia de Pasos | Descripción | Responsable |
|---------------------------|---|----------------------------|
| | Inicio de proceso | |
| 1 | Surge una necesidad por lo cual se envía solicitud de mantenimiento ó reparación de "x" vehículo. | Fuerza Pública |
| 2 | Recibe solicitud con factura proforma | Depto. Servicios Generales |
| 3 | Se realiza la requisición en el SIM | Depto. Servicios Generales |
| 4 | Se envía la requisición a Depto. de Planificación. | Depto. Servicios Generales |
| 5 | Revisa y decide si se aprueba la requisición. Sí? Paso N° 6 No? Fin de proceso | Planificación |
| 6 | Se envía la requisición a Proveeduría | Planificación |
| 7 | Proveeduría recibe la RQ, revisa y decide sí la aprueba o no. ¿Está la RQ correcta? Sí? Paso N°9 No? Paso N°8 | Proveeduría |
| 8 | Se devuelve a Servicios Generales para se | Proveeduría |



| | | |
|----|--|-------------------------------|
| | le hagan las correcciones correspondientes | |
| 9 | Se hace un cartel con las especificaciones técnicas que necesita el vehículo. | Proveeduría |
| 10 | Se reciben ofertas de venta por parte de los proveedores | Proveeduría |
| 11 | Se envían las diferentes ofertas al Depto. de Servicios Generales para escoger la mejor oferta. | Proveeduría |
| 12 | Escoge la opción que cumpla con las condiciones requeridas | Depto. de Servicios Generales |
| 13 | Se envía la oferta seleccionada a Proveeduría | Depto. de Servicios Generales |
| 14 | Recibe la oferta seleccionada y elabora la orden de compra en el SIM. | Proveeduría |
| 15 | Envía la orden de compra a Tesorería | Proveeduría |
| 16 | Recibe orden de compra y verifica códigos para ver si hay dinero o no. ¿Hay dinero para la compra? Sí? Paso N° 17 No? Paso N°16 | Tesorería |
| 17 | Se envía un correo a Depto. de Servicios Generales explicando el porqué del rechazo | Tesorería |



| | | |
|----|---|----------------------------|
| | y se termina el proceso | |
| 18 | Se envía a través de SIM la orden de compra al Depto. de Servicios Generales para que sea aprobada. | Tesorería |
| 19 | Aprueba en el SIM la orden de compra y la envía a proveeduría. | Depto. Servicios Generales |
| | Recibe e imprime la orden de compra. | Proveduría |
| 20 | Se firma la orden de compra. Archiva copia verde | Proveduría |
| 21 | Envía el documento físico (orden de compra) a Servicios Generales. | Proveduría |
| 22 | Entrega orden de compra a Proveedor (original y copia amarilla) | Depto. Servicios Generales |
| 23 | Retira orden de compra en el Depto. de Servicios Generales. | Proveedor |
| 24 | Entrega materiales en la Municipalidad. | Proveedor |
| 25 | Recibe los repuestos con la factura de compra, orden de compra original y copia amarilla y llena la boleta original de recepción de materiales. Archiva copia | Bodega |
| 26 | Hace entrega de los repuestos a la fuerza | Bodega |



| | | |
|----|--|----------------------------|
| | Pública | |
| 27 | Retira repuestos | Fuerza Pública |
| 28 | Envía factura, copia de orden de compra y boleta original de recibo de materiales para que se realice el informe de pago. | Bodega |
| 29 | Hace informe de pago y envía a proveeduría (incluye orden de compra original y amarilla, factura de materiales con una copia, boleta original de recibo en bodega) | Depto. Servicios Generales |
| 30 | Revisa la orden de pago. ¿Está correcta? Sí? Paso N°31 No? Paso N°30 | Proveduría |
| 31 | Se envía orden de pago a Servicios Generales para su respectivas correcciones | Proveduría |
| 32 | Se anota la orden de pago en nómina y se envía al Depto. de Contabilidad | Proveduría |
| 33 | Recibe orden de pago | Depto. de Contabilidad |
| 34 | Revisa nómina, confecciona cheques y los envía a alcaldía para ser firmados. | Depto. de Contabilidad |
| 35 | Firma cheques y los envía a tesorería | Alcaldía |
| 36 | Recibe y entrega o deposita cheque a | Tesorería |



| | | |
|----|--------------------------|-----------|
| | proveedor | |
| 37 | Retira cheque o depósito | Proveedor |

k) Descripción de las actividades mejoradas

Tabla 10. Descripción de las actividades mejoradas. Proceso de Mantenimiento y Reparación de Vehículos de la Fuerza Pública.

Municipalidad de San Carlos

Departamento de Servicios Generales

**Proceso Mejorado de Mantenimiento y Reparación
de Vehículos de la Fuerza Pública**



| Secuencia de pasos | Descripción de las actividades | Responsable |
|---------------------------|---|------------------------------|
| 1 | Surge una necesidad por parte de la fuerza pública ya sea para reparar un vehículo que está en mal estado o para mantenimiento de los mismos. | Representante Fuerza Pública |
| 2 | La persona responsable de la fuerza pública investiga acerca del problema, (costos de reparación, repuestos necesarios, costos de mano de obra, solicitando factura proforma. | Representante Fuerza Pública |
| 3 | Elabora una carta de solicitud en donde se indique la necesidad y en donde cumpla con los requisitos requeridos para llevar a cabo el resto del proceso, adjuntando factura proforma. | Representante Fuerza Pública |



| | | |
|----------------------|---|---|
| 13 | Firma boleta de entrega de materiales el cual debería tener como mínimo tres copias. | Representante Fuerza Pública |
| 14 | Entrega una copia de la boleta de entrega de materiales al representante de la Fuerza Pública y se despide. | Responsable de Bodega. |
| 15 | Recibe copia y se retira | Representante Fuerza Pública |
| 16 | Archiva una copia de la boleta de entrega de materiales. | Responsable de Bodega |
| 17 | Envía boleta original con otra copia al Depto. de Servicios Generales. | Responsable de Bodega |
| 18 | Recibe boleta original y una copia de la boleta de entrega de materiales. La boleta original la utiliza para poder hacer el pago y la copia la archiva. | Asistente del Depto. Servicios Generales |
| 19 | Una vez reparado el o los vehículos, entrega informe detallado comprobando los arreglos realizados. El informe incluye: <ul style="list-style-type: none">• Un reporte de las reparaciones realizadas. Dicho reporte debe ser confeccionado por parte del gerente o dueño del taller mecánico.• Una copia de la factura por costo de mano de obra. | Representante Fuerza Pública |
| Fin de procedimiento | | |



I) Tabla de análisis para la mejora del procedimiento

Tabla 11. Análisis para la mejora del procedimiento de Mantenimiento y Reparación de Vehículos de la Fuerza Pública.

| Aspecto | Comentario y Sugerencias |
|--------------------|---|
| Reducción de Pasos | <p>Comparando las dos tablas (situación actual y la tabla de actividades mejoradas), se nota reducción importante de pasos. Es importante aclarar que esta no es la realidad en sí. Dentro del proceso de reparación y mantenimiento de vehículos de la Fuerza Pública influye otro proceso el cual ya está establecido por parte del Departamento de Control Interno. Estamos hablando del proceso de compra el cual consta de una cantidad importante de pasos que se deben llevar a cabo para poder seguir con el procedimiento que estamos trabajando. Dentro de la tabla de situación actual se mencionan algunos pasos del proceso de compra que al ser comparados con el manual establecido para dicho procedimiento, nos damos cuenta que la información brindada está incompleta. Por tal razón tomamos el proceso de compra como un paso más para llevar a cabo el procedimiento de reparación y mantenimiento de la flotilla vehicular de la Fuerza Pública.</p> |
| Reducción de Pases | <p>Al eliminar los pasos del proceso de compra y al ver este procedimiento como un paso más, también se reducen los pases. De acuerdo a las herramientas de análisis utilizadas en este proceso, se determina que las personas idóneas para el proceso son las que se encuentran actualmente. Un cambio considerado en los pases es que el Departamento de Servicios Generales no se generaliza como un solo participante del proceso sino que se dividen algunas funciones para el jefe y otras para el asistente.</p> |



| | |
|-----------------------|---|
| Reducción de Costos | Los costos se pueden reducir a medida que el proceso se desarrolle más eficientemente. Esto depende mucho de los costos de materiales y mano de obra. La mano de obra siempre va a ser la misma y los materiales que se utilizan son muy pocos ya que casi todo el proceso se lleva a cabo en un sistema de cómputo, evitando gran cantidad de papelería, costos de traslados a otros departamentos, entre otros. |
| Reducción de Tiempos | Los tiempos se han reducido mucho a partir del momento en que se empezó a utilizar el Sistema Integral Municipal. Estos se podrían reducir más a medida que el proceso se desarrolle más rápidamente por los colaboradores. Un ejemplo para la reducción de tiempos podría ser la revisión inmediata de los documentos traídos al departamento "x" para ser aprobados y enviados a otro departamento. Esto se podría llevar a cabo a medida que seamos organizados con nuestro trabajo. |
| Aumento de la Calidad | El solo hecho de documentar este procedimiento dándole formalidad al Departamento de Servicios Generales en cuanto lo que son manuales de procedimientos, estamos aumentando la calidad de acuerdo a lo que dicen la normas ISO. Por otra parte, al establecer ciertas normas o políticas por escrito permite tener mejor control para que el proceso se desarrolle de la mejor forma. |

m) Diagrama de flujo



Municipalidad de San Carlos.
Diagrama de Flujo para el proceso de Mantenimiento y Reparación de Vehículos de la Fuerza Pública

Departamento: Servicios Generales

Responsable: Jefe de Servicios Generales

Código del Proceso: SGrmvfp03-2010

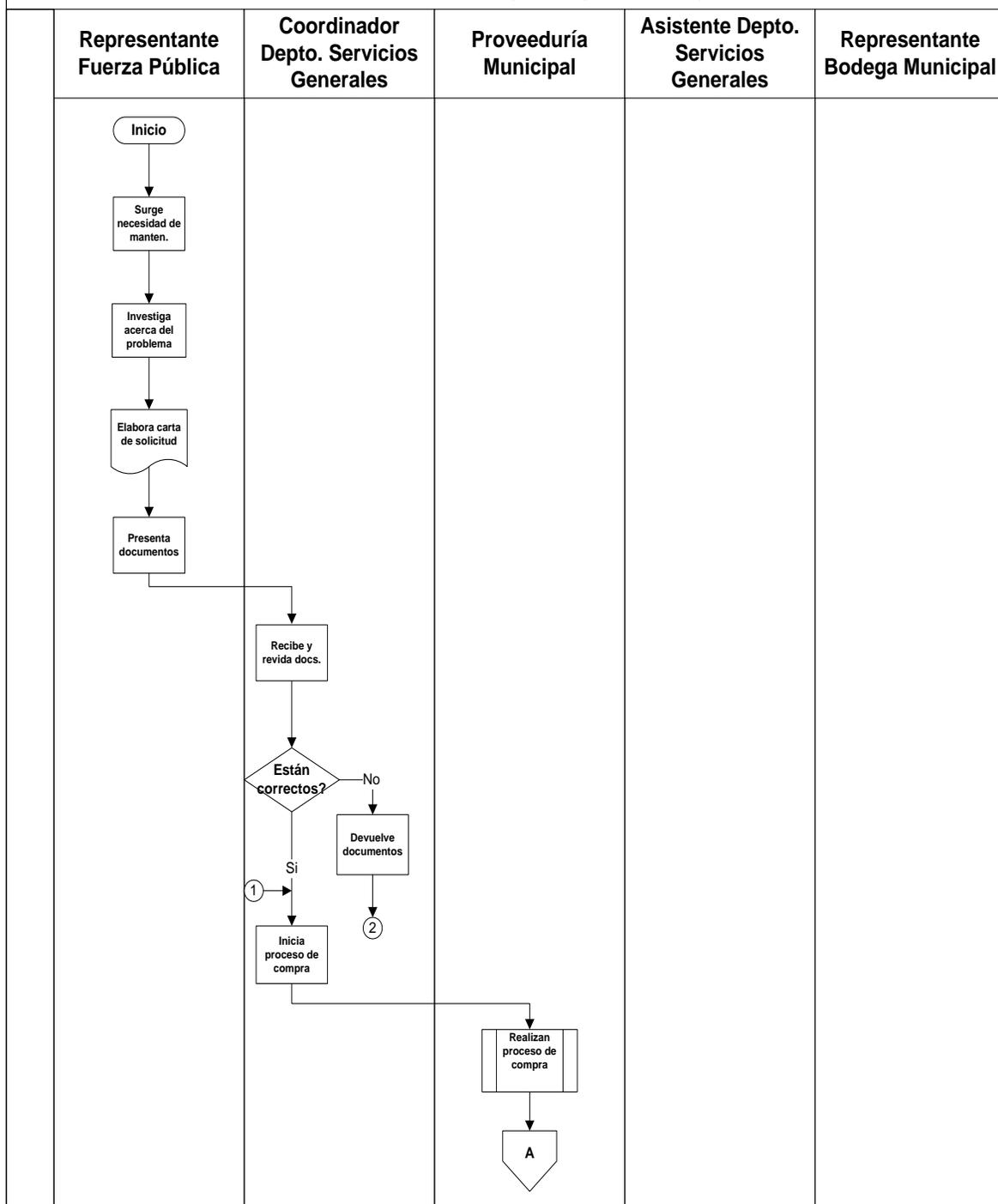
Revisión: 1

Versión: 1

Fecha: Noviembre 2010

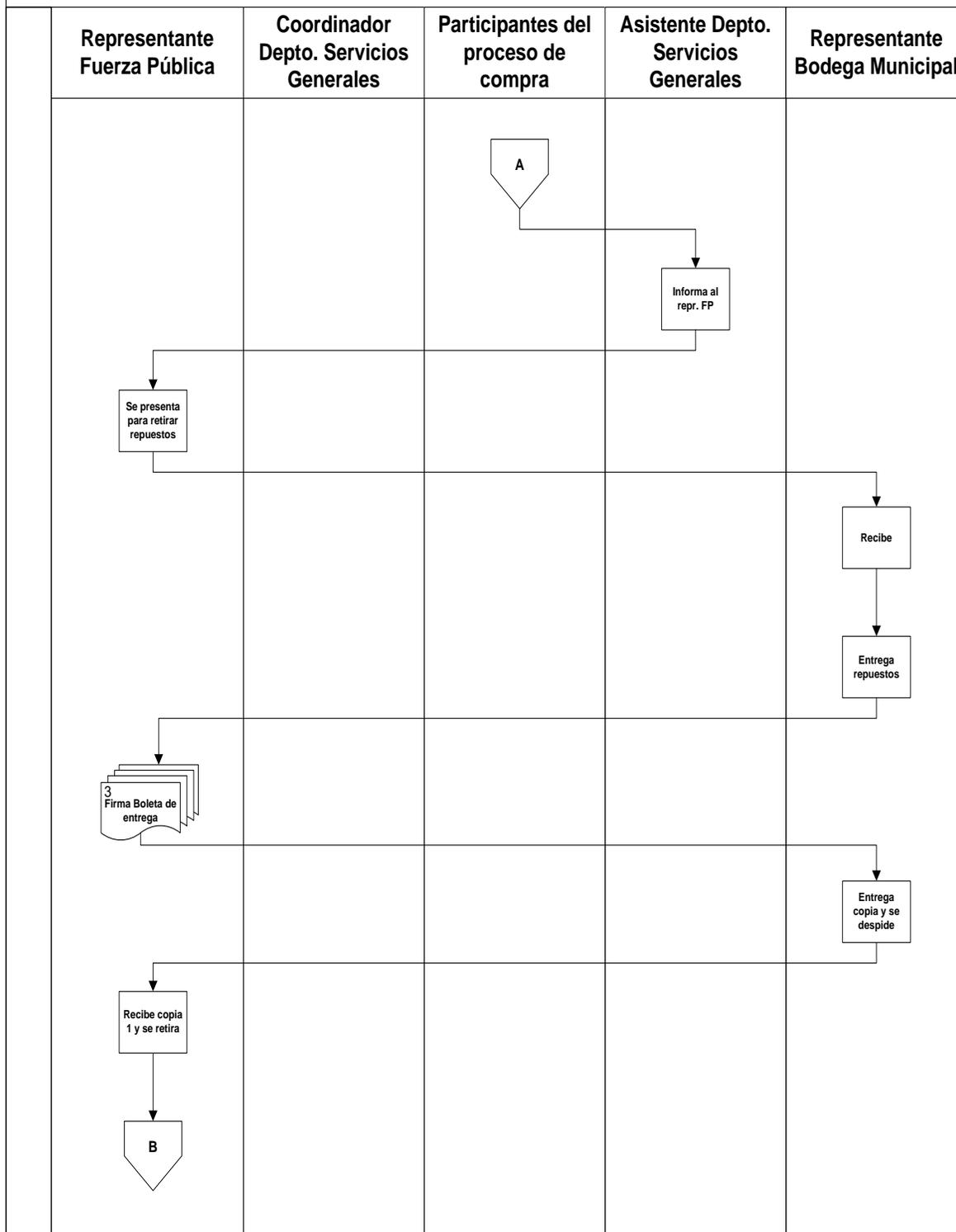
Elaborado por: Diego Andrés Gómez Vargas

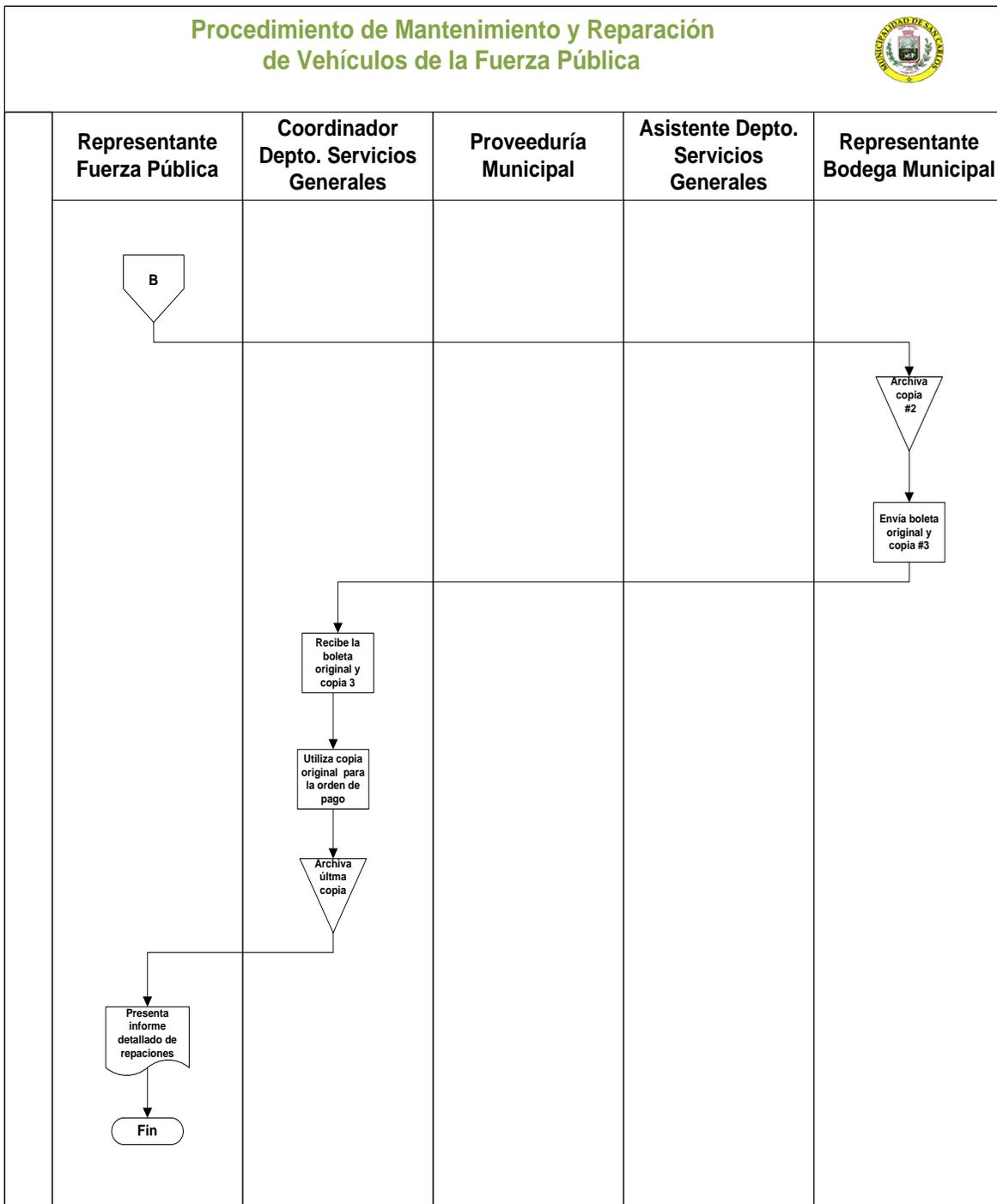
Aprobado por: Wilbert Rojas Cordero





Procedimiento de Mantenimiento y Reparación de Vehículos de la Fuerza Pública







4.2.3. Procedimiento de Mantenimiento de Vehículos Municipales.



Municipalidad de San Carlos Manual de Procedimientos

| | | | |
|--|---------------------------------|---|--|
| Nombre de la Unidad Departamento de Servicios Generales | | Nombre del Procedimiento Mantenimiento de Vehículos Municipales | |
| Responsable: Coordinador (a) del Departamento de Servicios Generales | | | |
| Código de Proceso: SGmvm04-2010 | Fecha: Noviembre 2010 | Página: | |
| Número de Revisión 1 | Número de Versión 1 | Próxima Revisión | |
| Elaborado por: Diego Andrés Gómez Vargas | | | |
| Revisado por: Jimmy Segura Rodríguez | | Aprobado por: Wilbert Rojas Cordero | |
| Fecha de Aprobación | | Rige a partir de: | |



Tabla de Contenidos.

| | | |
|----|---|-----|
| a) | Introducción..... | 119 |
| b) | Objetivo del proceso. | 119 |
| c) | Alcance | 119 |
| d) | Responsable | 120 |
| e) | Políticas o normas relacionadas al proceso..... | 120 |
| f) | Formularios | 121 |
| g) | Sistemas de información | 122 |
| h) | Conceptos | 122 |
| i) | Descripción de las actividades mejoradas | 125 |
| j) | Tabla de análisis para la mejora del procedimiento..... | 130 |
| k) | Diagrama de flujo..... | 131 |



a) Introducción

Uno de los procedimientos de gran importancia para el buen estado del activo vehículos de la Municipalidad de San Carlos es el que lleva a cabo el departamento de Servicios Generales llamado: “procedimiento interno para dar mantenimiento a los vehículos municipales”. Dicho procedimiento permite que la institución siempre cuente con la disponibilidad de la flota vehicular municipal para desarrollar gran cantidad de las actividades desempeñadas por muchos de los colaboradores de la institución. Por otra parte, el procedimiento permite llevar un control del estado de cada vehículo revelando el momento oportuno en que existe la necesidad de desechar o adquirir un nuevo activo como estos.

Entre los puntos que se desarrollan dentro de este manual de procedimientos para el proceso mencionado anteriormente destacan: el propósito, el alcance, la persona responsable dentro del departamento para que el proceso se realice en forma adecuada, políticas relacionadas, formularios y sistemas de información utilizados, entre otros. Además se describen paso a paso las actividades que se desarrollan actualmente y las actividades que se proponen después de un análisis realizado. Finalmente, se describe simbólicamente por medio de un diagrama de flujo el proceso propuesto para la Municipalidad de San Carlos.

b) Objetivo del proceso.

El propósito fundamental de este procedimiento es mantener controlado y ordenado el sistema mediante el cual se logra tener en buenas condiciones mecánicas de funcionamiento, la flota vehicular de La Municipalidad de San Carlos. Pretende describir la forma y procedimiento apropiado mediante el cual todos los vehículos municipales tengan una buena asistencia, de forma oportuna y apropiada.

c) Alcance

El procedimiento interno para dar mantenimiento a los vehículos municipales aplica el (la) Asistente de Servicios Generales (análisis, impresiones) chóferes, (son los usuarios de las tarjetas), departamento de Proveduría y mecánicos internos o externos.



d) Responsable

El principal responsable para que el proceso interno para dar mantenimiento a los vehículos municipales se desarrolle es el departamento de Servicios Generales. La persona física coordinadora de dicho departamento es el jefe de Servicios Generales.

e) Políticas o normas relacionadas al proceso

En la ejecución del procedimiento no existe ninguna norma, política de operaciones o lineamientos algunos en forma documentada. Por tal motivo, de acuerdo a la información brindada por el funcionario responsable del proceso, se pudo abstraer las siguientes normativas:

El funcionario que se le asigne un vehículo ya sea como su conductor permanente, o en su defecto, como jefe a cargo del vehículo, solicitará mediante un oficio dirigido al departamento de Servicios Generales, sección transportes, la autorización y el trámite para llevar su vehículo a que se le realice un diagnóstico y presupuesto por el mantenimiento preventivo deseado o correspondiente, o por la reparación mecánica que se estima necesario datos a los síntomas de avería que este presentando el vehículo. Igualmente si se trata de una Revisión Técnica.

El departamento de Servicios Generales, iniciará el trámite o proceso ante el departamento de proveeduría, cuál puede ser por cualquiera de los medios establecidos y convalidados según la ley de contratación administrativa o mediante una solicitud expresa dirigida al taller mecánico municipal, según sea el caso. Dicho trámite puede ser, la obtención de una orden de compra, una caja chica o una orden interna dirigida al taller municipal.

Definida cualquiera de las formas expuestas en el punto anterior, se le dará la orden por parte de Servicios Generales y procedimiento a seguir, al chofer o jefe a cargo del vehículo para que proceda según sea el caso, a llevarlo a realizar el mantenimiento preventivo, diagnóstico o revisión técnica.

- a. El chofer será la persona encargada de obtener un diagnóstico del problema, un presupuesto de la reparación mecánica, mantenimiento preventivo o revisión técnica, así como un presupuesto de los repuestos necesarios el cual se demostrará con facturas proformas.



- b. Con la documentación indicada en el punto anterior, Servicios Generales hará un estudio de costo en comparación con el contenido presupuestario y gestionará ante el departamento de proveeduría, un nuevo proceso de compra para la realización de la reparación mecánica, mantenimiento preventivo o revisión técnica.
- c. El chofer del vehículo deberá estar presente en el taller en todo momento mientras se realizan las labores de arme y desarme del vehículo
- d. El chofer o jefe encargado del vehículo, recogerá y entregará a bodega, los repuestos reemplazados.
- e. El chofer o jefe encargado del vehiculó en reparación indicará al mecánico designado que debe hacer llegar por su medio la factura por la reparación junto con una copia de la orden de compra al Departamento de Servicios Generales, igualmente proporcionará a Servicios Generales una copia del recibido de Bodega de los repuestos comprados, con el fin de que ese departamento inicio el trámite de pago al proveedor.
- f. El chofer o jefe encargado del vehiculó deberá registrar en una tarjeta de papel o electrónica que se encuentra en el expediente del vehículo y que mantendrá en su poder, todas las intervenciones que a éste se le hagan, precisando la fecha de la realización, el detalle de lo realizado y el lugar donde se hizo. Además actualizará el expediente con las copias, de las facturas y la orden de compra.
- g. Tras realizado el trabajo y actualizada la tarjeta, el chofer o jefe encargado del vehiculó, llevará la tarjeta a Servicios Generales, para que sea firmada y sellada, como mecanismo de control, especialmente con lo que tiene que ver con los cambios de aceite y revisiones técnicas.
- h. Este procedimiento rige para los vehículos livianos y motocicletas de uso administrativo, de todos los departamentos, en el entendido de que la maquinaria pesada generalmente en el taller municipal.

f) Formularios

Actualmente sólo existe un formulario llamado “tarjeta de control de mantenimiento de vehículos” que mantiene el chofer consigo para ser utilizado en el momento que exista una reparación.



g) Sistemas de información

Únicamente se hace necesario la utilización de una tarjeta prediseñado para tal efecto, así como el software Microsoft Excel, para la confección de la tarjeta y para llevar los datos estadísticos y de análisis de datos. Asimismo, deberá utilizarse el sistema de control de flotillas del SIM.

h) Conceptos

Mantenimiento preventivo: cambios de aceite, engrases, revisiones de nivel de agua, bomba de aceite hidráulico, líquido de frenos, luces quemadas, balanceo, alineamiento, batería, presión de llantas, ajuste de partes flojas por el uso diario, escobillas de parabrisas, fusibles, aire acondicionado, herramientas básicas y equipos y accesorios requeridos por ley.

Revisiones técnicas: Es la revisión requerida por mandato de ley que generalmente es anual y que la realiza un taller u empresa reconocida por el Estado.

Reparaciones mecánicas: son aquellas necesarias que requieren de la intervención de un técnico mecánico, electricista, o de un mecánico en enderezado y pintura.

Oficio: es un documento oficial que se utiliza a nivel interno de la Municipalidad para comunicar algo entre funcionarios de la institución.

i) Descripción de las actividades actuales

Tabla 12. Descripción de las actividades actuales para el procedimiento de Mantenimiento de Vehículos Municipales.



Municipalidad de San Carlos
Departamento de Servicios Generales
Proceso Interno Actual Para Mantenimiento
de Vehículos Municipales

| Secuencia de Pasos | Descripción | Responsable |
|--------------------|---|-------------|
| 1 | Solicitará mediante un oficio dirigido al | Chofer |



| | | |
|---|--|----------------------------------|
| | departamento de Servicios Generales, sección transportes, la autorización y el trámite para llevar su vehículo a que se le realice un diagnóstico y presupuesto por el mantenimiento preventivo deseado o correspondiente, o por la reparación mecánica que se estima. | |
| 2 | Iniciará el trámite o proceso ante el departamento de proveeduría. Dicho trámite puede ser, la obtención de una orden de compra, una caja chica o una orden interna dirigida al taller municipal. | Asistente de Servicios Generales |
| 3 | Definida cualquiera de las formas expuestas en el punto anterior, se le dará la orden por parte de Servicios Generales y procedimiento a seguir, al chofer o jefe a cargo del vehículo, para que proceda según sea el caso, a llevarlo a realizar el mantenimiento preventivo, diagnóstico o revisión técnica. | Asistente de Servicios Generales |
| 4 | Se dirigirá al lugar indicado, para obtener, un diagnóstico del problema, un presupuesto de la reparación mecánica, mantenimiento preventivo o revisión técnica, así como un presupuesto de los repuestos necesarios el cual se demostrará con facturas proformas. | Chofer |
| 5 | Con la documentación prescrita en el punto anterior, Servicios Generales, hará un estudio de costo en comparación con el contenido presupuestario y gestionará ante el departamento de proveeduría, un nuevo proceso de compra para la realización de la reparación mecánica, | Asistente de Servicios Generales |



| | | |
|---|---|--------|
| | mantenimiento preventivo o revisión técnica. | |
| 6 | Obtenida la Orden de Compra correspondiente, el chofer o encargado podrá llevar el vehículo al lugar designado para tal efecto. Además espera que proveeduría entregue al mecánico los repuestos que de ser necesarios, proveeduría entregará tras haberse hecho su respectivo ingreso y retiro de la bodega | Chofer |
| 7 | El chofer o jefe encargado del vehículo, recogerá y entregará a bodega, los repuestos reemplazados. | Chofer |
| 8 | El chofer o jefe encargado del vehiculó en reparación indicara al mecánico designado que debe hacer llegar por su medio la factura por la reparación junto con una copia de la orden de compra al Departamento de Servicios Generales, igualmente proporcionara a Servicios Generales una copia del recibido de Bodega de los repuestos comprados, con el fin de que ese departamento inicio el trámite de pago al proveedor. | Chofer |
| 9 | El chofer o jefe encargado del vehiculó, deberá registrar en una tarjeta de papel o electrónica que se encuentra en un expediente del vehículo, que mantendrá en su poder, todos las intervenciones que a este se le hagan, precisando la fecha de la realización, el detalle de lo realizado y el lugar donde se hizo. Además actualizara el expediente con las copias, de las facturas y la orden de compra. | Chofer |



| | | |
|----|--|----------------------------------|
| | <p>b) Un presupuesto de la reparación mecánica, mantenimiento preventivo o revisión técnica</p> <p>c) Un presupuesto de los repuestos necesarios el cual se demostrará con facturas proformas.</p> | |
| 9 | Presenta la documentación requerida ante el departamento de Servicios Generales. (Facturas proforma). | Chofer |
| 10 | Recibe información requerida. | Asistente de Servicios Generales |
| 11 | Hará un estudio de costo en comparación con el contenido presupuestario. | Asistente de Servicios Generales |
| 12 | Gestionará ante el departamento de proveeduría, un nuevo proceso de compra para la realización de la reparación mecánica, mantenimiento preventivo o revisión técnica. | Asistente de Servicios Generales |
| 13 | Realiza proceso de compra | Proveduría Municipal |
| 14 | Espera que proveeduría le entregue los repuestos una vez que ingresen a bodega. | Chofer |
| 15 | Recibe repuestos por parte de proveeduría. | Chofer |
| 16 | Solicita a proveeduría copia de la orden de compra, una copia de la factura con el costo de los repuestos y una copia de recibo de repuestos. | Chofer |



| | | |
|----|--|----------|
| 17 | Reciben documentación por parte de proveeduría | Chofer |
| 18 | Fotocopia la copia de la orden de compra recibida por proveeduría (una copia) | Chofer |
| 19 | Llevará el vehículo al taller designado para tal efecto. | Chofer |
| 20 | Entrega los repuestos al mecánico junto a la fotocopia de la orden de compra. | Chofer |
| 21 | Recibe repuestos más la fotocopia de la orden de compra. | Mecánico |
| 22 | Realiza reparaciones correspondientes. | Mecánico |
| 23 | Indica al mecánico designado los pasos que debe realizar para su respectivo pago. El mecánico debe llevar al departamento de Servicios Generales: a) La factura por la reparación. b) Copia de la orden de compra | Chofer |
| 24 | Recoge y entrega a bodega los repuestos remplazados. | Chofer |
| 25 | Solicita una copia de la factura por costo de mano de obra al mecánico. | Chofer |



| | | |
|----|---|----------------------------------|
| 26 | Archiva en el expediente del vehículo copias de las facturas y la orden de compra. | Chofer |
| 27 | Registra en la tarjeta de control de mantenimiento de vehículos los siguientes puntos: Fecha de reparación Lugar donde se realizó Detalle de lo realizado | Chofer |
| 28 | Una vez incluida la información necesitada en la tarjeta de control de mantenimiento de vehículos, llevará dicha tarjeta al departamento de Servicios Generales para que sea firma y sellada. Esta tarjeta puede ser firmada tanto por el jefe de departamento como por su asistente el (la) cual goza de delegación de autoridad por parte de su jefe para realizarlo. | chofer |
| 29 | Recibe y verifica la información contenida en la tarjeta de control de mantenimiento de vehículos. ¿Está la información correcta? Si: 26 No: Paso 23 | Asistente de Servicios Generales |
| 30 | Firma y sella la tarjeta de control de mantenimiento de vehículos | Asistente de Servicios Generales |
| 31 | Entrega la tarjeta de control de mantenimiento de vehículos al chofer. | Asistente de Servicios Generales |



| | | |
|----------------|---|--------|
| 32 | Recibe la tarjeta de control de mantenimiento de vehículos | Chofer |
| 33 | Archiva en el expediente del vehículo la tarjeta de control de mantenimiento de vehículos | Chofer |
| Fin de proceso | | |

k) Tabla de análisis para la mejora del procedimiento

Tabla 14. Análisis para la mejora del procedimiento de Mantenimiento de Vehículos Municipales.

Aspecto Comentario y Sugerencias

| | |
|--------------------|---|
| Reducción de Pasos | Existe un incremento de los pasos debido al reacomodo de las actividades actuales de una forma más ordenada. Además existen actividades que para poder ejecutarse, es importante el desarrollo de otras antecesoras que no se mencionan dentro de las actuales, por lo tanto, al ser mencionadas dentro de las actividades mejoradas van aumentar el número de pasos. |
| Reducción de Pases | Se conserva los mismos participantes dentro del proceso ya que se consideran los más oportunos para realizar el procedimiento en sí. Es importante señalar que dentro del departamento de Servicios Generales tanto el jefe como su asistente pueden ejecutar los pasos necesarios para cumplir con este procedimiento, pero para efectos de este manual se menciona solamente una persona del departamento que sería el asistente. Éste tiene toda la autoridad por parte de su jefe para dar autorizaciones, firmas, entre otros. De esta forma se reducen los pases e igualmente se reducirían tiempos y costos. |



| | |
|-----------------------|--|
| Reducción de Costos | Los costos en este proceso dependen mucho de qué tan rápido se desarrolle el procedimiento. En la tabla de descripción de actividades actuales o en el diagrama de flujo se podrá notar que dentro del procedimiento existen dos procesos más. Por lo tanto, entre más eficacia y eficiencia exista entre los colaboradores de todo el proceso en sí, menos van a ser los costos de tener un vehículo detenido por mal estado. |
| Reducción de Tiempos | Al igual que la reducción de costos, los tiempos se podrían reducir a medida que se cumpla con los requisitos tanto en los pasos como en los otros procesos incluidos dentro del procedimiento de mantenimiento de vehículos municipales. Recordemos que cada proceso de esta institución conlleva una serie de requerimientos que si no son respetados no se pueden seguir adelante. |
| Aumento de la Calidad | El establecer una normativa o políticas por escrito dentro de este manual permite que el proceso se desarrolle de buena forma. Además el buen uso que se le destine a la tarjeta de control interno de mantenimiento vehículos municipales permitiría un mejor registro del historial del vehículo para futuros cambios de la flotilla vehicular municipal. |

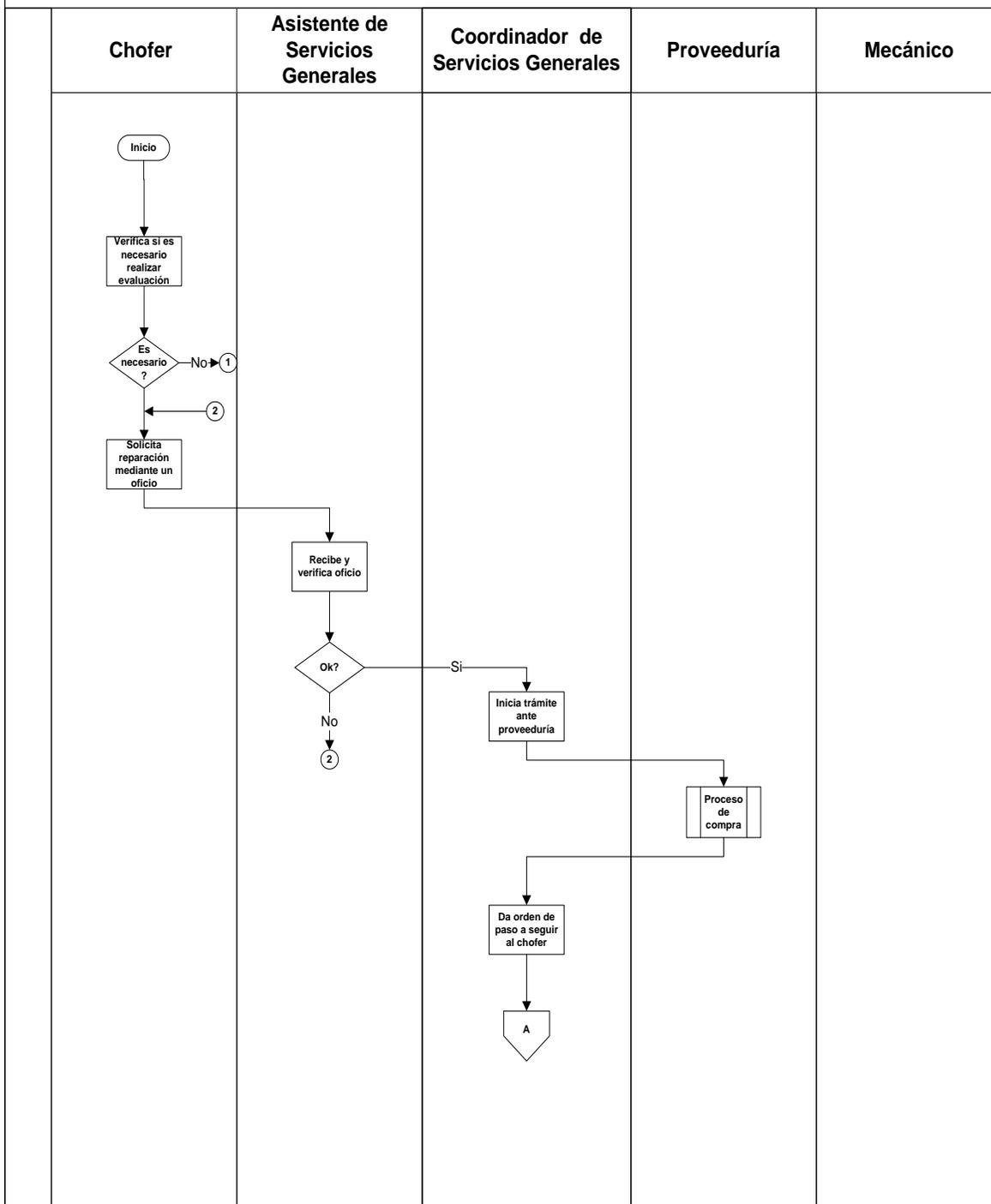
I) Diagrama de flujo.

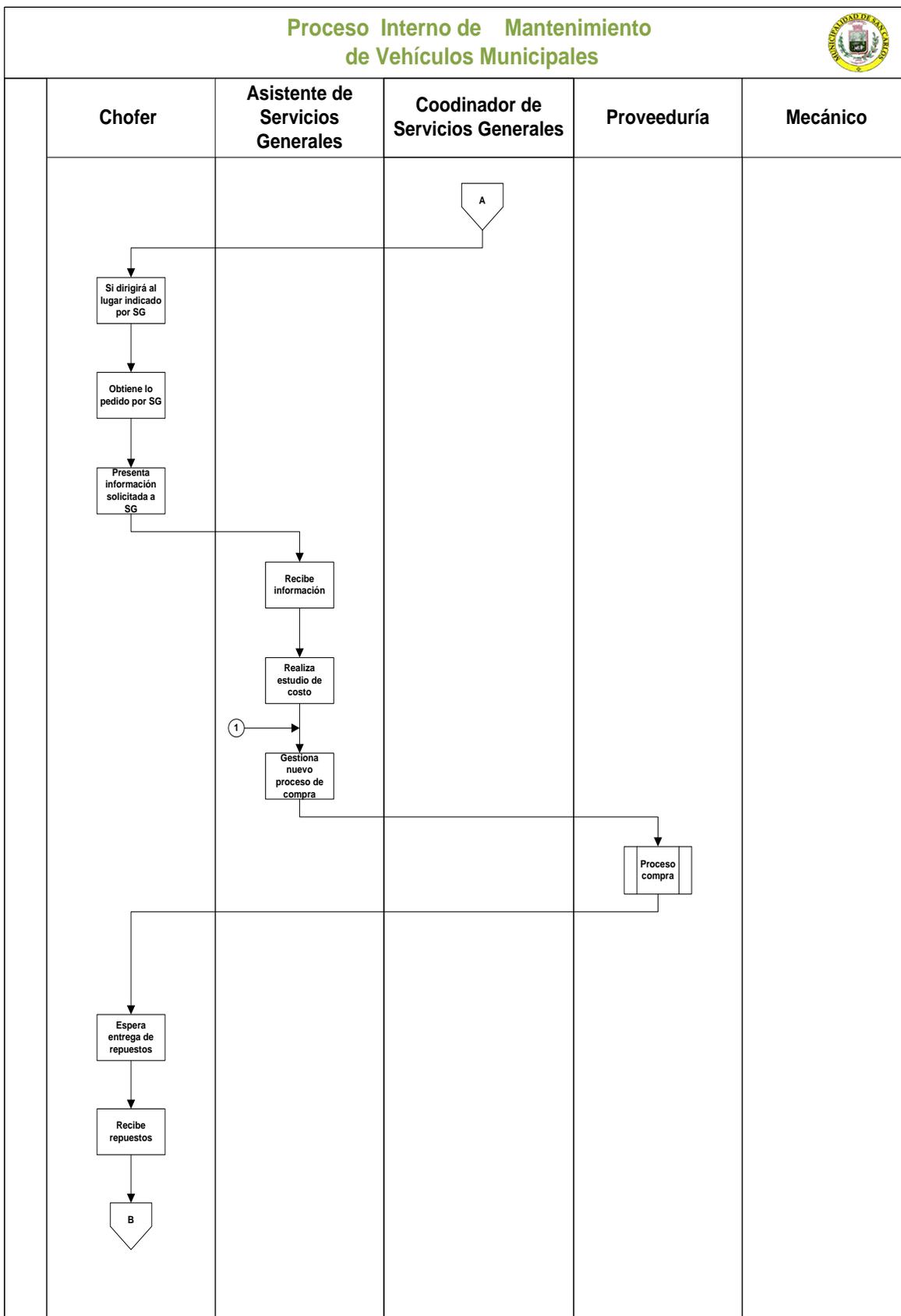


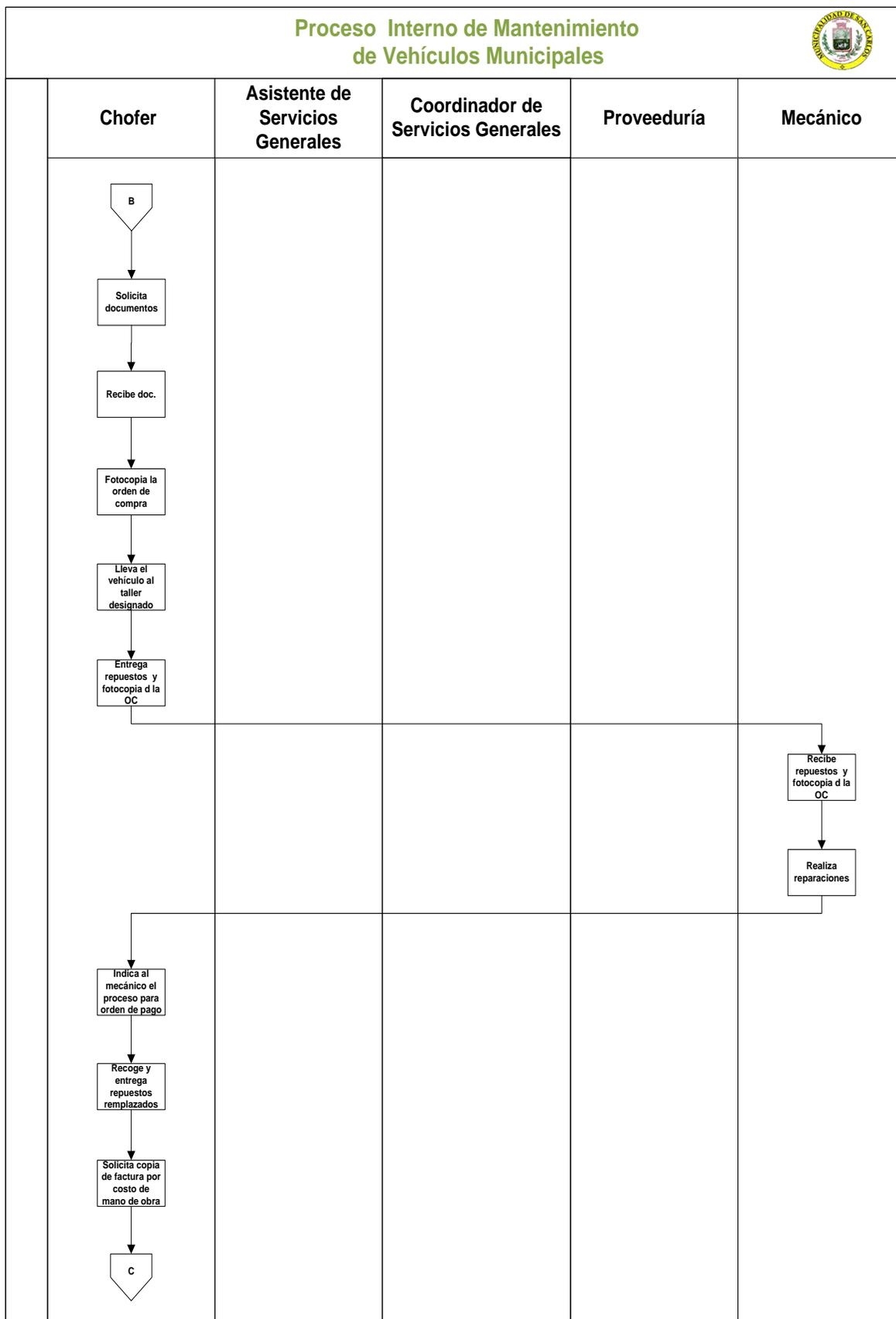
Municipalidad de San Carlos. Diagrama de Flujo para el Proceso Interno de Mantenimiento de Vehículos Municipales

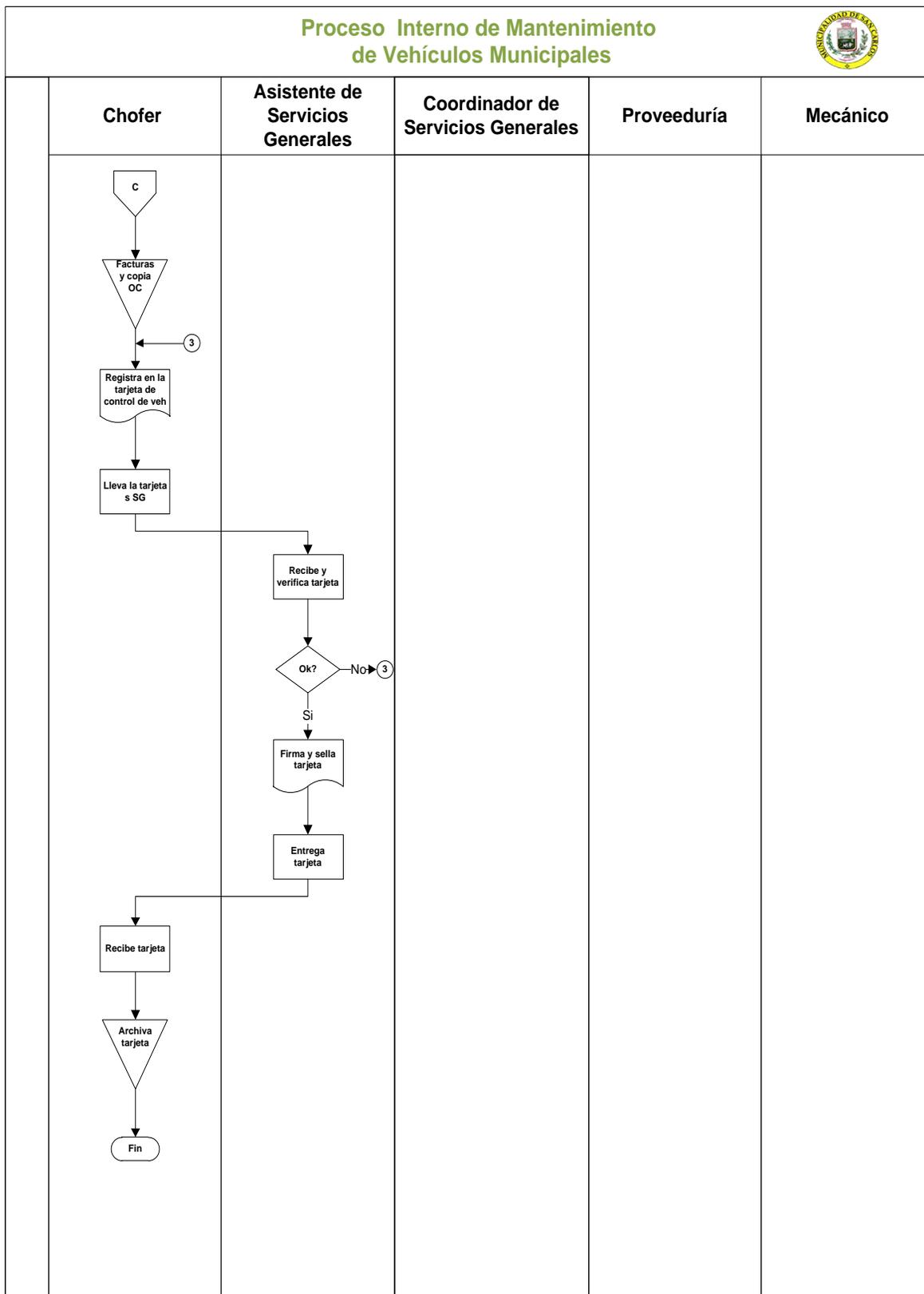
Departamento: Servicios Generales
Responsable: Jefe de Servicios Generales
Código del Proceso: SGmvm04-2010
Revisión: 1
Versión: 1

Fecha: Noviembre 2010
Elaborado por: Diego Andrés Gómez Vargas
Aprobado por: Wilbert Rojas Cordero











4.3. DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

4.3.1. Procedimiento de Incapacidades con la CCSS.



Municipalidad de San Carlos Manual de Procedimientos

| | | | |
|---|---------------------------------|---|--|
| Nombre de la Unidad Departamento de Recursos Humanos | | Nombre del Procedimiento Incapacidades con la Caja Costarricense de Seguro Social | |
| Responsable: Coordinador (a) del Departamento de Recursos Humanos | | | |
| Código de Proceso: RHiccoss01-2010 | Fecha: Noviembre 2010 | Página: | |
| Número de Revisión 1 | Número de Versión 1 | Próxima Revisión | |
| Elaborado por: Diego Andrés Gómez Vargas | | | |
| Revisado por: Jimmy Segura Rodríguez | | Aprobado por: Wilbert Rojas Cordero | |
| Fecha de Aprobación | | Rige a partir de: | |



Tabla de Contenidos

| | | |
|----|---|-----|
| a) | Introducción..... | 138 |
| b) | Objetivo del proceso. | 138 |
| c) | Alcance | 139 |
| d) | Responsable | 139 |
| e) | Políticas o normas relacionadas al proceso..... | 139 |
| f) | Formularios | 141 |
| g) | Sistemas de información | 141 |
| h) | Descripción de las actividades actuales..... | 142 |
| i) | Descripción de las actividades mejoradas | 143 |
| j) | Tabla de análisis para la mejora del procedimiento..... | 146 |
| k) | Diagrama de flujo..... | 147 |



a) Introducción

Los seguros sociales tienen por objeto amparar a la clase trabajadora contra ciertos riesgos, como la muerte, los accidentes, la invalidez, las enfermedades, la desocupación o la maternidad. Son obligatorios y sus primas están a cargo de los asegurados y empleadores.

Como parte de uno de los procesos de la institución específicamente del departamento de Recursos Humanos, existe la necesidad de documentar el procedimiento que respecta a incapacidades con el propósito de darle mayor formalización a la sección y con el fin de conservar un documento de respaldo en el instante que exista alguna duda para desempeñar una actividad del proceso ó cada vez que se incorpora un nuevo colaborador al departamento.

Es importante recalcar que una incapacidad laboral es la que afronta un trabajador para ejecutar sus funciones como consecuencia de una enfermedad o un accidente de trabajo. La incapacidad laboral puede presentarse de forma temporal o permanente, y puede ser parcial o total.

Para efectos de este manual veremos dos procesos de incapacidades completamente diferentes ya que uno corresponde a lo que son riesgo del trabajo con el Instituto Nacional de Seguros y el otro referente a enfermedad, invalidez, vejes y muerte con la Caja Costarricense de Seguro Social.

En este apartado nos involucraremos con el proceso de incapacidades con la CCSS donde nos interesa conocer el propósito de procedimiento, el alcance, el responsable para que se lleve a cabo de la mejor manera, políticas o normas relacionadas al proceso, entre otros aspectos que deben ser tomados en consideración durante el desarrollo de esta investigación.

b) Objetivo del proceso.

Cumplir con el debido proceso que se debe llevar a cabo para lo referente a incapacidades con la Caja Costarricense de Seguro Social.



c) Responsable

El procedimiento interno para las incapacidades con la Caja Costarricense de Seguro Social se encuentra a cargo del Departamento de Recursos Humanos que tiene como principal representante al Coordinador (a) de dicho departamento.

d) Alcance

El procedimiento aplica para el Funcionario Afectado, Secretaria de Recursos Humanos, Coordinador (a) de Recursos Humanos y Caja Costarricense de Seguro Social.

e) Normas relacionadas al proceso

Entre los reglamentos y disposiciones municipales que se utilizan en la ejecución de este procedimiento se encuentran el Código Municipal y la Convención Colectiva Municipal. Recordemos también que se debe tomar en consideración las leyes o reglamentos nacionales como lo son el código de trabajo y el reglamento de la Caja Costarricense de Seguro Social.

Debido a que por Código de Trabajo y CCSS es todo un reglamento lo que existe en materia de incapacidades, para efectos de este trabajo sólo se va a mencionar lo que por Código Municipal y Convención Colectiva se debe respetar para llevar a cabo este procedimiento. Además de lo que dice las regulaciones mencionadas anteriormente, no podría escaparse lo que dice la **Constitución Política de Costa Rica** en sus artículos 62 y 73:

ARTICULO 62.- Tendrán fuerza de ley las convenciones colectivas de trabajo que, con arreglo a la ley, se concierten entre patronos o sindicatos de patronos y sindicatos de trabajadores legalmente organizados.

ARTÍCULO 73.- Se establecen los seguros sociales en beneficio de los trabajadores manuales e intelectuales, regulados por el sistema de contribución forzosa del Estado, patronos y trabajadores, a fin de proteger a éstos contra los riesgos de enfermedad, invalidez, maternidad, vejez, muerte y demás contingencias que la ley determine.

La administración y el gobierno de los seguros sociales estarán a cargo de una institución autónoma, denominada Caja Costarricense de Seguro Social.



No podrán ser transferidos ni coordinadores en finalidades distintas a las que motivaron su creación, los fondos y las reservas de los seguros sociales.

Los seguros contra riesgos profesionales serán de exclusiva cuenta de los patronos y se registrarán por disposiciones especiales.

(Así reformado por ley No. 2737 de 12 de mayo de 1961).

Por Código Municipal

Artículo 134. — Los incentivos y beneficios que propicien el cumplimiento de los objetivos de cada municipalidad y que por sus características internas fomenten el desarrollo y la promoción del personal municipal, estarán regulados por la evaluación de su desempeño - proceso o técnica que estimará el rendimiento global del empleado- o por una apreciación sistemática del desempeño del individuo, que permita estimular el valor, la excelencia y otras cualidades del trabajador.

Por Convención Colectiva

Artículo N° 15:

De las incapacidades:

En los casos de licencia por incapacidades, los trabajadores tendrán derecho a:

a-1) Por enfermedad o cualquier clase de accidente (se excluye de esa norma los accidentes de trabajo), la Municipalidad cancelará el faltante de salario devengado por la incapacidad del trabajador, por parte de la Caja Costarricense del Seguro Social, hasta completar; salvo en los primeros tres días en que si se pagará el 100% del salario bruto y un 40% del salario bruto por los demás días de la incapacidad (siempre y cuando entre una incapacidad y otra no hayan transcurrido 30 días calendario), y sobre este rubro no se rebajan las cargas sociales, embargos por deuda, ni el impuesto sobre la renta, ello conforme lo señala la ley. A excepción de las incapacidades por maternidad, donde la Municipalidad paga un 50% del salario bruto por todos los días que cubran la incapacidad y sobre ésta si se rebajan las deducciones de ley ya que esta se contabiliza como salario.



Si pasado este periodo el trabajador no ha sido pensionado o se haya otorgado una incapacidad permanente pero continúa incapacitado para trabajar, este conservará su derecho laboral.

Artículo N° 17:

A los coordinadores que por cuestiones de salud les dictaminen las autoridades médicas de la Caja Costarricense del Seguro Social: prótesis dental, aparatos ortopédicos o anteojos. Para esto, la Municipalidad incluirá en el Presupuesto Ordinario anual la suma de ₡500.000.00, para este fin.

A.1: De los beneficios: se establece para este efecto, que el Funcionario Municipal recibirá un 30% como subsidio.

f) Formularios

Entre los formularios que se utilizan para el actual procedimiento destacan:

Boleta de incapacidad extendida por la CCSS.(Ver **ANEXO 4**)

La Acción de Personal.(Ver**ANEXO 5 (Acción de personal en el sistema) y ANEXO 6 (Acción de personal impresa)**)

g) Sistemas de información

Para la ejecución del proceso de incapacidades con la Caja Costarricense de Seguro Social es necesario el uso de algunos software tales como la herramienta de Microsoft Excel para la elaboración de las acciones de personal y base de datos y el Sistema Integral Municipal.



h) Descripción de las actividades actuales

Tabla 15. Descripción de las actividades actuales para el proceso de Trámite de una Incapacidad con la CCSS.



Municipalidad de San Carlos
Departamento de Recursos Humanos
Proceso Actual para el Trámite de una Incapacidad
Con la Caja Costarricense de Seguro Social.

| Secuencia de Pasos | Descripción de las Actividades | Responsable |
|---------------------------|--|-----------------------|
| 1 | Una vez que el colaborador se presenta a recibir los servicios médicos y se le brinda una incapacidad por la enfermedad, debe presentarse o enviar al Depto. de Recursos Humanos la boleta, que para tales efectos le brinda el doctor por el cual fue atendido. De no ser incapacitado, el funcionario debe presentar la boleta de asistencia como comprobante y finaliza el proceso. | Funcionario Afectado. |
| 2 | Cuando existe incapacidad, la auxiliar de RH confecciona la acción de personal para aplicar los cambios correspondientes en planilla. | Secretaria de RH |
| 3 | La acción de personal es firmada por el jefe del departamento de Recursos Humanos | Jefe de RH |
| 4 | La auxiliar del departamento entrega una copia al encargado de planillas, otra al funcionario y la original es archivada en el expediente personal del funcionario. | Secretaria de RH |
| 5 | El jefe de planillas realiza los cambios en planillas de | Jefe de Planillas |



| | | |
|---|---|------------------|
| | acuerdo a los días de incapacidad otorgados al funcionario según lo que dice la acción de personal. | |
| 6 | Una vez realizada la planilla y realizado los rebajos correspondientes se procede a digitar la información en el libro de salario. Para el caso de las incapacidades superiores a los tres días se realiza una anotación al lado horizontal, en la cual se revierte dicha suma al 100% para efectos de pago de aguinaldo, lo señalado por Convención Colectiva. | Secretaria de RH |

i) Descripción de las actividades mejoradas

Tabla 16. Descripción de las actividades mejoradas para el proceso de Trámite de una Incapacidad con la CCSS.

Municipalidad de San Carlos

Departamento de Recursos Humanos

Proceso Mejorado para el Trámite de una Incapacidad

Con la Caja Costarricense de Seguro Social.



| Secuencia de Pasos | Descripción de las Actividades | Responsable |
|---------------------------|--|-----------------------|
| | Surge una necesidad por parte de algún funcionario afectado con algún mal. | |
| 1 | Se presenta a la CCSS para ser atendido. | Funcionario Afectado. |
| 2 | Proceso que realiza la caja para atender a un cliente. ¿Es el funcionario municipal incapacitado por la | CCSS |



| | | |
|----|--|-----------------------|
| | CCSS? Si: Paso 10 No: Paso 3 | |
| 3 | Al ser atendido por la caja pide boleta de comprobante de que fue atendido para justificar su ausencia al trabajo. | Funcionario Afectado. |
| 4 | La caja le da un comprobante de que fue atendido | CCSS |
| 5 | Recibe comprobante y se dirige al Depto. de RH. | Funcionario Afectado. |
| 6 | Presenta comprobante al Depto. de Recursos Humanos | Funcionario Afectado. |
| 7 | Recibe comprobante | Secretaria de RH |
| 8 | Archiva comprobante. | Secretaria de RH |
| 9 | Se retira y fin de proceso | Funcionario Afectado. |
| 10 | Recibe un comprobante de la CCSS, acerca de la incapacidad debidamente autorizada. | Funcionario Afectado. |
| 11 | Se dirige y presenta el comprobante de incapacidad al Depto. de RH. | Funcionario Afectado. |
| 12 | Recibe comprobante y verifica si cumple con los requisitos (expedido por la CCSS, debidamente autorizado por un funcionario de la CCSS). ¿Está correcto? | Secretaria de RH |



| | Si: Paso 14 No: Paso 13 | |
|----|---|-------------------|
| 13 | Explica motivo por el cual no cumple con los requisitos. Fin de proceso. | Secretaria de RH |
| 14 | Confecciona la acción de personal en el sistema para que automáticamente se realicen los cambios en planilla. | Secretaria de RH |
| 15 | Imprime la acción de personal | Secretaria de RH |
| 16 | Envía la acción de personal al jefe (a) de RH para que sea firmada. | Secretaria de RH |
| 17 | Recibe acción de personal y verifica si los espacios en donde se requiere información están completos. ¿Está correcta la acción de personal? Si: Paso 18 No: Paso 14 | Coordinador de RH |
| 18 | Firma la acción de personal | Coordinador de RH |
| 19 | Envía la acción de personal al auxiliar de RH para que imprima la acción de personal. Se deben obtener dos copias. | Coordinador de RH |
| 20 | Recibe la acción de personal firmada por el jefe (a) de RH. | Secretaria de RH |
| 21 | Fotocopia la AP firmada (1 copias). | Secretaria de RH |
| 22 | Archiva acción de personal original en el expediente | Secretaria de RH |



| | | |
|----------------|---|-----------------------|
| | del funcionario. | |
| 23 | Entrega una copia al funcionario afectado | Secretaria de RH |
| 24 | Recibe la copia | Funcionario Afectado. |
| 25 | Se retira. | Funcionario Afectado |
| Fin de proceso | | |

j) Tabla de análisis para la mejora del procedimiento

Tabla 17. Análisis para la mejora del procedimiento de Trámite de Incapacidades con la CCSS.

Aspecto Comentario y Sugerencias

| | |
|--------------------|--|
| Reducción de Pasos | No se da una reducción de pasos en este procedimiento pero si se realiza una reorganización de los mismos, tratando de que la secuencia de actividades sea la más idónea para que el procedimiento se ejecute de la mejor forma. |
| Reducción de Pases | Al existir una mejor organización de los pasos con respecto a la información brindada para este fin, se pudo concluir que el procedimiento empieza desde el momento en que el funcionario afectado se presenta a la Caja del Seguro en donde la institución realiza todo un proceso que al final da como resultado la ó no incapacidad del afectado. Por lo tanto existe un aumento de pases que no tiene ningún efecto secundario o negativo para el proceso en sí. |
| Reducción de | Los costos son mínimos en este procedimiento pero podrían reducir |



| | |
|-----------------------|---|
| Costos | en la medida que utilizemos completamente el Sistema Integral Municipal sin tener que imprimir ninguna acción personal. En el caso de la copia que se le brinda al funcionario afectado, se podría enviar un correo electrónico con la información respectiva a su incapacidad. |
| Reducción de Tiempos | Es difícil controlar los tiempos en un proceso como este pero al igual que otros procedimientos, éstos podrían reducir a medida que los participantes en el proceso conozcan y pongan en práctica la secuencia actividades en el momento más oportuno para la ejecución correcta del procedimiento. |
| Aumento de la Calidad | Al igual que en todos los procesos la calidad se ve reflejada en el ordenamiento y documentación de los actividades que se deben desarrollar para ejecutar el procedimiento. Recordemos que uno de los requisitos para cumplir con lo contemplado en las normas ISO es la documentación de los procedimientos. Además, a modo de sugerencia veremos un aumento de la calidad en la medida que este manual sea aplicado a nivel departamental. |

k) Diagrama de flujo.



Municipalidad de San Carlos. Diagrama de Flujo para el proceso de Incapacidades con la CCSS

Departamento: Recursos Humanos

Responsable: Jefe de Recursos Humanos

Código del Proceso: RHiccss01-2010

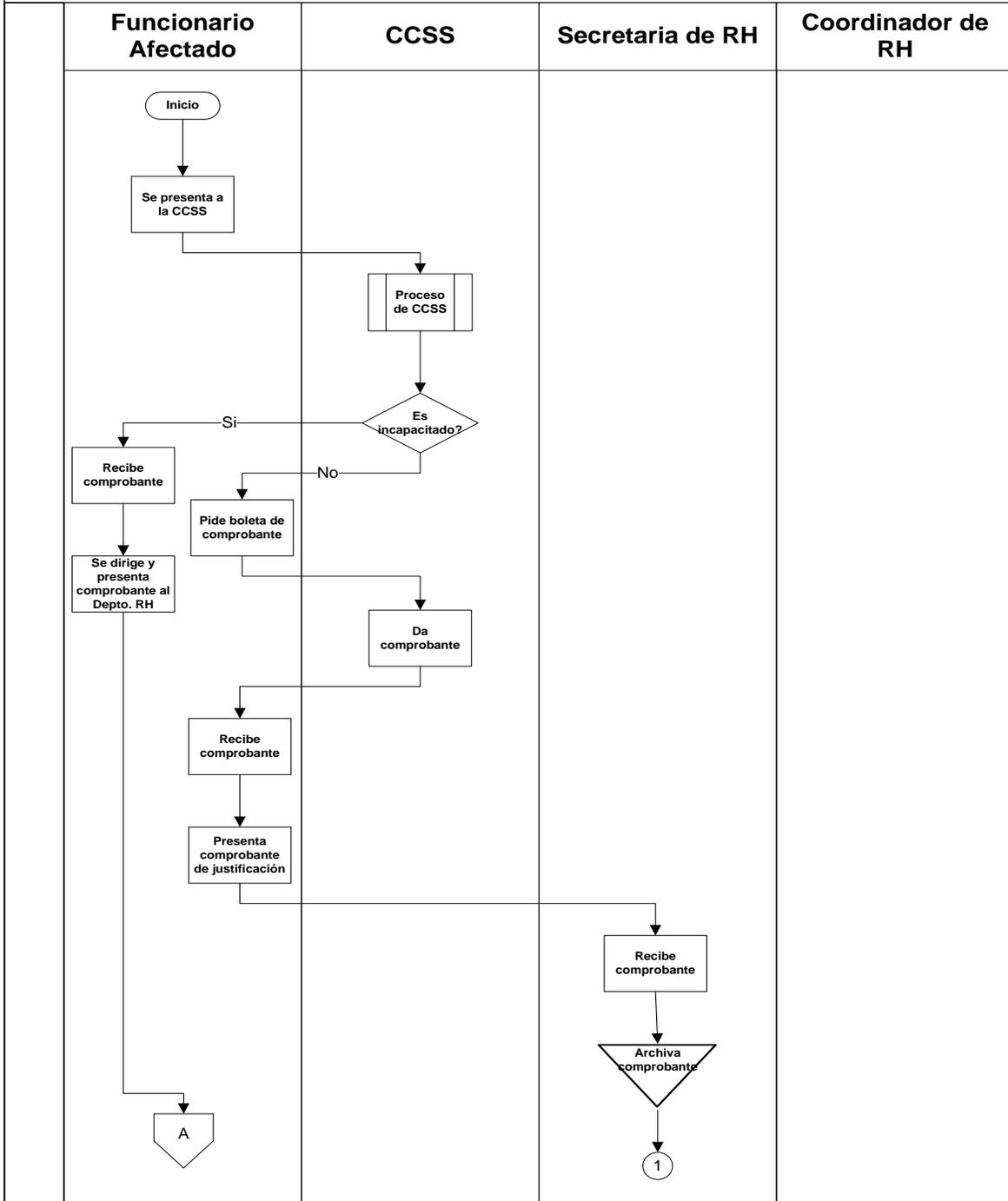
Revisión: 1

Versión: 1

Fecha: Noviembre 2010

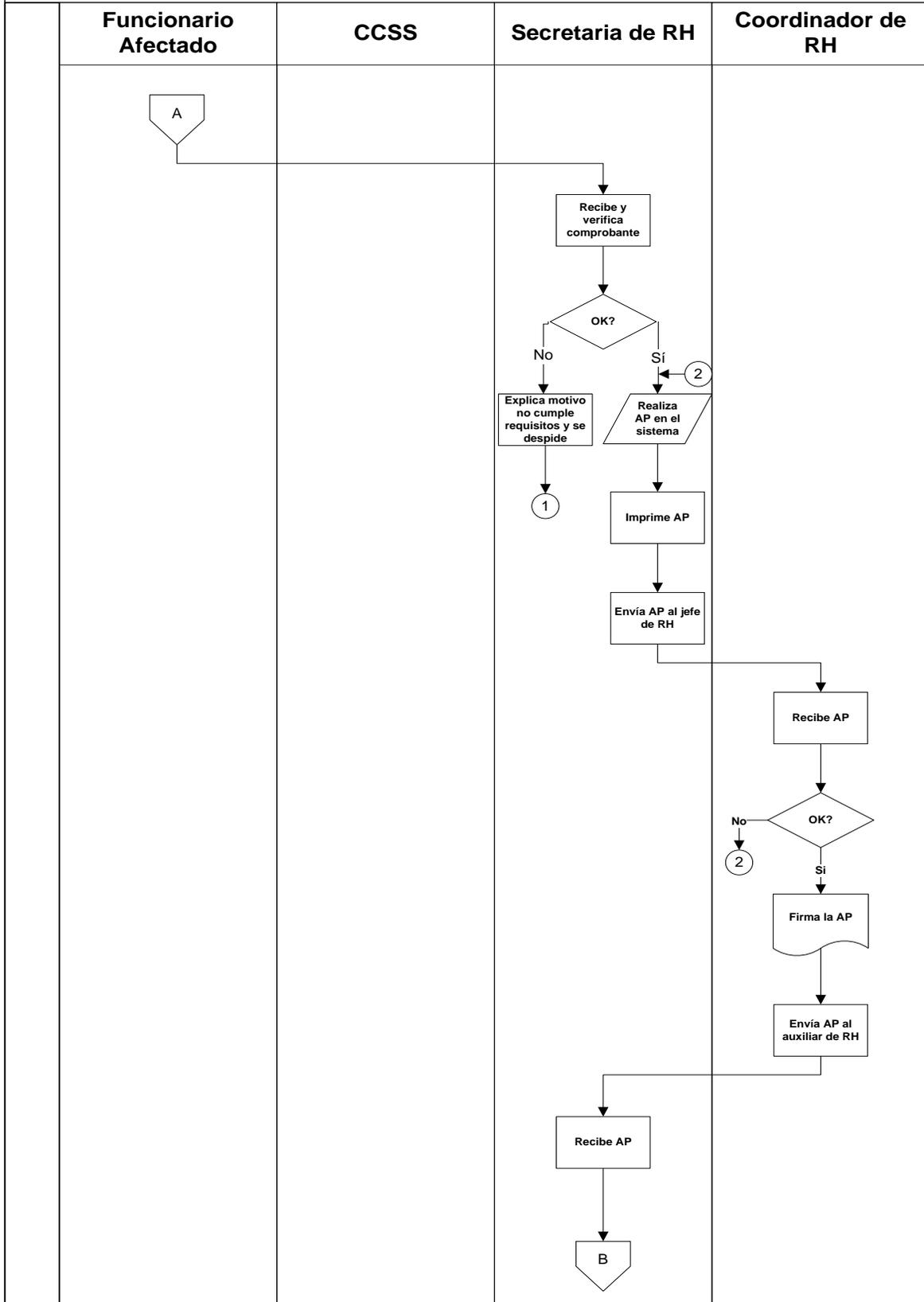
Elaborado por: Diego Andrés Gómez Vargas

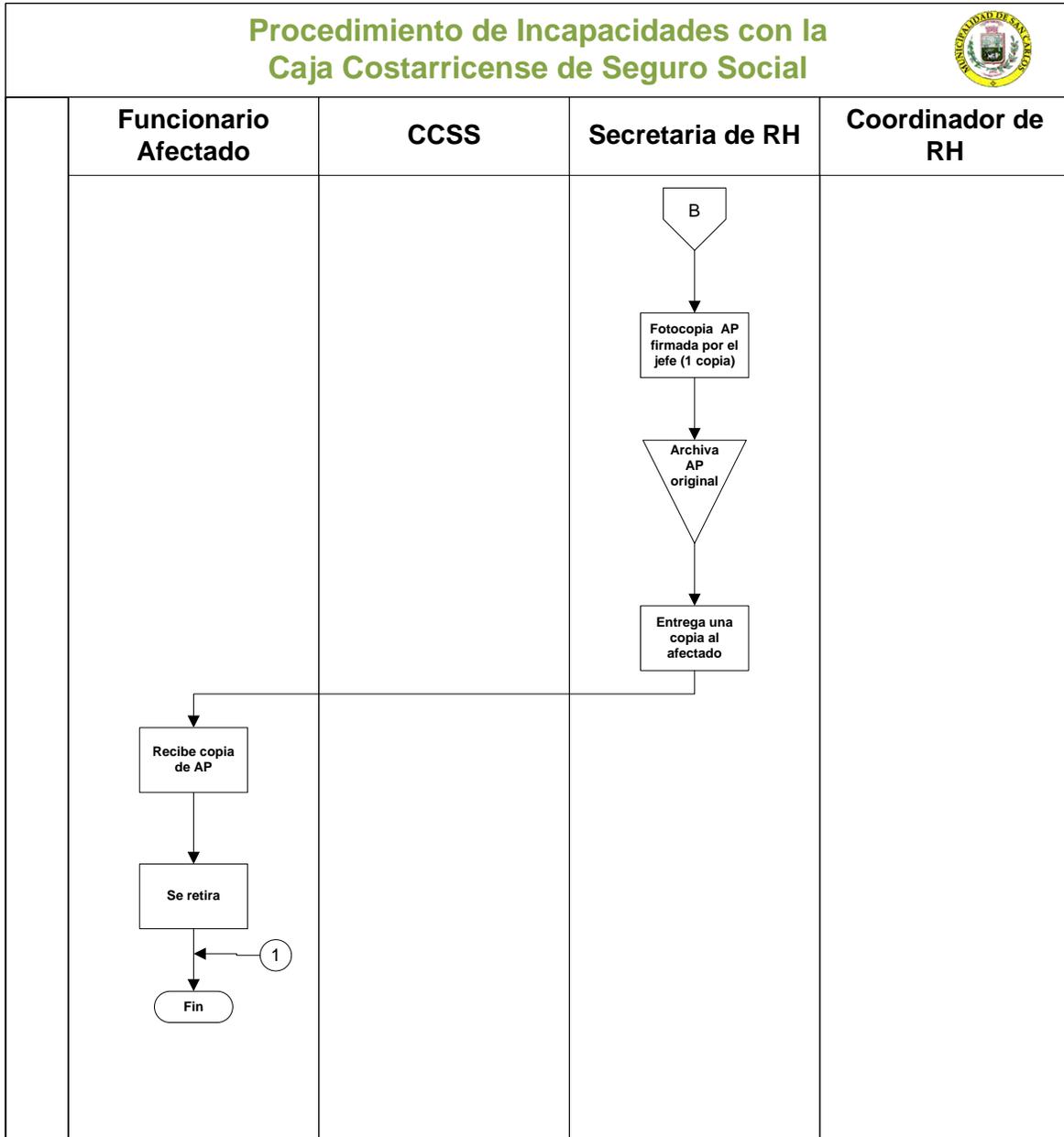
Aprobado por: Wilbert Rojas Cordero





Procedimiento de Incapacidades con la Caja Costarricense de Seguro Social.







4.3.2. Procedimientos de Permisos con Goce de Salario.



Municipalidad de San Carlos Manual de Procedimientos

| | | | |
|---|---------------------------------|---|--|
| Nombre de la Unidad Departamento de Recursos Humanos | | Nombre del Procedimiento Permisos con Goce de Salario | |
| Responsable: Coordinador (a) del Departamento de Recursos Humanos | | | |
| Código de Proceso: RHpcgs02-2010 | Fecha: Noviembre 2010 | Página: | |
| Número de Revisión 1 | Número de Versión 1 | Próxima Revisión | |
| Elaborado por: Diego Andrés Gómez Vargas | | | |
| Revisado por: Jimmy Segura Rodríguez | | Aprobado por: Wilbert Rojas Cordero | |
| Fecha de Aprobación | | Rige a partir de: | |



Tabla de Contenido

| | | |
|----|---|-----|
| a) | Introducción..... | 153 |
| b) | Objetivo del proceso. | 153 |
| c) | Responsable del procedimiento. | 153 |
| d) | Alcance | 153 |
| e) | Políticas o normas relacionadas al proceso..... | 154 |
| f) | Formularios | 156 |
| g) | Sistemas de información | 156 |
| h) | Conceptos | 156 |
| i) | Descripción de las actividades actuales..... | 156 |
| j) | Descripción de las actividades mejoradas | 157 |
| k) | Tabla de análisis para la mejora del procedimiento..... | 160 |
| l) | Diagrama de flujo..... | 161 |



a) Introducción.

Uno de los procesos que con mucha frecuencia se repite en el departamento de Recursos Humanos de la Municipalidad de San Carlos son los permisos para no asistir al trabajo. La existencia de leyes o normativas como lo son el código de trabajo y la Convención Colectiva de Trabajo permite que exista dos tipos de permisos: uno con goce y otro sin goce salario, procesos completamente diferentes los cuales estudiaremos en este manual.

En este apartado trabajaremos con lo referente a permisos con goce de salario los cuales se encuentran a cargo del departamento de Recursos Humanos. Como parte de una mejor organización a nivel de dicho departamento y como responsabilidad del departamento de Control Interno, surge la necesidad de crear este manual el cual consta de varios apartados como los son el objetivo principal del proceso, alcance, los encargados de llevar a cabo el procedimiento, las políticas, leyes o normativas que lo rijan, sistemas de información, descripción de pasos que actualmente se desarrollan para cumplir con el proceso, diagrama de flujo del proceso, entre otros aspectos que deben ser tomados en consideración.

b) Objetivo del proceso.

Brindar a los funcionarios como forma de motivación o acto de solidaridad el pago del salario correspondiente, aunque esté fuera de sus funciones debido a una eventual tragedia o acto contrario.

c) Responsable del procedimiento.

La persona encargada de la coordinación del departamento de Recursos Humanos dentro de la institución y la responsable porque el proceso de permisos con goce de salario se desarrolle de la mejor forma es el Coordinador (a) de Recursos Humanos.

d) Alcance

El procedimiento actual aplica para el Departamento de Recursos Humanos el cual tiene a la Secretaria de departamento a disposición para ejecutar el proceso, también aplica para el Director Administrativo y finalmente la persona solicitante.



e) Políticas o normas relacionadas al proceso

Según el Código Municipal en su Capítulo VIII, artículo 144, referente a permisos con goce de salario indica:

Artículo 144. — *El alcalde municipal concederá permiso con goce de salario en los siguientes casos:*

- a) Por matrimonio del servidor: cinco días hábiles, contados a partir del día de la ceremonia, previa constancia extendida por autoridad competente.
- b) Por muerte del cónyuge, el compañero, los hijos, los entenados, los padres (naturales o adoptivos), los hermanos consanguíneos: cinco días hábiles, contados a partir del día del fallecimiento, previa constancia extendida por autoridad competente.
- c) Por nacimiento de hijos (productos vivos) o adopción legal: tres días hábiles a conveniencia del servidor, contados ya sea a partir del nacimiento o de que la cónyuge sea dada de alta por el centro hospitalario donde fue atendida, previa constancia extendida por autoridad competente.

Por Convención Colectiva de la Municipalidad de San Carlos, en su artículo 10, 11 y 12 señalan lo siguiente:

Artículo N° 10:

La Municipalidad concederá los siguientes permisos con goce de salario:

- A- A un Directivo del Sindicato un día por semana para atender asuntos del mismo, cuando mediante la presentación de un plan de trabajo demuestren a la Dirección Ejecutiva la necesidad de su solicitud.
- B- A los Directivos del Sindicato un día por semana a partir de las 14:00 horas en adelante, para asistir a reuniones del mismo.
- C- A seis trabajadores un día cada tres meses, para que puedan asistir a Congresos, Asambleas y Seminarios de la Central y Federación a la que pertenece el Sindicato, siempre y cuando no entorpezca el funcionamiento Municipal.

Artículo N° 11:



Además de las licencias permitidas por el código de Trabajo y el Código Municipal, la Municipalidad reconoce las siguientes:

- A- Los trabajadores podrán gozar de licencia hasta por un año, con goce de salario, previa recomendación de la Junta de Relaciones Laborales, para disfrutar de becas o contratos de aprendizaje, con el fin de adiestrarse en aquellas ramas o profesiones que interesen a la Institución. El beneficiario de este punto, deberá firmar previamente un contrato laboral de mínimo de cuatro años, de acuerdo al artículo #149, incisos 4,5, 6, 7 del Código Municipal.
- B- Por fallecimiento de sus padres, hijos, cónyuge, ocho días hábiles.
- C- Por fallecimiento de hermanos, tres días hábiles.
- D- En caso de nupcias del trabajador (a) ocho días hábiles.
- E- La trabajadora embarazada gozará obligatoriamente de una licencia remunerada por maternidad durante el mes anterior y los tres posteriores al parto.
La Municipalidad pagará a la servidora la diferencia del subsidio que reciba de la Caja Costarricense del Seguro Social hasta completar el cien por ciento de su salario, durante el período de los cuatro meses supraindicados.
- F- Derecho a la lactancia, la madre tendrá derecho a amamantar a su hijo una hora todos los días, siempre y cuando lo solicite por escrito, ya que todo esto está estipulado en el Código de Trabajo y la Ley de Igualdad Real de la Mujer.

Artículo N° 12:

- A- La Municipalidad a través del Ejecutivo concederá licencias hasta por ocho días al trabajador que sufra por casos de fuerza mayor o fortuitos, que le afecten en forma directa; sea esta humana o material. Además, podrá colaborar con ayuda económica y material a los perjudicados. La Junta Directiva del Sindicato de Trabajadores Municipales, velará por una justa distribución de dicho incentivo.
- B- La Municipalidad concederá en forma gratuita el derecho de defunción para sus trabajadores, cónyuges e hijos. También el derecho de construcción de su casa de habitación ayudando con algunos recursos y la exoneración del permiso de construcción por solo una vez. Deberá contar con el visto bueno de la Junta Directiva de Sindicato de Trabajadores Municipales.



f) Formularios

Actualmente el único formulario que se utiliza para la ejecución del proceso es la acción de personal. (Ver ANEXO 5 (Acción de personal en el sistema)).

g) Sistemas de información

En la ejecución de este proceso es necesario utilizar el sistema de cómputo para la confección de la acción de personal.

h) Conceptos

Acción de personal: es un documento o formulario que emite el departamento de Recursos Humanos con el fin de generar algún movimiento en planillas. Existen muchos tipos de acciones de personal, entre ellas podemos mencionar: permisos sin goce de salario, incapacidades, vacaciones, sanciones, aumento o reajuste salarial, entre muchos más. Es importante mencionar que algunas acciones de personal no producen cambios en planillas sino que simplemente se archivan como por ejemplo los permisos con goce de salario.

i) Descripción de las actividades actuales

Tabla 18. Descripción de las actividades actuales. Proceso de Permisos con Goce de Salario.



Municipalidad de San Carlos
Departamento de Recursos Humanos
Descripción de las Actividades Actuales para
la Ejecución del Procedimiento de Permisos con
Goce de Salario.

| Secuencia de Pasos | Descripción de las actividades | Responsable |
|---------------------------|---|-------------------------|
| 1 | Se presenta a Recursos Humanos a realizar la petición para obtener los días libres que necesita con | Funcionario Solicitante |



| | | |
|---|--|-------------------------|
| | un documento que lo respalde. Este documento podría ser una constancia médica, documento de disfunción, documento de autorización por parte de la dirección administrativa, etc. | |
| 2 | Analiza el documento y según la normativa existente le señala al interesado (a) los días correspondientes a los cuales tienen derecho y realiza la acción de personal en el sistema. | Secretario (a) de RH |
| 3 | Lleva la acción de personal a dirección administrativa para que sea firmada por el director administrativo. | Secretario (a) de RH |
| 4 | Revisa y firma la acción de personal | Director administrativo |
| 5 | La acción de personal es archivada junto al documento de respaldo en el expediente personal del (de la) colaborador (a). | Secretario (a) de RH |

j) Descripción de las actividades mejoradas

Tabla 19. Descripción de las actividades mejoradas. Proceso de Permisos con Goce de Salario.



Municipalidad de San Carlos

Departamento de Recursos Humanos

**Descripción de las Actividades Mejoradas para
la Ejecución del Procedimiento de Permisos con
Goce de Salario.**

| Secuencia de Pasos | Descripción de las actividades | Responsable |
|---------------------------|---|-------------------------|
| | Existe la necesidad de un permiso laboral | Funcionario Solicitante |



| | | |
|-----------------|---|-------------------------|
| 10 | Imprime la acción de personal | Secretario (a) de RH |
| 11 | Se despide del funcionario solicitante. | Secretario (a) de RH |
| 12 | Envía la acción de personal para que sea firmada por el director administrativo. | Secretario (a) de RH |
| 13 | Recibe la acción de personal firma la acción de personal y la envía al Departamento de Recursos Humanos. | Director Administrativo |
| 14 | Verifica que la acción de personal esté correcta ¿Está correcta? Si: Paso 15 No: Paso 9 | Director Administrativo |
| 15 | Firma la acción de personal | Director Administrativo |
| 16 | Envía la acción de personal al Depto. de Recursos Humanos | Director Administrativo |
| 17 | Recibe acción de personal y la archiva junto al documento de justificación en el expediente personal del colaborador (a). | Secretario (a) de RH |
| Fin de proceso. | | |



k) Tabla de análisis para la mejora del procedimiento

Tabla 20. Análisis para la mejora del procedimiento de Permisos con Goce de Salario.

| Aspecto | Comentario y Sugerencias |
|----------------------|--|
| Reducción de Pasos | Para el proceso mejorado de permisos con goce de salario hubo un aumento en el número de pasos. Esto no quiere decir que el procedimiento se alargó sino simplemente se reorganizaron la secuencia de los mismos y se incorporaron algunos pasos con tal de que el proceso pueda ser comprensible más fácilmente. |
| Reducción de Pases | No existe una reducción de pasos debido a que los tres participantes actuales en el proceso son los más idóneos para realizarlo. El único cambio acá es que se deja llamar funcionario de Recursos Humanos al participante de este departamento y se le nombra en relación al puesto que actualmente labora para dicho departamento: Secretario (a) de Recursos Humanos. Esto más que todo porque funcionarios de RH existen varios, por lo tanto es importante especificar cuál es la persona que realmente debe desempeñar las actividades relacionadas a este procedimiento |
| Reducción de Costos | Los costos en este proceso realmente son mínimos y podrían reducir a medida que los funcionarios solicitantes cumplan con los requisitos para obtener al permiso. Con esto me refiero principalmente a costos de tiempo. Si el (la) funcionario (a) solicitante no cumple con los requisitos, existe un costo ya que el auxiliar de Recursos Humanos está disponiendo de su tiempo para atenderlo mientras estaría podría realizar otra tarea. |
| Reducción de Tiempos | Los tiempos reducirían a medida que seamos organizados para realizar nuestras funciones. A modo de ejemplo, el tiempo en el proceso reduciría si una vez impresa la acción de personal, es |



| | |
|-----------------------|---|
| | <p>llevada de inmediatamente al Director Administrativo para que sea revisada y firmada. De lo contrario, si la guardamos y la dejamos para otro día se nos podría olvidar o extraviar lo que hace el proceso se encuentre estancado.</p> |
| Aumento de la Calidad | <p>Al igual que en todos los procesos la calidad se ve reflejada en el ordenamiento y documentación de los actividades que se deben desarrollar para ejecutar el procedimiento. A medida que cumplamos con lo contemplado en este manual la calidad se verá reflejad a lo largo del departamento y a nivel Municipal.</p> |

I) Diagrama de flujo.



Municipalidad de San Carlos. Diagrama de Flujo para el proceso de Permiso con Goce de Salario

Departamento: Recursos Humanos

Responsable: Jefe de Recursos Humanos

Código del Proceso: RHpcgs02-2010

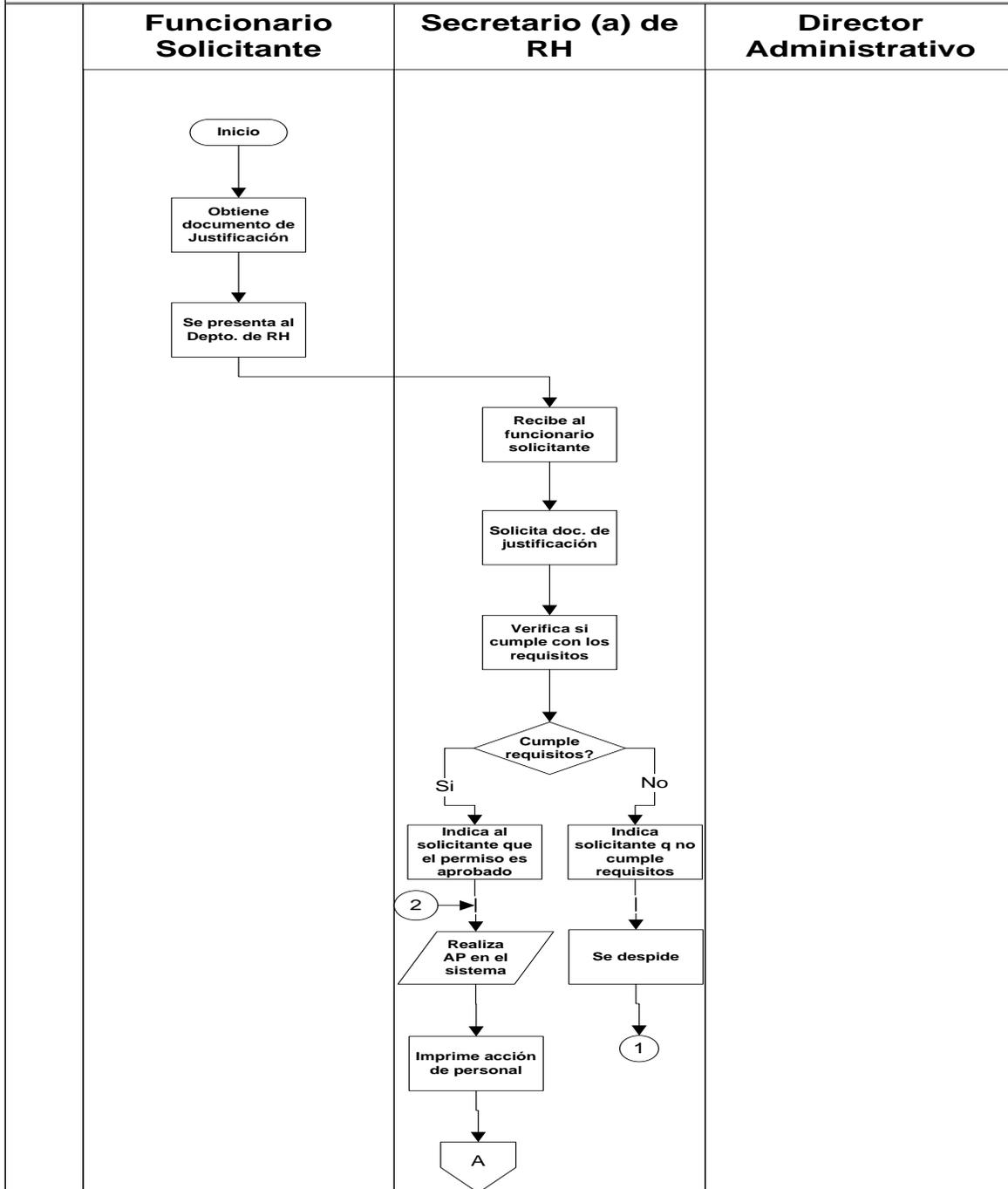
Fecha: Noviembre 2010

Revisión: 1

Elaborado por: Diego Andrés Gómez Vargas

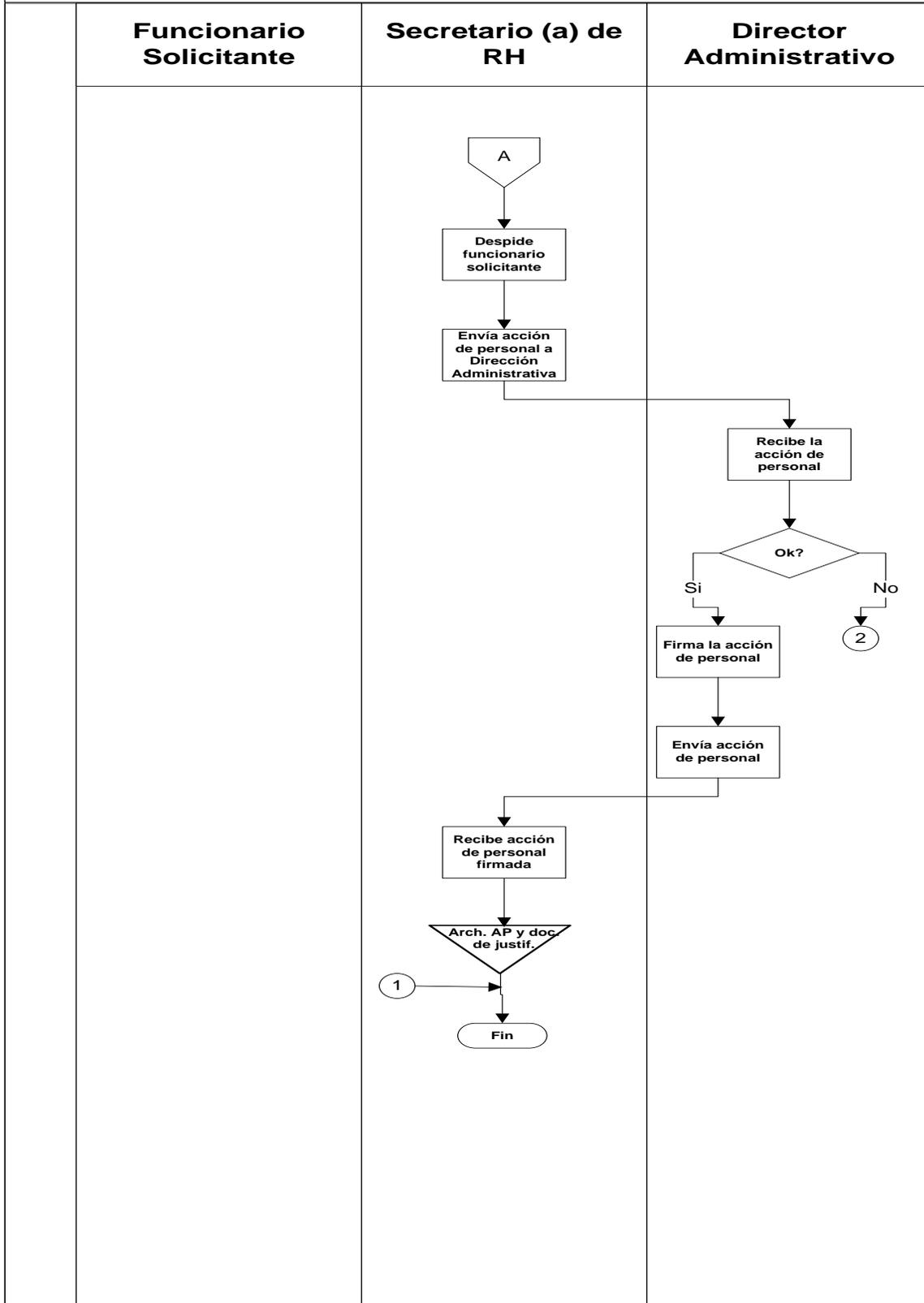
Versión: 1

Aprobado por: Wilbert Rojas Cordero





Procedimiento para Permisos con Goce de Salario.





4.3.3. Procedimiento para Permisos sin Goce de Salario.



Municipalidad de San Carlos Manual de Procedimientos

| | | | |
|---|---------------------------------|---|--|
| Nombre de la Unidad Departamento de Recursos Humanos | | Nombre del Procedimiento Permisos sin Goce de Salario | |
| Responsable: Coordinador (a) del Departamento de Recursos Humanos | | | |
| Código de Proceso: RHpsgs03-2010 | Fecha: Noviembre 2010 | Página: | |
| Número de Revisión 1 | Número de Versión 1 | Próxima Revisión | |
| Elaborado por: Diego Andrés Gómez Vargas | | | |
| Revisado por: Jimmy Segura Rodríguez | | Aprobado por: Wilbert Rojas Cordero | |
| Fecha de Aprobación | | Rige a partir de: | |



Tabla de Contenidos.

| | | |
|----|---|-----|
| a) | Introducción..... | 166 |
| b) | Objetivo del proceso. | 166 |
| c) | Responsable del procedimiento. | 166 |
| d) | Alcance | 166 |
| e) | Políticas o normas relacionadas al proceso..... | 166 |
| f) | Formularios o documentos utilizados en el proceso..... | 168 |
| g) | Sistemas de información | 168 |
| h) | Conceptos..... | 168 |
| i) | Descripción de las actividades actuales..... | 168 |
| j) | Descripción de las actividades mejoradas | 170 |
| k) | Tabla de análisis para la mejora del procedimiento..... | 172 |
| l) | Diagrama de flujo..... | 173 |



a) Introducción.

Como colaboradores o funcionarios de una empresa o institución, muchas veces nos vemos en la necesidad de ausentarnos al trabajo, motivo por el cual debemos solicitar a nuestros superiores un permiso para no asistir a nuestras funciones laborales. Es importante rescatar que existe todo un marco reglamentario que debemos cumplir para que ese permiso sea concedido ya sea con goce o sin goce de salario.

En la sección anterior trabajamos con lo referente a permisos con goce de salario. Para efectos de esta otra sección, encontraremos materia relacionada a permisos sin goce de salario. Como parte de una mejor organización a nivel del departamento de Recursos Humanos y como responsabilidad del departamento de Control Interno, surge la necesidad de crear este manual el cual consta de varios apartados como los son el objetivo principal del proceso, alcance, los encargados de llevar a cabo el procedimiento, las políticas, leyes o normativas que lo rijan, sistemas de información, descripción de pasos que actualmente se desarrollan para cumplir con el proceso, diagrama de flujo del proceso, entre otros aspectos que deben ser tomados en consideración.

b) Objetivo del proceso.

El principal propósito de este procedimiento es otorgar el beneficio a los funcionarios según lo establece el artículo 145 del Código Municipal en lo que respecta a permisos sin goce de salario.

c) Responsable del procedimiento.

La persona responsable que da el visto bueno final para que el procedimiento de permisos sin goce de salario se desarrolle es el Alcalde Municipal.

d) Alcance

El procedimiento actual aplica para el Departamento de Recursos Humanos el cual tiene a disposición dos representantes para ejecutar el proceso, específicamente el secretario (a) de RH y el encargado de planillas. También aplica para la Alcaldía Municipal y por supuesto para la persona solicitante.

e) Políticas o normas relacionadas al proceso



Según el Código Municipal en su CAPÍTULO VIII, relacionado a permisos, artículo 145 establece lo siguiente:

Artículo 145.— El alcalde podrá conceder permisos sin goce de salario hasta por seis meses, prorrogables por una sola vez por un plazo igual, previa consulta del solicitante y verificación de que no se perjudicará el funcionamiento municipal.

Quien haya disfrutado de un permiso sin goce de salario no podrá obtener otro si no ha transcurrido un período igual al doble del tiempo del permiso anterior concedido.

Para obtener un permiso de esta naturaleza, el servidor deberá tener, como mínimo, un año de laborar para la municipalidad.

Como excepción de lo antes señalado, si un funcionario municipal fuere nombrado en un puesto de elección popular, podrá otorgársele un permiso sin goce de salario hasta por el período que le corresponda ejercerlo.

Según la Convención Colectiva de la Municipalidad de San Carlos en su artículo 13 y 14, aclara lo siguiente.

Artículo N° 13:

Con la aprobación del señor Ejecutivo Municipal, los trabajadores tendrán derecho a los siguientes permisos sin goce de salario:

Hasta por seis meses y prorrogables por otros seis meses en caso de desempeños en funciones Nacionales o Internacionales, Públicas o Privadas y Sindicales.

La Municipalidad garantizará que el trabajador al incorporarse a su trabajo, ocupará el puesto igual al que en el momento de otorgársele el permiso.

Hasta por seis meses cuando medien causas como: Asuntos graves familiares u otros de fuerza mayor.

Artículo N° 14:

Cuando un trabajador sufre detención policial o judicial, la Municipalidad procederá de acuerdo al Artículo 78 del Código de Trabajo y Leyes Conexas.



f) Formularios o documentos utilizados en el proceso.

- Oficio de aceptación de la Alcaldía Municipal. (Ver ANEXO 7)
- Acción de personal. (Ver ANEXO 5 (Acción de personal en el sistema) y ANEXO 6 (Acción de personal impresa))

g) Sistemas de información

Dentro del procedimiento de permisos sin goce de salario es necesaria la utilización del Sistema Integral Municipal.

h) Conceptos

Acción de personal: es un documento o formulario que emite el departamento de Recursos Humanos con el fin de generar algún movimiento en planillas. Existen muchos tipos de acciones de personal, entre ellas podemos mencionar: permisos sin goce de salario, incapacidades, vacaciones, sanciones, aumento o reajuste salarial, entre muchos más. Es importante mencionar que algunas acciones de personal no producen cambios en planillas sino que simplemente se archivan como por ejemplo los permisos con goce de salario.

i) Descripción de las actividades actuales

Tabla 21. Descripción de las actividades actuales. Proceso de Permisos sin Goce de Salario.

Municipalidad de San Carlos

Departamento de Recursos Humanos

**Descripción de las Actividades Actuales para
la Ejecución del Procedimiento de Permisos sin
Goce de Salario.**



| Secuencia de Pasos | Descripción de las actividades | Responsable |
|---------------------------|--|-------------------------|
| 1 | El funcionario hace la solicitud por escrito del permiso sin goce de ante la alcaldía municipal (lo señalado | Funcionario solicitante |



| | | |
|---|---|-------------------------------|
| | conforme lo establece el artículo 145 del Código Municipal), con copia al Depto. de Recursos Humanos y al coordinador de área. | |
| 2 | Decide si se le otorga o no el permiso. De no otorgarse, la Alcaldía le informa mediante un oficio al funcionario solicitante el porqué de la negación de su permiso, con copia a los involucrados y finaliza el proceso. De brindarse el beneficio, la Alcaldía Municipal le comunica por medio de un oficio al interesado con copia a las partes ya señaladas. | Alcalde Municipal |
| 3 | La copia del oficio enviado al Depto. de Recursos Humanos es archivado en el expediente administrativo del funcionario y se procede a realizar la acción de personal | Secretaria de RH |
| 4 | La secretaria de Recursos Humanos realiza la acción de personal en el sistema, en original y dos copias. Ella archiva la original en el expediente personal del solicitante, una de las copias se la entrega al interesado y la otra al encargado de la planilla. Además la secretaria realiza el cambio, que genera este movimiento en la planilla de reporte que confecciona en el INS. | Secretaria de RH |
| 5 | Realiza, verifica y da seguimiento al cambio correspondiente; para efectos de planilla de pago y para el reporte que se debe presentar ante la CCSS. | Encargado de la planilla pago |



| | | |
|----|--|--------------------|
| 4 | Informa mediante un oficio al funcionario solicitante, el porqué de la negación de su permiso y finaliza proceso. | Alcaldía Municipal |
| 5 | Envía copia de oficio a los interesados (Departamento de Recursos Humanos, funcionario solicitante) y finaliza el proceso. | Alcaldía Municipal |
| 6 | Comunica por medio de un oficio al interesado con copias a los involucrados (Departamento de Recursos Humanos, funcionario solicitante). | Alcaldía Municipal |
| 7 | Envía copias a los interesados | Alcaldía Municipal |
| 8 | Recibe copia de oficio | Secretaria de RH |
| 9 | Archiva copia del oficio en el expediente administrativo del funcionario. | Secretaria de RH |
| 10 | Procede a confeccionar la acción de personal en el sistema. | Secretaria de RH |
| 11 | Imprime acción de personal original | Secretaria de RH |
| 12 | Realiza en el sistema el cambio que genera este movimiento en la planilla de reporte que confecciona el INS | Secretaria de RH |
| 13 | Imprime dos copias. | Secretaria de RH |
| 14 | Archiva la acción de personal original en el | Secretaria de RH |



| | | |
|----|--|-------------------------------|
| | expediente del solicitante. | |
| 15 | Entrega una copia al interesado | Secretaria de RH |
| 16 | Entrega la otra copia al jefe de planillas | Secretaria de RH |
| 17 | Recibe copia de la acción personal enviada por la secretaria de RH | Encargado de la planilla pago |
| 18 | Con la copia de la acción de personal enviada por la secretaria de RH, verifica, realiza y da seguimiento al cambio correspondiente en el sistema para efectos de planilla de pago y para el reporte que se debe presentar ante la CCSS. | Encargado de la planilla pago |

k) Tabla de análisis para la mejora del procedimiento

Tabla 23. Análisis para la mejora del procedimiento de Permisos Sin Goce de Salario.

Aspecto Comentario y Sugerencias

| | |
|--------------------|---|
| Reducción de Pasos | Para el proceso mejorado de permisos sin goce de salario hubo un aumento en el número de pasos. Esto no quiere decir que el procedimiento se alargó sino simplemente se reorganizaron la secuencia de los mismos y se incorporaron algunos pasos con tal de que el proceso pueda ser comprensible más fácilmente. |
| Reducción de Pases | De acuerdo al análisis se pudo concluir que no existe necesidad de reducir los pases. Los colaboradores responsables son los que más se adecúan a las actividades desarrolladas durante todo el proceso. |



| | |
|-----------------------|--|
| Reducción de Costos | <p>Para este proceso los costos podrían reducir a medida que se utilice con mayor frecuencia el Sistema Integral Municipal. Los oficios y órdenes de personal en lugar de ser impresas podrían ser llegados a sus destinatarios por medio de un correo interno. En caso que exista la necesidad de ser archivados, podrían quedar guardados en el mismo sistema, evitando la utilización de espacio físico para su almacenamiento.</p> |
| Reducción de Tiempos | <p>El tiempo para ejecutar el proceso podría disminuirse a medida que los participantes lleven a cabo sus actividades en el momento que les correspondan. Por otra parte, es importante señalar que el proceso en sí lleva una serie requisitos que de no ser cumplidos podrían retrasar el procedimiento en general.</p> |
| Aumento de la Calidad | <p>Al igual que en todos los procesos la calidad se ve reflejada en el ordenamiento y documentación de los actividades que se deben desarrollar para ejecutar el procedimiento. Por otra parte, a modo de de sugerencia, sería importante que el sistema que se está implementando para Recursos Humanos sea capaz de llevar un control exhaustivo de este tipo de movimientos y que constantemente esté recordando de la cercanía de la conclusión del evento. Además sería muy significativo que se solicite a los funcionarios gestionar el comunicado por lo menos con 30 días de antelación a la fecha requerida. Esto más que todo para disponer del tiempo necesario para iniciar el proceso para la contratación interina de una persona que supla al colaborador que se le otorgó el permiso.</p> |

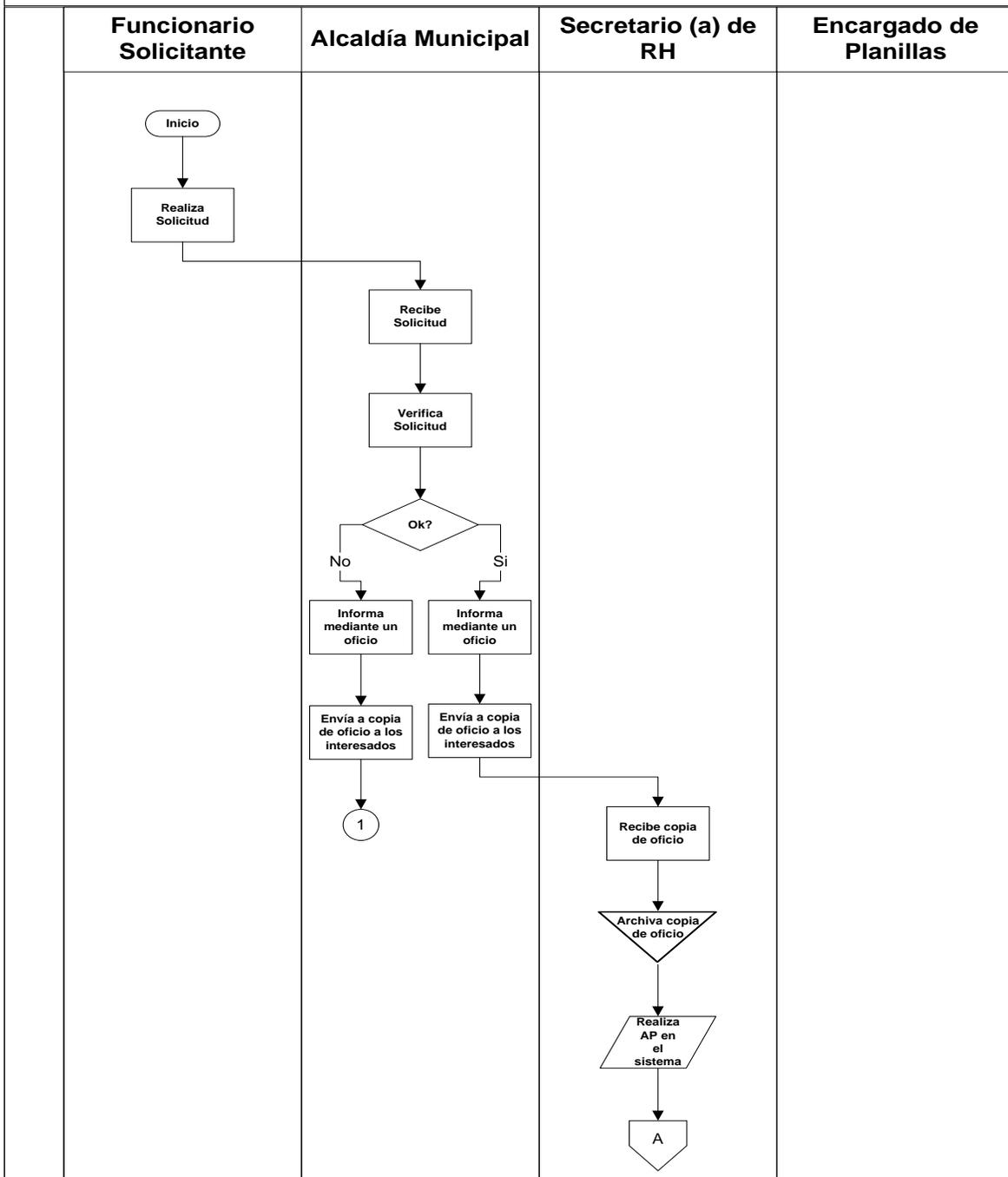
I) Diagrama de flujo



Municipalidad de San Carlos.
Diagrama de Flujo para el proceso
de Permiso sin Goce de Salario

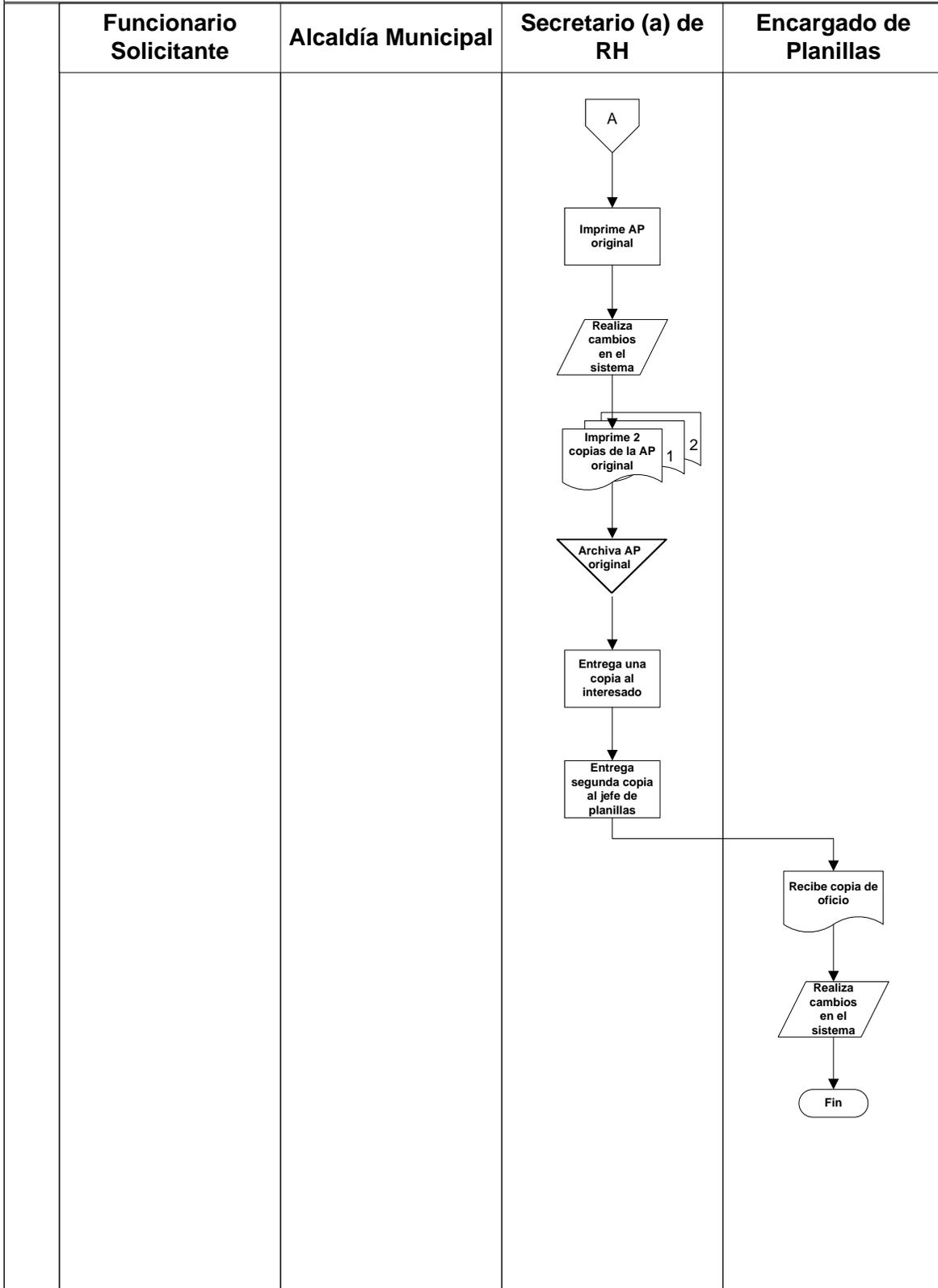
Departamento: Recursos Humanos
Responsable: Jefe de Recursos Humanos
Código del Proceso: RHpsgs03-2010
Revisión: 1
Versión: 1

Fecha: Noviembre 2010
Elaborado por: Diego Andrés Gómez Vargas
Aprobado por: Wilbert Rojas Cordero





Procedimiento para Permisos Sin Goce de Salario.





4.3.4. Procedimiento de Solicitud de Vacaciones



Municipalidad de San Carlos Manual de Procedimientos

| | | | |
|---|---------------------------------|--|--|
| Nombre de la Unidad Departamento de Recursos Humanos | | Nombre del Procedimiento Solicitud de Vacaciones | |
| Responsable: Coordinador (a) del Departamento de Recursos Humanos | | | |
| Código de Proceso: RHsv04-2010 | Fecha: Noviembre 2010 | Página: | |
| Número de Revisión 1 | Número de Versión 1 | Próxima Revisión | |
| Elaborado por: Diego Andrés Gómez Vargas | | | |
| Revisado por: Jimmy Segura Rodríguez | | Aprobado por: Wilbert Rojas Cordero | |
| Fecha de Aprobación | | Rige a partir de: | |



Tabla de contenidos.

| | | |
|----|---|-----|
| a) | Introducción..... | 178 |
| b) | Objetivo del proceso. | 178 |
| c) | Responsable | 178 |
| d) | Alcance | 178 |
| e) | Políticas o normas relacionadas al proceso..... | 179 |
| f) | Formularios | 182 |
| g) | Sistemas de información | 182 |
| h) | Conceptos | 182 |
| i) | Descripción de las actividades actuales..... | 183 |
| j) | Descripción de las actividades mejoradas | 184 |
| k) | Tabla de análisis para la mejora del procedimiento..... | 186 |
| l) | Diagrama de flujo..... | 188 |



a) Introducción

El trámite de vacaciones es uno de los procesos que se ejecutan frecuentemente en el departamento de Recursos Humanos de la Municipalidad de San Carlos. Recordemos que las vacaciones son la interrupción retribuida establecida legalmente y de manera anual para proporcionar el merecido descanso del trabajador. Es realmente un derecho del trabajador derivado de su propia relación laboral y que se encuentra constitucionalmente reconocida e irrenunciable.

Como parte de un mejor control en la forma en que se ejecuta este procedimiento y como una herramienta de soporte para el departamento responsable, se documenta en este apartado, paso a paso cada una de las actividades que deben ser desarrolladas cada vez que surja la necesidad por parte de un funcionario de que se le realice el trámite de sus vacaciones. Además, se describe otras generalidades relacionada con el proceso como los son el propósito del mismo, políticas ó reglamentaciones relacionadas a la ejecución del proceso, las personas participantes, el personaje responsable de que el proceso se realice eficientemente, formularios y sistemas de información necesitados durante la ejecución del procedimiento, diagrama de flujo, entre otras generalidades.

b) Objetivo del proceso.

Velar por el control y disfrute del período de vacaciones que le corresponde por ley, a cada funcionario de la Municipalidad de San Carlos.

c) Responsable

La persona encargada de la coordinación del departamento de Recursos Humanos dentro de la institución y la responsable porque el proceso de beneficio de vacaciones se desarrolle de la mejor forma es el jefe (a) de Recursos Humanos.

d) Alcance

El procedimiento actual aplica para el departamento de Recursos Humanos el cual tiene a disposición un representante para ejecutar el proceso. Además aplica para el funcionario interesado y para el jefe de departamento del mismo.



e) Normas relacionadas al proceso

Para este proceso existe una serie de normas o leyes gubernamentales y municipales que se deben ser respetadas. A continuación se describe lo que dice el Código de Trabajo, el Código Municipal y Convención Colectiva de Trabajo respecto al procedimiento de vacaciones:

- Según el **Código de Trabajo**, Sección II de las Vacaciones Anuales, en sus artículos 153,154, 155,156,157, 158, 159, 160 y 161, estipula:

Artículo 153. Todo trabajador tiene derecho a vacaciones anuales remuneradas, cuyo minimum se fija en dos semanas por cada cincuenta semanas de labores continuas, al servicio de un mismo patrono.

En caso de terminación del contrato de trabajo antes de cumplir el período de las cincuenta semanas, el trabajador tendrá derecho, como mínimo, a un día de vacaciones por cada mes trabajado, que le será pagado al momento de retiro de su trabajo.

No interrumpirán la continuidad del trabajo las licencias sin goce de salario, los descansos otorgados por el presente Código, sus Reglamentos y sus leyes conexas, las enfermedades justificadas, la prórroga o renovación inmediata del contrato de trabajo, ni ninguna otra causa análoga que no termine con éste.

Artículo 154. El trabajador tendrá derecho a vacaciones aun cuando su contrato no lo exija trabajar todas las horas de la jornada ordinaria ni todos los días de la semana.

Artículo 155. El patrono señalará la época en que el trabajador gozará de sus vacaciones, pero deberá hacerlo dentro de las quince semanas posteriores al día en que se cumplan las cincuenta de servicio continuo, tratando de que no se altere la buena marcha de su empresa, industria o negocio, ni la efectividad del descanso.

Artículo 156. El trabajador que hubiere adquirido derecho a vacaciones y que antes de disfrutar de éstas cese en su trabajo por cualquier causa, recibirá el importe correspondiente en dinero.

En los demás casos las vacaciones son absolutamente incompensables; pero si se tratare de labores que no sean pesadas, peligrosas ni insalubres, y que exijan continuidad por la



índole de las necesidades que satisfacen, el trabajador podrá consentir un prestar sus servicios durante el período de vacaciones, siempre que su patrono le remunere con el doble del salario que ordinaria o extraordinariamente le pague.

Artículo 157. Para calcular el salario que el trabajador debe recibir durante sus vacaciones, se tomará el promedio de las remuneraciones ordinarias y extraordinarias devengadas por él durante la última semana o el tiempo mayor que determine el Reglamento, si el beneficiario prestare sus servicios en una explotación agrícola o ganadera; o durante las últimas cincuenta semanas si trabajare en una empresa comercial, industrial o de cualquier otra índole. Los respectivos términos se contarán, en ambos casos, a partir del momento en que el trabajador adquiera su derecho al descanso.

Artículo 158. Los trabajadores deben gozar sin interrupción de su período de vacaciones. Estas se podrán dividir en dos fracciones, como máximo, cuando así lo convengan las partes, y siempre que se trate de labores de índole especial, que no permitan ausencia muy prolongada.

Artículo 159. Queda prohibido acumular las vacaciones pero podrán serlo por una sola vez cuando el trabajador desempeñe labores técnicas, de dirección, de confianza u otras análogas, que dificulten especialmente su reemplazo, o cuando la residencia de su familia quedare situada en provincia distinta del lugar donde presta sus servicios. En este último caso, si el patrono fuere el interesado en la acumulación, deberá sufragar al trabajador que desee pasar al lado de su familia las vacaciones, los gastos de traslado, en la ida y regreso respectivos.

Artículo 160. Las faltas injustificadas de asistencia al trabajo sólo podrán descontarse del período de vacaciones cuando se hubieren pagado al trabajador.

Artículo 161. De la concesión de vacaciones, así como de las acumulaciones que se pacten dentro de las previsiones del artículo 159, se dejará testimonio escrito a petición de patronos o de trabajadores.

Tratándose de empresas particulares se presumirá, salvo prueba en contrario, que las vacaciones no han sido otorgadas si el patrono, a requerimiento de las autoridades de trabajo, no muestra la respectiva constancia firmada directamente por el interesado, o a su ruego por dos compañeros de labores, en el caso de que éste no supiere o no pudiese hacerlo.



- Según el **Código Municipal**, Capítulo IX, derechos de los servidores municipales, Artículo 146-Inciso e):

Disfrutarán de vacaciones anuales según el tiempo consecutivo servido, en la siguiente forma:

- i) Si hubieren trabajado de cincuenta semanas a cuatro años y cincuenta semanas, gozarán de quince días hábiles de vacaciones.
 - ii) Si hubieren trabajado de cinco años y cincuenta semanas a nueve años y cincuenta semanas, gozarán de veinte días hábiles de vacaciones.
 - iii) Si hubieren trabajado durante diez años y cincuenta semanas o más, gozarán de treinta días hábiles de vacaciones.
- Según la **Convención Colectiva de Trabajo**, Capítulo VI, De las Vacaciones, Feriados y Aguinaldos:

Artículo N° 36:

Las vacaciones de los trabajadores de la municipalidad de San Carlos de fijarán de acuerdo a la siguiente escala:

- a- De 50 semanas a 3 años y 50 semanas de servicios prestados: Quince días hábiles.
 - b- A los 4 años y 50 semanas de servicios prestados: Veinte días hábiles.
 - c- De 5 años y 50 semanas a 8 años y 50 semanas de servicios prestados: Veinti dos días hábiles.
 - d- De 9 años y 50 semanas de servicios prestados: Treinta días hábiles.
- f) Políticas relacionadas al proceso.**
- Los jefes de los distintos departamentos deben tener una programación para asegurar que los funcionarios estén sacando las vacaciones.
 - Las vacaciones deben estar en una programación acordada con antelación.
 - El participante en el proceso del área de Recursos Humanos, no debe llenar el formulario de solicitud de vacaciones a otros funcionarios. Los formularios deben



llegar al departamento de RH debidamente completados y firmados tanto por el funcionario solicitante como por su jefe de departamento.

- Los formularios de solicitud de vacaciones deben ser entregados al departamento de Recursos Humanos por el jefe de departamento o la secretaria del mismo y no por el funcionario solicitante.
- El funcionario del departamento de Recursos Humanos, participante en el proceso, no debe recibir ningún formulario sino viene debidamente firmada por el interesado y por su jefe respectivo.
- El formulario deberá ser presentado al departamento de Recursos Humanos, mínimo con tres días de anticipación a la fecha solicitada para salida a vacaciones, a excepción de una emergencia justificada.

g) Formularios

Actualmente el único documento que se utiliza para la ejecución del proceso es el *formulario de solicitud de vacaciones*. (Ver ANEXO 8)

h) Sistemas de información

Para el proceso de beneficio de vacaciones se utiliza el Sistema Integral Municipal.

i) Conceptos

Vacaciones: interrupción anual y retribuida de la prestación de servicios para proporcionar descanso al trabajador. Las vacaciones durarán el tiempo que las partes acuerden, sin que, en ningún caso, dicho tiempo pueda ser inferior a 30 días naturales. (López, 2010)



j) Descripción de las actividades actuales

Tabla 24. Descripción de las actividades actuales. Proceso de Solicitud de Vacaciones.

| Municipalidad de San Carlos | | |
|--|--|------------------------|
| Departamento de Recursos Humanos | | |
| Descripción de las actividades actuales para la ejecución del procedimiento de Solicitud de Vacaciones. | | |
|  | | |
| Secuencia de Pasos | Descripción de las actividades | Responsable |
| 1 | Se informa acerca de la cantidad de días vacacionales pendientes. | Funcionario Interesado |
| 2 | Llena el formulario de solicitud de vacaciones y la presenta ante su jefe inmediato. | Funcionario Interesado |
| 3 | Recibe boleta de solicitud de vacaciones firmada por el funcionario solicitante y el jefe del departamento al que pertenece. | Funcionario de RH |
| 4 | Revisa y hace el rebajo de los días solicitados en el sistema, exactamente en el libro de control de vacaciones. | Funcionario de RH |
| Fin de proceso. | | |



k) Descripción de las actividades mejoradas

Tabla 25. Descripción de las actividades mejoradas. Proceso de Solicitud de Vacaciones.



Municipalidad de San Carlos
Departamento de Recursos Humanos
Descripción de las actividades mejoradas para
la ejecución del procedimiento de Solicitud de
Vacaciones.

| Secuencia de Pasos | Descripción de las actividades | Responsable |
|---------------------------|--|------------------------|
| Inicio | Existe una necesidad o correspondencia por parte de un funcionario del disfrute de sus vacaciones anuales. | |
| 1 | Conociendo la cantidad de días vacacionales pendientes y sabiendo que se le pueden otorgar vacaciones en "X" momento, solicita el formulario de solicitud de vacaciones en el departamento de Recursos Humanos | Funcionario Interesado |
| 2 | Entrega formulario de solicitud de vacaciones | Técnico de RH |
| 3 | Recibe formulario de solicitud de vacaciones. | Funcionario Interesado |
| 4 | Llena la información que le corresponde del formulario de solicitud de vacaciones. | Funcionario Interesado |
| 5 | Se dirige a su jefe de departamento y le presenta el formulario con la información requerida para que sea firmado. | Funcionario Interesado |



| | | |
|----------------|--|---------------|
| 15 | Realiza el rebajo de los días solicitados en el sistema, exactamente en el libro de control de vacaciones. | Técnico de RH |
| 16 | Archiva el formulario original en el expediente del solicitante. | Técnico de RH |
| Fin de proceso | | |

I) Tabla de análisis para la mejora del procedimiento

Tabla 26. Análisis para la mejora del procedimiento de Solicitud de Vacaciones.

| Aspecto | Comentario y Sugerencias |
|--------------------|--|
| Reducción de Pasos | Según el análisis, para la ejecución del procedimiento de una forma más ordenada, existe un aumento en el número de pasos. Esto no indica que el proceso se tomará más tiempo o más trabajo por realizar sino simplemente se detallan algunos otros pasos que son necesarios para completar los actuales. |
| Reducción de Pases | Dentro del análisis se pudo concluir que debían realizarse una reducción de pases para el funcionario interesado y otorgárselos a su jefe de departamento. Lo que se espera con el proceso mejorado es que la persona encargada de entregar el formulario de vacaciones al departamento de Recursos Humanos, no sea el funcionario interesado sino su jefe de departamento. Esto principalmente porque existen muchos casos donde el interesado olvida entregar el formulario al departamento de Recursos Humanos, causando una desactualización y descontrol dentro del mismo en lo que se refiere a la ejecución del debido proceso. Por ejemplo, al no conocer si un coordinador tomó vacaciones cuando |



| | |
|----------------------|---|
| | <p>en el sistema aparece como no adquiridas. Además, existiría un mejor control por parte del jefe del colaborador solicitante ya que éste podría estar más consiente de cuáles de sus funcionarios en distintas fechas están a punto de irse, están ó regresan de vacaciones al poderse informar más continuamente en el departamento de RH.</p> |
| Reducción de Costos | <p>No existe una clara de reducción de costos con las actividades mejoradas pero podrían reducir siempre y cuando el proceso se ejecute lo más rápidamente posible al evitar que los funcionarios inviertan gran cantidad de su tiempo. A modo de sugerencia, los costos reducirían más en la medida que se pueda usar la intranet. Si se establece una aplicación en donde cada uno de los funcionarios puedan informarse acerca de todo lo que respecta a vacaciones como cantidad de días disponibles, proceso para solicitud de vacaciones, políticas relacionadas con vacaciones, etc. Además esta aplicación permitiría de que todo el proceso se ejecute vía intranet, evitando costos de tiempos, costos de materiales, costos de desplazamientos, entre otros.</p> |
| Reducción de Tiempos | <p>Los tiempos en la ejecución del proceso van a reducir con el pase de algunas actividades de parte de los funcionarios solicitantes al jefe de los mismos. Pretendiendo de que el grado de responsabilidad de parte de los jefes es mayor, se espera que éstos entreguen los formularios de solicitud de vacaciones al departamento de Recursos Humanos lo más rápido posible, evitando descontroles y retrasos para el funcionario a cargo de las actividades dentro del departamento de RH. También, al igual que el análisis de reducción de costos, los tiempos van a ser mínimos en la medida que el procedimiento se desarrolle completamente a través de la intranet municipal.</p> |
| Aumento de la | <p>La calidad se verá reflejada a medida que los participantes cumplan</p> |



Calidad

con el debido proceso documentado en este manual, pero se verá aún más, a partir del momento en que el proceso de solicitud de vacaciones se realice a través de la intranet municipal. Es importante concientizar a los jefes de los diferentes departamentos para que lleven un control de los funcionarios a su cargo que están disfrutando de vacaciones. Además, para un mejor control, sería de mucha importancia hacer algunas modificaciones en el formulario de solicitud de vacaciones en donde se incorpore el nombre completo y la firma del jefe inmediato, jefe del departamento correspondiente y representante de Recursos Humanos que realiza los cambios en el sistema.

m) Diagrama de flujo.



Municipalidad de San Carlos. Diagrama de Flujo para el proceso de Solicitud de Vacaciones

Departamento: Recursos Humanos

Responsable: Jefe de Recursos Humanos

Código del Proceso: RHsv04-2010

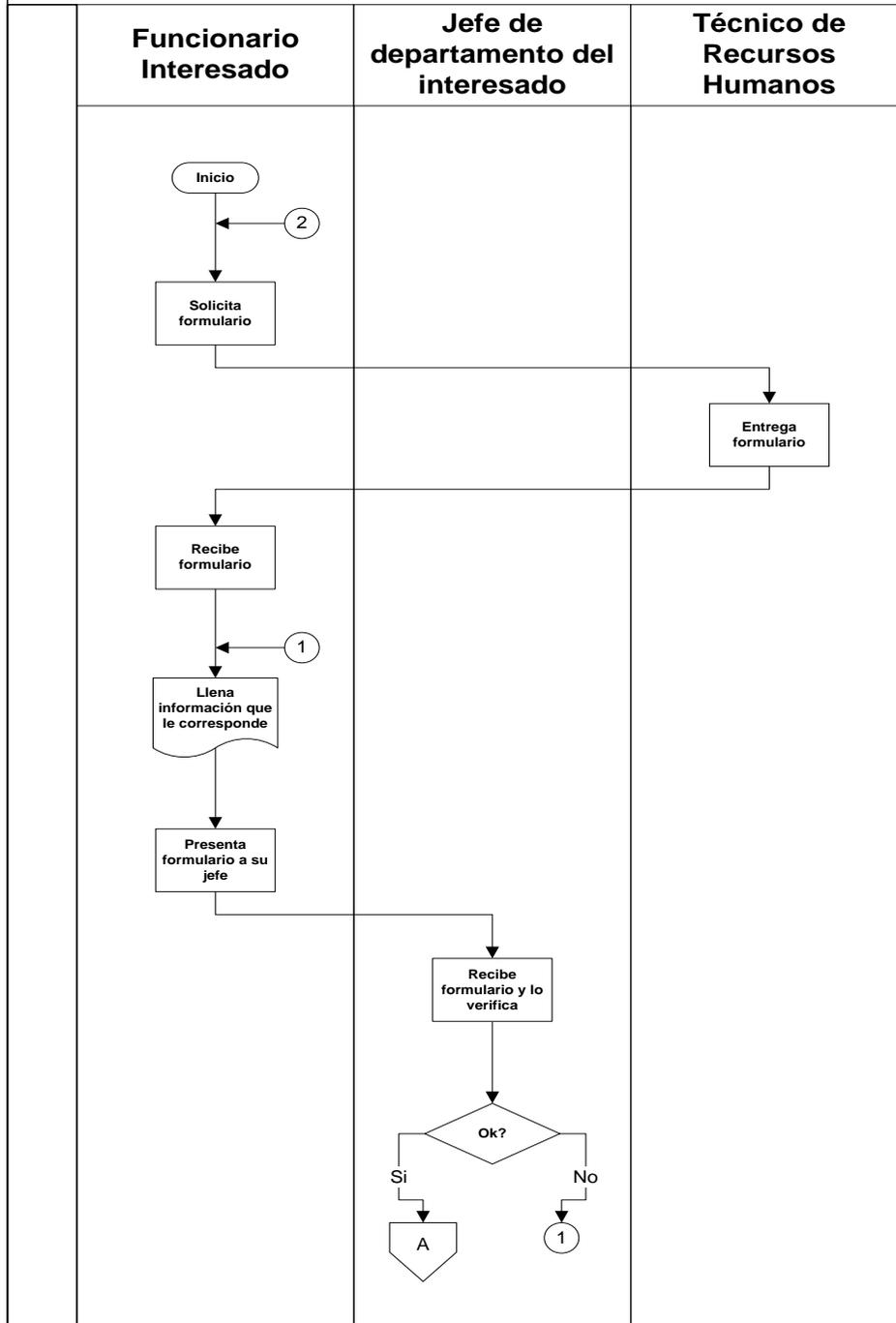
Fecha: Noviembre 2010

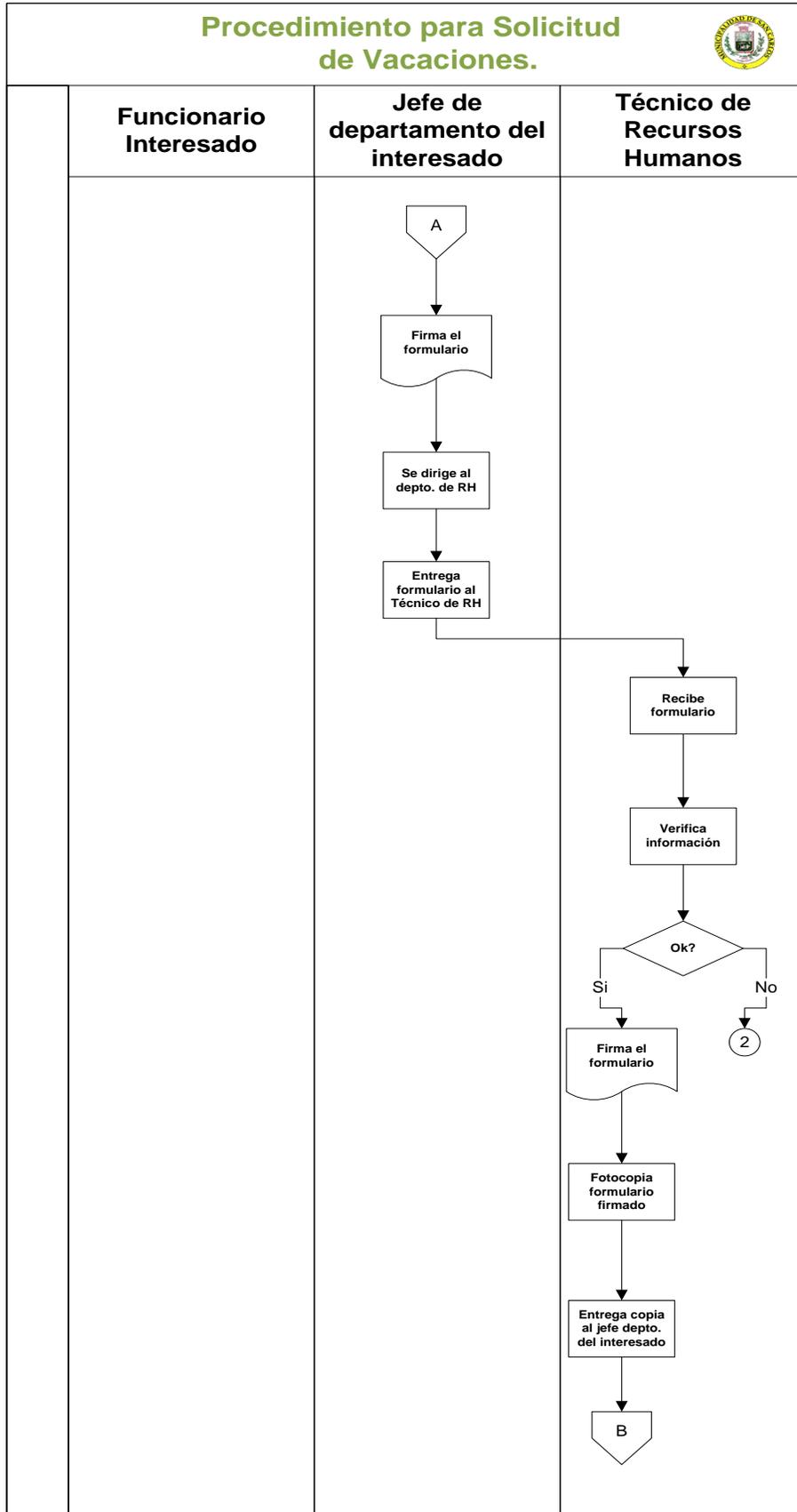
Revisión: 1

Elaborado por: Diego Andrés Gómez Vargas

Versión: 1

Aprobado por: Wilbert Rojas Cordero







| Procedimiento para Solicitud de Vacaciones. | | | |
|---|-------------------------------|--|--|
|  | | | |
| | Funcionario Interesado | Jefe de departamento del interesado | Técnico de Recursos Humanos |
| | | |  <pre>graph TD; B{{B}} --> A[/Realiza rebajos en el sistema/]; A --> B[/Archiva formulario original/]; B --> C([Fin]);</pre> |



4.3.5. Procedimiento para Vacaciones Colectivas.



Municipalidad de San Carlos Manual de Procedimientos

| | | | |
|---|---------------------------------|--|--|
| Nombre de la Unidad Departamento de Recursos Humanos | | Nombre del Procedimiento Vacaciones Colectivas | |
| Responsable: Coordinador (a) del Departamento de Recursos Humanos | | | |
| Código de Proceso: RHvc05-2010 | Fecha: Noviembre 2010 | Página: | |
| Número de Revisión 1 | Número de Versión 1 | Próxima Revisión | |
| Elaborado por: Diego Andrés Gómez Vargas | | | |
| Revisado por: Jimmy Segura Rodríguez | | Aprobado por: Wilbert Rojas Cordero | |
| Fecha de Aprobación | | Rige a partir de: | |



Tabla de Contenidos.

| | | |
|----|--|-----|
| a) | Introducción | 194 |
| b) | Objetivo del proceso. | 194 |
| c) | Responsable | 195 |
| d) | Alcance..... | 195 |
| e) | Políticas o normas relacionadas al proceso | 195 |
| f) | Formularios..... | 198 |
| g) | Sistemas de información | 198 |
| h) | Conceptos..... | 198 |
| i) | Descripción de las actividades actuales | 199 |
| j) | Descripción de las actividades mejoradas | 200 |
| k) | Tabla de análisis para la mejora del procedimiento | 201 |
| l) | Diagrama de flujo | 202 |



a) Introducción

El trámite de vacaciones es uno de los procesos que se ejecutan frecuentemente en el departamento de Recursos Humanos de la Municipalidad de San Carlos. Recordemos que las vacaciones son la interrupción retribuida establecida legalmente y de manera anual para proporcionar el merecido descanso del trabajador.

Por otra parte, las vacaciones colectivas consisten en otorgar vacaciones simultáneamente a todos o a buena parte de los coordinadores de una empresa, lo cual se suele hacer en épocas de vacaciones de fin o mitad de año, o en otras épocas de baja actividad económica. Es posible que se le otorguen vacaciones anticipadas a los trabajadores que no hayan cumplido el tiempo requerido, o que incluso le retrasen las vacaciones a quienes ya tienen derecho, con el fin de coincidir las vacaciones de todos en el tiempo en que la empresa no necesita a los coordinadores. En el caso de la Municipalidad de San Carlos, suele otorgar estas vacaciones para fin de año y en Semana Santa.

Como parte de un mejor control en la forma en que se ejecuta este procedimiento y como una herramienta de soporte para el departamento responsable, se documenta en este apartado, paso a paso cada una de las actividades que deben ser desarrolladas cada vez que surja la necesidad por parte de la Administración Municipal ó por varios funcionarios, de que se les realice el trámite de sus vacaciones colectivas. Además, se describe otras generalidades relacionada con el proceso como los son el propósito del mismo, políticas ó reglamentaciones relacionadas a la ejecución del proceso, las personas participantes, el personaje responsable de que el proceso se realice eficientemente, formularios y sistemas de información necesitados durante la ejecución del procedimiento, diagrama de flujo, entre otras generalidades.

b) Objetivo del proceso.

Velar por el control y disfrute del período de vacaciones que le corresponde por ley, a cada funcionario de la Municipalidad de San Carlos.



c) Responsable

La persona encargada de la coordinación del departamento de Recursos Humanos dentro de la institución y la responsable porque el proceso de beneficio de vacaciones se desarrolle de la mejor forma es el jefe (a) de Recursos Humanos.

d) Alcance

El procedimiento actual aplica para el departamento de Recursos Humanos el cual tiene a disposición un representante para ejecutar el proceso. Además aplica para la Administración Municipal y para los jefes de cada uno de los departamentos de la Municipalidad de San Carlos.

e) Políticas o normas relacionadas al proceso

Al igual que el proceso de vacaciones normales para un funcionario, para las vacaciones colectivas también existen las mismas normas o leyes gubernamentales y municipales que se deben ser respetadas. A continuación se describe lo que dice el Código de Trabajo, el Código Municipal y Convención Colectiva de Trabajo respecto al procedimiento de vacaciones:

- Según el **Código de Trabajo**, Sección II de las Vacaciones Anuales, en sus artículos 153,154, 155,156,157, 158, 159, 160 y 161, estipula:

Artículo 153. Todo trabajador tiene derecho a vacaciones anuales remuneradas, cuyo mínimo se fija en dos semanas por cada cincuenta semanas de labores continuas, al servicio de un mismo patrono.

En caso de terminación del contrato de trabajo antes de cumplir el período de las cincuenta semanas, el trabajador tendrá derecho, como mínimo, a un día de vacaciones por cada mes trabajado, que le será pagado al momento de retiro de su trabajo.



No interrumpirán la continuidad del trabajo las licencias sin goce de salario, los descansos otorgados por el presente Código, sus Reglamentos y sus leyes conexas, las enfermedades justificadas, la prórroga o renovación inmediata del contrato de trabajo, ni ninguna otra causa análoga que no termine con éste.

Artículo 154. El trabajador tendrá derecho a vacaciones aun cuando su contrato no lo exija trabajar todas las horas de la jornada ordinaria ni todos los días de la semana.

Artículo 155. El patrono señalará la época en que el trabajador gozará de sus vacaciones, pero deberá hacerlo dentro de las quince semanas posteriores al día en que se cumplan las cincuenta de servicio continuo, tratando de que no se altere la buena marcha de su empresa, industria o negocio, ni la efectividad del descanso.

Artículo 156. El trabajador que hubiere adquirido derecho a vacaciones y que antes de disfrutar de éstas cese en su trabajo por cualquier causa, recibirá el importe correspondiente en dinero.

En los demás casos las vacaciones son absolutamente indispensables; pero si se tratare de labores que no sean pesadas, peligrosas ni insalubres, y que exijan continuidad por la índole de las necesidades que satisfacen, el trabajador podrá consentir un prestar sus servicios durante el período de vacaciones, siempre que su patrono le remunere con el doble del salario que ordinaria o extraordinariamente le pague.

Artículo 157. Para calcular el salario que el trabajador debe recibir durante sus vacaciones, se tomará el promedio de las remuneraciones ordinarias y extraordinarias devengadas por él durante la última semana o el tiempo mayor que determine el Reglamento, si el beneficiario prestare sus servicios en una explotación agrícola o ganadera; o durante las últimas cincuenta semanas si trabajare en una empresa comercial, industrial o de cualquier otra índole. Los respectivos términos se contarán, en ambos casos, a partir del momento en que el trabajador adquiera su derecho al descanso.

Artículo 158. Los trabajadores deben gozar sin interrupción de su período de vacaciones. Estas se podrán dividir en dos fracciones, como máximo, cuando así lo convengan las partes, y siempre que se trate de labores de índole especial, que no permitan ausencia muy prolongada.



Artículo 159. Queda prohibido acumular las vacaciones pero podrán serlo por una sola vez cuando el trabajador desempeñe labores técnicas, de dirección, de confianza u otras análogas, que dificulten especialmente su reemplazo, o cuando la residencia de su familia quedare situada en provincia distinta del lugar donde presta sus servicios. En este último caso, si el patrono fuere el interesado en la acumulación, deberá sufragar al trabajador que desee pasar al lado de su familia las vacaciones, los gastos de traslado, en la ida y regreso respectivos.

Artículo 160. Las faltas injustificadas de asistencia al trabajo sólo podrán descontarse del período de vacaciones cuando se hubieren pagado al trabajador.

Artículo 161. De la concesión de vacaciones, así como de las acumulaciones que se pacten dentro de las previsiones del artículo 159, se dejará testimonio escrito a petición de patronos o de trabajadores.

Tratándose de empresas particulares se presumirá, salvo prueba en contrario, que las vacaciones no han sido otorgadas si el patrono, a requerimiento de las autoridades de trabajo, no muestra la respectiva constancia firmada directamente por el interesado, o a su ruego por dos compañeros de labores, en el caso de que éste no supiere o no pudiese hacerlo.

- Según el **Código Municipal**, Capítulo IX, derechos de los servidores municipales, Artículo 146-Inciso e):

Disfrutarán de vacaciones anuales según el tiempo consecutivo servido, en la siguiente forma:

- i) Si hubieren trabajado de cincuenta semanas a cuatro años y cincuenta semanas, gozarán de quince días hábiles de vacaciones.
 - ii) Si hubieren trabajado de cinco años y cincuenta semanas a nueve años y cincuenta semanas, gozarán de veinte días hábiles de vacaciones.
 - iii) Si hubieren trabajado durante diez años y cincuenta semanas o más, gozarán de treinta días hábiles de vacaciones.
- Según la **Convención Colectiva de Trabajo**, Capítulo VI, De las Vacaciones, Feriados y Aguinaldos:



Artículo N° 36:

Las vacaciones de los trabajadores de la municipalidad de San Carlos de fijarán de acuerdo a la siguiente escala:

- e- De 50 semanas a 3 años y 50 semanas de servicios prestados: Quince días hábiles.
- f- A los 4 años y 50 semanas de servicios prestados: Veinte días hábiles.
- g- De 5 años y 50 semanas a 8 años y 50 semanas de servicios prestados: Veinti dos días hábiles.
- h- De 9 años y 50 semanas de servicios prestados: Treinta días hábiles.

f) Formularios

Para el proceso de vacaciones colectivas actualmente no se utiliza ningún tipo de formulario.

g) Sistemas de información

El Sistema Integral Municipal es utilizado durante la ejecución del presente procedimiento.

h) Conceptos

Vacaciones Colectivas: Las vacaciones colectivas consisten en otorgar vacaciones simultáneamente a todos o a buena parte de los coordinadores de una empresa, lo cual se suele hacer en épocas de vacaciones de fin o mitad de año, o en otras épocas de baja actividad económica. Es posible que se le otorguen vacaciones anticipadas a los trabajadores que no hayan cumplido el tiempo requerido, o que incluso le retrasen las vacaciones a quienes ya tienen derecho, con el fin de coincidir las vacaciones de todos en el tiempo en que la empresa no necesita a los coordinadores. (López, 2010)



i) Descripción de las actividades actuales

Tabla 27. Descripción de las actividades actuales. Proceso de Vacaciones Colectivas.



Municipalidad de San Carlos
Departamento de Recursos Humanos
Descripción de las actividades actuales para
la ejecución del procedimiento de
Vacaciones Colectivas.

| Secuencia de Pasos | Descripción de las actividades | Responsable |
|---------------------------|--|--------------------------|
| 1 | Anuncia las vacaciones colectivas para los funcionarios de la Municipalidad (generalmente la última semana del mes de diciembre y tres días para completar las semana santa) y comunica las áreas que por fuerza mayor no podrán disfrutar de dicha disposición. | Administración Municipal |
| 2 | Informan al departamento de Recursos Humanos, los funcionarios que por fuerza mayor no podrán acogerse a dicha disposición para que no se les sean rebajados dichos días de sus vacaciones. | Jefes de Departamentos |
| 3 | Recibe información y procede a realizar el rebajo por vacaciones colectivas al resto de funcionarios de toda la institución. | Técnico de RH |
| 4 | Hace el rebajo de los días solicitados en el sistema, exactamente en el libro de control de vacaciones, teniendo presente el informe con los funcionarios a los cuales no les corresponde realizar dicho rebajo | Técnico de RH |
| Fin de proceso. | | |



j) Descripción de las actividades mejoradas

Tabla 28. Descripción de las actividades mejoradas. Proceso de Vacaciones Colectivas.



Municipalidad de San Carlos
Departamento de Recursos Humanos
Descripción de las actividades mejoradas para
la ejecución del procedimiento de Vacaciones
Colectivas

| Secuencia de Pasos | Descripción de las actividades | Responsable |
|---------------------------|---|--------------------------|
| Inicio | Llega la temporada en la cual se otorgan las vacaciones colectivas a los funcionarios municipales. | |
| 1 | Anuncia mediante un correo electrónico a los diferentes departamentos, las vacaciones colectivas para los funcionarios de la Municipalidad (generalmente la última semana del mes de diciembre y tres días para completar la semana santa). | Administración Municipal |
| 2 | Comunica vía intranet o vía correo electrónico las áreas que por fuerza mayor no podrán disfrutar de dicha disposición. | Administración Municipal |
| 3 | Reciben información por parte de la Administración Municipal y ratifican quiénes gozarán y quiénes no de las vacaciones colectivas. | Jefes de Departamentos |
| 4 | Realizan un informe de las y los funcionarios dentro de su departamento que no son beneficiados por la disposición para que no se les sean rebajados los días respectivos a la temporada de vacaciones colectivas. | Jefes de Departamentos |
| 5 | Envían dicho informe al departamento de Recursos Humanos mediante un correo electrónico. | Jefes de Departamentos |



| | | |
|----------------|---|---------------|
| 6 | Recibe información y verifica los nombres de los coordinadores que no se les debe realizar el rebajo. | Técnico de RH |
| 7 | Procede a realizar el rebajo por vacaciones colectivas al resto de funcionarios de toda la institución en el sistema, exactamente en el libro de control de vacaciones. | Técnico de RH |
| Fin de proceso | | |

k) Tabla de análisis para la mejora del procedimiento

Tabla 29. Análisis para la mejora del procedimiento de Vacaciones Colectivas.

Aspecto Comentario y Sugerencias

| | |
|---------------------|---|
| Reducción de Pasos | Para la ejecución del procedimiento de una forma más ordenada, existe un aumento en el número de pasos. Esto no indica que el proceso se tomará más tiempo o más trabajo por realizar sino simplemente se detallan algunos otros pasos que son necesarios para completar los actuales. |
| Reducción de Pases | El proceso de vacaciones colectivas, es un procedimiento relativamente sencillo que se da por lo general dos veces al año y que no crea ningún tipo de complicación en las actividades que realizan sus participantes para llevarlo a cabo. Por lo tanto los cambios que se puedan dar en cuanto a pases son mínimos. |
| Reducción de Costos | Para las actividades mejoradas, se propone utilizar completamente la intranet o correo electrónico como medio para agilizar el proceso. Con esto nos evitaríamos costos de desplazamientos y costos de materiales al no tener que imprimir hojas de papel con los diferentes comunicados e informes que se realizan durante el procedimiento. |



| | |
|-----------------------|--|
| Reducción de Tiempos | <p>El uso completo de la intranet o correo electrónico durante la ejecución del proceso irá a reducir indiscutiblemente el tiempo que se utiliza para la ejecución del proceso. También éstos reducirán dependiendo del espacio o tiempo que los mismos participantes tomen en el momento que les corresponde realizar una actividad del proceso. Por ejemplo, la Administración Municipal comunica a los jefes de departamento sobre los coordinadores que gozarán de vacaciones colectivas; no sería lo mismo que los jefes de departamento realicen el informe a Recursos Humanos inmediatamente a que lo realicen un mes después, haciendo que el procedimiento tome más tiempo.</p> |
| Aumento de la Calidad | <p>La tecnología es una herramienta importante para el aumento de la calidad en cualquier institución o empresa. El uso redes internas a nivel de organizaciones se está haciendo cada vez más común en pequeñas y grandes empresas. Por lo tanto, a medida que se explote cada vez más la red interna de la Municipalidad de San Carlos, más se reflejará el aumento de la calidad dentro de la institución.</p> |

I) Diagrama de flujo



Municipalidad de San Carlos. Diagrama de Flujo para el proceso de Vacaciones Colectivas

Departamento: Recursos Humanos

Responsable: Jefe de Recursos Humanos

Código del Proceso: RHvc05-2010

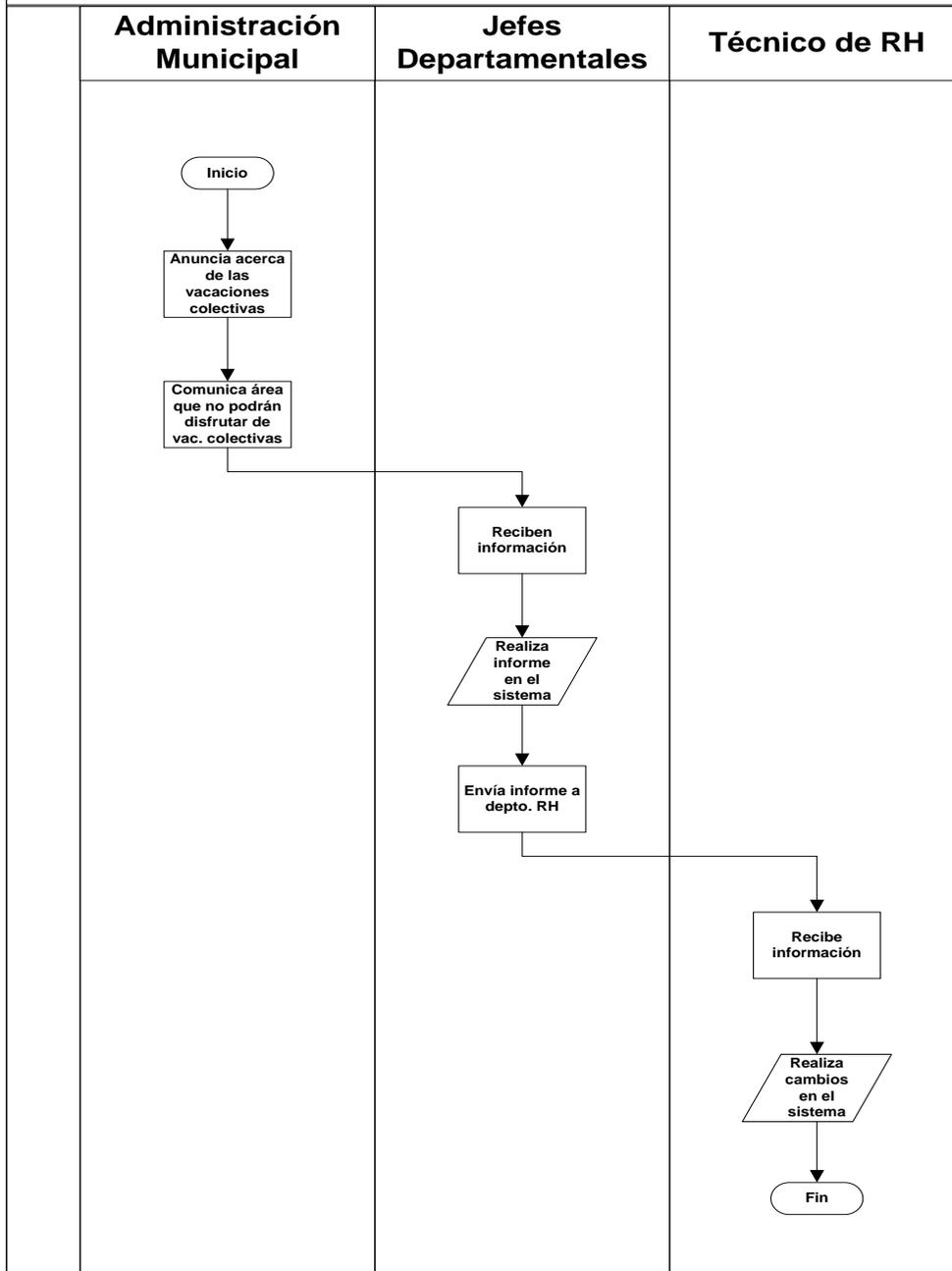
Fecha: Noviembre 2010

Revisión: 1

Elaborado por: Diego Andrés Gómez Vargas

Versión: 1

Aprobado por: Wilbert Rojas Cordero





4.3.6. Procedimiento de Incapacidades con el Instituto Nacional de Seguros.



Municipalidad de San Carlos Manual de Procedimientos

| | | | |
|---|---------------------------------|---|--|
| Nombre de la Unidad Departamento de Recursos Humanos | | Nombre del Procedimiento Incapacidades con el Instituto Nacional de Seguros | |
| Responsable: Coordinador (a) del Departamento de Recursos Humanos | | | |
| Código de Proceso: RHins06-2010 | Fecha: Noviembre 2010 | Página: | |
| Número de Revisión 1 | Número de Versión 1 | Próxima Revisión | |
| Elaborado por: Diego Andrés Gómez Vargas | | | |
| Revisado por: Jimmy Segura Rodríguez | | Aprobado por: Wilbert Rojas Cordero | |
| Fecha de Aprobación | | Rige a partir de: | |



Tabla de Contenidos

| | | |
|----|---|-----|
| a) | Introducción..... | 206 |
| b) | Objetivo del proceso. | 206 |
| c) | Responsable del procedimiento. | 206 |
| d) | Alcance | 206 |
| e) | Políticas o normas relacionadas al proceso..... | 207 |
| f) | Formularios | 207 |
| g) | Sistemas de información | 208 |
| h) | Conceptos | 208 |
| i) | Descripción de las actividades actuales..... | 209 |
| j) | Descripción de las actividades mejoradas | 211 |
| k) | Tabla de análisis para la mejora del procedimiento..... | 214 |
| l) | Diagrama de flujo..... | 215 |



a) Introducción

Como parte de los beneficios que la Municipalidad de San Carlos ofrece a sus funcionarios, existe el proceso de incapacidades por riesgos del trabajo del Instituto Nacional de Seguros. Como es de saber, en todas las empresas o instituciones tanto públicas como privadas los colaboradores están expuestos a una serie de percances que podrían ser evitados si se eliminaran condiciones de inseguridad ó reduciendo actos inseguros. De igual forma, por más medidas de seguridad que exista en cualquier organización, los accidentes pueden ocurrir en cualquier momento de manera que existe la necesidad de asegurar a nuestros coordinadores.

A manera de un mejor orden y un mejor control en lo que respecta a la ejecución de este proceso se procede a continuación a documentar una serie de elementos que son suma importancia conocer para el debido procedimiento de Incapacidades con el Instituto Nacional de Seguros. Finalmente encontraremos en este trabajo una descripción de las actividades que se realizan actualmente y las que se pretenden desarrollar con la propuesta presentada.

b) Objetivo del proceso.

Cumplir con el debido proceso que se debe llevar a cabo para lo referente a incapacidades con el INS.

c) Responsable del procedimiento.

La persona encargada de la coordinación del departamento de Recursos Humanos dentro de la institución y la responsable porque el proceso de Incapacidades con el Instituto Nacional de Seguros se desarrolle de la mejor forma es el Coordinador (a) de Recursos Humanos.

d) Alcance

El presente procedimiento es aplicable para el funcionario (a) afectado, secretaria de Recursos Humanos y el Instituto Nacional de Seguros para todas la incapacidades del INS.



e) Políticas o normas relacionadas al proceso.

Para la ejecución del presente proceso es necesario tomar en cuenta toda una serie de normas existentes. Entre estas normas se encuentra lo que dicta el código de trabajo, que para efectos de este manual sólo se hace referencia a los diferentes capítulos que regulan este proceso. Además se señala lo que estipula la Convención Colectiva de Trabajo y la Circular 8060 de la Contraloría General de la República.

- **Según el Código de Trabajo**, Título Cuarto, Capítulo Primero, Capítulo Segundo, Capítulo Tercero, Capítulo Cuarto, Capítulo Quinto, Capítulo Sexto, Capítulo Séptimo, Capítulo Octavo, Capítulo Noveno, Capítulo décimo y décimo primero, establece:

DE LA PROTECCIÓN A LOS TRABAJADORES DURANTE EL EJERCICIO DEL TRABAJO.

ARTÍCULOS TRANSITORIOS DE LA LEY NUM. 6727 DEL 9 DE MARZO DE 1982.

Transitorio I, II y III.

- **Según la Convención Colectiva de Trabajo**. Capítulo III, Beneficios Sociales y Materiales, artículo 16, establece:

Artículo N° 16:

En caso de incapacidad por el Instituto Nacional de Seguros la Municipalidad cancelará el faltante del salario del trabajador hasta completarlo.

- **Según la Circular 8060 de la Contraloría General de la República**, RESUMEN DE ALGUNAS DISPOSICIONES LEGALES Y TÉCNICAS PARA EL SUBSECTOR MUNICIPAL, QUE DEBEN OBSERVARSE EN EL PROCESO PRESUPUESTARIO, inciso 6.30, De los Egresos, indica:

Incapacidades:

Cuando el personal se incapacita para el desempeño de su trabajo por orden de los médicos de la Caja Costarricense del Seguro Social o del Instituto Nacional de Seguros, el pago que haga la administración a estos funcionarios, debe cargarse a la partida "Incapacidades", ya que durante ese período se suspende la relación de servicio. Por esa razón al pago de incapacidades no se le calculan cargas sociales de ninguna especie.

f) Formularios



- Formulario que aporta el INS; formulario de aviso de accidentes o enfermedades de trabajo y orden de atención médica. Ver ANEXO 9
- Boleta de incapacidad del INS o comprobante de asistencia en caso de no ser incapacitado. Ver ANEXO 10
- Formulario de acción de personal. Ver ANEXO 5 (Acción de personal en el sistema)

g) Sistemas de información

Entre los sistemas utilizados en la aplicación de este proceso se encuentran la herramienta de Microsoft Excel para verificar información con respecto al funcionario y por otra parte, es necesario utilizar el Sistema Integrado Municipal para aplicar la acción de personal.

h) Conceptos

- ***Acción de personal:*** documento por medio del cual se formaliza los cambios que afectan la gestión laboral de los funcionarios y con ello la planilla de pago.
- ***Incapacidad por riesgos del trabajo:*** Accidente o enfermedad producto de la actividad laboral.



i) Descripción de las actividades actuales

Tabla 30. Descripción de las actividades actuales. Proceso de Incapacidades con el INS.



Municipalidad de San Carlos
Departamento de Recursos Humanos
Descripción de las actividades actuales para
la ejecución del procedimiento de Incapacidades
con el Instituto Nacional de Seguros

| Secuencia de Pasos | Descripción de las actividades | Responsable |
|---------------------------|---|--------------------------------|
| 1 | Solicita al departamento de RH el formulario de aviso de accidentes o enfermedades de trabajo y orden de atención médica del INS. | Funcionario afectado |
| 2 | Toma declaración del afectado para conocer las causas del accidente. | Secretaria de Recursos Humanos |
| 3 | Pregunta si tiene testigos. ¿Tiene testigos? Si: Paso 4 No: Fin de proceso | Secretaria de Recursos Humanos |
| 4 | Sugiere al afectado presentar testigos para conocer sus declaraciones. | Secretaria de Recursos Humanos |
| 5 | Llena el formulario del INS con los datos requeridos | Secretaria de Recursos Humanos |
| 6 | Revisa y saca copia al formulario. Archiva copia | Secretaria de Recursos Humanos |
| 7 | Se dirige al INS | Funcionario afectado |



| | | |
|-----------------|--|--------------------------------------|
| 8 | Realiza consulta. ¿Es incapacitado? Si: Paso 10 No: Paso 9 | Funcionario afectado |
| 9 | Debe presentar boleta de asistencia. | Funcionario afectado |
| 10 | Trae boleta de incapacidad al departamento de Recursos Humanos. Debe traer dos copias, una para el departamento y otra que se deja el mismo. | Funcionario afectado |
| 11 | Confecciona la acción de personal en el sistema | Secretaria de Recursos Humanos |
| 12 | Firma la acción de personal | Jefe (a) de Recursos Humanos |
| 13 | Realiza los cambios en planilla de acuerdo a la información presentada por la acción de personal. | Técnico en planillas |
| Fin de proceso. | | |



j) Descripción de las actividades mejoradas

Tabla 31. Descripción de las actividades mejoradas. Proceso de Incapacidades con el INS.



Municipalidad de San Carlos
Departamento de Recursos Humanos
Descripción de las actividades mejoradas para
la ejecución del procedimiento de Incapacidades
Con el Instituto Nacional de Seguros.

| | | |
|--------|--|--------------------------------|
| Inicio | Existe necesidad por parte de un funcionario de que se le gestione el proceso para una incapacidad por riesgos del trabajo. | |
| 1 | Se presenta al departamento de Recursos Humanos | Funcionario afectado |
| 2 | Explica su situación a la secretaria de Recursos Humanos. | Funcionario afectado |
| 3 | Toma declaración del afectado para conocer las causas del accidente. | Secretaria de Recursos Humanos |
| 4 | Completa el formulario dado por el INS de acuerdo a la información solicitada y a la información dada por el funcionario afectado. | Secretaria de Recursos Humanos |
| 5 | Una vez completado el formulario, lo fotocopia (Una copia) | Secretaria de Recursos Humanos |
| 6 | Archiva copia del formulario en el expediente del funcionario. | Secretaria de Recursos Humanos |



| | | |
|----|--|--------------------------------|
| 7 | Entrega formulario original y completado al funcionario afectado. | Secretaria de Recursos Humanos |
| 8 | Recibe el formulario. | Funcionario afectado |
| 9 | Se dirige al INS con el formulario. | Funcionario afectado |
| 10 | Realiza consulta. | Funcionario afectado |
| 11 | Realiza su respectivo proceso. ¿Es incapacitado el funcionario afectado? Si: Paso 17 No: Paso 12 | Instituto Nacional de Seguros |
| 12 | Solicita boleta de asistencia al INS como comprobante ante la Municipalidad. | Funcionario afectado |
| 13 | Presenta boleta de asistencia ante la secretaria de Recursos Humanos para la justificación de su ausencia. | Funcionario afectado |
| 14 | Recibe boleta de asistencia y verifica si es dada por el INS. ¿Proviene la boleta del INS? Si: Paso 16 No Paso 15 | Secretaria de Recursos Humanos |
| 15 | No justifica la ausencia y finaliza el proceso. | Secretaria de Recursos Humanos |
| 16 | Archiva boleta de asistencia en el expediente del | Secretaria de Recursos Humanos |



| | | |
|----------------|---|--------------------------------|
| | funcionario y fin de proceso. | |
| 17 | Presenta boleta de incapacidad al departamento de Recursos Humanos específicamente a la secretaria. Debe traer dos copias: una para el departamento y otra para él mismo. | Funcionario afectado |
| 18 | Recibe y verifica la boleta de incapacidad de parte del funcionario afectado. ¿Está correcta la boleta de incapacidad? Si: Paso 19 No: Paso 18 | Secretaria de Recursos Humanos |
| 19 | Explica razones por las que la boleta está incorrecta (no cumple con algunas normas o políticas, no es expedido por INS, no se encuentra autorizado por el INS, otros) y finaliza el proceso. | Secretaria de Recursos Humanos |
| 20 | Procede el proceso de acción de personal en el sistema de acuerdo a la información proveniente de la boleta de incapacidad y a las diferentes normativas existentes para que automáticamente se realicen los cambios respectivos en planilla. | Secretaria de Recursos Humanos |
| 21 | Archiva comprobante de incapacidad expedido por el INS en el expediente del funcionario. | Secretaria de Recursos Humanos |
| Fin de proceso | | |



k) Tabla de análisis para la mejora del procedimiento

Tabla 32. Análisis para la mejora del procedimiento de incapacidades con el INS.

| Aspecto | Comentario y Sugerencias |
|---------------------|---|
| Reducción de Pasos | Según el análisis, para la ejecución del procedimiento de una forma más ordenada, existe un aumento en el número de pasos. Esto no indica que el proceso se tomará más tiempo o más trabajo por realizar sino simplemente se detallan algunos otros pasos que son necesarios para completar los actuales. |
| Reducción de Pases | Para incapacidades con el Instituto Nacional de Seguros existe una clara reducción de pases al eliminar un participante en el proceso, debido a que con el nuevo Sistema de Recursos Humanos, a la hora que la secretaria realiza la acción de personal en el sistema automáticamente se realizan los cambios en planilla, por lo tanto, las actividades que realiza el técnico de planillas actualmente, se eliminan. |
| Reducción de Costos | Al eliminar ciertos pasos como lo es el hecho de no tener que imprimir más una acción de personal, estaríamos reduciendo los costos materiales. Por otra parte, al eliminar pases estaríamos también reduciendo costos de mano de obra y los costos de tiempo. Uno de los puntos tomados en consideración acá, es el hecho de pedir al Instituto Nacional de Seguros que se nos brinde el formulario de solicitud de incapacidad digitalmente. Esto agilizaría un poco el proceso ya que la información se completa digitalmente, pero, elevaría los costos debido a que se tendría que imprimir el formulario y luego sacarle copia. De lo contrario, el proceso seguiría igual en donde el INS nos brindaría los formularios que deben ser completados manualmente pero, nos elimina costos para la |



| Municipalidad. | |
|-----------------------|---|
| Reducción de Tiempos | Los tiempos van a reducir considerablemente al final del proceso con la eliminación de un participante y sus actividades dentro del proceso. El uso del Sistema Integral Municipal sería la herramienta clave para sustitución de dichas actividades. |
| Aumento de la Calidad | El uso de tecnologías de información como lo es el Sistema Integral Municipal y la documentación del proceso conlleva al aumento de la calidad en el desarrollo del procedimiento. |

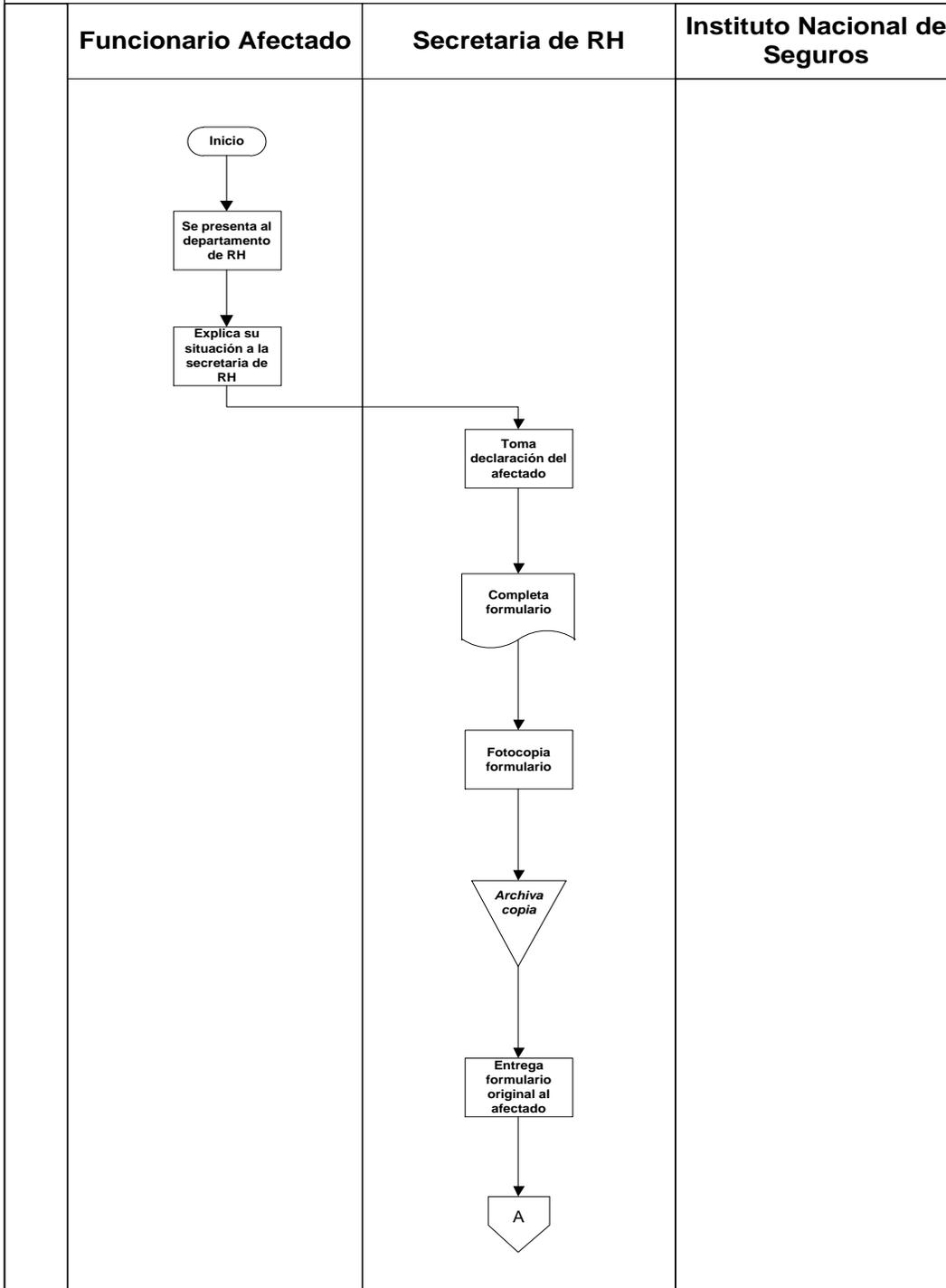
I) Diagrama de flujo

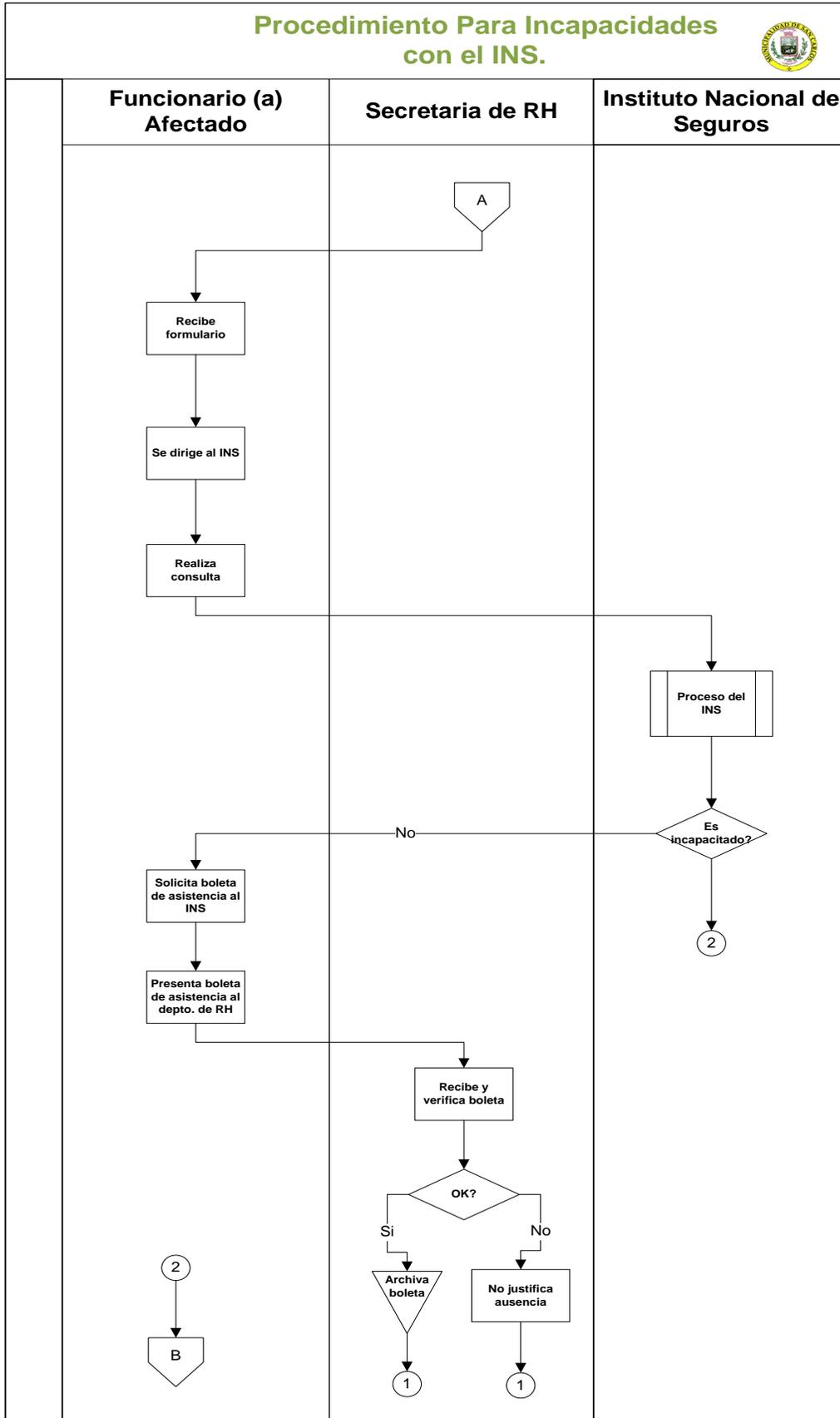


Municipalidad de San Carlos. Diagrama de Flujo para el proceso de Incapacidades con el INS

Departamento: Recursos Humanos
Responsable: Jefe de Recursos Humanos
Código del Proceso: RHins06-2010
Revisión: 1
Versión: 1

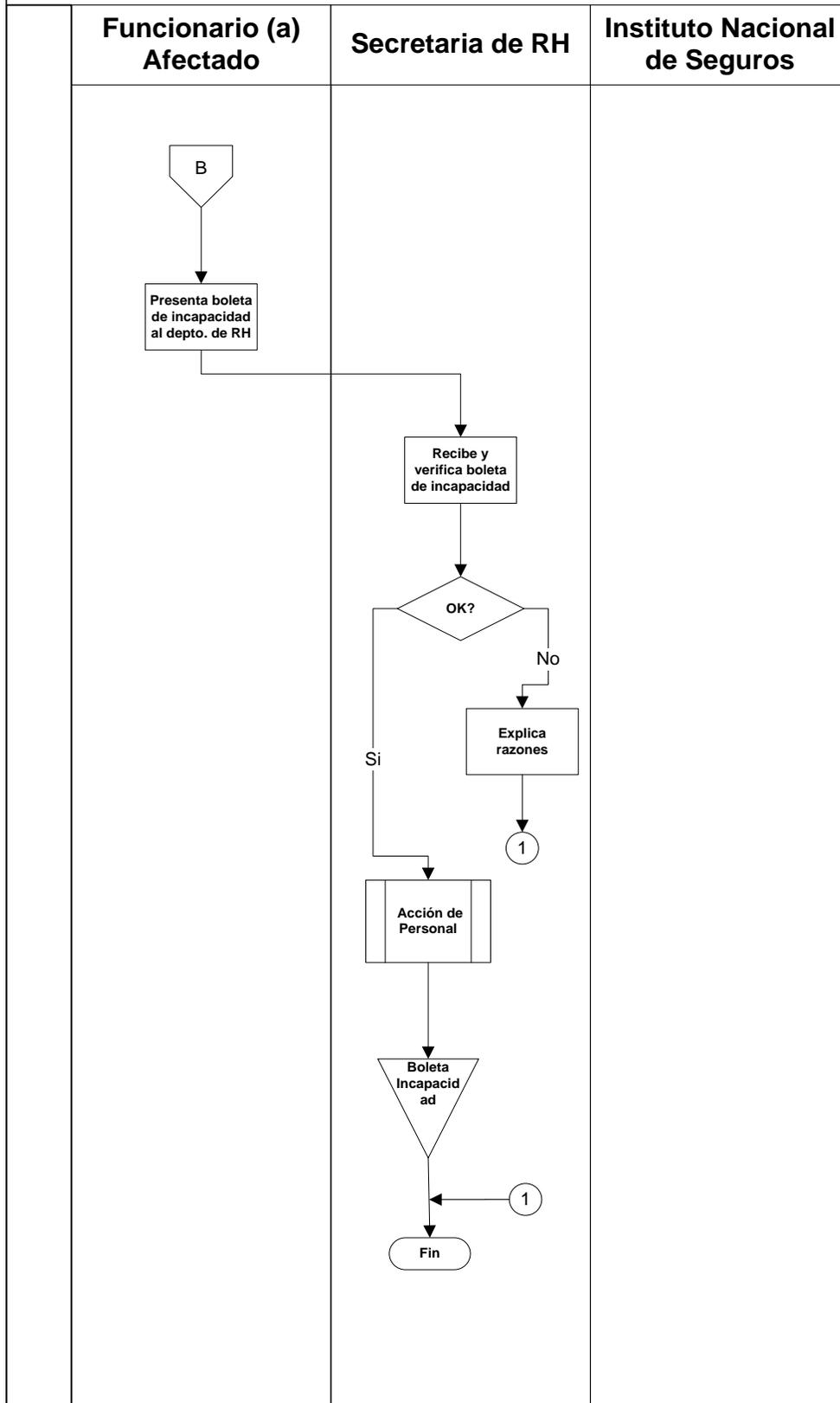
Fecha: Noviembre 2010
Elaborado por: Diego Andrés Gómez Vargas
Aprobado por: Wilbert Rojas Cordero







Procedimiento Para Incapacidades con el INS.





4.3.7. Procedimiento de Pago de Planillas de Horas Extra y Días Feriados.



Municipalidad de San Carlos Manual de Procedimientos

| | | | |
|---|---------------------------------|--|--|
| Nombre de la Unidad Departamento de Recursos Humanos | | Nombre del Procedimiento Pago de Horas Extra y Días Feriados | |
| Responsable: Coordinador (a) del Departamento de Recursos Humanos | | | |
| Código de Proceso: RHpphxdf07-2010 | Fecha: Noviembre 2010 | Página: | |
| Número de Revisión 1 | Número de Versión 1 | Próxima Revisión | |
| Elaborado por: Diego Andrés Gómez Vargas | | | |
| Revisado por: Jimmy Segura Rodríguez | | Aprobado por: Wilbert Rojas Cordero | |
| Fecha de Aprobación | | Rige a partir de: | |



Tabla de Contenidos.

| | | |
|----|---|-----|
| a) | Introducción..... | 221 |
| b) | Objetivo del proceso. | 221 |
| c) | Responsable del procedimiento. | 221 |
| d) | Alcance | 221 |
| e) | Políticas o normas relacionadas al proceso..... | 222 |
| f) | Formularios | 223 |
| g) | Sistemas de información | 223 |
| h) | Conceptos..... | 223 |
| i) | Descripción de las actividades actuales..... | 224 |
| j) | Descripción de las actividades mejoradas | 226 |
| k) | Tabla de análisis para la mejora del procedimiento..... | 235 |
| l) | Diagrama de flujo..... | 237 |



a) Introducción

Uno de los procesos que comúnmente se llevan a cabo dentro del departamento de Recursos Humanos es el procedimiento de pago de planillas de horas extra y días feriados. Son muchas las ocasiones en que los jefes de diferentes departamentos requieren de los servicios extras de sus colaboradores para dar fin a una tarea asignada o muchas veces pasa la situación de que se ausenta a sus labores uno varios trabajadores por lo que existe la necesidad de que extienda su jornada laboral pagándoseles de acuerdo a lo que dice la ley el tiempo demás invertido.

Es por tal razón que existe todo un proceso para hacer el pago del tiempo extra invertido por los funcionarios. Dicho proceso es realizado por el departamento de Recursos Humanos el cual actualmente es desarrollado de una forma muy rudimentaria a través de la herramienta de Excel, pero se pretende que con la aplicación de un nuevo sistema información implementado en dicho departamento, permita agilizar en un buen porcentaje el mismo.

A continuación encontraremos una serie de elementos que son suma importancia conocer para poder llegar a lo que corresponde a pasos que se realizan actualmente y los que se pretenden realizar con el nuevo proceso que está implementación.

b) Objetivo del proceso.

El propósito principal de este procedimiento corresponde en pagar el monto correspondiente de dinero a los funcionarios que laboran horas extra o días feriados.

c) Responsable del procedimiento.

La persona encargada de la coordinación del departamento de Recursos Humanos dentro de la institución y la responsable porque el proceso de pago de planillas de horas extra y días feriados se desarrolle de la mejor forma es el jefe (a) de Recursos Humanos. Además, también existe un alto grado de responsabilidad para el técnico (a) de planillas.

d) Alcance

El procedimiento de pago de planillas de horas extra y días feriados aplica para el jefe (a) de Recursos Humanos, Técnico (a) de planillas Alcaldía Municipal y los jefes (as) departamentales.



e) Normas relacionadas al proceso

- Según el **Código de Trabajo**, de las Jornadas, de los descansos y los salarios, Capítulo 2, de la Jornada de Trabajo, estipula lo siguiente:

Artículo 139.-

El trabajo efectivo que se ejecute fuera de los límites anteriormente fijados, o que exceda de la jornada inferior a éstos que contractualmente se pacte, constituye jornada extraordinaria y deberá ser remunerada con un cincuenta por ciento más de los salarios mínimos, o de los salarios superiores a éstos que se hubieren estipulado.

No se considerarán horas extraordinarias las que el trabajador ocupe en subsanar los errores imputables sólo a él, cometidos durante la jornada ordinaria.

El trabajo que fuera de la jornada ordinaria y durante las horas diurnas ejecuten voluntariamente los trabajadores en las explotaciones agrícolas o ganaderas, tampoco ameritará remuneración extraordinaria.

Artículo 140.-

La jornada extraordinaria, sumada a la ordinaria, no podrá exceder de doce horas, salvo [que por siniestro ocurrido o riesgo inminente peligren las personas, los establecimientos, las máquinas o instalaciones, los plantíos, los productos o cosechas y que, sin evidente perjuicio no puedan sustituirse trabajadores o suspenderse las labores de los que están trabajando.

Artículo 141.-

En los trabajos que por su propia naturaleza son peligrosos o insalubres, no se permitirá la jornada extraordinaria.

- Según la **circular 8060**, RESUMEN DE ALGUNAS DISPOSICIONES LEGALES Y TECNICAS PARA EL SUBSECTOR MUNICIPAL, QUE DEBEN OBSERVARSE EN EL PROCESO PRESUPUESTARIO, inciso 6.21, de los Egresos, indica:

Horas extras:

Los gastos en el renglón de “horas extras” se registrarán por las siguientes disposiciones:



- No podrá pagarse a quienes ocupen puestos de confianza o jefatura, salvo después de una jornada de doce horas.
- La autorización para trabajar jornada adicional, debe emanar del superior jerárquico, preferentemente por escrito.
- Su pago no puede convertirse en práctica ordinaria, y sólo se permite en casos debidamente justificados. La calificación sobre su necesidad, la hará la propia administración, bajo su exclusiva responsabilidad.

f) Formularios

Para efectos de este proceso se utiliza una **libreta de tiempo semanal**(Ver ANEXO 11)la cual se utiliza por departamento para hacer el reporte de las horas extra y feriados de los diferentes funcionarios de la municipalidad. Por otra parte, se utiliza también el formulario de **Pago de Planilla de Horas Extra y Feriados** (Ver ANEXO 12).

g) Sistemas de información

Es necesaria la utilización de la herramienta de Microsoft Excel y el Sistema Integral Municipal (SIM) para el desarrollo del presente proceso.

h) Conceptos

- **Planilla:** Instrumento por medio del cual se detallan los componentes salariales del trabajador y sus deducciones.
- **Relación de Puestos:** base de datos donde se encuentra información de las plazas en propiedad con los nombres, puestos, anualidades, entre otros. En general todo lo relacionado al salario.



i) Descripción de las actividades actuales

Tabla 33. Descripción de las actividades actuales. Proceso de Pago de Planillas de Horas Extra y Días Feriados.



Municipalidad de San Carlos

Departamento de Recursos Humanos

**Descripción de las actividades actuales para
la ejecución del procedimiento de Pago de
Planilla de Horas Extra y Días Feriados**

| Secuencia de Pasos | Descripción de las actividades | Responsable |
|---------------------------|---|-----------------------|
| 1 | Reportan al técnico en planillas del departamento de Recursos Humanos mediante la libreta de tiempo semanal, los funcionarios que trabajaron horas extra o días feriados. | Jefes Departamentales |
| 2 | Revisa la libreta de tiempo semanal para verificar cuáles fueron los funcionarios que laboraron horas extra o días feriados. | Técnico en Planillas |
| 3 | Verifica en la planilla los salarios de cada uno de los funcionarios que se les debe extras por planilla. Si hay que hacer algún cambio como por ejemplo aumentar salario por cumplimiento de anualidades, afiliación ó desafiliación a la asociación solidarista, se hace el cambio ó sino simplemente queda el mismo salario y continúa el proceso. | Técnico en Planillas |
| 4 | Incluye en planilla la información presentada por cada uno de los departamentos en cuanto a lo que se refiere horas extra y días feriados. | Técnico en Planillas |



| | | |
|-----------------|---|----------------------|
| 5 | Compara la información que tiene en el archivo de Excel “planillas de horas extra”, con los reportes que genera el SIM. | Técnico en Planillas |
| 6 | Si están mal los datos, busca diferencias y se corrigen. De lo contrario se procede a imprimir la planilla. | Técnico en Planillas |
| 7 | Lleva las planillas a la jefa del departamento de Recursos Humanos para que sean firmados por ambos. | Técnico en Planillas |
| 8 | Recoge los documentos y los lleva a la alcaldía para que sean recibidas por la secretaria. | Técnico en Planillas |
| 9 | Estando las planillas en alcaldía, se procede a otro procedimiento correspondiente a ese departamento. | Alcaldía Municipal |
| Fin de proceso. | | |



j) Descripción de las actividades mejoradas

Tabla 34. Descripción de las Actividades Mejoradas. Proceso de Pago de Planillas de Horas Extra y Días Feriados.



Municipalidad de San Carlos
Departamento de Recursos Humanos
Descripción de las actividades mejoradas para
la ejecución del procedimiento de Pago de
Planillas de Horas Extra y Días Feriados

| | | |
|--------|---|-----------------------|
| Inicio | Existe necesidad de pago de planillas de horas extras y días feriados. | |
| 1 | Reportan al técnico en planillas del departamento de Recursos Humanos mediante la libreta de tiempo semanal, los funcionarios que trabajaron horas extra o días feriados. | Jefes Departamentales |
| 2 | Recibe las libretas de tiempo semanal. | Técnico en Planillas |
| 3 | Revisa la libreta de tiempo semanal para verificar cuáles fueron los funcionarios que laboraron horas extra o días feriados. | Técnico en Planillas |
| 4 | Ingresa al Sistema Integral Municipal | Técnico en Planillas |
| 5 | se dirige al menú “ gestión ” y selecciona “ registro de horas extra ” | Técnico en Planillas |
| 6 | Estando dentro de registro de horas extra, se dirige a la parte superior izquierda y selecciona el icono “ consulta ”, la cual lo lleva a otra ventana llamada | Técnico en Planillas |



| | | |
|----|---|----------------------|
| | <i>“búsqueda de expedientes”.</i> | |
| 7 | Estando en la ventana búsqueda de expediente, se localiza el funcionario al cual se le debe pagar horas extra, escribiendo el nombre ó la cédula del mismo en la opción <i>“búsqueda por”</i> | Técnico en Planillas |
| 8 | Escrito el nombre ó cédula, se dirige al icono <i>“buscar”</i> para que nos lleve a la ventana <i>“registro de horas extra”</i> en donde se encuentra el expediente del funcionario buscado con toda la información respecto a horas extras pagadas con anterioridad. | Técnico en Planillas |
| 9 | Estando en el expediente del funcionario, se dirige al icono <i>“incluir”</i> situado en la parte superior izquierda de la ventana y que le permitirá digitar la información correspondiente al pago de horas extra del funcionario abriéndose una fila al final de la información actual con las respectivas columnas indicando la información requerida. | Técnico en Planillas |
| 10 | Digita en el expediente según la información de la libreta de tiempo semanal: a. Fecha inicial de la planilla b. Cantidad de horas c. Tipo de hora. (indicando si es extra o feriado) d. Estado: (pendiente o cancelado) e. Código presupuestal (de donde se cancelan las horas) | Técnico en Planillas |
| 11 | Busca en la relación de puestos ó en la información generada por los reportes de la última planilla pagada, | Técnico en Planillas |



| | | |
|----|---|----------------------|
| | <p>la siguiente información:</p> <ul style="list-style-type: none">a. Salario mensual ó semanal en según lo forma de pago del funcionario.b. Salario base del funcionario. | |
| 12 | <p>Una vez buscado los datos anteriores, digita ó agrega a la información solicitada en el paso 10, el salario mensual o semana y el salario base.</p> | Técnico en Planillas |
| 13 | <p>Ya digitada toda la información requerida en el expediente del funcionario, se dirige al icono “guardar” ubicado en la parte superior izquierda de la ventana.</p> <p>Nota: En caso de que se deba corregir algún error en la información incluida en el expediente del funcionario, en la ventana titulada “registro de horas extra”, se nos presenta en la parte superior izquierda, un icono llamado “editar” que nos permite a la hora de dar un clic en dicho icono, corregir la información en el expediente. Simplemente nos ubicamos en la casilla que se desea modificar, se borra la información y se digita los datos correctos. Una vez finalizado el paso anterior, se da un clic en el icono “guardar” para que la información real quede registrada correctamente en el expediente del colaborador.</p> | Técnico en Planillas |
| 14 | <p>Guardada la información, repite los pasos anteriores para cada uno de los funcionarios que se les debe pagar horas extra.</p> | Técnico en Planillas |
| 15 | <p>Finalizado el ingreso de información de todos los funcionarios a los que se debe pagar horas extra o</p> | Técnico en Planillas |



| | | |
|----|--|----------------------|
| | días feriado, regresa a la ventana inicial del sistema, exactamente al menú “Planilla” | |
| 16 | Estando en el icono planilla, selecciona la opción “generar planillas estándar” que nos conduce a una ventana llamada “Planillas” . | Técnico en Planillas |
| 17 | Estando en la ventana planillas, seleccionamos en la parte superior izquierda el icono “nueva planilla” . | Técnico en Planillas |
| 18 | <p>Una vez seleccionado el icono nueva planilla, en la misma ventana, en la parte superior izquierda, nos genera un consecutivo de planillas guardadas hasta la fecha durante el presente año. Allí mismo vamos a seleccionar los siguientes campos:</p> <ul style="list-style-type: none">a) Entidad financiera (Banco de Costa Rica o Coochique)b) Tipo de Planilla (en este caso: EXTRA GENERAL) <p>Al seleccionar extra general, automáticamente se refiere a todo el personal que se le debe pagar horas extra, por lo tanto, no es necesario seleccionar la opción “aplicar para”.</p> <ul style="list-style-type: none">c) Fecha desde (inicio)d) Fecha hasta (final) <p>Automáticamente nos va a indicar el programa la cantidad de días que cubre la planilla</p> | Técnico en Planillas |
| 19 | Verifica si se debe pagar una tercera planilla durante el mes, se selecciona con un check la opción que dice: “mes con 3 bisemanas” . | Técnico en Planillas |



| | | |
|----|--|----------------------|
| | <p>Nota: Esto sólo se da entre 2 o 3 veces al año.</p> <p>¿Existe necesidad de pagar una tercera planilla durante el mismo mes?</p> <p>Si: Paso 20 No: Paso 21</p> | |
| 20 | Selecciona en el sistema con un check: “mes con 3 bisemanas” | Técnico en Planillas |
| 21 | Allí mismo, en la parte superior izquierda de la ventana, da un clic en el icono “vista previa” que conduce a una pequeña ventana denominada “opciones de vista previa” . | Técnico en Planillas |
| 22 | <p>En opciones de vista previa existen dos opciones (a. detalle de planilla y totales y b. deducciones y conceptos), selecciona con un check la opción que dice “detalle de planilla y totales”.</p> <p>Nota: la opción “deducciones y conceptos”, nos da un informe de las diferentes deducciones que se le debe aplicar a cada uno de los funcionarios. Esto nos sirve para verificar que las mismas sean las correctas.</p> | Técnico en Planillas |
| 23 | Una vez seleccionada la opción anterior, selecciona en la misma ventana la opción “vista previa” para que nos genere el reporte de la planilla en la cual estamos trabajando. | Técnico en Planillas |
| 24 | Verifica que la información incluida en el sistema se la correcta a través de la comparación de los datos que tenemos en las libretas de tiempo semanal con la | Técnico en Planillas |



| | | |
|----|---|----------------------|
| | <p>General para el SIM” en donde se nos muestra:</p> <ul style="list-style-type: none">a. Encabezado de la planilla donde nos muestra: el nombre de la planilla, el consecutivo (número de planilla), fecha inicial y fecha final, cantidad de días procesados y el nombre de los departamentos de los cuales se utilizaron los códigos.b. Reporte general de la planilla por funcionario con el nombre del puesto, el puesto que ejerce, el salario bruto, salario neto, código que afecta, hora extra o día feriado, cantidad de horas y monto a cancelar.c. Reporte de deducciones del funcionario en donde se encuentran el nombre del funcionario, número de cédula, puesto y las deducciones correspondientes.d. Reporte detallado de la cantidad monetaria tomada por código presupuestarioe. Un desglose de la distribución de la caja de la parte patronal (19,17%)f. Finalmente el reporte nos muestra un reporte de todos los códigos presupuestarios que han sido afectados en esta planilla para deducciones, la cantidad monetaria tomada por cada código y el total general que se debe pagar en la planilla. | |
| 31 | Imprime la planilla | Técnico en Planillas |
| 32 | Firma la planilla de pago de salarios. Al firmar la pl | Técnico de Planillas |
| 33 | Lleva a la jefa de RH, la planilla impresa para que sea | Técnico en |



| | | |
|----|--|----------------------|
| | firmada. | Planillas |
| 34 | Recibe la planilla. | Jefe (a) RH |
| 35 | Firma la planilla. Nota: en este paso el Jefe (a) RH simplemente firma la planilla. No existe una necesidad de revisión ya que es responsabilidad del técnico de planillas, la completa y correcta información que ésta pueda presentar. | Jefe (a) RH |
| 36 | Envía la planilla a alcaldía para que sea incluida en nómina para la confección del respectivo cheque. | Jefe (a) RH |
| 37 | Imprime un listado de los salarios netos a pagar para que luego sea utilizado como base de datos para incluir los montos a cancelar en los sistemas del Banco de Costa Rica | Técnico de Planillas |
| 38 | Incluye los salarios netos a pagar en el sistema del banco de Costa Rica y Coocique, disponibles en el sistema de cómputo del departamento de Recursos Humanos. Nota: algunos funcionarios se trabajan con el Banco de Costa Rica y otros con Coocique por lo que es necesario incluir el monto a pagar en los diferentes sistemas de acuerdo al funcionario. En el caso del BCR, existe un programa en el sistema de cómputo del departamento propiamente del Banco para dicho fin. En el caso de Coocique, existe un documento de Excel con un formato especial. | Técnico de Planillas |



| | | |
|----|--|-----------------------------|
| | <p>¿Se debe incluir los salarios en el sistema del BCR?</p> <p>Si: Paso 40 No: 42</p> | |
| 39 | <p>Realiza el proceso de inclusión de salario a pagar al sistema de planillas del BCR</p> | <p>Técnico de Planillas</p> |
| 40 | <p>Una vez realizado el paso anterior, realiza en internet el proceso de Banca Empresarial del BCR para que finalmente los salarios sean depositados a las diferentes cuentas de los funcionarios.</p> <p>Continúa con el paso 43.</p> | <p>Técnico de Planillas</p> |
| 41 | <p>Realiza el proceso del Sistema de Coocique</p> | <p>Técnico de Planillas</p> |
| 42 | <p>Envía el documento ó machote de Microsoft Excel con la información de salarios a pagar por correo electrónico a Coocique, para que los salarios sean depositados por la empresa financiera a los funcionarios.</p> | <p>Técnico de Planillas</p> |
| 43 | <p>Conociendo el número de la planilla, procede a enviar las colillas de pago a cada uno de los funcionarios a los que se le pago horas extra ó días feriados en el SIM.</p> | <p>Técnico de Planillas</p> |
| 44 | <p>Se dirige a la página principal del sistema.</p> | <p>Técnico de Planillas</p> |
| 45 | <p>En el menú comunicación elige la opción “envío de colillas de pago” la cual no conduce una ventana llamada “envío de colillas de pago”.</p> | <p>Técnico de Planillas</p> |



| | | |
|-----|---|----------------------|
| 46 | Digita el número de la planilla | Técnico de Planillas |
| 47 | Al digitar el número de la planilla presiona la tecla “Tab” en el teclado del computador para que aparezcan los funcionarios que poseen correo electrónico. | Técnico de Planillas |
| 48 | Al aparecer el listado de funcionarios con las diferentes direcciones electrónicas de cada uno, da un clic en el botón “enviar” ubicado en la parte inferior izquierda de la ventana. | Técnico de Planillas |
| 49 | Cierra el programa. | Técnico en Planillas |
| Fin | | |

k) Tabla de análisis para la mejora del procedimiento

Tabla 35. Tabla de análisis para la mejora del procedimiento de Pago de Planillas de Horas Extra y Días Feriados.

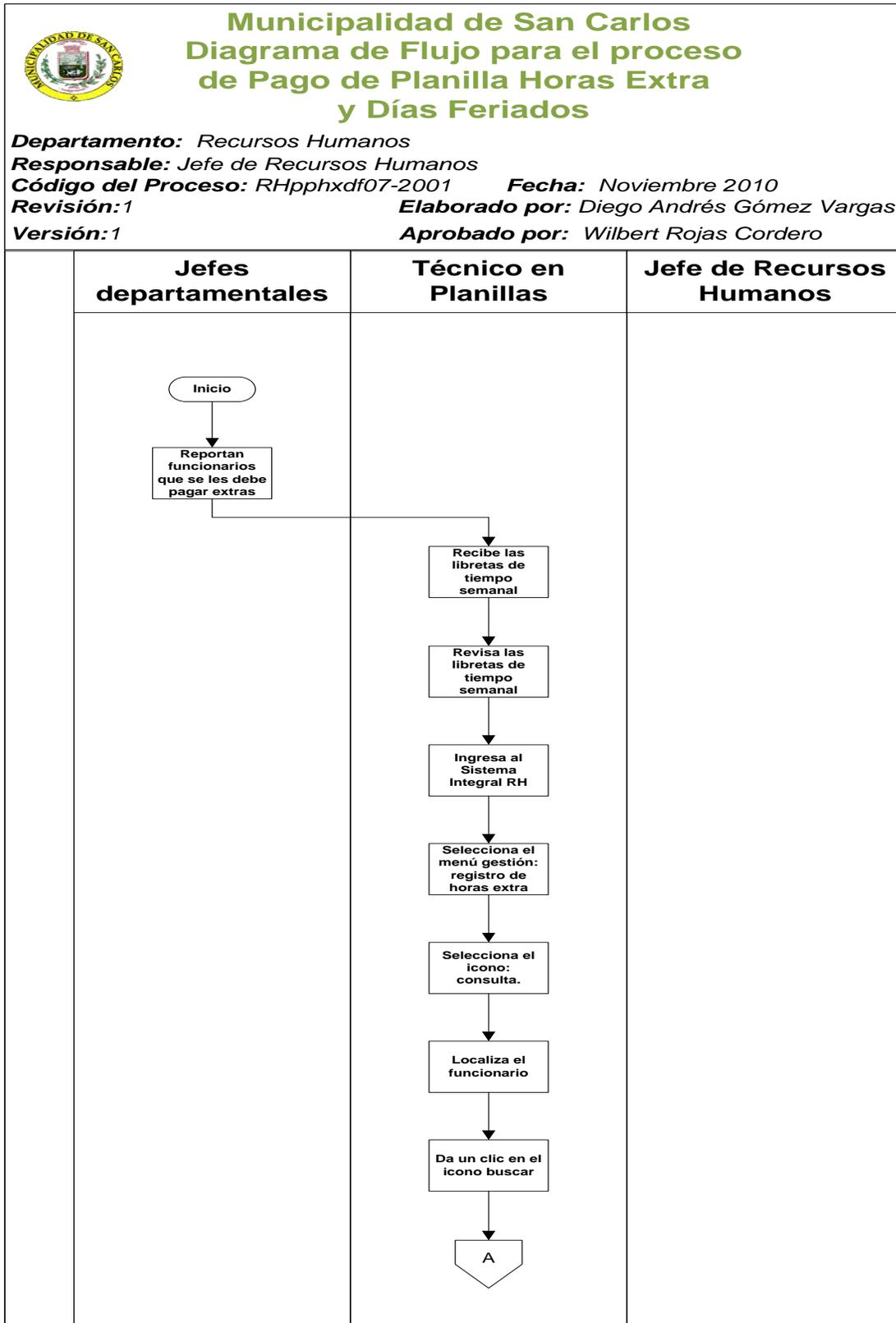
| Aspecto | Comentario y Sugerencias |
|--------------------|--|
| Reducción de Pasos | Como se puede observar en la tabla de descripción de actividades actuales, el proceso pago de planillas de horas extra y días feriados se desarrolla completamente diferente a la tabla de actividades mejoradas. El uso de un sistema de información en el departamento de Recursos Humanos conlleva que el proceso cambie completamente por lo que podría haber un aumento o una disminución de pasos. En este caso, existe un aumento en el |



| | |
|-----------------------|---|
| | <p>número de pasos ya que para entender el uso de este sistema se necesita una explicación detallada de cada una de las actividades que se llevan a cabo.</p> |
| Reducción de Pases | <p>No existe una reducción de pases dentro del presente proceso. La ejecución de casi todo el procedimiento se encuentra a cargo de un solo participante el cual es el más idóneo para el desarrollo de las actividades. Por otra parte, la participación de los jefes es indispensable para el caso de autorizaciones.</p> |
| Reducción de Costos | <p>El uso de un sistema de información permite que el procedimiento sea más eficiente y así eliminar algunos tipos de costos como lo son costos de mano de obra y costos de tiempo. En lo que respecta a costos de materiales, no se minimizan mucho debido a que siempre es necesario realizar las impresiones de planillas para su debida autorización.</p> |
| Reducción de Tiempos | <p>El aumento de pasos en la tabla de descripción de actividades mejoradas no indica que los tiempos se incrementan. La implementación de un sistema de información requiere que se detalle paso a paso cada una de las actividades para su entendimiento. En todo el proceso, existen pasos que se pueden realizar en cuestión de un segundo con sólo dar un clic. Por otra parte, la reducción de tiempos depende mucho de que tan eficiente sea la persona encargada de utilizar el sistema por lo que sería muy importante tomar este punto en consideración.</p> |
| Aumento de la Calidad | <p>La calidad se ve claramente reflejada con la implementación de un sistema de información para la agilización del proceso. Además, al igual que se menciona en otros procesos, la documentación de este procedimiento permite estar más familiarizado con lo que se estipula en la normas ISO con respecto a manuales de procedimientos.</p> |



I) Diagrama de flujo





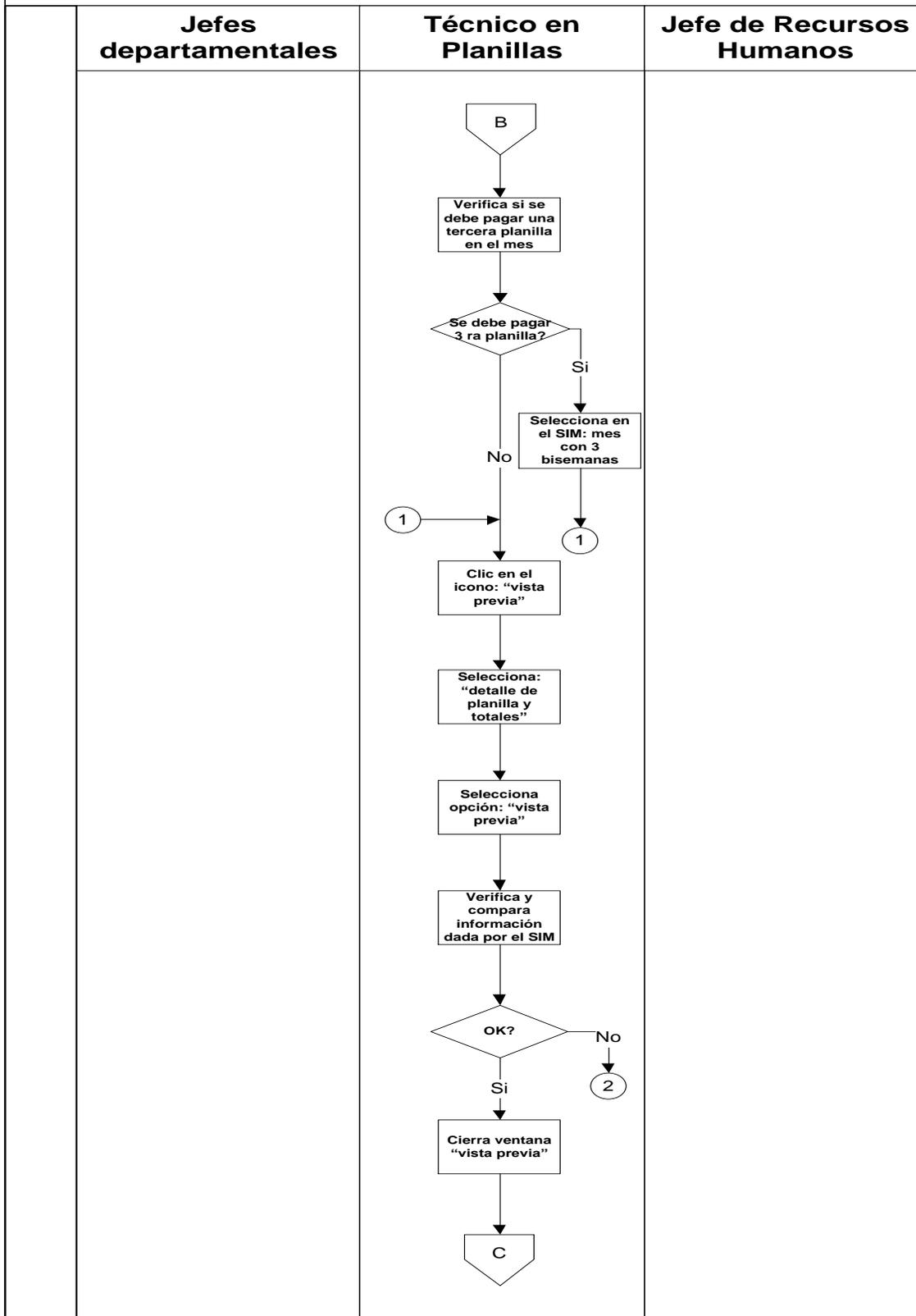
Procedimiento para el proceso de Pago de Planillas de Horas Extra y Días Feriados



| | Jefes departamentales | Técnico en Planillas | Jefe de Recursos Humanos |
|--|-----------------------|---|--------------------------|
| | | <pre>graph TD; A{{A}} --> B[Da un clic en el icono: Incluir]; B --> C[/Digita datos solicitados/]; C --> D[Busca: salario mensual y salario base del funcionario]; D --> E[/Digita datos anteriores/]; E -- 2 --> F[Da un clic en el icono: guardar.]; F --> G[Repite pasos anteriores para los demás funcionarios]; G --> H[Regresa a la ventana inicial del SIM]; H --> I[Selecciona generar planillas estandar]; I --> J[Selecciona "nueva planilla"]; J --> K[Selecciona información requerida]; K --> B2{{B}}</pre> | |

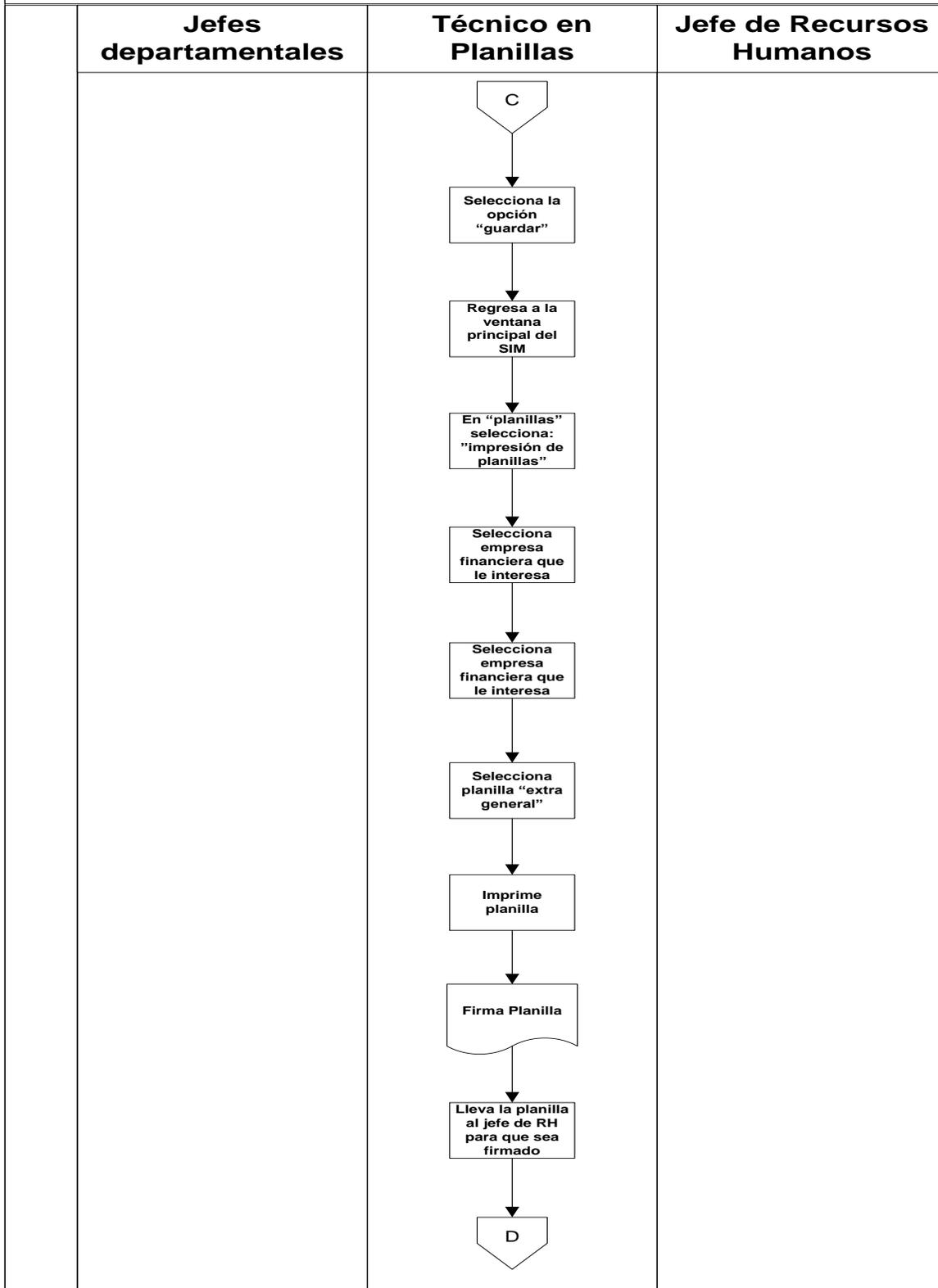


Procedimiento para el proceso de Pago de Planillas de Horas Extra y Días Feriados



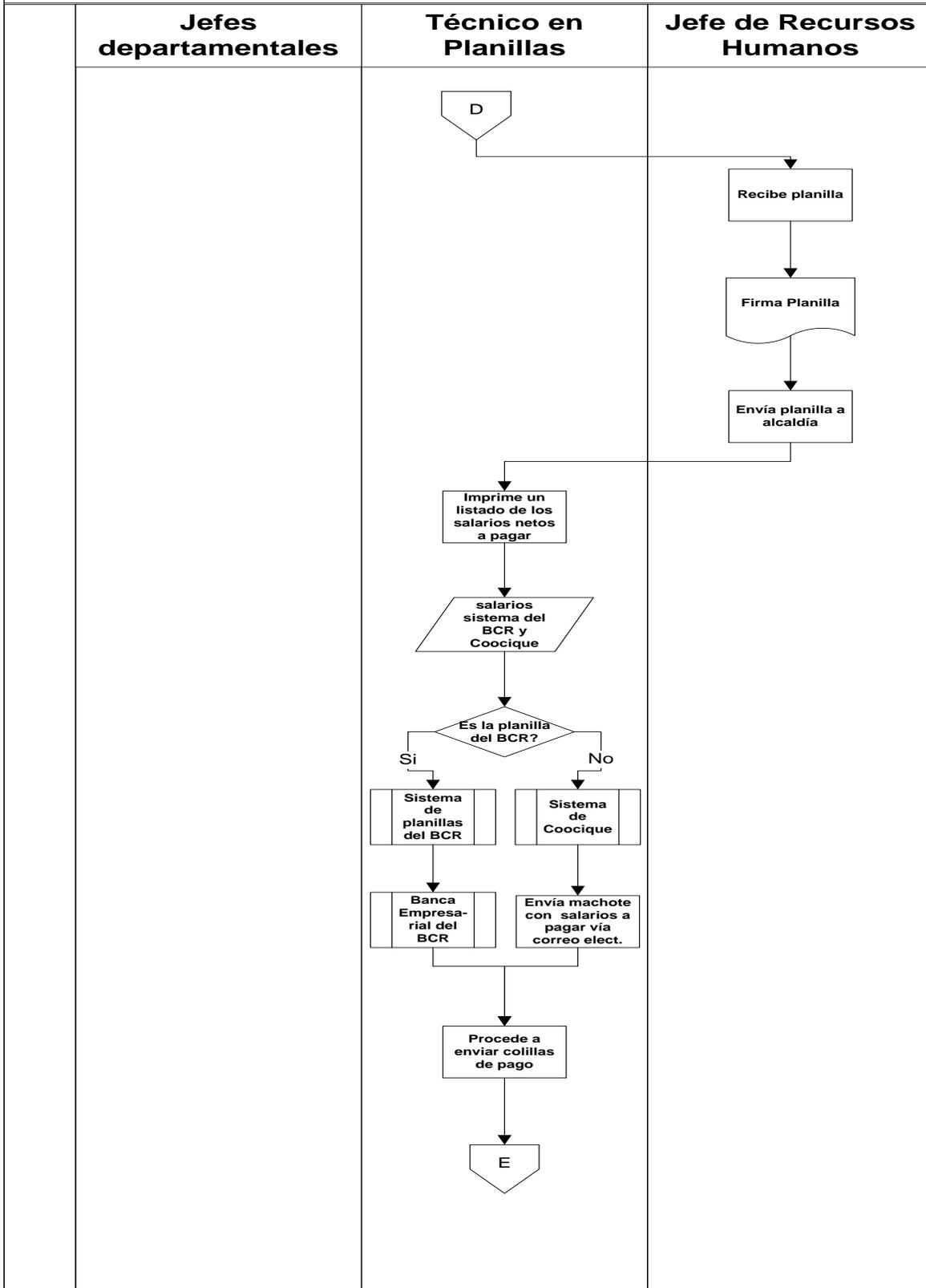


Procedimiento para el proceso de Pago de Planillas de Horas Extra y Días Feriados



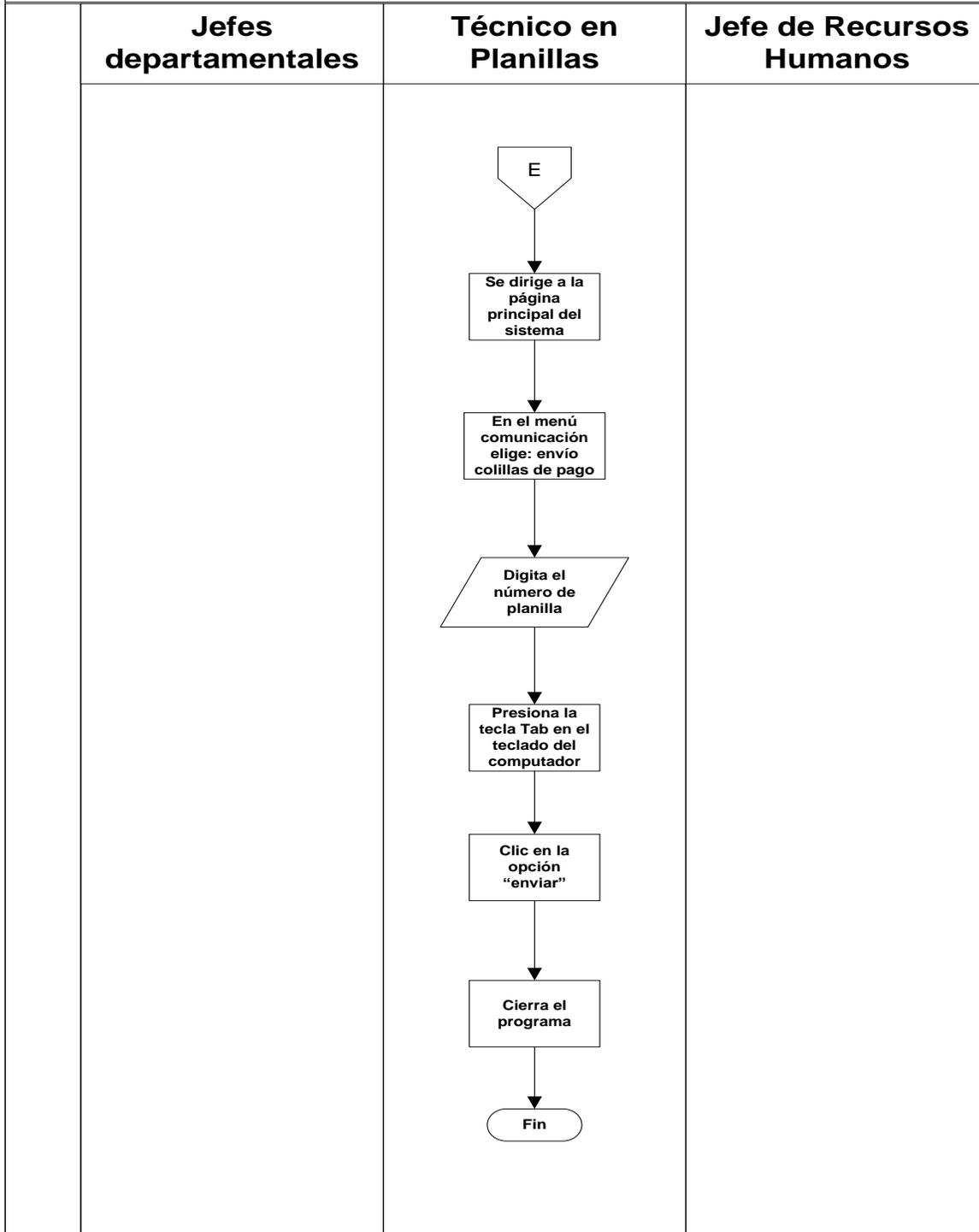


Procedimiento para el proceso de Pago de Planillas de Horas Extra y Días Feriados





Procedimiento para el proceso de Pago de Planillas de Horas Extra y Días Feriados





4.3.8. Procedimiento de Pago de Planillas de Salario.



Municipalidad de San Carlos Manual de Procedimientos

| | | | |
|---|---------------------------------|---|--|
| Nombre de la Unidad Departamento de Recursos Humanos | | Nombre del Procedimiento Pago de Planillas de Salario | |
| Responsable: Coordinador (a) del Departamento de Recursos Humanos | | | |
| Código de Proceso: RHpps08-2010 | Fecha: Noviembre 2010 | Página: | |
| Número de Revisión 1 | Número de Versión 1 | Próxima Revisión | |
| Elaborado por: Diego Andrés Gómez Vargas | | | |
| Revisado por: Jimmy Segura Rodríguez | | Aprobado por: Wilbert Rojas Cordero | |
| Fecha de Aprobación | | Rige a partir de: | |



Tabla de contenidos.

| | | |
|----|---|-----|
| a) | Introducción..... | 245 |
| b) | Objetivo del proceso. | 245 |
| c) | Responsable del procedimiento. | 245 |
| d) | Alcance | 246 |
| e) | Políticas o normas relacionadas al proceso..... | 246 |
| f) | Formularios | 249 |
| g) | Sistemas de información | 249 |
| h) | Conceptos | 249 |
| i) | Descripción de las actividades actuales..... | 250 |
| j) | Descripción de las actividades mejoradas | 252 |
| k) | Tabla de análisis para la mejora del procedimiento..... | 260 |
| l) | Diagrama de flujo..... | 262 |



a) Introducción

Para que una compañía o institución pueda lograr lo que se estipula en su misión y visión así como en sus objetivos tanto a corto como a largo plazo, es necesaria la participación de sus colaboradores. Estas personas van disponer de sus habilidades y destrezas físicas e intelectuales para que las organizaciones o instituciones continúen ofreciendo día a día sus productos o servicios. Pero, para que estos individuos dispongan de sus servicios es necesario que sean remunerados de acuerdo a lo que dice la ley.

El artículo 4 del código de trabajo afirma: Trabajador es toda persona física que presta a otra u otras sus servicios materiales, intelectuales o ambos géneros en virtud de un contrato de trabajo expreso o implícito, verbal o escrito, individual o colectivo. La misma denominación corresponderá a cobradores, agentes de comercio, vendedores y todo aquel que reciba una comisión como pago.

Por tal razón, es que existe en la Municipalidad de San Carlos un procedimiento denominado pago de planillas salariales el cual se encuentra a cargo del departamento de Recursos Humanos. Como parte de un mejor control y un aumento de la calidad en la forma en se labora en la institución, es que se procede a documentar el conjunto de pasos que se deben ejecutar para poder dar por concluido el proceso cada vez que exista la necesidad de realizarlo. Además, se incorpora a este manual algunos otros elementos que son indispensables para conocer el procedimiento en su totalidad.

b) Objetivo del proceso.

Pagar el salario correspondiente a los funcionarios de la Municipalidad de San Carlos.

c) Responsable del procedimiento.

La persona encargada de la coordinación del departamento de Recursos Humanos dentro de la institución y la responsable porque el proceso de pago de planillas de salario se desarrolle de la mejor forma es el jefe (a) de Recursos Humanos. Además, también existe un alto grado de responsabilidad para el técnico (a) de planillas.



d) Alcance

El procedimiento de pago de planillas de salario aplica para el jefe (a) de Recursos Humanos, Técnico (a) de planillas, Secretario (a) de RH y Dirección Administrativa.

e) Políticas o normas relacionadas al proceso

De acuerdo al Código de Trabajo, existen una serie de artículos relacionados al tema salarios. A manera de no hacer este apartado súper extenso, sólo se hace referencia a los números de artículos que se deben tomar en cuenta para el debido proceso de pago de planillas de salarios. Además se menciona lo que describe el Código Municipal, la Circular 8060 y la Convención Colectiva de Trabajo respecto al tema de salarios de trabajadores y el proceso actual:

- El **Código de Trabajo**, en su Capítulo Cuarto, del artículo 162 al 176, hace referencia a: *“Al Salario y la Medidas que lo Protegen”*.
- El **Código de Trabajo**, en su Capítulo Quinto, del artículo 177 al 192, hace referencia a: *“Salario Mínimo”*.
- Según el **Código Municipal**, Capítulo III, Manual Descriptivo de Puestos Generales, de los Sueldos y Salarios, en su artículo 122, dice lo siguiente:

Artículo 122. — Los sueldos y salarios de los servidores protegidos por esta ley, se regirán de conformidad con las siguientes disposiciones:

- a) Ningún coordinador devengará un sueldo inferior al mínimo correspondiente al desempeño del cargo que ocupa.
- b) Los sueldos y salarios de los servidores municipales serán determinados por una escala de sueldos, que fijará las sumas mínimas y máximas correspondientes a cada categoría de puestos.
- c) Para determinar los sueldos y salarios, se tomarán en cuenta las condiciones presupuestarias de las municipalidades, el costo de vida en las distintas regiones, los salarios que prevalezcan en el mercado para puestos iguales y cualesquiera otras disposiciones legales en materia salarial.



Para elaborar y actualizar la escala de sueldos las instancias competentes podrán solicitar colaboración a la Dirección General de Servicio Civil.

- Según la **Convención Colectiva**, Capítulo X, de los Salarios y el pago Bisemanal, hacer referencia en su artículo 49, lo siguiente:

Artículo N° 49:

En adelante la Municipalidad seguirá aplicando una política salarial cada año de acuerdo con el proceso inflacionario y pérdida adquisitiva del salario de los trabajadores. Para estos efectos, se efectuará una negociación entre el Sindicato y la Municipalidad, en el momento en que el Gobierno decreta un aumento salarial para el sector público. En todo caso el aumento no podrá ser inferior a lo decretado por el Gobierno Central de la República.

Aquellos trabajadores que ganaren en forma quincenal, continuarán ganando bisemanalmente (osea de viernes por medio es entendido que salario cubrirá 26 pagos al año).

- Según la **circular 8060** de la Contraloría General de la República, RESUMEN DE ALGUNAS DISPOSICIONES LEGALES Y TECNICAS PARA EL SUBSECTOR MUNICIPAL, QUE DEBEN OBSERVARSE EN EL PROCESO PRESUPUESTARIO, inciso 6.9, 6.11, 6.13, de los Egresos, indica:

Ajustes salariales y la escala salarial:

Los salarios básicos del personal, deben estar definidos en una escala salarial, debidamente aprobada por el Concejo. El establecimiento de la escala debe obedecer a criterios técnicos y su procedimiento de aplicación, debe estar claramente definido por el Concejo.

Aparte de consideraciones particulares, deberán tener presente lo siguiente:



- Todo aumento de salario debe hacerse a la base. Todo trabajo igual, se remunerará con salario base igual.
- Cuando haya ajustes a los salarios bases, debe hacerse el ajuste correspondiente en las anualidades.
- Las anualidades son beneficios que se otorgan a los funcionarios por el tiempo de servicio prestado en diferentes organismos públicos, no son reconocimientos a los puestos. Esto debe tenerse en cuenta cuando se den traslados, nombramientos de personal nuevo y cualquier otro movimiento de personal.
- La anualidad del período se pagará a partir de la fecha en que el funcionario cumple un año más de servicio. Sin embargo, el estimado presupuestario puede hacerse por meses completos o medios meses.
- La política en lo que a anualidades se refiere, será definida por el Concejo y deberá reglamentarse. El respectivo reglamento deberá estar publicado en La Gaceta.

Salario Mínimo Legal:

Es obligación de la administración velar porque a ningún funcionario se le remunere por debajo del salario mínimo legal. Para los puestos que no tienen fijación específica en el decreto respectivo, deben formularse las consultas del caso al Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, salvo que exista un sistema salarial basado en una política del Concejo clara y definida dentro del marco legal y técnico vigente.

Salarios proporcionales a la jornada de trabajo:

Los salarios se pagarán teniendo presente la jornada de trabajo de cada coordinador, lo que significa que a jornadas menores a la ordinaria, el salario será proporcional a ésta. Los ajustes y aumentos salariales deberán observar esta misma regla.

Será responsabilidad de la administración velar porque se cumplan los horarios de trabajo de los funcionarios municipales.



f) Formularios

Para la ejecución de proceso de pago de planillas de salarios se utiliza un formulario denominado:

- “Formulario de Planilla de Salarios”

g) Sistemas de información

Es necesaria la utilización de la herramienta de Microsoft Excel y el Sistema Integral Municipal (SIM) para el desarrollo del presente proceso.

h) Conceptos

- **Planilla:** Instrumento por medio del cual se detallan los componentes salariales del trabajador y sus deducciones. (López, 2010)
- **Relación de Puestos:** base de datos donde se encuentra información de las plazas en propiedad con los nombres, puestos, anualidades, entre otros. En general todo lo relacionado al salario.
- **Acción de Personal:** es un documento o formulario que emite el departamento de Recursos Humanos con el fin de generar algún movimiento en planillas.

Existen muchos **tipos** de acciones de personal, entre ellas podemos mencionar:

Nombramiento en propiedad, nombramiento retroactivo, interino, ocasional, suplencias, calidad de prueba, permiso con goce de salario, permiso sin goce de salario, incapacidad (INS ó CCSS, regular, por maternidad, sin responsabilidad patronal), estado de la incapacidad (retroactiva), , ajuste de tiempo servido, anulación del permiso sin goce de salario (reincorporación al puesto), ascenso directo (temporal o permanente), traslado (temporal o permanente), aumento o reajuste salarial individual o general, liquidación de cesantía, dejar sin efecto nombramiento anterior, finalización de la Relación Laboral por jubilación, despido con responsabilidad patronal, despido sin responsabilidad patronal, recargo de funciones, recargo de funciones especial, reconocimiento de anualidades (retroactivo), reconocimiento de plus salarial (retroactivo), renuncia voluntaria, suspensión con goce de salario, suspensión sin goce de salario, traslado horizontal (código), pago de



vacaciones, servicios especiales, reestructuración del puesto, cambio de nomenclatura del puesto.

Es importante mencionar que algunas acciones de personal no producen cambios en planillas sino que simplemente se archivan como por ejemplo los permisos con goce de salario.

i) Descripción de las actividades actuales

Tabla 36. Descripción de las actividades actuales. Proceso de Pago de Planilla Salarial.



Municipalidad de San Carlos
Departamento de Recursos Humanos
Descripción de las actividades actuales para
la ejecución del procedimiento de
Pago de Planilla Salarial

| Secuencia de Pasos | Descripción de las actividades | Responsable |
|---------------------------|--|--------------------------|
| 1 | Revisa la documentación presentada al departamento, para determinar el tipo de acción de personal a confeccionar. | Secretario (a) RH |
| 2 | Una vez detectado el tipo de acción de personal a realizar, confecciona las acciones de personal de acuerdo a la documentación presentada al departamento. | Secretario (a) RH |
| 3 | Se imprime la acción de personal y se lleva a Dirección Administrativa para que sea firmada. | Secretario (a) RH |
| 4 | Envía acción de personal firmada a RH. | Dirección Administrativa |
| 5 | Recibe y fotocopia la acción de personal (3 copias) | Secretario (a) RH |



| | | |
|-----------------|--|----------------------|
| 6 | La impresión original se archiva en el expediente personal del funcionario, una copia para el técnico encargado de hacer la planilla, otra para el interesado y otra para el técnico de RH. | Secretario (a) RH |
| 7 | Hace los cambios de acuerdo a la información presentada en la acción de personal dentro de la planilla que se encuentra en el sistema y estudia los casos donde se presenta cumplimiento de anualidad. Este cambio lo realizan en un archivo de Excel llamado "planillas". Esta misma persona debe tomar en cuenta si la Asociación Solidarista o el Sindicato presentan algún cambio que se le deba hacer al funcionario en el sistema. | Secretario (a) RH |
| 8 | Compara la información que tiene en el archivo de Excel con la información que queda en el SIM, en el momento de confeccionar la acción de personal. | Técnico de Planillas |
| 9 | Imprime la planilla, la firma junto con el (la) jefe de área y se envía a la alcaldía para que sea incluida en nómina para la confección del respectivo cheque. | Técnico de Planillas |
| 10 | Imprime un listado de los salarios netos a pagar | Técnico de Planillas |
| 11 | Incluye los salarios netos a pagar en el sistema del banco de Costa Rica y Coocique, que se encuentran en el sistema de cómputo del departamento de RH para que luego automáticamente se depositen los salarios a la cuenta del funcionario. | Técnico de Planillas |
| Fin de proceso. | | |



j) Descripción de las actividades mejoradas

Tabla 37. Descripción de las actividades mejoradas. Proceso de Pago de Planilla Salarial.



Municipalidad de San Carlos
Departamento de Recursos Humanos
Descripción de las actividades mejoradas para
la ejecución del procedimiento de Pago de
Planilla Salarial.

| Secuencia de Pasos | Descripción de las actividades | Responsable |
|---------------------------|--|--------------------------|
| Inicio | Se presenta el tiempo de pago de planilla salarial. | |
| 1 | Revisa la documentación presentada al departamento, para determinar el tipo de acción de personal a confeccionar. | Secretaria de RH |
| 2 | Una vez detectado el tipo de acción (es) de personal a realizar, confecciona las acciones de personal en el sistema de acuerdo a la documentación presentada al departamento. Nota: Una vez confeccionadas las acciones de personal, automáticamente pasan a través del SIM a dirección administrativa para que sean aprobadas. | Secretaria de RH |
| 3 | Recibe las acciones de personal a través del sistema. | Dirección administrativa |
| 4 | Verifica si las acciones de personal cumplen con los requisitos necesarios para ser aprobadas. | Dirección administrativa |



| | | |
|----|--|--------------------------|
| | ¿Son aprobadas las acciones de personal? Si: Paso 8 No: Paso 5 | |
| 5 | Devuelve a través del sistema las acciones de personal al Departamento de Recursos Humanos para que sean corregidas. | Dirección administrativa |
| 6 | Recibe acciones de personal para ser corregidas | Secretaria de RH |
| 7 | Corrige las acciones de personal. Una vez corregidas y guardada la información automáticamente pasan de nuevo a Dirección Administrativa. Continúa en el paso 3. | Secretaria de RH |
| 8 | Al ser aprobadas por dirección administrativa, automáticamente se devuelven las acciones de personal por el sistema al departamento de Recursos Humanos por lo que se procede a imprimir las mismas. | Secretaria de RH |
| 9 | Lleva a Dirección Administrativa, la (s) acción (es) de personal para que sea firmada. | Secretaria de RH |
| 10 | Recibe las acciones de personal para que sean firmadas | Dirección administrativa |
| 11 | Firma las acciones de personal aprobadas hasta la fecha. | Dirección administrativa |
| 12 | Devuelve la (s) acción (es) de personal a la secretaria de RH | Dirección administrativa |



| | | |
|----|--|----------------------|
| 13 | Recibe la (s) acción (es) de personal | Secretaria de RH |
| 14 | Fotocopia las acciones de personal (1 copia) | Secretaria de RH |
| 15 | Archiva en el expediente personal del funcionario, la (s) acción (es) de personal original (es) | Secretaria de RH |
| 16 | Envía copia de acciones de personal al o los funcionarios involucrados. | Secretaria de RH |
| 17 | Ingresa a la página principal del Sistema Integral Municipal | Técnico en Planillas |
| 18 | En el menú “ Planillas ”, selecciona la opción “ generar planillas estándar ” que nos conduce a una ventana llamada “ Planillas ”. | Técnico en Planillas |
| 19 | Estando en la ventana planillas, seleccionamos en la parte superior izquierda el icono “ nueva planilla ”. | Técnico en Planillas |
| 20 | Una vez seleccionado el icono nueva planilla, en la misma ventana, en la parte superior izquierda, nos genera un consecutivo de planillas guardadas hasta la fecha durante el presente año. Allí mismo vamos a seleccionar los siguientes campos: e) Entidad financiera (Banco de Costa Rica o Cooциque) f) Tipo de Planilla (en este caso: BISEMANAL) | Técnico en Planillas |



| | | |
|----|--|----------------------|
| | <p>Al seleccionar “BISEMANAL”, automáticamente se refiere a todo el personal que se le debe pagar bisemanalmente, por lo tanto, no es necesario seleccionar la opción “aplicar para”.</p> <p>g) Fecha desde (inicio) h) Fecha hasta (final)</p> <p>Automáticamente nos va a indicar el programa la cantidad de días que cubre la planilla.</p> | |
| 21 | <p>Verifica si se debe pagar una tercera planilla durante el mes, se selecciona con un check la opción que dice: “mes con 3 bisemanas”.</p> <p>Nota: Esto sólo se da entre 2 o 3 veces al año.</p> <p>¿Existe necesidad de pagar una tercera planilla durante el mismo mes?</p> <p>Si: Paso 22 No: Paso 23</p> | Técnico en Planillas |
| 22 | <p>Selecciona en el sistema con un check: “mes con 3 bisemanas”. Continúa en el paso 23.</p> | Técnico en Planillas |
| 23 | <p>Se dirige a la parte superior izquierda de la ventana titulada planillas y selecciona el icono “aplicar” el cual tiene forma de <i>calculadora</i> con el objetivo de generar un informe.</p> | Técnico en Planillas |
| 24 | <p>Una vez guardada toda esta información regresa a la ventana principal del sistema.</p> | Técnico en Planillas |
| 25 | <p>Selecciona en el menú “Planillas”: “impresión de</p> | Técnico en Planillas |



| | | |
|----|---|----------------------|
| | <p>planillas” que nos lleva a una nueva ventana denominada “Impresión de Planillas”, la cual nos presenta todas las planillas guardadas durante todo el año.</p> | |
| 26 | <p>En la ventana Impresión de planillas, define la planilla que le interesa imprimir ya sea si es la planilla del Banco de Costa Rica o la planilla de Coochique.</p> <p>Nota: se deben imprimir tanto la planilla bisemanal del Banco de Costa Rica como la planilla bisemanal de Coochique.</p> | Técnico en Planillas |
| 27 | <p>Selecciona en el consecutivo la planilla que le interesa. En este caso la “planilla bisemanal”.</p> <p>Nota: Al seleccionar la planilla que nos interesa, nos conduce a una nueva ventana llamada “Reporte General para el SIM” en donde se nos muestra:</p> <ul style="list-style-type: none">g. Encabezado de la planilla donde nos muestra: el nombre de la planilla, el consecutivo (número de planilla), fecha inicial y fecha final, cantidad de días procesados y el nombre de los departamentos de los cuales se utilizaron los códigos.h. Reporte general de la planilla por funcionario con el nombre del puesto, el puesto que ejerce, el salario bruto, salario neto, código que afecta, cantidad de horas y monto a cancelar.i. Informe deducciones del funcionario | Técnico en Planillas |



| | | |
|----|---|----------------------|
| | <p>donde se encuentran el nombre del funcionario, número de cédula, puesto y las deducciones correspondientes.</p> <p>j. Informe detallado de las deducciones por códigos presupuestario del aporte patronal.</p> <p>k. Un desglose de la distribución de la caja de la parte patronal (19,17%)</p> <p>l. Finalmente el reporte nos muestra un informe de todos los códigos presupuestarios que han sido afectados en esta planilla, la cantidad monetaria tomada por cada código y el total general que se debe pagar en la planilla.</p> | |
| 28 | Imprime la planilla | Técnico de Planillas |
| 29 | Firma la planilla de pago de salarios. | Técnico de Planillas |
| 30 | Lleva a la jefa de RH, la planilla impresa para que sea firmada. | |
| 31 | Recibe la planilla. | Jefe (a) RH |
| 32 | <p>Firma la planilla.</p> <p>Nota: en este paso el Jefe (a) RH simplemente firma la planilla. No existe una necesidad de revisión ya que es responsabilidad del técnico de planillas, la completa y correcta información que ésta pueda presentar.</p> | Jefe (a) RH |
| 33 | Envía la planilla a alcaldía para que sea incluida | Jefe (a) RH |



| | | |
|----|--|----------------------|
| | en nómina para la confección del respectivo cheque. | |
| 34 | Imprime un listado de los salarios netos a pagar para que luego sea utilizado como base de datos para incluir los montos a cancelar en los sistemas del Banco de Costa Rica | Técnico de Planillas |
| 35 | <p>Incluye los salarios netos a pagar en el sistema del banco de Costa Rica y Cooquipe, disponibles en el sistema de cómputo del departamento de Recursos Humanos.</p> <p>Nota: algunos funcionarios se trabajan con el Banco de Costa Rica y otros con Cooquipe por lo que es necesario incluir el monto a pagar en los diferentes sistemas de acuerdo al funcionario. En el caso del BCR, existe un programa en el sistema de cómputo del departamento propiamente del Banco para dicho fin. En el caso de Cooquipe, existe un documento de Excel con un formato especial.</p> <p>¿Se debe incluir los salarios en el sistema del BCR?</p> <p>Si: Paso 36 No: 38</p> | Técnico de Planillas |
| 36 | Realiza el proceso de inclusión de salario a pagar al sistema de planillas del BCR | Técnico de Planillas |
| 37 | Una vez realizado el paso anterior, realiza en internet el proceso de Banca Empresarial del BCR para que finalmente los salarios sean | Técnico de Planillas |



| | | |
|----|--|-----------------------------|
| | <p>depositados a las diferentes cuentas de los funcionarios.</p> <p>Continúa con el paso 38.</p> | |
| 38 | <p>Realiza el proceso del Sistema de Coocique</p> | <p>Técnico de Planillas</p> |
| 39 | <p>Envía el documento o machote de Microsoft Excel con la información de salarios a pagar por correo electrónico a Coocique, para que los salarios sean depositados por la empresa financiera a los funcionarios.</p> <p>Continúa con el paso siguiente.</p> | <p>Técnico de Planillas</p> |
| 40 | <p>Conociendo el número de la planilla, procede a enviar las colillas de pago a cada uno de los funcionarios a los que se les pago el salario en el SIM.</p> | <p>Técnico de Planillas</p> |
| 41 | <p>Se dirige a la página principal del sistema.</p> | <p>Técnico de Planillas</p> |
| 42 | <p>En el menú comunicación elige la opción “envío de colillas de pago” la cual no conduce una ventana llamada “envío de colillas de pago”.</p> | <p>Técnico de Planillas</p> |
| 43 | <p>Digita el número de la planilla</p> | <p>Técnico de Planillas</p> |
| 44 | <p>Al digitar el número de la planilla presiona la tecla “Tab” en el teclado del computador para que aparezcan los funcionarios que poseen correo electrónico.</p> | <p>Técnico de Planillas</p> |



| | | |
|----------------|---|----------------------|
| 45 | Al aparecer el listado de funcionarios con las diferentes direcciones electrónicas de cada uno, da un clic en el botón “enviar” ubicado en la parte inferior izquierda de la ventana. | Técnico de Planillas |
| 46 | Cierra el programa. | |
| Fin de proceso | | |

k) Tabla de análisis para la mejora del procedimiento

Tabla 38. Análisis para la mejora del procedimiento de Pago de Planilla de Salarios.

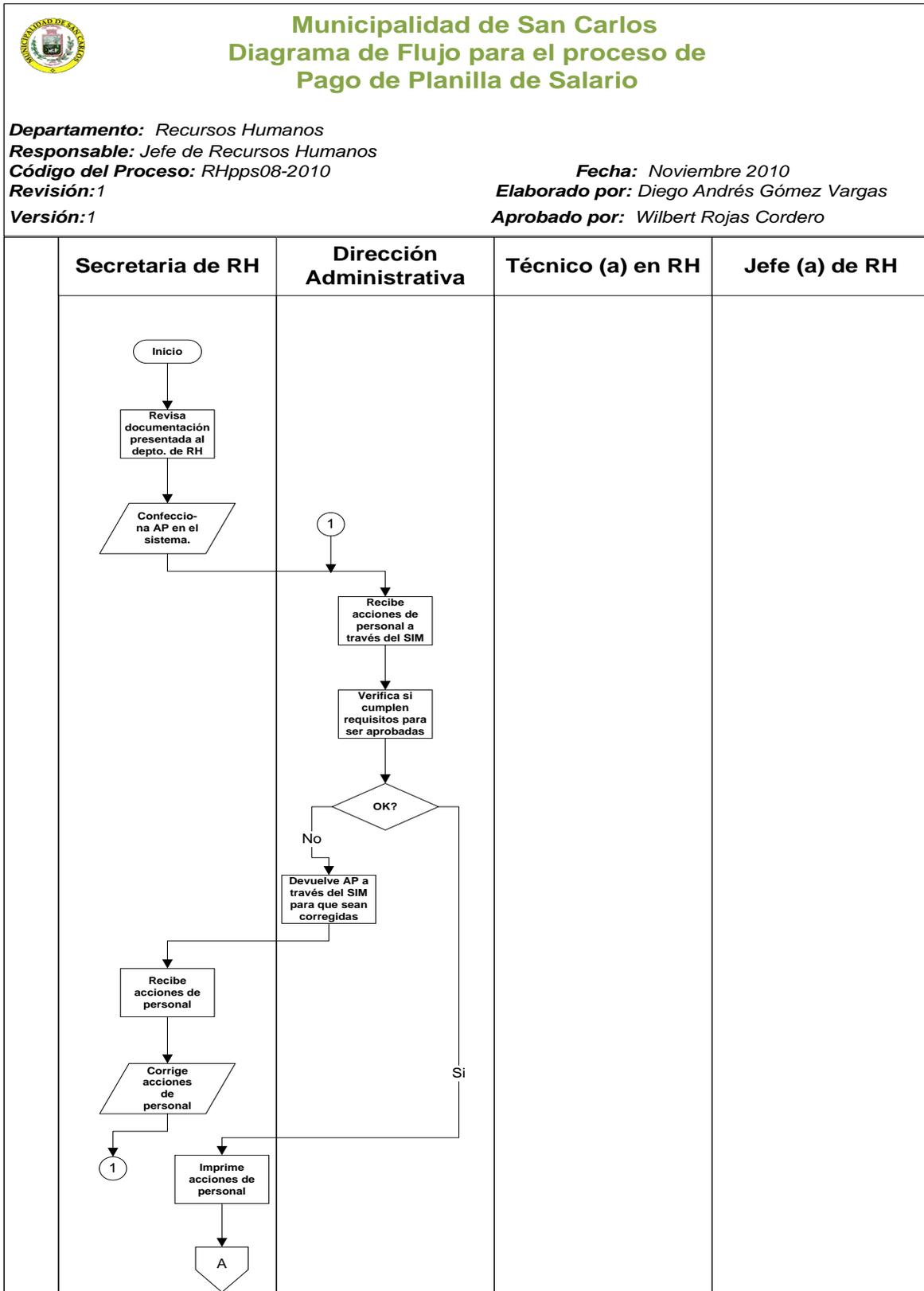
| Aspecto | Comentario y Sugerencias |
|--------------------|--|
| Reducción de Pasos | <p>Como se puede observar en la tabla de descripción de actividades actuales, el proceso pago de planillas de salario se desarrolla completamente diferente a la tabla de actividades mejoradas. El uso de un sistema de información en el departamento de Recursos Humanos conlleva que el proceso cambie completamente por lo que podría haber un aumento o una disminución de pasos. En este caso, existe un aumento en el número de pasos ya que para entender el uso de este sistema se necesita una explicación detallada de cada una de las actividades que se llevan a cabo.</p> <p>Se puede decir que existe un aumento en el número de los pasos pero la calidad en la forma de ejecutarlos es mejor con el nuevo sistema.</p> |
| Reducción de Pases | <p>No existe una reducción de pases para este procedimiento. Básicamente las actividades por realizar de parte de cada participante son las mismas aunque algunas varían en la forma de</p> |



| | |
|-----------------------|---|
| | <p>ejecutarse debido a la implementación del nuevo proceso.</p> |
| Reducción de Costos | <p>El uso de un sistema de información permite que el procedimiento sea más eficiente y así eliminar algunos tipos de costos como lo son costos de mano de obra y costos de tiempo. Además se reducen los costos de materiales al eliminar alguna documentación que va ser innecesaria para al procedimiento propuesto.</p> |
| Reducción de Tiempos | <p>El aumento de pasos en la tabla de descripción de actividades mejoradas no indica que los tiempos se incrementan. La implementación de un sistema de información requiere que se detalle paso a paso cada una de las actividades para su entendimiento. En todo el proceso, existen pasos que se pueden realizar en cuestión de un segundo con sólo dar un clic. Por otra parte, la reducción de tiempos depende mucho de que tan eficiente sea la persona encargada de utilizar el sistema por lo que sería muy importante tomar este punto en consideración.</p> |
| Aumento de la Calidad | <p>La calidad se ve claramente reflejada con la implementación de un sistema de información para la agilización del proceso. Además, al igual que se menciona en otros procesos, la documentación de este procedimiento permite estar más familiarizado con lo que se estipula en la normas ISO con respecto a manuales de procedimientos.</p> |

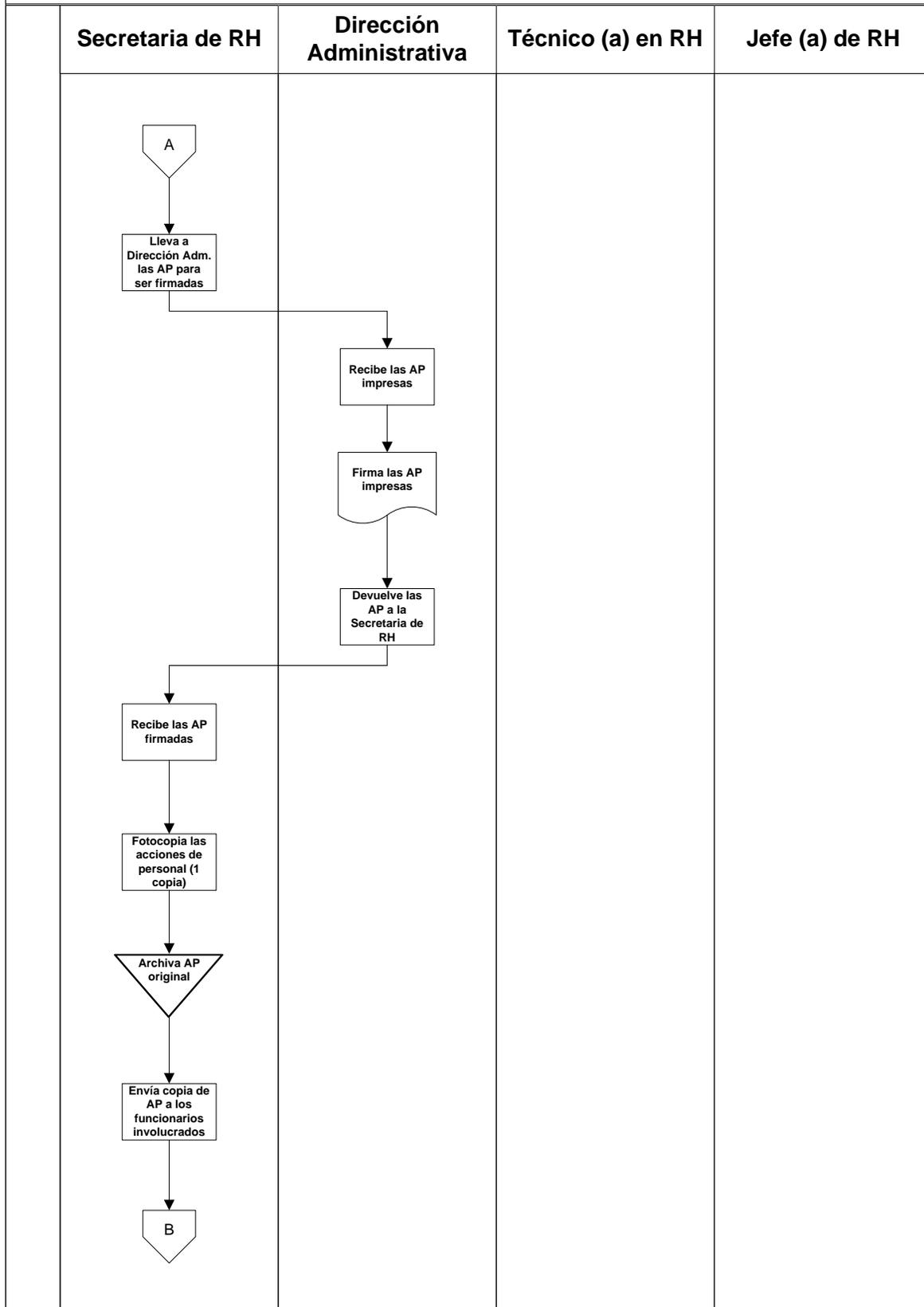


I) Diagrama de flujo



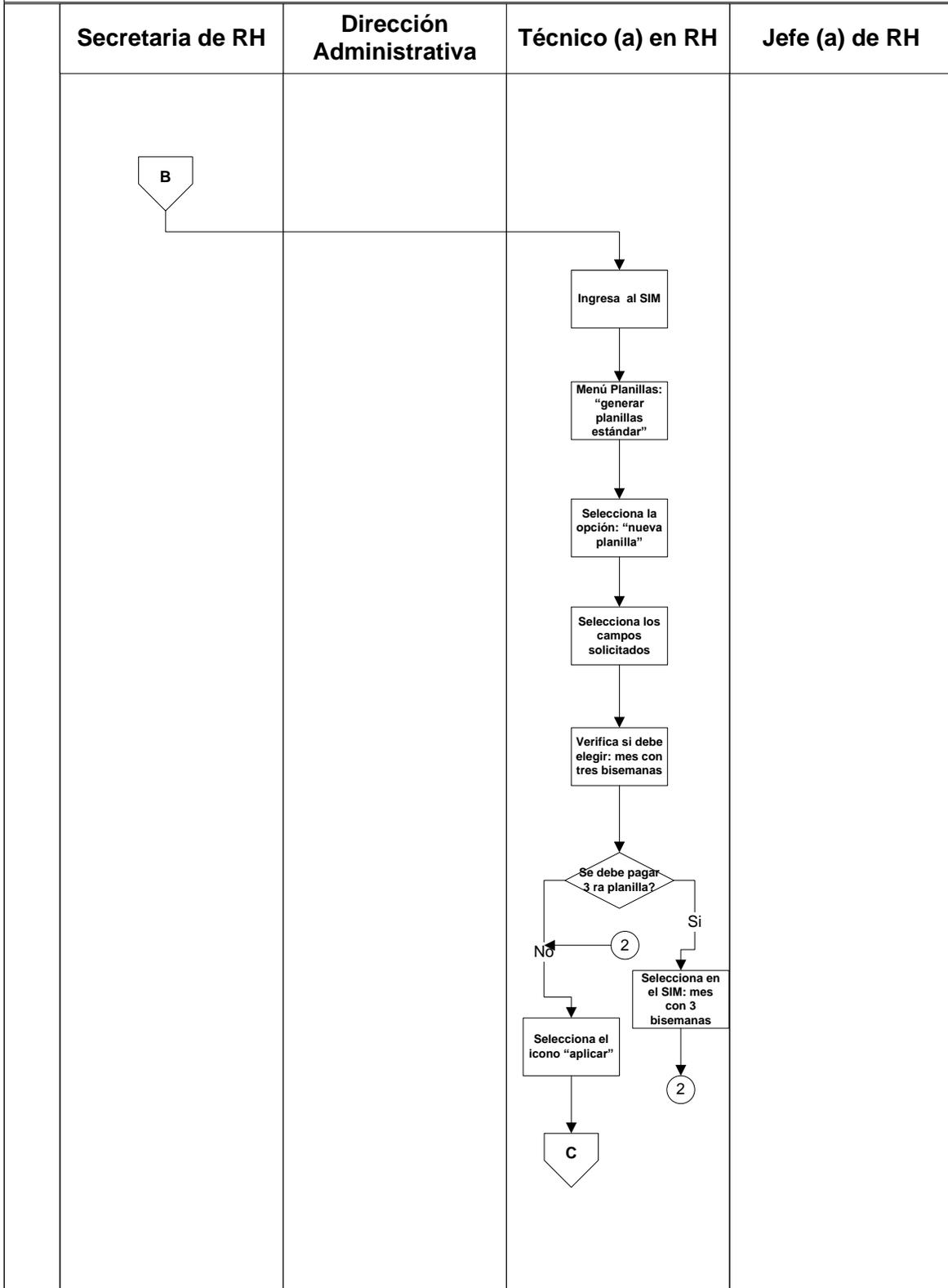


Procedimiento para el proceso de Pago de Planillas de Salario



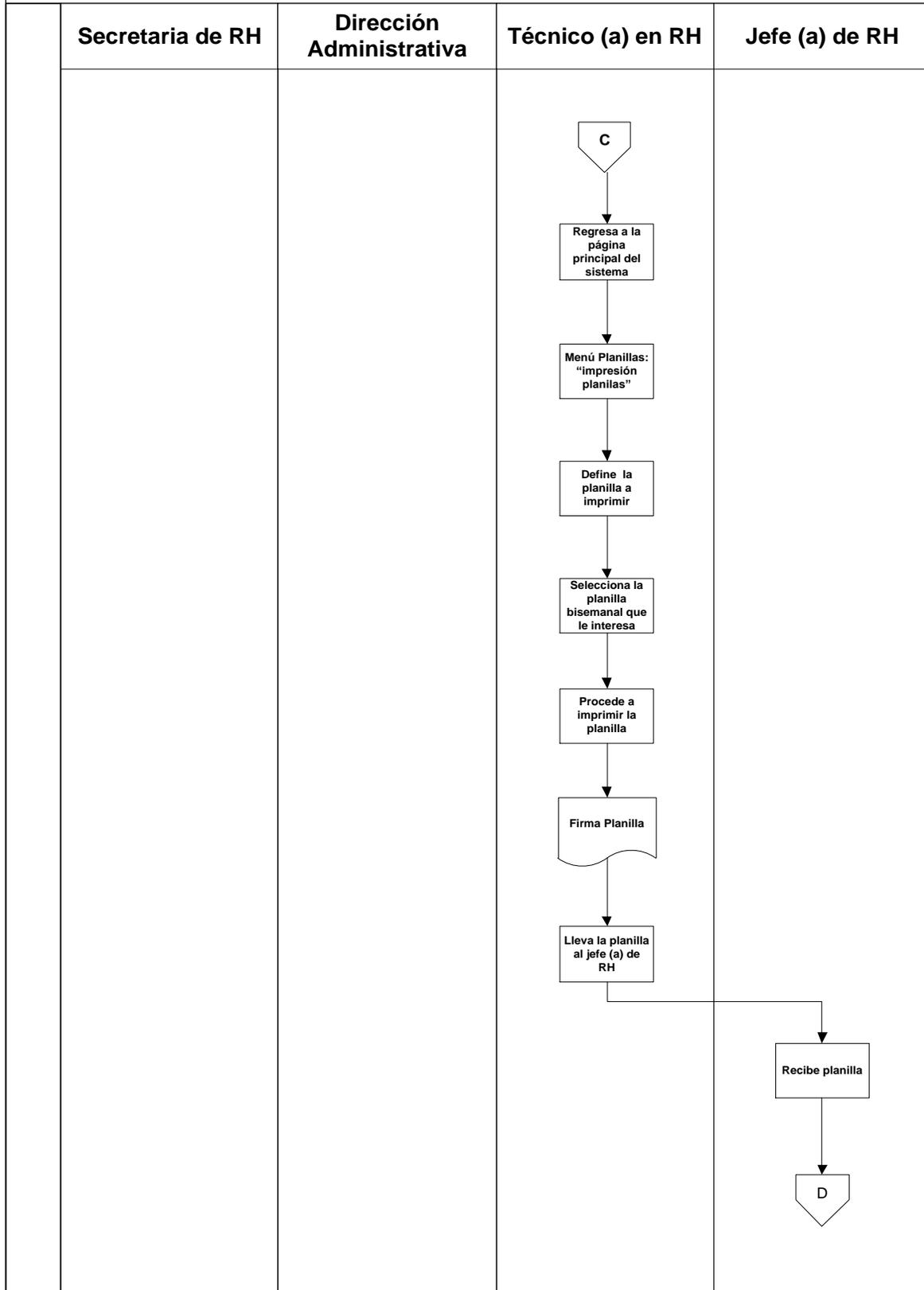


Procedimiento para el proceso de Pago de Planillas de Salario



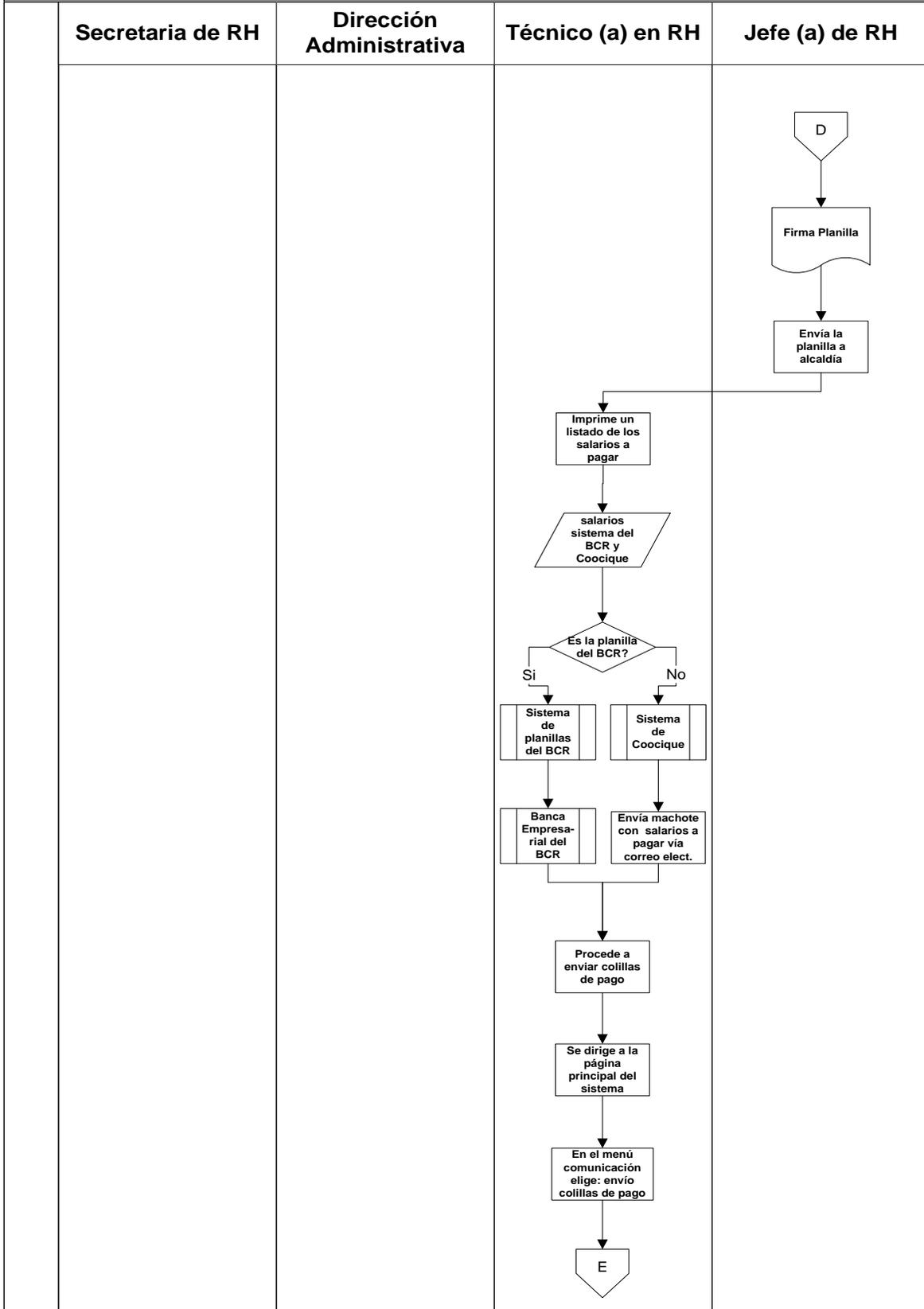


Procedimiento para el proceso de Pago de Planillas de Salario





Procedimiento para el proceso de Pago de Planillas de Salario





Procedimiento para el proceso de Pago de Planillas de Salario



| | Secretaria de RH | Dirección Administrativa | Técnico (a) en RH | Jefe (a) de RH |
|--|------------------|--------------------------|--|----------------|
| | | | <pre>graph TD; E{{E}} --> A[/Digita el número de planilla/]; A --> B[Presiona la tecla Tab en el teclado del computador]; B --> C[Clic en la opción "enviar"]; C --> D[Cierra el programa]; D --> F([Fin]);</pre> | |



4.3.9. Procedimiento de Uso del Sistema de Planillas del Banco de Costa Rica



Municipalidad de San Carlos Manual de Procedimientos

| | | | |
|---|---------------------------------|--|--|
| Nombre de la Unidad Departamento de Recursos Humanos | | Nombre del Procedimiento Uso del Sistema de Planillas del Banco de Costa Rica. | |
| Responsable: Coordinador (a) del Departamento de Recursos Humanos | | | |
| Código de Proceso: RHuspbc09-2010 | Fecha: Noviembre 2010 | Página: | |
| Número de Revisión 1 | Número de Versión 1 | Próxima Revisión | |
| Elaborado por: Diego Andrés Gómez Vargas | | | |
| Revisado por: Jimmy Segura Rodríguez | | Aprobado por: Wilbert Rojas Cordero | |
| Fecha de Aprobación | | Rige a partir de: | |



Tabla de Contenidos.

| | | |
|----|---|-----|
| a) | Introducción..... | 270 |
| b) | Objetivo del proceso. | 270 |
| c) | Responsable del procedimiento. | 270 |
| d) | Alcance | 270 |
| e) | Políticas o normas relacionadas al proceso..... | 270 |
| f) | Sistemas de información | 271 |
| g) | Conceptos. | 271 |
| h) | Descripción de las actividades. | 271 |
| i) | Diagrama de flujo..... | 278 |



a) Introducción.

Los pagos de planillas son parte del conjunto de procedimientos que debe llevar a cabo el departamento de Recursos Humanos. Actualmente, la Municipalidad de San Carlos a través de sus convenios con entidades financieras y en este caso, con el Banco de Costa Rica, logra que cada uno de sus funcionarios obtenga semanal, bisemanal o mensualmente el cambio que la institución da por sus prestaciones laborales.

Es por eso que el Banco de Costa Rica pone a disposición de la Municipalidad de San Carlos un sistema de información que facilite el proceso de pago de planillas. Como cualquier otro sistema, es de suma importancia conocer el uso o aplicación del mismo para su total entendimiento, de manera que a continuación se explica paso a paso el conjunto de actividades que se deben ejecutar a la hora de hacer uso del sistema de planillas del BCR y así dar por concluido parte del proceso de pago de planillas salariales de la Municipalidad de San Carlos.

b) Objetivo del proceso.

Incluir en el Sistema de Planillas del Banco de Costa Rica el conjunto de salarios a pagar a los funcionarios municipales siempre que exista la necesidad de pago de una planilla.

c) Responsable del procedimiento.

La persona encargada de la coordinación del departamento de Recursos Humanos dentro de la institución y la responsable para que el proceso de uso del Sistema de Planillas del Banco de Costa Rica se ejecute de la mejor forma es el jefe (a) de Recursos Humanos. Además, también existe un alto grado de responsabilidad para el técnico (a) en planillas.

d) Alcance

El procedimiento de uso del Sistema de Planillas del Banco de Costa Rica aplica exclusivamente para el Técnico (a) en planillas.

e) Políticas o normas relacionadas al proceso.

- Dentro del departamento de Recursos Humanos solamente se encuentran autorizados para ser uso del Sistema de Planilla del Banco de Costa Rica



cualquier funcionario colaborador de dicho departamento excepto el jefe (a) de Recursos Humanos.

f) Sistemas de información

El único sistema utilizado para el proceso es el mismo descrito en este manual: Sistema de Planillas del Banco de Costa Rica.

g) Conceptos.

Sistema de Planillas del BCR: programa computarizado que permite crear un archivo con los montos salariales a pagar dependiendo el tipo de planilla a los diferentes funcionarios de la municipalidad. Dicho archivo es luego enviado por internet al Banco de Costa Rica para que procedan a depositar los salarios a los funcionarios municipales.

h) Descripción de las actividades.

Tabla 39. Descripción de las actividades para el procedimiento de Uso del Sistema de Planillas del Banco de Costa Rica.



Municipalidad de San Carlos
Departamento de Recursos Humanos
Descripción de las Actividades para
la Ejecución del Procedimiento de
Uso del Sistema de Planillas del
Banco de Costa Rica

| Secuencia de Pasos | Descripción de las actividades | Responsable |
|---------------------------|--|----------------------|
| | Existe la necesidad de pagar alguna planilla a través del Sistema de Planillas del Banco de Costa Rica | |
| 1 | Abre el programa. En el escritorio del computador existe una carpeta | Técnico en Planillas |



| | | |
|---|---|----------------------|
| | llamada “Planilla Empresarial” la cual nos lleva al sistema de Planillas del BCR. | |
| 2 | <p>Digita el nombre de usuario y la contraseña.</p> <p>Una vez abierto el programa debe digitar el nombre de usuario y la contraseña para acceder al sistema. El nombre de usuario y contraseña lo debe saber el técnico de planillas.</p> | Técnico en Planillas |
| 3 | <p>Selecciona: “inclusión de coordinadores a la planilla”</p> <p>Una vez escrita la contraseña y el nombre de usuario se abre la página principal del sistema con los diferentes menús. En el menú “mantenimiento” selecciona: “inclusión de coordinadores a la planilla”</p> <p>Nota: anteriormente el sistema fue alimentado con la información respecto a cada funcionario municipal. Entre estos datos destaca la cédula, nombre completo, correo electrónico y el número de cuenta del banco. Además fue alimentado con toda la información respecto a planillas: código de planilla, cédula jurídica de la Municipalidad, tipo de planilla, número de cuenta corriente de la cual se utiliza para pagar una planilla “x”. Actualmente existen 17 tipos de planillas diferentes en el sistema del Banco de Costa Rica.</p> | Técnico en Planillas |
| 4 | <p>En la parte superior izquierda escoge el tipo de planilla.</p> <p>Al dar clic en la opción anterior se nos abre una página llamada “inclusión de coordinadores a la</p> | Técnico en Planillas |



| | | |
|---|---|----------------------|
| | <p>planilla". En esta página se nos muestra tres ventanas: en la parte superior izquierda: <u>Ventana de planilla</u>, en la parte superior derecha: <u>ventana de información de coordinadores</u> y en la parte inferior derecha: <u>Planilla de coordinadores</u> (planilla que estamos elaborando). Además en la parte inferior izquierda, se nos despliega información respecto a: datos de la institución, datos de la planilla y datos del coordinador. Por ejemplo: si seleccionamos una planilla, en esta sección se nos muestra toda la información respecto a esa planilla.</p> | |
| 5 | <p>Selecciona el coordinador.</p> <p>En la parte superior derecha selecciona el coordinador el cual va ser detallado en la parte inferior izquierda con su nombre completo y número de cédula y su número de cuenta bancario.</p> | Técnico en Planillas |
| 6 | <p>Digita el monto.</p> <p>Allí mismo en la parte inferior izquierda aparece una opción para digitar el monto que se le debe cancelar al funcionario.</p> | Técnico en Planillas |
| 7 | <p>Selecciona la opción "incluir".</p> <p>Una vez digitado el monto, allí mismos en la parte inferior izquierda aparece tres opciones para seleccionar: "incluir, borrar, genera archivo". Selecciona la opción "incluir".</p> | Técnico en Planillas |
| 8 | <p>Repite los últimos cuatro pasos anteriores con cada</p> | Técnico en Planillas |



| | | |
|----|--|----------------------|
| | uno de los funcionarios a incluir en planilla. | |
| 9 | selecciona la opción “genera archivo” Una vez incluidos todos los funcionarios, selecciona la opción “genera archivo” para que quede guardada la planilla. | Técnico en Planillas |
| 10 | Selecciona la opción “Sí”. Al seleccionar lo opción generar archivo se le abre un mensaje que dice ¿desea generar el archivo de la planilla con el código “x número” de la empresa: 420974? Aparecen dos opciones: “Sí” y “No”. Selecciona la opción “Sí” . | Técnico en Planillas |
| 11 | Selecciona la “fecha” Al seleccionar la opción anterior, aparece un cuadro en donde debe seleccionar la fecha de aplicación de la planilla en forma de calendario. Selecciona la “fecha” | Técnico en Planillas |
| 12 | Seleccionada la fecha, da clic en la opción “generar” | Técnico en Planillas |
| 13 | Selecciona: “unidad (G:)” Una vez seleccionada la opción generar, nos abre una ventana de Windows llamada “ruta de archivo” que nos permite guardar la planilla en una carpeta de Windows en donde se encuentran almacenadas cada una de las diferentes planillas. Se debe seleccionar la unidad en donde debe quedar almacenado el archivo generado. En este caso en la opción “guardan en” | Técnico en Planillas |



| | | |
|----|--|----------------------|
| | ubicado en la parte superior izquierda de la ventana seleccionamos: “unidad (G:)” | |
| 14 | Abierto el archivo “unidad (G:)” selecciona la carpeta que dice. “Recursos Humanos” | Técnico en Planillas |
| 15 | Estando en la ventana de Recursos Humanos seleccionamos la carpeta denominada: “Planillas BCR” | Técnico en Planillas |
| 16 | Selecciona: carpeta de año en curso. Al seleccionar planillas BCR nos encontramos una serie de carpetas que está tituladas por año. Selecciona la “carpeta del año en curso” . Por ejemplo: si el año en curso es 2010, selecciona la carpeta que dice 2010. | Técnico en Planillas |
| 17 | Abierta la carpeta del año en curso, procede a “digitar el nombre de la planilla y el tipo de archivo” . Por ejemplo: Nombre: Planilla bisemanal + número de planilla. Tipo: Archivo de Texto (*.txt) | Técnico en Planillas |
| 18 | Digitado el nombre de la planilla con su respectivo número y el tipo de archivo, procede a “guardar la planilla” . | Técnico en Planillas |
| 19 | Una vez guardada la planilla, continúa con el “respaldo” de la misma. | Técnico en Planillas |



| | | |
|----|---|----------------------|
| 20 | Se dirige a la página principal del sistema del Banco de Costa Rica. | Técnico en Planillas |
| 21 | En el menú “reportes” seleccionamos la opción que dice “Planilla General” | Técnico en Planillas |
| 22 | Al seleccionar la opción planilla general, se abre en la pantalla del computador una ventana con el nombre “seleccione la planilla” , en donde debe seleccionar la planilla elaborada que fue guardada anteriormente en el sistema. | Técnico en Planillas |
| 23 | Al seleccionar la planilla automáticamente se abre un mensaje: ¿Desea generar el reporte general de la planilla con el código: “x número”, de la empresa: 42074 (número de cédula jurídica)? Aparecen dos opciones: “sí” y “no”. Selecciona la opción “sí” . | Técnico en Planillas |
| 24 | Al seleccionar “sí”, se abre una ventana llamada “Reporte Planilla General” en donde se encuentra toda la información respecto a la planilla que se seleccionó. En esta misma venta, selecciona en la parte superior izquierda el icono: “exportar” | Técnico en Planillas |
| 25 | Al seleccionar exportar, se nos abre una ventana que nos permite guardar el documento. Se debe digitar el <i>nombre de la planilla y el tipo de archivo</i> . Por ejemplo: Nombre: Planilla Bisemanal + número de planilla | Técnico en Planillas |



| | | |
|-----------------|--|----------------------|
| | Tipo: HTML (*.htm; *.html) | |
| 26 | Seleccionado el nombre de la planilla y el tipo de archivo, procede a seleccionar la opción que dice <i>“guardar”</i> . | Técnico en Planillas |
| Fin de proceso. | | |



i) Diagrama de flujo



Municipalidad de San Carlos Diagrama de Flujo para el Proceso de Uso del Sistema de Planillas del BCR

Departamento: Recursos Humanos

Responsable: Jefe de Recursos Humanos

Código del Proceso: RHuspbcr09-2010 **Fecha:** Noviembre 2010

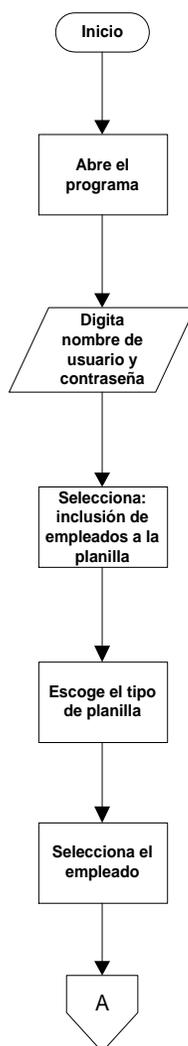
Revisión: 1

Elaborado por: Diego Andrés Gómez Vargas

Versión: 1

Aprobado por: Wilbert Rojas Cordero

Técnico en Planillas

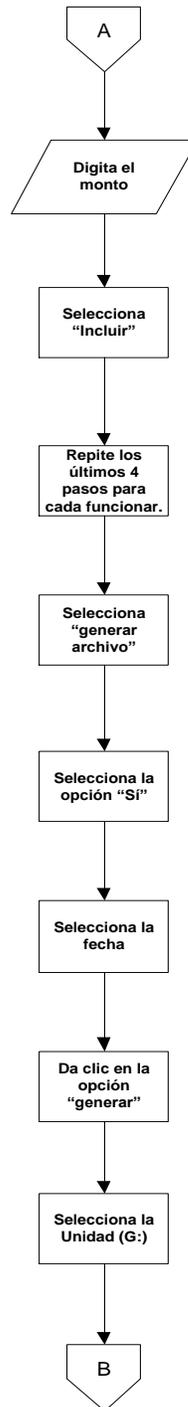




Procedimiento para el uso del Sistema de Planillas del BCR.



Técnico en Planillas





Procedimiento para el uso del Sistema de Planillas del BCR.



Técnico en Planillas





Procedimiento para el uso del Sistema de Planillas del BCR.



Técnico en Planillas





4.3.10. Procedimiento de Planilla Empresarial Web Pago a Futuro del BCR.



**Municipalidad de San Carlos
Manual de Procedimientos**

| | | | |
|---|---------------------------------|---|--|
| Nombre de la Unidad Departamento de Recursos Humanos | | Nombre del Procedimiento Planilla Empresarial Web Pago a Futuro del BCR | |
| Responsable: Coordinador (a) del Departamento de Recursos Humanos | | | |
| Código de Proceso: RHbewpfbcr10-2010 | Fecha: Noviembre 2010 | Página: | |
| Número de Revisión 1 | Número de Versión 1 | Próxima Revisión | |
| Elaborado por: Diego Andrés Gómez Vargas | | | |
| Revisado por: Jimmy Segura Rodríguez | | Aprobado por: Wilbert Rojas Cordero | |
| Fecha de Aprobación | | Rige a partir de: | |



Tabla de Contenidos.

| | | |
|----|---|-----|
| a) | Introducción..... | 284 |
| b) | Objetivo del proceso. | 284 |
| c) | Responsable del procedimiento. | 285 |
| d) | Alcance | 285 |
| e) | Políticas o normas relacionadas al proceso..... | 285 |
| f) | Sistemas de información | 286 |
| g) | Conceptos..... | 287 |
| h) | Descripción de las actividades. | 287 |
| i) | Diagrama de flujo..... | 290 |



a) Introducción.

El módulo BCR Planilla Empresarial es una herramienta que actualiza la imagen de cualquier institución y además cuenta con una nueva funcionalidad. Esta consiste en que el usuario podrá programar el día y la hora que desea aplicar el pago de su planilla, es decir, que permite cargar la planilla días anteriores a su aplicación.

Es un sistema de aplicación de planillas, mediante el cual la institución genera un archivo con los datos de la planilla de la empresa y luego lo aplica automáticamente por Internet.

Entre los beneficios que ofrece este sistema a la Municipalidad de San Carlos para el pago de sus diferentes planillas es que un sistema con un ambiente amigable y fácil de usar, consta de dos perfiles para el proceso de aplicación: Un registrador y un confirmador, acceso las 24 horas de día, los 365 días del año, servicio gratuito, reduce los costos administrativos y operativos y disminuye el riesgo de movilizar grandes cantidades de efectivo.

En el caso de la Municipalidad de San Carlos, el archivo plano de la planilla se genera mediante una aplicación (Sistema de Planillas del BCR) que el banco ofrece y que se encuentra instalada en el sistema de cómputo del departamento de Recursos Humanos específicamente en el computador utilizado por el técnico en planillas.

Gracias a la información brindada por funcionarios de dicho departamento es que especifica a continuación el conjunto de actividades que se deben llevar a cabo para la ejecución de este procedimiento así como algunos otros elementos que complementan el proceso Planilla Empresarial Web Pago a Futuro.

b) Objetivo del proceso.

Pagar los diferentes tipos de planillas a los funcionarios de la Municipalidad de San Carlos a través del Sistema de Planilla Empresarial Web Pago a Futuro del Banco de Costa Rica.



c) Responsable del procedimiento.

A nivel del departamento de Recursos Humanos, la persona responsable para que el proceso de Planilla Empresarial Web Pago a Futuro se ejecute de la mejor forma es el Técnico (a) en Planillas. A nivel Municipal, los responsables del procedimiento serían el Técnico (a) en Planillas y el Jefe de Tesorería.

d) Alcance

Este procedimiento de Planilla Empresarial Web Pago a Futuro aplica para el Técnico (a) en Planillas, Jefe de Tesorería y el Banco de Costa Rica.

e) Políticas o normas relacionadas al proceso.

- Existe dentro de la Municipalidad de San Carlos, una persona designada como “Registrador”, quien revisa la información generada e ingresa a www.bancobcr.com, donde encuentra un link a la página de BCR Planilla Empresarial, aquí, ingresa con su usuario y contraseña que el BCR le proporciona y procede a subir el archivo mencionado
- Existe dentro de la Municipalidad de San Carlos, una persona designada como “Confirmador”, quien ingresa al sistema con su clave de acceso, donde consulta y revisa la planilla, si todo está correcto puede autorizar el pago de la planilla.
- En caso de algún error en la planilla a la hora de su aprobación, debe ser comunicado al Técnico en Planillas para que éste proceda a su corrección. Una vez corregido el error, debe volver a cargar el archivo de la planilla en la página de internet destinada para este fin.
- Para poder iniciar el proceso de pago a futuro, el Registrador carga el archivo con fecha del día actual.
- Tanto el Registrador como el Confirmador pueden observar el estado del archivo que se cargó. Pueden ver todas las advertencias: pendiente de confirmar, si tiene errores, requiere supervisión, cuales son las cuentas que presentan error, entre otras.



- Para poder ejecutar el pago a futuro es el Confirmador quien indica la fecha y la hora de programación de la transferencia.
- En caso de que existan varios Confirmadores ningún otro (operador) podrá modificar la transferencia una vez programada.
- Si la Institución firma individualmente cuando selección “Pago a Futuro”, programa el pago y a la vez queda confirmado.
- Si firman mancomunadamente dos personas, el primer Confirmador indica fecha y hora de programación y el segundo Confirmador autoriza la “Planilla Programada” si poder modificarla.
- En el caso de que autoricen tres mancomunadamente, el primero en autorizar indica hora y día de programación y los otros dos confirmadores autorizan la transferencia programada en la opción de “Planillas Programadas” sin poder modificarla.
- Un vez que el Registrador haya subido el archivo y el Confirmador haya programado el pago a futuro, si desean eliminar la transferencia programada puede realizarlo.
- Cuando el Confirmador haya realizado la eliminación de la programación, el Registrador podrá ejecutar la acción de eliminar el archivo que se cargó.
- Cualquier confirmador podrá eliminar la programación (en caso de que sean dos o tres mancomunados) y el Registrador, eliminar el archivo para volver a subirlo si lo requieren y así iniciar el proceso nuevamente.

f) Sistemas de información

Para la ejecución de este proceso básicamente se utiliza la página en internet del Banco de Costa Rica: [www. bancobcr.com](http://www.bancobcr.com)



g) Conceptos.

Planilla Empresarial Web Pago a Futuro del BCR: sistema de aplicación de planillas, mediante el cual la institución genera un archivo con los datos de la planilla de la empresa y luego lo aplica automáticamente por Internet.

h) Descripción de las actividades.

Tabla 40. Descripción de las actividades para el proceso de Planilla Empresarial Web Pago a Futuro del Banco de Costa Rica.



Municipalidad de San Carlos
Departamento de Recursos Humanos
Descripción de las Actividades para
la Ejecución del Procedimiento de
Planilla Empresarial Web Pago
a Futuro del BCR.

| Secuencia de Pasos | Descripción de las actividades | Responsable |
|---------------------------|---|------------------------------------|
| | Existe la necesidad de pago de "X" planilla. | |
| 1 | Ingresa a la página en internet del Banco de Costa Rica exactamente a la siguiente dirección: <i>www.bancobcr.com</i> | Técnico en Planillas (Registrador) |
| 2 | Una vez en la página principal del Banco, en la parte superior de la misma se dirige a "Banca por internet" en donde aparecen dos opciones: "Personas" y "Empresas". Selecciona la opción: " <i>Empresas</i> " | Técnico en Planillas (Registrador) |
| 3 | Estando en empresas, en la parte del centro de la página aparecen tres opciones: "BCR compras", "BCR | Técnico en Planillas (Registrador) |



| | | |
|----|---|------------------------------------|
| | Planillas” y “Alianza Bancaria”. Selecciona la opción “BCR Planillas” | |
| 4 | Una vez seleccionada la opción anterior, aparece una página en donde se debe digitar el número de identificación (número de cédula de la persona encargada de planillas) y la contraseña para acceder a la planilla empresarial | Técnico en Planillas (Registrador) |
| 5 | Ya digitada la contraseña y el número de cédula, da clic en la opción: “ingresar” | Técnico en Planillas (Registrador) |
| 6 | Una vez ingresado a la cuenta, debe seleccionar la empresa. En este caso: “Municipalidad de San Carlos” | Técnico en Planillas (Registrador) |
| 7 | Presiona aceptar. | Técnico en Planillas (Registrador) |
| 8 | Al aceptar, se le abre otra página en donde aparece el nombre de la Municipalidad y el funcionario encargado de cargar la planilla (Técnico de Planillas). Selección en el centro la página la opción: “carga de archivo” | Técnico en Planillas (Registrador) |
| 9 | Al seleccionar la opción carga de archivos, aparece una nueva página para cargar la planilla. Debe digitar: “el nombre de la planilla con su respectivo número” | Técnico en Planillas (Registrador) |
| 10 | En la misma página aparece la opción para cargar el archivo que nos interesa. Da Clic en la opción: “Examinar” | Técnico en Planillas (Registrador) |



| | | |
|----|--|------------------------------------|
| 11 | <p>Al darle examinar, se abre una pequeña ventana llamada “abrir”. Debe elegir la unidad en donde se encuentra el archivo a cargar.</p> <p>En este caso sería la unidad: “unidad (G:)”</p> | Técnico en Planillas (Registrador) |
| 12 | <p>Abierto el archivo “unidad (G:)” selecciona la carpeta que dice. “Recursos Humanos”</p> | Técnico en Planillas (Registrador) |
| 13 | <p>Estando en la ventana de Recursos Humanos seleccionamos la carpeta denominada: “Planillas BCR”</p> | Técnico en Planillas (Registrador) |
| 14 | <p>Al seleccionar planillas BCR nos encontramos una serie de carpetas que está tituladas por año. Selecciona la “carpeta del año en curso”. Por ejemplo: si el año en curso es 2010, selecciona la carpeta que dice 2010.</p> | Técnico en Planillas (Registrador) |
| 15 | <p>Abierta la carpeta del año en curso, selecciona el archivo que le interesa.</p> | Técnico en Planillas (Registrador) |
| 16 | <p>Seleccionado el archivo, procede a dar un clic en la opción: “abrir”.</p> | Técnico en Planillas (Registrador) |
| 17 | <p>Una vez cargado el archivo, da clic en “aceptar” para que automáticamente sea enviado por internet el archivo de la planilla al banco.</p> | Técnico en Planillas (Registrador) |
| 18 | <p>Luego de unos minutos de haber cargado el archivo, revisa la información de la planilla.</p> | BCR |



Municipalidad de San Carlos Diagrama de Flujo para el Proceso de Planilla Empresarial Web del BCR

Departamento: Recursos Humanos

Responsable: Jefe de Recursos Humanos

Código del Proceso: RHbewpfbcr10-2010

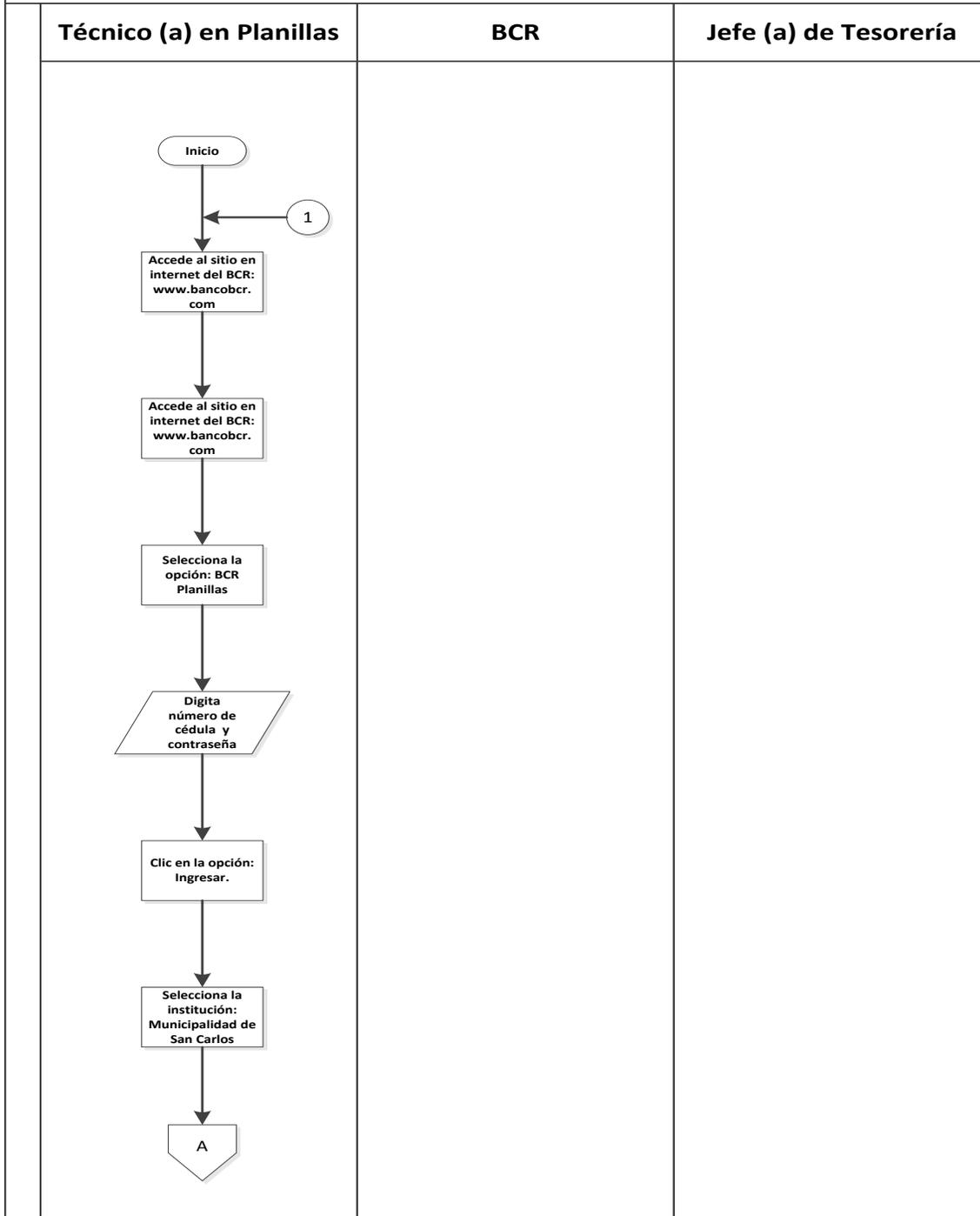
Revisión:1

Versión:1

Fecha: Noviembre 2010

Elaborado por: Diego Andrés Gómez Vargas

Aprobado por: Wilbert Rojas Cordero

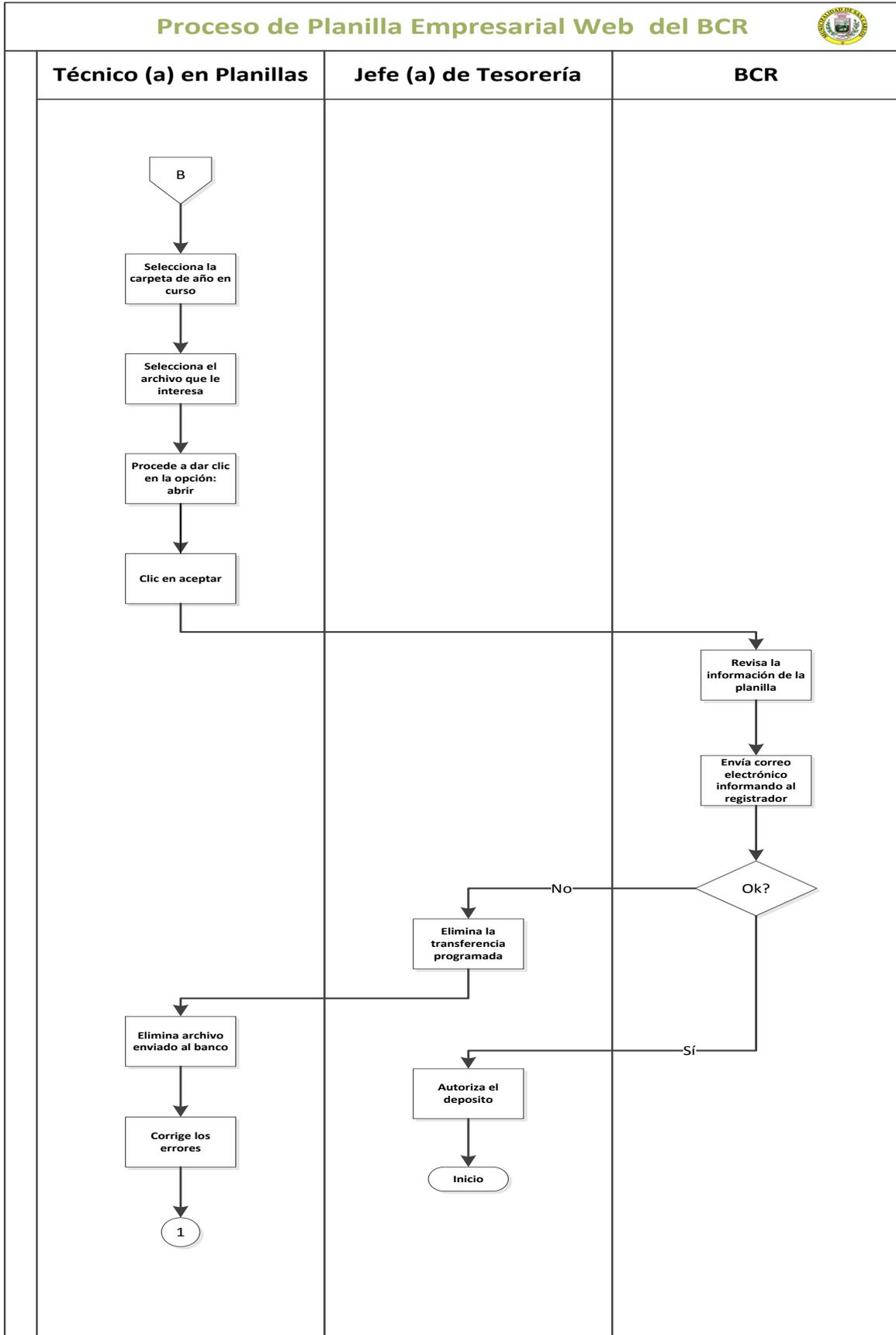




Proceso de Planilla Empresarial Web del BCR



| Técnico (a) en Planillas | BCR | Jefe (a) de Tesorería |
|---|-----|-----------------------|
|  <pre>graph TD; A{{A}} --> B[Clic en aceptar]; B --> C[Clic en aceptar]; C --> D[Selecciona opción: cargar archivo]; D --> E[/Digita nombre de planilla y número/]; E --> F[Clic en la opción examinar para cargar archivo]; F --> G[Selecciona la unidad (G:)]; G --> H[Selecciona la carpeta: Recursos Humanos]; H --> I[Selecciona la carpeta: Recursos Humanos]; I --> J[Selecciona la carpeta: Planillas BCR]; J --> B2{{B}}</pre> | | |





4.3.11. Procedimiento de Planilla de Pago de Aguinaldo.



Municipalidad de San Carlos
Manual de Procedimientos

| | | | |
|---|---------------------------------|--|--|
| Nombre de la Unidad Departamento de Recursos Humanos | | Nombre del Procedimiento Planilla de Pago de Aguinaldo | |
| Responsable: Coordinador (a) del Departamento de Recursos Humanos | | | |
| Código de Proceso: RHppa11-2010 | Fecha: Noviembre 2010 | Página: | |
| Número de Revisión 1 | Número de Versión 1 | Próxima Revisión | |
| Elaborado por: Diego Andrés Gómez Vargas | | | |
| Revisado por: Jimmy Segura Rodríguez | | Aprobado por: Wilbert Rojas Cordero | |
| Fecha de Aprobación | | Rige a partir de: | |



Tabla de Contenidos.

| | | |
|----|---|-----|
| a) | Introducción..... | 296 |
| b) | Objetivo del proceso. | 296 |
| c) | Responsable del procedimiento. | 296 |
| d) | Alcance | 296 |
| e) | Normas relacionadas al proceso..... | 296 |
| f) | Políticas Relacionadas al proceso. | 297 |
| g) | Formularios | 297 |
| h) | Sistemas de información | 297 |
| i) | Conceptos | 298 |
| j) | Descripción de las actividades actuales..... | 298 |
| k) | Descripción de las actividades mejoradas | 300 |
| l) | Tabla de análisis para la mejora del procedimiento..... | 305 |
| m) | Diagrama de flujo..... | 306 |



a) Introducción

El pago del aguinaldo corresponde a uno más de los tantos procesos que se llevan a cabo en el Departamento de Recursos Humanos. Es uno de los procedimientos que no se realizan con mucha frecuencia pero que forman parte las responsabilidades laborales de dicho departamento.

En el caso de la Municipalidad de San Carlos, según la Convención Colectiva de Trabajo de la Institución, el aguinaldo se paga en la primera quincena del mes de diciembre y es de un 100% de lo ganado ordinaria y extraordinariamente por cualquier funcionario durante todo el año.

Como parte de un mejor control en forma en que se debe ejecutar el proceso de planilla de pago de aguinaldo, se documenta en este manual el conjunto de actividades que se realizan actualmente y las que se proponen para el mejoramiento del procedimiento.

b) Objetivo del proceso.

Pagar el monto de aguinaldo que por ley le corresponde a cada uno de los funcionarios de la Municipalidad de San Carlos.

c) Responsable del procedimiento.

La persona encargada de la coordinación del departamento de Recursos Humanos dentro de la institución y la responsable porque el proceso de pago de planillas de aguinaldo se desarrolle de la mejor forma es el jefe (a) de Recursos Humanos. Además, también existe un alto grado de responsabilidad para el técnico (a) de planillas.

d) Alcance

El procedimiento de pago de planillas aguinaldo aplica para el jefe (a) de Recursos Humanos y Técnico (a) en planillas.

e) Normas relacionadas al proceso.

Según la convención colectiva de trabajo, CAPÍTULO VIDE LAS VACACIONES, DÍAS FERIADOS Y AGUINALDO, artículo 38, establece:



Artículo N° 38:

El aguinaldo para todos los coordinadores será de un 100% y se pagará en la primera quincena del mes de diciembre. El cálculo para este beneficio se tomara en base a lo ganado ordinariamente y extraordinariamente durante el año respectivo, o sea el total devengado de diciembre a noviembre dividido entre doce. La Municipalidad tomará en cuenta, para el cálculo del aguinaldo a favor de los Trabajadores Municipales, no se excluirá los montos dejados de percibir por incapacidades.

f) Políticas Relacionadas al proceso.

- El sistema es el encargado de recopilar la información necesaria de la base de datos para presentar una sumatoria de todos los salarios devengados por los funcionarios de la planilla seleccionada, esta sumatoria es dividida entre 12 que corresponde a los meses del año.
- Para el cálculo del aguinaldo, se toman en cuenta, planilla diciembre del año anterior, hasta la última planilla de noviembre del año en curso.
- Con respecto a las deducciones únicamente le rebaja solo a los coordinadores que tienen pensión alimentaria y corresponde al monto de un mes completo de pensión.
- A la hora de aplicar la planilla, el usuario debe estar completamente seguro antes de aplicarla ya que es un proceso muy delicado y que no tiene reversión.

g) Formularios

Para efectos de este proceso se utiliza el formulario de ***Pago de Planilla de Aguinaldo.***

h) Sistemas de información

Es necesaria la utilización de la herramienta de Microsoft Excel y el Sistema Integral Municipal (SIM) para el desarrollo del presente proceso.



i) Conceptos

- **Planilla:** Instrumento por medio del cual se detallan los componentes salariales del trabajador y sus deducciones. (López, 2010)
- **Aguinaldo:** El aguinaldo es un sueldo adicional que debe pagar todo patrono dentro de los primeros veinte días de diciembre de cada año a sus trabajadores independientemente de su puesto, cualquiera que sea la forma en que desempeñen sus labores y en que se les pague un salario. (López, 2010)
- **Relación de Puestos:** base de datos donde se encuentra información de las plazas en propiedad con los nombres, puestos, anualidades, entre otros. En general todo lo relacionado al salario.
- **Libro de salarios:** archivo de Excel disponible en el sistema de cómputo del Departamento de Recursos Humanos en donde se encuentra toda la información pertinente a los salarios de cada uno de los funcionarios municipales.

j) Descripción de las actividades actuales

Tabla 41. Descripción de las actividades actuales. Proceso de Planilla de Pago de Aguinaldo.

| Municipalidad de San Carlos | | |
|---|--|----------------------|
| Departamento de Recursos Humanos | | |
| Descripción de las Actividades Actuales para | | |
| la Ejecución del Procedimiento Planilla de | | |
| Pago de Aguinaldo | | |
|  | | |
| Secuencia de Pasos | Descripción de las actividades | Responsable |
| 1 | Realiza una revisión minuciosa del libro salarios para ver los diferentes movimientos que ha tenido un funcionario durante el año en lo que respecta a códigos presupuestarios, record de días laborados durante el año, incapacidades y cualquier otro pago adicional que haya recibido un funcionario durante el año como horas extra, pago vacaciones, recargo de | Técnico en Planillas |



| | | |
|-----------------|---|----------------------|
| | funciones. | |
| 2 | Confecciona la planilla, obteniendo la suma anual devengado por el funcionario. | Técnico en Planillas |
| 3 | La suma devengada anual se divide entre 12 para obtener el pago correspondiente al aguinaldo | Técnico en Planillas |
| 4 | Si el funcionario tiene alguna pensión alimenticia, se le rebaja del aguinaldo el monto correspondiente. | Técnico en Planillas |
| 5 | Compara la información que tiene en el archivo de Excel "Planillas de aguinaldo" con los reportes que genera el SIM | Técnico en Planillas |
| 6 | Si está mal los datos, se buscan diferencias y se corrigen los datos. De lo contrario se procede a imprimir la planilla. | Técnico en Planillas |
| 7 | El formulario de planilla es firmado por el técnico de planillas. | Técnico en Planillas |
| 8 | El técnico de planillas lleva la planillas de aguinaldos a la jefa del departamento de rh para que sea firmadas. | Técnico en Planillas |
| 9 | Luego el jefe de planillas recoge los documentos y los lleva a la alcaldía que son recibidas por la secretaria. Estando las planillas en alcaldía, se procede a otro procedimiento correspondiente a dicho departamento. | Técnico en Planillas |
| Fin de proceso. | | |



k) Descripción de las actividades mejoradas

Tabla 42. Descripción de las actividades mejoradas. Proceso de Planilla de Pago de Aguinaldo.



Municipalidad de San Carlos
Departamento de Recursos Humanos
Descripción de las actividades mejoradas para
la ejecución del procedimiento de Planillas de
Pago de Aguinaldo

| | | |
|--------|---|----------------------|
| Inicio | Existe la necesidad de pagar lo que le corresponde a cada funcionario de acuerdo a lo que estipula la ley, en lo pertinente a aguinaldos. | |
| 1 | Ingresa a la página principal del Sistema Integral Municipal | Técnico en Planillas |
| 2 | En el menú “ Planillas ”, selecciona la opción “ generar planillas estándar ” que nos conduce a una ventana llamada “ Planillas ”. | Técnico en Planillas |
| 3 | Estando en la ventana planillas, seleccionamos en la parte superior izquierda el icono “ nueva planilla ”. | Técnico en Planillas |
| 4 | Una vez seleccionado el icono nueva planilla, en la misma ventana, en la parte superior izquierda, nos genera un consecutivo de planillas guardadas hasta la fecha durante el presente año. Allí mismo vamos a seleccionar los siguientes campos: i) Entidad financiera (Banco de Costa Rica o Coochique) j) Tipo de Planilla (Aguinaldo Bisemanal, | Técnico en Planillas |



| | | |
|---|---|----------------------|
| | <p>Aguinaldo a Regidores, Aguinaldo Semanal)</p> <p>k) Seleccionar si es para Administración o Unidad Técnica.</p> <p>Automáticamente el sistema sugiere las fechas en que corresponde el aguinaldo.</p> | |
| 5 | <p>Da clic en la opción “calcular”.</p> <p>Con la información suministrada por el usuario y después de dar clic en botón Calcular el sistema procede a recopilar la información necesaria de la base de datos para presentar una sumatoria de todos los salarios devengados por los funcionarios de la planilla seleccionada, esta sumatoria es dividida entre 12 que corresponde a los meses del año.</p> | Técnico en Planillas |
| 6 | <p>Guarda la información que presenta en el informe. Para realizar esta acción se dirige a la parte superior izquierda de la ventana y selecciona la opción “guardar o aplicar”.</p> | Técnico en Planillas |
| 7 | <p>Una vez guardada toda esta información regresa a la ventana principal del sistema.</p> | Técnico en Planillas |
| 8 | <p>Selecciona en el menú “Planillas”: “impresión de planillas” que nos lleva a una nueva ventana denominada “Impresión de Planillas”, la cual nos presenta todas las planillas guardadas durante todo el año.</p> | Técnico en Planillas |
| 9 | <p>En la ventana Impresión de planillas, define la planilla que le interesa imprimir ya sea si es la planilla del</p> | Técnico en Planillas |



| | | |
|----|---|----------------------|
| | Banco de Costa Rica o la planilla de Coocique. | |
| 10 | Selecciona en el consecutivo la planilla que le interesa. | Técnico en Planillas |
| 11 | Imprime la planilla | Técnico en Planillas |
| 12 | Firma la planilla de pago de salarios. | Técnico de Planillas |
| 13 | Lleva a la jefa de RH, la planilla impresa para que sea firmada. | |
| 14 | Recibe la planilla. | Jefe (a) RH |
| 15 | Firma la planilla. Nota: en este paso el Jefe (a) RH simplemente firma la planilla. No existe una necesidad de revisión ya que es responsabilidad del técnico de planillas, la completa y correcta información que ésta pueda presentar. | Jefe (a) RH |
| 16 | Envía la planilla a alcaldía para que sea incluida en nómina para la confección del respectivo cheque. | Jefe (a) RH |
| 17 | Imprime un listado de los salarios netos a pagar para que luego sea utilizado como base de datos para incluir los montos a cancelar en los sistemas del Banco de Costa Rica | Técnico de Planillas |
| 18 | Incluye los salarios netos a pagar en el sistema del banco de Costa Rica y Coocique, disponibles en el | Técnico de Planillas |



| | | |
|----|---|----------------------|
| | <p>sistema de cómputo del departamento de Recursos Humanos.</p> <p>Nota: algunos funcionarios se trabajan con el Banco de Costa Rica y otros con Cooquipe por lo que es necesario incluir el monto a pagar en los diferentes sistemas de acuerdo al funcionario. En el caso del BCR, existe un programa en el sistema de cómputo del departamento propiamente del Banco para dicho fin. En el caso de Cooquipe, existe un documento de Excel con un formato especial.</p> <p>¿Se debe incluir los salarios en el sistema del BCR?</p> <p>Si: Paso 19 No: 21</p> | |
| 19 | Realiza el proceso de inclusión de salario a pagar al sistema de planillas del BCR | Técnico de Planillas |
| 20 | Una vez realizado el paso anterior, realiza en internet el proceso de Banca Empresarial del BCR para que finalmente los salarios sean depositados a las diferentes cuentas de los funcionarios. <p>Continúa con el paso 23.</p> | Técnico de Planillas |
| 21 | Realiza el proceso del Sistema de Cooquipe | Técnico de Planillas |
| 22 | Envía el documento o machote de Microsoft Excel con la información de salarios a pagar por correo electrónico a Cooquipe, para que los salarios sean depositados por la empresa financiera a los funcionarios. | Técnico de Planillas |



| | | |
|----------------|---|----------------------|
| | Continúa con el paso siguiente. | |
| 23 | Conociendo el número de la planilla, procede a enviar las colillas de pago a cada uno de los funcionarios a los que se le pago aguinaldo en el SIM. | Técnico de Planillas |
| 24 | Se dirige a la página principal del sistema. | Técnico de Planillas |
| 25 | En el menú comunicación elige la opción “envío de colillas de pago” la cual no conduce una ventana llamada “envío de colillas de pago”. | Técnico de Planillas |
| 26 | Digita el número de la planilla | Técnico de Planillas |
| 27 | Al digitar el número de la planilla presiona la tecla “Tab” en el teclado del computador para que aparezcan los funcionarios que poseen correo electrónico. | Técnico de Planillas |
| 28 | Al aparecer el listado de funcionarios con las diferentes direcciones electrónicas de cada uno, da un clic en el botón “enviar” ubicado en la parte inferior izquierda de la ventana. | Técnico de Planillas |
| 29 | Cierra el programa. | Técnico en Planillas |
| Fin de proceso | | |



I) Tabla de análisis para la mejora del procedimiento

Tabla 43. Análisis para la mejora del procedimiento de Planilla de Pago de Aguinaldo.

| Aspecto | Comentario y Sugerencias |
|---------------------|--|
| Reducción de Pasos | Como se puede observar en la tabla de descripción de actividades actuales, el proceso de planilla de pago de aguinaldo se desarrolla completamente diferente a la tabla de actividades mejoradas. El uso de un sistema de información en el departamento de Recursos Humanos conlleva que el proceso cambie completamente por lo que podría haber un aumento o una disminución de pasos. En este caso, existe un aumento en el número de pasos, ya que para entender el uso de este sistema se necesita una explicación detallada de cada una de las actividades que se llevan a cabo. |
| Reducción de Pases | No existe una reducción de pases para este procedimiento. Básicamente las actividades por realizar departe de cada participante son las mismas aunque algunas varían en la forma de ejecutarse debido a la implementación del nuevo sistema. El procedimiento en sí, lo que necesita es alguien que registre la información (Técnico (a) en Planillas) y otra persona que se encargue de la parte de confirmación o aprobación (Jefe (a) de Recursos Humanos). |
| Reducción de Costos | El uso de un sistema de información permite que el procedimiento sea más eficiente y así eliminar algunos tipos de costos como lo son costos de mano de obra y costos de tiempo. Por ejemplo, si anteriormente el tiempo que se invertía haciendo los cálculos del aguinaldo de cada funcionario era diez minutos manualmente, ahora, con el nuevo sistema, se realiza en cuestión de segundos. |
| Reducción de | El aumento de pasos en la tabla de descripción de actividades |



| | |
|-----------------------|---|
| Tiempos | mejoradas no indica que los tiempos se incrementan. La implementación de un sistema de información requiere que se detalle paso a paso cada una de las actividades para su entendimiento. En todo el proceso, existen pasos que se pueden realizar en cuestión de un segundo con sólo dar un clic. Por lo tanto, la reducción de tiempos, es uno de los principales factores que se daría con el nuevo sistema. |
| Aumento de la Calidad | La calidad se ve claramente reflejada con la implementación de un sistema de información para la agilización del proceso. Por otra parte, al igual que en otros procesos, la documentación de este procedimiento permite estar más familiarizado con lo que se estipula en la normas ISO con respecto a manuales de procedimientos. |

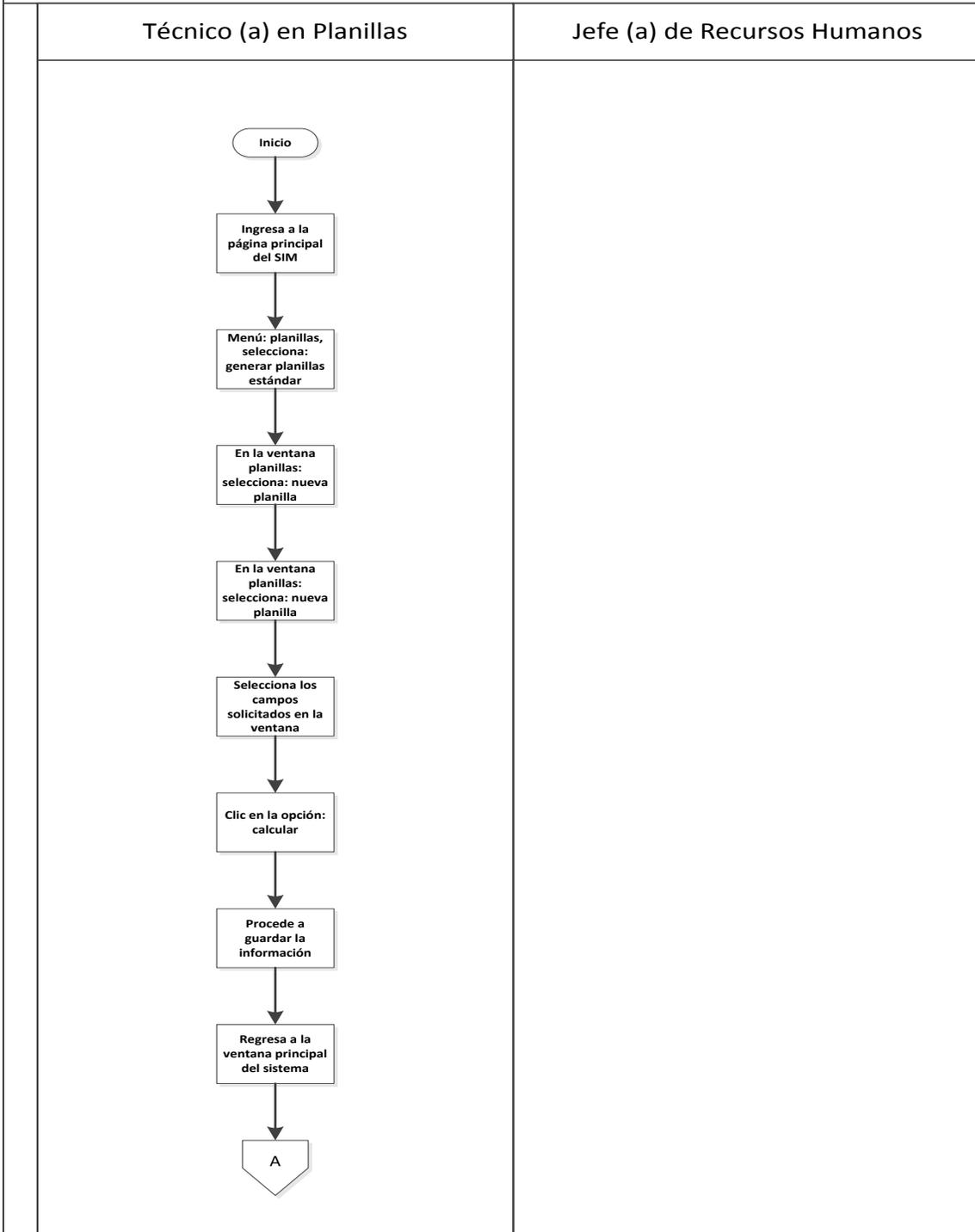
m) Diagrama de flujo



Municipalidad de San Carlos Diagrama de Flujo para el proceso de Planilla de Pago de Aguinaldo

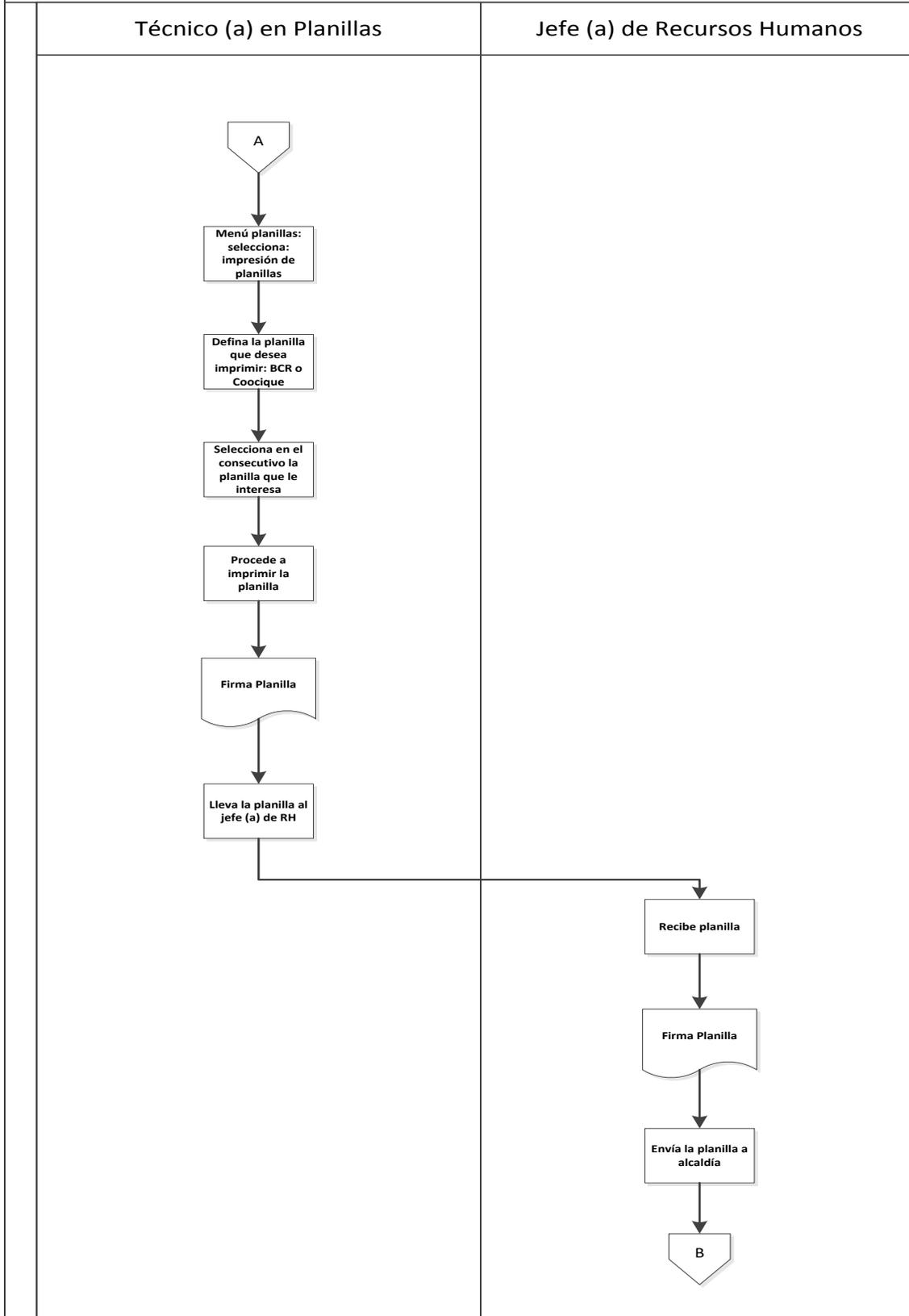
Departamento: Recursos Humanos
Responsable: Jefe de Recursos Humanos
Código del Proceso: RHppa11-2010
Revisión:1
Versión:1

Fecha: Noviembre 2010
Elaborado por: Diego Andrés Gómez Vargas
Aprobado por: Wilbert Rojas Cordero





Procedimiento para el proceso de Planilla de Pago Aguinaldo



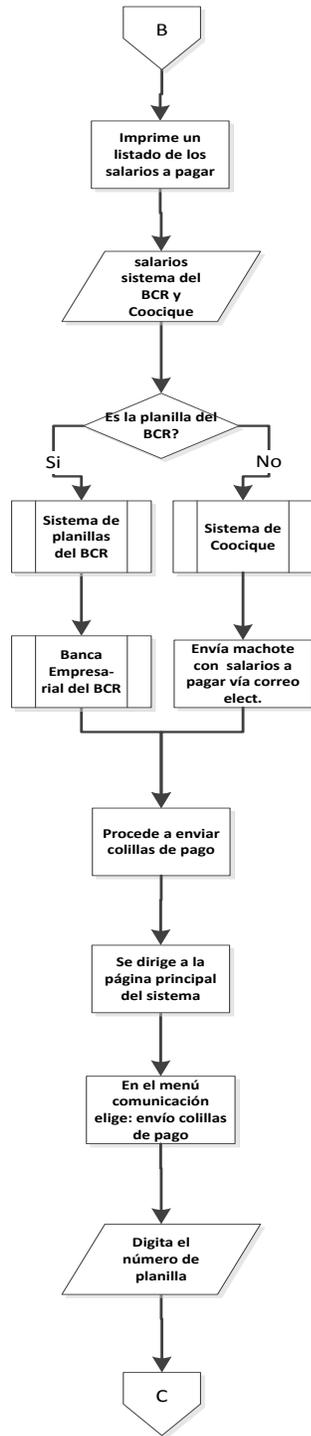


Procedimiento para el proceso de Planillas de Pago de Aguinaldo



Técnico (a) en Planillas

Jefe (a) de Recursos Humanos





Procedimiento para el proceso de Planilla de Pago Aguinaldo



| Técnico (a) en Planillas | Jefe (a) de Recursos Humanos |
|--|------------------------------|
| <pre>graph TD; C{{C}} --> A[Presiona la tecla Tab en el teclado del computador]; A --> B[Clic en la opción "enviar"]; B --> C[Cierra el programa]; C --> D([Fin]);</pre> | |

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES



CONCLUSIONES

- La carencia de manuales administrativos y en este caso de manuales de procedimientos, dificultan las diferentes funciones de planeación, dirección, control y organización de los departamentos estudiados en la Municipalidad de San Carlos. Dicho en otras palabras, no se podría planear sino existen herramientas que nos sirvan para la evaluación y así pensar estratégicamente a corto o largo plazo, no se podría dirigir sino existen políticas que conduzcan a que cada uno de los procesos se realicen de la forma más adecuada, no se podría controlar y organizar ya que estos manuales son la base para el control de una institución o empresa así como su organización.
- Uno de los principales problemas con los que cuenta los departamentos estudiados en la Municipalidad actualmente, es que muchos de los procesos se realizan de acuerdo a las diferentes normativas que la regulan. Por otra parte, muchos de los procedimientos no cuentan con políticas o lineamientos de acción que determinen y faciliten la cobertura de responsabilidad de las distintas instancias que participaban en los procedimientos.
- No se cuenta con un documento escrito que les sirva de guía para llevar a cabo cada uno de los procedimientos, por lo que los colaboradores desconocen la utilidad e importancia de la utilización de los manuales de procedimientos.
- Se despertó mucho el interés por parte de algunos funcionarios, al conocer la importancia y utilidad que tiene los manuales de procedimientos para la Institución. Algunos de los participantes que colaboraron en la elaboración de este manual de procedimientos son funcionarios que tienen años de realizar “x” procesos, son colaboradores que están cerca de pensionarse y consideran, que no es cualquier persona que puede realizar dichos procesos, por lo que ven esta herramienta, como un instrumento guía que facilite el aprendizaje de sus sucesores.
- Existe un gran interés por parte del Departamento de Control Interno, por seguir documentando cada uno de los procedimientos que se ejecutan, tanto en la parte operativa como administrativa de la Municipalidad.

RECOMENDACIONES

- Se recomienda a la Municipalidad de San Carlos concientizar a sus colaboradores acerca de los objetivos, utilidades e, importancia, entre otros, que dichos manuales tienen para la institución. Una técnica que podría ser utilizada para ello son las charlas o capacitaciones impartidas en este caso por algún profesional externo a la Municipalidad experto en la materia o parte de funcionarios del Departamento de Control Interno.
- Sería de mucha relevancia para la Municipalidad de San Carlos, mantener en mente la idea de agilizar la ejecución de los procesos a través del uso de tecnologías de información. Los sistemas de información son una herramienta que facilita la ejecución de muchos de los procedimientos que se llevan a cabo día a día en muchas empresas o instituciones ya que se convierten en elementos para el ahorro de costos y tiempos.
- Se recomienda a la Municipalidad de San Carlos, la debida aplicación y actualización del manual elaborados para la institución, cada vez que se le realicen mejoras o cambios a los mismos.
- Se recomienda que los funcionarios sean capaces de apegarse a la normativa que se establecen en los manuales de procedimientos. Es importante que los funcionarios de la Municipalidad recuerden que laboran para una institución pública en donde las leyes, normas, políticas o reglamentos son comunes en este tipo de instituciones.
- Que se utilice el manual elaborado como una herramienta que facilite la ejecución de los procedimientos así como la evaluación constante de manera que se pueda comprobar que lo que se está realizando se hace conforme a lo que dicen dicho manual y no verlo como una manera de formalización departamental.

LITERATURA CONSULTADA.

Franklin, E. B. (1998). *Organización de Empresas*. México, D.F.: McGRAW-HILL INTERAMERICANA EDITORES, S.A. de C.V.

López, M. A. (2010). *Casos Prácticos Sobre el Contrato de Trabajo 2010*. Barcelona: DEUSTO.

Niño, M. B. (2004). *Contabilidad, Sistema y Gerencia*. Caracas: CEC, SA.

Orozco, C. H. (2007). *Análisis Administrativo*. San José, Costa Rica: Universidad Estatal a Distancia.

Salkind, N. J. (1999). *Métodos de Investigación*. México: Prentice Hall.

STONER. (1996). *Administración*. Naucalpan de Juárez, México: Prentice Hall Hispanoamericana, S.A.

APÉNDICES





a. APÉNDICE 1.

Questionario para el levantamiento de procedimientos en los departamentos de Recursos Humanos y Servicios Generales de la Municipalidad de San Carlos.

El presente documento es una guía para la recolección de información relacionada a las tareas que usted como colaborador desempeña en la institución. Dicha información, será documentada a través de un manual de procedimientos, herramienta que facilitará la ejecución de sus labores y las de futuros coordinadores. Toda información suministrada será tomada con mucha discreción.

1. Nombre del procedimiento.

2. Responsable del proceso.

3. Puesto que ocupa actualmente.

4. ¿Cuál es el propósito principal del procedimiento? Explique

5. ¿Existen normas, políticas de operaciones o lineamientos que se utilicen en la ejecución del procedimiento?

No ()

Si () ¿Cuáles? Especifique.



Leyes o reglamentos nacionales

Decretos nacionales:

Reglamentos y disposiciones municipales:

Otros:

6. ¿En la ejecución del procedimiento se utilizan formularios? (pedir formularios)

No ()

Si () ¿Cuáles?

7. ¿Cuáles términos o conceptos valora usted que debería contener el manual de procedimientos que se elaborará, para que sea entendible por las demás personas?



11. ¿Qué recomendaciones u observaciones podría aportar para mejorar el procedimiento?

Recomendaciones del jefe Inmediato:



Firma de Autorización:

Jefe Inmediato

Gracias por su colaboración

ANEXOS



b) ANEXO 2

UNIVERSIDAD
SERVICIO PÚBLICO

Oficio 187-2010-OARHN

Ciudad Quesada, 06 de agosto de 2010

Señor
Lic Keilor Castro
Servicios Generales Municipalidad de San Carlos

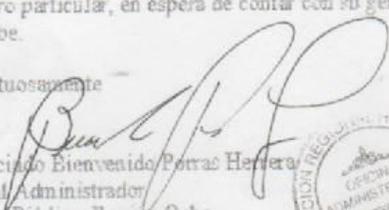
Estimado señor:

La Fuerza Publica de Ciudad Quesada tiene destacado el vehículo marca Daihatsu Terios modelo 2005 placa 08-3043 código 866, mismo que se encuentra fuera de servicio.

En virtud de lo anterior y de que el mismo es indispensable para cumplir con la labor policial se requiere comprar los repuestos para ponerlo en funcionamiento, por tanto adjunto encontrará la factura pro forma 23196 de la TOYOTA por repuestos y la factura por mano de obra del taller J&B JOTAMAN S.A, a efecto de que se gestione mediante el presupuesto asignado por la Municipalidad para la Fuerza Publica de San Carlos

Sin otro particular, en espera de contar con su gentil anuencia para con el presente, se suscribe.

Respetuosamente


Licenciado Bienvenido Porras Herrera
Oficial Administrador
Fuerza Pública, Región Ocho



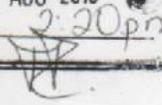
AV/bp

Cc/ archivo

**DEPARTAMENTO
SERVICIOS GENERALES**

06 AGO 2010

HORA: 2:20pm

FIRMA: 

RQ 1734. P104 2534

c) ANEXO 3

Céd. Jurídica # 3 101 350 653

Tels: 2475-8000 / 2475-5167 Email: rectificadorajotam@gmail.com

Reparación de motor de Daihatsu Terios

Mano de obra

- Rectificar cilindros a 0.50
- Pulir cigüeñal bancada y biela STD
- Armar pistón fijo
- Chequear bomba de aceite
- Chequear cara, des carbonar, asentar válvulas, cambiar guías, rectificar asientos, cambiar sellos de válvula, pulir arboles, armar y calibrar cabezote

Total € 233910



J&B Jotam S.A.
Céd. Jurí. N° 3-101-350653
TELS.: 475-8000 - 475-5336
475-5167 - FAX: 475-5123

Esta proforma tiene una validez de 8 días.

d) ANEXO 4

N° 0658643 0

AVISO DE INCAPACIDAD POR ENFERMEDAD Y LICENCIAS

LUGAR Y FECHA: 25 JUN 2010

MEDICO TRATANTE: Dr. Javier Arturo Rodríguez

NOMBRE DEL TRABAJADOR: [Redacted]

Centro Asistencial: **URGENCIAS**

ESPECIALIDAD O SERVICIO: [Redacted]

Nº SEGURO SOCIAL: [Redacted]

EL ASEGURADO FUE INCAPACITADO DESDE EL 25-06-2010 HASTA EL 25-06-2010 INCLUSIVE.

NUMERO DE DIAS (EN LETRAS): Un día

PARA QUE EL TRABAJADOR (A) PUEDA EFECTUAR EL COBRO, LE ROGAMOS LLENAR DEBIDAMENTE LA "CONSTANCIA PARA COBRAR SUBSIDIO".

CLINICA [Redacted] COSTARRICA

Nombre y Firma del Registrado Médico: *Luisa Cortés Mora*

CAJA COSTARRICENSE DEL SEGURO SOCIAL AVISO AL PATRONO

e) ANEXO 5 (Acción de personal en el sistema)

Registro de Acciones de Personal

Funcionario: _____

Lista de Acciones **Formulario de Acciones**

| Funcionario | | Salario Anualidades y Plus | |
|--------------|--------------|----------------------------|--|
| Cédula | 02-0364-0570 | Salario Base | |
| Nombre | | Años Servicio | |
| Departamento | | Monto Anualidades | |
| Puesto | | Plus Salarial | |
| Id Especial: | | Monto Plus | |
| Tipo de Pago | | Monto Sobresueldo | |
| Horario | | Salario Total | |

| Fechas y seguimiento... | | Seleccione el tipo de Acción | |
|-------------------------|--|----------------------------------|--|
| Estado | | Acción Principal | |
| Fecha Aprobación | | Sub-Acción | |
| Fecha Inicial | | Cuenta Presup. | |
| Fecha Final | | <u>SUELDOS PARA CARGOS FIJOS</u> | |
| Fecha Seguimiento | | | |

Observaciones

f) ANEXO 6 (Acción de personal impresa)

Municipalidad de San Carlos
Acción de Personal

| | |
|--------------------|---------------------|
| Fecha Aprobación | Consecutivo |
| Cédula | Tipo de Pago |
| Funcionario | Años de Servicio |
| Fecha Ingreso | Código Presupuestal |
| Departamento | Estado |
| Puesto | |
| Especialidad | |
| Acción de Personal | |
| Detalle de Acción | |
| Fecha Inicial | Fecha Final |
| Salario Base | Plus Salarial |
| Monto Anualidades | Monto Plus Salarial |
| Monto Sobresueldo | Salario Mensual |
| Observaciones | |

SR. WILBERTH ROJAS CORDERO
DIRECTOR GENERAL

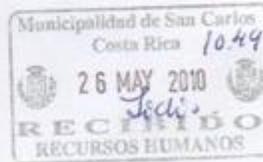


g) ANEXO 7



MUNICIPALIDAD DE SAN CARLOS,
ALCALDÍA MUNICIPAL
Teléfonos 2401-0907/0918 Fax 2460-03-93
Apdo. 13-4.400 Ciudad Quesada

26 de mayo de 2010
A.M.-0333-2010



Unidad de Desarrollo Social
Municipalidad de San Carlos

Estimada licenciada:

En atención a su oficio de fecha [redacted] de mayo del 2010, se le concede permiso sin goce de salario por seis meses, a partir del lunes [redacted] de mayo del 2010 hasta el martes [redacted] de noviembre del 2010 inclusive, quedando autorizada su reincorporación hasta la culminación de dicho período.

Atentamente,



Lic. Alfredo Córdoba Soro
Alcalde Municipal

mvm

cc. Departamento de Recursos Humanos
Archivo

"La Municipalidad somos Todos"

h) ANEXO 8

MUNICIPALIDAD DE SAN CARLOS
RECURSOS HUMANOS
SOLICITUD DE DÍAS LIBRES

Fecha: _____

Nombre del Funcionario: _____

Cédula No: _____ Departamento: _____ Puesto: _____

Días Solicitados: _____

Del: _____ hasta: _____

Regresa a sus labores el día: _____

Rebajar de:

A. Vacaciones

B. Salario

Firma del Funcionario

V.B. Jefe Inmediato

La aprobación de días libres si no forma parte del Plan Anual de Vacaciones queda sujeta a: que el funcionario tenga días de vacaciones a favor, que no interrumpa con los proyectos del departamento, que se solicite con 3 días de anticipación para la planificación y revisión de trámite.

i) ANEXO 9

| INS RIESGOS DE TRABAJO | | INSTITUTO NACIONAL DE SEGUROS SEGURO DE RIESGOS DEL TRABAJO | | AVISO DE ACCIDENTE O ENFERMEDAD DE TRABAJO Y ORDEN DE ATENCION MEDICA | |
|--|--|--|---|--|--|
| CASO NUMERO | | | | | |
| Primer Apellido | | Segundo Apellido | | Nombre Completo | |
| Nombre o razón social | | | | | |
| Tipo de Identificación | | Cédula de Residencia | | Estado Civil | |
| <input type="checkbox"/> Persona Física <input type="checkbox"/> Jurídico | | <input type="checkbox"/> Gobierno <input type="checkbox"/> Pasaporte <input type="checkbox"/> Institución Autónoma <input type="checkbox"/> Permiso Trabajo | | <input type="checkbox"/> Soltero <input type="checkbox"/> Casado <input type="checkbox"/> Separado <input type="checkbox"/> Divorciado <input type="checkbox"/> Viudo <input type="checkbox"/> Celibe <input type="checkbox"/> Otro: _____ | |
| Identificación | | Ocupación o Actividad económica | | Escolaridad | |
| Fecha de Nacimiento | | Nacionalidad | | <input type="checkbox"/> Sin grado Académico <input type="checkbox"/> Universidad <input type="checkbox"/> Primaria <input type="checkbox"/> Secundaria <input type="checkbox"/> Postgrado universitario | |
| Provincia | | Cantón | | Distrito | |
| Dirección exacta | | | | | |
| Calle | | | | | |
| Avenida | | | | | |
| Otras señas | | | | | |
| Apartado | | Teléfono Oficina | | Teléfono Domicilio | |
| Teléfono Celular | | Ingreso mensual aproximado | | Sitio Web | |
| Dirección Electrónica | | Nombre del Patrono | | Teléfono del Patrono | |
| Nº. de Fax | | Cuenta Cliente | | Banco Emisor | |
| Cantidad de Empleados (Solo para Empresas) | | DATOS RELATIVOS CON RELACION LABORAL | | | |
| Número de Póliza / Número de Asegurado | | Dirección | | | |
| *Los campos de estos datos corresponden al número de asegurado que tiene el trabajador en la C.C.S.S. | | | | | |
| Forma de Pago | | Jornada Laboral | | Fecha ingreso a la Empresa | |
| <input type="checkbox"/> Mensual <input type="checkbox"/> No Mensual | | <input type="checkbox"/> Diurna <input type="checkbox"/> Mixta <input type="checkbox"/> Nocturna | | Día Mes Año _____ | |
| | | | | Días laborados por semana | |
| | | | | 1 2 3 4 5 6 7 | |
| Si es un trabajador nuevo, indique en cual Agencia u Oficina presentó la inclusión provisional | | | | | |
| DATOS RELATIVOS CON EL ACCIDENTE | | | | | |
| En caso de enfermedad para indicar la fecha del accidente utilice el día en que el trabajador suspendió labores | | | | | |
| Fecha y hora del accidente | | Lugar del accidente | | | |
| Día Mes Año Hora | | | | | |
| | | Fecha en que suspende trabajo | | Fecha de defunción | |
| | | Día Mes Año | | Día Mes Año | |
| | | El accidente ocurrió en: | | | |
| | | <input type="checkbox"/> Jornada Trabajo <input type="checkbox"/> Trayecto/casa | | | |
| Descripción del accidente (Indicar que hacía, como ocurrió y cuales miembros se lesionó) | | | | | |
| Nombre del profesional que prestó primeros auxilios | | Dirección | | Teléfono | |
| ESPACIO PARA USO DEL INS | | | | | |
| Código Subrogación | | Póliza de Reintegro | | Enfermedad laboral | |
| 1. <input type="checkbox"/> SI 2. <input type="checkbox"/> NO | | 1. <input type="checkbox"/> SI 2. <input type="checkbox"/> NO | | 1. <input type="checkbox"/> SI 2. <input type="checkbox"/> NO | |
| Salario diario promedio | | Salario anual | | Código Causa Externa | |
| | | | | Código Agente Material | |
| Planilla hasta | | Inclusión Provisional | | Código de Defunción | |
| | | 1. <input type="checkbox"/> SI 2. <input type="checkbox"/> NO | | | |
| NOTAS: | | 1. Resolución Caso | | 2. Caso Suspendido por | |
| | | Aceptado <input type="checkbox"/> | | Falta constancia de salario <input type="checkbox"/> | |
| | | Nº. asegurado <input type="checkbox"/> | | Detalle del accidente <input type="checkbox"/> | |
| | | Nº. amparado <input type="checkbox"/> | | Faltan datos subrogación <input type="checkbox"/> | |
| | | Otros <input type="checkbox"/> | | 3. Resolución de pago | |
| | | | | 1. Pagar <input type="checkbox"/> | |
| | | | | 2. No pagar <input type="checkbox"/> | |
| Aceptado por | | Revisado por | | Nombre, Firma Sello de Patrono o Representante | |
| | | | | _____ | |
| | | | | Fecha | |
| | | | | SELLO DE RECIBIDO | |
| INSTITUTO NACIONAL DE SEGUROS Riesgos del Trabajo | | | ACUSE DE RECIBO DE RIESGO DEL TRABAJO OCURRIDO | | |
| El Patrono asegurado deberá dar aviso del Riesgo del Trabajo sucedido al Instituto Nacional de Seguros a más tardar dentro de los 8 días siguientes a la ocurrencia del riesgo (artículo 214 del Código de Trabajo) | | | | | |
| PATRONO: _____ | | | Nombre del Trabajador _____ | | |
| DIRECCION: _____ | | | Fecha del Accidente _____ | | |
| VER INSTRUCCIONES AL DORSO | | | | | |
| INS-F-1000648 / LIC. A-08144 / 10.000 / 09/08 | | | | | |

1. Suministre los salarios devengados por el trabajador, en los tres meses de planilla presentados al Instituto antes del accidente:

| MES Y AÑO | SALARIO DEVENGADO | DIAS PAGADOS | OBSERVACIONES: |
|-----------|-------------------|--------------|----------------|
| | | | |
| | | | |
| | | | |

El salario a reportar es el bruto, si hay diferencias notorias entre un mes y otro es necesario desglosar los diferentes rubros que se incluyen (salario ordinario, extraordinario, vacaciones, aumentos retroactivos, comisiones o cualquier otro rubro que se incluya) de ser necesario sírvase efectuar cualquier aclaración referente a las planillas y/o los días laborados. (Utilice espacio observaciones)

2. Si el trabajador no labora jornada completa, sírvase aclararlo indicando cual es su jornada: _____

3. En caso de que por parte de la empresa se le reconozca algún porcentaje durante el periodo de incapacidad temporal, sírvase indicarnos el mismo: _____

4. Si el trabajador falleció en el accidente, favor indicar los nombres de sus familiares (cónyuge hijos menores dependientes, padre u otros dependientes, incluyendo el domicilio, número de Cédula y número de asegurado de la Caja Costarricense de Seguro Social) De ser necesario, utilice el espacio de observaciones u hoja adicional.

OBSERVACIONES: _____

| Testigos presenciales del accidente | Dirección | Teléfono |
|-------------------------------------|-----------|----------|
| | | |
| | | |

PATRONO O SU REPRESENTANTE
(FIRMA Y SELLO)

ESPACIO PARA USO DEL DEPARTAMENTO DE RIESGOS DEL TRABAJO

| FECHA DE MODIFICACION | DATO MODIFICADO | FIRMA RESPONSABLE |
|-----------------------|-----------------|-------------------|
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |

TRANSCRIPCION DE LOS ARTICULOS 201 Y 195 DE LA LEY DE RIESGOS DEL TRABAJO

Art. 201 " En beneficio de los trabajadores , declárese obligatorio, universal y forzoso el seguro contra riesgos del trabajador en todas las actividades laborales. El patrono que no asegure a los trabajadores, responderá ante éstos y el ente asegurador, por todas las prestaciones médico - sanitarias, rehabilitación y en dinero, que este Título señala, y que dicho ente asegurador haya otorgado".

Art. 195 " Constituyen riesgos del trabajo, los accidentes y las enfermedades que ocurran a los trabajadores, con ocasión o por consecuencia del trabajo que desempeñen en forma subordinada y remunerada, así como la agravación o reagravación que resulte como consecuencia directa, inmediata e indudable de estos accidentes o enfermedades".

j) ANEXO 10

INSTITUTO NACIONAL DE SEGUROS
SD PRESTACIONES SANITARIAS
Tel: 210-9000

11/10/2010 14:17
Insidroc.Rep
ISOMROJAS

BOLETA DE INCAPACIDAD



Paciente: 203910534 MIRANDA SOLIS ELIECER
Dirección: ALAJUELA, SAN CARLOS, CIUDAD QUESADA
Póliza: 8301539 Régimen: R.T. No. Caso: 750319094 F. Acc: 20/08/2010
Digito: 3

Servicio: NEUROCIRUGIA Médico: ORTEGA CAMPOS LUIS GERARDO
Viáticos y/o Pasajes: NO
Transporte: NO

Desde: 11/10/2010 Hasta: 23/11/2010
Observaciones:

| Fecha/Hora | Médico | CITAS PENDIENTES | Consultorio | Servicio | Accidente |
|---------------------|----------------------------|------------------|-------------------|--------------|------------|
| 11/10/2010 01:00 PM | ORTEGA CAMPOS LUIS GERARDO | | Edif. Café Cons 6 | NEUROCIRUGIA | 20/08/2010 |
| 24/11/2010 01:00 PM | PICADO ARGUEDAS CLARY | | Albergue Temporal | FISIATRIA | 20/08/2010 |

Estimado paciente: Consulte sus Derechos y Obligaciones. Debe presentarse puntual a su cita, transcurridos 15 minutos después de la hora de su programación se suspenderá la atención médica.
Original: Cobrar Incap., Copia 1: Patrono, Copia 2: Paciente, Copia 3: Exp. Clínico.

HAEEL DE LOS ANGELES ROX

Instituto Nacional de Seguros Teléfono (506) 2287-6000
Apdo. Postal 10061-1000 San José Costa Rica Web. www.ins-cr.com

I) ANEXO 12

Encabezado de Formulario de Planillas

Municipalidad de San Carlos,
Departamento de Recursos Humanos
Sección: Planillas



Consecutivo: 0195-2010 Planilla: EXTRAS GENERAL - BANCO DE COSTA RICA
Códigos Acueductos y Administración
Fecha Inicial: 24/09/2010 Fecha Final: 07/10/2010 14 Días procesados
Observaciones y acciones aplicadas en esta planilla:

Reporte General de la Planilla por Funcionario

Municipalidad de San Carlos,
Departamento de Recursos Humanos
Sección: Planillas



| Cédula | | Nombre Completo | | | Puesto | Salario Base | | |
|----------------------|----------------|-----------------|-------|---------------|------------|---------------|---------------|--------------|
| Código Presup. | Variante | D/T | H/T | M. Anualidad. | Monto Plus | Salario M / S | Salario Bruto | Salario Neto |
| 02-0445-0480 | Funcionario X | | | | | | 62,116.78 | |
| 5-02-02-00-02-01- | - | H.E | 9.00 | | 0.00 | 0.00 | 18,169.18 | 15,594.55 |
| | | | | | 0.00 | 0.00 | | 15,594.55 |
| 02-0528-0344 | Funcionario Y | | | | | | 320,900.00 | |
| 5-02-03-00-02-01- | - | H.E | 26.00 | | 0.00 | 0.00 | 53,189.18 | 48,311.73 |
| | | | | | 0.00 | 0.00 | | 48,311.73 |
| 01-0751-0729 | Funcionario Z | | | | | | 666,200.00 | |
| 5-01-01-00-02-01-05- | | H.E | 6.00 | | 0.00 | 0.00 | 50,714.47 | 35,921.06 |
| | | | | | 0.00 | 0.00 | | 35,921.06 |
| 01-1095-0078 | Funcionario XI | | | | | | 340,100.00 | |
| 5-01-01-00-02-01-03- | | H.E | 2.00 | | 0.00 | 0.00 | 5,101.50 | 4,378.62 |
| | | | | | 0.00 | 0.00 | | 4,378.62 |
| 02-0521-0664 | Funcionario YI | | | | | | 340,100.00 | |
| 5-01-01-00-02-01-01- | | H.E | 8.00 | | 0.00 | 0.00 | 12,243.60 | 10,508.68 |
| 5-01-01-00-02-01-01- | | H.E | 13.00 | | 0.00 | 0.00 | 29,843.78 | 25,614.92 |
| | | | | | 0.00 | 0.00 | | 25,614.92 |
| | | | | | | | | 36,123.60 |

Reporte de Deducciones por Funcionario

| Municipalidad de San Carlos, Departamento de Recursos Humanos Sección: Planillas | | | | |
|--|---|-------------------------------|------------|-----------|
| Cédula | Nombre Completo | Puesto | Porcentaje | Monto |
| 02-0445-0480 | Funcionario X | PEON | | |
| | 19.17% CCSS-PATRONAL | | 19.17 | 3,483.03 |
| | 9.17% CCSS, B. POPULAR | | 9.17 | 1,666.11 |
| | ASOC. SOLID. OBRERO | | 5.00 | 908.46 |
| | ASOC. SOLID. PATRONAL | | 5.33 | 968.42 |
| | Total por funcionario - Deducciones (No se suman el 19.17 ni el 5.33) | | | 6,057.60 |
| 02-0528-0344 | Funcionario Y | OPERADOR EQUIP. ESPECIALIZADO | | |
| | 19.17% CCSS-PATRONAL | | 19.17 | 10,196.37 |
| | 9.17% CCSS, B. POPULAR | | 9.17 | 4,877.45 |
| | Total por funcionario - Deducciones (No se suman el 19.17 ni el 5.33) | | | 15,073.82 |
| 01-0751-0729 | Funcionario Z | DIRECTORA DE PLANIFICACION | | |
| | 19.17% CCSS-PATRONAL | | 19.17 | 9,721.96 |
| | 9.17% CCSS, B. POPULAR | | 9.17 | 4,650.52 |
| | ASOC. SOLID. OBRERO | | 5.00 | 2,535.72 |
| | ASOC. SOLID. PATRONAL | | 5.33 | 2,703.08 |
| | IMPUESTO DE RENTA | | 0 | 7,607.17 |
| | Total por funcionario - Deducciones (No se suman el 19.17 ni el 5.33) | | | 24,515.37 |

Reporte de la Cantidad Monetaria tomada por Código Presupuestario

| Municipalidad de San Carlos, Departamento de Recursos Humanos Sección: Planillas | | | |
|--|---------------------|-------------|--------------------|
| Código Presupuestal | Salarios Netos | Anualidades | Prohib- Dedicación |
| 5-01-01-00-02-01-01- | 220,773.71 | | |
| 5-01-01-00-02-01-02- | 95,944.89 | | |
| 5-01-01-00-02-01-03- | 70,313.31 | | |
| 5-01-01-00-02-01-05- | 49,567.44 | | |
| 5-02-02-00-02-01- - | 176,785.90 | | |
| 5-02-03-00-02-01- - | 469,487.89 | | |
| 5-02-10-00-02-01- - | 17,753.16 | | |
| 5-03-02-01-00-02-01- | 103,826.12 | | |
| Total General | 1,204,452.42 | 0.00 | 0.00 |
| Acueductos | 0.00 | 0.00 | 0.00 |
| Todos los códigos excepto Acueductos | 1,204,452.42 | 0.00 | 0.00 |

Un desglose de la distribución de la caja de la parte patronal (19,17%)

| Municipalidad de San Carlos, Departamento de Recursos Humanos Sección: Planillas | | | | | | |  |
|--|--------------------|--------------------|-----------------------|-----------------------|----------------|-------------------|---|
| Código | Eym 4.75% (000501) | Eym 9.25% (000401) | Ao.BanP0.50% (000405) | Ro. Pe 1.50% (000502) | Fcl 3% (00050) | Total Por Cuenta | |
| 50101 | 25,241.31 | 47,455.72 | 2,565.17 | 7,695.52 | 15,391.04 | 98,348.77 | |
| 50202 | 9,887.49 | 18,589.29 | 1,004.83 | 3,014.48 | 6,028.96 | 38,525.05 | |
| 50203 | 26,441.36 | 49,711.91 | 2,687.13 | 8,061.39 | 16,122.78 | 103,024.57 | |
| 50210 | 982.02 | 1,846.27 | 99.80 | 299.40 | 598.79 | 3,826.28 | |
| 50302 | 5,951.58 | 11,189.46 | 604.84 | 1,814.51 | 3,629.01 | 23,189.40 | |
| | | | | | | 266,914.07 | |

Reporte de Todos los Códigos Presupuestarios que Han Sido Afectados en Esta Planilla Para Deducciones

Municipalidad de San Carlos,
Departamento de Recursos Humanos
Sección: Planillas



| Concepto | Código Presupuestal | Monto |
|-----------------------|----------------------------------|-------------------|
| 19.17%, CCSS-PATRONAL | | |
| | 5-01-01-00-02-01-01- | 48,666.97 |
| | 5-01-01-00-02-01-02- | 21,256.95 |
| | 5-01-01-00-02-01-03- | 15,704.37 |
| | 5-01-01-00-02-01-05- | 12,720.48 |
| | 5-02-02-00-02-01- - | 38,525.05 |
| | 5-02-03-00-02-01- - | 103,024.57 |
| | 5-02-10-00-02-01- - | 3,826.28 |
| | 5-03-02-01-00-02-01- | 23,189.40 |
| | Total General | 266,914.07 |
| | Acueductos | 0.00 |
| | Todos los códigos excepto | 266,914.07 |
| | Acueductos | |
| 9.17% CCSS, B.POPULAR | | |
| | 5-01-01-00-02-01-01- | 23,279.92 |
| | 5-01-01-00-02-01-02- | 10,168.30 |
| | 5-01-01-00-02-01-03- | 7,512.21 |
| | 5-01-01-00-02-01-05- | 6,084.87 |
| | 5-02-02-00-02-01- - | 18,428.52 |
| | 5-02-03-00-02-01- - | 49,281.96 |
| | 5-02-10-00-02-01- - | 1,830.31 |
| | 5-03-02-01-00-02-01- | 11,092.69 |
| | Total General | 127,678.78 |
| | Acueductos | 0.00 |
| | Todos los códigos excepto | 127,678.78 |
| | Acueductos | |
| ASOC. SOLID. OBRERO | | |
| | 5-01-01-00-02-01-01- | 9,816.85 |
| | 5-01-01-00-02-01-02- | 4,773.40 |
| | 5-01-01-00-02-01-03- | 4,096.08 |
| | 5-01-01-00-02-01-05- | 3,096.74 |
| | 5-02-02-00-02-01- - | 5,750.89 |
| | 5-02-03-00-02-01- - | 18,656.13 |
| | 5-02-10-00-02-01- - | 376.24 |
| | 5-03-02-01-00-02-01- | 6,048.36 |
| | Total General | 52,614.69 |
| | Acueductos | 0.00 |
| | Todos los códigos excepto | 52,614.69 |
| | Acueductos | |
| ASOC. SOLID. PATRONAL | | |
| 5.333% | 5-01-01-00-02-01-01- | 10,464.73 |
| | 5-01-01-00-02-01-02- | 5,088.44 |
| | 5-01-01-00-02-01-03- | 4,366.42 |
| | 5-01-01-00-02-01-05- | 3,301.13 |
| | 5-02-02-00-02-01- - | 6,130.45 |
| | 5-02-03-00-02-01- - | 19,887.42 |
| | 5-02-10-00-02-01- - | 401.07 |
| | 5-03-02-01-00-02-01- | 6,447.55 |
| | Total General | 56,087.21 |
| | Acueductos | 0.00 |
| | Todos los códigos excepto | 56,087.21 |
| | Acueductos | |
| IMPUESTO DE RENTA | | |
| | 5-01-01-00-01-01- - | 7,607.17 |
| | Total General | 7,607.17 |
| | Acueductos | 0.00 |
| | Todos los códigos excepto | 7,607.17 |
| | Acueductos | |