



Tecnológico de Costa Rica
Escuela Administración de Empresas

TOMO I

**“Manual de procedimientos para la dirección de gestión de instalaciones
del Instituto Costarricense del Deporte y la Recreación - ICODER”**

Proyecto de Graduación para optar por el Bachillerato en Administración de
Empresas

Realizado por
Justi Riley Campos
201043196

Profesor tutor:
Ronald Moya Calvo

II semestre, 2014

ACTA

En la Escuela de Administración de Empresas del Tecnológico de Costa Rica, en el Centro Académico, a las diecinueve horas del jueves 13 de noviembre del 2014, se procedió a la Defensa Oral del Trabajo Final del (la) estudiante Justi Riley Campos.

El Jurado Calificador estuvo integrado por Manuel Masís y Xenia Chanto. El (la) estudiante realizó la Defensa Oral de su trabajo final de graduación, después de la cual el Jurado Calificador hizo las preguntas pertinentes sobre aspectos relacionados con el tema.

Terminada la defensa se determina que la (el) estudiante:

Aprobó satisfactoriamente su Trabajo Final de Graduación.

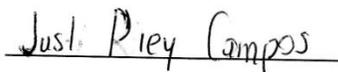
No aprobó su Trabajo Final de Graduación.



FIRMA DEL PRESIDENTE
DEL JURADO CALIFICADOR



FIRMA DEL JURADO
CALIFICADOR



FIRMA DEL ESTUDIANTE

Dedicatoria

A mis padres por el apoyo incondicional a lo largo de los años de estudio, por el amor, esfuerzo y ayuda que me brindaron.

Agradecimiento

Agradezco principalmente a Dios por darme la oportunidad de estudiar durante estos años, por brindarme unos padres que me apoyaron incondicionalmente durante todo el proceso.

Agradezco a mis padres por el apoyo, soporte y por no dejarme vencer a pesar de las adversidades.

Agradezco a mis amigos que directa o indirectamente me ayudaron a poder terminar este ciclo, por su apoyo y comprensión.

A mi profesor asesor por la ayuda que me brindó durante la realización del proyecto.

A todos muchas gracias.

Tabla de contenidos

Resumen ejecutivo.....	1
Introducción.....	2
Capítulo I. Generalidades de la investigación	4
1. Referencia empresarial	5
A. Antecedentes de la empresa	5
B. Naturaleza.....	5
C. Ubicación	6
D. Cantidad de personal y puestos	6
E. Misión.....	9
F. Visión.....	9
G. Valores	9
H. Organigrama	11
I. FODA	12
J. Descripción de las instalaciones físicas	16
K. Descripción de las áreas involucradas en el proyecto.....	18
2. Justificación del estudio	21
3. Definición del problema.....	22
4. Objetivos.....	22
General	22
Específicos	22
5. Delimitación del estudio.....	23
Alcances	23
Capítulo II. Marco Teórico	25
1. Administración	26

1.1. Definición.....	26
1.2. Proceso administrativo	26
2. Eficiencia y eficacia	26
2.1. Conceptos	26
3. Análisis administrativo	27
3.1. Definición.....	27
3.2. Objetivos	27
3.3. Estudios	27
3.4. Premisas	28
4. Estructura organizacional	28
4.1. Definición.....	28
4.2. Definición de organigrama.....	28
4.3. Importancia de organigrama.....	28
5. Manual administrativo.....	29
5.1. Definición.....	29
5.2. Objetivos	29
5.3. Clasificación.....	30
5.4. Importancia.....	30
5.5. Contenido	31
6. Manual de procedimientos	31
6.1. Definición.....	31
6.2. Objetivos	31
6.3. Funciones	32
6.4. Contenido	32
6.5. Beneficios.....	33

7. Procedimientos	33
7.1. Definición.....	34
7.2. Objetivos	34
7.3. Importancia.....	34
8. Diagrama de flujo	34
8.1. Definición.....	34
8.2. Objetivos	35
8.3. Ventajas	35
8.4. Simbología utilizada.....	35
9. Formularios	37
9.1. Definición.....	37
9.2. Tipos.....	37
9.3. Importancia.....	37
9.4. Diseño.....	38
9.5. Análisis.....	39
10. Políticas	39
10.1. Definición.....	39
11. Investigación	40
11.1. Definición.....	40
11.2. Importancia de la investigación.....	40
11.3. Tipos de investigación.....	40
12. Fuentes de investigación	41
12.1. Definición.....	41
12.2. Tipos.....	41
13. Sujetos de investigación	41

13.1. Definición.....	41
14. Técnicas de recolección de información	42
14.1. Definición.....	42
14.2. Tipos de técnicas	42
15. Variables de estudio	42
16. Técnicas de análisis utilizadas.....	43
16.1. Hexámetro Quintiliano.....	43
Capítulo III. Marco Metodológico.....	44
A. Tipo de investigación.....	45
B. Fuentes de información.....	45
C. Sujetos de investigación	46
D. Medios de recolección de datos	47
G. Cronograma de actividades.....	56
Capítulo IV. Diagnóstico y análisis de la situación actual	59
Descripción de los procedimientos actuales	60
Procedimiento N°1. Programa de ejecución de proyecto de obras propias del ICODER.	
60	
Procedimiento N°2. Procedimiento para solicitar transporte y viáticos en el interior del país	
76	
Procedimiento N°3. Procedimiento para realizar visita técnica.....	89
Procedimiento N°4. Procedimiento para realizar aclaraciones o modificaciones al cartel técnico	97
Procedimiento N°5. Procedimiento para evaluación técnica de oferentes.....	107
Procedimiento N°6. Procedimiento para realizar Asesoría Comunal	116
Procedimiento N°7. Procedimiento de reparación de maquinaria de instalaciones deportivas y recreativas propiedad del ICODER	130

Procedimiento N°8. Procedimiento de Ejecución de Fondos Públicos.....	142
Procedimiento N°9. Procedimiento de apelación por parte de los oferentes en cuanto a la calificación	151
Procedimiento N°10. Procedimiento para realizar inspección en parques recreativos	160
Procedimiento N°11. Procedimiento para realizar inspección de una obra	169
Procedimiento N°12. Procedimiento para realizar reajuste de precio en una obra.....	183
Procedimiento N°13. Procedimiento para realizar trámite de vacaciones de los funcionarios de la Dirección de Gestión de Instalaciones.....	192
Procedimiento N°14. Procedimiento para realizar construcción, adición y mejoras a una obra.....	201
Procedimiento N° 15. Procedimiento para realizar compra de bienes y servicios.....	213
Procedimiento N°16. Procedimiento para realizar compra de bienes y servicios por medio de caja chica	228
Procedimiento N°17. Procedimiento para confección de informes de proyectos específicos.	238
Procedimiento N°18. Procedimiento para atención de solicitudes o necesidades de instalaciones propias para usuarios externos.....	244
Procedimiento N°19. Procedimiento para revisión de planos de las instalaciones deportivas de usuarios externos para el visto bueno del Consejo Nacional de Deportes	253
Procedimiento N°20. Procedimiento para realización de proyectos para el mejoramiento de los parques.....	259
Procedimiento N°21. Procedimiento para diagnóstico y estudio de los recursos materiales y humanos	265
Procedimiento N°22. Procedimiento para instalaciones deportivas en Juegos Deportivos Nacionales	273
Procedimiento N°23. Procedimiento para villas e instalaciones alternas en Juegos Deportivos Nacionales	282

Capítulo V. Conclusiones y recomendaciones.....	288
Conclusiones.....	289
Recomendaciones	290
Bibliografía.....	292
Apéndices	294
Anexos	303

Índice de cuadros

Cuadro 1. Análisis FODA del Instituto Costarricense del Deporte y la Recreación.....	12
Cuadro 2. Símbolos para la elaboración de Diagramas.....	36
Cuadro 3. Diseño de cuestionario para la recolección de datos del Manual de procedimientos	48
Cuadro 4. Formato de entrevista realizada en el área de gestión y dotación de recurso humano	50
Cuadro 5. Formato de entrevista realizada en el Departamento de Planificación institucional	50
Cuadro 6. Aplicación del Hexámetro Quintiliano.....	52
Cuadro 7. Variables de estudio del manual de procedimientos.....	53
Cuadro 8. Cronograma de actividades.....	56

Índice de Figuras

Figura 1. Estructura Organizacional del Instituto Costarricense del Deporte y la Recreación	11
---	----

Resumen ejecutivo

La presente investigación se llevó a cabo en el Instituto Costarricense del Deporte y la Recreación (ICODER), institución costarricense que tiene como fin primordial la promoción, el apoyo y el estímulo de la práctica individual y colectiva del deporte y la recreación de los habitantes de la República, componente fundamental para la salud integral de la población.

El estudio consistió en el análisis de la situación actual de los procedimientos pertenecientes a la dirección de gestión de instalaciones del ICODER, para posteriormente elaborar un manual de procedimientos que permita guiar a los colaboradores de la institución a ejecutar sus funciones con eficiencia y eficacia.

Un manual de procedimientos ayudará a la institución a sistematizar sus actividades, además, de ayudar con la organización a facilitar y guiar el cumplimiento de tareas de los colaboradores actuales y futuros de la empresa, utilizando adecuadamente los recursos con los que dispone.

Introducción

El Instituto Costarricense del Deporte y la Recreación es una institución costarricense que tiene como fin primordial la promoción, el apoyo y el estímulo de la práctica individual y colectiva del deporte y la recreación de los habitantes de la República, componente fundamental para la salud integral de la población.

El presente trabajo consiste en la actualización del Manual de Procedimiento de dicha institución, el cual se realiza en la Dirección de Gestión de Instalaciones.

Cada procedimiento contiene su debida descripción, distribuida secuencialmente según las actividades que envuelven al procedimiento y además un diagrama de flujo que ayuda a una mejor comprensión.

El manual de procedimiento para la Dirección de Gestión de Instalaciones del ICODER será una herramienta importante y de mucha ayuda para el desarrollo de las funciones que en la Dirección se llevan a cabo, así también ayudará en el proceso de inducción de la institución.

El proyecto está conformado por dos tomos, el contenido del Tomo I es el siguiente:

Capítulo I. Generalidades de la investigación

En el primer capítulo de esta investigación se muestra información relacionada al Instituto Costarricense del Deporte y la Recreación, posee particularidades de la institución y demás características que sirven como exposición clara y concisa del ser y hacer de esta organización.

Capítulo II. Marco Teórico

En este se detallan los conceptos teóricos relacionados con el proyecto y técnicas que fundamentan la investigación, esta información brinda una mayor comprensión del proyecto.

Capítulo III. Marco Metodológico

En este capítulo se detalla la metodología empleada en el estudio, abarcando temas como: Tipo de Estudio, Sujetos y Fuentes de Información, Técnicas de Investigación.

Capítulo IV. Análisis de la Situación Actual

Este capítulo muestra la situación en que se encuentra la Dirección de Gestión de Instalaciones del Instituto Costarricense del Deporte y la Recreación; así también se detalla el análisis correspondiente de cada uno de los procedimientos.

Capítulo V. Conclusiones y recomendaciones

Se describen las conclusiones a las que se llegaron durante la elaboración del proyecto, así como las respectivas recomendaciones.

Además de los capítulos desarrollados, se muestran secciones de Anexos, Apéndices y Referencias bibliográficas, utilizados en el desarrollo de la investigación.

Capítulo I. Generalidades de la investigación

En el primer capítulo de esta investigación se muestra información relacionada al Instituto Costarricense del Deporte y la Recreación, posee particularidades de la institución y demás características que sirven como exposición clara y concisa del ser y hacer de esta organización.

1. Referencia empresarial

A. Antecedentes de la empresa

El Instituto Costarricense del Deporte y la Recreación (ICODER) tiene un origen muy reciente, ya que por la Ley 7800 nace el 1° de agosto de 1998, como una institución semi-autónoma del Estado, con personería jurídica propia e independencia administrativa, tal como reza el Artículo I de dicha ley.

El ICODER tiene como fin primordial la promoción, el apoyo y el estímulo de la práctica individual y colectiva del deporte y la recreación de los habitantes de la República, componente fundamental para la salud integral de la población.

El Instituto está formado por un Consejo Nacional del Deporte y la Recreación y una Dirección Nacional, los cuales, junto con las Áreas de Deporte Competitivo, Recreación y Administrativa Financiera, emiten las directrices que permiten desarrollar técnicamente la estructura del ICODER, procurando una utilización eficiente de los recursos y una mayor cobertura de este sector a nivel nacional.

B. Naturaleza

Entre las actividades principales que realiza el Instituto Costarricense del Deporte y la Recreación se encuentran:

- Juegos Deportivos Nacionales.
- Apoyo a federaciones y asociaciones deportivas y recreativas.
- Iniciación deportiva, desarrollo de talentos, selecciones nacionales y promoción del alto rendimiento en conjunto con las asociaciones y federaciones.
- Galería Costarricense del Deporte.
- Promoción recreativa y deportiva.
- Juegos Deportivos Estudiantiles, en coordinación con el Ministerio de Educación.
- Juegos Deportivos Estudiantiles Centroamericanos, como parte del Consejo del Istmo Centroamericano de Deporte y Recreación.

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

C. Ubicación

Las instalaciones del Instituto Costarricense del Deporte y la Recreación se encuentran ubicadas en el Parque Metropolitano La Sabana, Estadio Nacional.

D. Cantidad de personal y puestos

El instituto Costarricense del Deporte y la Recreación, cuenta con un total de 159 colaboradores. Los puestos de la organización se mencionan a continuación:

- Asistente en proveeduría y bodega.
- Auditor interno.
- Chofer A.
- Chofer B.
- Coordinador área administrativa financiera.
- Coordinador área deporte competitivo.
- Coordinador asesoría legal.

- Coordinador divulgación RP y P.
- Coordinador proceso alto rendimiento.
- Coordinador proceso arquitectura deportiva.
- Coordinador proceso juegos nacionales.
- Coordinador proceso PGR recreativos.
- Coordinador proceso planificación.
- Coordinador proceso recreación salud.
- Coordinador proceso recursos humanos.
- Coordinador procesos financiero contable.
- Coordinador procesos servicios generales.
- Director nacional.
- Médico especialista G-2.
- Médico general G-1.
- Médico general.
- Nutricionista 1.
- Profesional administrativo A.
- Profesional administrativo B.
- Profesional administrativo C.
- Profesional de la información y comunicación D.
- Profesional en actividades deportivas y recreativas A.
- Profesional en actividades deportivas y recreativas B.
- Profesional en actividades deportivas y recreativas C.
- Profesional en actividades deportivas y recreativas D.
- Profesional en actividades deportivas y recreativas.

- Profesional en arquitectura D.
- Profesional en auditoría D.
- Profesional en comunicación C.
- Profesional en derecho A.
- Profesional en derecho C.
- Profesional en fisioterapia C.
- Profesional en fisioterapia D.
- Profesional en psicología D.
- Secretaria de área.
- Secretaria de despacho.
- Secretaria.
- Técnico administrativo A.
- Técnico administrativo B.
- Técnico administrativo D.
- Técnico en actividades deportivas y recreativas A.
- Técnico en actividades deportivas y recreativas C.
- Trabajador de servicios básicos.
- Trabajador en artes gráficas.
- Trabajador especializado.
- Vigilante.

E. Misión

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

F. Visión

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

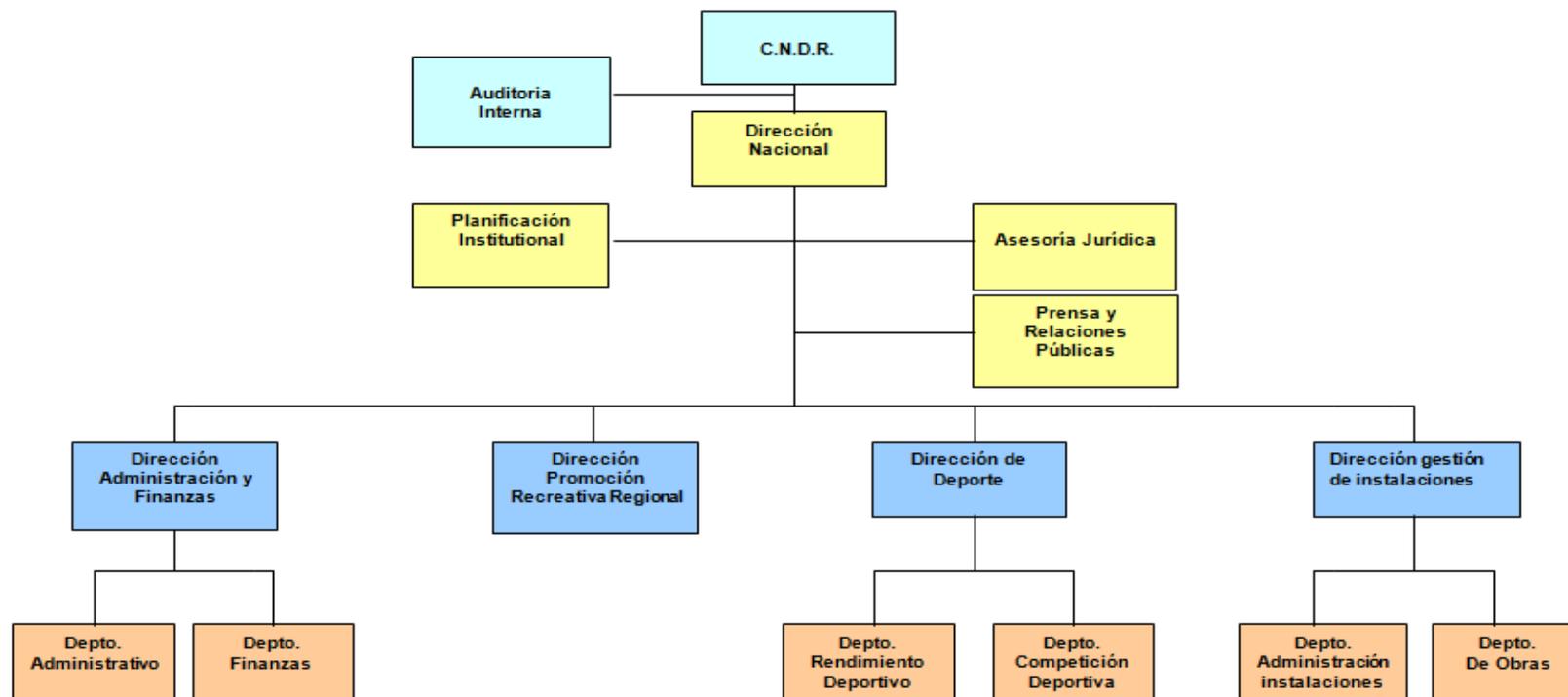
G. Valores

- **Eficiencia:** El servidor del ICODER, debe desempeñar las funciones propias de su cargo, en forma personal, con elevada moral, profesionalismo, vocación, disciplina, diligencia, oportunidad y eficiencia para dignificar la función pública y mejorar la calidad de los servicios.
- **Responsabilidad:** El servidor del ICODER es responsable de las acciones u omisiones relativas al ejercicio de su función, debiendo actuar con un claro concepto del deber, para el cumplimiento del fin encomendado en la Unidad a la que sirve.
- **Confidencialidad:** El servidor del ICODER está obligado a guardar discreción y reserva sobre los documentos, hechos e informaciones a las cuales tenga acceso y conocimiento como consecuencia del ejercicio o con motivo del ejercicio de las funciones.
- **Imparcialidad:** El servidor del ICODER, debe actuar con legalidad, justicia e imparcialidad tanto en sus relaciones laborales, como en la prestación de los servicios, sin tratar con privilegio o discriminación, en cuanto a las formas y condiciones del servicio, a persona jurídica alguna o a persona natural, sea cual fuere su condición económica, social, ideológica, política, sexual, racial, religiosa o de cualquier otra naturaleza.

- **Integridad:** El servidor del ICODER debe conducirse en el desarrollo de sus funciones con honradez, rectitud, dignidad, decoro, poniendo en la ejecución de sus labores toda su capacidad, conocimiento y experiencia laboral.
- **Objetividad:** El servidor del ICODER debe de emitir juicios veraces y objetivos sobre asuntos inherentes a sus funciones, evitando la influencia de criterios subjetivos o de terceros no autorizados por autoridad administrativa competente, debiendo abstenerse de tomar cualquier decisión cuando medie violencia moral que pueda afectar su deber de objetividad.

H. Organigrama

Figura N° 1
Instituto Costarricense del Deporte y la Recreación
Estructura Organizacional
II Semestre del 2014



Fuente: Tomado del Plan Operativo Institucional (POI) 2014.

I. FODA

Cuadro N°1

Instituto Costarricense del Deporte y la Recreación

Análisis FODA

II Semestre 2014

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none">• Descentralización de los programas.• Creación de un grupo permanente de voluntariado.• La ley faculta a la institución a establecer alianzas estratégicas con los diferentes entes involucrados.• Fortalecimiento de los procesos de capacitación en función de lo que establece la ley.• Necesidad de una reestructuración y un cambio en la cultura organizacional.• Interés en la jerarquía por generar un cambio en la modalidad de trabajo de la institución.• Condición Jurídica (Semi Autónoma).• Patrimonio disponible.• Experiencia laboral e identificación.• Representatividad Política.• Trabajo en equipo.• Uso y Manejo de la Normativa.• Comunicación.	<ul style="list-style-type: none">• Resistencia al cambio.• Falta de una política institucional clara en las áreas donde se requiere generar cambio.• Sub-ejecución presupuestaria.• Crecimiento desproporcionado entre la parte Administrativa vs lo Técnico.• Carencia de programas institucionales que permitan la identificación de la institución.• Desconocimiento de la Ley 7800.• Desconocimiento de la Legislación de la Administración Pública.• No desconcentración geográfica del ICODER. (Direcciones Regionales).• Inexistencia de evaluaciones científicas de los programas institucionales.• Clima organizacional deficiente e inadecuado.• Escaso personal.

- Personal capacitado con conocimiento.
- Trabaja baja presión.
- Personal identificado con la institución.
- Disposición del personal.
- Impacto en las comunidades.
- Se cuenta con instalaciones deportivas y recreativas.
- Experiencia y conocimiento de los funcionarios.
- Única institución encargada del deporte y la recreación.
- Una ley que establece con precisión lo que tenemos que hacer.
- Presupuesto dado por ley.
- Estructura organizativa y administrativa para el manejo de recursos públicos.

Juegos Nacionales

- Vende imagen.
- Tiene posicionamiento de marca.
- Mejor aprovechamiento de los recursos económicos.
- Programa que capta recursos externos para la institución.
- Posee proyección social que beneficia a las comunidades en mejores a instalaciones deportivas y

- Presupuesto limitado.
- Escasa Tecnología, software.
- Rotación e inestabilidad del personal.
- Poca credibilidad que genera imagen negativa.
- Falta de planificación.
- Modelo histórico de trabajo de tipo ejecutivo y basado en el activismo que demanda más recursos humanos, materiales y financieros del disponible.
- Una capacidad de control reducida por el tipo de programas existentes.
- Inexistencia de evaluaciones de programas, de impacto y de investigaciones.
- Un sistema de planificación anualizado que tiene como fundamento a una planificación estratégica a mediano y largo plazo.
- Una organización administrativa que no responde eficaz y eficientemente a las necesidades de la ejecución de programas y proyectos.
- Sub-ejecución presupuestaria.
- Rotación del personal y modelo de códigos de puestos de la AP, que no permite el crecimiento y desarrollo del personal.

<p>educativas.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Implementación de una base de datos con estadísticas de participación e impacto. <p>Actívate</p> <ul style="list-style-type: none"> • Llevar el deporte a la recreación a comunidades alejadas de la GAM. <p>Obras</p> <ul style="list-style-type: none"> • Espacios para la práctica del deporte y la recreación. 	<ul style="list-style-type: none"> • Desproporción del recurso humano entre el área administrativa y las sustantivas. <p>Juegos Nacionales</p> <ul style="list-style-type: none"> • La poca capacidad de respuesta de ejecución y fiscalización en tiempo. • Complejidad administrativa y técnica del programa. • Dificultad de planificación con los entes externos. • Falta de planificación institucional en materia administrativa. • No hay unidad entre la parte técnica y la parte administrativa. <p>Actívate</p> <ul style="list-style-type: none"> • Poca capacidad de ejecución y fiscalización del programa. <p>cobertura de solo un 34.5% del territorio nacional</p> <p>Obras</p> <ul style="list-style-type: none"> • Poca capacidad técnica y financiera para el adecuado mantenimiento de las instalaciones. • Falta del recurso humano necesario para efectuar la fiscalización.
Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> • Existencia de organizaciones comunales afines al ICODER. 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de compromiso por parte de las organizaciones que tendrían que

<ul style="list-style-type: none"> • Facilidades deportivas. • Fuentes de financiamiento municipal permanente y por ley. • Convenios con organismos nacionales e internacionales para capacitación. • Capacitación del personal. • Aumentar la imagen. • Impacto sobre la salud y el bienestar general de los (as) costarricenses. • Captación de recursos. • Generar proyectos rentables en instalaciones deportivas y recreativas. • Cooperación Internacional. • Existe una red nacional de CCDR y de organizaciones deportivas privadas que son la columna vertebral del deporte y la recreación en el país. • Captación de recursos internacionales y nacionales. • Tema del deporte y recreación en la agenda pública. • Estar en el sector salud. <p>Juegos Nacionales</p> <ul style="list-style-type: none"> • Es un modelo a seguir para otros programas similares. <p>Actívate</p>	<p>asumir los programas.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cambio de políticas gubernamentales en la visión y ejecución del accionar institucional. • Desconocimiento de los entes privados de los lineamientos y limitaciones de la administración pública. • Desconocimiento del MIDEPOR. • Decisiones y políticas gubernamentales. • Surgimiento de nueva normativa que genere restricciones. • Pérdida de prestigio y relevancia de la institución en la vida nacional. • Mala publicidad en la prensa nacional. • Pérdida de liderazgo nacional y regional. • Demandas externas fuera de la planificación institucional. • Recortes presupuestarios y cambios en las leyes que nos generan recursos. • Presupuesto institucional insuficiente. • Inestabilidad política. • Inestabilidad en las Fuentes de Financiamiento.
--	---

<ul style="list-style-type: none"> • La generación de un cambio social y un estilo de vida más saludable. <p>Obras</p> <ul style="list-style-type: none"> • La promoción de las actividades deportivas y recreativas en beneficio de la población. • Interés en la jerarquía por generar un cambio en la modalidad de trabajo de la institución. • Ampliación del segmento de la población a la que llegan los mercados. • Posibilidad de la obtención de nuevas fuentes de financiamiento a través del recurso privado. 	<p>Juegos Nacionales</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cambios en las políticas gubernamentales. • Intromisión de los intereses políticos en la toma de decisiones. <p>Actívate</p> <ul style="list-style-type: none"> • Indiferencia o falta de interés por parte de las comunidades con el programa. <p>Obras</p> <ul style="list-style-type: none"> • Deterioro de las instalaciones y vandalismo.
--	---

Fuente: Tomado del Plan Operativo Institucional (POI) 2014.

J. Descripción de las instalaciones físicas

Las instalaciones físicas del Instituto Costarricense del Deporte y la Recreación se encuentran ubicadas en el Estadio Nacional, por lo que cuenta con una infraestructura en buenas condiciones, con iluminación y ventilación excelente; espacio físico distribuido en el primer Este, está ubicada la recepción, al sector noroeste se encuentran las oficinas:

- Secretaría y Archivo Auditoría Interna.
- Auditor Interno.
- Auditoría Institucional.
- Despacho Ministra de Deportes.
- Asesores de la Ministra.

En el sector suroeste están situadas las oficinas:

- Prensa y relaciones Públicas.
- Sala de CNDR.

En el primer piso Oeste, en el sector suroeste están las oficinas:

- Servicios Generales.
- Oficina de Transportes.
- Sala de Capacitación.
- CECI del Deporte y la Recreación.

En el sector suroeste del tercer piso están ubicadas las oficinas:

- Departamento Financiero Tesorería.
- Departamento Financiero.
- Departamento Financiero Jefatura y Secretaria.
- Dirección Administrativa y Financiera.
- Sala de Reuniones DAF (Dirección administrativo financiera).
- Contraloría de Servicios.
- Asociación Solidarista.
- Recursos Humanos Secretaría.
- Recursos Humanos Planillas y Dotación de Personal.
- Recursos Humanos Desarrollo y Capacitación.
- Recursos Humanos Jefatura

En el sector suroeste están ubicadas las oficinas:

- Apoyo Dirección de Promoción Recreativa.
- Coordinación Regional de San José.
- Dirección de Promoción Recreativa.
- Dirección de Deporte, Rendimiento Deportivo.
- Juegos Estudiantiles.
- Juegos Deportivos Nacionales.
- Sala de Sesiones de JDN (Juego Deportivos Nacionales).

En su cuarto piso en el sector noroeste se encuentran ubicadas las oficinas:

- Tecnologías de Información y Diseño.
- Tecnologías de Información.
- Asesoría Legal.
- Proveeduría Institucional.
- Jefatura Proveeduría Institucional.
- Departamento de Capacitación Técnica.
- Unidad de Reproducción Gráfica y el Comedor.

En el sector suroeste están las oficinas:

- Central Telefónica.
- Asistente Dirección Nacional.
- Secretaría del Consejo Nacional de Deporte.
- Dirección de Gestión de Instalaciones.
- Departamento de Obras.
- Oficina de apoyo Dirección de Gestión.
- Administración de Instituciones Deportivas y Recreativas.
- Gestión de Proyectos y del Departamento de Planificación Institucional.

K. Descripción de las áreas involucradas en el proyecto

La dirección de gestión de instalaciones en esencia es el responsable de dos ámbitos de trabajo del ICODER, que son las instalaciones deportivas y recreativas del instituto y el servicio técnico profesional a las comunidades del país en materia de infraestructura deportiva.

Para lo cual se desprende las siguientes funciones:

- La planificación y construcción de las instalaciones deportivas y recreativas propias del instituto costarricense del deporte y la recreación.
- La actualización y adecuación de la normativa de diseño y construcción de infraestructuras y equipamientos deportivos, así como el asesoramiento técnico en

esta materia a otras administraciones públicas, federaciones deportivas, comités cantonales de deporte y recreación, asociaciones de desarrollo comunal y demás entidades deportivas.

- Actualizar el censo nacional de instalaciones deportivas, en colaboración con los comités cantonales de deporte y recreación y municipalidades del país, y programar los planes de construcción, ampliación y mejora de infraestructuras deportivas en colaboración con las organizaciones comunales, municipales y nacionales.
- El desarrollo de la gestión patrimonial del ICODER y el equipamiento, conservación, mantenimiento y seguridad de sus instalaciones.
- La elaboración de estudios y propuestas de racionalización de actividades y métodos de trabajo en las instalaciones.
- Velar por el cumplimiento de la ley 7800 y su reglamento, directrices del consejo nacional del deporte y la dirección nacional de instituto en materia de infraestructura deportiva.
- Velar por el mantenimiento integral de los parques recreativos e instalaciones deportivas propiedad del ICODER o que administre.
- La elaboración y propuesta de resoluciones de recursos interpuestos ante el consejo nacional de deportes y recreación y/o la administración del ICODER en materia de infraestructura deportiva.
- Brindar asesoría técnica profesional a las comunidades del país en el ámbito de gestión de infraestructuras físico recreativas y deportivas, acorde a sus necesidades y posibilidades.
- Administrar los bienes muebles e inmuebles destinados para la infraestructura recreativa y deportiva propiedad del instituto.
- Planificar, diseñar, ejecutar, supervisar, coordinar y evaluar estudios de factibilidad y planes de inversión para proyectos de obra pública destinados a la educación física, la recreación y el deporte de competición.
- Revisar, orientar y sugerir bajo las normas, leyes y reglamentos vigentes en el país, aquellos proyectos de remodelación, mejoras, ampliaciones, cambios de uso y de nuevas construcciones de instalaciones y espacios físicos para el deporte, la

recreación y la actividad física, por parte de otras instituciones, personas físicas o jurídicas.

- Formular procedimientos y métodos de control para el uso, gestión, conservación, mantenimiento y ejecución de instalaciones y espacios físicos para las actividades físico recreativo y el deporte de competencia en el ámbito nacional.
- Dirigir y controlar las funciones administrativas y técnicas de los proyectos y tareas encomendadas por la institución.

Para cumplir lo anterior, la dirección de gestión de instalaciones deportivas y recreativas debe contar con el recurso humano, material y de equipo especializado adecuado para desarrollar efectivamente su área de trabajo, así mismo cuenta con la siguiente división de trabajo a partir de dos departamentos; el departamento de obras y el departamento de administración de instalaciones.

2. Justificación del estudio

El manual de procedimientos es una herramienta de gran importancia para el departamento de dirección de gestión de instalaciones del ICODER porque pretende de forma detallada determinar cuáles son los pasos que deben realizar para cada procedimiento.

El departamento de dirección de gestión de instalaciones del Instituto Costarricense del Deporte y la Recreación cuenta con un manual de procedimientos que está desactualizado, razón por la cual se ve la necesidad de actualizarlo con el objetivo de mejorar la eficiencia y eficacia del departamento en general.

El manual de procedimientos será una herramienta administrativa que permitirá a los colaboradores conocer la manera correcta de realizar las tareas que deben cumplir. Con ello hará más fácil el proceso de inducción.

De igual manera la actualización del manual de procedimientos ayudará a la dirección de gestión de instalaciones a evitar cometer errores en la realización de las diferentes tareas que se llevan a cabo, lo cual es importante debido a que mejorará la eficiencia y eficacia en sus actividades diarias. Así mismo, los colaboradores tendrán a mano una herramienta que les ayude a verificar alguna duda que pueda surgir en el momento de estar realizando algún procedimiento.

3. Definición del problema

¿Cuál herramienta técnica permitirá a la dirección de gestión de instalaciones del Instituto Costarricense del Deporte y la Recreación mejorar la eficiencia y eficacia en la realización de tareas de acuerdo a los procedimientos requeridos?

4. Objetivos

General

- Actualizar y elaborar un manual de procedimientos que facilite la realización de funciones de forma eficiente y eficaz en la dirección de gestión de instalaciones del Instituto Costarricense del Deporte y la Recreación.

Específicos

- Identificar los procedimientos de las tareas a realizar en la dirección de gestión de instalaciones del Instituto Costarricense del Deporte y la Recreación, mediante la propuesta de un manual de procedimientos.
- Realizar un análisis de la situación actual de la dirección de gestión de instalaciones del Instituto Costarricense del Deporte y la Recreación.
- Conocer los responsables y las políticas implícitas en cada procedimiento de la dirección de gestión de instalaciones del Instituto Costarricense del Deporte y la Recreación.
- Identificar los formularios y documentos que se utilizan en cada procedimiento de la dirección de gestión de instalaciones del Instituto Costarricense del Deporte y la Recreación.
- Elaborar un diagrama de flujo para cada procedimiento de la dirección de gestión de instalaciones del Instituto Costarricense del Deporte y la Recreación.

5. Delimitación del estudio

Alcances

El alcance de este proyecto consiste en la elaboración de un manual de procedimientos para el departamento de dirección de gestión de instalaciones del Instituto Costarricense del Deporte y la Recreación con el fin de ofrecerles una herramienta útil que les brinde la suficiente información relacionada con cada procedimiento, ayudándoles a tomar decisiones de forma eficiente y eficaz.

Los procedimientos que se analizaron son los siguientes:

- 1) Programa de ejecución de proyecto de obras propias del ICODER.
- 2) Procedimiento para solicitar transporte y viáticos en el interior del país.
- 3) Procedimiento para realizar Visita técnica.
- 4) Procedimiento para realizar aclaraciones o modificaciones al cartel técnico.
- 5) Procedimiento evaluación técnica de oferentes.
- 6) Procedimiento para Asesoría Comunal.
- 7) Procedimiento de reparación de maquinaria de instalaciones deportivas y recreativas propiedad del ICODER.
- 8) Procedimiento de Ejecución de Fondos Públicos.
- 9) Procedimiento de apelación por parte de los oferentes en cuanto a la calificación.
- 10) Procedimiento para realizar inspección en parques.
- 11) Procedimiento para realizar inspección de una obra.
- 12) Procedimiento para realizar reajuste de precio en obra.
- 13) Procedimiento para realizar trámite de vacaciones de los funcionarios de la Dirección de Gestión de Instalaciones.
- 14) Procedimiento para realizar construcción, adición y mejoras.

- 15) Procedimiento para realizar compra de bienes y servicios.
- 16) Procedimiento para realizar compra de bienes y servicios por medio de caja chica.
- 17) Procedimiento para confección de informes de proyectos específicos.
- 18) Procedimiento para atención de solicitudes o necesidades de instalaciones propias para usuarios externos.
- 19) Procedimiento para revisión de planos de las instalaciones deportivas de usuarios externos para el visto bueno del Consejo Nacional de Deportes
- 20) Procedimiento para realización de proyectos para el mejoramiento de los parques
- 21) Procedimiento para diagnóstico y estudio de los recursos materiales y humanos
- 22) Procedimiento para instalaciones deportivas en Juegos Deportivos Nacionales
- 23) Procedimiento para villas e instalaciones alternas en Juegos Deportivos Nacionales

Capítulo II. Marco Teórico

El presente capítulo muestra los conceptos teóricos en los que se basa la investigación realizada, que permiten establecer una guía para el conocimiento profundo de la teoría que le da significado a dicha investigación.

1. Administración

1.1. Definición

De acuerdo a Robbins, Decenzo & Coulter (2013, p. 6) la administración constituye el proceso de conseguir que las cosas se hagan, de manera eficiente y eficaz, con y a través de las personas.

De igual manera Kooontz, Weihrich & Cannice (2012, p. 4) definen la administración como el proceso mediante el cual se diseña y mantiene un ambiente en el que individuos que trabajan en grupos cumplen metas específicas de manera eficaz.

1.2. Proceso administrativo

El proceso administrativo está basado en cuatro funciones administrativas que tienen que llevar a cabo los gerentes, para Robbins, Decenzo & Coulter (2013, p. 8-9) son:

- Planear: abarca la definición de metas, el establecimiento de una estrategia, y el desarrollo de planes para coordinar las actividades.
- Organizar: abarca determinar qué tareas deben llevarse a cabo y por quién, cómo se agruparán esas tareas, quién estará subordinado a quién, y quién tomará decisiones.
- Liderar: comprende motivar a los empleados, dirigir las actividades de los demás, elegir el canal de comunicación más eficaz, y resolver conflictos.
- Controlar: monitorear el desempeño, compararlo con las metas, y corregir cualquier desviación significativa.

2. Eficiencia y eficacia

2.1. Conceptos

Para Robbins, Decenzo & Coulter (2013, p. 6) la eficiencia significa hacer las cosas de manera correcta (“hacer las cosas bien”) y producir lo máximo a partir de una cantidad mínima de insumos.

La eficacia según Robbins, Decenzo & Coulter (2013, p. 6) significa hacer “las cosas de manera correcta”, es decir hacer aquellas tareas laborales que ayudarán a la organización a alcanzar sus metas.

3. Análisis administrativo

3.1. Definición

Según Franklin (2009, p. 48) enuncia que el análisis de una situación o de un factor de estudio radica en estudiar por separado sus componentes para conocer particularidades que dan origen a un comportamiento determinado y de esta manera determinar la interacción con las otras piezas y con su entorno.

Palacios (1984, p. 30) dice que el análisis administrativo es el instrumento principal de la metodología de la planificación administrativa, usado para la búsqueda de las causas que generan problemas tanto estructurales como organizacionales en las compañías y por ende las respectivas soluciones.

3.2. Objetivos

De acuerdo con Franklin (2009, p. 48) el objetivo del análisis administrativo es el de establecer los fundamentos necesarios para desarrollar opciones de soluciones para los diversos factores, con el fin de introducir medidas de mejoramiento administrativo en las mejores condiciones posibles.

3.3. Estudios

Para Franklin (2009, p. 49) existen una serie de estudios que se deben seguir que distinguen el proceso de análisis, los cuales se exponen a continuación:

- Conocer el hecho o la situación que se analiza.
- Describir ese hecho o situación.
- Descomponerlo para percibir todos sus detalles y componentes.
- Examinarlo críticamente para comprender cada elemento.
- Ordenar cada elemento de acuerdo al criterio de clasificación seleccionado, haciendo comparaciones y buscando analogías o discrepancias.
- Definir las relaciones que operan entre los elementos, considerándolos individualmente y en conjunto, sin olvidar que los fenómenos administrativos no se llevan a cabo de forma aislada, sino que son también producto del medio ambiente que los rodea.

- Identificar y explicar su comportamiento con el fin de entender las causas que lo originaron y el camino para su atención.

3.4. Premisas

Franklin (2009, p. 49) indica la manera de realizar el análisis de forma eficaz de acuerdo a las siguientes premisas:

- a) **¿Qué trabajo se hace?:** Naturaleza o tipo de labores que se realizan en las unidades administrativas y los resultados que se obtienen de éstas.
- b) **¿Cómo se hace?:** Métodos y técnicas que se aplican para realizar el trabajo y la forma en que fueron adoptados y adaptados a la organización.
- c) **¿Cuándo se hace?:** Información sobre la estacionalidad y secuencia del trabajo, así como los horarios y tiempos que se necesitan para su desahogo.
- d) **¿Quién lo hace?:** Unidades que intervienen, personal que colabora individualmente o en grupo, aptitudes para su realización, actitudes hacia el trabajo y relaciones laborales que prevalecen.
- e) **¿Para qué se hacen?:** Propósitos que se pretenden alcanzar

4. Estructura organizacional

4.1. Definición

La estructura organizacional es una división ordenada y sistemática de sus unidades de trabajo con base en el objeto de su creación traducido y concretado en estrategias. (Franklin, 2009. 124)

4.2. Definición de organigrama

Según Franklin (2009, p. 124) el organigrama es la representación gráfica de la estructura orgánica de una institución o de una de sus áreas, en la que se muestra la composición de las unidades administrativas que la integran, sus relaciones, niveles jerárquicos, canales formales de comunicación, líneas de autoridad, supervisión y asesoría.

4.3. Importancia de organigrama

La importancia de los organigramas radica en que sirven para diagnosticar y analizar las estructuras con miras a replantearlas y adecuarlas a las necesidades del

momento. Además, se emplean como instrumento de información para los funcionarios de la institución y también para los usuarios o clientes. (Hernández 2007, p. 92).

Según Franklin (2009, p. 124) la importancia de los organigramas se ve reflejada en que:

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

5. Manual administrativo

5.1. Definición

Los manuales administrativos son documentos que sirven como medios de comunicación y coordinación para registrar y transmitir en forma ordenada y sistemática tanto la información de una organización, como las instrucciones y lineamientos necesarios para que desempeñe mejor sus tareas. (Franklin 2014, p. 194).

5.2. Objetivos

Para Franklin (2014, p.194) los principales objetivos de un manual administrativo son:

- Presentar una visión de conjunto de la organización.
- Precisar las funciones asignadas a cada unidad administrativa, para definir responsabilidades, evitar duplicaciones y detectar omisiones.
- Mostrar claramente el grado de autoridad y responsabilidad de los distintos niveles jerárquicos que la componen.
- Ahorrar tiempo y esfuerzo en la realización de funciones pues evitan la repetición de instrucciones y criterios de actuación.
- Relacionar las estructuras jerárquicas funcionales con los procesos de negocio.
- Coadyuvar a la correcta realización y uniformidad de las labores encomendadas a todo el personal.
- Promover el aprovechamiento racional de los recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos disponibles.

- Fortalecer la cadena de valor de la organización.
- Facilitar el reclutamiento, selección, inducción, socialización, capacitación y desarrollo del personal.
- Servir como una fuente de información para conocer la entidad.
- Funcionar como medio de relación y coordinación con otras organizaciones.
- Construir un vínculo de orientación e información a los proveedores de bienes, prestadores de servicios y usuarios a clientes con los que interactúan la organización.

5.3. Clasificación

Franklin (2014, p.194-195) menciona los manuales administrativos más comunes:

5.3.1. Manual de organización: contienen información detallada sobre los antecedentes, legislación, atribuciones, estructura orgánica, organigrama, misión y funciones organizacionales.

5.3.2. Manual de procedimientos: constituye un documento técnico que incluye información sobre la sucesión cronológica y secuencial de operaciones concatenadas entre sí, que se constituyen en una unidad para realizar una función, actividad o tarea específicas de una organización.

5.3.3. Manual de puestos: conocido también como manual individual o instructivo de trabajo, precisa la identificación, relaciones, funciones y responsabilidades asignadas a los puestos de una organización.

5.3.4. Manual de políticas: también conocido como de normas, estos manuales incluyen guías básicas que sirven como marco de actuación para realizar acciones, diseñar sistemas e implementar estrategias en una organización.

5.3.5. Manual de técnicas: este documento detalla los principios y criterios necesarios para emplear las herramientas técnicas que apoyan la ejecución de procesos y funciones.

5.4. Importancia

Para Hernández (1996, p. 139) las funciones de los manuales son: Proporcionar información organizada, estandarizar y uniformar el desempeño de las personas; agilizar el funcionamiento de la empresa, evitando pérdidas innecesarias de tiempo.

Además el autor comenta que los manuales son de gran uso para información institucional, tanto vertical como horizontal, como instrumento de diagnóstico y de análisis administrativo y como medio informativo para los usuarios de la organización.

5.5. Contenido

Un manual administrativo está compuesto por:

- Índice o tabla de contenido: Básicamente es un índice general que detalla información del contenido del manual respecto a su ubicación en las páginas del documento.
- Introducción o Antecedentes: Es un párrafo el cual considera el objetivo del manual, su alcance, aplicabilidad y uso.
- Glosario: Es un listado detallado de siglas, abreviaturas y definiciones de términos importantes que se utilizan en el manual.
- Cuerpo principal: Depende del ámbito de investigación y aquí se mostrará el contenido o información vital del documento.
- Anexos: En esta parte van aquellos documentos cuya inclusión en el cuerpo principal del manual dificultaría la lectura, que sean de menor relevancia y no alteren la descripción del manual. (Pintos 2009, p. 5)

6. Manual de procedimientos

6.1. Definición

Para (Benjamin Franklin & Fincowsky, 2009, pág. 245), un manual de procedimientos “constituye un documento técnico que incluye información sobre la sucesión cronológica de operaciones concatenadas entre sí, que se constituyen en una unidad para la realización de una función, actividad o tarea específica de una organización”.

6.2. Objetivos

El objetivo primordial de un manual de procedimientos es que “permite conocer la aplicación de métodos de trabajo y control para desarrollar las operaciones de modo oportuno y eficiente” (Benjamin Franklin & Fincowsky, 2009, pág. 245).

6.3. Funciones

Según (Gómez, 2010, pág. 398) las funciones de un manual de procedimientos son:

- Describir los procedimientos de un determinado proceso, para la mejor comprensión de las diferentes actividades que se realizan en este, y promover un desarrollo óptimo por parte de los colaboradores.
- Señalar las normativas que rigen los procedimientos que se realizan.
- Determinar los formularios que facilitan el desarrollo de los procedimientos.
- Indicar los responsables de cada procedimiento.
- Propiciar la disminución de fallas u omisiones de actividades.
- Mejorar la productividad dentro de la organización.

6.4. Contenido

Franklin (2014, p. 202-206) detalla que un manual de procedimientos debe contener la siguiente información:

6.4.1. Identificación: información de referencia de la empresa.

- Logotipo de la organización.
- Nombre de la organización.
- Denominación y extensión del manual (general o específico).
- Lugar y fecha de elaboración.
- Numeración de páginas.
- Unidades responsables de su elaboración, revisión y/o autorización.
- Clave del formato: se escriben siglas de la organización, las siglas de la unidad administrativa involucrada, el número consecutivo del formulario y finalmente el año.

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

6.4.3. Índice: es la relación de los capítulos o apartados que constituyen el cuerpo del documento.

6.4.4. Contenido: lista de procedimientos que integran el contenido del manual. Cada procedimiento debe contener la información siguiente:

- Objetivo.
- Áreas de aplicación o alcance de los procedimientos.
- Responsables.
- Políticas o normas de operación.
- Concepto.
- Procedimiento.

6.4.5. Diagramas de flujo: representan de manera gráfica la sucesión en que se realizan las operaciones de un procedimiento, el recorrido de formas o materiales o ambas cosas.

6.4.6. Formatos o impresos (formularios): formas impresas que se utilizan en un procedimiento, las cuales se intercalan después de los diagramas de flujo.

6.4.7. Instructivo: texto de instrucción que cuente con número de referencia de procedimiento.

6.4.8. Glosario: listado de conceptos técnicos relacionados con el contenido del manual.

6.5. Beneficios

Los siguientes son beneficios propios de un manual de procedimientos, según Gómez (1994, p. 392).

- Reducción de gastos generales.
- Control de actividades.
- Mejoramiento de la eficiencia de operación y reducción de costos.
- Sistematización de actividades.
- Información de actividades.
- Adiestramiento.
- Guía de trabajo a ejecutar.
- Revisión constante y mejoramiento de las políticas y procedimientos.
- Auditoria administrativa de políticas, procedimientos y controles.

7. Procedimientos

7.1. Definición

De acuerdo a Hernández (2007, p. 103) un procedimiento consiste en un ciclo de operaciones que afectan generalmente a diversos empleados que trabajan en sectores distintos, y que se establece para asegurar el tratamiento uniforme de todas las operaciones respectivas para producir un bien o servicio determinado.

7.2. Objetivos

Los objetivos que pretenden alcanzar los procedimientos son los siguientes según Gómez (1994, p. 315):

- Eliminar y combinar operaciones entre sí.
- Lograr mayor eficacia cambiando el orden de las operaciones.
- Eliminar o reducir transportes innecesarios y demoras para ahorrar tiempo.
- Centralizar las inspecciones conservando el control interno.
- Situar las inspecciones en los puntos clave.
- Elimina estacionamientos aparentemente necesarios para evitar los “cuellos de botella”.

7.3. Importancia

Gómez (1994, p. 315), hace énfasis a la creación de costumbres o hábitos en la persona, lo importante y benéfico que esto resulta para su vida. Hace referencia a que si el individuo posee o realiza malos hábitos, estos le crearan dificultades u obstáculos y que de esta manera nunca llegaría a cumplir con los objetivos propios ni a la realización personal.

8. Diagrama de flujo

8.1. Definición

Según Franklin (2014, p. 206) estos diagramas, que también se conocen como fluxogramas, representan de manera gráfica la sucesión en que se realizan las operaciones de un procedimiento, el recorrido de formas o materiales o ambas cosas. En ellos se muestran las áreas o unidades administrativas y los puestos que intervienen en cada operación descrita.

8.2. Objetivos

El objetivo principal de un diagrama de flujo es proveer a la organización y a los colaboradores ejecutores una representación gráfica de los pasos y actividades de un procedimiento.

8.3. Ventajas

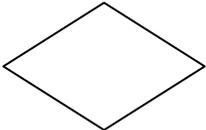
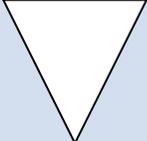
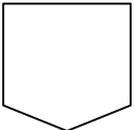
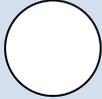
Franklin (2009, p. 301-303) señala que las ventajas que ofrecen los diagramas de flujos son:

- Facilita el llenado y lectura del formato en cualquier nivel jerárquico.
- Permite al personal que interviene en los procedimientos identificar y realizar correctamente sus actividades.
- Por la sencillez de su representación hace accesible la puesta en práctica de las operaciones.
- Puede comprenderla todo el personal de la organización o de otras organizaciones.
- Permite más acercamiento y mayor coordinación entre diferentes unidades, áreas u organizaciones.
- Disminuye la complejidad gráfica por lo que los mismos empleados pueden proponer ajustes o simplificación de procedimientos, utilizando los símbolos correspondientes.
- Se elabora en el menor tiempo posible y no requieren técnicas ni plantillas o recursos especiales de dibujo.

8.4. Simbología utilizada

Franklin (2014, p. 237) continúa diciendo que para la elaboración de estos diagramas administrativos se utilizan los siguientes símbolos:

Cuadro N°2
Símbolos para la elaboración de diagramas
De flujo administrativos
I semestre 2014

Símbolo	Descripción
	<p>Inicio o Término. Indica el principio o el fin del flujo. Puede ser acción o lugar; además, se usa para indicar una oportunidad administrativa o persona que recibe o proporciona información.</p>
	<p>Actividad. Describe las funciones que desempeñan las personas involucradas en el procedimiento.</p>
	<p>Documento. Representa cualquier documento que entre, se utilice, se genere o salga del procedimiento.</p>
	<p>Decisión o alternativa. Indica un punto dentro del flujo en donde se debe tomar una decisión entre dos o más opciones.</p>
	<p>Archivo. Indica que se guarde un documento en forma temporal o permanente.</p>
	<p>Conector de páginas. Representa una conexión o enlace con otra hoja diferente, en la que continúa el diagrama de flujo.</p>
	<p>Conector. Representa una conexión o enlace de una parte del diagrama de flujo con otra parte del mismo.</p>

Fuente: Basado en el libro organización de empresas de Franklin, E. (2014).

9. Formularios

9.1. Definición

De acuerdo a Hernández (2007, p. 131) un formulario es un documento impreso que transmite información específica de una persona a otra o de una entidad a otra. El formulario es un papel portador de datos e información y es parte integrante del método. Así, es un medio de transmitir información y no un fin en sí mismo.

9.2. Tipos

Para Franklin (2009, p. 84) los tipos de formularios son los siguientes:

- De línea

Es la clase de formulario más sencilla que existe, pues su contenido se basa en datos fijos (letras) que van seguidos de una línea sobre la cual se deben anotar los datos variables. Sólo se emplea cuando la información es mínima y se anota preferentemente a mano.

- De columnas

Contiene columnas y renglones para su llenado y se utiliza cuando los datos que se anotan son afectados por varios datos fijos que regularmente se ponen en la parte superior del formulario o, en casos especiales, al pie.

- De casillas

Esta clase se utiliza para formularios cuya información es excesiva. Consiste en encerrar un dato fijo dentro de un cuadro o rectángulo llamado casilla, preferentemente en el ángulo superior izquierdo y con letra pequeña pero legible; de esta forma, el dato variable se distingue fácilmente del fijo.

- Combinado

La composición de este tipo de formulario incluye más de una alternativa de presentación por lo que puede combinar casillas y bloques.

9.3. Importancia

La importancia de un formulario bien hecho y necesario al sistema de trabajo radica en que ahorra tiempo en las labores rutinarias, disminuye el error, estandariza el trabajo, facilita la tarea, favorece el control, aumenta la confianza del funcionario y del usuario en la operación, elige el tipo de información necesaria y se estructura su presentación en la

fórmula, evitando omisiones de ésta y reunir información necesaria. Por todo lo anterior, también se disminuyen costos del trabajo. (Franklin 2007, p. 132).

9.4. Diseño

Para el diseño de un formulario, Franklin (2009, p. 102-106) señala que se deben de tomar en cuenta los siguientes aspectos:

- Consideraciones de tipo funcional.

Información básica: es de suma importancia que se respondan las siguientes preguntas: ¿Qué información se va incluir?, ¿Es importante?, ¿Cómo se va a utilizar?, ¿Por quién será utilizada? y ¿Cuándo será utilizada?

Título: tiene que describir claramente su función, es decir, debe señalar el objetivo que se pretende lograr con su uso.

Secuencia de los datos: se debe hacer consciencia en la secuencia de la información procedente del documento fuente. Es recomendable ordenar la información de acuerdo con los siguientes formatos:

- Identificación: contiene el título, nombre de la organización y clave del formulario.
- Introducción: hace referencia al contenido del formulario, comprende al destinatario, cuándo, dónde y por qué.
- Aprobación: es necesaria la firma que autoriza y da validez al documento.
- Instrucciones para su llenado: instrucciones que detallan como debe de llenarse.

Espacios: el formulario debe contar con espacio suficiente para incluir la información variable.

Número de copias: el analista tiene que asegurarse que las copias solicitadas sean las necesarias, para lo cual debe remitirse a las consideraciones de tipo funcional formuladas en el examen de los formularios.

Clase del formulario: esta clasificación vendría de acuerdo a la información y el orden del formulario que se desea diseñar.

- Consideraciones de tipo material.

Papel a utilizar: hay que considerar el peso y grosor adecuados a la cantidad de formularios a realizar.

Medidas: esto en función de la información que debe de contener, el tipo de archivo que se emplee y los tamaños disponibles.

Tintas: la tinta debe proporcionar el contraste adecuado con el color del papel del formulario. El uso de las tintas de colores más claros para los títulos permite que las anotaciones se destaquen o sean más legibles.

Número de foliada: está determinada por los siguientes aspectos:

- Cómo se archivará el formulario.
- Control y archivo numérico.
- Tipo de formulario.

Tipo de letra: se selecciona de acuerdo a la legibilidad.

Carbones: son necesarios para poseer copias de los formularios.

Vocabulario: se recomienda no usar abreviaturas y términos muy técnicos.

Márgenes: estarán de acuerdo a la encuadernación o del uso posterior del formulario.

Encuadernación: a preferencia y disposición del diseñador.

Métodos de reproducción: es recomendable considerar el objeto de impresión, cantidad de formularios requeridos, presentación, costos y equipo de manejo.

Visualización: meramente cuestiones de estética y presentación para una mejor comprensión y utilización de los datos registrados.

9.5. Análisis

Para su respectivo análisis se deben de considerar aspectos como el tipo de organización, las unidades administrativas que la conforman, la cantidad de colaboradores y el volumen de los productos o servicios, así como su respectivo uso en los formularios. (Franklin, 2009, p. 101-102)

10. Políticas

10.1. Definición

Para los autores Koontz, Weihrich, & Cannice (2008, p. 131) tienden a ser declaraciones que sirven como guía o apoyo en la toma de decisiones, poseen campos de acción y limitaciones.

11. Investigación

11.1. Definición

De acuerdo con Hernández, Fernández & Baptista (2010, p. 4) la investigación es un conjunto de procesos sistemáticos, críticos y empíricos que se aplican al estudio de un fenómeno.

11.2. Importancia de la investigación

(Cevallos, I, 2012, pág. 2), señala que la importancia de la investigación radica en que brinda una ayuda para mejorar el estudio, porque permite establecer contacto con la realidad a fin de que se conozca mejor. Constituye un estímulo para la actividad intelectual creadora. Ayuda a desarrollar una curiosidad creciente acerca de la solución de problemas, además, contribuye al progreso de la lectura crítica.

11.3. Tipos de investigación

Por lo general se consideran dos enfoques o tipos de investigación:

11.3.1. El cuantitativo

Según Hernández, Fernández & Baptista (2010, p.4) el enfoque cuantitativo usa la recolección de datos para probar hipótesis, con base en la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y probar hipótesis.

Este enfoque presenta los siguientes tipos de investigación:

- Exploratoria: se presenta cuando el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado, del cual se tienen muchas dudas o no se ha abordado antes.
- Descriptiva: busca especificar propiedades, características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis.
- Correlacional: tiene como finalidad conocer la relación o grado de asociación que exista entre dos o más conceptos, categorías o variables en un contexto en particular.
- Explicativa: su interés se centra en explicar por qué ocurre un fenómeno y en qué condiciones se manifiesta, o por qué se relacionan dos o más variables. (Hernández, Fernández & Baptista 2010, p. 79-84).

11.3.2. *El cualitativo*

Hernández, Fernández & Baptista (2010, p. 7) menciona que el enfoque cualitativo utiliza la recolección de datos sin medición numérica para descubrir o afinar preguntas de investigación en el proceso de interpretación.

12. Fuentes de investigación

12.1. Definición

Según Abascal. E y Grande. I (2009), la información se puede definir como el conjunto de fuentes de conocimientos necesarios para comprender situaciones, tomar decisiones o evaluar las ya tomadas.

12.2. Tipos

Abascal. E y Grande. I (2009) dicen que los tipos de las fuentes de investigación son los siguientes:

a. Fuentes primarias

Son aquellas a las que el investigador recurre cuando necesita obtener información a medida de las necesidades y objetivos concretos del estudio que se está llevando a cabo. Esta información no se encuentra previamente disponible sino que debe obtenerse mediante trabajo de campo.

b. Fuentes secundarias

Se trata de información que ya existe, que se encuentra disponible en el momento que surge la necesidad de su utilización.

13. Sujetos de investigación

13.1. Definición

Hernández, Fernández y Baptista se pronuncian en cuanto a los sujetos de investigación como las unidades de análisis; las ubican con las preguntas “qué o quiénes”; esto nos lleva que son los participantes, los objetos o los sucesos en la investigación. (2010, p. 172)

14. Técnicas de recolección de información

14.1. Definición

Hernández, Fernández y Baptista también mencionan que las técnicas de recolección de información son un conjunto de instrumentos para recolectar los datos necesarios y relacionados con las variables dentro de la investigación. (2010, p. 198)

14.2. Tipos de técnicas

Gómez, M. (2007) menciona las siguientes técnicas de recolección de datos:

- **La observación.**

Consiste en el uso sistemático de nuestros sentidos orientados a la captación de la realidad que queremos estudiar. Es una técnica antigua a través de sus sentidos, el hombre capta la realidad que lo rodea, que luego organiza intelectualmente. Durante innumerables observaciones sistemáticamente repetidas. El uso de nuestros sentidos es una fuente inagotable de datos que, tanto para la actividad científica como para la vida práctica, resulta de inestimable valor.

- **La entrevista.**

Consiste en una interacción entre dos personas, en la cual el investigador formula determinadas preguntas relativas al tema en investigación, mientras que el investigado proporciona verbalmente o por escrito la información que le es solicitada.

- **El cuestionario**

Consiste de manera general en un conjunto de preguntas formuladas de manera razonable y lógica que servirán para lograr la información deseada.

El número de preguntas que contenga un cuestionario, depende de la precisión y profundización que se desea tener. Fundamentalmente no existe una norma rigurosa en cuanto al número de preguntas. No obstante, la experiencia del investigador o de quien elabora el cuestionario influye mucho.

15. Variables de estudio

Nombre del procedimiento: A qué nombre obedecerá cada uno de los procedimientos.

Descripción general: descripción de lo que se hace en el procedimiento.

Objetivo del procedimiento: Fin o propósito de dicho procedimiento.

Alcance: áreas presentes en el procedimiento.

Responsable: Participantes y responsables que intervienen.

Políticas o Normativa: Políticas, reglas o normas relacionadas con la realización de cada procedimiento.

Formularios: Documento de respaldo y control adjunto a cada procedimiento.

Documentos: documentos adicionales que deben de realizarse para ejecutar el procedimiento.

Terminología del procedimiento: Conceptos o palabras técnicas utilizadas.

Abreviaturas: abreviaturas utilizadas en el procedimiento.

Sistemas de información: Programas computacionales necesarios en el desarrollo de los procedimientos.

Diagrama de flujo: representación gráfica de la sucesión de pasos comprendidos en el procedimiento.

16. Técnicas de análisis utilizadas

16.1. Hexámetro Quintiliano

Según Hernández (1996, p. 17), plantea que es una técnica que consiste en la realización de seis preguntas (¿Qué se hace?, ¿Cómo se hace?, ¿Por qué se hace?, ¿Quién lo hace?, ¿Dónde se hace?, ¿Cuándo se hace?), con el fin de efectuar un análisis más profundo del tema en estudio y encontrar ciertas fallas en el curso de cada procedimiento.

Capítulo III. Marco Metodológico

En el presente capítulo se detalla la metodología empleada en el estudio, abarcando temas como: Tipo de Estudio, Sujetos y Fuentes de Información, Técnicas de Investigación.

A. Tipo de investigación

Este trabajo contempla tres tipos de investigación los cuales fueron cualitativa, exploratoria y descriptiva:

- Cualitativa: porque esta investigación se basa en la obtención de información sin mediciones numéricas o estadísticas.
- Exploratoria: Como la palabra lo sugiere es una investigación en la que se exploró la empresa en busca de información ya existente haciendo uso de entrevista a los colaboradores y al Director de Gestión de Instalaciones.

De esta manera se realizó gran parte del primer capítulo, para así formular las referencias empresariales, y darse una idea para establecer los antecedentes del problema.

- Descriptiva: de manera que se observó, analizó y detalló la información brindada por los funcionarios de la empresa, sobre las características de los procedimientos que deben estar realizando en cada una de sus actividades diarias.

B. Fuentes de información

En el manual de procedimientos se utilizaron distintas fuentes de información las cuales se clasifican en primarias y secundarias y se explican a continuación:

Primarias

La información adquirida para realizar los antecedentes de la empresa fueron fuentes primarias, ya que se obtuvo por medio de entrevistas con distintos jefes de la empresa entre ellos el Director de Gestión de Instalaciones.

Secundarias

Entre la información que se adquirió se detectó que la compañía cuenta con la definición de visión y misión, el organigrama, un listado de procedimientos, además de un manual de procedimientos desactualizado que fue útil como guía para definir los procedimientos objeto de ser modificados.

Para el desarrollo del marco teórico fue necesaria la búsqueda de fuentes secundarias como bibliografías referentes a los temas de Administración, Metodología de la investigación y Análisis Administrativo.

C. Sujetos de investigación

El principal sujeto de información de este estudio fue el Coordinador de la Dirección de Gestión de Instalaciones quien proporcionó la información necesaria para la realización del proyecto.

Además de colaboradores que fueron entrevistados para extraer información necesaria tanto para la actualización del manual de procedimientos como para información empresarial acerca de la institución.

Los procedimientos u objetos de estudio que se analizaron son los siguientes:

- 1) Programa de ejecución de proyecto de obras propias del ICODER.
- 2) Procedimiento para solicitar transporte y viáticos en el interior del país.
- 3) Procedimiento para realizar Visita técnica.
- 4) Procedimiento para realizar aclaraciones o modificaciones al cartel técnico.
- 5) Procedimiento evaluación técnica de oferentes.
- 6) Procedimiento para Asesoría Comunal.
- 7) Procedimiento de reparación de maquinaria de instalaciones deportivas y recreativas propiedad del ICODER.
- 8) Procedimiento de Ejecución de Fondos Públicos.
- 9) Procedimiento de apelación por parte de los oferentes en cuanto a la calificación.

- 10) Procedimiento para realizar inspección en parques.
- 11) Procedimiento para realizar inspección de una obra.
- 12) Procedimiento para realizar reajuste de precio en obra.
- 13) Procedimiento para realizar trámite de vacaciones de los funcionarios de la Dirección de Gestión de Instalaciones.
- 14) Procedimiento para realizar construcción, adición y mejoras.
- 15) Procedimiento para realizar compra de bienes y servicios.
- 16) Procedimiento para realizar compra de bienes y servicios por medio de caja chica por liquidación.
- 17) Procedimiento para confección de informes de proyectos específicos.
- 18) Procedimiento para atención de solicitudes o necesidades de instalaciones propias para usuarios externos.
- 19) Procedimiento para revisión de planos de las instalaciones deportivas de usuarios externos para el visto bueno del Consejo Nacional de Deportes
- 20) Procedimiento para realización de proyectos para el mejoramiento de los parques
- 21) Procedimiento para diagnóstico y estudio de los recursos materiales y humanos
- 22) Procedimiento para instalaciones deportivas en Juegos Deportivos Nacionales
- 23) Procedimiento para villas e instalaciones alternas en Juegos Deportivos Nacionales

D. Medios de recolección de datos

Las técnicas de recolección de la información que fueron utilizadas son las siguientes:

- **Cuestionario**

Se aplicaron cuestionarios (Apéndice 1) tanto al coordinador como a los colaboradores pertenecientes a la Dirección de Gestión de Instalaciones, el cuestionario fue diseñado de manera abierta para que el colaborador responsable de cada procedimiento tuviera la libertad de responder sin ningún tipo de limitación. Su implementación consistió en la entrega de cuestionarios por cada uno de los procedimientos a las personas encargadas de las áreas en estudio durante sus horas laborales.

Cuadro N° 3
Instituto Costarricense del Deporte y la Recreación
Diseño de cuestionario para la recolección de datos del Manual de procedimientos
II semestre 2014

Pregunta	Variable
Nombre del procedimiento:	Nombre del procedimiento
Propósito del procedimiento (objetivo o fin que persigue el procedimiento).	Descripción general
Propósito del procedimiento (objetivo o fin que persigue el procedimiento).	Objetivo del procedimiento
Indique las áreas de aplicación y/o alcance de este procedimiento	Alcance
¿Quiénes son los responsables de este procedimiento?	Responsables
Mencione, normativas, políticas o reglas que intervienen en este procedimiento.	Políticas
Cuáles son los formularios que utiliza el proceso?	Formularios
Mencione los documentos necesarios para la ejecución del procedimiento	Documentos

¿Es necesario el uso de terminología o conceptos clave en este procedimiento? ¿Cuáles?	Terminología del procedimiento
¿Se utilizan abreviaturas en este procedimiento? ¿Cuáles?	Abreviaturas
¿Cuál sistema de información es necesario para la ejecución de este procedimiento?	Sistemas de información
No aplica	Diagrama de flujo

Fuente: elaboración propia.

- **Entrevista**

Para poder recolectar información necesaria para la elaboración del manual de procedimientos se aplicaron entrevistas a diferentes funcionarios del Instituto Costarricense del Deporte y la Recreación.

En primera instancia se realizó una entrevista (Apéndice 2) con la encargada del Área de Gestión y Dotación de Recurso Humano, quien facilitó información relacionada con los recursos humanos que posee el ICODER y nombre de puestos existentes en dicha institución; luego se realizó una entrevista en el Departamento de Planificación Institucional (Apéndice 3) para obtener información empresarial como la visión, misión, valores, organigrama y FODA.

Cuadro N° 4
Instituto Costarricense del Deporte y la Recreación
Formato de entrevista realizada en el área de gestión y dotación de recurso humano
II semestre 2014

Pregunta	Variable
¿Cantidad de personal que trabaja en el ICODER?	Cantidad de personal
¿Cuál el nombre de los puestos actuales que hay en el ICODER?	Puestos

Fuente: elaboración propia

Cuadro N°5
Instituto costarricense del Deporte y la Recreación
Formato de entrevista realizada en el Departamento de Planificación institucional
II semestre 2014

Pregunta	Variable
¿Cuál es la misión del ICODER?	Misión
¿Cuál es la visión del ICODER?	Visión
¿Cuáles son los valores principales que posee el ICODER?	Valores
¿Posee un organigrama el ICODER? ¿Cuál?	Organigrama
¿Posee el ICODER un FODA? ¿Cuál es?	FODA

Fuente: elaboración propia

E. Técnicas o herramientas de análisis

- Hexámetro Quintiliano.

Esta técnica fue empleada para obtener la información de cada procedimiento, con el propósito de tener una orientación clara para clasificar la información relevante que fue dada por los colaboradores de la Dirección de Gestión de Instalaciones, dicha herramienta ayudó definir:

- ✓ ¿Para qué se hace el procedimiento?
- ✓ ¿Qué se hace en este procedimiento?
- ✓ ¿Dónde se realiza dicho procedimiento?
- ✓ ¿Quién hace el procedimiento?
- ✓ ¿Cuándo se hace el procedimiento?
- ✓ ¿Cómo se hace el procedimiento?

Cuadro N°6
Instituto Nacional del Deporte y la Recreación
Aplicación del hexámetro Quintiliano
II semestre 2014

Preguntas	Solución
¿Para qué se hace el procedimiento?	
¿Qué se hace en este procedimiento?	
¿Dónde se realiza dicho procedimiento?	
¿Quién hace el procedimiento?	
¿Cuándo se hace el procedimiento?	
¿Cómo se hace el procedimiento?	

Fuente: elaboración propia.

F. Variables de estudio

El análisis de las variables para el manual de procedimientos se menciona a continuación:

Cuadro N°7
Instituto Nacional del Deporte y la Recreación
Variables de estudio del manual de procedimientos
II semestre 2014

Variable	Análisis
Nombre del procedimiento	
Descripción general	
Objetivo del procedimiento	
Alcance	
Responsables	
Políticas	

Formularios	
Documentos	
Terminología del procedimiento	
Abreviaturas	
Sistemas de información	
Diagrama de flujo	

Fuente: elaboración propia.

Dichas variables buscaban recabar la siguiente información:

- **Nombre del procedimiento:** velar porque el nombre fuese acorde al procedimiento.
- **Descripción general:** verificar si la descripción de dicho procedimiento se realizaba o desarrollaba en su totalidad.
- **Objetivo del procedimiento:** preguntar a los ejecutores si conocen la finalidad de dicho procedimiento.
- **Alcance:** establecer la delimitación o área de acción del procedimiento.
- **Responsable:** consultar quienes participan en la realización de dicho procedimiento.

- **Políticas:** establecer cuáles son los reglamentos legales ligados a los procedimientos.
- **Formularios:** averiguar si se utilizan formularios en cada procedimiento.
- **Documentos:** denotar si se realiza la elaboración de documentos especiales para llevar a cabo dicho procedimiento.
- **Terminología del procedimiento:** documentar los conceptos claves que están relacionados con cada procedimiento.
- **Abreviaturas:** cuáles con las abreviaturas que se presentan en los procedimientos.
- **Sistemas de información:** cuáles sistemas de información son necesarios en cada procedimiento.
- **Diagrama de flujo:** representación gráfica de la sucesión de pasos comprendidos en el procedimiento.

G. Cronograma de actividades

Cuadro N°8
Cronograma de actividades
II semestre 2014

Semana	Actividad
Semana 1: Del 21 al 25 de julio	<ul style="list-style-type: none">• Conocimiento de la empresa.• Recolectar información de referencia empresarial.• Elaboración del capítulo I. Generalidades de la investigación.
Semana 2: Del 28 de julio al 1 de agosto	<ul style="list-style-type: none">• Continuar y terminar capítulo I. Generalidades de la investigación.• Búsqueda de información para el marco teórico.• Finalización del anteproyecto.
Semana 3: del 4 al 8 de agosto	<ul style="list-style-type: none">• Corrección de anteproyecto.• Elaboración de capítulo II. Marco teórico.• Entrega de anteproyecto con visto bueno del profesor asesor y empresa.
Semana 4: del 11 al 15 de agosto	<ul style="list-style-type: none">• Continuación de capítulo II. Marco teórico.• Inicio capítulo III. Marco metodológico.
Semana 5: del 18 al 22 de agosto	<ul style="list-style-type: none">• Finalización de capítulo II. Marco teórico.• Continuación capítulo III. Marco metodológico.
Semana 6: del 25 al 29 de agosto	<ul style="list-style-type: none">• Finalización capítulo III. Marco metodológico.• Entrega primer avance (antecedentes y marco teórico) con visto bueno del profesor asesor.

	<ul style="list-style-type: none"> • Diseño del manual de procedimientos.
Semana 7: del 1 al 5 de setiembre	<ul style="list-style-type: none"> • Continuación del diseño del manual de procedimientos. • Aplicación de entrevistas para recolectar información de los procedimientos.
Semana 8: del 8 al 12 de setiembre	<ul style="list-style-type: none"> • Aplicación de entrevistas para recolectar información de los procedimientos.
Semana 9: del 15 al 19 de setiembre	<ul style="list-style-type: none"> • Diagramación de procedimientos.
Semana 10: del 22 al 26 de setiembre	<ul style="list-style-type: none"> • Diagramación de procedimientos. • Elaboración de propuesta de manual de procedimientos.
Semana 11: del 29 de setiembre al 3 de octubre	<ul style="list-style-type: none"> • Entrega del segundo avance (marco metodológico y resultados) con el visto bueno del profesor asesor. • Elaboración de conclusiones y recomendaciones del proyecto.
Semana 12: del 6 al 10 de octubre	<ul style="list-style-type: none"> • Elaboración de conclusiones y recomendaciones del proyecto.
Semana 13: del 13 al 17 de octubre	<ul style="list-style-type: none"> • Revisión del proyecto.
Semana 14: del 20 al 24 de octubre	<ul style="list-style-type: none"> • Reunión de Avance de Práctica con la Coordinación de TFG. • Entrega de documento final al profesor asesor para su revisión.
Semana 15: del 27 al 31 de octubre	<ul style="list-style-type: none"> • Entrega de informe final con visto bueno del profesor asesor al lector y a la coordinación. • Entrega de formulario de aval de informe

	<p>final por parte del asesor.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Entrega de la Bitácora con firmas del profesor asesor. • Entrega del documento de evaluación por parte de la empresa. • Entrega de evaluación del estudiante al profesor asesor. • Entrega de evaluación al estudiante por parte del asesor. • Entrega de formulario valuación a la coordinación. • Fin de proyecto
Semana 16: del 3 al 7 de noviembre	<ul style="list-style-type: none"> • Lectores brindan el aval para realizar la defensa. • Presentación del proyecto a la Dirección de Gestión de Instalaciones. • Fin del proyecto y estadía en la empresa.
Semana 17: del 10 al 14 de noviembre	<ul style="list-style-type: none"> • Defensas Orales.

Fuente: Elaboración propia.

Capítulo IV. Diagnóstico y análisis de la situación actual

Este capítulo muestra la situación en que se encuentra la Dirección de Gestión de Instalaciones del Instituto Costarricense del Deporte y la Recreación; así también se detalla el análisis correspondiente de cada uno de los procedimientos.

Descripción de los procedimientos actuales

Procedimiento N°1. Programa de ejecución de proyecto de obras propias del ICODER.

A. Procedimiento		
N° de operación	Descripción	Responsable
0	Inicio de procedimiento	
1	Asigna proyecto de acuerdo al Plan Operativo Institucional al ingeniero/arquitecto	Director de Gestión de Instalaciones
2	Elabora la decisión inicial administrativa (documento que da inicio al procedimiento de contratación) y envía al Director	Ingeniero y/o arquitecto
3	Recibe el documento y revisa ¿Todo está correcto? Sí: Paso 6 No: Paso 4	Director de Gestión de Instalaciones
4	Explica al ingeniero y/o arquitecto que el documento no está bien elaborado e indica correcciones	Director de Gestión de Instalaciones
5	Hace las correcciones del documento y envía al Director de gestión de instalaciones	Ingeniero/arquitecto

6	Firma y envía el documento al ingeniero/arquitecto	Director de Gestión de Instalaciones
7	Recibe, firma y envía el documento al Departamento de Proveduría	Ingeniero y/o arquitecto
8	Recibe, abre expediente, adjunta decisión inicial, archiva y comunica al ingeniero/arquitecto para que continúe	Encargado de Proveduría Institucional

9	<p>Elabora estudios preliminares con base a los requerimientos de los interesados y a la recolección de la información referente a:</p> <p>I. Plan Catastrado del terreno. II. Estudio de curvas de nivel. III. Estudio de suelos. IV. Climatología. V. Estudios fisiográficos (clima, paisaje, etc.). VI. Estudio documental (fotografías, estadísticas, planos, dibujos artículos, levantamiento del sitio y otra información necesaria). VII. Estudios de impacto ambiental. VIII. Estudio de factibilidad. IX. Consulta de normas y reglamentos vigentes. X. Consultas a las instituciones del estado vinculadas con el proyecto. Guarda documentación</p>	Ingeniero y/o arquitecto
10	<p>Realiza el programa arquitectónico de necesidades según el tipo proyecto, el cual contendrá la siguiente información:</p> <p>I. Instalación eléctrica, hidrosanitaria, telefónica, de aire, de gas, de cómputo, de seguridad y las especiales. II. Las condiciones de higiene, y las de confort tales</p>	Ingeniero y/o arquitecto

	<p>como: iluminación natural y</p> <p>III. Las necesidades de equipo y mobiliario.</p> <p>IV. Los aspectos generales del uso de los espacios.</p> <p>Otros dependiendo de la complejidad de la obra. Guarda documentación</p>	
11	<p>Elabora el programa arquitectónico y croquis de acuerdo con la documentación recolectada</p> <ul style="list-style-type: none"> • Diagramas de relaciones. • Organigramas de funcionamiento. • Fichas técnicas por área • Cuadro de datos generales. <p>Otra información dependiendo de la complejidad del proyecto.</p>	Ingeniero y/o arquitecto
12	<p>Elabora el anteproyecto el cual contiene la siguiente información:</p> <p>I. Memoria descriptiva.</p> <p>II. Programa arquitectónico.</p> <p>III. Estudios preliminares.</p> <p>IV. Cuadro que contenga: el programa de necesidades, el programa arquitectónico correspondiente y los m2 resultantes específicos por área, zona, sección o nivel con subtotales y totales.</p> <p>V. Descripción de los criterios propuestos con respecto a las instalaciones, la estructura, los acabados, la iluminación, la</p>	Ingeniero y/o arquitecto

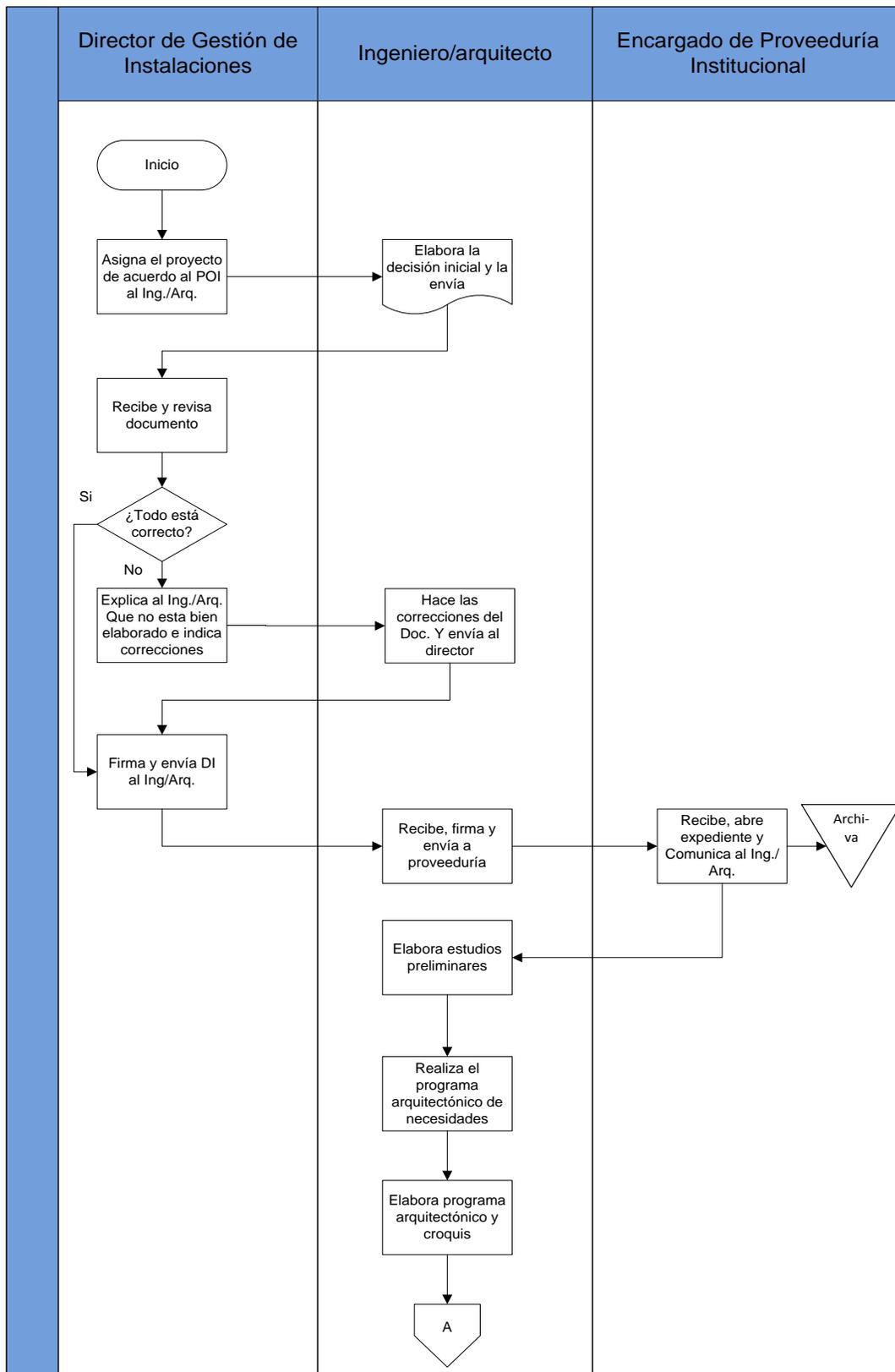
	<p>ventilación, la circulación y la orientación.</p> <p>VI. Croquis elaborados.</p> <p>Y otros documentos que se requieran de acuerdo con las características, complejidad y magnitud de la obra a realizar.</p>	
13	Envía anteproyecto al director de gestión de instalaciones para aprobación	Ingeniero y/o arquitecto
14	<p>Recibe y revisa el anteproyecto</p> <p>¿Todo está correcto?</p> <p>Si: Paso 17 No: Paso 15</p>	Director de Gestión de Instalaciones
15	Explica al Ingeniero y/o arquitecto que el anteproyecto no está elaborado correctamente y hace recomendaciones	Director de Gestión de Instalaciones
16	Hace modificaciones al anteproyecto y envía al director de gestión de instalaciones	Ingeniero y/o arquitecto
17	Aprueba anteproyecto y envía al Departamento de Proveduría	Director de Gestión de Instalaciones
18	Recibe anteproyecto, adjunta a expediente y comunica al ingeniero/arquitecto	Encargado de Proveduría Institucional
19	Elabora planos constructivos y envía a Director de gestión de instalaciones para	Ingeniero y/o arquitecto

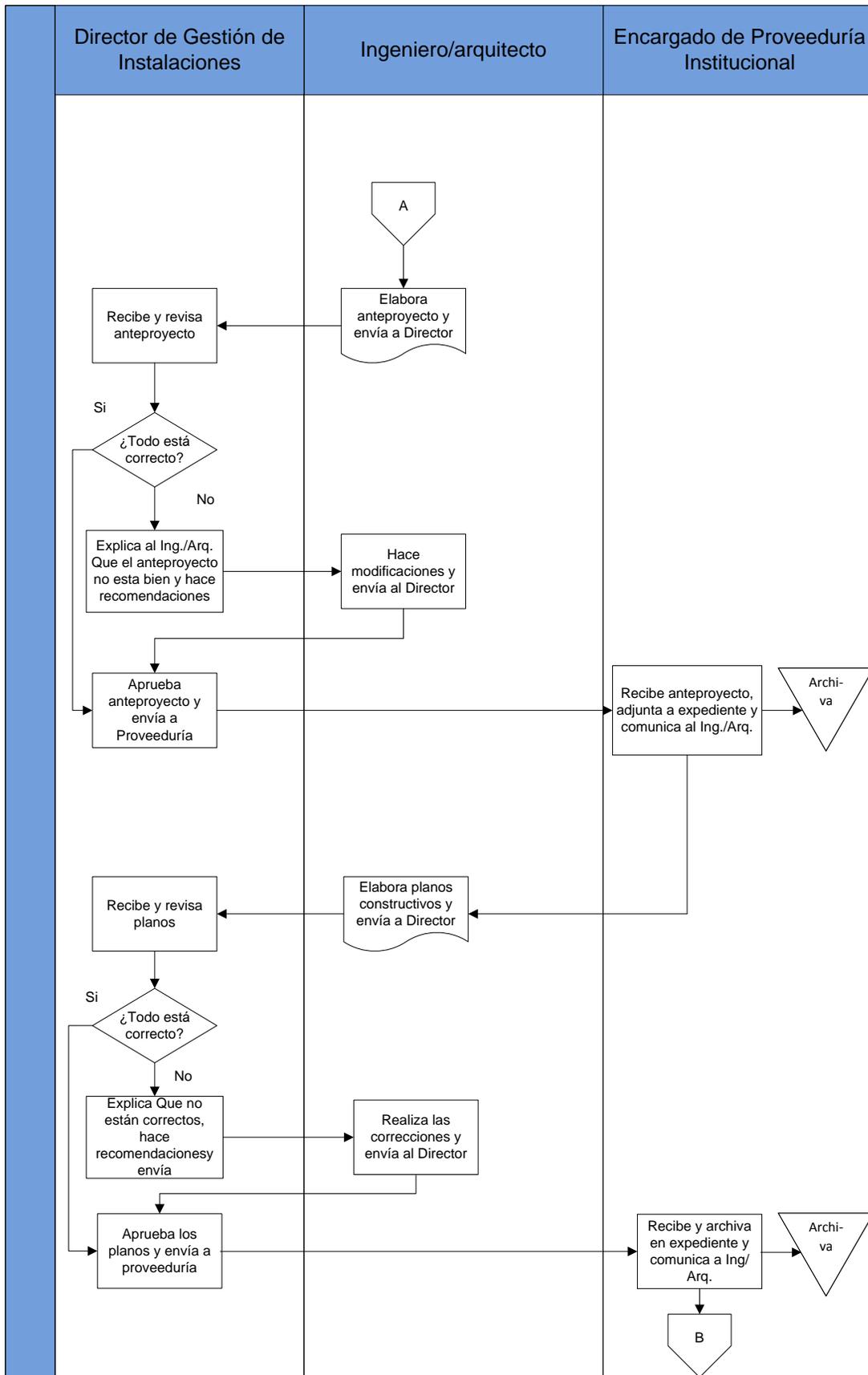
	aprobación	
20	Recibe y revisa los planos ¿Todo está correcto? Si: Paso 23 No: Paso 21	Director de Gestión de Instalaciones
21	Explica que los planos no están correctos y hace recomendaciones, envía al ingeniero y/o arquitecto	Director de Gestión de Instalaciones
22	Realiza las correcciones necesarias y envía al Director de Gestión de Instalaciones	Ingeniero y/o arquitecto
23	Aprueba los planos y envía a Proveduría	Director de Gestión de Instalaciones
24	Recibe planos, archiva en expediente y comunica al ingeniero/arquitecto	Encargado de Proveduría Institucional
25	Elabora pliego de especificaciones técnicas, el presupuesto(cuadro de cantidades), el pedido de compra (Peco) y cronograma	Ingeniero y/o arquitecto
26	Elabora el cartel técnico	Ingeniero y/o arquitecto
27	Elabora un paquete con pliego de especificaciones técnicas, el presupuesto(cuadro de cantidades), el pedido de compra (Peco), cronograma y	Ingeniero y/o arquitecto

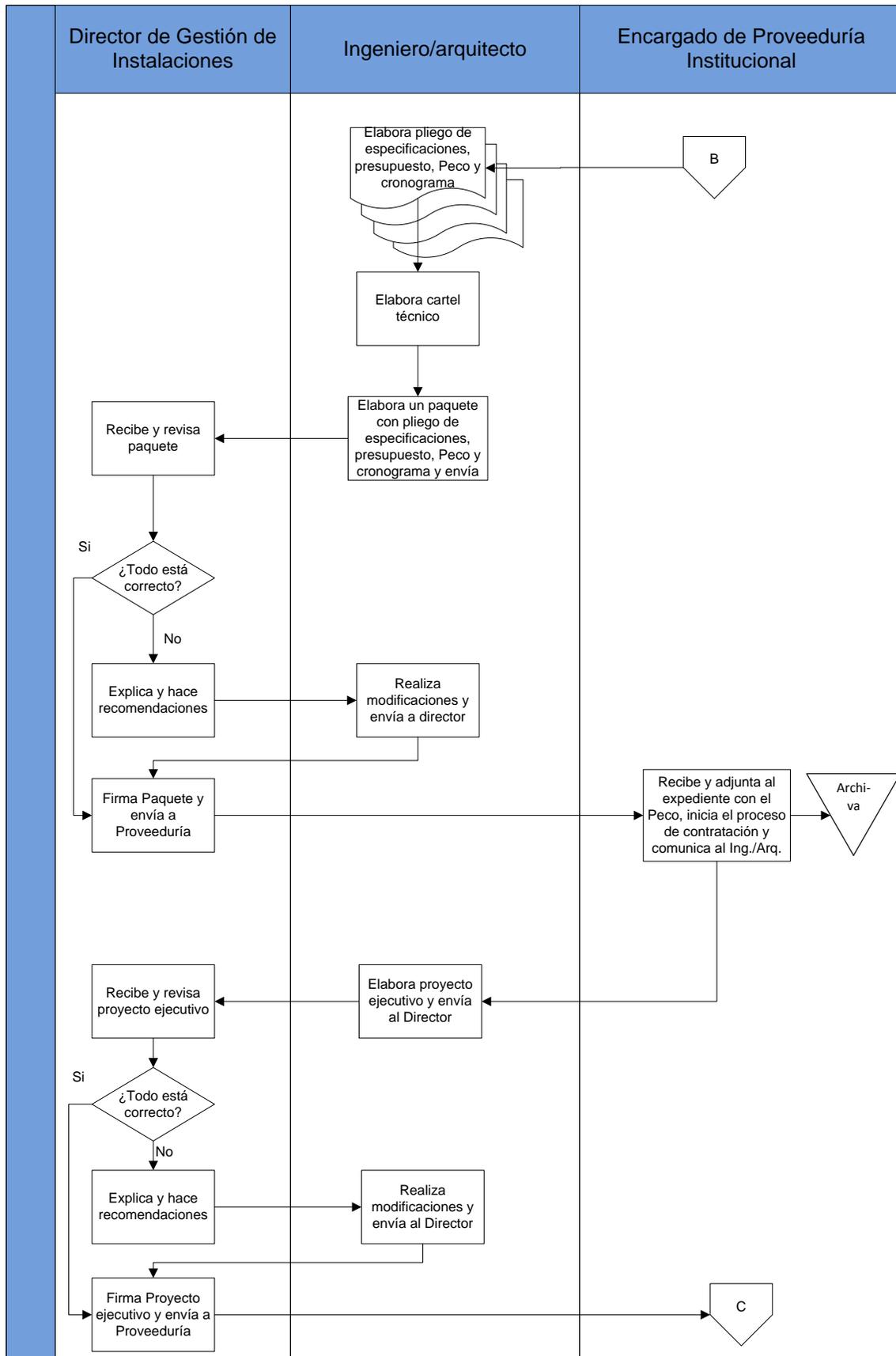
	cartel técnico, envía al Director de Gestión de Instalaciones	
28	Recibe y revisa el paquete ¿Todo está correcto? Si: Paso 31 No: Paso 29	Director de Gestión de Instalaciones
29	Explica que hay errores y hace recomendaciones	Director de Gestión de Instalaciones
30	Realiza modificaciones y envía al Director de gestión de instalaciones	Ingeniero y/o arquitecto
31	Firma paquete de documentos y envía a Proveduría	Director de Gestión de Instalaciones
32	Recibe documentos y adjunta al expediente con el Peco, inicia el proceso de contratación y comunica al ingeniero/arquitecto	Encargado de Proveduría Institucional
33	Elabora el proyecto ejecutivo y envía al Director de gestión de instalaciones La información que deberá contener el proyecto será I. Descripción del proyecto. II. Objetivo y justificación. III. Proyecto arquitectónico. IV. Proyecto estructural. V. Proyecto de instalaciones. VI. Proyecto de acabados.	Ingeniero y/o arquitecto

	<p>VII. Proyectos especiales.</p> <p>VIII. Proyecto de áreas exteriores.</p> <p>IX. Catálogo de conceptos de la edificación y el presupuesto base, incluyendo la información soporte; los cuales deberán integrar todas las etapas de construcción.</p> <p>X. Programa de la construcción.</p> <p>XI. Planos constructivos necesarios</p> <p>XII. Memorias de cálculo.</p> <p>Especificaciones técnicas</p>	
34	<p>Recibe y revisa proyecto ejecutivo</p> <p>¿Todo está correcto?</p> <p>Si: Paso 37 No: Paso 35</p>	<p>Director de Gestión de Instalaciones</p>
35	<p>Explica que hay errores en el proyecto ejecutivo y hace recomendaciones</p>	<p>Director de Gestión de Instalaciones</p>
36	<p>Realiza modificaciones y envía al Director de gestión de instalaciones</p>	<p>Ingeniero y/o arquitecto</p>
37	<p>Firma proyecto ejecutivo y envía a Proveeduría</p>	<p>Director de Gestión de Instalaciones</p>
38	<p>Recibe proyecto ejecutivo y guarda en expediente</p>	<p>Encargado de Proveeduría Institucional</p>
<p>Fin del procedimiento</p>		

B. Diagrama de flujo







Director de Gestión de Instalaciones	Ingeniero/arquitecto	Encargado de Proveduría Institucional
		<pre>graph TD; C{{C}} --> A[Recibe Proyecto ejecutivo y guarda en expediente]; A --> B[/Archiva/]; B --> C2([Fin]);</pre>

C. Análisis de las variables

Variable	Análisis
Nombre del procedimiento	El nombre está acorde al contenido del procedimiento.
Descripción general	La descripción muestra a grandes rasgos en qué consiste el procedimiento.
Objetivo del procedimiento	No tiene un objetivo definido.
Alcance	Las áreas responsables del procedimiento son: <ul style="list-style-type: none">• Dirección de Gestión de Instalaciones.• Proveeduría Institucional.
Responsables	Los responsables del procedimiento son: <ul style="list-style-type: none">• El Director de gestión de instalaciones.• El ingeniero/arquitecto.• El encargado de proveeduría institucional.
Políticas	Las políticas del procedimiento son: <ul style="list-style-type: none">• Se deben realizar las modificaciones que el Jefe del Departamento de Obras o el Director de Gestión de Instalaciones consideren necesarios para realizar de mejor forma el proyecto.• Se deben seguir las normativas nacionales de construcción y códigos y normas relacionadas a la obra durante todo el proceso. Todo documento que se genere por parte del profesional, el jefe de cada

	<p>departamento debe saber sobre el mismo y estar notificado de que se trata.</p>
<p>Formularios</p>	<p>Son utilizados dos formularios:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Pedido de compra (Peco). (Anexo 1) • Cuadro de cantidades. (Anexo 2)
<p>Documentos</p>	<p>Es necesario la elaboración de documentos como:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Decisión inicial • Cartel técnico
<p>Terminología del procedimiento</p>	<p>Es necesario el uso de terminologías técnicas propias del procedimiento tales como:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Anteproyecto • Decisión inicial • Cartel • Estudios preliminares • El proyecto ejecutivo • El programa arquitectónico • Proyecto de una obra • Obra pública
<p>Abreviaturas</p>	<p>Se presenta el uso de ciertas abreviaturas en el procedimiento:</p> <p>DI: Decisión inicial</p> <p>POI: Plan Operativo Institucional</p> <p>PET: Pliego de especificaciones técnicas</p> <p>Peco: Pedido de compra</p> <p>PC: Planos constructivos</p>

	CT: Cartel Técnico Cc: Cuadro de cantidades
Sistemas de información	<p>Es necesario el uso de ciertos sistemas de información para la ejecución del procedimiento, tales como:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Auto CAD. • SAP. • Microsoft Office.
Diagrama de flujo	No existe la diagramación del procedimiento.

D. Análisis por el método del hexámetro Quintiliano

Preguntas	Solución
¿Para qué se hace el procedimiento?	El procedimiento se realiza para asignar a los colaboradores proyectos propios del ICODER, con el fin de que se ejecuten en un tiempo específico. Según lo estipula el Plan Operativo Institucional (POI).
¿Qué se hace en este procedimiento?	Se realizan proyectos propios del ICODER asignados por el Director de Gestión de Instalaciones.
¿Dónde se realiza dicho procedimiento?	El procedimiento se realiza en la Dirección de Gestión de Instalaciones.
¿Quién hace el procedimiento?	Es realizado principalmente por el ingeniero/arquitecto que se le asigna el proyecto, además del Director de Gestión de Instalaciones y el encargado de proveeduría.

<p>¿Cuándo se hace el procedimiento?</p>	<p>El procedimiento se realiza diariamente, ya que es una de las funciones del área.</p>
<p>¿Cómo se hace el procedimiento?</p>	<p>Por medio de documentos y estudios que respalden el éxito del proyecto.</p>

E. Conclusiones

- El procedimiento se encuentra previamente documentado.
- La dirección de Gestión de Instalaciones cuenta con personal altamente calificado para cumplir con los proyectos establecidos por el Plan Operativo Institucional.
- El procedimiento no cuenta con un objetivo definido.
- No existe un diagrama de flujo establecido para este procedimiento.

F. Recomendaciones

- Dar a conocer el objetivo del procedimiento a sus ejecutores.
- Contratación de personal de apoyo para todas las áreas que lo necesiten, esto con el fin de agilizar las funciones y permitir en ciertas áreas que el trabajo se realice de manera rápida y fluida.
- Verificar si el procedimiento cuenta con más políticas.
- Definir un objetivo claro para el procedimiento.
- Elaborar un diagrama de flujo y documentarlo respectivamente.

Procedimiento N°2. Procedimiento para solicitar transporte y viáticos en el interior del país

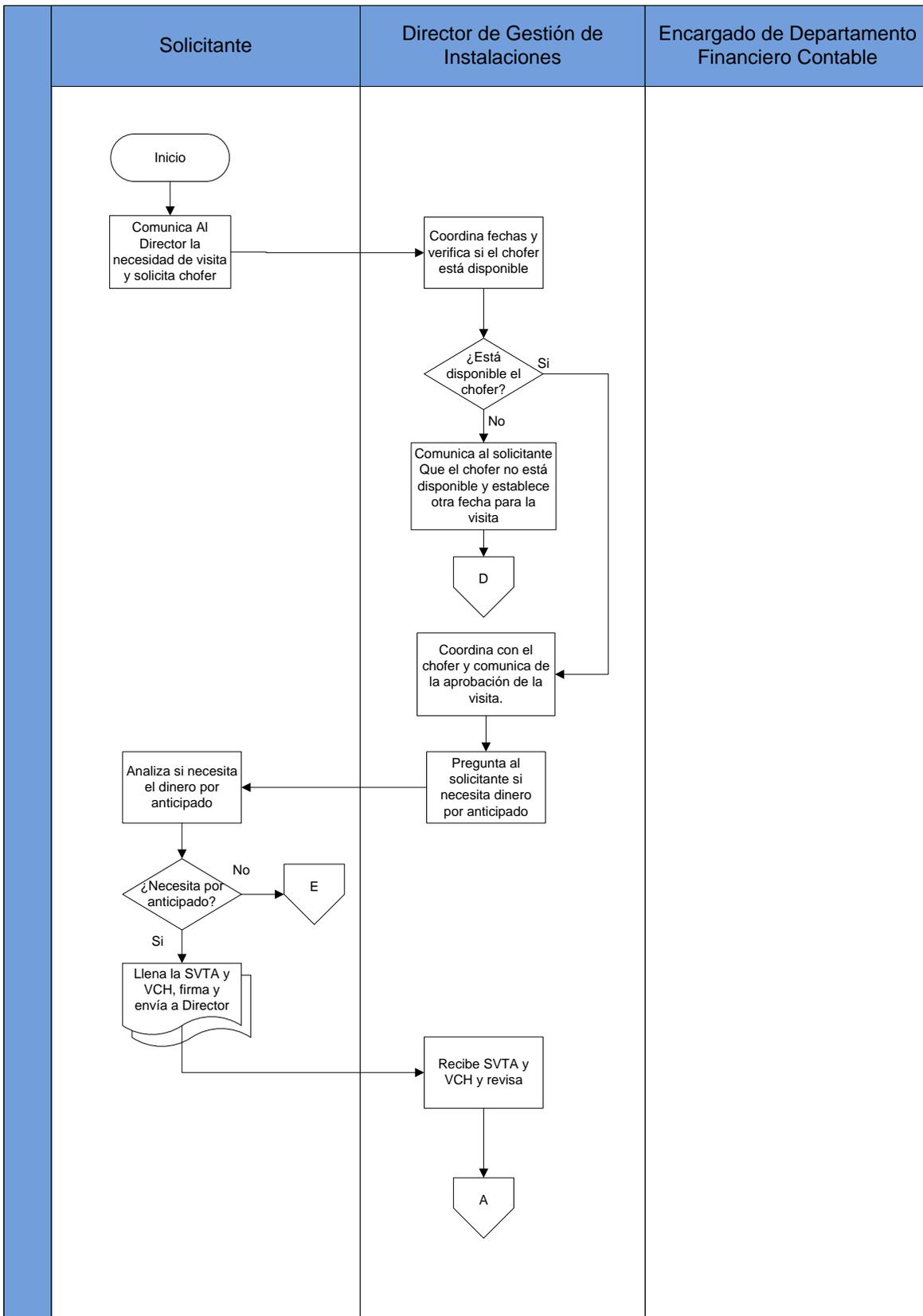
A. Procedimiento		
No. de Operación	Descripción	Responsable
0	Inicio de procedimiento	
1	Comunica al director de la necesidad de una visita y solicita chofer para realizar la visita	El solicitante
2	Coordina fechas y verificar si el chofer está disponible ¿Está disponible el chofer? Si: Paso 4 No: Paso 3	Director de Gestión de Instalaciones
3	Comunica al solicitante que el chofer no está disponible y establece otra fecha para la visita. Fin del procedimiento	Director de Gestión de Instalaciones
4	Coordina con el chofer, comunica al solicitante la aprobación de la visita y pregunta al solicitante si necesita dinero de viáticos por anticipado	Director de Gestión de Instalaciones
5	Analiza si: ¿Necesita el dinero por anticipado? Si: Paso 6 No: Paso 17	El solicitante
6	Llena la SVTA y VCH firma y envía a	El solicitante

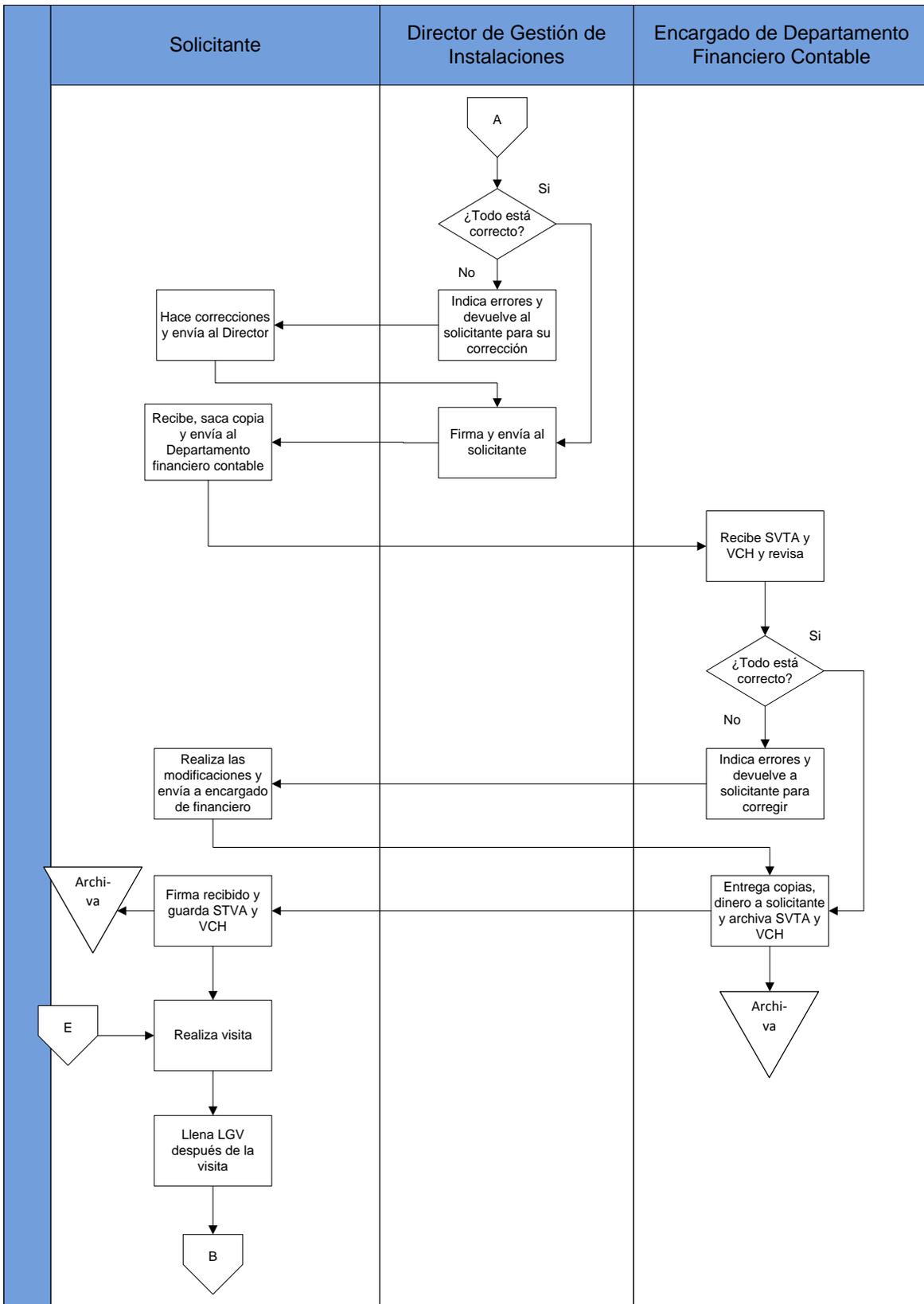
	Director de gestión de instalaciones	
7	Recibe SVTA y VCH y revisa ¿Todo está correcto? Si: Paso 10 No: Paso 8	Director de Gestión de Instalaciones
8	Indica errores y devuelve al solicitante para su corrección	Director de Gestión de Instalaciones
9	Hace las correcciones y envía al Director de gestión de instalaciones	El solicitante
10	Firma y envía al solicitante	Director de Gestión de Instalaciones
11	Recibe SVTA y VCH, saca copia y envía al Departamento Financiero Contable	El solicitante
12	Recibe SVTA y VCH, revisa. ¿Todo está correcto? Si: Paso 15 No: Paso 13	Encargado Departamento Financiero Contable
13	Indica errores y devuelve al solicitante para corrección	Encargado Departamento Financiero Contable
14	Realiza modificaciones a SVTA y VCH y envía al encargado de financiero	El solicitante

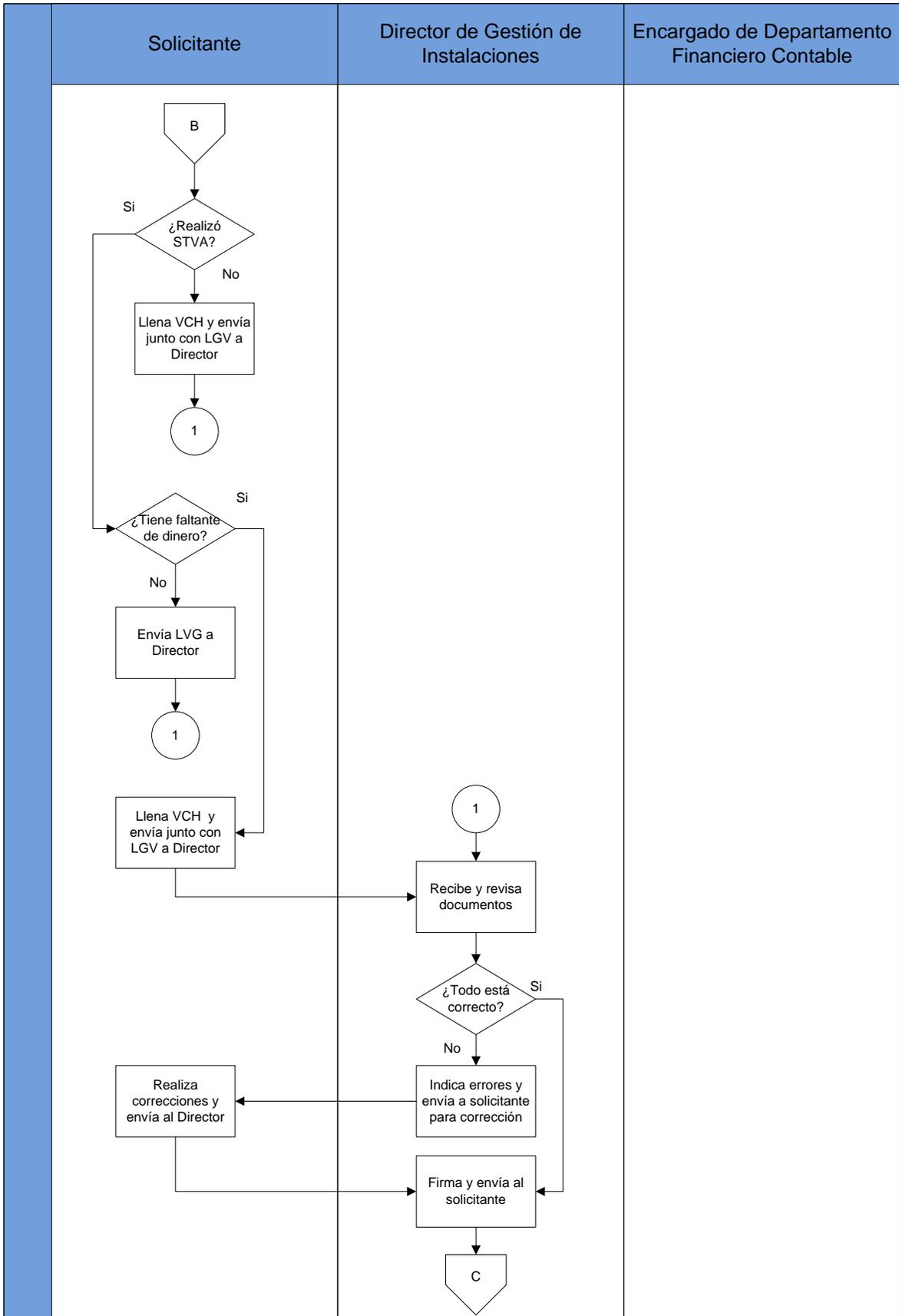
15	Entrega copias, dinero al solicitante y archiva STVA y VCH	Encargado del departamento Financiero Contable
16	Firma recibido y guarda STVA y VCH.	El solicitante
17	Realiza visita	El solicitante
18	Llena LGV, después de la visita ¿Realizó STVA? Sí: Paso 20 No: Paso 19	El solicitante
19	Llena VCH y envía junto con LGV a director continúa con el paso 23	El solicitante
20	¿Tiene faltante de dinero? Sí: Paso 22 No: Paso 21	El solicitante
21	Envía LGV a Director continúa con el Paso 23	El solicitante
22	Llena VCH y envía junto con LGV a Director	El solicitante
23	Recibe y revisa documentos ¿Todo está correcto? Sí: Paso 26 No: Paso 24	Director de Gestión de Instalaciones

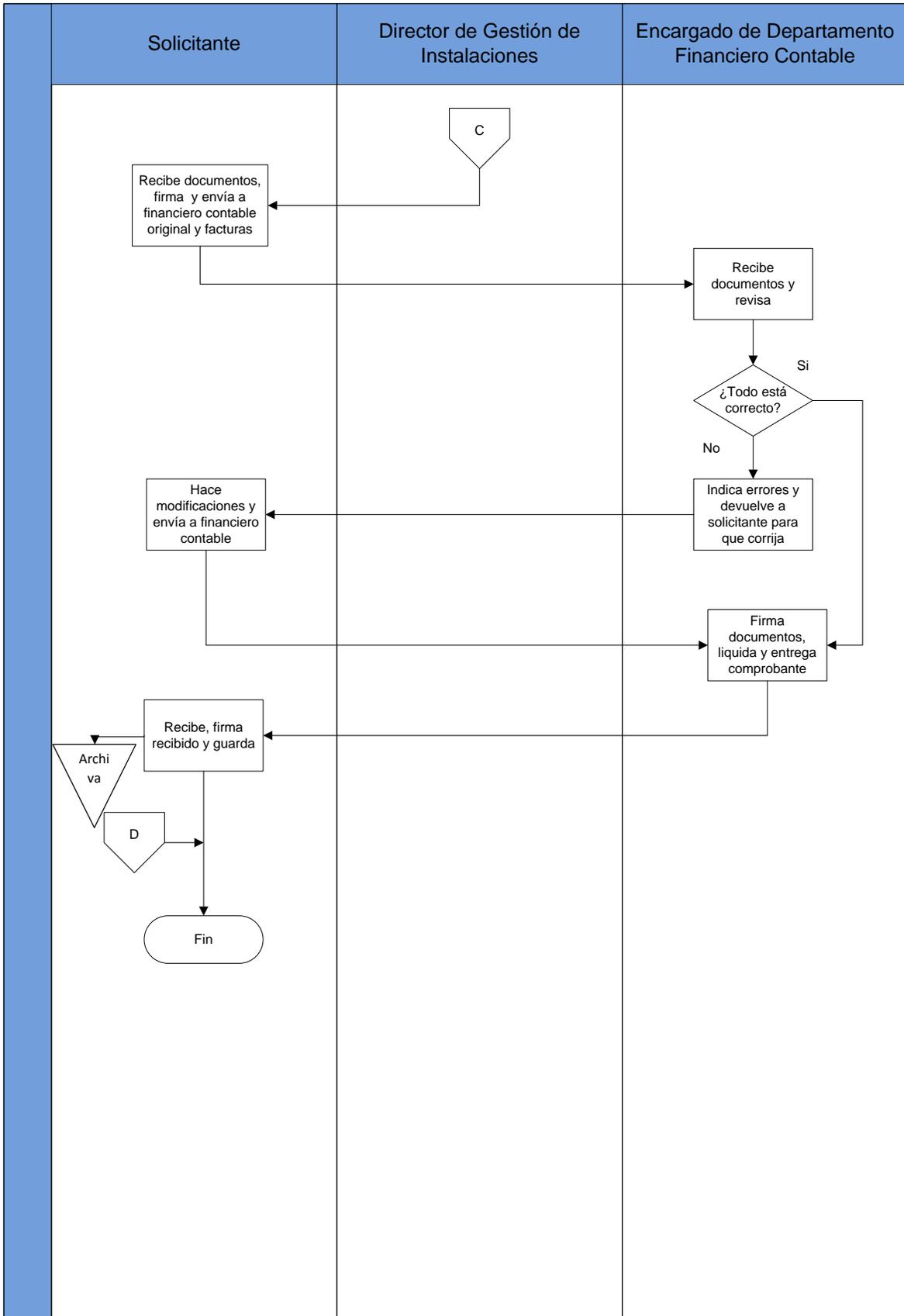
24	Indica errores y devuelve al solicitante para su corrección	Director de Gestión de Instalaciones
25	Realiza correcciones y envía al director de gestión de instalaciones	El solicitante
26	Firma y envía al solicitante	Director de Gestión de Instalaciones
27	Recibe documentos, firma y envía al Departamento Financiero Contable original y facturas	El solicitante
28	Recibe y revisa documentos ¿Todo está correcto? Si: Paso 31 No: Paso 29	Encargado del departamento Financiero Contable
29	Indica errores y devuelve al solicitante para su corrección	Encargado del departamento Financiero Contable
30	Hace modificaciones y envía al encargado del departamento financiero	El solicitante
31	Firma documentos, liquida y entrega comprobante	Encargado del departamento Financiero Contable
32	Recibe, firma recibido y guarda	El solicitante
Fin de Procedimiento		

B. Diagrama de flujo









C. Análisis de variables

Variable	Análisis
Nombre del procedimiento	El nombre está acorde al contenido del procedimiento.
Descripción general	La descripción muestra a grandes rasgos en qué consiste el procedimiento.
Objetivo del procedimiento	No tiene objetivo definido.
Alcance	Las áreas involucradas en el procedimiento son: <ul style="list-style-type: none">• Dirección de Gestión de Instalaciones.• Departamento Financiero Contable.
Responsables	Los responsables del procedimiento son: <ul style="list-style-type: none">• El solicitante.• Director de Gestión de Instalaciones.• Encargado del Departamento Financiero Contable.
Políticas	El procedimiento tiene en su totalidad siete políticas: <ul style="list-style-type: none">• Según el artículo 18 del reglamento de gasto de viajes y de transporte para funcionarios públicos las sumas a cobrar por los diferentes conceptos, serán las siguientes:<ul style="list-style-type: none">a) Desayuno: ¢ 3.200b) Almuerzo: ¢ 5.150c) Cena: ¢ 5.150

(Así modificado por Resolución número R-DC-10-2012 de las trece horas del treinta y uno de enero de dos mil doce, publicada en La Gaceta Nro. 39 del 23 de febrero de 2012).

- Cuando monto de la tarifa cuando la permanencia es discontinua es necesario tomar en cuenta las siguientes normas según el artículo 20 del reglamento de gasto de viajes y de transporte para funcionarios públicos: Cuando un funcionario realice una gira, la tarifa que se aplicará será la que corresponda a los servicios utilizados. Para tales efectos, se considera el inicio de una gira, la hora en que el funcionario inicie el viaje hacia el lugar de destino. De la misma forma, se considera concluida, cuando el funcionario regresa a su sede de trabajo, o en su defecto, a su domicilio. Durante el desarrollo de la gira, se observarán las siguientes normas:

a) Desayuno: Se reconocerá cuando la gira se inicie antes de o a las siete horas.

b) Almuerzo: Se cubrirá cuando la partida se realice antes de o a las once horas y el regreso después de las catorce horas.

c) Cena: Se pagará cuando la partida se realice antes de o a las dieciocho horas y el regreso después de las veinte horas. En casos especiales, previa justificación de la Administración, podrá ampliarse el límite de la partida, siempre y cuando el regreso se produzca después de las veinte horas y el funcionario haya laborado en forma continua antes de su partida.

d) Hospedaje: Se reconocerá cuando el servidor se

	<p>viere obligado a pernoctar fuera de su domicilio, en razón de la gira.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Toda visita o gira debe ser aprobada por el Director de Gestión de Instalaciones. • Debe reservarse el vehículo con 10 días de anticipación • Si una vez iniciada una gira, ésta se suspende, el funcionario deberá reintegrar el dinero • Escribir los formularios con letra legible sobre todo el vale de caja chica <p>Una vez que concluye gira deberá presentar, dentro de los siete días hábiles posteriores al regreso a su sede de trabajo o a su incorporación a éste, el formulario de liquidación del viaje y hacer el reintegro respectivo en los casos en que proceda, para que la institución haga efectivo el pago.</p>
<p>Formularios</p>	<p>Se utilizan tres formularios:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Solicitud de viáticos y transporte por adelantado. (Anexo 3) • Liquidación de gastos de viaje en el interior del país. (Anexo 4) • Vale de Caja Chica. (Anexo 5)
<p>Documentos</p>	<p>No es necesaria la elaboración de nuevos documentos para la ejecución del procedimiento.</p>
<p>Terminología del procedimiento</p>	<p>Es necesario la explicación de ciertos términos en el procedimiento, los cuales son:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Viático • Gira

	<ul style="list-style-type: none"> • Visita • Adelanto • Solicitante
Abreviaturas	<p>Las abreviaturas utilizadas en el procedimiento son:</p> <ul style="list-style-type: none"> • SVTA: Solicitud de viáticos y transporte por adelantado • LGV: Liquidación de gastos de viaje en el interior del país • VCH: Vale de Caja Chica
Sistemas de información	Es necesario el uso de Excel.
Diagrama de flujo	No existe un diagrama de flujo.

D. Análisis por el método del hexámetro Quintiliano

Preguntas	Solución
¿Para qué se hace el procedimiento?	El procedimiento se hace para solicitar viáticos y transporte con anticipación.
¿Qué se hace en este procedimiento?	Se solicitan viáticos y transporte con anticipación al Director de Gestión de Instalaciones
¿Dónde se realiza dicho procedimiento?	El procedimiento se realiza en la Dirección de Gestión de Instalaciones.
¿Quién hace el procedimiento?	El procedimiento lo realiza el solicitante de los viáticos y transporte; ya sea la secretaria, ingeniero o cualquier

	colaborador que lo solicite. Además están presentes en el procedimiento el Director de Gestión de Instalaciones y el encargado del Departamento Financiero Contable.
¿Cuándo se hace el procedimiento?	Este procedimiento se realiza cuando se requiera, ya que constantemente se realizan visitas o giras para gestión de obras e instalaciones.
¿Cómo se hace el procedimiento?	Se realiza llenando los formularios respectivos para solicitar viáticos y transporte.

E. Conclusiones

- El procedimiento se encuentra documentado.
- No hay un diagrama de flujo establecido para este procedimiento.
- El monto de los viáticos no puede exceder a lo estipulado en su reglamento interno.
- Se identificaron correctamente los responsables del procedimiento.
- El procedimiento no tiene un objetivo definido.

F. Recomendaciones

- Agilizar el trámite de solicitud de transporte ya que en algunos casos la visita es necesaria de inmediato.
- Definir un objetivo para el procedimiento y darlo a conocer a los ejecutores del mismo.
- Elaborar un diagrama de flujo para el procedimiento.

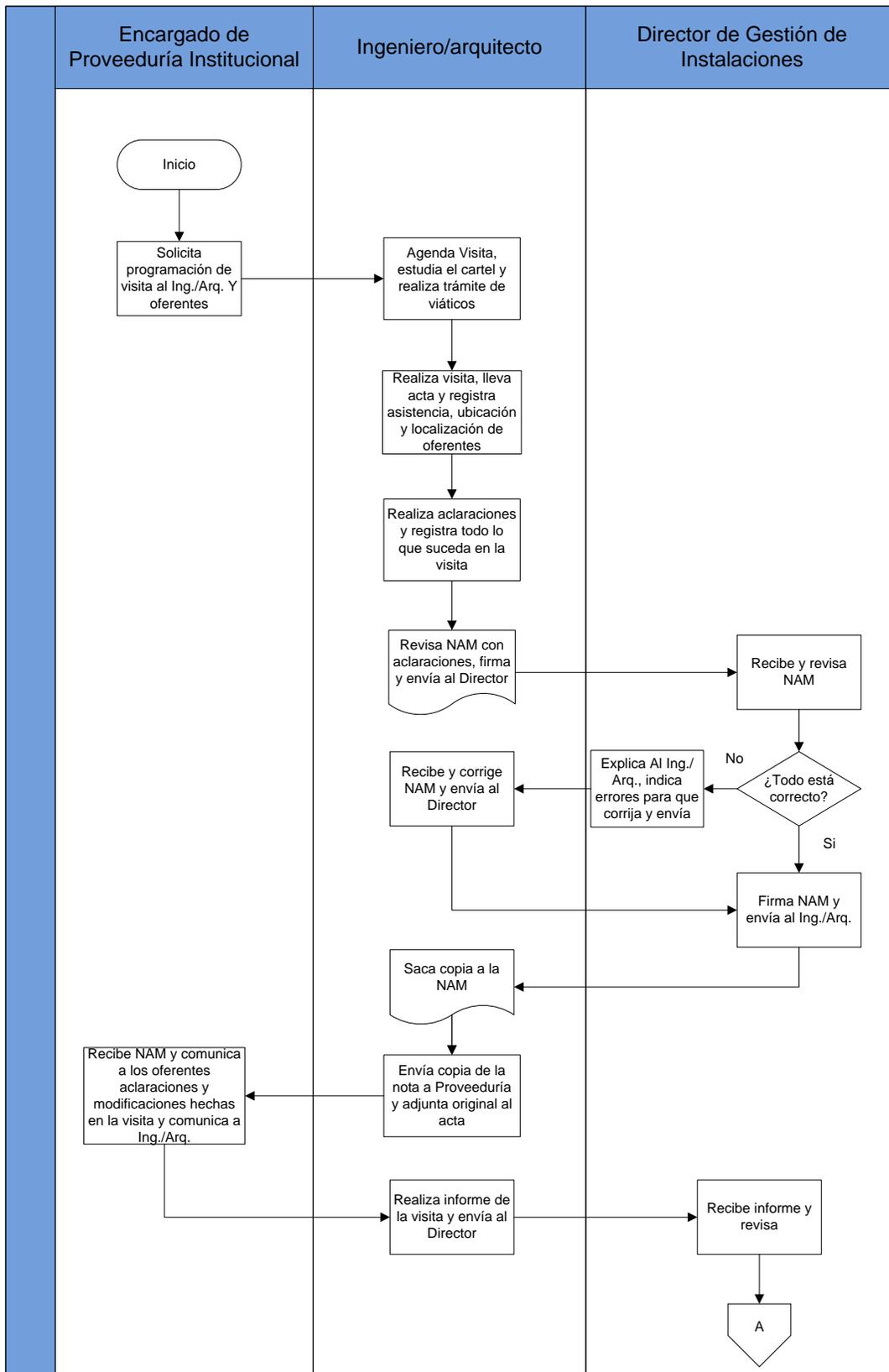
Procedimiento N°3. Procedimiento para realizar visita técnica

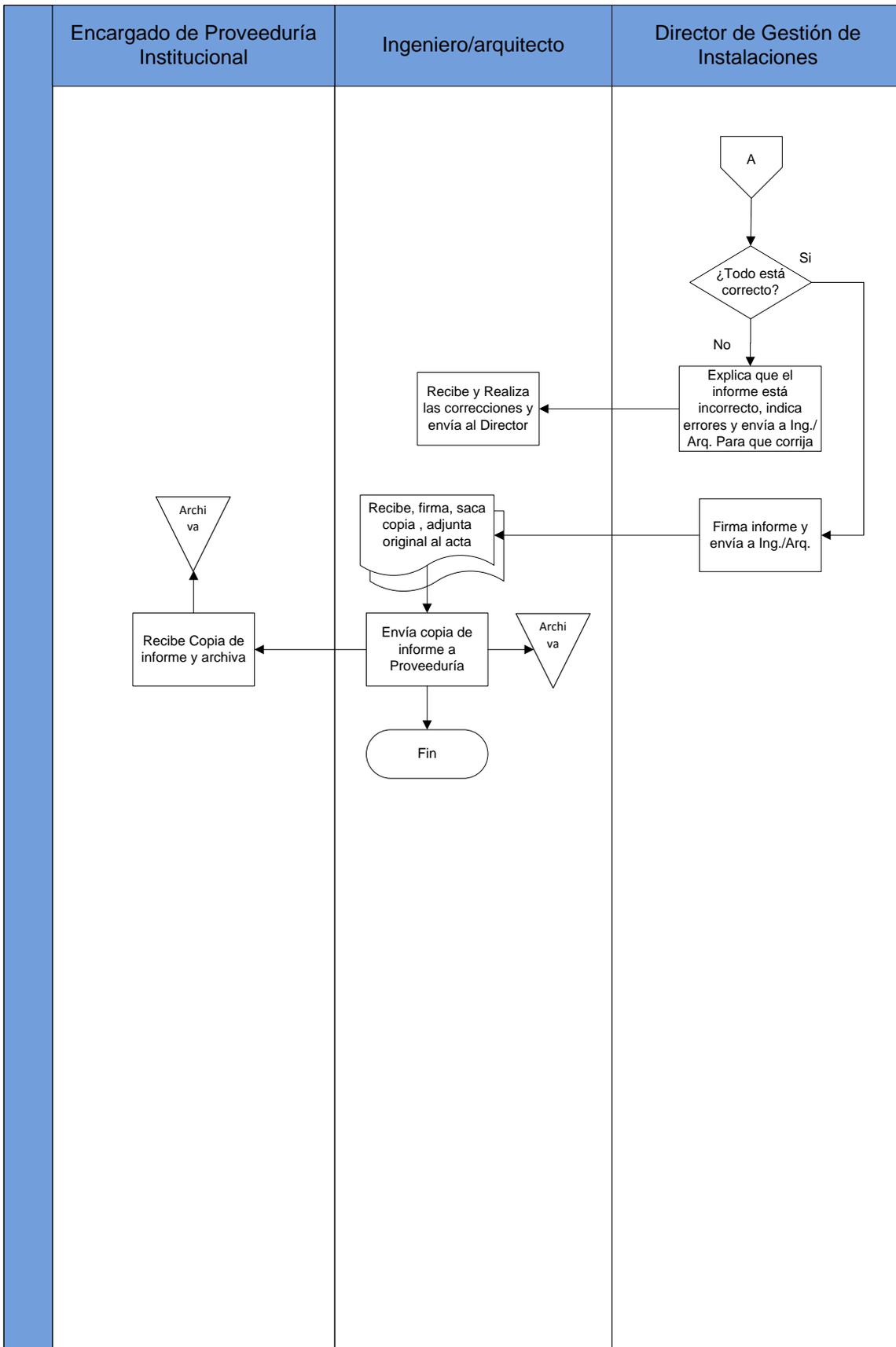
A. Procedimiento		
No. de Operación	Descripción	Responsable
0	Inicio de procedimiento	
1	Solicita programación de visita al ingeniero y oferentes.	Encargado de Proveeduría Institucional
2	Agenda visita, estudia cartel y realiza trámites de viáticos	Ingeniero/arquitecto
3	Realiza visita técnica a la cual lleva acta y registra asistencia, ubicación y localización de oferentes	Ingeniero/arquitecto
4	Realiza aclaraciones y registra todo lo que suceda en la visita	Ingeniero/arquitecto
5	Realiza nota (NAM) con aclaraciones hechas en la visita, firma y envía al director.	Ingeniero/arquitecto
6	Recibe y revisa NAM ¿Está todo correcto? Si: Paso 9 No: Paso 7	Director de Gestión de Instalaciones
7	Envía NAM al ingeniero y explica que no está	Director de Gestión de

	elaborada correctamente, indica errores	Instalaciones
8	Recibe NAM y realiza las correcciones necesarias y envía al director de gestión de instalaciones	Ingeniero/arquitecto
9	Firma NAM y envía al ingeniero/arquitecto	Director de Gestión de Instalaciones
10	Saca copia, envía copia de la nota a Proveduría Institucional y adjunta original al acta	Ingeniero/arquitecto
11	Recibe NAM y comunica a los oferentes aclaraciones y modificaciones hechas en la visita, comunica al ingeniero/arquitecto	Encargado de Proveduría Institucional
12	Realiza el informe de la visita y envía al Director	Ingeniero/arquitecto
13	Recibe informe y revisa ¿Todo está correcto? Si: Paso 19 No: Paso 14	Director de Gestión de Instalaciones
14	Explica que el informe está incorrecto, indica errores y envía al ingeniero/arquitecto para su modificación	Director de Gestión de Instalaciones
15	Realiza modificaciones al informe de acuerdo a las recomendaciones y envía al director de gestión de instalaciones	Ingeniero/arquitecto
16	Firma y envía a ingeniero/arquitecto	Director de Gestión de

		Instalaciones
17	Recibe, firma, saca copia, Adjunta al acta el informe original y envía copia a Proveduría Institucional	Ingeniero/arquitecto
18	Recibe copia de informe y archiva	Encargado de Proveduría Institucional
Fin de procedimiento		

B. Diagrama de flujo





C. Análisis de variables

Variable	Análisis
Nombre del procedimiento	El nombre está acorde al contenido del procedimiento.
Descripción general	La descripción muestra a grandes rasgos en qué consiste el procedimiento.
Objetivo del procedimiento	No tiene objetivo definido.
Alcance	Las áreas involucradas en el procedimiento son: <ul style="list-style-type: none">• Dirección de Gestión de Instalaciones.• Proveduría Institucional.
Responsables	Los responsables del procedimiento son: <ul style="list-style-type: none">• El ingeniero.• Encargado de Proveduría Institucional.• Director de Gestión de Instalaciones.
Políticas	El procedimiento no cuenta con políticas documentadas ni establecidas.
Formularios	Son utilizados los siguientes formularios: <ul style="list-style-type: none">• Solicitud de viáticos y transporte por adelantado• Liquidación de gastos de viaje en el interior del país• Vale de Caja Chica
Documentos	Se realiza el informe, nota y se maneja la bitácora, se

	puede observar el informe en Anexo 6
Terminología del procedimiento	<p>Son utilizados ciertos términos en el procedimiento:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Visita técnica • Oferentes o contratistas • Cartel
Abreviaturas	<p>Son utilizadas las siguientes abreviaturas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • IV: Informe de visita. • NAM: Nota de aclaraciones o modificaciones.
Sistemas de información	<p>Programas de Microsoft Office siendo Excel el más utilizado, ya que es donde se encuentran las solicitudes y boletas.</p>
Diagrama de flujo	<p>No se encuentra la diagramación del procedimiento.</p>

D. Análisis por el método del hexámetro Quintiliano

Preguntas	Solución
¿Para qué se hace el procedimiento?	<p>El procedimiento se hace para realizar una visita técnica en el lugar donde se esté llevando a cabo alguna obra, con el fin de que los oferentes tengan un mejor concepto de la misma y pueda aclarar las dudas técnicas correspondientes.</p>
¿Qué se hace en este procedimiento?	<p>El ingeniero realiza la visita técnica al lugar donde se está llevando a cabo alguna obra, para aclarar detalles técnicos a los oferentes.</p>

¿Dónde se realiza dicho procedimiento?	El procedimiento se realiza en la Dirección de Gestión de Instalaciones. La visita del ingeniero es realizada en el lugar donde se esté efectuando la obra.
¿Quién hace el procedimiento?	El procedimiento es realizado por el ingeniero, el encargado de Proveeduría Institucional y el Director de Gestión de Instalaciones.
¿Cuándo se hace el procedimiento?	Este procedimiento se realiza cuando se requiera, ya que dependerá del trámite de la licitación.
¿Cómo se hace el procedimiento?	Primero el encargado de proveeduría institucional comunica al ingeniero acerca de la visita, el ingeniero agenda. Luego realiza la visita, y luego realiza un informe acerca de todo lo que vio en la visita, luego de que lo revisa el Director de Gestión de Instalaciones lo envía a Proveeduría Institucional.

E. Conclusiones

- El procedimiento está documentado.
- Este procedimiento no cuenta con políticas establecidas.
- El procedimiento no cuenta con un objetivo fijo.
- No hay un diagrama de flujo establecido para este procedimiento.

F. Recomendaciones

- Definir un objetivo para el procedimiento y además darlo a conocer a los ejecutores del mismo.
- Definir políticas que ayuden a la ejecución de este procedimiento.
- Aplicar las recomendaciones que se dan en este procedimiento.
- Elaborar un diagrama de flujo que facilite a comprender este procedimiento.

Procedimiento N°4. Procedimiento para realizar aclaraciones o modificaciones al cartel técnico

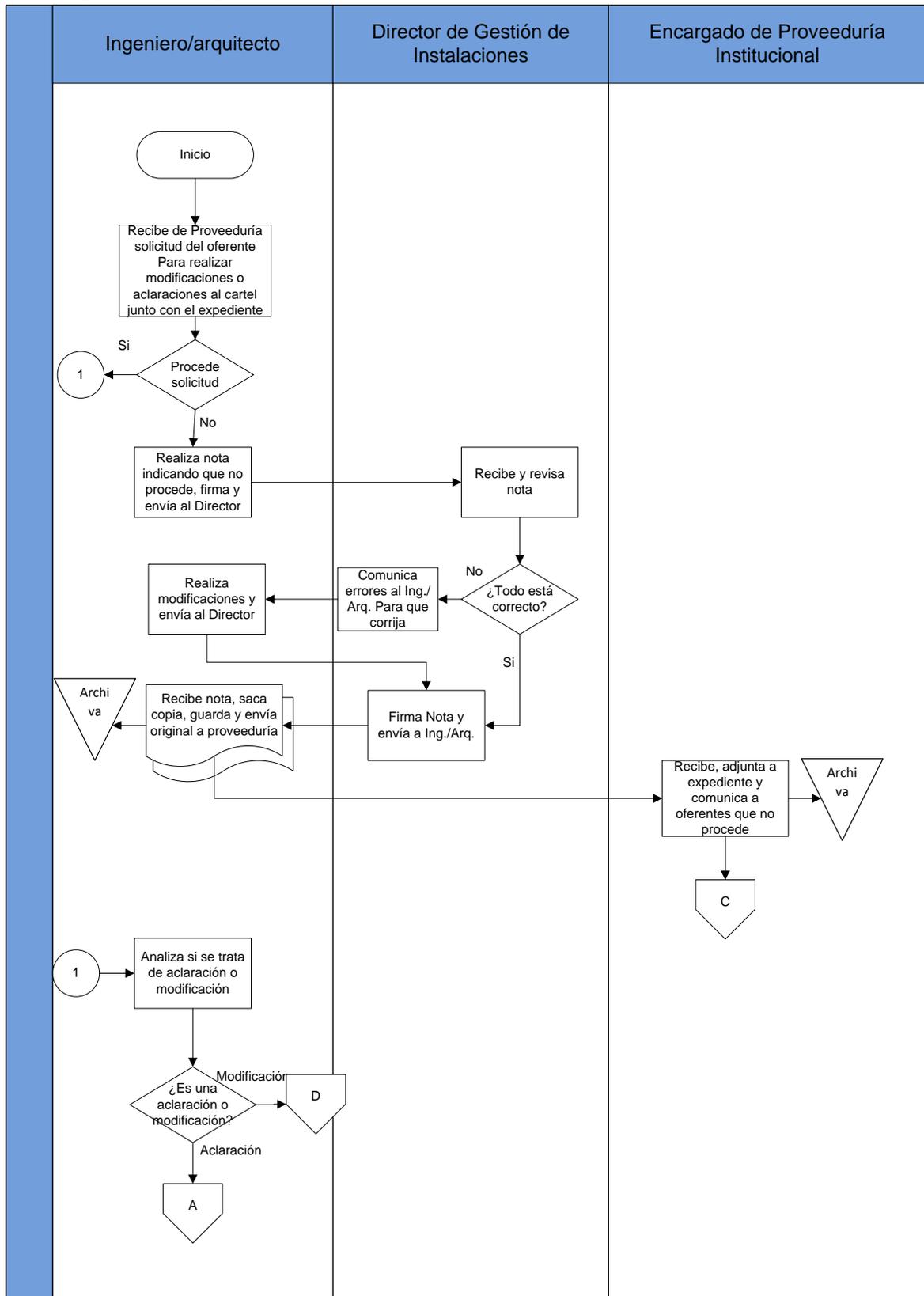
A. Procedimiento		
No. de Operación	Descripción	Responsable
0	Inicio de procedimiento	
1	Recibe de Proveeduría institucional la solicitud o nota del oferente para realizar aclaraciones o modificaciones al cartel técnico junto con el expediente	Ingeniero/arquitecto
2	Junto con el cartel (expediente) analiza si procede la solicitud ¿Procede la solicitud? Si: Paso 10 No: Paso 3	Ingeniero/arquitecto
3	Realiza nota indicando que no procede, firma y envía al director	Ingeniero/arquitecto
4	Recibe nota y revisa ¿Todo está correcto? Si: Paso 7 No: Paso 5	Director de Gestión de Instalaciones
5	Envía al ingeniero e indica errores para que corrija y modifique	Director de Gestión de Instalaciones
6	Realiza modificaciones indicadas y envía a Director	Ingeniero/arquitecto

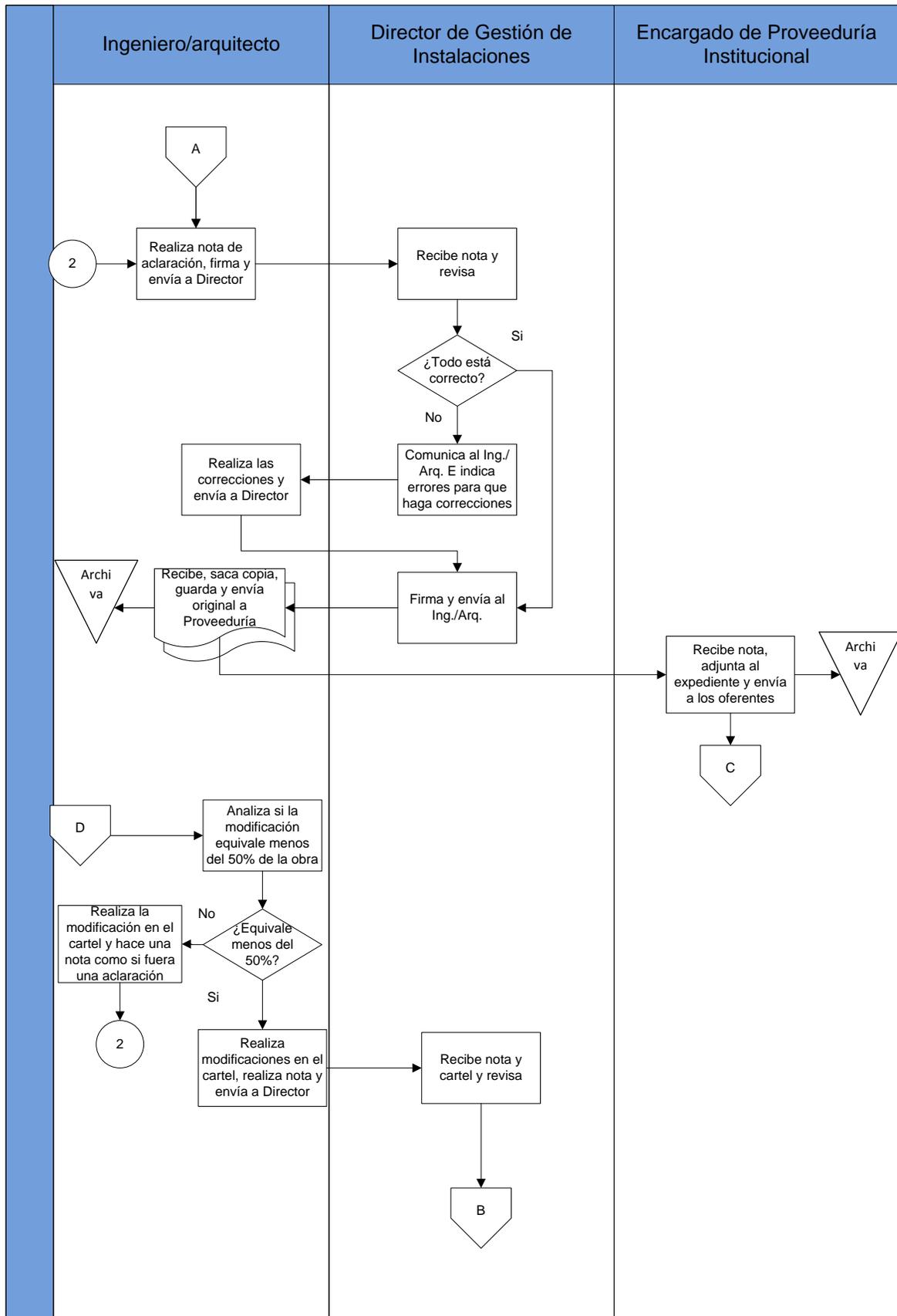
7	Firma nota y envía al ingeniero/arquitecto	Director de Gestión de Instalaciones
8	Recibe, saca copia, guarda y envía original a Proveduría Institucional	El ingeniero y/ arquitecto
9	Recibe adjunta a expediente y comunica a oferentes. Fin del procedimiento	Encargado de Proveduría Institucional
10	Analiza si se trata de aclaración o modificación ¿Es una aclaración o modificación? Aclaración: Paso 11 Modificación: Paso 19	Ingeniero/arquitecto
11	Realiza nota de aclaración firma y envía al director de gestión de instalaciones	Ingeniero/arquitecto
12	Recibe nota y revisa ¿Todo está correcto? Si: Paso 15 No: Paso 13	Director de Gestión de Instalaciones
13	Envía al ingeniero/arquitecto e indica los errores para que corrija	Director de Gestión de Instalaciones
14	Realiza las correcciones y envía al Director de Gestión de Instalaciones	Ingeniero/arquitecto
15	Firma y envía al ingeniero/arquitecto	Director de Gestión de

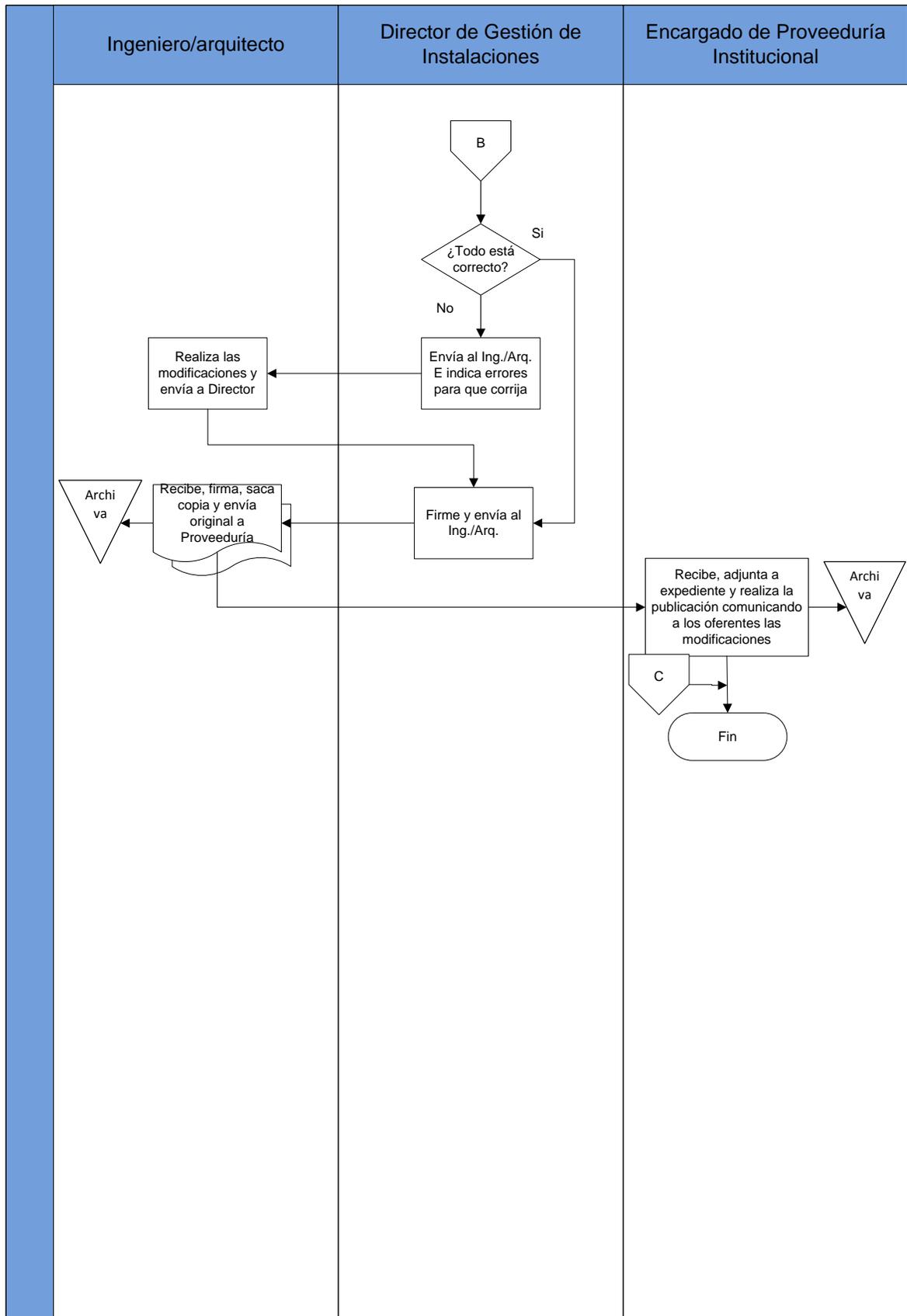
		Instalaciones
16	Recibe, saca copia guarda y envía original a Proveeduría	El ingeniero y/ arquitecto
17	Recibe nota y envía a los oferentes adjunta al expediente y termina procedimiento.	Encargado de Proveeduría Institucional
18	Analiza si la modificación equivale menos del 50% del valor de la obra ¿La modificación equivale menos del 50%? Si: Paso 19 No: Paso 20	El ingeniero y/ arquitecto
19	Realiza la modificación en el cartel y realiza una nota como si fuera una aclaración. Paso 11	El ingeniero y/ arquitecto
20	Realiza modificaciones en el cartel y realiza nota sobre las modificaciones hechas, envía al director	El ingeniero y/ arquitecto
21	Recibe nota y cartel, revisa ¿Todo está correcto? Si: Paso 24 No: Paso 22	Director de Gestión de Instalaciones
22	Envía al ingeniero e indica errores para que corrija	Director de Gestión de Instalaciones
23	Realiza las modificaciones y envía al	Ingeniero/arquitecto

	director de gestión de instalaciones	
24	Firma y envía al ingeniero y/o arquitecto	Director de Gestión de Instalaciones
25	Recibe firma saca copia guarda y envía original a Proveduría.	El ingeniero y/ arquitecto
26	Recibe y adjunta al expediente realiza la publicación comunicando a los oferentes acerca de las modificaciones	Encargado de Proveduría Institucional
Fin del procedimiento		

B. Diagrama de flujo







C. Análisis de variables

Variable	Análisis
Nombre del procedimiento	El nombre está acorde al contenido del procedimiento.
Descripción general	La descripción muestra a grandes rasgos en qué consiste el procedimiento.
Objetivo del procedimiento	No tiene un objetivo establecido.
Alcance	Las áreas involucradas en el procedimiento son: <ul style="list-style-type: none">• Dirección de Gestión de Instalaciones.• Proveeduría Institucional.
Responsables	Los responsables del procedimiento son: <ul style="list-style-type: none">• Ingeniero/arquitecto.• Director de gestión de instalaciones.• Encargado de proveeduría institucional.
Políticas	El procedimiento no cuenta con políticas establecidas.
Formularios	No es necesario el uso de formularios en este procedimiento.
Documentos	Se maneja el cartel técnico, solicitud del oferente y se elaboran notas de aclaraciones o modificaciones.

Terminología del procedimiento	Es necesario el uso de terminologías técnicas en este procedimiento: <ul style="list-style-type: none"> • Aclaraciones • Cartel
Abreviaturas	Se utiliza una única abreviatura en el procedimiento: <ul style="list-style-type: none"> • Exp. : Expediente.
Sistemas de información	Se utilizan los programas de Microsoft Office
Diagrama de flujo	No existe un diagrama de flujo para este procedimiento.

D. Análisis por el método del hexámetro Quintiliano

Preguntas	Solución
¿Para qué se hace el procedimiento?	El procedimiento se hace para realizar aclaraciones o modificaciones en el cartel técnico.
¿Qué se hace en este procedimiento?	Se solicita a los interesados, proposiciones y observaciones sobre el texto del Cartel de Licitación, durante un plazo establecido, para realizar las aclaraciones o modificaciones pertinentes.
¿Dónde se realiza dicho procedimiento?	Se realiza en la Dirección de Gestión de Instalaciones.
¿Quién hace el procedimiento?	El procedimiento lo realizan: <ul style="list-style-type: none"> • Ingeniero/arquitecto. • Director de gestión de instalaciones.

	<ul style="list-style-type: none"> • Encargado de proveeduría institucional.
¿Cuándo se hace el procedimiento?	Este procedimiento se realiza cuando se requiera, ya que dependerá de la obra.
¿Cómo se hace el procedimiento?	El ingeniero recibe por parte de proveeduría la solicitud de modificación o aclaración del cartel técnico. Una vez que el ingeniero detecte que es necesaria la modificación o la aclaración. Las realiza, hace una nota y las envía al Director de Gestión de Instalaciones. Una vez revisadas por el Director se envían a proveeduría.

E. Conclusiones

- El procedimiento está debidamente documentado.
- Este procedimiento no cuenta con un objetivo definido.
- El procedimiento no cuenta con políticas establecidas.
- No existe un diagrama de flujo para este procedimiento.

F. Recomendaciones

- Incluir la terminología "modificación" en el documento.
- Definir un objetivo a este procedimiento.
- Establecer políticas que mejoren y faciliten la ejecución del procedimiento.
- Realizar auditorías periódicas para verificar que este procedimiento se realice de la misma manera que el procedimiento establecido en el manual.
- Elaborar un diagrama de flujo para este procedimiento y documentar el mismo.

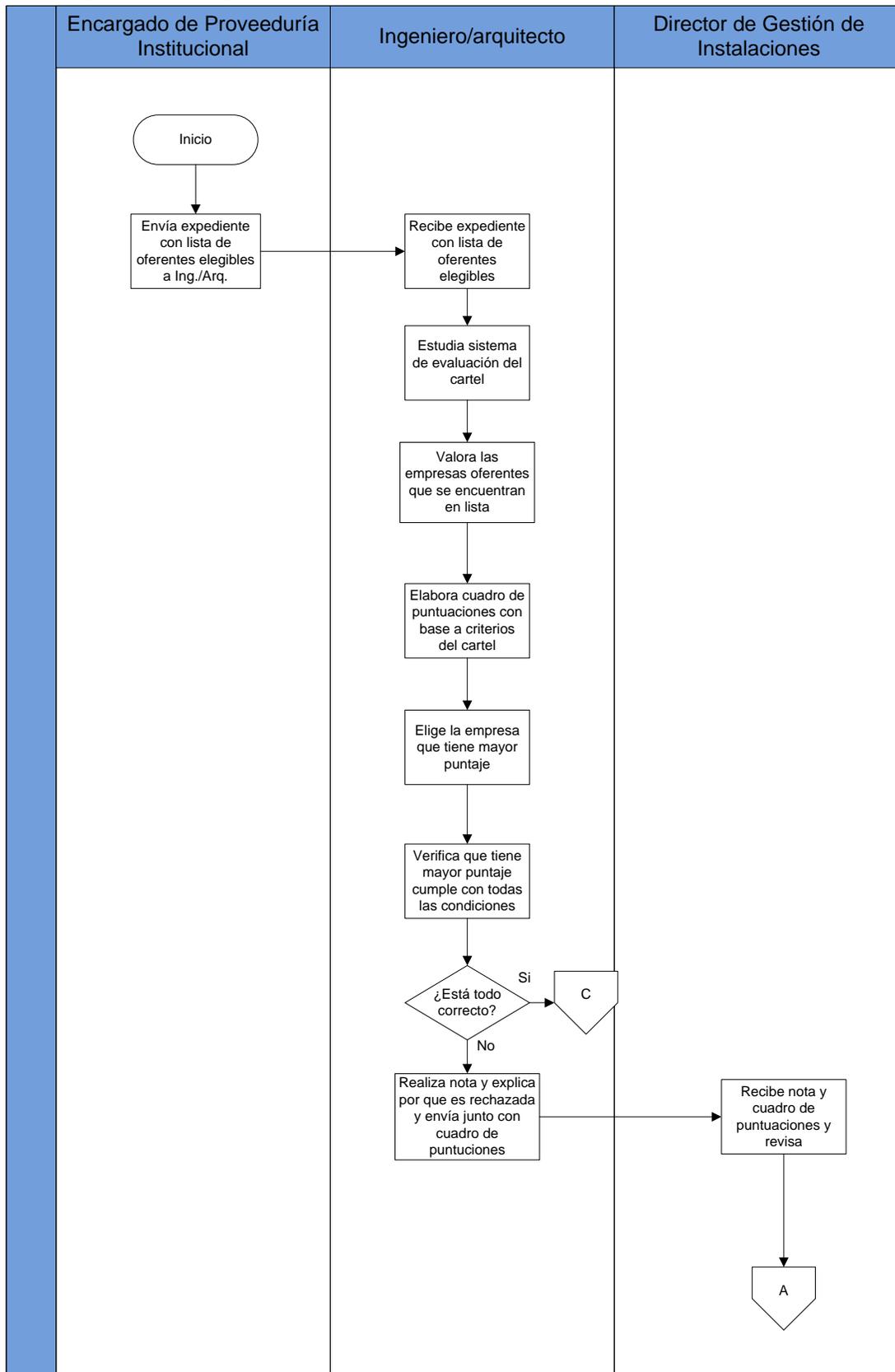
Procedimiento N°5. Procedimiento para evaluación técnica de oferentes

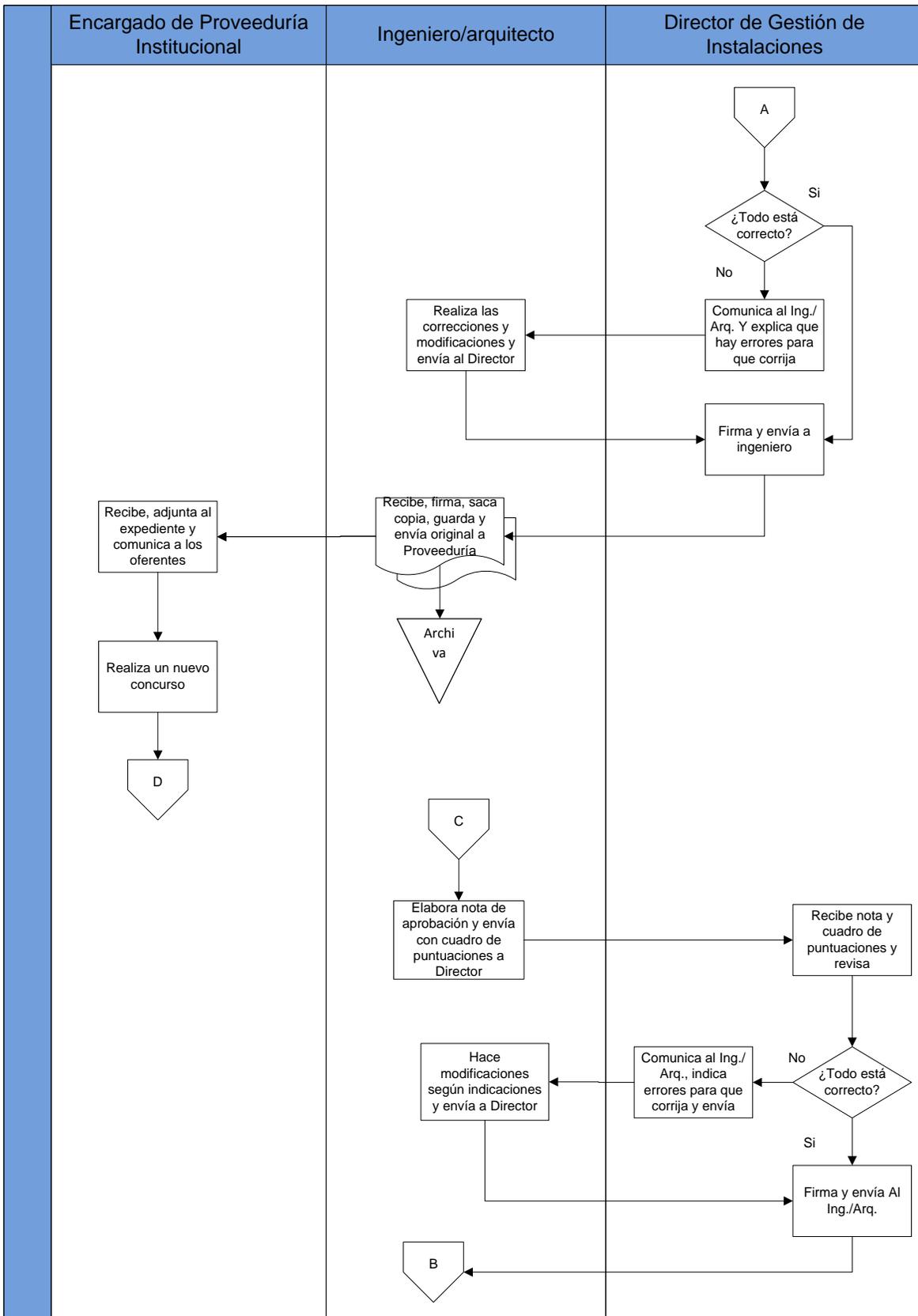
A. Procedimiento		
No. de Operación	Descripción	Responsable
0	Inicio de procedimiento	
1	Envía expediente con lista de oferentes elegibles a Ingeniero/arquitecto	Encargado de Proveeduría
2	Recibe expediente con lista de oferentes elegibles	Ingeniero/arquitecto
3	Estudia sistema de evaluación del cartel	Ingeniero/arquitecto
4	Valora las empresas oferentes que se encuentran en la lista de elegibles	Ingeniero/arquitecto
5	Elabora el cuadro con puntuaciones con base a los criterios establecidos en el cartel	Ingeniero/arquitecto
6	Elige la que tenga mayor puntaje	Ingeniero/arquitecto
7	La que tiene mayor puntaje cumple con todas las condiciones ¿Está todo correcto? Si: Paso 16 No: Paso 8	Ingeniero/arquitecto
8	Elabora una nota y explica porque es rechazada envía al director junto con el cuadro de puntuaciones	Ingeniero/arquitecto

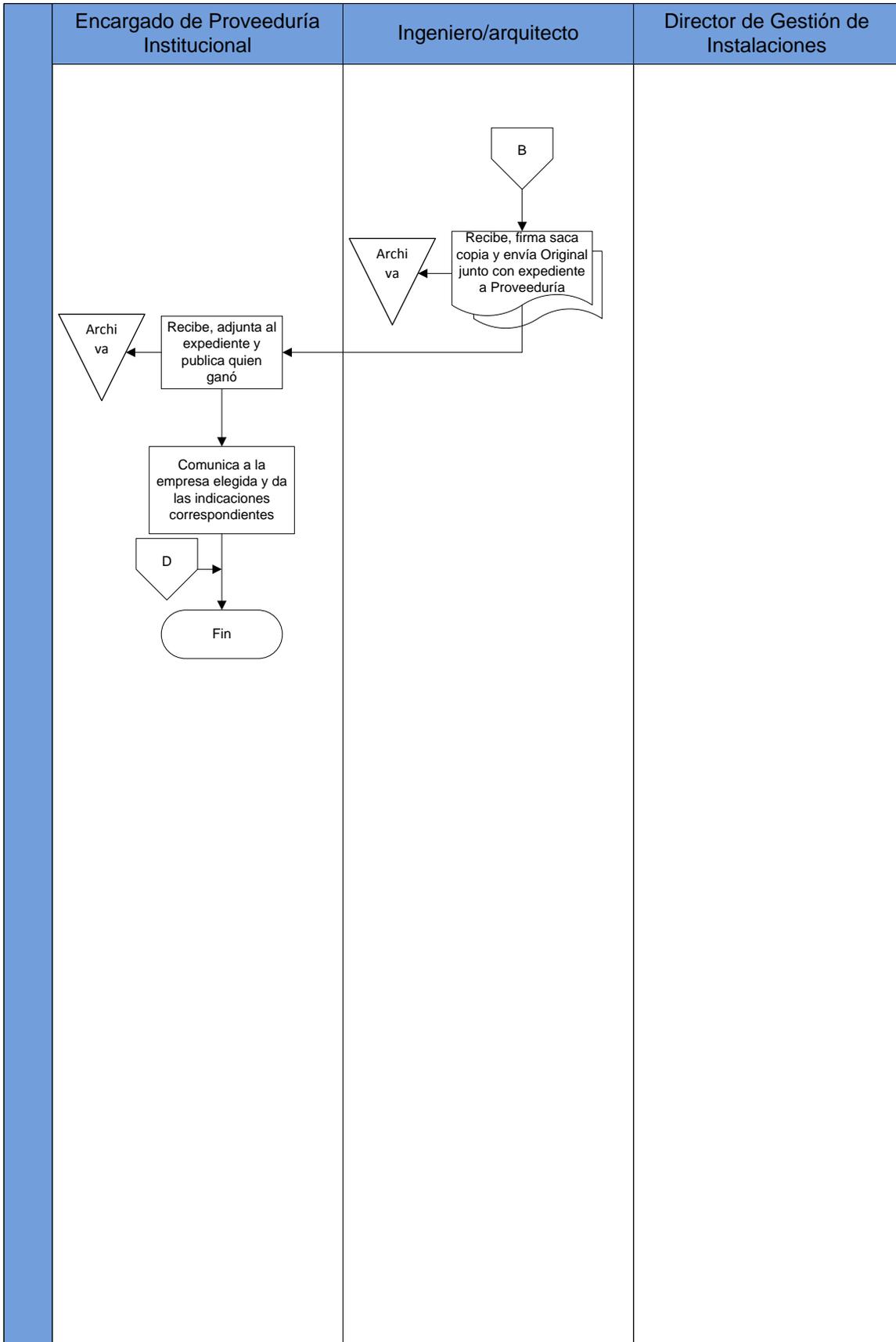
9	Recibe nota y cuadro de puntuaciones revisa ¿Todo está correcto? Si: Paso 12 No: Paso 10	Director de Gestión de Instalaciones
10	Comunica, envía al ingeniero y explica que hay errores, los indica para que haga la corrección	Director de Gestión de Instalaciones
11	Recibe, realiza las modificaciones y envía al Director de Gestión de Instalaciones	Ingeniero/Arquitecto
12	Firma y envía al ingeniero	Director de Gestión de Instalaciones
13	Recibe, firma, saca copia y envía original a Proveeduría junto con el expediente, guarda copia	Ingeniero/arquitecto
14	Recibe, adjunta al expediente y comunica a los oferentes	Encargado de Proveeduría
15	Realiza de nuevo el concurso. Fin del procedimientos	Encargado de Proveeduría
16	Elabora una nota de aprobación y envía al Director junto con el cuadro de puntuaciones	Ingeniero/arquitecto
17	Recibe nota y cuadro de puntuaciones revisa ¿Todo está correcto? Si: Paso 20 No: Paso 18	Director de Gestión de Instalaciones

18	Comunica al ingeniero, indica los errores para que corrija y envía	Director de Gestión de Instalaciones
19	Hace modificaciones según indicaciones y envía al director de gestión de instalaciones	Ingeniero/arquitecto
20	Firma y envía al ingeniero	Director de Gestión de Instalaciones
21	Recibe, firma, saca copia y envía original a Proveeduría junto con expediente. Archiva copia	Ingeniero/arquitecto
22	Recibe, adjunta al expediente y publica quien ganó.	Encargado de Proveeduría
23	Comunica a la empresa elegida y da las indicaciones correspondientes	Encargado de Proveeduría
Fin del procedimiento		

B. Diagrama de flujo







C. Análisis de variables

Variable	Análisis
Nombre del procedimiento	El nombre está acorde al contenido del procedimiento.
Descripción general	La descripción muestra a grandes rasgos en qué consiste el procedimiento.
Objetivo del procedimiento	El objetivo no está bien definido.
Alcance	Las áreas involucradas en el procedimiento son: <ul style="list-style-type: none">• Dirección de Gestión de Instalaciones.• Proveeduría Institucional.
Responsables	Los responsables de este procedimiento son: <ul style="list-style-type: none">• Encargado de proveeduría institucional.• Ingeniero/arquitecto.• Director de gestión de instalaciones.
Políticas	No cuenta con políticas establecidas.
Formularios	En este procedimiento no es necesario el uso de formularios para su ejecución.
Documentos	Se realizan algunos documentos donde se evalúa a los oferentes como el cuadro de puntuación (ver anexo 7) y la nota con la aprobación o rechazo de la misma y detalles específicos.

Terminología del procedimiento	Se utilizan términos técnicos como: <ul style="list-style-type: none"> • Cartel • Oferentes o contratistas • Sistema de evaluación
Abreviaturas	No se utilizan abreviaturas en éste procedimiento.
Sistemas de información	Se utilizan las herramientas de Microsoft Office tales como Word donde se realizan la documentación.
Diagrama de flujo	No existe un diagrama de flujo para este procedimiento.

D. Análisis por el método del hexámetro Quintiliano

Preguntas	Solución
¿Para qué se hace el procedimiento?	Se realiza para elegir a la empresa que se le va a otorgar la obra.
¿Qué se hace en este procedimiento?	Elegir al oferente indicado para la realización de la obra con base a los criterios establecidos en el cartel y con las normas reguladoras de la ley de Contratación Administrativa.
¿Dónde se realiza dicho procedimiento?	El procedimiento se realiza en la Dirección de Gestión de Instalaciones.
¿Quién hace el procedimiento?	El procedimiento lo realizan: <ul style="list-style-type: none"> • Encargado de proveeduría institucional.

	<ul style="list-style-type: none"> • Ingeniero/arquitecto. • Director de gestión de instalaciones.
¿Cuándo se hace el procedimiento?	Este procedimiento se realiza cuando se requiera, ya que dependerá del trámite de la contratación.
¿Cómo se hace el procedimiento?	El encargado de proveeduría envía la lista de oferente al ingeniero. El ingeniero revisa la lista, hace una evaluación de acuerdo a los criterios establecidos en el cartel. Elige el que tiene mayor puntaje y revisa si cumple con todas las condiciones. Una vez elegida la empresa el ingeniero elabora una nota y envía a proveeduría.

E. Conclusiones

- El objetivo del procedimiento no se encuentra definido correctamente.
- No existen políticas presentes en el procedimiento.
- El procedimiento no cuenta con un diagrama de flujo definido.

F. Recomendaciones

- Redactar correctamente el objetivo del procedimiento para darlo a conocer a los responsables presentes.
- Elaborar un diagrama de flujo para este procedimiento.
- Realizar auditorías periódicas para verificar que este procedimiento se realice de la misma manera que el procedimiento establecido en el manual.
- Establecer políticas que regulen las actividades que deben desempeñar cada responsable en el procedimiento.

Procedimiento N°6. Procedimiento para realizar Asesoría Comunal

A. Procedimiento		
No. de Operación	Descripción	Responsable
0	Inicio de procedimiento	
1	Recibe consultas acerca de asesoría comunal por vía telefónica, correo o de forma personal o por parte de la Dirección Nacional	La secretaria
2	<p>La secretaria envía la solicitud al solicitante de la comunidad para que le adjunte los documentos que se solicitan para realizar la asesoría. Los cuales son:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Plano catastrado • Copia de la escritura o Documento por parte de la Municipalidad o Institución correspondiente certificando que el uso del área es exclusiva para actividades Recreativas, Comunales o Deportivas del Barrio, institución o Comunidad. • Personería jurídica (si es Asociación) • Si es un comité o grupo comunal presentar la debida documentación que los acredite como tales. • Fotocopia de Cedula del Solicitante. <p>Ambos lados.</p>	La secretaria

3	<p>Recibe solicitud con los documentos que se solicitan:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Plano catastrado • Copia de la escritura o Documento por parte de la Municipalidad o Institución correspondiente certificando que el uso del área es exclusiva para actividades Recreativas, Comunes o Deportivas del Barrio, institución o Comunidad. • Personería jurídica (si es Asociación) • Si es un comité o grupo comunal presentar la debida documentación que los acredite como tales. • Fotocopia de Cedula del Solicitante. <p>Ambos lados.</p>	La secretaria
4	<p>Revisa que todos los documentos se encuentren adjuntos</p> <p>¿Está todo correcto?</p> <p>Si: Paso 7 No: Paso 5</p>	La secretaria
5	<p>Devuelve al solicitante, explica e indica cuales son los documentos que faltan</p>	La secretaria
6	<p>Recibe documentos faltantes.</p>	La secretaria
7	<p>Envía al director para aprobación.</p>	La secretaria

8	<p>Recibe y revisa documentos</p> <p>¿Todo está correcto?</p> <p>Si: Paso 11 No: Paso 9</p>	Director de Gestión de Instalaciones
9	Comunica a la secretaria las razones por la que no se realiza la asesoría comunal	Director de Gestión de Instalaciones
10	Comunica a la comunidad las razones por las que no se realiza la asesoría comunal y fin del procedimiento	La secretaria
11	Aprueba y asigna el encargado de la asesoría, envía a la secretaria	Director de Gestión de Instalaciones
12	Crea expediente y se lo envía al ingeniero y/o arquitecto asignado	Secretaria
13	<p>Recibe expediente, estudia el caso , y solicita a la comunidad la información que necesite</p> <p>Tal como:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Estudio de curvas de nivel en el área a ubicar el proyecto • Si son necesarios los servicios de Topógrafo este deberá aportarlo la comunidad. • Los materiales, mano de obra y toda inversión para el desarrollo del proyecto deberá aportarlo la comunidad. 	Ingeniero/arquitecto
	Recibe documentación y revisa	Ingeniero/arquitecto

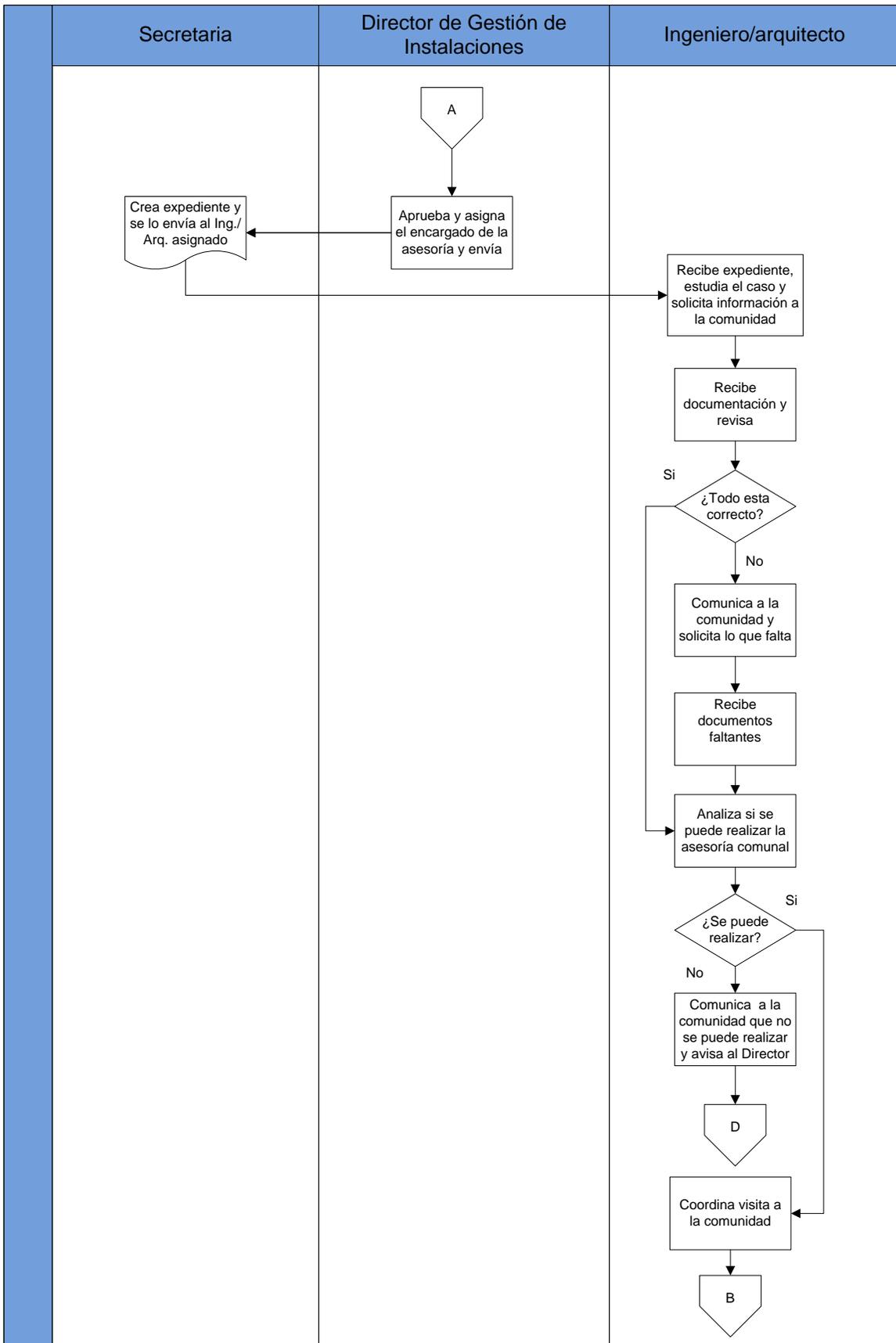
14	¿Todo está correcto? Si: Paso 17 No: Paso 15	
15	Comunica a la comunidad y solicita lo que falta.	Ingeniero/arquitecto
16	Recibe documentos faltantes	Ingeniero/arquitecto
17	Analiza si se puede realizar la asesoría comunal ¿Se puede realizar? Si: Paso 19 No: Paso 18	Ingeniero/arquitecto
18	Comunica a la comunidad que no se puede realizar y avisa al Director. Fin del procedimiento	Ingeniero/arquitecto
19	Coordina visita a la comunidad	Ingeniero/arquitecto
20	Elabora procesos de viáticos	Ingeniero/arquitecto
21	Realiza visita comunal	Ingeniero/arquitecto
22	Analiza si se puede realizar la obra después de haber visto el lugar ¿Se puede realizar? Si: Paso 26 No: Paso 23	Ingeniero/arquitecto
23	Realiza informe y justifica porque no se puede realizar, envía al director	Ingeniero/arquitecto
24	Recibe, firma y envía a ingeniero y/o arquitecto	Director de Gestión de Instalaciones

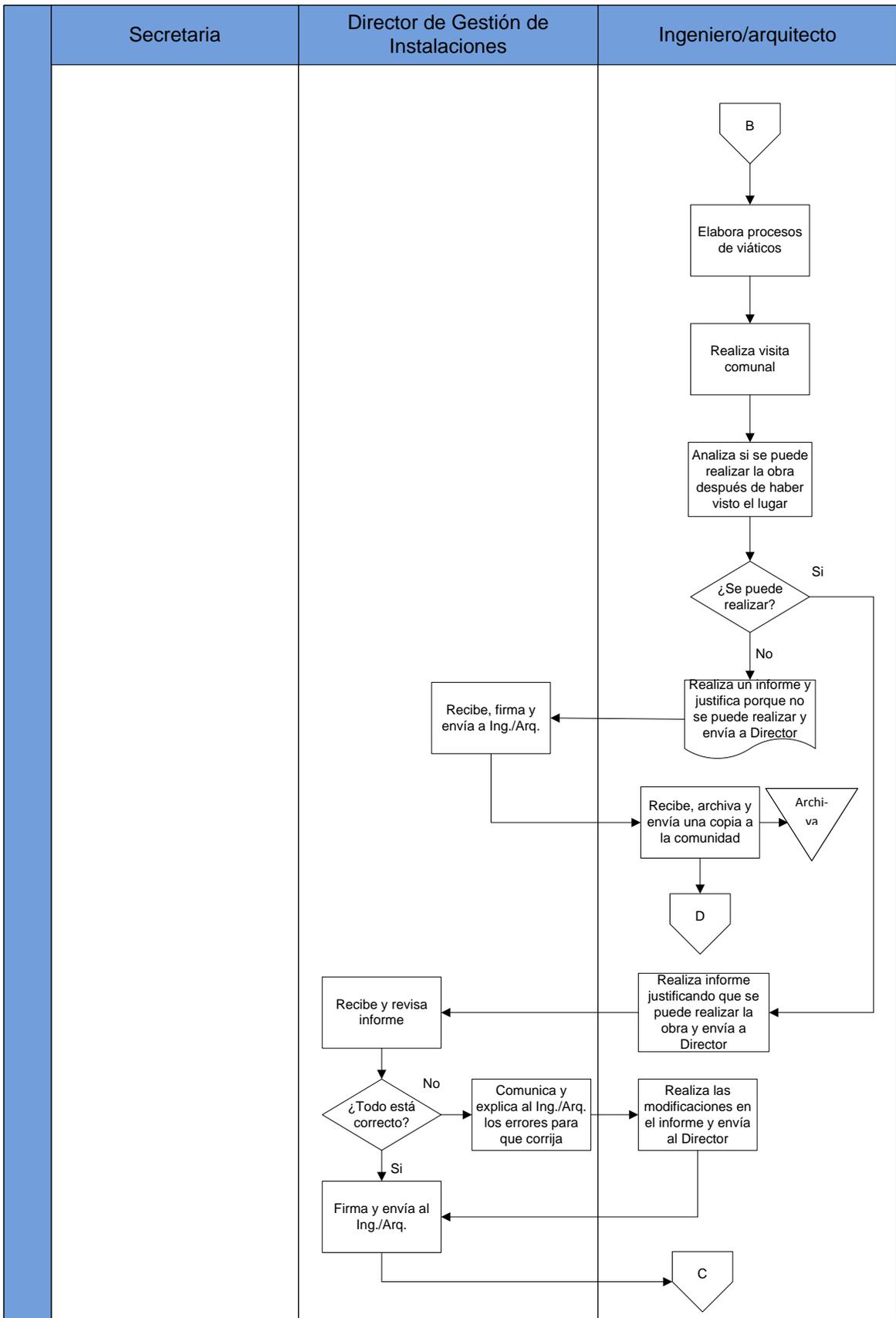
25	Recibe, archiva y envía a la comunidad copia. Fin del procedimiento	Ingeniero/arquitecto
26	Realiza informe que justifica que se puede realizar la obra en la comunidad y envía al director de gestión de instalaciones	Ingeniero/arquitecto
27	Recibe y revisa informe ¿Todo está correcto? Si: Paso 30 No: Paso 28	Director de Gestión de Instalaciones
28	Comunica y explica al ingeniero/arquitecto los errores que hay para que corrija	Director de Gestión de Instalaciones
29	Realiza las modificaciones en el informe según las indicaciones y envía al director de gestión de instalaciones	Ingeniero/arquitecto
30	Firma y envía al ingeniero/arquitecto	Director de Gestión de Instalaciones
31	Recibe, firma y archiva original	Ingeniero/arquitecto
32	Elabora el anteproyecto y presenta al director	Ingeniero/arquitecto
33	Recibe y revisa anteproyecto ¿Todo está correcto? Si: Paso 36 No: Paso 34	Director de Gestión de Instalaciones

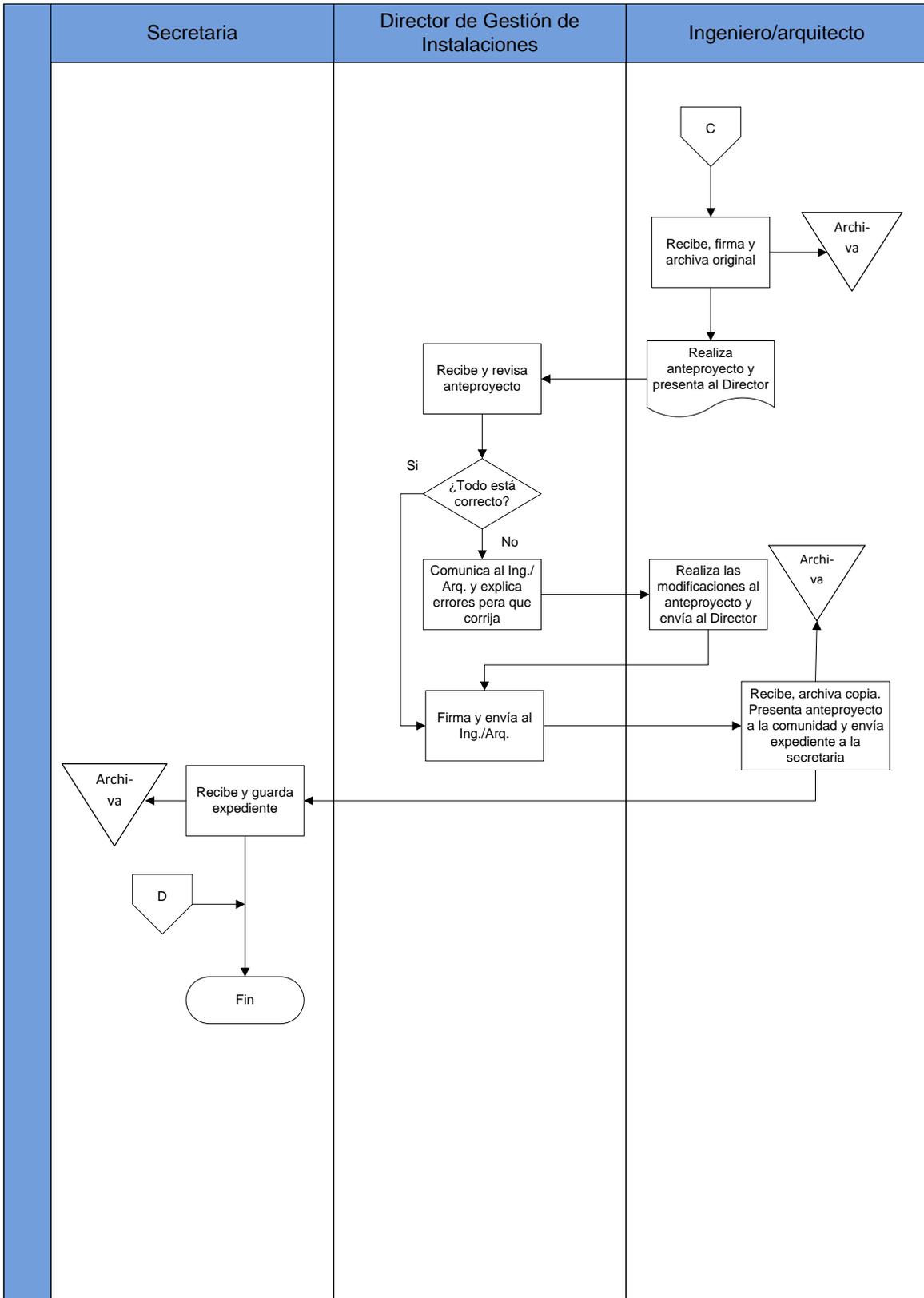
34	Comunica al ingeniero y/o arquitecto y explica los errores para que corrija	Director de Gestión de Instalaciones
35	Realiza las modificaciones al anteproyecto y envía al director de gestión de instalaciones	Ingeniero/arquitecto
36	Firma y envía al ingeniero y/o arquitecto.	Director de Gestión de Instalaciones
37	Recibe y archiva copia. Presenta anteproyecto a la comunidad y envía expediente a la secretaria.	Ingeniero/arquitecto
38	Recibe y guarda expediente	Secretaria
Fin del procedimiento		

B. Diagrama de flujo









C. Análisis de variables

Variable	Análisis
Nombre del procedimiento	El nombre está acorde al contenido del procedimiento.
Descripción general	La descripción muestra a grandes rasgos en qué consiste el procedimiento.
Objetivo del procedimiento	El objetivo muestra el fin del procedimiento.
Alcance	Las áreas involucradas en este procedimiento son: <ul style="list-style-type: none">• Dirección de Gestión de Instalaciones
Responsables	Los responsables de este procedimiento son: <ul style="list-style-type: none">• Secretaria.• Ingeniero/arquitecto.• Director de Gestión de Instalaciones.
Políticas	Las políticas de este procedimiento son: <ul style="list-style-type: none">• Los materiales, mano de obra y toda inversión para el desarrollo del proyecto deberá aportarlo la comunidad.• Todo documento que se genere por parte del profesional, el jefe de cada departamento debe saber sobre el mismo y estar notificado de que se trata.
Formularios	Se utiliza el formulario:

	<ul style="list-style-type: none"> • Atención de solicitud comunitaria (Anexo 8)
Documentos	<p>Dentro de la documentación que se realiza se encuentra el informe y el anteproyecto. Sin embargo se manejan algunos documentos aportados por la comunidad:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Plano catastrado. • Copia de la escritura o Documento por parte de la Municipalidad o Institución correspondiente certificando que el uso del área es exclusiva para actividades Recreativas, Comunales o Deportivas del Barrio, institución o Comunidad. • Personería jurídica (si es Asociación). • Si es un comité o grupo comunal presentar la debida documentación que los acredite como tales. • Fotocopia de Cedula del Solicitante. Ambos lados.
Terminología del procedimiento	<p>Los términos técnicos que se utilizan son:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Asesoría comunal • Anteproyecto • Estudio de curvas de Nivel
Abreviaturas	<p>No se utilizan abreviaturas en este procedimiento.</p>
Sistemas de información	<p>Los sistemas de información que se utilizan en este procedimiento son:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Programas para diseño digital como Auto CAD u otros. • Programa para diseño de estructuras como SAP u

	<p>otros.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Programas para diseño eléctrico y mecánico. • Microsoft office. • Google Earth.
Diagrama de flujo	No existe un diagrama de flujo para este procedimiento.

D. Análisis por el método del hexámetro Quintiliano

Preguntas	Solución
¿Para qué se hace el procedimiento?	Se hace para brindar asesoría técnica a la comunidad del país que lo solicite, en los ámbitos de gestión de infraestructuras físicos, recreativos y deportivos, acorde a sus necesidades y posibilidades, ya que la misma pretende realizar una obra por lo que busca orientación del ICODER para ejecutar la obra de la manera más eficiente y eficaz.
¿Qué se hace en este procedimiento?	En este procedimiento lo que se hace es asesorar y fiscalizar las instalaciones deportivas comunales en el proceso de realización de una obra, para fomentar el desarrollo del deporte, la recreación en todas las comunidades del país, con carácter de servicio público, e integrar todos los sectores.
¿Dónde se realiza dicho procedimiento?	El procedimiento se realiza en la dirección de gestión de instalaciones.
¿Quién hace el	El procedimiento lo realizan:

procedimiento?	<ul style="list-style-type: none"> • La secretaria. • El Director de Gestión de Instalaciones. • Ingeniero/arquitecto.
¿Cuándo se hace el procedimiento?	Este procedimiento se realiza diariamente, ya que al ser una asesoría gratuita las comunidades buscan orientación, es una ayuda que brinda el ICODER y que necesitan las comunidades.
¿Cómo se hace el procedimiento?	<p>Primero la secretaria recibe la consulta por parte de Dirección nacional. De inmediato le solicita a la comunidad los documentos necesarios para realizar la asesoría. Una vez que tiene esos documentos le comunica al director de gestión de instalaciones.</p> <p>Cuando se aprueban los documentos el ingeniero o arquitecto realiza la visita a la comunidad y analiza si se pueden o no realizar proyectos y lo comunica.</p>

E. Conclusiones

- Con base en el análisis del procedimiento se concluye que se realiza adecuadamente.
- Se indican adecuadamente los responsables de este procedimiento.
- El procedimiento no tiene un diagrama de flujo establecido.

F. Recomendaciones

- Indicar en la terminología "Plano Castrado del terreno".
- Establecer otras políticas que regulen las actividades que deben desempeñar los responsables.
- Realizar auditorías periódicas para verificar que este procedimiento se realice de la misma manera que el procedimiento establecido en el manual.
- Elaborar un diagrama de flujo para este procedimiento.

Procedimiento N°7. Procedimiento de reparación de maquinaria de instalaciones deportivas y recreativas propiedad del ICODER

A. Procedimiento		
No. de Operación	Descripción	Responsable
0	Inicio de procedimiento	
1	Comunica al administrador que alguna maquina no se encuentra funcionando lo cual necesita reparación	Encargado de Inst. Deportivas y Recreativas
2	Asigna taller elegido por Proveduría Institucional y comunica al encargado	El administrador de Inst. Deportivas y Recreativas
3	Envía máquina al taller para revisión, llena BRSR y guarda	Encargado de Inst. Deportivas y Recreativas
4	¿Puede realizar la reparación? Si: Paso 6 No: Paso 5	Encargado de Inst. Deportivas y Recreativas
5	Comunica al administrador que no se puede realizar la reparación y fin del procedimiento	Encargado de Inst. Deportivas y Recreativas
6	Pide factura proforma y envía al administrador	Encargado de Inst. Deportivas y

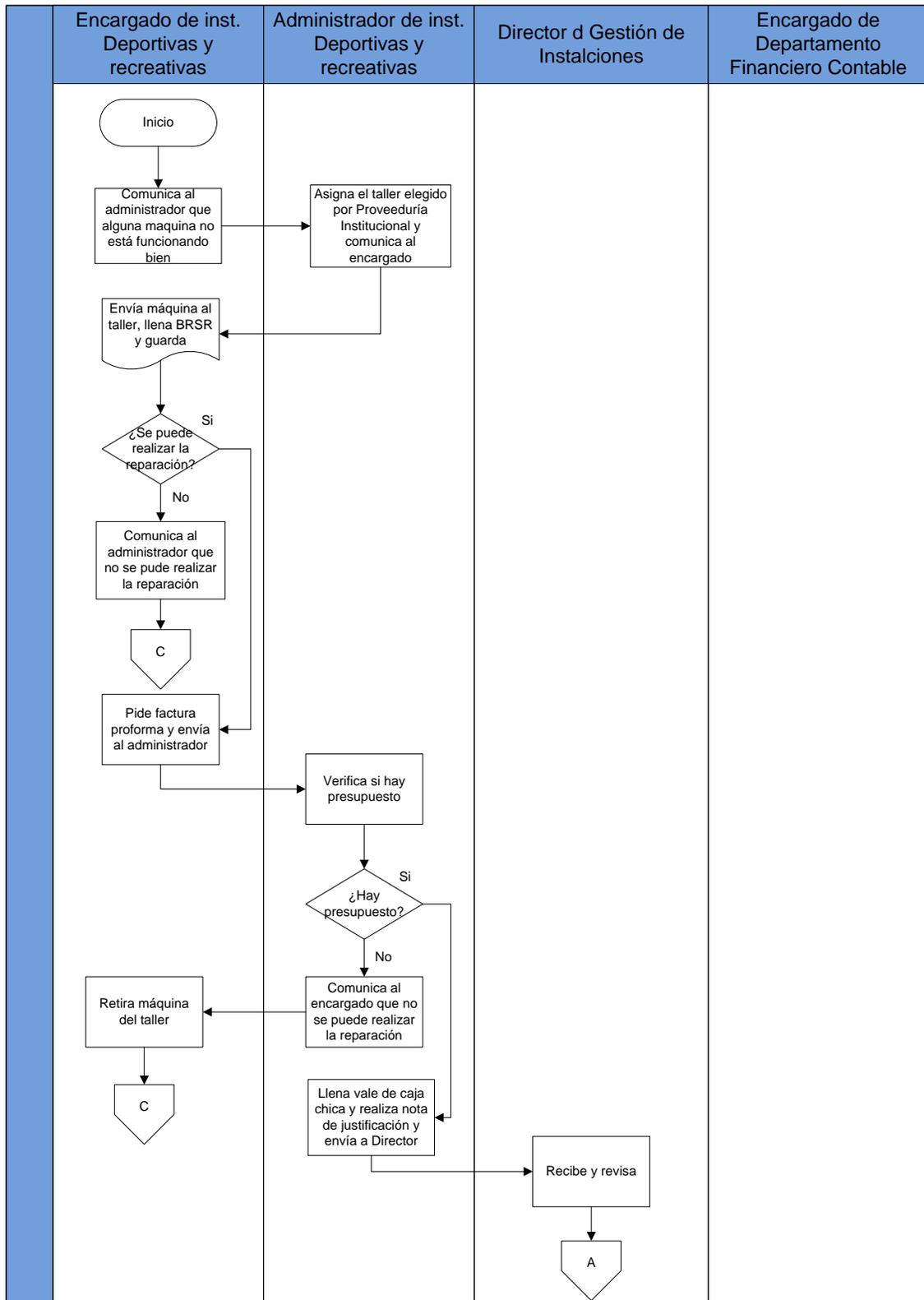
		Recreativas
7	Verifica si hay presupuesto ¿Hay presupuesto? Si: Paso 10 No: Paso 8	El administrador de Inst. Deportivas y Recreativas
8	Comunica al encargado que no se puede realizar la reparación.	El administrador de Inst. Deportivas y Recreativas
9	Retira máquina del taller y fin del procedimiento	Encargado de Inst. Deportivas y Recreativas
10	Llena el vale de caja chica y realiza nota de justificación de la reparación de la máquina y envía al director de gestión de instalaciones	El administrador de Inst. Deportivas y Recreativas
11	Recibe y revisa documentos ¿Todo está correcto? Si: Paso 14 No: Paso 12	El Director de Gestión de Instalaciones
12	Devuelve e indica los errores que hay para que corrija	El Director de Gestión de Instalaciones
13	Realiza las modificaciones de acuerdo a las indicaciones recibidas y envía al director de gestión de instalaciones	El administrador de Inst. Deportivas y Recreativas

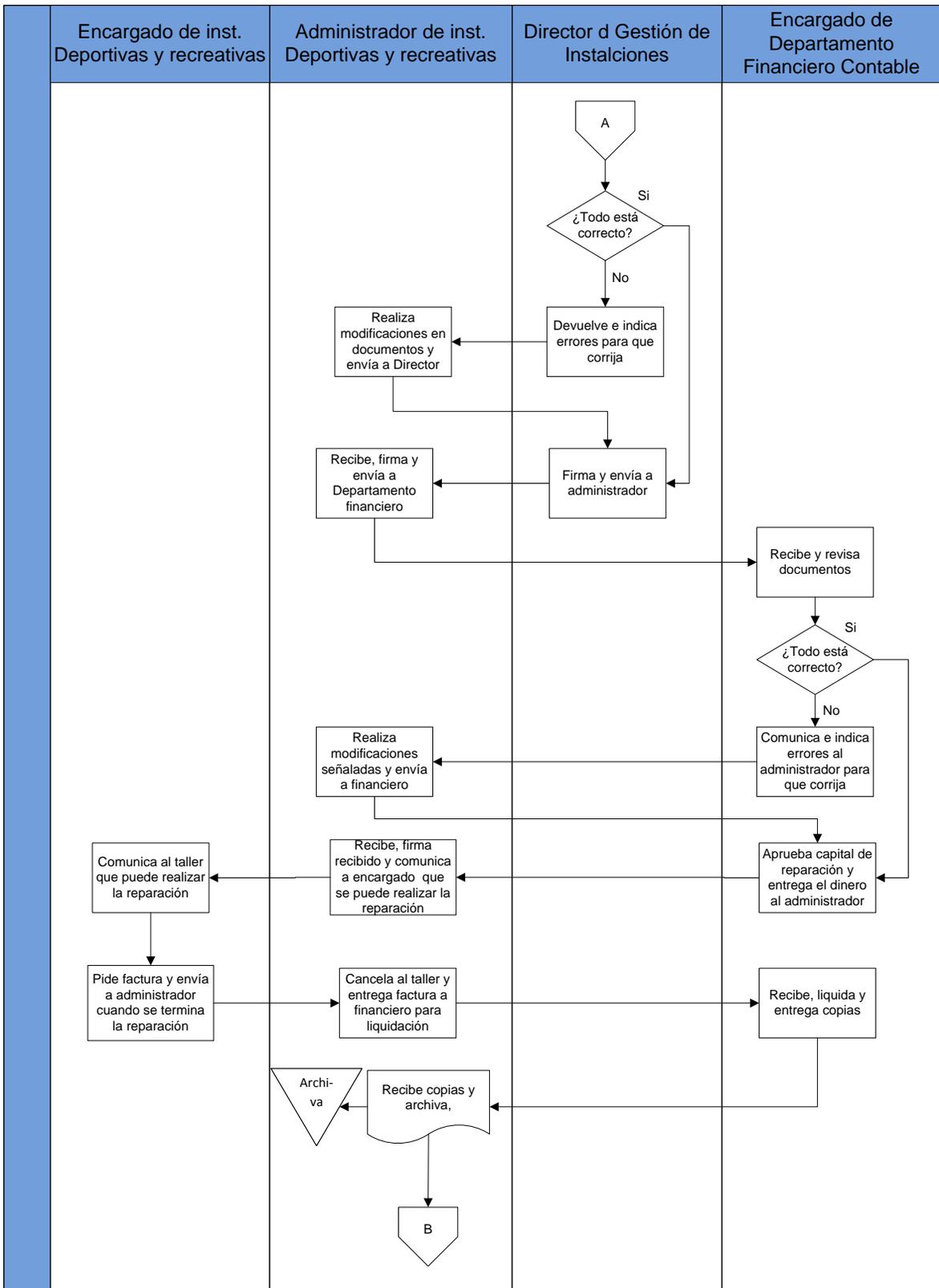
14	Firma y envía al administrador	El Director de Gestión de Instalaciones
15	Recibe, firma y envía al Departamento Financiero Contable	Administrador de Inst. Deportivas y Recreativas
16	Recibe y revisa documentos ¿Todo está correcto? Si: Paso 19 No: Paso 17	Encargado del Departamento Financiero Contable
17	Comunica e indica los errores para que corrija	Encargado del Departamento Financiero Contable
18	Realiza las modificaciones que le indicaron y envía al encargado del departamento financiero contable	Administrador de Inst. Deportivas y Recreativas
19	Aprueba capital de reparación, entrega dinero al administrador de Inst. Deportivas y Recreativas	Encargado del Departamento Financiero Contable
20	Recibe, firma recibido y comunica al encargado de instalaciones que puede realizar la	Administrador de Inst. Deportivas y

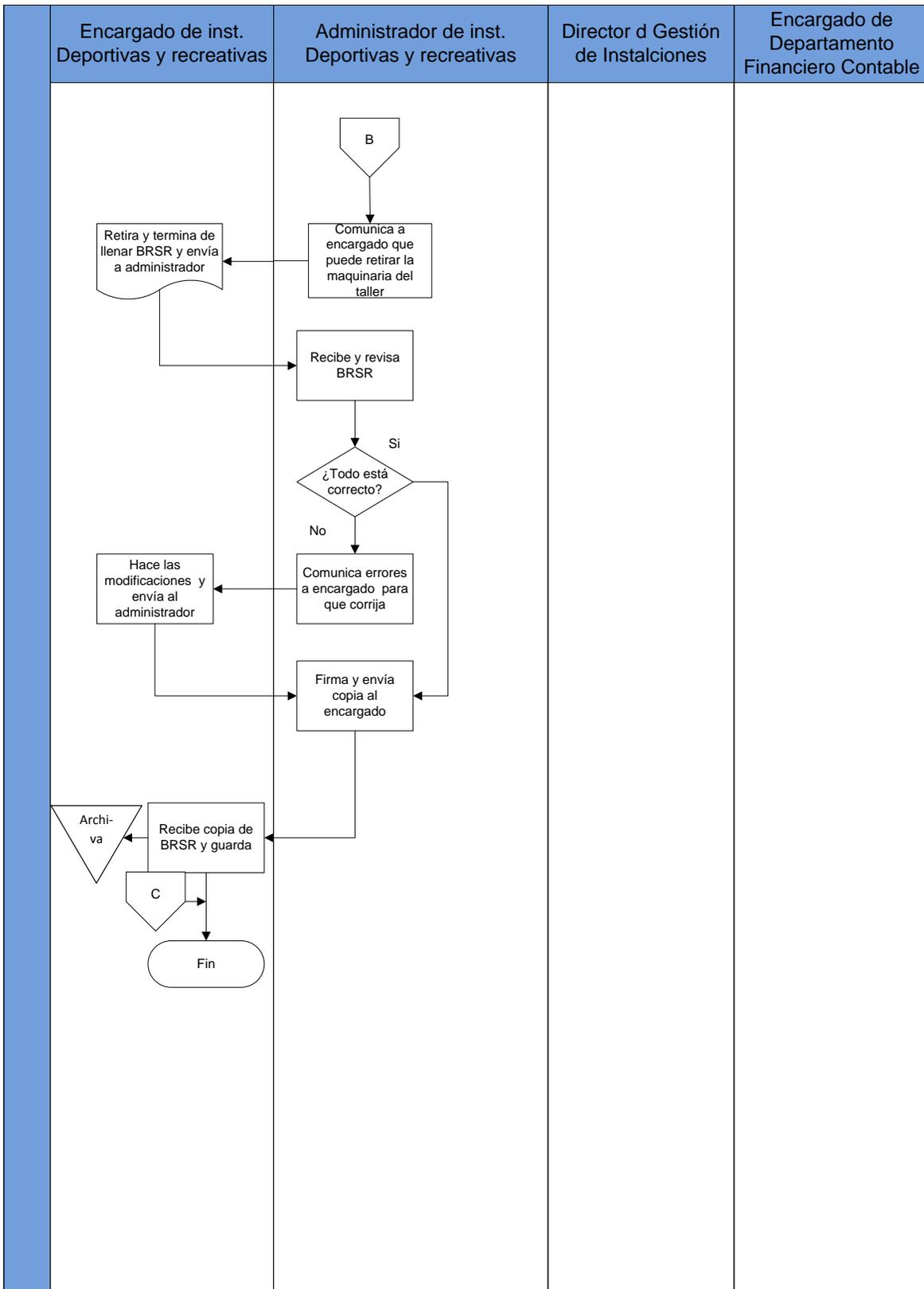
	reparación.	Recreativas
21	Comunica al taller que puede realizar la reparación, una vez terminada la reparación pide factura y envía al administrador	Encargado de Inst. Deportivas y Recreativas
22	Recibe factura y cancela al taller y entrega factura a financiero para liquidación	Administrador de Inst. Deportivas y Recreativas
23	Recibe factura, liquida y entrega copias al administrador	Encargado del Departamento Financiero Contable
24	Recibe copias, archiva y Comunica al encargado que puede retirar la maquinaria del taller	Administrador de Inst. Deportivas y Recreativas
25	Retira y termina de llenar BRSR, envía al administrador	Encargado de Inst. Deportivas y Recreativas
26	Recibe y revisa BRSR ¿Está todo correcto? Si:29 No:27	Administrador de Inst. Deportivas y Recreativas
27	Comunica al encargado de las instalaciones los errores que hay para que corrija y envía	Administrador de Inst. Deportivas y Recreativas

28	Recibe y hace las modificaciones indicadas y envía al administrador	Encargado de Inst. Deportivas y Recreativas
29	Recibe, firma, envía copia al encargado de instalaciones y archiva	Administrador de Inst. Deportivas y Recreativas
30	Recibe copia de BRSR y guarda	Encargado de Inst. Deportivas y Recreativas
Fin del procedimiento		

B. Diagrama de flujo







C. Análisis de variables

Variable	Análisis
Nombre del procedimiento	El nombre está acorde al contenido del procedimiento.
Descripción general	La descripción muestra a grandes rasgos en qué consiste el procedimiento.
Objetivo del procedimiento	No tiene objetivo definido.
Alcance	Las áreas involucradas en el procedimiento son: <ul style="list-style-type: none">• Dirección de Gestión de Instalaciones• Departamento Financiero Contable
Responsables	Los responsables de cumplir con este procedimiento son: <ul style="list-style-type: none">• Encargado de las instalaciones deportivas y recreativas.• Administrador de las instalaciones deportivas y recreativas.• Director de gestión de instalaciones.• Encargado de departamento financiero contable.
Políticas	No tiene políticas establecidas.
Formularios	Los formularios utilizados en este procedimiento son: <ul style="list-style-type: none">• Vale de caja chica (Anexo 9)• Boleta de registro de salida por reparación (Anexo 10)

Documentos	Se realiza una nota de justificación de la reparación y se manejan algunas facturas como la de proforma.
Terminología del procedimiento	Los términos utilizados en este procedimiento son: <ul style="list-style-type: none"> • Maquinaria • Encargado de instalaciones
Abreviaturas	La abreviatura que se utiliza en este procedimiento es: <ul style="list-style-type: none"> • BRSR: Boleta de registro de salida por reparación.
Sistemas de información	Se utiliza las herramientas de Microsoft Office.
Diagrama de flujo	No existe un diagrama de flujo para este procedimiento.

D. Análisis por el método del hexámetro Quintiliano

Preguntas	Solución
¿Para qué se hace el procedimiento?	Para realizar la reparación del equipo dañado y darle seguimiento a la misma, para conservar el adecuado funcionamiento y utilizarlo para su fin.
¿Qué se hace en este procedimiento?	Se mantiene en buen estado la maquinaria de mantenimiento asignada propiedad del ICODER, llevarla a reparar en caso necesario, y dar seguimiento a la reparación de este equipo, para mantener el buen funcionamiento de las instalaciones deportivas y recreativas.

¿Dónde se realiza dicho procedimiento?	En la Dirección de Gestión de Instalaciones.
¿Quién hace el procedimiento?	El procedimiento lo realizan: <ul style="list-style-type: none"> • Encargado de las instalaciones deportivas y recreativas. • Administrador de las instalaciones deportivas y recreativas. • Director de gestión de instalaciones. • Encargado de departamento financiero contable.
¿Cuándo se hace el procedimiento?	Este procedimiento se realiza cuando se requiera, ya que dependerá de la necesidad.
¿Cómo se hace el procedimiento?	El encargado de las instalaciones le comunica al administrador que una maquina no está funcionando correctamente, así que asigna un taller y envía la maquinaria para una revisión. Verifica si hay presupuesto para el pago del arreglo, si hay, llena el vale de caja chica y se realiza el arreglo.

E. Conclusiones

- El procedimiento no cuenta con un objetivo definido.
- No existen políticas que regulen las actividades que desempeñan los responsables del procedimiento.
- Este procedimiento no tiene un diagrama de flujo establecido

F. Recomendaciones

- Definir adecuadamente un objetivo para el procedimiento.
- Establecer políticas que regulen la ejecución de actividades que debe desempeñar cada uno de los responsables presentes en este procedimiento.
- Realizar auditorías periódicas para verificar que este procedimiento se realice de la misma manera que el procedimiento establecido en el manual.
- Elaborar un diagrama de flujo para este procedimiento.

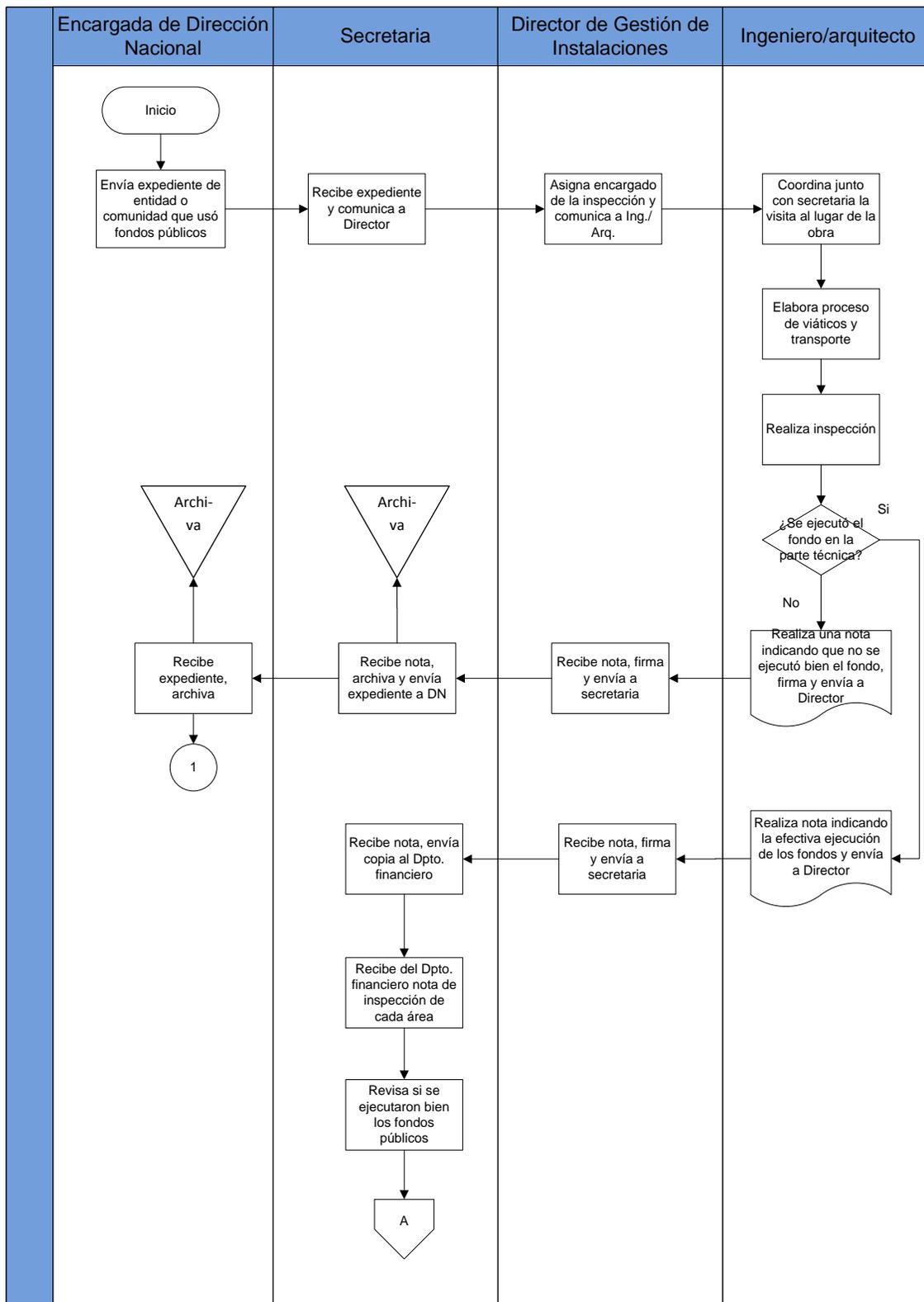
Procedimiento N°8. Procedimiento de Ejecución de Fondos Públicos

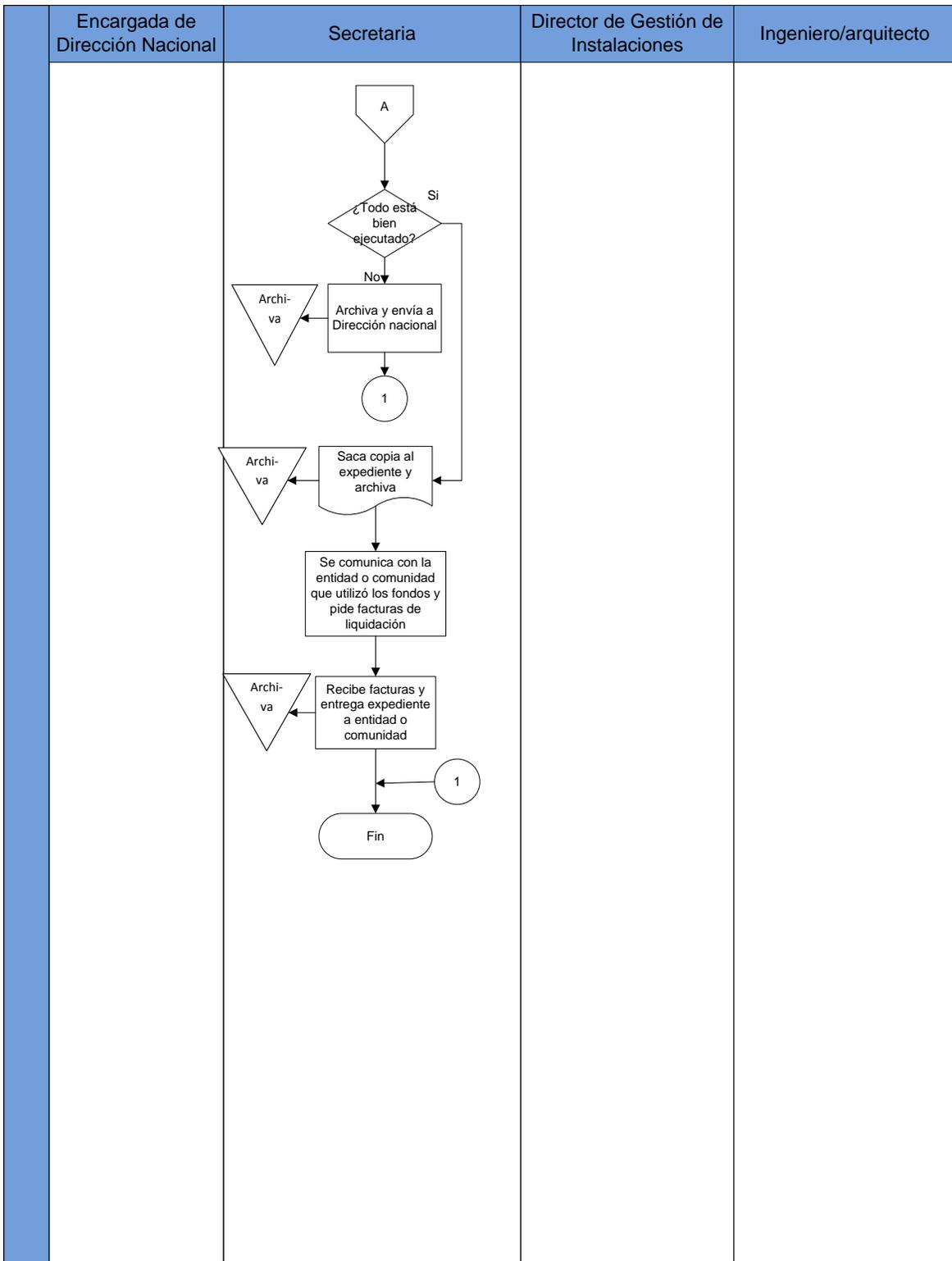
A. Procedimiento		
No. de Operación	Descripción	Responsable
0	Inicio de procedimiento	
1	Envía expediente de entidad o comunidad que utilizó los fondos públicos	Encargada de Dirección Nacional
2	Recibe expediente y comunica a Director	La secretaria
3	Asigna encargado de la inspección y comunica a ingeniero/arquitecto	Director de Gestión de Instalaciones
4	Coordina junto con la secretaria la visita al lugar de la obra	Ingeniero/arquitecto
5	Elabora el proceso de viáticos y transporte	Ingeniero/arquitecto
6	Realiza inspección	Ingeniero/arquitecto
7	Después de la inspección ¿Se ejecutó el fondo en la parte técnica? Si: Paso 12 No: Paso 8	Ingeniero/arquitecto
8	Realiza una nota indicando que no se ejecutó el fondo en la parte técnica, firma y envía al Director	Ingeniero/arquitecto

9	Recibe nota, firma y envía a la secretaria	Director de Gestión de Instalaciones
10	Recibe nota, archiva y envía expediente a la Dirección Nacional	La secretaria
11	Recibe expediente y fin del procedimiento	Encargado de Dirección Nacional
12	Realiza nota indicando la efectiva ejecución de fondos, envía al director	El ingeniero
13	Recibe nota, firma y envía a secretaria	El Director de Gestión de Instalaciones
14	Recibe nota, envía copia al departamento financiero contable y Dirección Nacional	La secretaria
15	Recibe del departamento financiero contable la nota de inspección de cada área	La secretaria
16	Revisa si se ejecutaron bien los fondos públicos ¿Todo está bien ejecutado? Si: Paso 18 No: Paso 17	La secretaria
17	Archiva y envía a la Dirección Nacional. Fin del procedimiento	La secretaria

18	Archiva todo y saca copia al expediente	La secretaria
19	Se comunica con la entidad o comunidad que utilizo bien los fondos. Pide facturas de liquidación	La secretaria
20	Recibe facturas y entrega expediente a la entidad o comunidad	La secretaria
Fin del procedimiento		

B. Diagrama de flujo





C. Análisis de variables

Variable	Análisis
Nombre del procedimiento	El nombre está acorde al contenido del procedimiento.
Descripción general	La descripción muestra a grandes rasgos en qué consiste el procedimiento.
Objetivo del procedimiento	No tiene un objetivo establecido.
Alcance	Las áreas involucradas en este procedimiento son: <ul style="list-style-type: none">• Dirección Nacional.• Dirección de Gestión de Instalaciones.
Responsables	Los responsables de este procedimiento son: <ul style="list-style-type: none">• Encargado de dirección nacional.• Secretaria.• Director de gestión de instalaciones.• Ingeniero/arquitecto.
Políticas	Las políticas de este procedimiento son: <ul style="list-style-type: none">• Todo documento que se genere, el jefe de cada departamento debe saber sobre el mismo y estar notificado de que se trata.• Todo documento debe ser visto por el Director de Gestión de Instalaciones y firmado.• El expediente se entrega cuando la entidad o comunidad lo retire con las facturas

	correspondientes.
Formularios	En este procedimiento no se utilizan formularios.
Documentos	El documento que se realiza es la nota o el informe y se manejan el expediente y notas de los departamentos así como la factura de liquidación.
Terminología del procedimiento	La terminología utilizada en este procedimiento es la siguiente: <ul style="list-style-type: none"> • Fondos Públicos • Inspección técnica
Abreviaturas	Las abreviaturas que se utilizan en este procedimiento son: <ul style="list-style-type: none"> • Dpto. FC y L: Departamento Financiero Contable y Legal. • DN: Dirección Nacional.
Sistemas de información	Se utilizan programas de Microsoft Office.
Diagrama de flujo	No existe un diagrama de flujo establecido para este procedimiento.

D. Análisis por el método del hexámetro Quintiliano

Preguntas	Solución
<p>¿Para qué se hace el procedimiento?</p>	<p>Se hace para verificar que los fondos públicos, donados por algún diputado, entidad pública o el ICODER se hayan utilizado para la infraestructura u obra proyectada, por lo que se hace una inspección técnica para verificar que el dinero se haya gastado de acuerdo a lo planeado en la infraestructura.</p>
<p>¿Qué se hace en este procedimiento?</p>	<p>Verificar que los fondos públicos se hayan empleado de acuerdo a lo proyectado técnicamente.</p>
<p>¿Dónde se realiza dicho procedimiento?</p>	<p>En dirección de gestión de instalaciones.</p>
<p>¿Quién hace el procedimiento?</p>	<p>El procedimiento lo realizan:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Encargado de dirección nacional. • Secretaria. • Director de gestión de instalaciones. • Ingeniero/arquitecto.
<p>¿Cuándo se hace el procedimiento?</p>	<p>Este procedimiento se realiza cuando se requiera, ya que dependerá de la Dirección Nacional.</p>
<p>¿Cómo se hace el procedimiento?</p>	<p>El encargado de dirección nacional envía el expediente a la secretaria, ésta lo revisa le comunica al Director para que asigne a un ingeniero para la inspección. Éste realiza la inspección y además una nota que haga efectiva la inspección y la manda al director, este la recibe, revisa y</p>

	envía a la secretaria para que la archive.
--	--

E. Conclusiones

- El procedimiento no tiene un objetivo establecido por lo que cual es difícil que los responsables cumplan con el mismo.
- No es necesario el uso de formularios en este procedimiento.
- No existe un diagrama de flujo para este procedimiento.

F. Recomendaciones

- Definir el objetivo del procedimiento para que los responsables sepan cual es y así cumplirlo.
- Establecer otras políticas que ayuden a regular las actividades que desempeñan los responsables del procedimiento.
- Realizar auditorías periódicas para verificar que este procedimiento se realice de la misma manera que el procedimiento establecido en el manual.
- Capacitar a la secretaría en materia de fondos públicos.
- Elaborar un diagrama de flujo para este procedimiento.

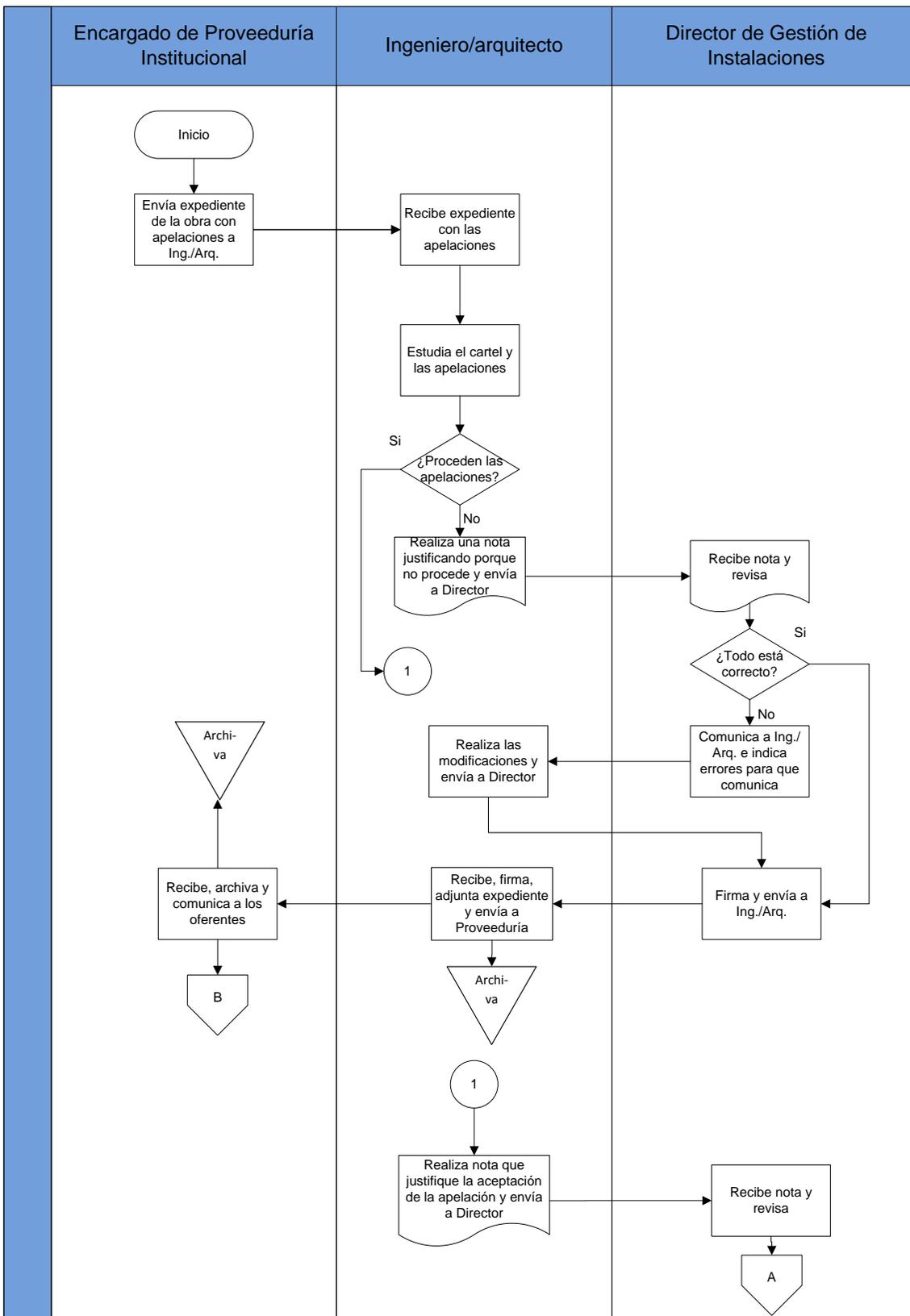
Procedimiento N°9. Procedimiento de apelación por parte de los oferentes en cuanto a la calificación

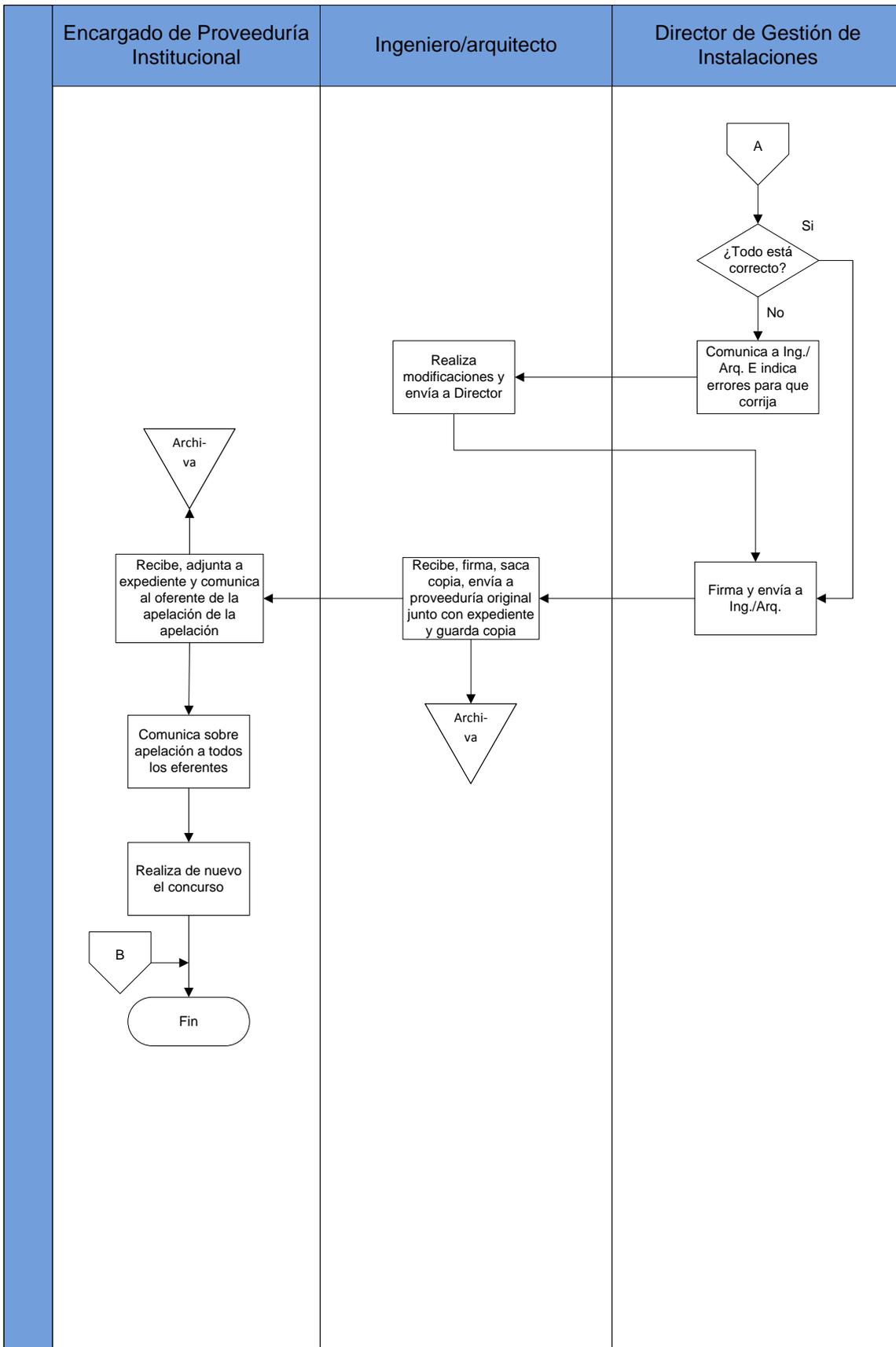
A. Procedimiento		
No. de Operación	Descripción	Responsable
0	Inicio de procedimiento	
1	Envía expediente de la obra con apelaciones a Ingeniero/arquitecto	Encargado de Proveeduría
2	Recibe expediente con apelaciones	Ingeniero/arquitecto
3	Estudia el cartel y las apelaciones	Ingeniero/arquitecto
4	Analiza si proceden las apelaciones ¿Procede la apelación? Si: Paso 12 No: Paso 5	Ingeniero/arquitecto
5	Realiza una nota justificando porque no procede la apelación y envía al Director	Ingeniero/arquitecto
6	Recibe nota y revisa ¿Todo está correcto? Si: Paso 9 No: Paso 7	Director de Gestión de Instalaciones
7	Comunica al ingeniero y explica que la nota no está correcta e indica errores para que corrija	Director de Gestión de Instalaciones
8	Realiza las modificaciones de la nota de acuerdo a	Ingeniero/arquitecto

	las indicaciones dadas y envía al director	
9	Firma y envía al ingeniero	Director de Gestión de Instalaciones
10	Recibe, firma, adjunta al expediente y envía a proveeduría	Ingeniero/arquitecto
11	Recibe, archiva y comunica a los oferentes. Fin del procedimiento	Encargado de Proveeduría Institucional
12	Realiza una nota en el cual justifica la aceptación de la apelación de acuerdo a lo establecido en el cartel y envía al Director	Ingeniero/arquitecto
13	Recibe nota y revisa ¿Todo está correcto? Si: Paso 16 No: Paso 14	Director de Gestión de Instalaciones
14	Comunica al ingeniero/arquitecto e indica los errores para que corrija	Director de Gestión de Instalaciones
15	Realiza las modificaciones y envía al director	Ingeniero/arquitecto
16	Firma y envía al ingeniero/arquitecto	Director de Gestión de Instalaciones

17	Recibe, firma , saca copia y envía original a Proveduría junto con el expediente, guarda copia	Ingeniero/arquitecto
18	Recibe, adjunta al expediente y comunica al oferente de la aceptación de la apelación	Encargado de Proveduría
19	Comunica sobre la apelación a todos los oferentes	Encargado de Proveduría
20	Realiza de nuevo el concurso	Encargado de Proveduría
Fin del procedimiento		

B. Diagrama de flujo





C. Análisis de variables

Variable	Análisis
Nombre del procedimiento	El nombre está acorde al contenido del procedimiento.
Descripción general	La descripción muestra a grandes rasgos en qué consiste el procedimiento.
Objetivo del procedimiento	No tiene objetivo definido.
Alcance	Las áreas involucradas en el procedimiento son: <ul style="list-style-type: none"><li data-bbox="662 919 1190 953">• Dirección de Gestión de Instalaciones<li data-bbox="662 976 1027 1010">• Proveeduría Institucional
Responsables	Los responsables de este procedimiento son: <ul style="list-style-type: none"><li data-bbox="662 1150 1214 1184">• Encargado de proveeduría institucional.<li data-bbox="662 1207 971 1241">• Ingeniero/arquitecto.<li data-bbox="662 1264 1170 1297">• Director de gestión de instalaciones.
Políticas	Las políticas presentes en este procedimiento son las siguientes: <ul style="list-style-type: none"><li data-bbox="662 1486 1356 1577">• La apelación debe ser hecha con base al sistema establecido en el cartel art 55.<li data-bbox="662 1600 1356 1690">• Solo se aceptan las apelaciones que se encuentren dentro del plazo establecido.<li data-bbox="662 1713 1356 1856">• Todo documento que se genere por parte del profesional, el jefe de cada departamento debe saber sobre el mismo y estar notificado de que se

	<p>trata.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Todo documento debe ser visto por el Director de Gestión de Instalaciones y firmado. • En todas las reuniones de trabajo del área de gestión, cada funcionario dará un informe del avance de sus proyectos, actividades, tareas, concursos, compromisos, pendientes, inquietudes, etc.
Formularios	No se utilizan formularios en el procedimiento.
Documentos	Se elabora un documento el cual es la nota para determinar si procede o no. Además se maneja el expediente de los oferentes. En caso de una nueva evaluación se toma en cuenta los documentos empleados en el procedimiento de evaluación de los oferentes.
Terminología del procedimiento	<p>Los términos técnicos que se usan este procedimiento son:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Adjudicación • Oferentes o contratistas • Cartel
Abreviaturas	No se utilizan abreviaturas.
Sistemas de información	Word donde se realizan la documentación.
Diagrama de flujo	El procedimiento no tiene un diagrama de flujo establecido.

D. Análisis por el método del hexámetro Quintiliano

Preguntas	Solución
¿Para qué se hace el procedimiento?	Se hace para atender y resolver las apelaciones por parte de los oferentes involucrados en los concursos en caso de que proceda o no ya que es un recurso con que cuenta el oferente.
¿Qué se hace en este procedimiento?	Atender y resolver las apelaciones por parte de los oferentes involucrados en el concurso.
¿Dónde se realiza dicho procedimiento?	En la Dirección de Gestión de Instalaciones.
¿Quién hace el procedimiento?	El procedimiento lo realizan: <ul style="list-style-type: none">• Encargado de proveeduría institucional.• Ingeniero/arquitecto.• Director de gestión de instalaciones.
¿Cuándo se hace el procedimiento?	Este procedimiento se realiza cuando se requiera, ya que dependerá del trámite del concurso.
¿Cómo se hace el procedimiento?	El encargado de proveeduría envía el expediente con las apelaciones de la obra al ingeniero. Luego de ser revisadas y determinar que proceden, realiza una nota definiendo el porqué de la aceptación de la apelación. Envía a proveeduría, comunica a los oferentes de la apelación y realiza de nuevo el concurso.

E. Conclusiones

- El procedimiento no tiene un objetivo definido.
- No se utilizan formularios en este procedimiento.
- Este procedimiento no tiene un diagrama de flujo establecido.

F. Recomendaciones

- Definir el objetivo del procedimiento.
- Establecer nuevas políticas que regulen las actividades que deben desempeñar los responsables.
- Elaborar un diagrama de flujo para este procedimiento.
- Realizar auditorías periódicas para verificar que este procedimiento se realice de la misma manera que el procedimiento establecido en el manual.

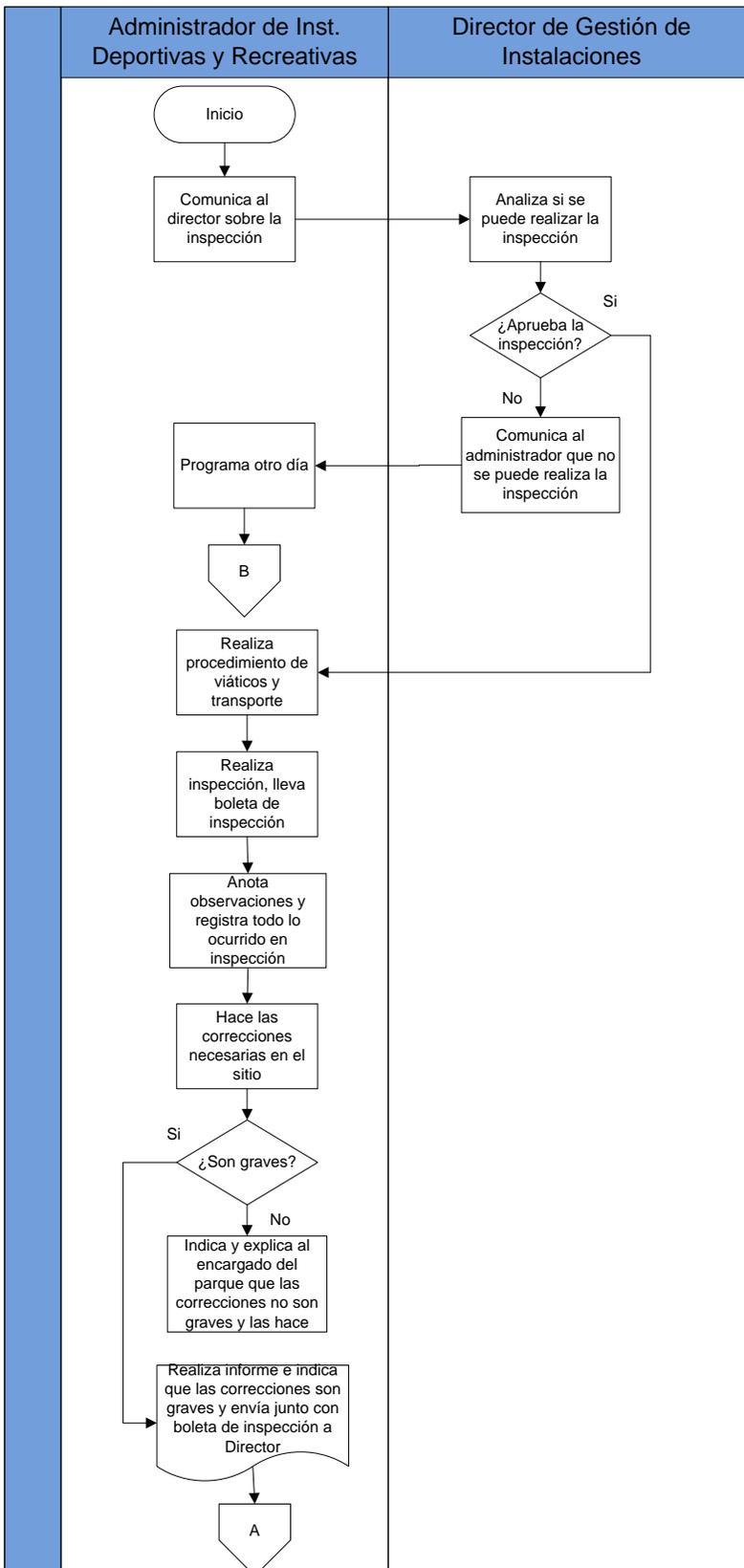
Procedimiento N°10. Procedimiento para realizar inspección en parques recreativos

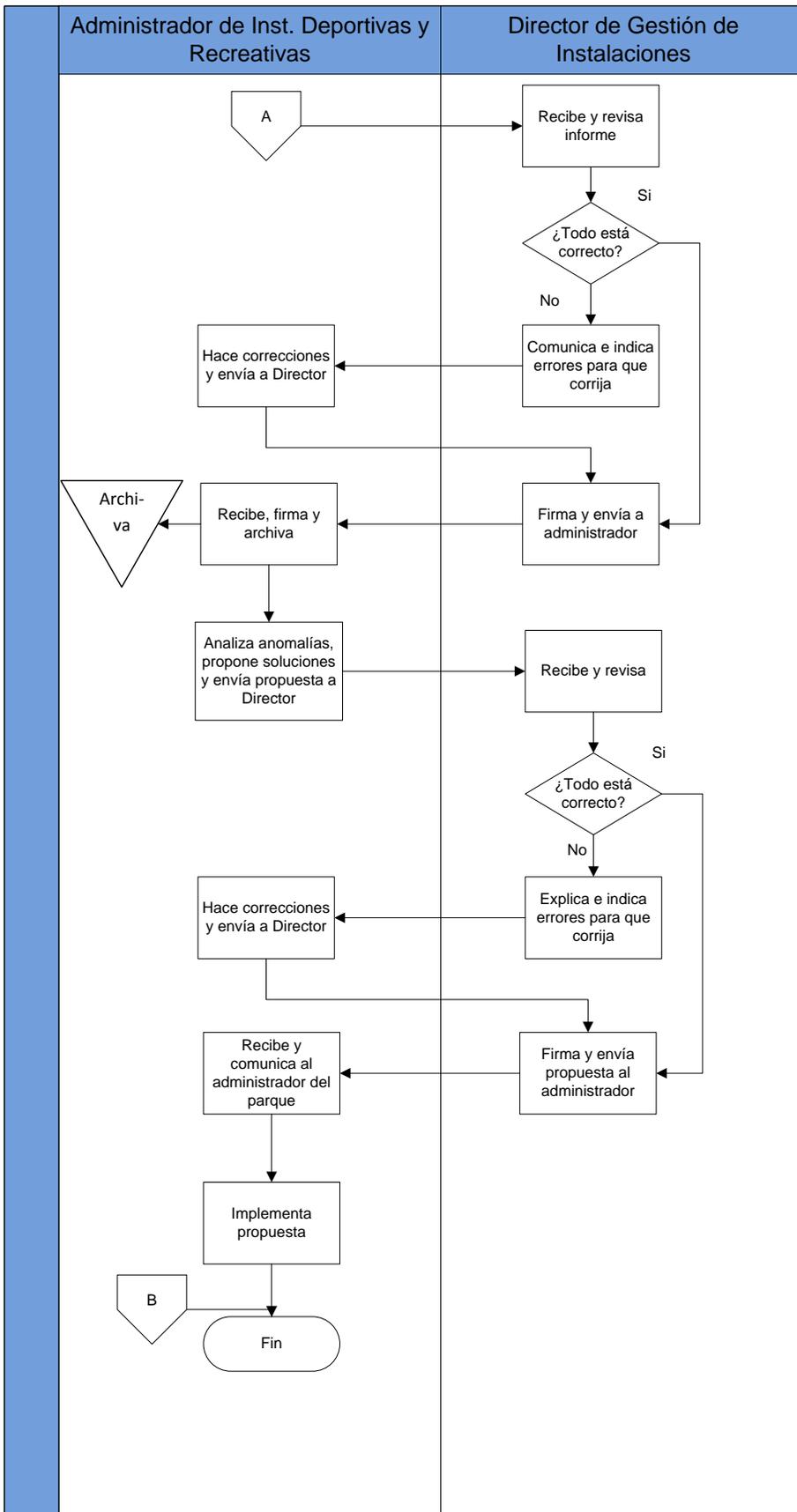
A. Procedimiento		
No. de Operación	Descripción	Responsable
0	Inicio de procedimiento	
1	Comunica al Director de Gestión de Instalaciones sobre la inspección en parques	Administrador de Inst. deportivas y recreativas
2	Analiza si se puede realizar inspección ¿Aprueba inspección? Si: Paso 5 No: Paso 3	Director de Gestión de Instalaciones
3	Comunica al administrador que no se puede realizar la inspección	Director de Gestión de Instalaciones
4	Programa otro día para la inspección. Fin del procedimiento	Administrador de Inst. deportivas y recreativas
5	Realiza procedimiento de viáticos y transporte	Administrador de Inst. deportivas y recreativas
6	Realiza inspección, lleva boleta de inspección de parques	Administrador de Inst. deportivas y recreativas
7	Anota observaciones y registra todo lo ocurrido durante la inspección	Administrador de Inst. deportivas y recreativas

8	Hace las correcciones necesarias en el sitio ¿Son graves? Si: Paso 10 No: Paso 9	Administrador de Inst. deportivas y recreativas
9	Indica y explica al encargado del parque que las correcciones no son graves y las hace	Administrador de Inst. deportivas y recreativas
10	Realiza informe después de la visita indicando que las correcciones son graves y envía junto con la boleta de inspección de parques al director de gestión de instalaciones	Administrador de Inst. deportivas y recreativas
11	Recibe y revisa informe ¿Todo está correcto? Si: Paso 14 No: Paso 12	Director de Gestión de Instalaciones
12	Comunica e indica los errores para que corrija al administrador	Director de Gestión de Instalaciones
13	Hace correcciones indicadas y envía al Director de gestión de instalaciones	Administrador de Inst. deportivas y recreativas
14	Firma y envía al administrador	Director de Gestión de Instalaciones
15	Recibe, firma y archiva. Analiza anomalías, propone soluciones y medidas de control, envía propuesta al director de gestión de instalaciones	Administrador de Inst. deportivas y recreativas

16	Recibe y revisa ¿Todo está correcto? Si: Paso 19 No: Paso 17	Director de Gestión de Instalaciones
17	Explica e indica errores para que corrija	Director de Gestión de Instalaciones
18	Hace correcciones a la propuesta y envía al Director de gestión de instalaciones	Administrador de Inst. deportivas y recreativas
19	Firma y envía propuesta al administrador	Director de Gestión de Instalaciones
20	Recibe y comunica al administrador del parque sobre la propuesta	Administrador de Inst. deportivas y recreativas
21	Implementa propuesta	Administrador de Inst. deportivas y recreativas
Fin del procedimiento		

B. Diagrama de flujo





C. Análisis de variables

Variable	Análisis
Nombre del procedimiento	El nombre está acorde al contenido del procedimiento.
Descripción general	La descripción muestra a grandes rasgos en qué consiste el procedimiento.
Objetivo del procedimiento	El objetivo no se encuentra bien definido.
Alcance	Las áreas involucradas en el procedimiento son: <ul style="list-style-type: none">• Dirección de Gestión de Instalaciones.• Departamento administración de Instalaciones Deportivas y Recreativas.
Responsables	Los responsables de este procedimiento son: <ul style="list-style-type: none">• Administrador de instalaciones deportivas y recreativas.• Director de gestión de instalaciones.
Políticas	Las políticas de este procedimiento son: <ul style="list-style-type: none">• El administrador siempre debe de llevar la boleta de inspección de parque ya que es una guía.• Todo documento que se genere por parte del profesional, el jefe de cada departamento debe saber sobre el mismo y estar notificado de que se trata.• Todo documento debe ser visto por el Director de

	Gestión de Instalaciones y firmado.
Formularios	Se utiliza la boleta de inspección de parques. (Ver anexo 11)
Documentos	Los documentos que se realizan son los informes y las notas correspondientes.
Terminología del procedimiento	La terminología utilizada es: <ul style="list-style-type: none"> • Inspección • Parque Recreativo
Abreviaturas	Inst.: Instalaciones
Sistemas de información	Programas de Microsoft Office
Diagrama de flujo	No existe un diagrama de flujo para este procedimiento.

D. Análisis por el método del hexámetro Quintiliano

Preguntas	Solución
¿Para qué se hace el procedimiento?	Se hace para verificar el estado de las instalaciones y administración, en conformidad con lo reglamentado.
¿Qué se hace en este procedimiento?	Se hacen inspecciones a los parques propiedad del ICODER, de manera periódica, con el fin de verificar la administración y estado de las instalaciones.
¿Dónde se realiza dicho procedimiento?	En la Dirección de gestión de instalaciones.
¿Quién hace el procedimiento?	El procedimiento lo realizan: <ul style="list-style-type: none">• Administrador de instalaciones deportivas y recreativas.• Director de gestión de instalaciones.
¿Cuándo se hace el procedimiento?	Este procedimiento se realiza mensualmente ya que se necesita una revisión periódica.
¿Cómo se hace el procedimiento?	El administrador de instalaciones informa al director acerca de la inspección, una vez que la aprueba se realiza, anota las observaciones y registra todo lo ocurrido. Luego realiza un informe con las anomalías encontradas y propone soluciones y envía propuesta. Una vez aprobada la propuesta, es implementada.

E. Conclusiones

- Es necesario hacer mejoras en el objetivo del procedimiento.
- Para este procedimiento es necesario asistir al parque que se vaya a inspeccionar para tener una excelente ejecución del mismo.
- Con base al análisis de las políticas del procedimiento, se concluye que es necesario adicionar más para regular las actividades que conllevan el éxito del mismo.
- No existe un diagrama de flujo establecido para este procedimiento.

F. Recomendaciones

- Replantear el objetivo del procedimiento.
- Estableces más políticas que regulen las actividades que deben desempeñar los responsables del procedimiento.
- Elaborar un diagrama de flujo para este procedimiento.
- Realizar auditorías periódicas para verificar que este procedimiento se realice de la misma manera que el procedimiento establecido en el manual.

Procedimiento N°11. Procedimiento para realizar inspección de una obra

A. Procedimiento		
No. de Operación	Descripción	Responsable
0	Inicio de procedimiento	
1	Comunica al ingeniero/arquitecto que debe realizar la inspección de una obra	Director de Gestión de Instalaciones
2	Programa visitas para las inspecciones	Ingeniero/arquitecto
3	Realiza tramite de viáticos y transporte	Ingeniero/arquitecto
4	Realiza inspección de la obra	Ingeniero/arquitecto
5	Hace las anotaciones necesarias en el campo, en la bitácora de la obra.	Ingeniero/arquitecto
6	Fiscaliza que se esté realizando la obra según lo establecido y de acuerdo a la inspección y anotaciones ¿Está todo correcto? Si: Paso 7 No: Paso 13	Ingeniero/arquitecto
7	Después de la visita realiza informe que indica que la obra se está realizando correctamente y envía al director de gestión de instalaciones	Ingeniero/arquitecto

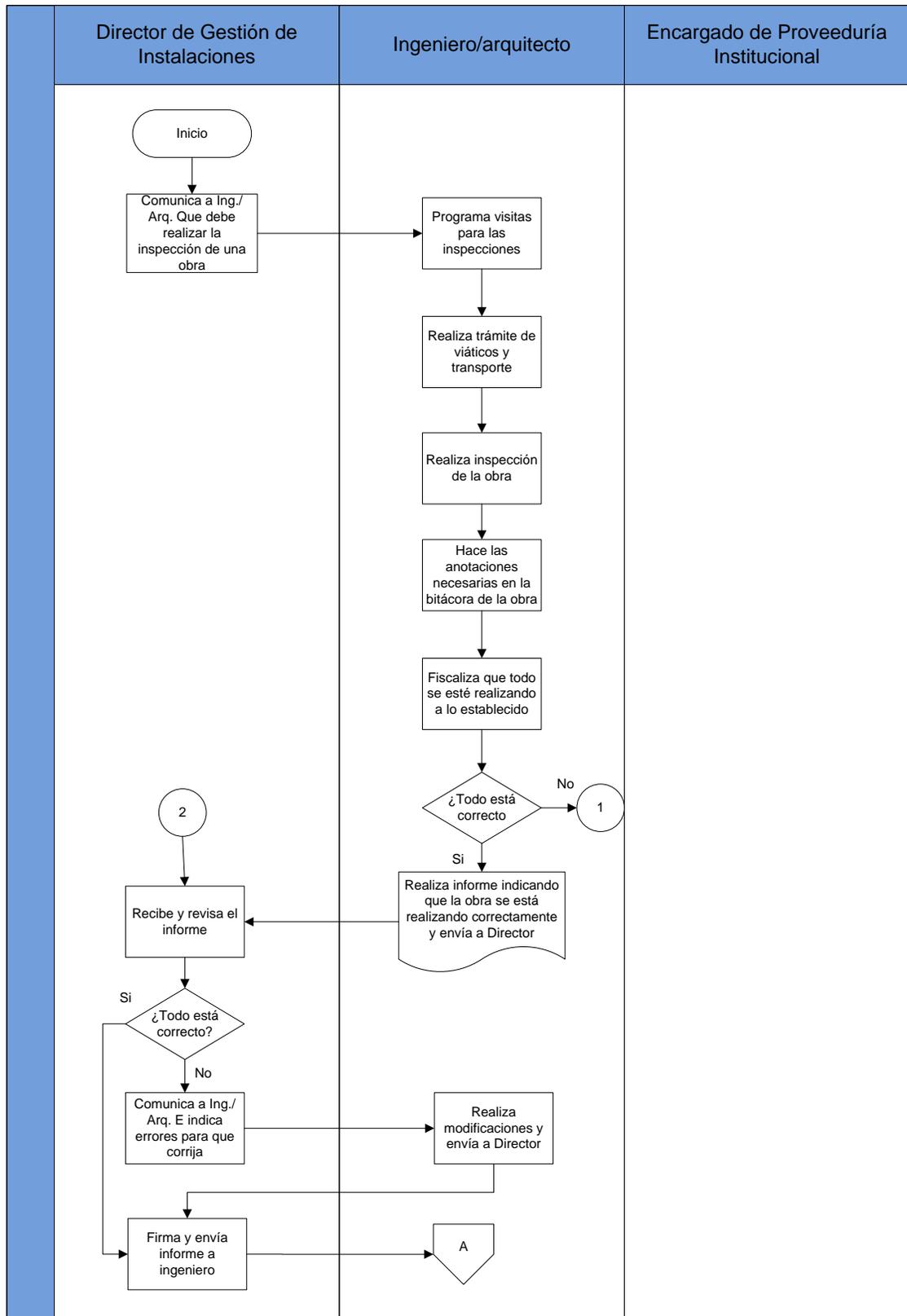
8	Recibe y revisa el informe ¿Todo está correcto? Si: Paso:11 No: Paso 9	Director de Gestión de Instalaciones
9	Comunica al ingeniero/arquitecto que no está correcto el informe, indica errores para que corrija y haga modificaciones	Director de Gestión de Instalaciones
10	Realiza las modificaciones y envía al director	Ingeniero/arquitecto
11	Firma y envía al ingeniero/arquitecto	Director de Gestión de Instalaciones
12	Recibe, firma y envía informe a la empresa correspondiente. Fin del procedimiento	Ingeniero/arquitecto
13	Analiza si es necesario detener la obra ¿Se detiene la obra? Si: Paso 15 No: Paso 14	Ingeniero/arquitecto
14	Realiza un informe con las correcciones o sugerencias, envía al Director y continúa con el paso 8	Ingeniero/arquitecto
15	Detiene inmediatamente la obra y realiza una nota justificando porque se detiene y envía al Director	Ingeniero/arquitecto
16	Recibe y revisa nota ¿Todo está correcto?	Director de Gestión de Instalaciones

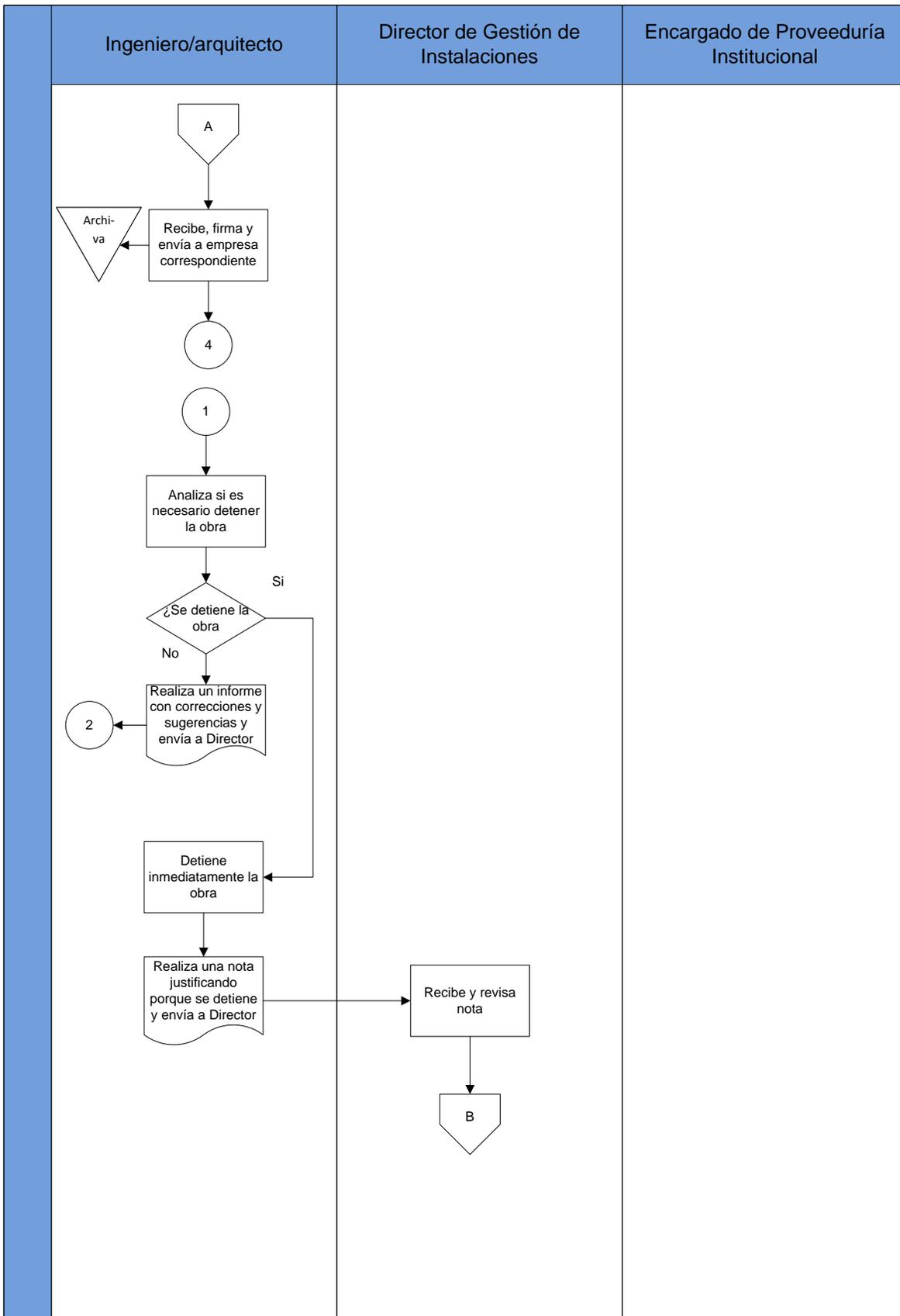
	Si: Paso 19 No: Paso 17	
17	Comunica al ingeniero/arquitecto e indica los errores para que corrija y modifique	Director de Gestión de Instalaciones
18	Realiza las modificaciones y envía al director de gestión de instalaciones	Ingeniero/arquitecto
19	Firma nota y envía al ingeniero/arquitecto	Director de Gestión de Instalaciones
20	Recibe, firma y envía a Proveduría	Ingeniero/arquitecto
21	Recibe y revisa nota ¿Todo está correcto? Si:22 No:22	Encargado de Proveduría Institucional
22	Comunica e indica al ingeniero/arquitecto los errores para que corrija	Encargado de Proveduría Institucional
23	Realiza modificaciones y envía a encargado de proveduría institucional	Ingeniero/arquitecto
24	Firma y envía copia de nota a empresa indicando lo que debe de arreglar o remover si fuera el caso	Encargado de Proveduría Institucional
25	Recibe respuesta de la empresa y envía a Ingeniero	Encargado de Proveduría

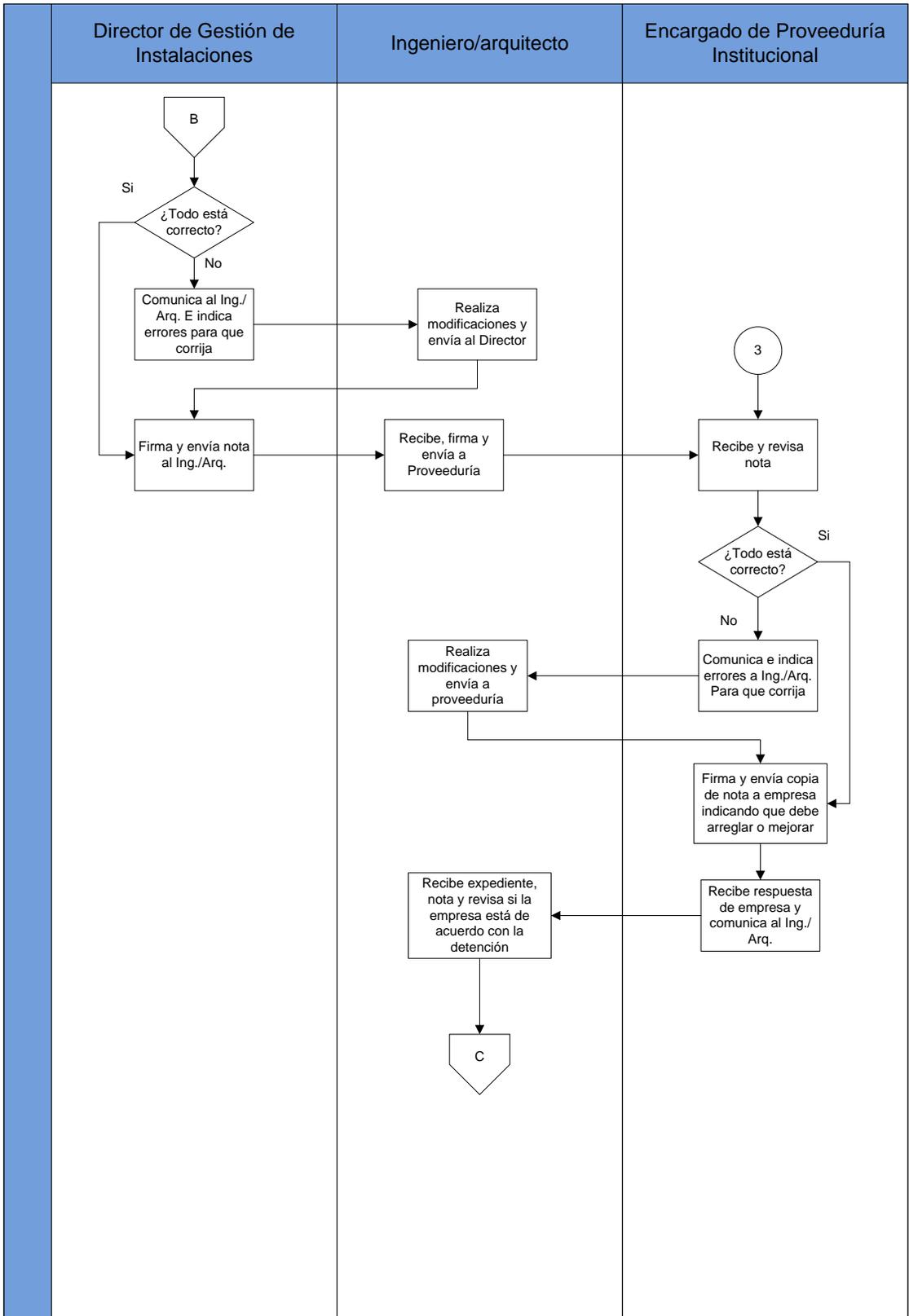
		Institucional
26	Recibe expediente , nota y revisa	Ingeniero/arquitecto
27	La empresa está de acuerdo con la detención de la obra ¿Está de acuerdo con la detención? Si: Paso 30 No: Paso 28	Ingeniero/arquitecto
28	Estudia expediente y responde a la empresa por medio de una nota, envía a Proveduría	Ingeniero/arquitecto
29	Recibe nota y comunica a empresa. Repite paso 21	Encargado de Proveduría Institucional
30	Responde y da orden de inicio de la obra, envía a Proveduría	Ingeniero/arquitecto
31	Recibe y comunica a empresa que puede iniciar la obra nuevamente	Encargado de Proveduría Institucional
32	Hace las inspecciones necesarias cuando la empresa inicia	Ingeniero/arquitecto
33	Al concluir la obra, anota en la bitácora la fecha de finalización e indica el área o características principales de la construcción y su costo; reflejen el	Ingeniero/arquitecto

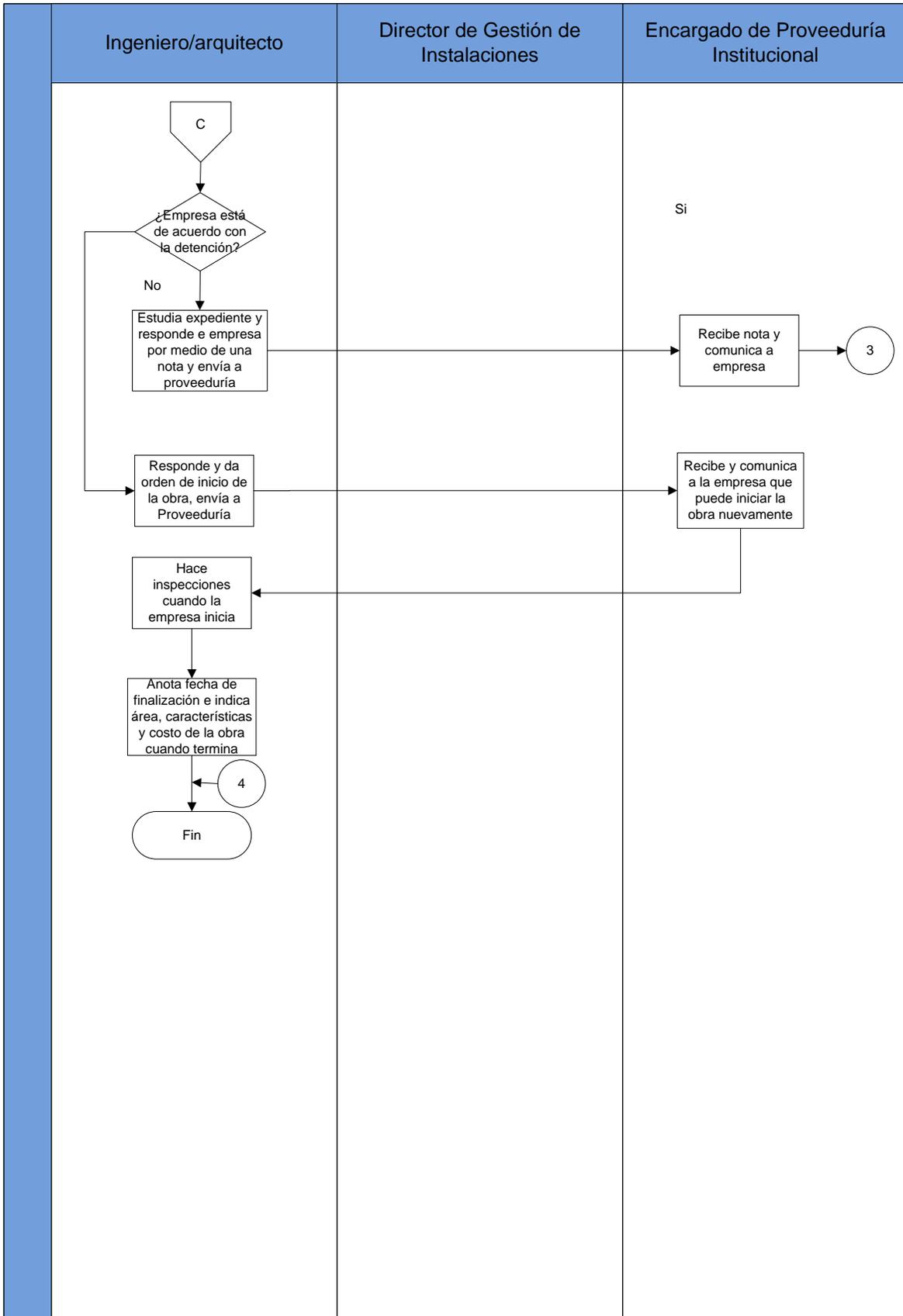
	estado final de la obra	
Fin del procedimiento		

B. Diagrama de flujo









C. Análisis de variables

Variable	Análisis
Nombre del procedimiento	El nombre está acorde al contenido del procedimiento.
Descripción general	La descripción muestra a grandes rasgos en qué consiste el procedimiento.
Objetivo del procedimiento	El objetivo muestra el fin del procedimiento.
Alcance	Las áreas involucradas en este procedimiento son: <ul style="list-style-type: none">• Dirección de Gestión de Instalaciones.• Proveduría Institucional.
Responsables	Los responsables de este procedimiento son: <ul style="list-style-type: none">• Ingeniero/arquitecto.• Director de gestión de instalaciones.• Encargado de proveduría institucional.
Políticas	Las políticas presentes en este procedimiento son: <ul style="list-style-type: none">• Todo documento que se genere por parte del profesional, el jefe de cada departamento debe saber sobre el mismo y estar notificado de que se trata.• Todo documento debe ser visto por el Director de Gestión de Instalaciones y firmado.

	<ul style="list-style-type: none"> • En todas las reuniones de trabajo del área de gestión, cada funcionario dará un informe del avance de sus proyectos, actividades, tareas, concursos, compromisos, pendientes, inquietudes, etc. • Es responsabilidad del profesional a cargo que la ejecución de la obra se realice de acuerdo con lo planeado y programado. • Resolver las dudas que surgieren de la interpretación de los planos, especificaciones, detalles constructivos y cualquier otro aspecto técnico relacionado con la obra. • Anotar en el cuaderno de bitácora, además de una descripción del proceso de construcción de las obras a su cargo, las observaciones, instrucciones o comentarios que a su criterio deben ser considerados por el contratista para el mejor desarrollo de la obra. • Es obligatorio el uso del cuaderno de bitácora de obras del Colegio Federado de Ingenieros y Arquitectos de Costa Rica, para todos los miembros activos que participen en una construcción, tanto si es pública como privada. • Como mínimo, deberán inspeccionar la obra una vez cada 8 días hábiles. Norma 9. • Cuando el profesional realiza una anotación en el cuaderno de bitácora, deberá iniciarse con la fecha y terminarla con su firma y número de carné.
Formularios	No se utilizan formularios.

Documentos	Los documentos que se realizan son los informes y las notas correspondientes.
Terminología del procedimiento	Los términos utilizados son: <ul style="list-style-type: none"> • Inspección del proyecto • Bitácora • Correspondientes
Abreviaturas	No se usan abreviaturas.
Sistemas de información	Programa de Microsoft Office
Diagrama de flujo	No existe un diagrama de flujo para este procedimiento.

D. Análisis por el método del hexámetro Quintiliano

Preguntas	Solución
¿Para qué se hace el procedimiento?	Se hace para velar porque la obra se ejecute de conformidad con los planos constructivos, que el proceso constructivo se desarrolle conforme a las mejores técnicas vigentes, que se garanticen condiciones adecuadas de seguridad laboral y que el producto final responda a los estándares de calidad establecidos en las especificaciones técnicas del proyecto.
¿Qué se hace en este procedimiento?	Se hace una inspección en el lugar donde se realiza la obra, con el fin de verificar que todo se esté realizando conforme a lo establecido.

¿Dónde se realiza dicho procedimiento?	En la dirección de gestión de instalaciones.
¿Quién hace el procedimiento?	El procedimiento lo realizan: <ul style="list-style-type: none"> • Ingeniero/arquitecto. • Director de gestión de instalaciones. • Encargado de proveeduría institucional.
¿Cuándo se hace el procedimiento?	Este procedimiento se realiza cuando se requiera, ya que dependerá de establecido en el cartel.
¿Cómo se hace el procedimiento?	El ingeniero programa una visita en el lugar de la obra para realizar la inspección, fiscaliza que se esté cumpliendo con todo y hace anotaciones. Después de la visita hace un informe y envía al director de gestión de instalaciones, el cual verifica si es necesario detener la obra. Si la obra se detiene, el ingeniero envía el informe a proveeduría, ésta informa a la empresa lo que debe de cambiar o remover, la empresa hace los cambios y la obra continúa.

E. Conclusiones

- Es indispensable que el ingeniero o arquitecto se presente en el lugar donde se está realizando la obra para que puede observar el avance que ésta lleva.
- Los informes realizados en el procedimiento deben ser revisados por el Director de Gestión de Instalaciones.
- No se utilizan formularios en este procedimiento.
- No existe un diagrama de flujos para este procedimiento.

F. Recomendaciones

- Realizar auditorías periódicas para verificar que este procedimiento se realice de la misma manera que el procedimiento establecido en el manual.
- Colocar en la terminología del procedimiento "Obra Pública".
- Realizar un machote o formulario que indique cuáles son los puntos que se van a analizar en la inspección.
- Elaborar un diagrama de flujo para este procedimiento.

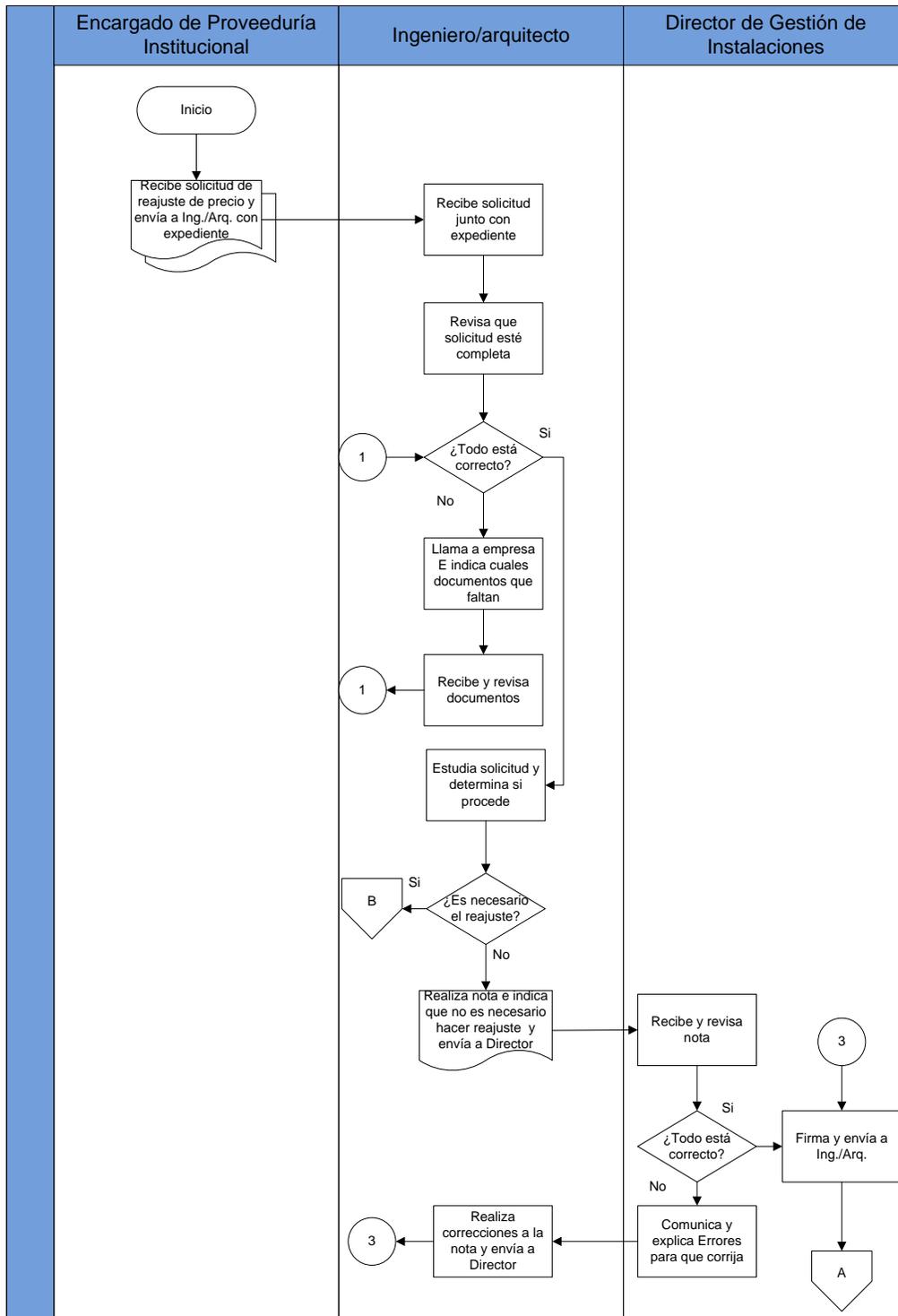
Procedimiento N°12. Procedimiento para realizar reajuste de precio en una obra

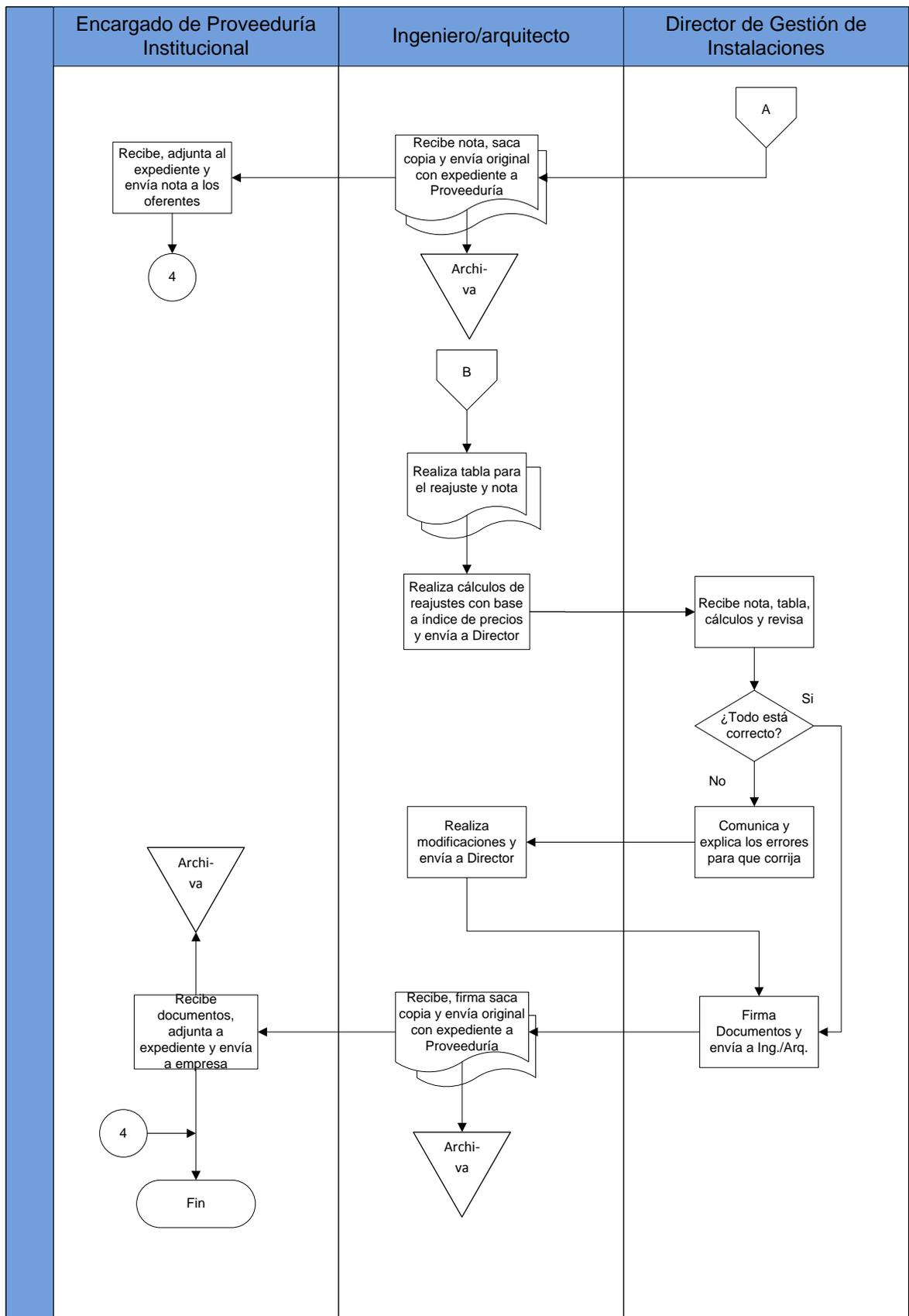
A. Procedimiento		
No. de Operación	Descripción	Responsable
0	Inicio de procedimiento	
1	Recibe solicitud de reajuste de precio de la empresa contratada y envía al ingeniero junto con el expediente	Encargado de Proveeduría
2	Recibe solicitud de reajuste de precio junto con el expediente	Ingeniero/arquitecto
3	Revisa que la solicitud incluye el cuadro comparativo, cronograma de la obra y el tiempo transcurrido de la obra ¿Está todo correcto? Si: Paso 6 No: Paso 4	Ingeniero/arquitecto
4	Llama a empresa y comunica que falta información e indica que es exactamente lo que hace falta	Ingeniero/arquitecto
5	Recibe y revisa documentos de nuevo. Paso 3	Ingeniero/arquitecto
6	Estudia la solicitud y determina si procede la solicitud ¿Es necesario hacer el ajuste?	Ingeniero/arquitecto

	Si: Paso 14 No: Paso 7	
7	Realiza nota indicando que no es necesario hacer el ajuste de precio y envía a el Director	Ingeniero/arquitecto
8	Recibe nota y revisa ¿Todo está correcto? Si: Paso 11 No: Paso 9	Director de Gestión de Instalaciones
9	Comunica al ingeniero/arquitecto y explica los errores que hay para que corrija y haga modificaciones	Director de Gestión de Instalaciones
10	Hace las modificaciones de la nota y envía al director de gestión de instalaciones	Ingeniero/arquitecto
11	Firma y envía al ingeniero	Director de Gestión de Instalaciones
12	Recibe, firma, saca copia y envía original a Proveduría junto con el expediente, guarda copia	Ingeniero/arquitecto
13	Recibe, adjunta al expediente y envía nota a los oferentes. Fin del procedimiento	Encargado de Proveduría
14	Realiza la tabla para el reajuste de precios y nota indicando que es necesario hacer el reajuste de precios	Ingeniero/arquitecto

15	Realiza el cálculo de los reajustes, se hacen con base en los índices de precios. Envía al Director	Ingeniero/arquitecto
16	Recibe nota, tabla, cálculos y revisa ¿Todo está correcto? Si: Paso 19 No: Paso 17	Director de Gestión de Instalaciones
17	Comunica al ingeniero y explica los errores para que corrija	Director de Gestión de Instalaciones
18	Realiza las modificaciones y envía al Director de gestión de instalaciones	Ingeniero/Arquitecto
19	Firma documentos y envía al ingeniero/arquitecto	Director de Gestión de Instalaciones
20	Recibe, firma, saca copia y envía original de nota, tabla, cálculos a Proveduría junto con expediente. Archiva copia	Ingeniero/arquitecto
21	Recibe nota, tabla, cálculos, adjunta al expediente y envía a empresa	Encargado de Proveduría
Fin del procedimiento		

B. Diagrama de flujo





C. Análisis de variables

Variable	Análisis
Nombre del procedimiento	El nombre está acorde al contenido del procedimiento.
Descripción general	La descripción muestra a grandes rasgos en qué consiste el procedimiento.
Objetivo del procedimiento	El objetivo muestra el fin del procedimiento.
Alcance	Las áreas involucradas en este procedimiento son: <ul style="list-style-type: none">• Dirección de Gestión de Instalaciones• Proveeduría Institucional
Responsables	Los responsables de este procedimiento son: <ul style="list-style-type: none">• Encargado de proveeduría institucional.• Ingeniero/arquitecto.• Director de gestión de instalaciones.
Políticas	No existen políticas establecidas.
Formularios	No se utilizan formularios.
Documentos	Se maneja documentos como la solicitud de la empresa, cuadro comparativo, cronograma de la obra, el tiempo transcurrido de la obra y las facturas necesarias. Además se realizan notas para la aprobación de las mismas y la tabla

	de reajuste (ver anexo 12).
Terminología del procedimiento	<p>La terminología utilizada en este procedimiento es la siguiente:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cuadro comparativo • Índice de precios • Precio Inicial • Reajuste de Precios
Abreviaturas	Exp.: Expediente.
Sistemas de información	Las herramientas utilizadas en este procedimiento son los programas de Microsoft Office.
Diagrama de flujo	No hay un diagrama de flujo establecido para este procedimiento.

D. Análisis por el método del hexámetro Quintiliano

Preguntas	Solución
¿Para qué se hace el procedimiento?	Se hace para mantener el equilibrio económico del contrato en las relaciones contractuales entre la Administración y sus contratistas a través de un reajuste del precio en caso de que proceda. De esta forma se pretende mantener el valor real del contrato, evitando que alguna de las partes se vea económicamente perjudicada.
¿Qué se hace en este procedimiento?	Lo que se hace es estudiar, verificar y determinar si se realiza un reajuste de precios de la obra en proceso.
¿Dónde se realiza dicho procedimiento?	En la dirección de gestión de instalaciones.
¿Quién hace el procedimiento?	El procedimiento lo realizan: <ul style="list-style-type: none">• Encargado de proveeduría institucional.• Ingeniero/arquitecto.• Director de gestión de instalaciones.
¿Cuándo se hace el procedimiento?	Este procedimiento se realiza cuando se requiera, ya que dependerá de la inflación y de lo solicitado por la empresa.
¿Cómo se hace el procedimiento?	El ingeniero hace un estudio para definir si se puede o no hacer un reajuste en el precio de una obra.

E. Conclusiones

- El procedimiento no cuenta con políticas establecidas que regulen las actividades que desempeñan los responsables.
- No se utilizan formularios en este procedimiento.
- El procedimiento no tiene un diagrama de flujo establecido.

F. Recomendaciones

- Establecer políticas que regulen las actividades que deben desempeñar los responsables del procedimiento.
- Elaborar un diagrama de flujo para este procedimiento.
- Realizar auditorías periódicas para verificar que este procedimiento se realice de la misma manera que el procedimiento establecido en el manual.

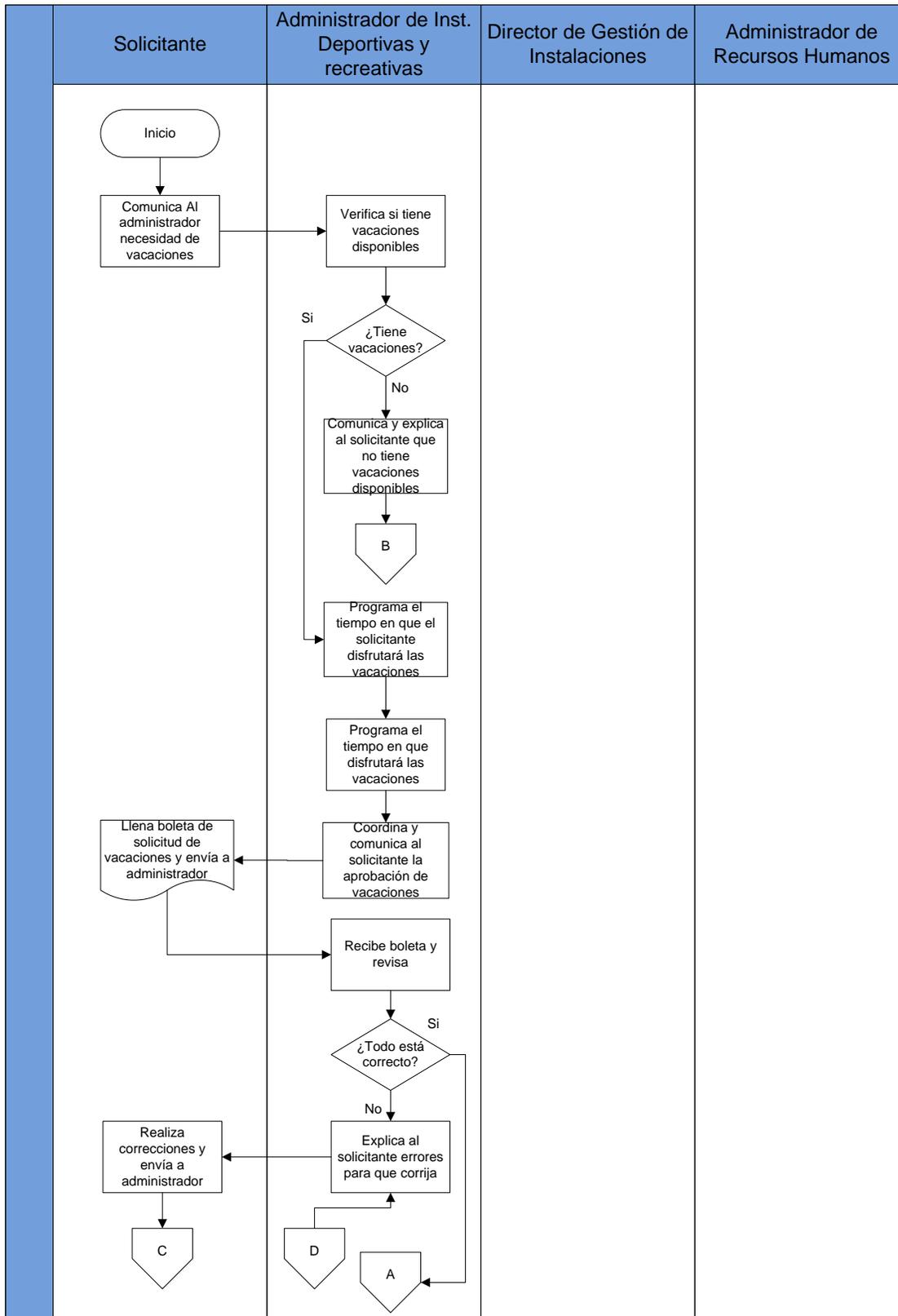
Procedimiento N°13. Procedimiento para realizar trámite de vacaciones de los funcionarios de la Dirección de Gestión de Instalaciones

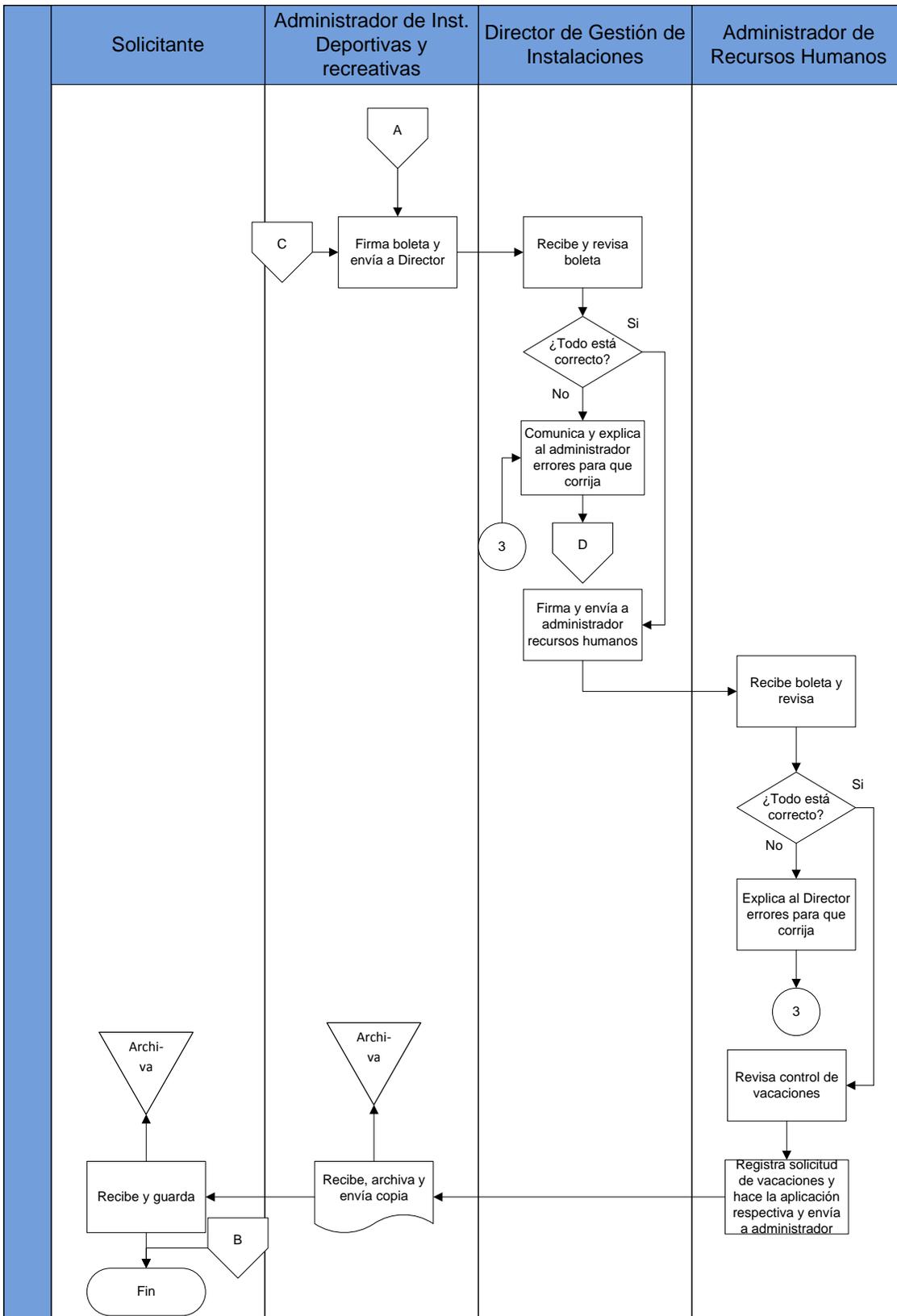
A. Procedimiento		
No. de Operación	Descripción	Responsable
0	Inicio de procedimiento	
1	Comunica al Administrador de la necesidad de vacaciones	El solicitante
2	Verifica si tiene vacaciones disponibles ¿Tiene vacaciones? Si: Paso 4 No: Paso 3	Administrador de Inst. deportivas y recreativas
3	Comunica al solicitante, explica que no tiene vacaciones disponibles. Fin del procedimiento	Administrador de Inst. deportivas y recreativas
4	Programa el tiempo en que el solicitante disfrutará de sus vacaciones	Administrador de Inst. deportivas y recreativas
5	Coordina y comunica al solicitante la aprobación de las vacaciones	Administrador de Inst. deportivas y recreativas
6	Llena la boleta de solicitud de vacaciones y envía al Administrador	El solicitante

7	Recibe y revisa ¿Todo está correcto? Si: Paso 10 No: Paso 8	Administrador de Inst. deportivas y recreativas
8	Explica al solicitante los errores que tiene para que corrija	Administrador de Inst. deportivas y recreativas
9	Hace correcciones en la solicitud de vacaciones y envía al administrador	El solicitante
10	Firma y envía al director de gestión de instalaciones	Administrador de Inst. deportivas y recreativas
11	Recibe y revisa boleta ¿Todo está correcto? Si: Paso 13 No: Paso 12	Director de Gestión de Instalaciones
12	Explica al administrador los errores que hay para que corrija y repite paso 8	Director de Gestión de Instalaciones
13	Firma y envía al administrador de recursos humanos	Director de Gestión de Instalaciones
14	Recibe la boleta de solicitud de vacaciones y revisa ¿Todo está correcto? Si: Paso 16 No: Paso 15	El administrador de recursos humanos

15	Explica al Director de gestión de instalaciones errores para que corrija y repite paso 12	El administrador de recursos humanos
16	Revisa control de vacaciones	El administrador de recursos humanos
17	Registra la solicitud de vacaciones y hace la aplicación respectiva	El administrador de recursos humanos
18	Archiva solicitud de vacaciones y entrega copia al Administrador	El administrador de recursos humanos
19	Recibe copia de solicitud de vacaciones, archiva y envía copia al solicitante	Administrador de Inst. deportivas y recreativas
20	Recibe copia de solicitud de vacaciones y guarda	El solicitante
Fin del procedimiento		

B. Diagrama de flujo





C. Análisis de variables

Variable	Análisis
Nombre del procedimiento	El nombre está acorde al contenido del procedimiento.
Descripción general	La descripción muestra a grandes rasgos en qué consiste el procedimiento.
Objetivo del procedimiento	No tiene objetivo definido.
Alcance	Las áreas involucradas en este procedimiento son: <ul style="list-style-type: none">• Dirección de Gestión de Instalaciones• Administración del Recurso Humano
Responsables	Los responsables de este procedimiento son: <ul style="list-style-type: none">• El solicitante.• Administrador de instalaciones deportivas y recreativas.• Director de gestión de instalaciones.• Administrador de recursos humanos.
Políticas	Las políticas de este procedimiento son: <ul style="list-style-type: none">• La solicitud deberá ser resuelta en los ocho días hábiles siguientes a su presentación, de lo contrario, el servidor podrá gestionar directamente, su derecho ante la Unidad de Recursos Humanos.• El disfrute de las vacaciones se dará de acuerdo al

	Capítulo X del reglamento autónomo de servicios.
Formularios	Boleta solicitud de vacaciones (Anexo 13)
Documentos	No se elabora ningún documento.
Terminología del procedimiento	La terminologías de este procedimiento son: <ul style="list-style-type: none"> • Vacaciones • Solicitante
Abreviaturas	No se usan abreviaturas.
Sistemas de información	Se utilizan las herramientas de Microsoft Office.
Diagrama de flujo	No existe un diagrama de flujo establecido para este procedimiento.

D. Análisis por el método del hexámetro Quintiliano

Preguntas	Solución
¿Para qué se hace el procedimiento?	Se hace para realizar el trámite de vacaciones para los funcionarios de las instalaciones deportivas y recreativas.
¿Qué se hace en este procedimiento?	Se autoriza el disfrute de vacaciones, procurando que no se den acumulaciones indebidas de éstas, planificándolas para que no se perjudique el debido funcionamiento del servicio.
¿Dónde se realiza dicho procedimiento?	En la dirección de gestión de instalaciones.
¿Quién hace el procedimiento?	El procedimiento lo realizan: <ul style="list-style-type: none">• El solicitante.• Administrador de instalaciones deportivas y recreativas.• Director de gestión de instalaciones.• Administrador de recursos humanos.
¿Cuándo se hace el procedimiento?	Este procedimiento se realiza cuando se requiera, ya que dependerá de la solicitud del funcionario
¿Cómo se hace el procedimiento?	El solicitante comunica la necesidad de vacaciones, el administrador de las instalaciones verifica si este tiene vacaciones disponibles y las aprueba. El solicitante llena la boleta, se envía a recursos humanos y se aprueban las vacaciones.

E. Conclusiones

- El colaborador debe tener vacaciones pendientes para que el procedimiento se lleve a cabo.
- No hay objetivo definido para este procedimiento.
- No existe un diagrama de flujo para este procedimiento.

F. Recomendaciones

- Definir un objetivo para el procedimiento.
- Elaborar un diagrama de flujo para este procedimiento.
- Establecer otras políticas que regulen las actividades que deben desempeñar los responsables.

Procedimiento N°14. Procedimiento para realizar construcción, adición y mejoras a una obra

A. Procedimiento		
No. de operación	Descripción	Responsable
0	Inicio de procedimiento	
1	Asigna proyecto al ingeniero/arquitecto	Director de Gestión de Instalaciones
2	Realiza las visitas para inspeccionar (ver procedimiento de inspección) el estado de las instalaciones y verifica si se hace una construcción, adición, o mejora.	Ingeniero/arquitecto
3	Lleva un registro de las revisiones hechas	Ingeniero/arquitecto
4	Elabora un análisis cualitativo y cuantitativo sobre las visitas hechas, envía al Director de gestión de instalaciones	Ingeniero/arquitecto
5	Recibe análisis y revisa ¿Todo está correcto? Si: Paso 8 No: Paso 6	Director de Gestión de Instalaciones
6	Comunica al ingeniero/arquitecto e indica los errores para que corrija	Director de Gestión de Instalaciones
7	Realiza las correcciones del análisis y envía al	Ingeniero/arquitecto

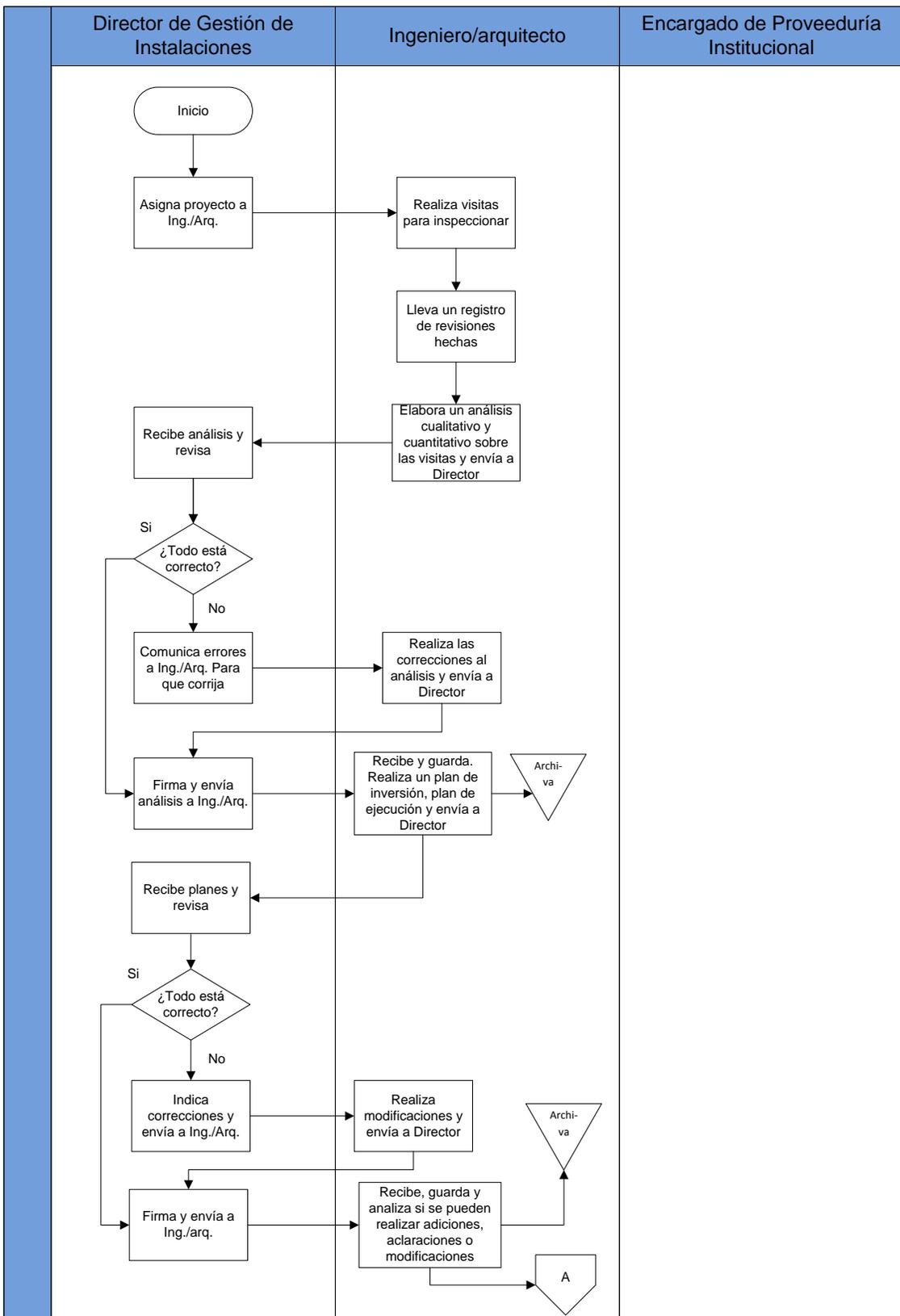
	Director de gestión de instalaciones	
8	Firma y envía análisis al ingeniero y/o arquitecto	Director de Gestión de Instalaciones
9	Recibe análisis y guarda	Ingeniero/arquitecto
10	Realiza un plan de inversión y luego un plan de ejecución de la obra y envía al director de gestión de instalaciones	Ingeniero/arquitecto
11	Recibe planes y revisa ¿Todo está correcto? Si: Paso 14 No: Paso 12	Director de Gestión de Instalaciones
12	Envía al ingeniero e indica correcciones	Director de Gestión de Instalaciones
13	Realiza modificaciones y envía al director de gestión de instalaciones	Ingeniero/arquitecto
14	Firma y envía al ingeniero y/o arquitecto	Director de Gestión de Instalaciones
15	Recibe y guarda. Analiza si se puede realizar la adición, las aclaraciones o modificaciones del lugar ¿Se pueden realizar la adición, aclaraciones o modificaciones? Si: Paso 17 No: Paso 16	Ingeniero/arquitecto

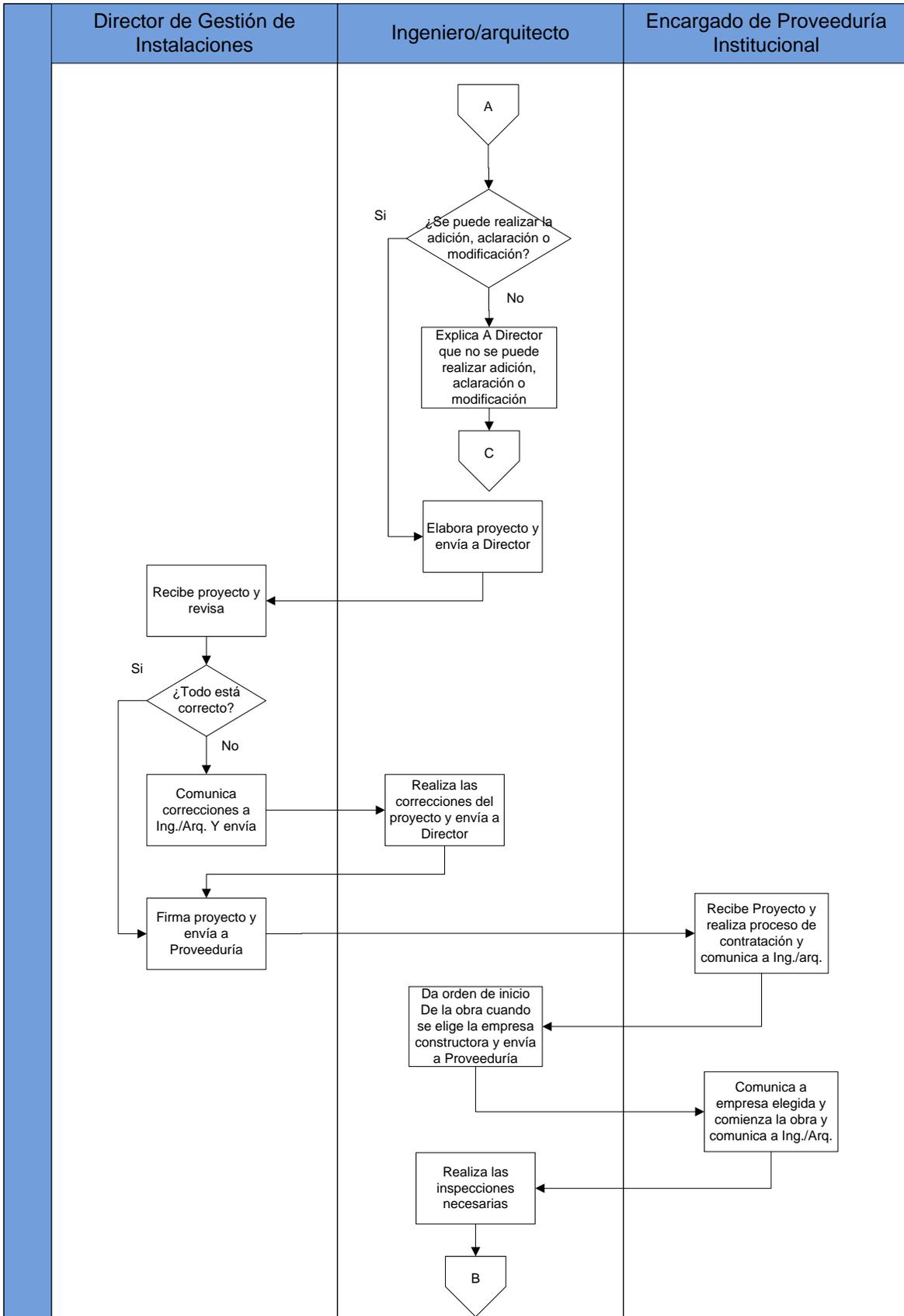
16	Comunica al Director que no se puede realizar adiciones, aclaraciones ni modificaciones y fin del procedimiento	Ingeniero/arquitecto
17	Elabora el proyecto(ver programa de ejecución de proyectos de obras propias del ICODER) envía a director de gestión de instalaciones	Ingeniero/arquitecto
18	Recibe proyecto y revisa ¿Todo está correcto? Si: Paso 21 No: Paso 19	Director de gestión de instalaciones
19	Comunica correcciones al ingeniero/arquitecto para que corrija	Director de gestión de instalaciones
20	Realiza las correcciones del proyecto y envía al director de gestión de instalaciones	Ingeniero/arquitecto
21	Recibe proyecto firma y envía a proveeduría institucional	Director de Gestión de Instalaciones
22	Recibe proyecto y realiza proceso de contratación y comunica a Ingeniero/arquitecto	Encargado de Proveeduría
23	Da orden de inicio a la obra, envía a Proveeduría una vez elegido a la empresa constructora	Ingeniero/arquitecto
24	Comunica a empresa elegida, comienza la construcción, adición o mejora y comunica a ingeniero/arquitecto	Encargado de Proveeduría

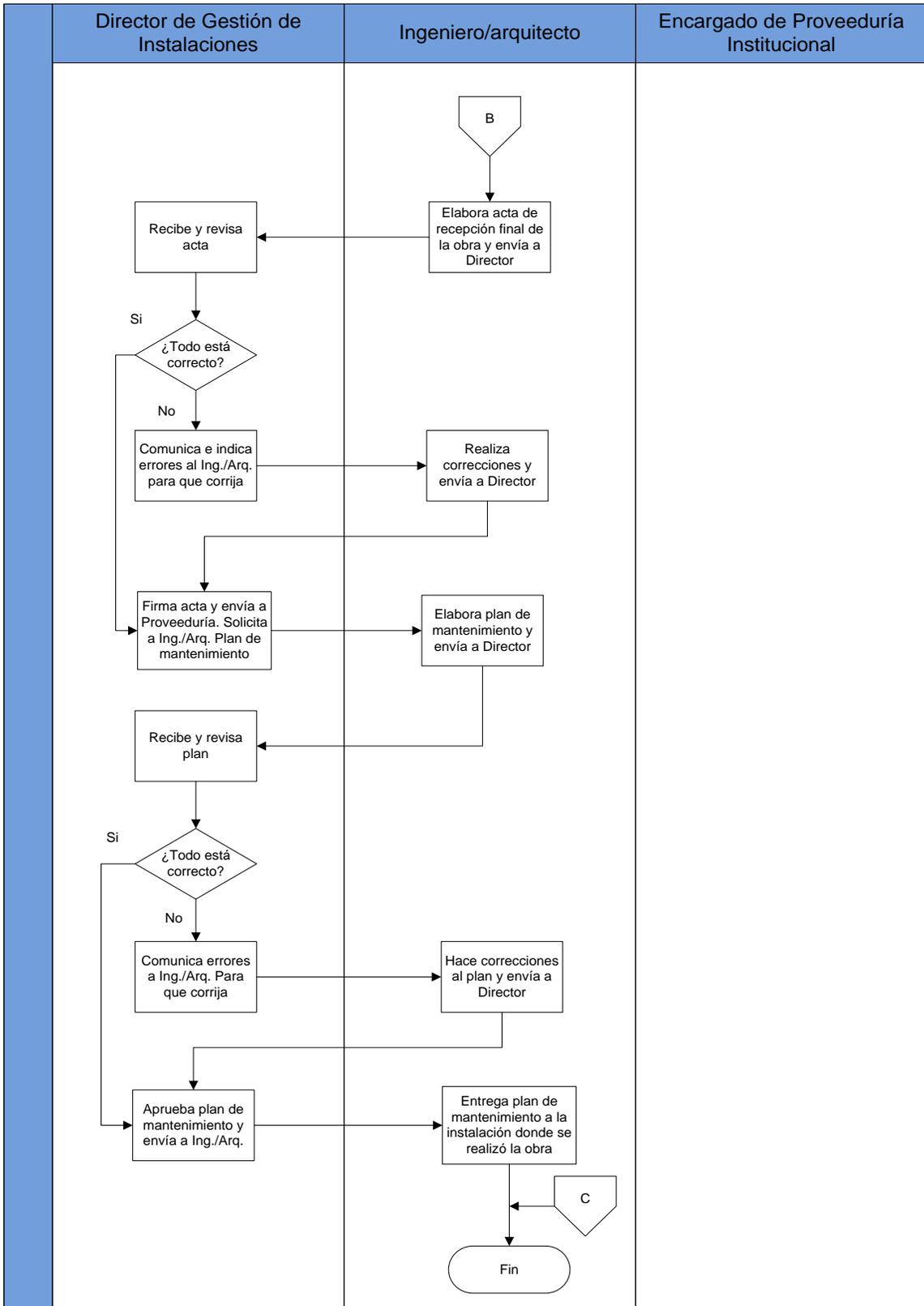
25	Realiza las inspecciones necesarias	Ingeniero/arquitecto
26	Elabora acta de recepción final de obra y envía al director de gestión de instalaciones una vez finalizada la obra	Ingeniero/arquitecto
27	Recibe y revisa acta ¿Todo está correcto? Si: Paso 30 No: Paso 28	Director de Gestión de Instalaciones
28	Comunica e Indica al ingeniero/arquitecto los errores para que corrija	Director de gestión de instalaciones
29	Hace correcciones y envía a director de gestión de instalaciones	Ingeniero/arquitecto
30	Firma y envía a Proveduría Institucional. Solicita a ingeniero/arquitecto que realice plan de mantenimiento de la instalación.	Director de Gestión de Instalaciones
31	Elabora plan de mantenimiento de la instalación y envía a director de gestión de instalaciones	Ingeniero/arquitecto
32	Recibe y revisa el plan ¿Todo está correcto? Si: Paso 35 No: Paso 33	Director de Gestión de Instalaciones
33	Indica errores al ingeniero/arquitecto para que corrija	Director de gestión de instalaciones

34	Realiza las correcciones al plan y envía al director de gestión de instalaciones	Ingeniero/arquitecto
35	Aprueba plan de mantenimiento de instalaciones y envía a ingeniero	Director de Gestión de Instalaciones
36	Entrega plan de mantenimiento a la instalación donde se realizó la obra	Ingeniero/arquitecto
Fin del procedimiento		

B. Diagrama de flujo







C. Análisis de variables

Variable	Análisis
Nombre del procedimiento	El nombre está acorde al contenido del procedimiento.
Descripción general	La descripción muestra a grandes rasgos en qué consiste el procedimiento.
Objetivo del procedimiento	No tiene un objetivo definido.
Alcance	Las áreas involucradas en este procedimiento son: <ul style="list-style-type: none">• Dirección de Gestión de Instalaciones• Proveeduría Institucional
Responsables	Los responsables de este procedimiento son: <ul style="list-style-type: none">• Director de gestión de instalaciones.• Ingeniero/arquitecto.• Encargado de proveeduría institucional.
Políticas	No tiene políticas establecidas.
Formularios	No se utilizan formularios en este procedimiento.
Documentos	Se realizan varios documentos entre los cuales están un análisis cualitativo y cuantitativo. Luego el profesional elabora un plan de inversión, plan de ejecución de la obra y un plan de mantenimiento, además de los informes hechos por visitas.

<p>Terminología del procedimiento</p>	<p>La terminología que se utiliza en este procedimiento es la siguiente:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Informe cuantitativo y cualitativo • Obra Pública • Inspección del proyecto • Bitácora • Plan de inversión • Manual de mantenimiento
<p>Abreviaturas</p>	<p>No se utilizan.</p>
<p>Sistemas de información</p>	<p>Se utilizan los programas de Microsoft Office.</p>
<p>Diagrama de flujo</p>	<p>No existe un diagrama de flujo para este procedimiento.</p>

D. Análisis por el método del hexámetro Quintiliano

Preguntas	Solución
¿Para qué se hace el procedimiento?	Se hace para asignar una obra al profesional para realizar una construcción, adición o mejora a infraestructuras con el objetivo de restaurar las mismas y darle mantenimiento.
¿Qué se hace en este procedimiento?	Lo que se hace en este procedimiento es realizar, actualizar y programar los planes de construcción, ampliación y mejora de infraestructuras deportivas en colaboración con las organizaciones comunales, municipales y nacionales.
¿Dónde se realiza dicho procedimiento?	En la Dirección de gestión de instalaciones.
¿Quién hace el procedimiento?	El procedimiento es realizado por: <ul style="list-style-type: none">• Director de gestión de instalaciones.• Ingeniero/arquitecto.• Encargado de proveeduría institucional.
¿Cuándo se hace el procedimiento?	Este procedimiento se realiza cuando se requiera, ya que dependerá de la obra y del Plan Operativo Institucional.
¿Cómo se hace el procedimiento?	El Director de gestión de instalaciones asigna el proyecto al profesional. Éste realiza las visitas para inspeccionar el estado de las instalaciones. Si es necesaria una adición o mejora el encargado de proveeduría contrata a la empresa elegida para la construcción y de inmediato comienza su trabajo.

E. Conclusiones

- El procedimiento está debidamente documentado.
- El procedimiento no tiene un objetivo definido.
- No cuenta con políticas establecidas.
- No existe un diagrama de flujo establecido para este procedimiento.

F. Recomendaciones

- Definir un objetivo para el procedimiento.
- Establecer políticas que regulen las actividades de los responsables del procedimiento.
- Elaborar un diagrama de flujo para este procedimiento.
- Realizar auditorías periódicas para verificar que el procedimiento se está ejecutando de la manera correcta.

Procedimiento N° 15. Procedimiento para realizar compra de bienes y servicios

A. Procedimiento		
No. de operación	Descripción	Responsable
0	Inicio de procedimiento	
1	Informa de la necesidad de una compra al Director de gestión de instalaciones	El solicitante
2	Analiza y revisa si la compra está dentro del plan anual de adquisiciones ¿Está dentro del plan? Si: Paso 4 No: Paso 3	Director de Gestión de Instalaciones
3	Indica que la compra se puede realizar por caja chica y fin del procedimiento	Director de Gestión de Instalaciones
4	Comunica al solicitante que la compra se encuentra dentro del plan anual de adquisiciones.	Director de Gestión de Instalaciones
5	Elabora pedido de compra, especificaciones técnicas y decisión inicial, firma y envía al director de gestión de instalaciones	El solicitante
6	Recibe y revisa documentos ¿Todo está correcto?	Director de Gestión de

	Si: Paso 9 No: Paso 7	Instalaciones
7	Explica al solicitante e indica los errores para que corrija y modifique el o los documentos	Director de Gestión de Instalaciones
8	Realiza las modificaciones en los documentos y envía al director de gestión de instalaciones	El solicitante
9	Firma documentos y envía al solicitante	Director de Gestión de Instalaciones
10	Recibe documentos y envía copia del pedido de compra a el Departamento financiero, los demás documentos los guarda	El solicitante
11	Recibe y revisa si compra se encuentra dentro del presupuesto ¿Está dentro de lo presupuestado? Si: Paso 14 No: Paso 12	Encargado de Departamento Financiero Contable
12	Rechaza pedido de compra y envía al director de gestión de instalaciones	Encargado de Departamento Financiero Contable
13	Recibe pedido de compra, verifica otras cuentas o pide modificación del presupuesto ante la CGR. Fin del procedimiento	Director de Gestión de Instalaciones

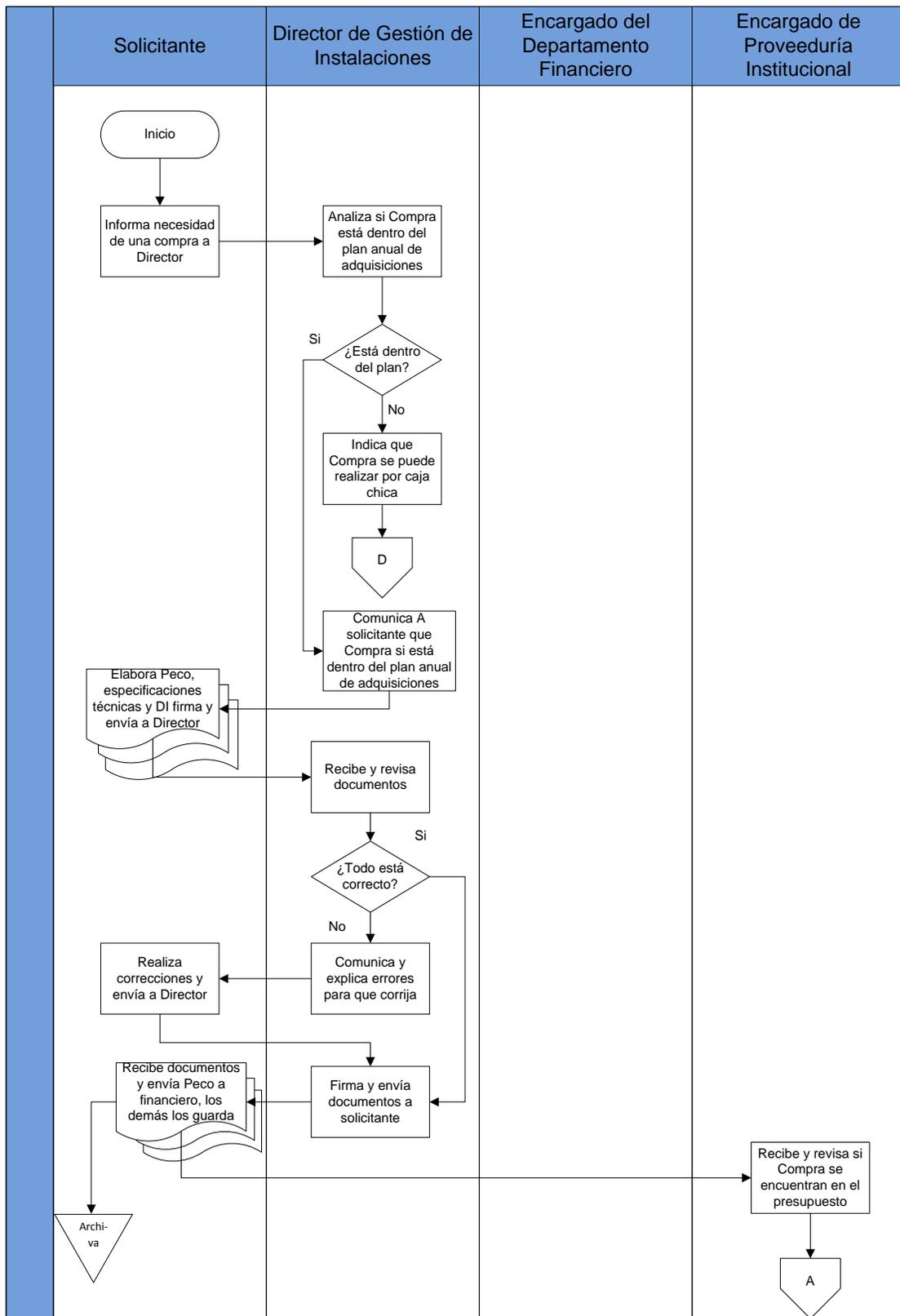
14	Firma pedido de compra y envía al solicitante	Encargado de Departamento Financiero Contable
15	Recibe pedido de compra y envía junto con los demás documentos a Proveeduría Institucional	El solicitante
16	Recibe documentos e inicia el proceso de contratación	Encargado de Proveeduría Institucional
17	Analiza qué tipo de contratación se realizará ¿Es un proceso de contratación directa? Si: Paso 18 No: Paso 25	Encargado de Proveeduría Institucional
18	Envía las cotizaciones de las empresas elegidas de acuerdo a las especificaciones y envía al solicitante	Encargado de Proveeduría Institucional
19	Recibe cotizaciones elige la empresa correcta y realiza nota indicando cual es la empresa elegida, envía al director de gestión de instalaciones	El solicitante
20	Recibe y revisa nota ¿Todo está correcto? Si: Paso 23 No: Paso 21	Director de Gestión de Instalaciones
21	Comunica e indica errores al solicitante para que	Director de gestión

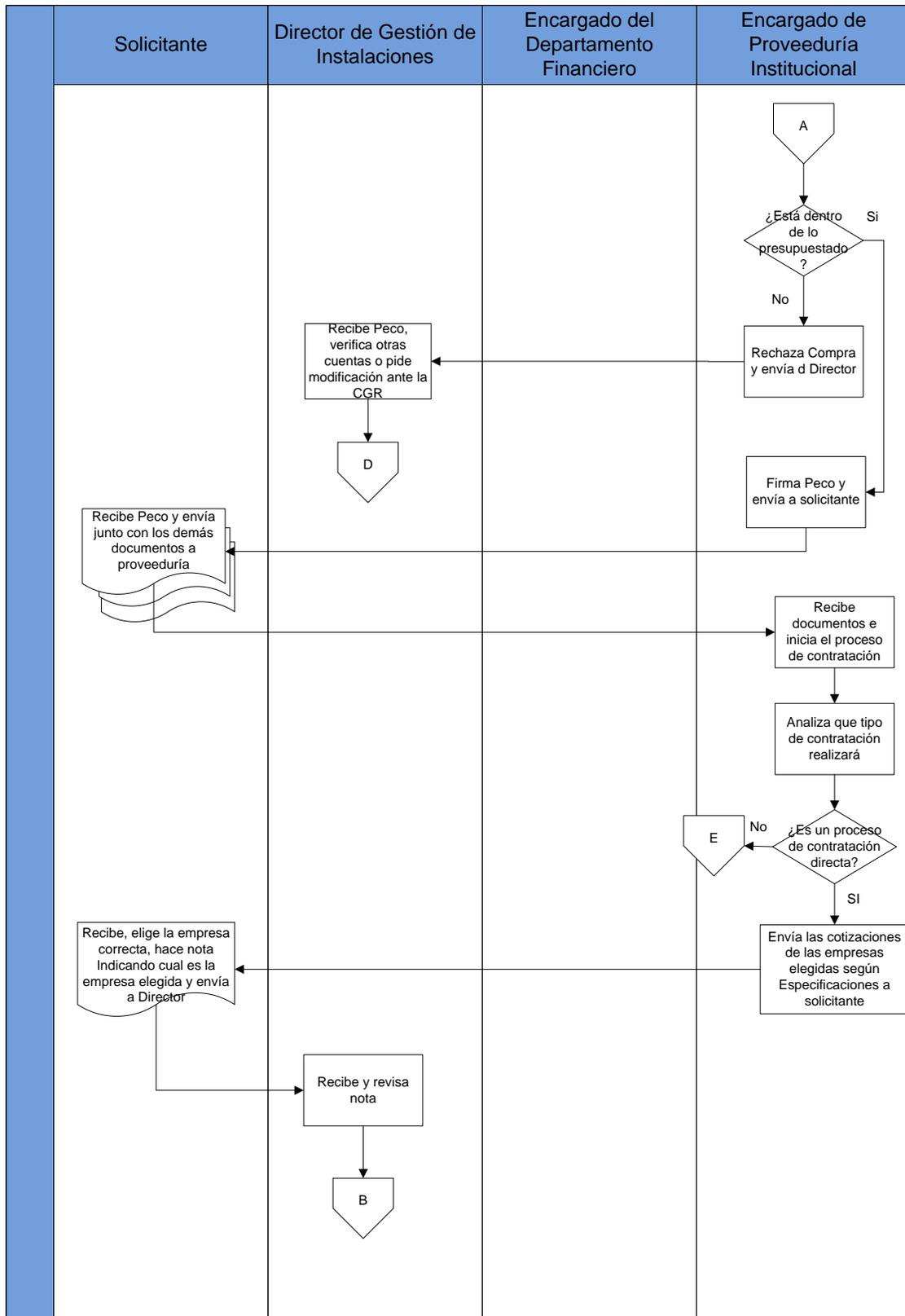
	corrija	de instalaciones
22	Realiza la correcciones a la nota y envía al director de gestión de instalaciones	El solicitante
23	Firma y envía nota a solicitante	Director de Gestión de Instalaciones
24	Recibe, firma y envía nota a Proveduría Institucional, continua con Paso 39.	El solicitante
25	Analiza si es otro tipo de contratación ¿Es un proceso de licitación pública? Si: Paso 26 No: Paso 37	Encargado de Proveduría Institucional
26	Comunica al solicitante que el tipo de contratación es un proceso de licitación pública	Encargado de Proveduría Institucional
27	Elabora el pliego de condiciones, envía al Director de gestión de instalaciones	El solicitante
28	Recibe y revisa pliego de condiciones ¿Todo está correcto? Si: Paso 31 No: Paso 29	Director de Gestión de Instalaciones
29	Comunica al solicitante e indica errores para que corrija y modifique	Director de Gestión de Instalaciones

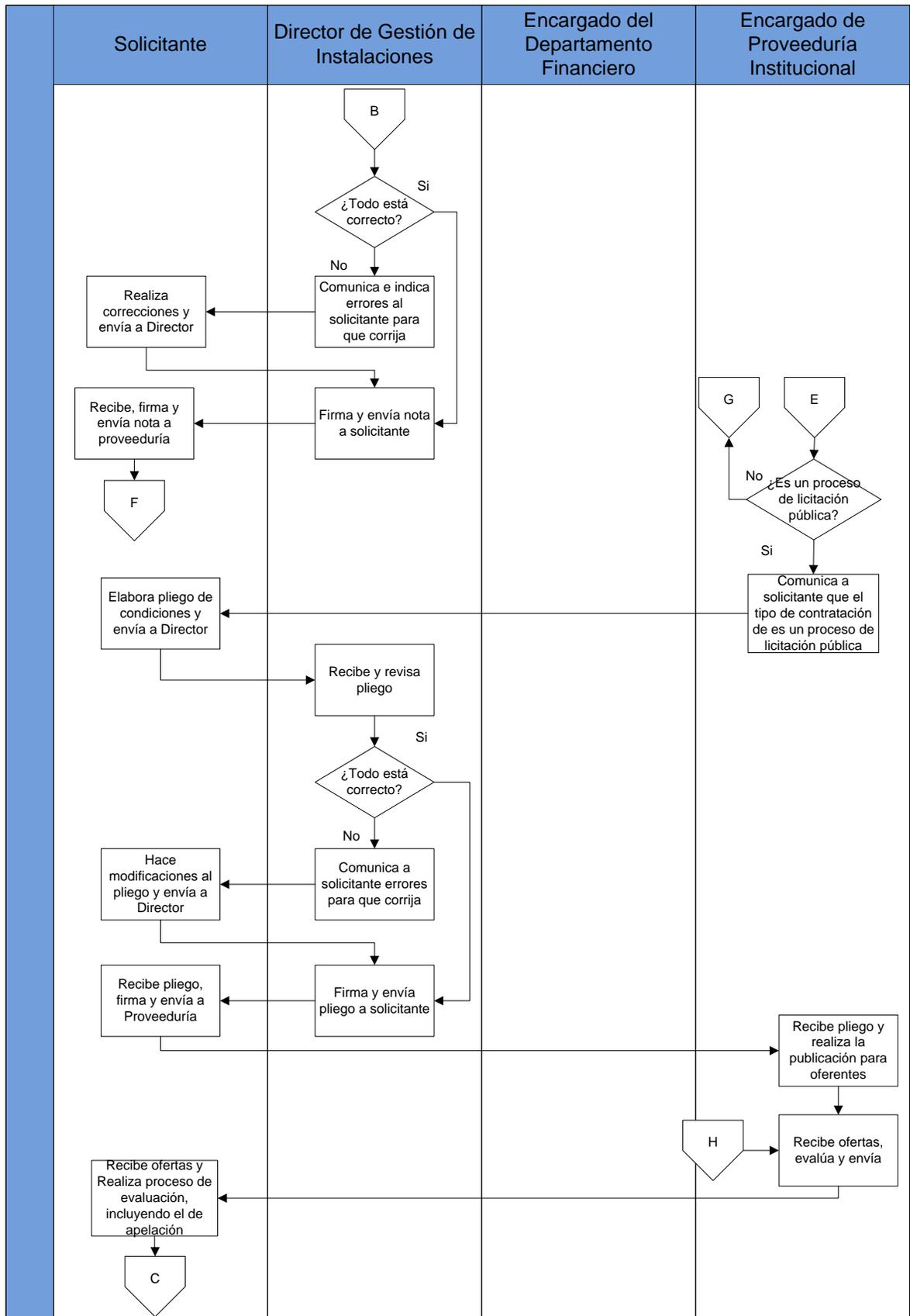
30	Realiza modificaciones sugeridas y envía pliego de condiciones al director de gestión de instalaciones	El solicitante
31	Firma y envía pliego de condiciones a solicitante	Director de Gestión de Instalaciones
32	Recibe pliego de condiciones, firma y envía a Proveduría Institucional	El solicitante
33	Recibe pliego de condiciones y realiza publicación para oferentes	Encargado de Proveduría Institucional
34	Recibe ofertas de oferentes, evalúa y envía al solicitante	Encargado de Proveduría Institucional
35	Recibe ofertas y realiza el proceso de evaluación incluyendo el proceso de apelación	El solicitante
36	Elige el oferente envía a Proveduría, continua con Paso 39	El solicitante
37	Realiza proceso de licitación por registro o restringida	Encargado de Proveduría Institucional
38	Realiza publicación con proveedores registrados	Encargado de

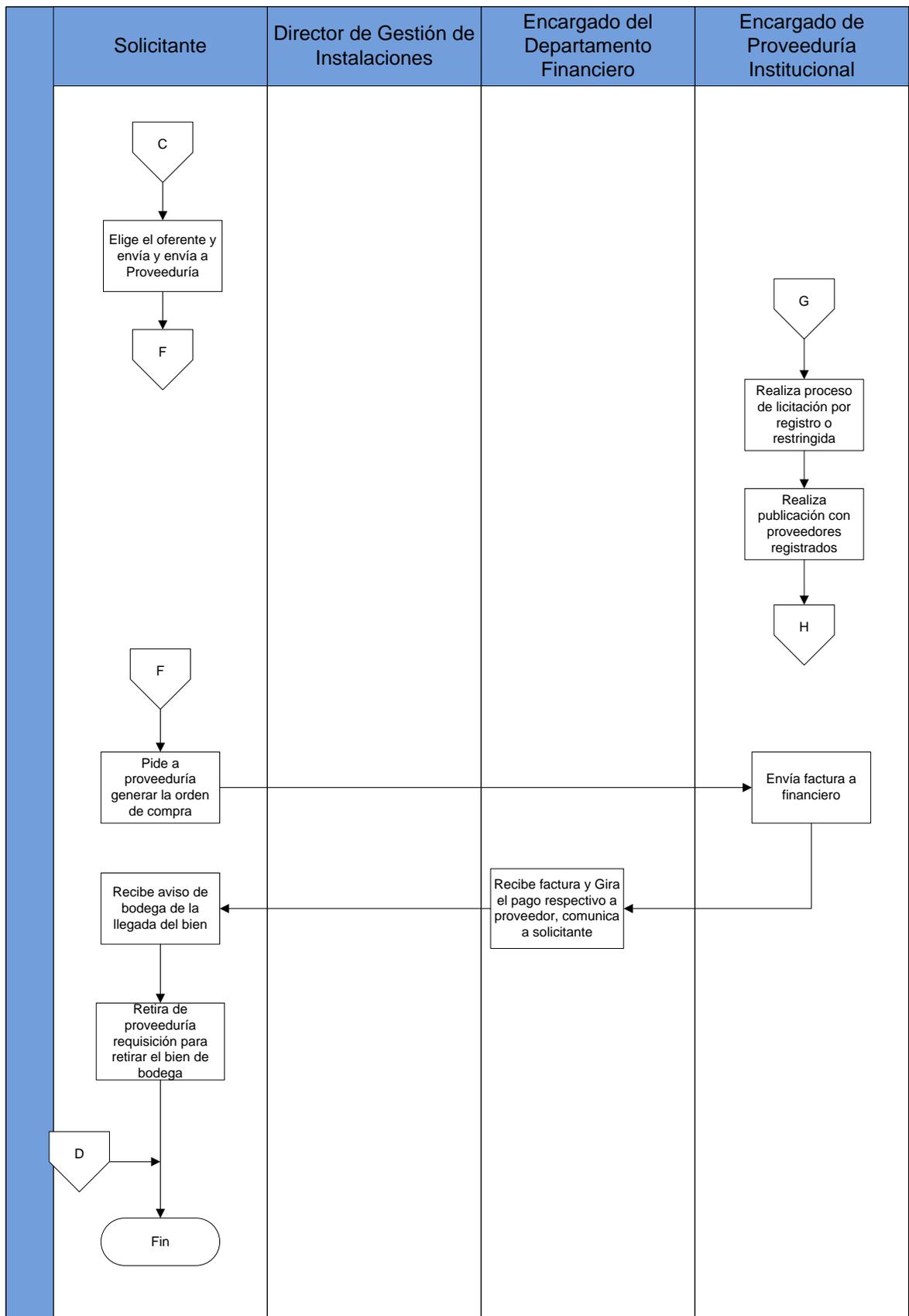
	continua Paso 34	Proveeduría Institucional
39	Pide a Proveeduría generar la orden de compra	El solicitante
40	Envía factura al Departamento Financiero Contable	Encargado de Proveeduría Institucional
41	Recibe factura y gira el pago respectivo al proveedor y comunica al solicitante	Encargado del Departamento Financiero Contable
42	Recibe aviso de bodega de la llegada del bien	El solicitante
43	Retira de proveeduría la requisición para luego retirar el bien en bodega	El solicitante
Fin del procedimiento		

B. Diagrama de flujo









C. Análisis de variables

Variable	Análisis
Nombre del procedimiento	El nombre está acorde al contenido del procedimiento.
Descripción general	La descripción muestra a grandes rasgos en qué consiste el procedimiento.
Objetivo del procedimiento	No existe un objetivo.
Alcance	Las áreas involucradas en el procedimiento son las siguientes: <ul style="list-style-type: none">• Dirección de Gestión de Instalaciones• Proveeduría Institucional• Departamento Financiero Contable
Responsables	Los responsables de este procedimiento son: <ul style="list-style-type: none">• El solicitante.• Director de gestión de instalaciones.• Encargado de financiero contable.• Encargado de proveeduría institucional.
Políticas	Las políticas implícitas en este procedimiento son: <ul style="list-style-type: none">• El jefe de cada departamento es el responsable y encargado de los activos que se utilizan en su departamento.• Todo documento que se genere por parte del

	<p>profesional, el jefe de cada departamento debe saber sobre el mismo y estar notificado de que se trata.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Todo documento debe ser visto por el Director de Gestión de Instalaciones y firmado. • El ICODER realiza las compras de activo mediante órdenes de compra. • Los departamentos de ICODER en conjunto con el Proveedor Institucional, realizan un programa anual de adquisiciones que utilizan a lo largo del año, este presupuesto es aprobado por la junta directiva. Un departamento que solicita un activo no puede solicitar algo diferente a lo que se presentó en la junta directiva, o de hacerlo así, el pedido de compra debe venir firmado por el Director Área a la cual pertenece ese departamento. • Cuando sean compras para instalaciones ubicadas en los parques recreativos lo deberá tramitar el Administrador de Inst. deportiva y recreativas. • Toda compra que se pretenda realizar se deberá verificar que este dentro del Plan anual de adquisiciones para disponer del presupuesto asignado.
Formularios	Pedido de compra (Anexo 1)
Documentos	Los documentos que se elaboran son especificación técnica, decisión inicial y contrato, cotización y requisición de Proveeduría Institucional.

<p>Terminología del procedimiento</p>	<p>La terminología utilizada es:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Programa de Adquisiciones • Decisión inicial • Pliego de condiciones o cartel • Solicitante • Especificaciones técnicas • Contrato (si la compra lo amerita) • Factura
<p>Abreviaturas</p>	<p>Las abreviaturas que se utilizan en este procedimiento son:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Peco: Pedido de compra • ET: Especificaciones técnicas • DI: Decisión Inicial • CGR: Contraloría General de la Republica
<p>Sistemas de información</p>	<p>Se utilizan las herramientas de Microsoft Office</p>
<p>Diagrama de flujo</p>	<p>No existe un diagrama de flujo para este procedimiento.</p>

D. Análisis por el método del hexámetro Quintiliano

Preguntas	Solución
¿Para qué se hace el procedimiento?	Se hace para contratar bienes y servicios requeridos para el normal funcionamiento de la Dirección de Gestión de Instalaciones tanto internas como externas.
¿Qué se hace en este procedimiento?	Se realiza la compra de activos, bienes muebles e inmuebles requeridos por el departamento o instalaciones deportivas y Recreativas propiedad del ICODER de acuerdo al Plan Anual de adquisiciones.
¿Dónde se realiza dicho procedimiento?	En la dirección de gestión de instalaciones.
¿Quién hace el procedimiento?	El procedimiento lo realizan: <ul style="list-style-type: none">• El solicitante.• Director de gestión de instalaciones.• Encargado de financiero contable.• Encargado de proveeduría institucional.
¿Cuándo se hace el procedimiento?	Este procedimiento se realiza cuando se requiera, ya que dependerá de la necesidad.
¿Cómo se hace el procedimiento?	El solicitante informa de la necesidad de compra. El Director revisa si la compra está dentro del plan anual de adquisiciones, si es así, el solicitante elabora el pedido de compra y envía al departamento financiero quien revisa que esté dentro de lo presupuestado. Luego se envía a proveeduría institucional y se aprueba la compra.

E. Conclusiones

- Las políticas de este procedimiento se encuentran bien definidas.
- El procedimiento no tiene un objetivo definido.
- No existe un diagrama de flujo establecido para este procedimiento.

F. Recomendaciones

- Definir un objetivo para este procedimiento.
- Elaborar un diagrama de flujo para este procedimiento.
- Realizar auditorías periódicas para verificar que el procedimiento se está ejecutando de la manera correcta.

Procedimiento N°16. Procedimiento para realizar compra de bienes y servicios por medio de caja chica

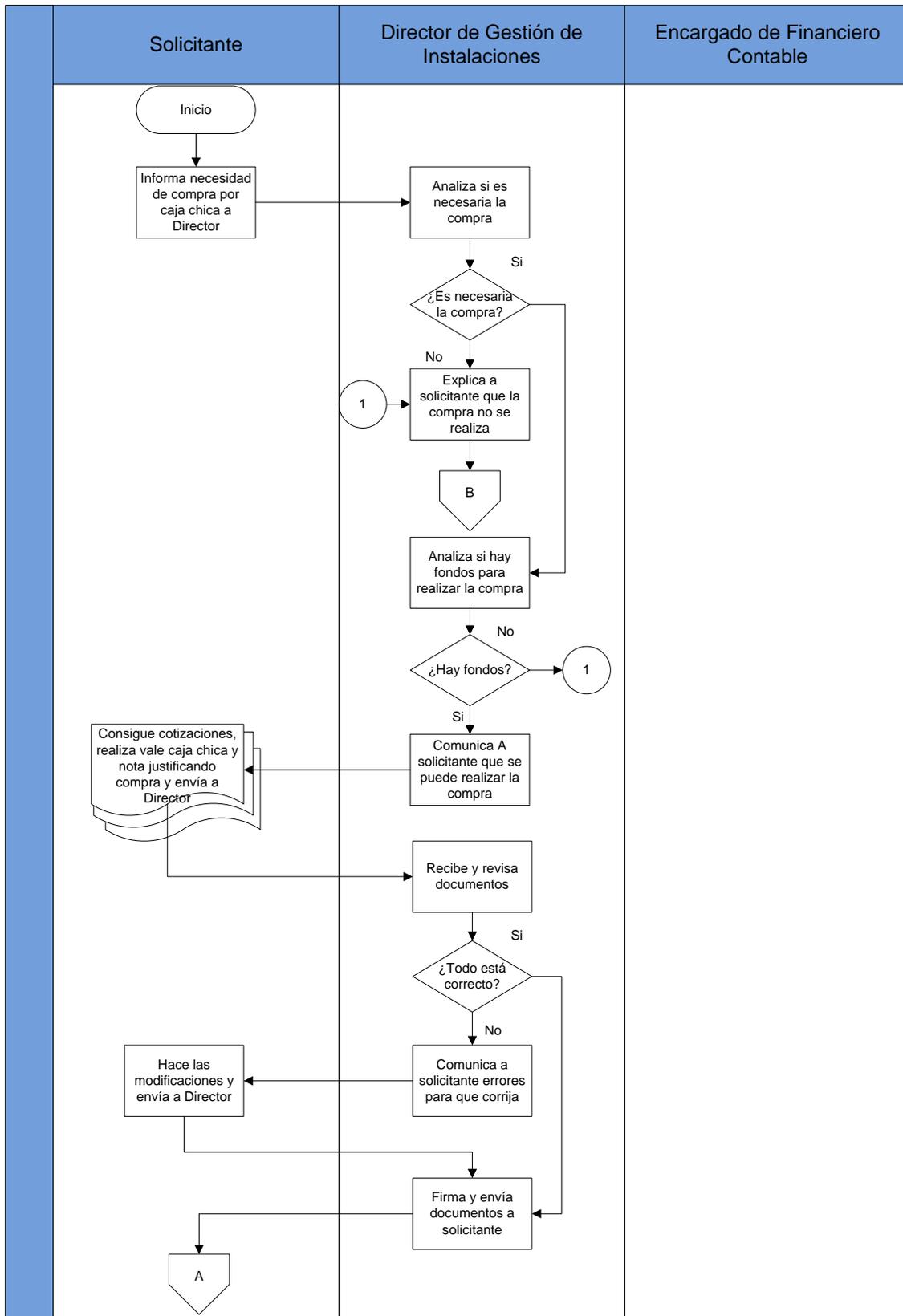
A. Procedimiento		
No. de operación	Descripción	Responsable
0	Inicio de procedimiento	
1	Informa de la necesidad de una compra por caja chica al Director de gestión de instalaciones	El solicitante
2	Analiza si es necesaria la compra ¿Es necesaria la compra? Si: Paso 4 No: Paso 3	Director de Gestión de Instalaciones
3	Explica al solicitante que la compra no es necesaria. Fin del procedimientos	Director de Gestión de Instalaciones
4	Analiza si hay fondos para realizar compra por caja chica ¿Hay fondos? Si: Paso 6 No: Paso 5	Director de Gestión de Instalaciones
5	Explica al solicitante que no hay fondos para realizar la compra. Fin del procedimiento	Director de Gestión de Instalaciones
6	Comunica al solicitante que puede realizar la compra	Director de Gestión de Instalaciones

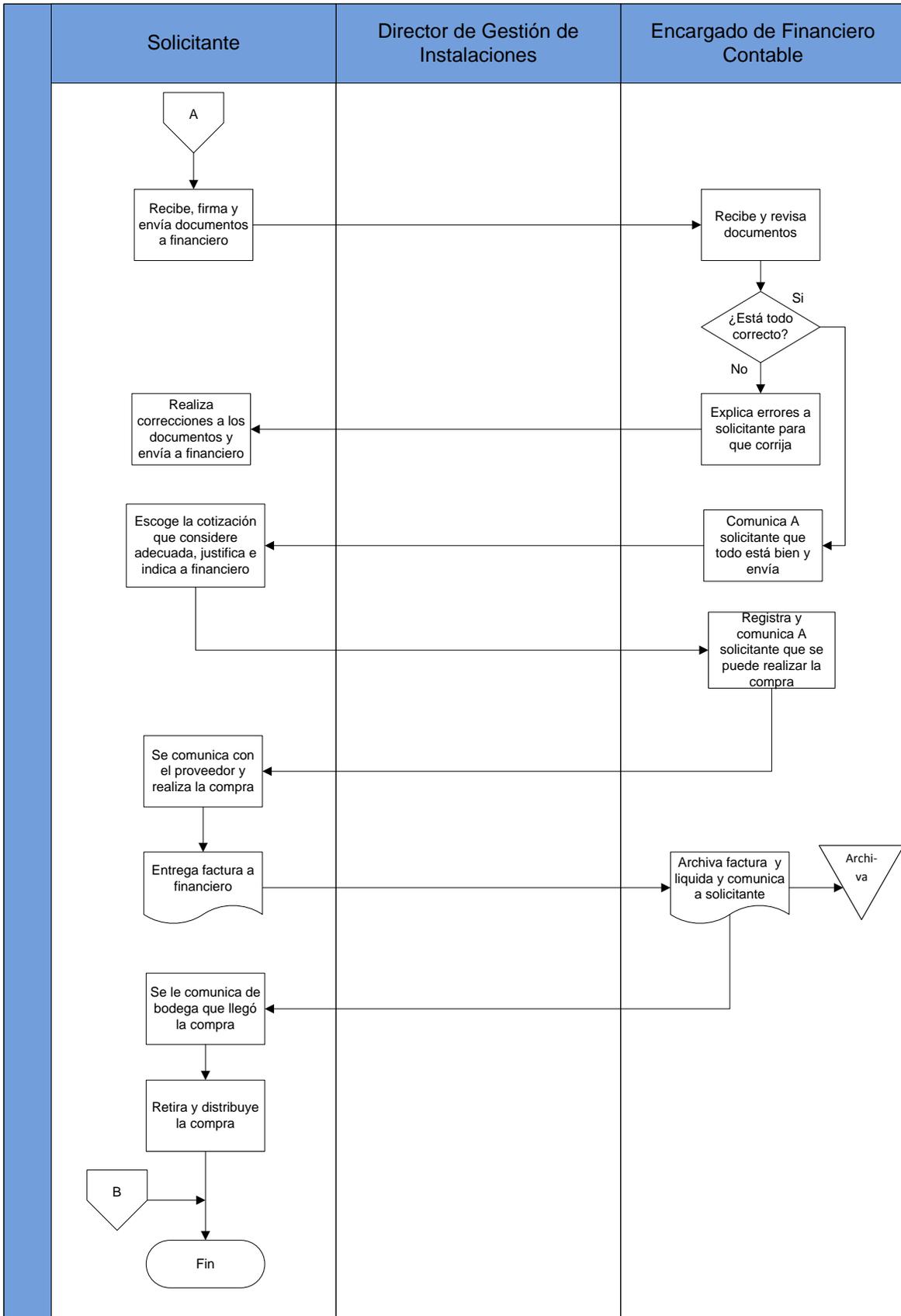
7	Consigue tres cotizaciones, realiza el vale de caja chica y la nota justificando la compra y envía al director de gestión de instalaciones	El solicitante
8	Recibe y revisa documentos ¿Está todo correcto? Si: Paso 11 No: Paso 9	Director de Gestión de Instalaciones
9	Comunica al solicitante los errores para que corrija y haga las modificaciones en los documentos	Director de Gestión de Instalaciones
10	Hace las modificaciones correspondientes y envía al director de gestión de instalaciones	El solicitante
11	Firma y envía documentos al solicitante	Director de Gestión de Instalaciones
12	Recibe, firma y envía documentos al Departamento financiero contable	El solicitante
13	Recibe y revisa documentos ¿Está todo bien? Si: Paso 16 No: Paso 14	Encargado de Departamento Financiero Contable
14	Explica al solicitante e indica errores en los	Encargado de Departamento

	documentos para que corrija	Financiero Contable
15	Realiza modificaciones respectivas y envía al encargado de departamento financiero contable	El solicitante
16	Comunica al solicitante que está todo bien y envía	Encargado de Departamento Financiero Contable
17	Escoge la cotización que considere adecuada, justifica e indica a Financiero Contable	El solicitante
18	Registra y comunica al solicitante que puede realizar la compra	Encargado de Departamento Financiero Contable
19	Se comunica con el proveedor y realiza la compra	El solicitante
20	Entrega factura a Financiero Contable	El solicitante
21	Archiva factura y Liquidada y se le comunica al solicitante	Encargado de Departamento Financiero Contable
22	Se le comunica de bodega que llegó compra	El solicitante

23	Retira y distribuye la compra	El solicitante
Fin del procedimiento		

B. Diagrama de flujo





C. Análisis de variables

Variable	Análisis
Nombre del procedimiento	El nombre está acorde al contenido del procedimiento.
Descripción general	La descripción muestra a grandes rasgos en qué consiste el procedimiento.
Objetivo del procedimiento	No tiene un objetivo definido.
Alcance	Las áreas involucradas en este procedimiento son: <ul style="list-style-type: none">• Dirección de Gestión de Instalaciones• Departamento Financiero Contable
Responsables	Los responsables de este procedimiento son: <ul style="list-style-type: none">• El solicitante• Director de gestión de instalaciones• Encargado de financiero contable
Políticas	Las políticas de este procedimiento son las siguientes: <ul style="list-style-type: none">• El jefe de cada departamento es el responsable y encargado de los activos que se utilizan en su departamento.• Todo documento que se genere por parte del profesional, el jefe de cada departamento debe saber sobre el mismo y estar notificado de que se trata.• Todo documento debe ser visto por el Director de

	<p>Gestión de Instalaciones y firmado.</p> <ul style="list-style-type: none"> • El solicitante deberá justifica la necesidad y urgencia de realizar la compra por el Fondo Fijo de Caja Chica, dirigido a la Departamento Financiero Contable. • No se puede elaborar vale de caja chica cuando exista en la bodega el material solicitado.
Formularios	Vale de caja chica (Anexo 5)
Documentos	Los documentos que se manejan son la nota con la descripción de la compra, las cotizaciones y facturas.
Terminología del procedimiento	<p>Los términos técnicos del procedimiento son:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cotizaciones • Solicitante • Factura • Fondo Fijo de Caja Chica
Abreviaturas	<p>Las siguientes son la abreviaturas que se usan en este procedimiento:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Peco: Pedido de compra • ET: Especificaciones técnicas • DI: Decisión Inicial • CGR: Contraloría General de la Republica
Sistemas de información	Se utilizan las herramientas de Microsoft Office
Diagrama de flujo	No existe un diagrama de flujo para este procedimiento.

D. Análisis por el método del hexámetro Quintiliano

Preguntas	Solución
¿Para qué se hace el procedimiento?	Para realizar la compra de materiales que se necesitan para el funcionamiento de la Dirección de Gestión de Instalaciones tanto internas como externas, de manera prioritaria e inmediata, ya que no se encuentran dentro del plan anual de adquisición.
¿Qué se hace en este procedimiento?	Se realizan las compras necesarias para mantener el adecuado funcionamiento de las instalaciones tanto internas como externas por medio de caja chica.
¿Dónde se realiza dicho procedimiento?	En la dirección de gestión de instalaciones.
¿Quién hace el procedimiento?	El procedimiento lo realizan: <ul style="list-style-type: none">• El solicitante• Director de gestión de instalaciones• Encargado de financiero contable
¿Cuándo se hace el procedimiento?	Este procedimiento se realiza cuando se requiera, ya que dependerá de la necesidad.
¿Cómo se hace el procedimiento?	El solicitante informa al director la necesidad de compra por medio de caja chica, quien analiza si es necesaria la compra e indica que se puede realizar la compra. El solicitante consigue 3 cotizaciones, realiza el vale de caja chica y envía al departamento financiero contable donde se revisa y aprueba la compra.

E. Conclusiones

- El procedimiento no tiene un objetivo definido.
- No existe un diagrama de flujo establecido para este procedimiento.

F. Recomendaciones

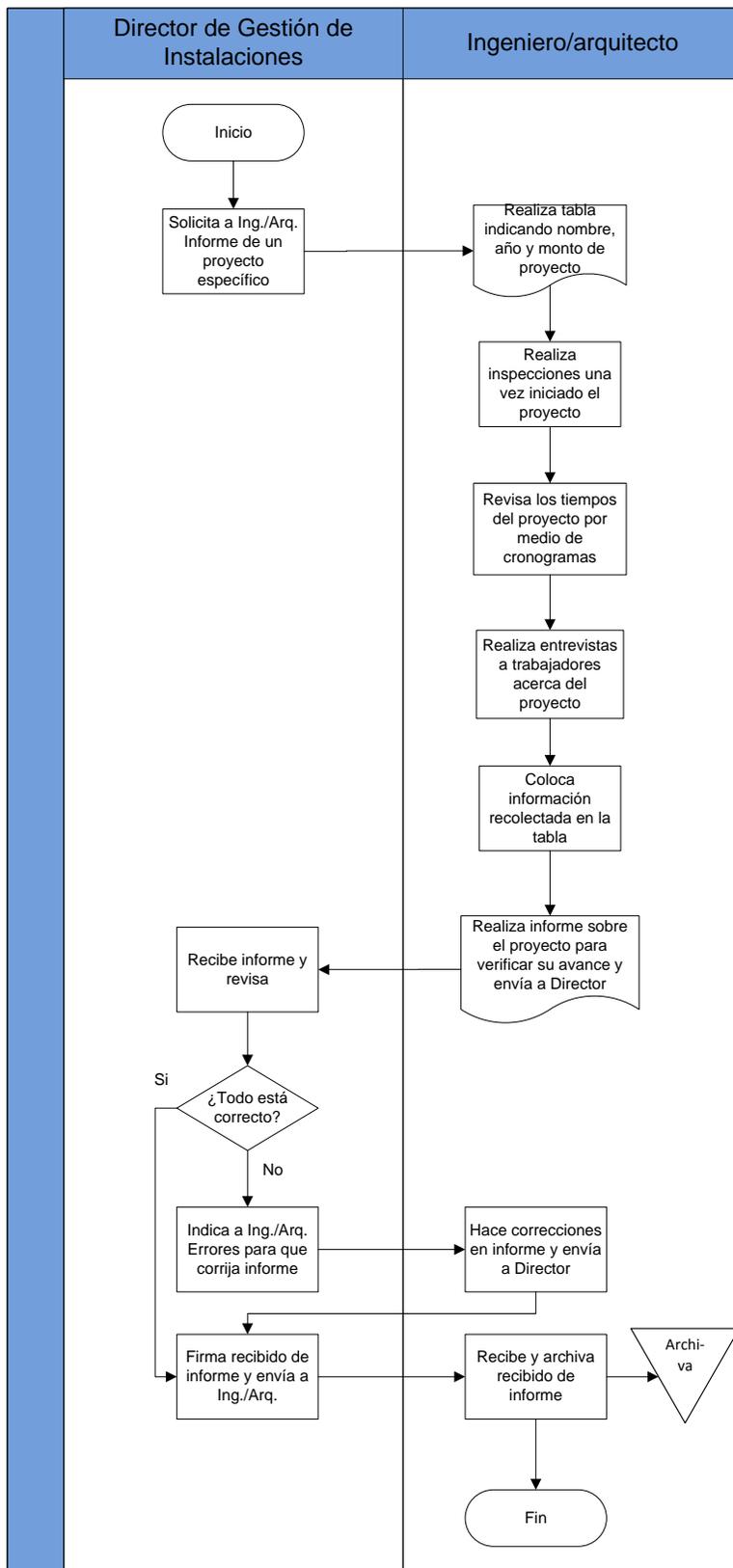
- Definir un objetivo para el procedimiento.
- Elaborar un diagrama de flujo para el procedimiento.
- Realizar auditorías periódicas para verificar que el procedimiento se está ejecutando de la manera correcta.

Procedimiento N°17. Procedimiento para confección de informes de proyectos específicos.

A. Procedimiento		
No. de operación	Descripción	Responsable
0	Inicio de procedimiento	
1	Solicita al ingeniero/arquitecto informe de un proyecto específico	Director de gestión de instalaciones
2	Realiza una tabla indicando, nombre, año de ejecución, monto del proyecto	Ingeniero/arquitecto
3	Realiza las inspecciones una vez iniciado el proyecto.	Ingeniero/arquitecto
4	Revisa los tiempos del proyecto por medio de cronogramas	Ingeniero/arquitecto
5	Realiza entrevistas a constructores, trabajadores acerca del proyecto	Ingeniero/arquitecto
6	Coloca la información recolectada en las entrevistas en la tabla	Ingeniero/arquitecto
7	Realiza informe sobre el proyecto en estudio para verificar su avance y envía al director de gestión de instalaciones	Ingeniero/arquitecto

8	Recibe informe y revisa ¿Todo está correcto? Si: Paso 12 No: Paso 9	Director de gestión de instalaciones
9	Comunica al Ingeniero/arquitecto errores para que corrija y modifique el informe	Director de gestión de instalaciones
10	Realiza las modificaciones indicadas al informe y envía al director de gestión de instalaciones	Ingeniero/arquitecto
11	Firma recibido del informe y envía al ingeniero/arquitecto	Director de Gestión de instalaciones
12	Recibe y archiva recibido de informe	Ingeniero/arquitecto
Fin del procedimiento		

B. Diagrama de flujo



C. Análisis de variables

Variable	Análisis
Nombre del procedimiento	El nombre del procedimiento no se encuentra documentado.
Descripción general	No cuenta con descripción.
Objetivo del procedimiento	El procedimiento no tiene un objetivo establecido.
Alcance	Las áreas involucradas en este procedimiento son: <ul style="list-style-type: none">• Dirección de Gestión de Instalaciones
Responsables	Los responsables de este procedimiento son: <ul style="list-style-type: none">• Ingeniero/arquitecto.• Director de Gestión de Instalaciones.
Políticas	El procedimiento no tiene políticas establecidas.
Formularios	No se utilizan formularios en este procedimiento.
Documentos	Los documentos que se elaboran son la bitácora y el informe final del avance del proyecto.
Terminología del procedimiento	La terminología utilizada en este procedimiento es: <ul style="list-style-type: none">• Bitácora.
Abreviaturas	No se utilizan abreviaturas en este procedimiento.

Sistemas de información	Se utilizan herramientas de Microsoft Office
Diagrama de flujo	No existe un diagrama de flujo documentado para este procedimiento.

D. Análisis por el método del hexámetro Quintiliano

Preguntas	Solución
¿Para qué se hace el procedimiento?	Se hace para mantener informada a la Dirección de Gestión de Instalaciones del proceso o avance de las obras previstas o que se están construyendo.
¿Qué se hace en este procedimiento?	Se informa sobre el avance que se está llevando a cabo en las obras que se están construyendo.
¿Dónde se realiza dicho procedimiento?	En la dirección de gestión de instalaciones
¿Quién hace el procedimiento?	El procedimiento lo realizan: <ul style="list-style-type: none"> • Ingeniero/arquitecto. • Director de Gestión de Instalaciones.
¿Cuándo se hace el procedimiento?	Este procedimiento se realiza cuando sea necesario ya que depende de la construcción de obras.
¿Cómo se hace el procedimiento?	El ingeniero/arquitecto se presenta en el lugar donde se esté construyendo la obra, verifica su avance e informa al Director de Gestión de Instalaciones.

E. Conclusiones

- No están bien distribuidas las actividades del procedimiento.
- Se están dejando por fuera ciertas actividades importantes en el procedimiento.
- El procedimiento no está debidamente documentado.
- No existe un diagrama de flujo para este procedimiento.
- El procedimiento no cuenta con políticas.

F. Recomendaciones

- Sería importante que la Dirección formule un machote de informe que indique los puntos más importantes que le interese a cada entidad.
- Elaborar un diagrama de flujo para este procedimiento.
- Distribuir y agregar funciones en el procedimiento.
- Establecer políticas propias en el procedimiento.

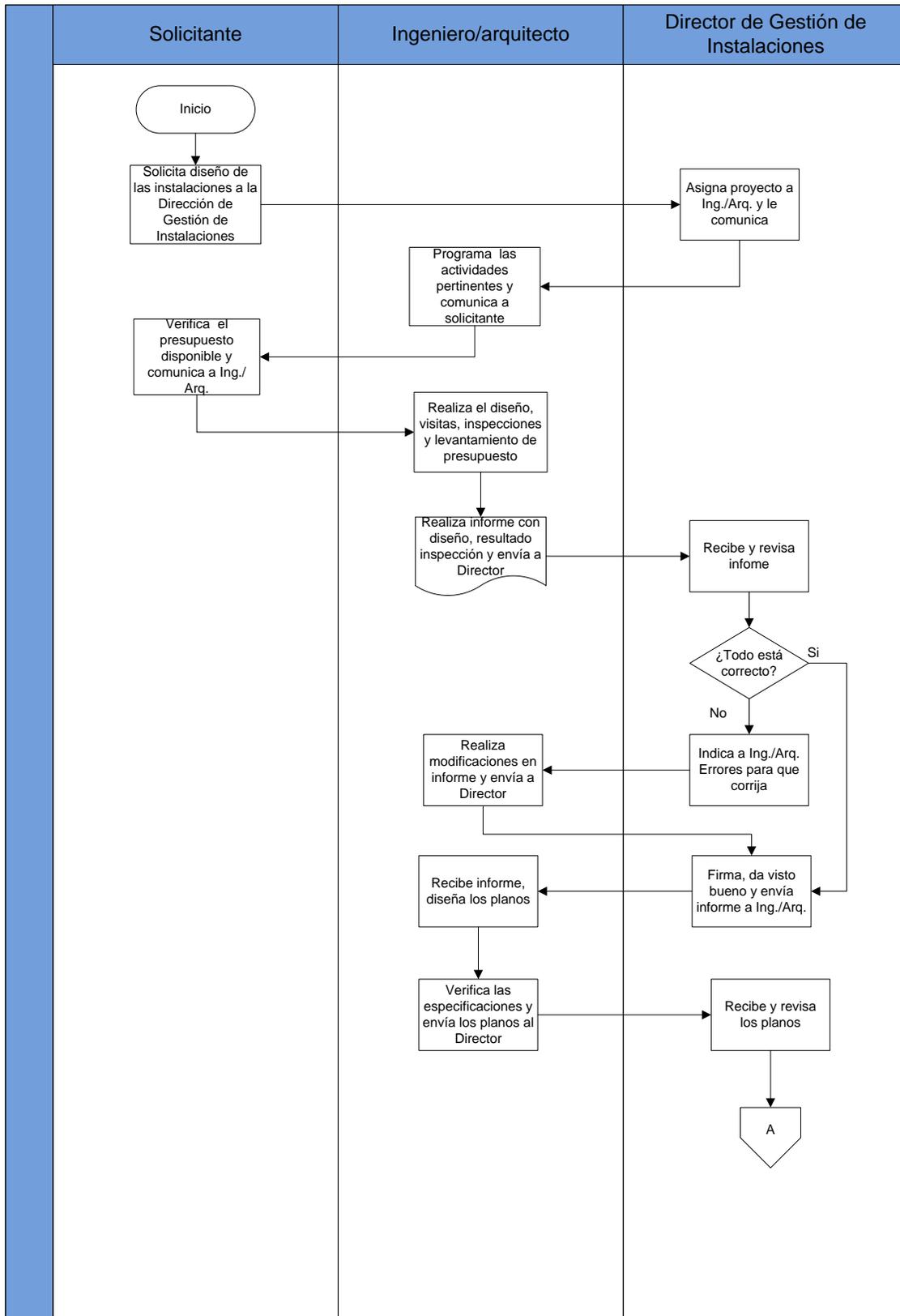
Procedimiento N°18. Procedimiento para atención de solicitudes o necesidades de instalaciones propias para usuarios externos.

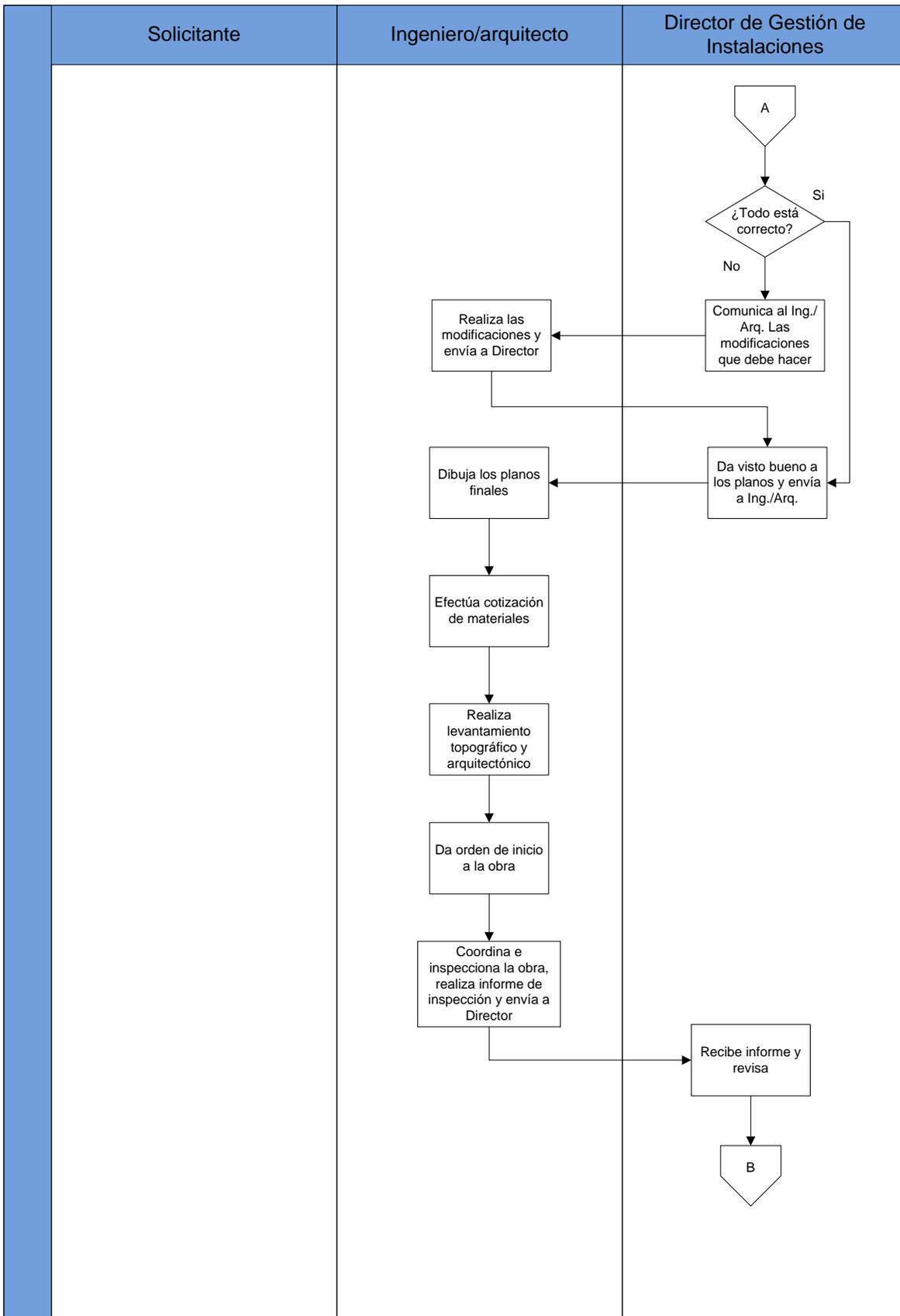
A. Procedimiento		
No. de operación	Responsable	Descripción
0	Inicio de procedimiento	
1	Solicita el diseño de las instalaciones deportivas o recreativas a la Dirección de Gestión de Instalaciones	Solicitante
2	Asigna proyecto a ingeniero/arquitecto y le comunica	Director de Gestión de Instalaciones
3	Programa las actividades pertinentes y comunica al solicitante	Ingeniero/arquitecto
4	Verifica el presupuesto disponible y comunica al ingeniero/arquitecto	Solicitante
5	Realiza el diseño, visitas, inspecciones y el levantamiento del presupuesto. Realiza informe con el diseño, resultado de la inspección y envía al director de gestión de instalaciones	Ingeniero/arquitecto
6	Recibe informe y revisa ¿Todo está correcto? Si: Paso 9 No: Paso 7	Director de Gestión de Instalaciones

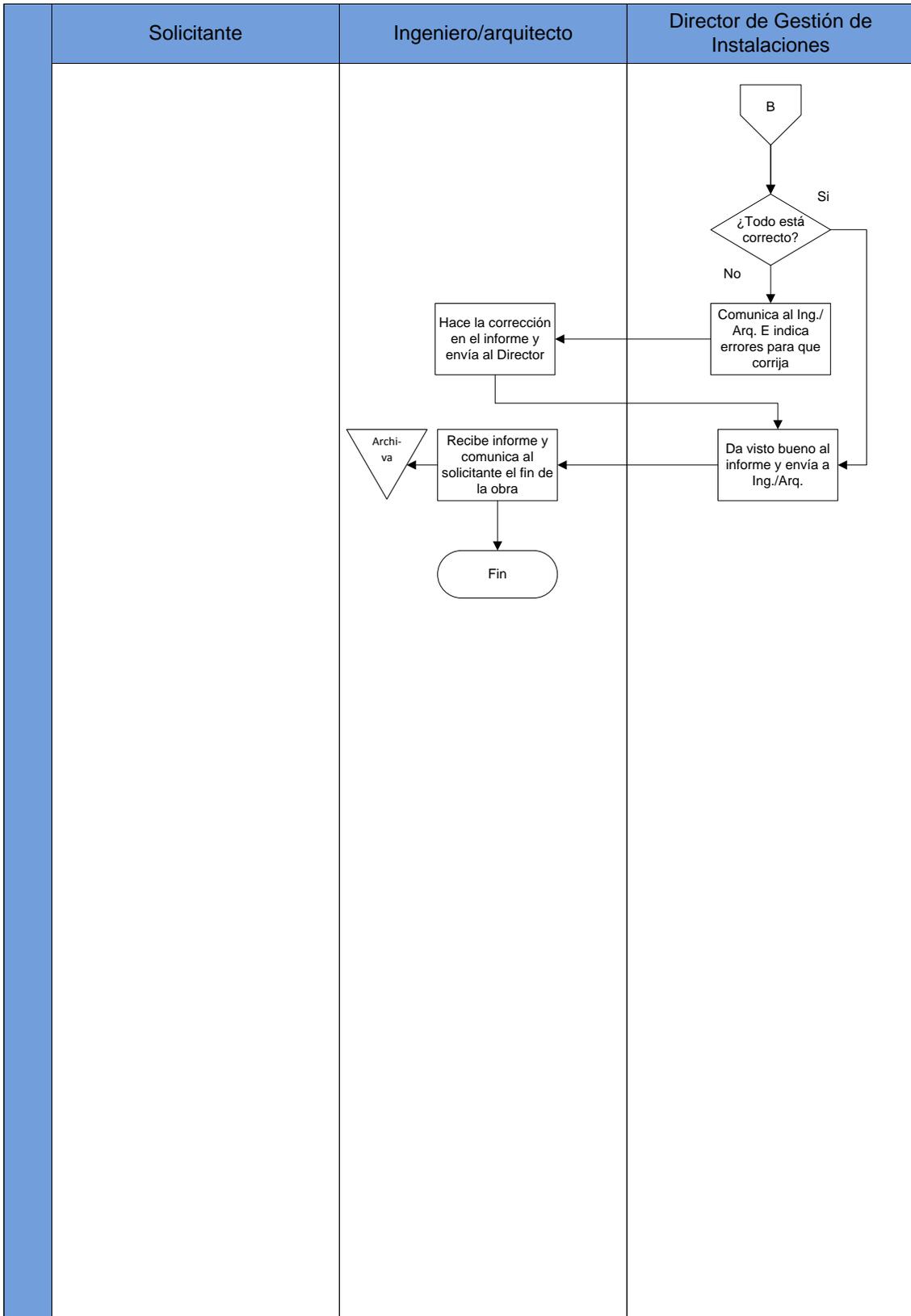
7	Indica al ingeniero/arquitecto los errores para que corrija y modifique y envía	Director de Gestión de Instalaciones
8	Realiza las modificaciones respectivas en el informe y envía al director de gestión de instalaciones	Ingeniero/arquitecto
9	Recibe informe, firma y da visto bueno y envía al Ingeniero/arquitecto	Director de Gestión de Instalaciones
10	Recibe informe y diseña los planos y las copias	Ingeniero/arquitecto
11	Verifica las especificaciones y envía los planos al director de gestión de instalaciones	Ingeniero/arquitecto
12	Recibe y revisa los planos ¿Todo está correcto? Si: Paso 15 No: Paso 13	Director de Gestión de Instalaciones
13	Comunica al ingeniero/arquitecto las modificaciones que debe realizar y envía	Director de Gestión de Instalaciones
14	Realiza las modificaciones indicadas y envía al director de gestión de instalaciones	Ingeniero/arquitecto
15	Da visto bueno a los planos y envía al ingeniero/arquitecto	Director de Gestión de Instalaciones
16	Dibuja los planos finales	Ingeniero/arquitecto

17	Efectúa la cotización de materiales	Ingeniero/arquitecto
18	Realiza el levantamiento topográfico y los levantamientos arquitectónicos	Ingeniero/arquitecto
19	Da orden de inicio de la obra	Ingeniero/arquitecto
20	Coordina e inspecciona las obras y realiza informe de inspección y envía al director de gestión de instalaciones	Ingeniero/arquitecto
21	Recibe informe y revisa ¿Todo está correcto? Si: Paso 24 No: Paso 22	Director de gestión de Instalaciones
22	Comunica al ingeniero/arquitecto e indica errores para que corrija y modifique el informe	Director de gestión de Instalaciones
23	Realiza las modificaciones en el informe y envía al director de gestión de instalaciones	Ingeniero/arquitecto
24	Recibe y da visto bueno al informe de inspección y envía al Ingeniero/arquitecto	Director de gestión de Instalaciones
25	Comunica al solicitante el fin de la obra	Ingeniero/arquitecto
Fin del procedimiento		

B. Diagrama de flujo







C. Análisis de las variables

Variable	Análisis
Nombre del procedimiento	El nombre del procedimiento no se encuentra documentado.
Descripción general	No cuenta con descripción.
Objetivo del procedimiento	El procedimiento no tiene un objetivo establecido.
Alcance	Las áreas involucradas en este procedimiento son: <ul style="list-style-type: none"> • Dirección de Gestión de Instalaciones
Responsables	Los responsables de este procedimiento son: <ul style="list-style-type: none"> • Solicitante. • Ingeniero/arquitecto. • Director de Gestión de Instalaciones.
Políticas	El procedimiento no tiene políticas establecidas.
Formularios	No se utilizan formularios en este procedimiento.
Documentos	No se realizan documentos adicionales.
Terminología del procedimiento	La terminología utilizada en este procedimiento es: <ul style="list-style-type: none"> • Plano • Cotización • Carteles de licitaciones • Levantamiento topográfico

	<ul style="list-style-type: none"> Levantamientos arquitectónicos
Abreviaturas	No se utilizan abreviaturas en este procedimiento.
Sistemas de información	Se utilizan herramientas de Microsoft Office
Diagrama de flujo	No existe un diagrama de flujo documentado para este procedimiento.

D. Análisis por el método del Hexámetro Quintiliano

Preguntas	Solución
¿Para qué se hace el procedimiento?	Se hace para atender solicitudes de construcción de instalaciones a usuarios externos.
¿Qué se hace en este procedimiento?	Se realiza un diseño de la obra que se requiere y además se ejecuta la misma.
¿Dónde se realiza dicho procedimiento?	En la dirección de gestión de instalaciones
¿Quién hace el procedimiento?	El procedimiento lo realizan: <ul style="list-style-type: none"> Solicitante. Ingeniero/arquitecto. Director de Gestión de Instalaciones.
¿Cuándo se hace el procedimiento?	Este procedimiento se realiza cuando sea necesario ya que depende de la construcción de obras.

¿Cómo se hace el procedimiento?	El ingeniero/arquitecto responde a la solicitud de construcción de una obra, hace el estudio necesario para verificar si se puede realizar o no. Realiza el diseño de la misma y se realiza la construcción.
--	--

E. Conclusiones

- El procedimiento no se encuentra documentado.
- No cuenta con objetivo definido, descripción ni políticas establecidas en este procedimiento.
- El procedimiento no cuenta con un diagrama de flujo.
- Las actividades del procedimiento no se encuentran bien definidas.

F. Recomendaciones

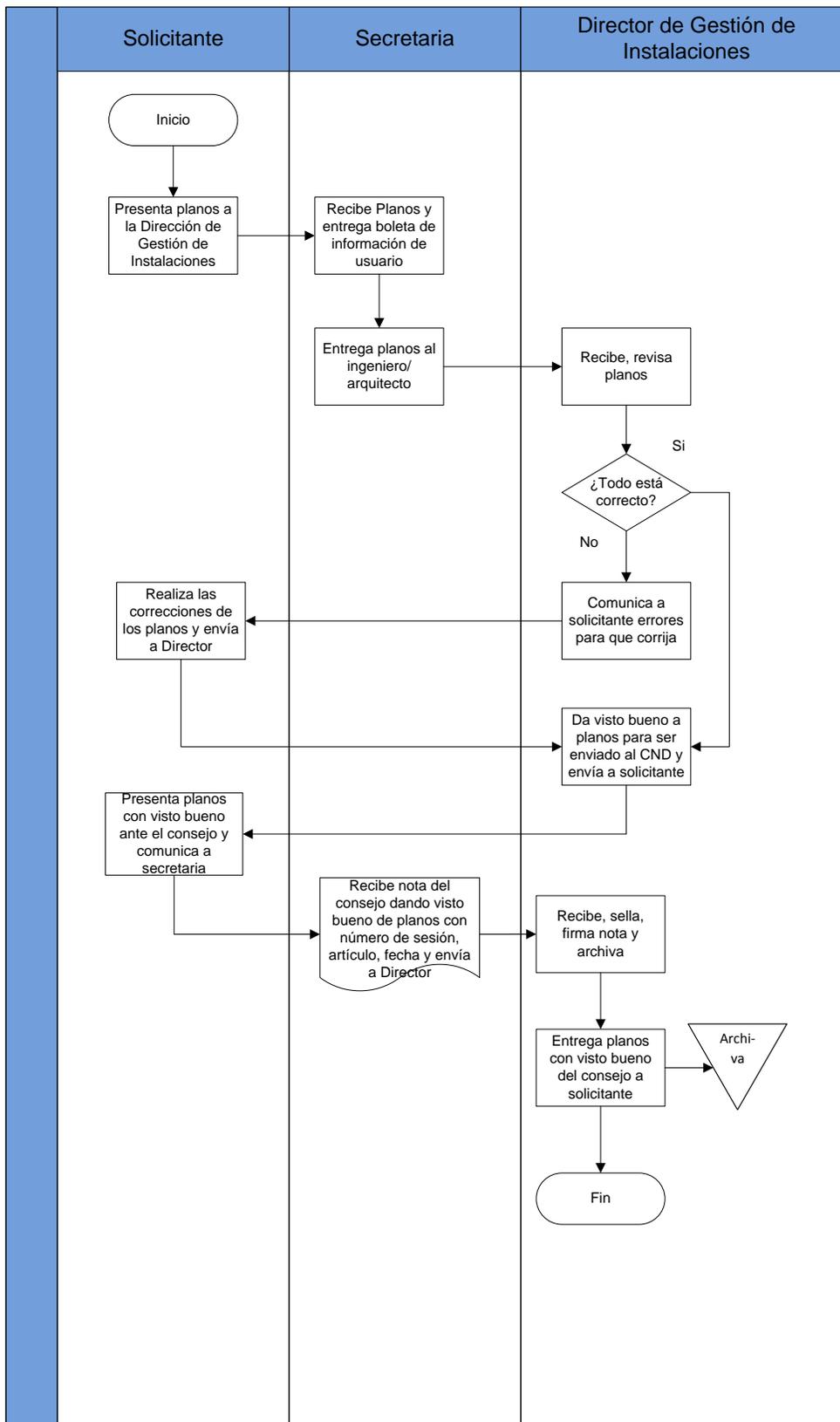
- Documentar el procedimiento.
- Definir un objetivo para este procedimiento.
- Establecer políticas que regulen las actividades de los responsables de este procedimiento.
- Realizar auditorías periódicas para verificar que el procedimiento se está realizando de la manera correcta.

Procedimiento N°19. Procedimiento para revisión de planos de las instalaciones deportivas de usuarios externos para el visto bueno del Consejo Nacional de Deportes

A. Procedimiento		
No. de operación	Descripción	Responsable
0	Inicio de procedimiento	
1	Presente planos a la Dirección de Gestión de Instalaciones	Solicitante
2	Recibe planos y entrega boleta de información al usuario	Secretaria
3	Entrega planos al Director de gestión de instalaciones	Secretaria
4	Recibe los planos y revisa ¿Todo está correcto? Si: Paso 7 No: Paso 5	Director de Gestión de Instalaciones
5	Comunica al solicitante e indica los errores en los planos para que corrija y modifique	Director de Gestión de Instalaciones
6	Realiza las modificaciones en los planos y envía al director de gestión de instalaciones	Solicitante
7	Recibe planos, da visto bueno para ser enviado al Consejo Nacional de Deportes y envía a solicitante	Director de Gestión de Instalaciones

8	Presenta planos con visto bueno del director de gestión de instalaciones al consejo	Solicitante
9	Recibe nota del consejo dando visto bueno con el número de sesión, artículo y fecha del mismo y envía al director de gestión de instalaciones	Secretaria
10	Recibe, sella y firma nota y archiva	Director de Gestión de Instalaciones
11	Entrega planos con visto bueno del consejo al solicitante	Director de Gestión de Instalaciones
Fin del procedimiento		

B. Diagrama de flujo



C. Análisis de las variables

Variable	Análisis
Nombre del procedimiento	El nombre del procedimiento no se encuentra documentado.
Descripción general	No cuenta con descripción.
Objetivo del procedimiento	El procedimiento no tiene un objetivo establecido.
Alcance	Las áreas involucradas en este procedimiento son: <ul style="list-style-type: none">• Dirección de Gestión de Instalaciones
Responsables	Los responsables de este procedimiento son: <ul style="list-style-type: none">• Solicitante.• Secretaria.• Director de Gestión de instalaciones.
Políticas	El procedimiento no tiene políticas establecidas.
Formularios	Boleta de información de usuario. (Apéndice 4)
Documentos	No se realizan documentos adicionales.
Terminología del procedimiento	No se usan terminologías en este procedimiento.
Abreviaturas	No se utilizan abreviaturas en este procedimiento.

Sistemas de información	No se utilizan en este procedimiento
Diagrama de flujo	No existe un diagrama de flujo documentado para este procedimiento.

D. Análisis por el método del Hexámetro Quintiliano

Preguntas	Solución
¿Para qué se hace el procedimiento?	Se hace para verificar que los planos estén realizados correctamente y así lograr la aprobación del Consejo Nacional de Deportes.
¿Qué se hace en este procedimiento?	Se estudian los planos presentados para lograr identificar si están bien elaborados.
¿Dónde se realiza dicho procedimiento?	En la dirección de gestión de instalaciones
¿Quién hace el procedimiento?	El procedimiento lo realizan: <ul style="list-style-type: none"> • Solicitante. • Secretaria. • Director de Gestión de instalaciones.
¿Cuándo se hace el procedimiento?	Este procedimiento se realiza cuando sea necesario.
¿Cómo se hace el procedimiento?	El solicitante presenta los planos ante la Dirección de Gestión de instalaciones para verificar que estén correctos, una vez que son aprobados se envían al Consejo Nacional

E. Conclusiones

- El procedimiento no se encuentra documentado.
- No cuenta con objetivo definido, descripción ni políticas establecidas en este procedimiento.
- El procedimiento no cuenta con un diagrama de flujo.
- Las actividades del procedimiento no se encuentran bien definidas.
- El formulario Boleta de información de usuario no está documentado.

F. Recomendaciones

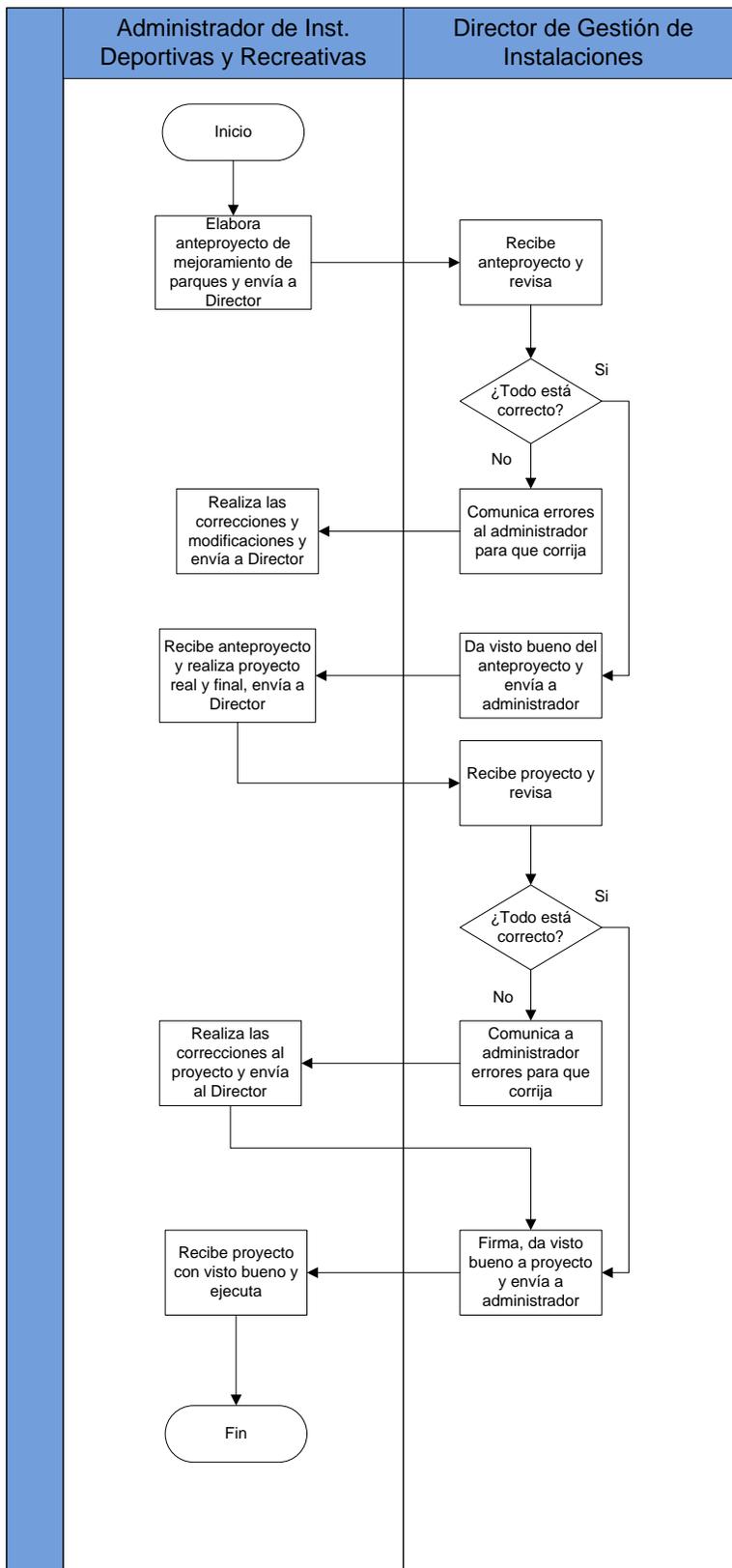
- Documentar el procedimiento.
- Definir un objetivo para este procedimiento.
- Establecer políticas que regulen las actividades de los responsables de este procedimiento.
- Realizar auditorías periódicas para verificar que el procedimiento se está realizando de la manera correcta.
- Elaborar el formulario Boleta de información de usuario.

Procedimiento N°20. Procedimiento para realización de proyectos para el mejoramiento de los parques

A. Procedimiento		
No. de operación	Descripción	Responsable
0	Inicio de procedimiento	
1	Elabora anteproyecto de mejoramiento de los parques recreativos y envía al director de gestión de instalaciones	Administrador de Inst. Deportivas y recreativas
2	Recibe anteproyecto y revisa ¿Todo está correcto? Si: Paso 5 No: Paso 3	Director de Gestión de Instalaciones
3	Comunica al administrador e indica los errores para que corrija y modifique	Director de Gestión de Instalaciones
4	Realiza las modificaciones indicadas y envía al director de gestión de instalaciones	Administrador de Inst. Deportivas y recreativas
5	Da visto bueno del anteproyecto y envía al administrador	Director de Gestión de Instalaciones
6	Recibe anteproyecto y Realiza proyecto real y final y lo envía al director de gestión de instalaciones	Administrador de Inst. Deportivas y recreativas

7	Recibe el proyecto y revisa ¿Todo está correcto? Si: Paso No: Paso 8	Director de Gestión de Instalaciones
8	Comunica al administrador e indica los errores para que corrija y modifique	Director de Gestión de Instalaciones
9	Realiza las modificaciones indicadas y envía al director de gestión de instalaciones	Administrador de Inst. Deportivas y recreativas
10	Firma y da visto bueno al proyecto y envía al administrador	Director de Gestión de Instalaciones
11	Recibe proyecto con visto bueno y ejecuta	Administrador de Inst. Deportivas y recreativas
Fin del procedimiento		

B. Diagrama de flujo



C. Análisis de las variables

Variable	Análisis
Nombre del procedimiento	El nombre del procedimiento no se encuentra documentado.
Descripción general	No cuenta con descripción.
Objetivo del procedimiento	El procedimiento no tiene un objetivo establecido.
Alcance	Las áreas involucradas en este procedimiento son: <ul style="list-style-type: none">• Dirección de Gestión de Instalaciones
Responsables	Los responsables de este procedimiento son: <ul style="list-style-type: none">• Administrador de Instalaciones Deportivas y Recreativas.• Director de Gestión de instalaciones.
Políticas	El procedimiento no tiene políticas establecidas.
Formularios	No se utilizan formularios en este procedimiento.
Documentos	Los documentos que se elaboran son gráficos y cronogramas.
Terminología del procedimiento	No se utilizan terminologías.

Abreviaturas	Las abreviaturas utilizadas en este procedimiento son: <ul style="list-style-type: none"> • Inst.: Instalaciones.
Sistemas de información	Se utilizan herramientas de Microsoft Office
Diagrama de flujo	No existe un diagrama de flujo documentado para este procedimiento.

D. Análisis por el método del Hexámetro Quintiliano

Preguntas	Solución
¿Para qué se hace el procedimiento?	Se hace para realizar proyectos que ayuden a la mejora de los parques.
¿Qué se hace en este procedimiento?	Se realizan proyectos que ayuden a mejorar los parques
¿Dónde se realiza dicho procedimiento?	En la dirección de gestión de instalaciones
¿Quién hace el procedimiento?	El procedimiento lo realizan: <ul style="list-style-type: none"> • Administrador de Instalaciones Deportivas y Recreativas. • Director de Gestión de instalaciones.
¿Cuándo se hace el procedimiento?	Este procedimiento se realiza cuando sea necesario.
¿Cómo se hace el	El administrador de las Inst. Deportivas y Recreativas

procedimiento?	realiza un anteproyecto de mejoramiento de los parques recreativos, hace un estudio de factibilidad del mismo y lo presenta ante el director de Gestión de instalaciones, si se aprueba se hace su implementación para la mejora del parque.
-----------------------	--

E. Conclusiones

- El procedimiento no se encuentra documentado.
- No cuenta con objetivo definido, descripción ni políticas establecidas en este procedimiento.
- El procedimiento no cuenta con un diagrama de flujo.
- Las actividades del procedimiento no se encuentran bien definidas.

F. Recomendaciones

- Documentar el procedimiento.
- Definir un objetivo para este procedimiento.
- Establecer políticas que regulen las actividades de los responsables de este procedimiento.
- Realizar auditorías periódicas para verificar que el procedimiento se está realizando de la manera correcta.

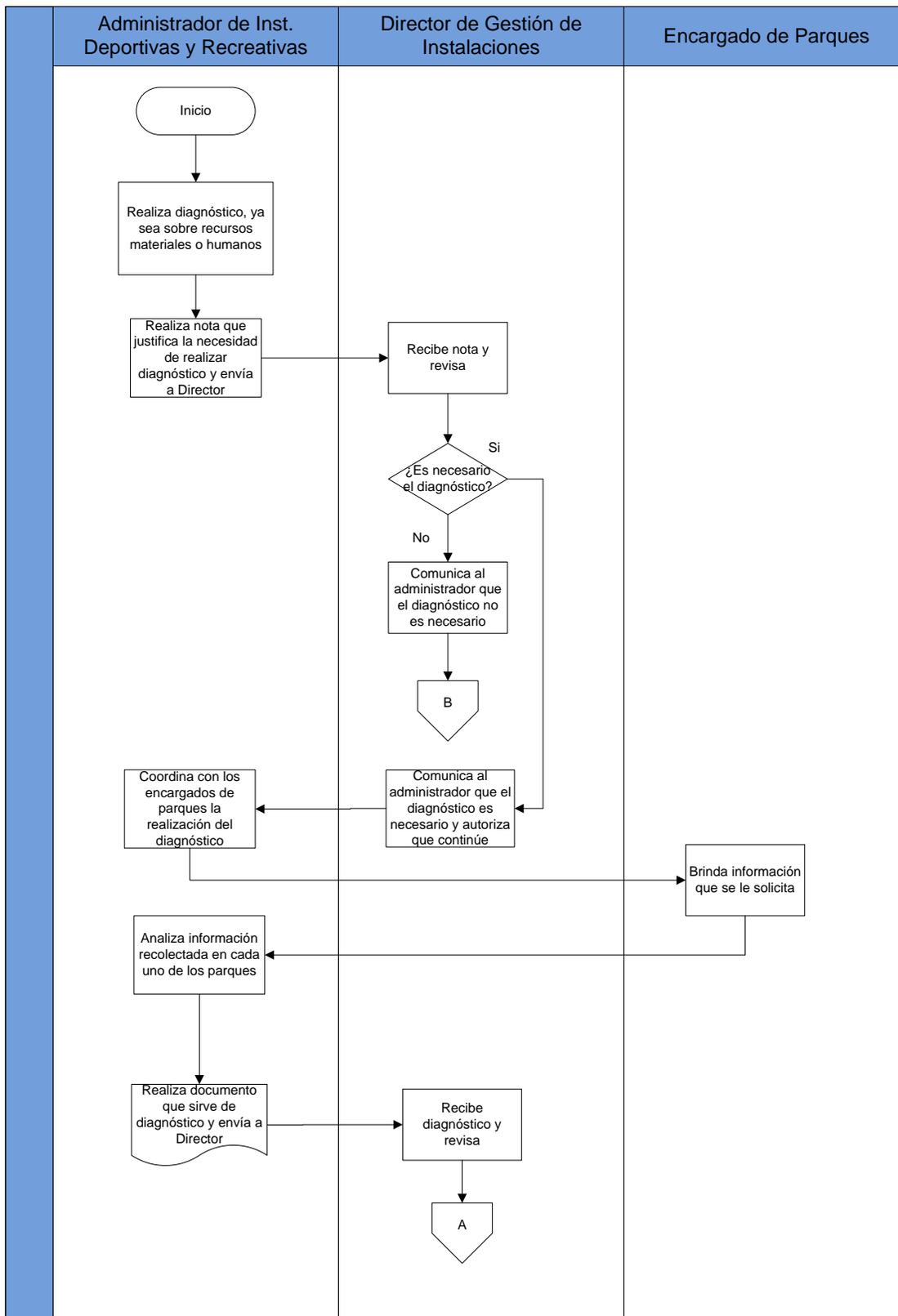
Procedimiento N°21. Procedimiento para diagnóstico y estudio de los recursos materiales y humanos

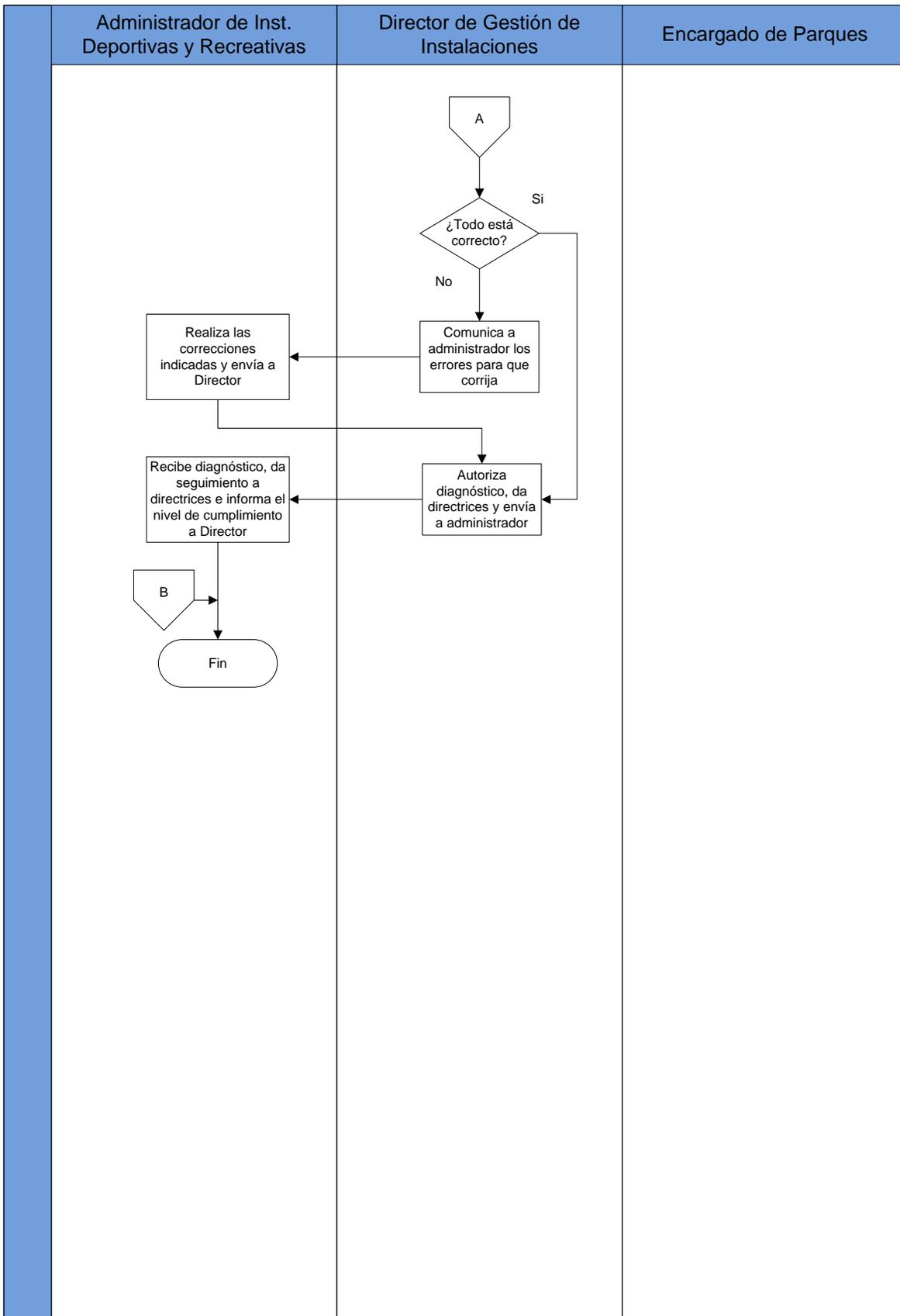
A. Procedimiento		
No. de operación	Descripción	Responsable
0	Inicio de procedimiento	
1	Realiza diagnóstico de acuerdo al objeto de estudio, ya sea sobre recursos materiales o recursos humanos con los que cuenta el área de recreación y parques	Administrador de Inst. Deportivas y recreativas
2	Realiza nota que justifica la necesidad de realizar el diagnóstico y envía al director de gestión de instalaciones	Administrador de Inst. Deportivas y recreativas
3	Recibe nota y revisa ¿Es necesario realizar el diagnóstico? Si: Paso 5 No: Paso 4	Director de Gestión de Instalaciones
4	Comunica al administrador que el diagnóstico no es necesario y que por ello no se realiza. Fin del procedimiento	Director de Gestión de Instalaciones
5	Comunica al administrador que es necesario el diagnóstico y autoriza que continúe	Director de Gestión de Instalaciones

6	Coordina con los encargados de los parques recreativos la realización del diagnóstico	Administrador de Inst. Deportivas y recreativas
7	Brinda la información que se le solicita	Encargado de parques
8	Analiza la información recolectada en cada uno de los parques recreativos	Administrador de Inst. Deportivas y recreativas
9	Realiza el documento que sirve de diagnóstico sobre los recursos materiales y humanos con que cuenta el área de recreación y parques y envía al director de gestión de instalaciones	Administrador de Inst. Deportivas y recreativas
10	Recibe el diagnóstico y revisa ¿Todo está correcto? Si: Paso 13 No: Paso 11	Director de Gestión de instalaciones
11	Comunica y devuelve al administrador e indica los errores para que corrija y modifique	Director de Gestión de instalaciones
12	Realiza las modificaciones indicadas y envía al director de gestión de instalaciones	Administrador de Inst. Deportivas y recreativas

13	Autoriza diagnóstico, da las directrices que se ameriten ya sea con base a conclusiones o recomendaciones y envía al administrador	Director de Gestión de instalaciones
14	Recibe diagnóstico, da el seguimiento debido a las directrices emitidas en conjunto con la Dirección de Gestión de Instalaciones e informa del nivel de cumplimiento de las mismas a la Dirección	Administrador de Inst. Deportivas y recreativas
Fin del procedimiento		

B. Diagrama de flujo





C. Análisis de las variables

Variable	Análisis
Nombre del procedimiento	El nombre del procedimiento no se encuentra documentado.
Descripción general	No cuenta con descripción.
Objetivo del procedimiento	El procedimiento no tiene un objetivo establecido.
Alcance	Las áreas involucradas en este procedimiento son: <ul style="list-style-type: none"> • Dirección de Gestión de Instalaciones
Responsables	Los responsables de este procedimiento son: <ul style="list-style-type: none"> • Administrador de Inst. Deportivas y Recreativas. • Director de Gestión de Instalaciones. • Encargado de Parques.
Políticas	El procedimiento no tiene políticas establecidas.
Formularios	No se utilizan formularios en este procedimiento.
Documentos	Documento que sirve de diagnóstico sobre los recursos materiales y humanos con que cuenta el área de recreación y parques
Terminología del procedimiento	No se utilizan terminologías

Abreviaturas	Las abreviaturas que se utilizan en el procedimiento son: <ul style="list-style-type: none"> • Inst.: Instalaciones
Sistemas de información	Se utilizan herramientas de Microsoft Office
Diagrama de flujo	No existe un diagrama de flujo documentado para este procedimiento.

D. Análisis por el método del Hexámetro Quintiliano

Preguntas	Solución
¿Para qué se hace el procedimiento?	Se hace para realizar un diagnóstico de acuerdo al objeto de estudio, ya sea sobre recursos materiales o recursos humanos con los que cuenta el área de recreación y parques.
¿Qué se hace en este procedimiento?	Se hace un diagnóstico acerca de los recursos materiales o humanos con los que cuenta el área de recreación y parques.
¿Dónde se realiza dicho procedimiento?	En la dirección de gestión de instalaciones
	El procedimiento lo realizan: <ul style="list-style-type: none"> • Administrador de Inst. Deportivas y Recreativas.

<p>¿Quién hace el procedimiento?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Director de Gestión de Instalaciones. • Encargado de Parques.
<p>¿Cuándo se hace el procedimiento?</p>	<p>Este procedimiento se realiza cuando sea necesario.</p>
<p>¿Cómo se hace el procedimiento?</p>	<p>El Administrador de Inst. Deportivas y Recreativas realiza un diagnóstico acerca de los recursos materiales y humanos que con los que cuenta las áreas recreativas y parques.</p>

E. Conclusiones

- El procedimiento no se encuentra documentado.
- No cuenta con objetivo definido, descripción ni políticas establecidas en este procedimiento.
- El procedimiento no cuenta con un diagrama de flujo.
- Las actividades del procedimiento no se encuentran bien definidas.

F. Recomendaciones

- Documentar el procedimiento.
- Definir un objetivo para este procedimiento.
- Establecer políticas que regulen las actividades de los responsables de este procedimiento.
- Realizar auditorías periódicas para verificar que el procedimiento se está realizando de la manera correcta.

Procedimiento N°22. Procedimiento para instalaciones deportivas en Juegos Deportivos Nacionales

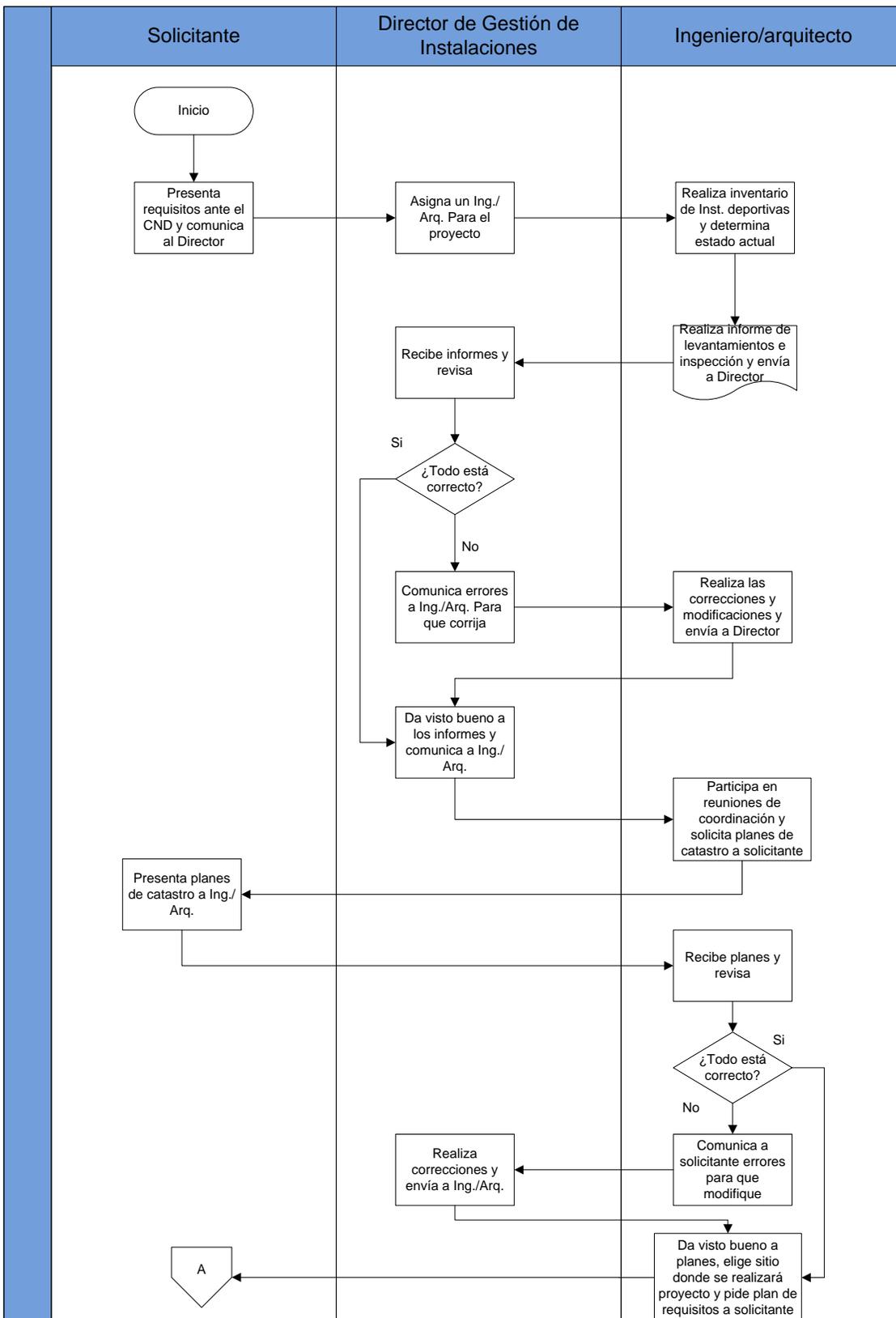
A. Procedimiento		
No. de operación	Descripción	Responsable
0	Inicio de procedimiento	
1	Presenta requisitos ante el consejo nacional de deportes y comunica a la dirección de gestión de instalaciones del visto bueno por parte del consejo.	Solicitante
2	Asigna un ingeniero/arquitecto para el proyecto	Director de Gestión de Instalaciones
3	Realiza un inventario de instalaciones deportivas y determina el estado actual de las mismas	Ingeniero/arquitecto
4	Realiza informe de levantamientos arquitectónicos y de inspección y envía al director de gestión de instalaciones	Ingeniero/arquitecto
5	Recibe informes y revisa ¿Todo está correcto? Si: Paso 8 No: Paso 6	Director de Gestión de Instalaciones
6	Comunica al ingeniero/arquitecto e indica errores para que corrija y modifique	Director de Gestión de Instalaciones

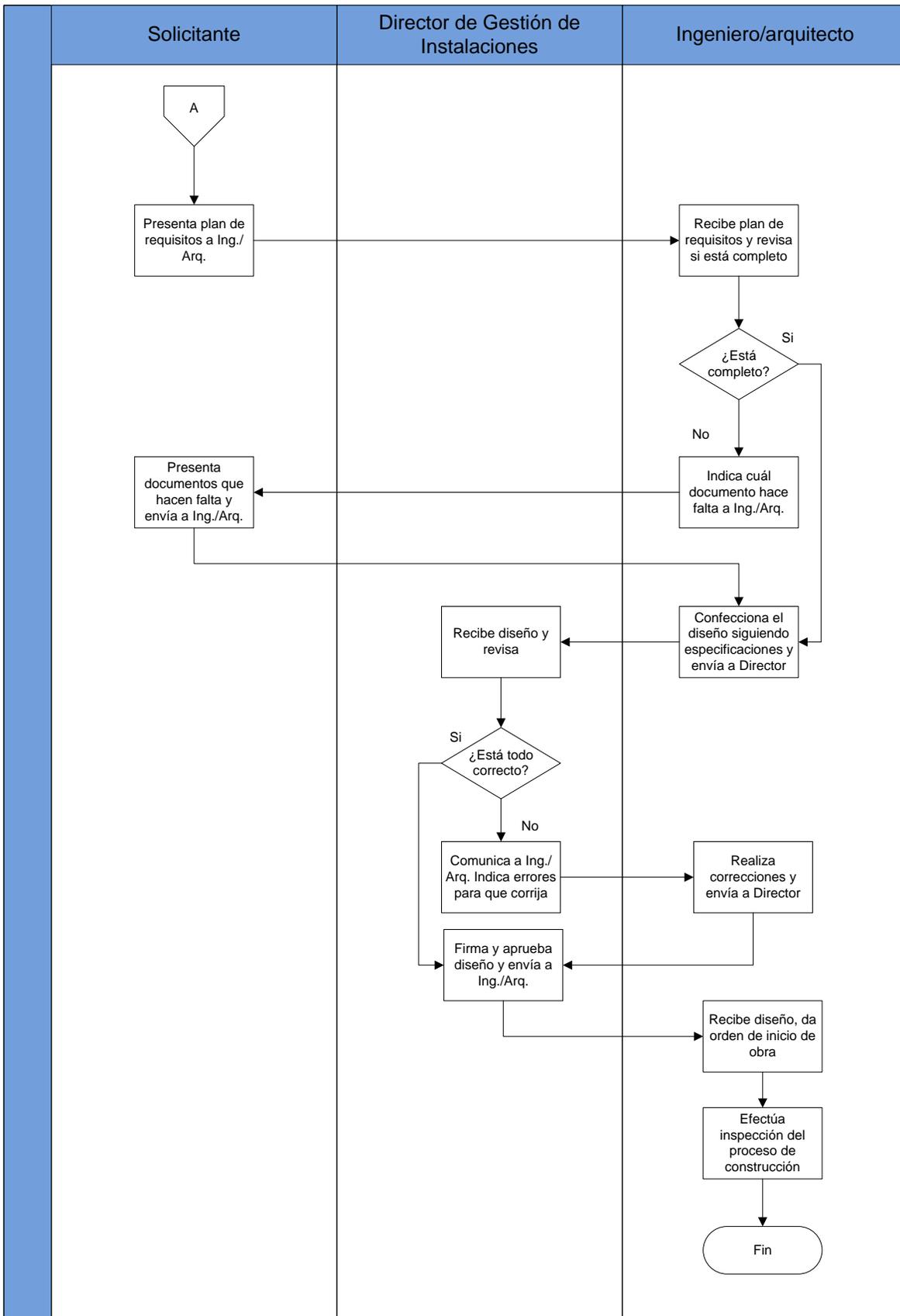
7	Realiza las modificaciones indicadas y envía al director de gestión de instalaciones	Ingeniero/arquitecto
8	Da el visto bueno a los informes de levantamientos e inspección y comunica al ingeniero/arquitecto	Director de Gestión de Instalaciones
9	Participa en reuniones de coordinación de obras y necesidades y solicita planes de catastros de alternativas de sitios al solicitante	Ingeniero/arquitecto
10	Presenta planes de catastro de alternativas de sitios al ingeniero/arquitecto	Solicitante
11	Recibe planes y revisa ¿Todo está correcto? Si: Paso 14 No: Paso 12	Ingeniero/arquitecto
12	Comunica al solicitante e indica errores para que corrija y modifique	Ingeniero/arquitecto
13	Realiza modificaciones y envía al ingeniero/arquitecto	Solicitante
14	Da visto bueno de los planes, elige el sitio donde se realizará el proyecto y pide plan de requisitos al solicitante	Ingeniero/arquitecto
15	Presenta plan de requisitos: estudio de suelo arqueológico, impacto ambiental; una vez escogido	Solicitante

	el sitio a Ingeniero/arquitecto	
16	Recibe plan de requisitos y revisa si todo está completo ¿Está completo? Si: Paso 19 No: Paso 17	Ingeniero/arquitecto
17	Comunica al solicitante e indica cuál o cuáles son los documentos que hacen falta y solicita	Ingeniero/arquitecto
18	Presenta los documentos que hacen falta y envía al ingeniero/arquitecto	Solicitante
19	Recibe documentos y confecciona el diseño siguiendo las especificaciones técnicas y presenta al director de gestión de instalaciones para aprobación	Ingeniero/arquitecto
20	Recibe diseño y revisa ¿Está todo correcto? Si: Paso 23 No: Paso 21	Director de gestión de instalaciones
21	Comunica al ingeniero e indica errores para que corrija y modifique el diseño	Director de gestión de instalaciones
22	Realiza las modificaciones indicadas y envía al director de gestión de instalaciones	Ingeniero/arquitecto
23	Firma y aprueba diseño para que presente al solicitante y envía al Ingeniero/arquitecto	Director de gestión de instalaciones

24	Recibe diseño y da orden de inicio de la obra	Ingeniero/arquitecto
25	Efectúa la inspección del proceso de construcción	Ingeniero/arquitecto
Fin del procedimiento		

B. Diagrama de flujo





C. Análisis de las variables

Variable	Análisis
Nombre del procedimiento	El nombre del procedimiento no se encuentra documentado.
Descripción general	No cuenta con descripción.
Objetivo del procedimiento	El procedimiento no tiene un objetivo establecido.
Alcance	Las áreas involucradas en este procedimiento son: <ul style="list-style-type: none">• Dirección de Gestión de Instalaciones
Responsables	Los responsables de este procedimiento son: <ul style="list-style-type: none">• Ingeniero/arquitecto.• Solicitante.• Director de Gestión de instalaciones.
Políticas	El procedimiento no tiene políticas establecidas.
Formularios	No se utilizan formularios en este procedimiento.
Documentos	No se realizan documentos.
Terminología del procedimiento	No se utilizan
Abreviaturas	No se utilizan abreviaturas en este procedimiento.

Sistemas de información	Se utilizan herramientas de Microsoft Office
Diagrama de flujo	No existe un diagrama de flujo documentado para este procedimiento.

D. Análisis por el método del Hexámetro Quintiliano

Preguntas	Solución
¿Para qué se hace el procedimiento?	Se hace para dotar de instalaciones físicas para los Juegos Deportivos Nacionales.
¿Qué se hace en este procedimiento?	Se hacen estudios para otorgar instalaciones físicas para los Juegos Deportivos Nacionales.
¿Dónde se realiza dicho procedimiento?	En la dirección de gestión de instalaciones
¿Quién hace el procedimiento?	El procedimiento lo realizan: <ul style="list-style-type: none"> • Ingeniero/arquitecto. • Solicitante. • Director de Gestión de instalaciones.
¿Cuándo se hace el procedimiento?	Este procedimiento se realiza cuando sea necesario ya que depende de las fechas de los Juegos Deportivos Nacionales.
¿Cómo se hace el procedimiento?	El Ingeniero/arquitecto realiza un estudio para determinar si es posible construir instalaciones físicas para los Juegos

E. Conclusiones

- El procedimiento no se encuentra documentado.
- No cuenta con objetivo definido, descripción ni políticas establecidas en este procedimiento.
- El procedimiento no cuenta con un diagrama de flujo.
- Las actividades del procedimiento no se encuentran bien definidas.

F. Recomendaciones

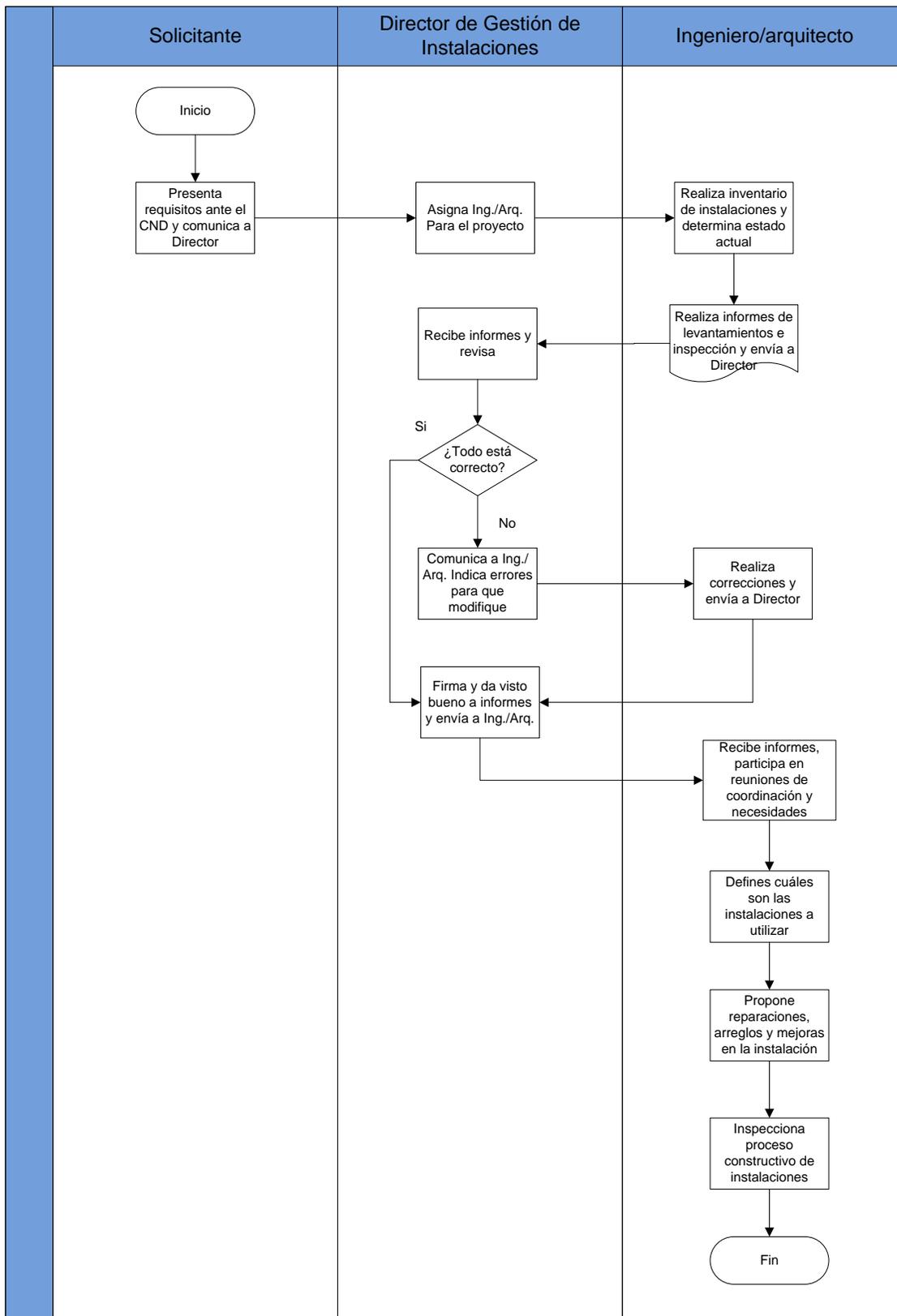
- Documentar el procedimiento.
- Definir un objetivo para este procedimiento.
- Establecer políticas que regulen las actividades de los responsables de este procedimiento.
- Realizar auditorías periódicas para verificar que el procedimiento se está realizando de la manera correcta.

Procedimiento N°23. Procedimiento para villas e instalaciones alternas en Juegos Deportivos Nacionales

M. Procedimiento		
No. de operación	Descripción	Responsable
0	Inicio de procedimiento	
1	Presenta requisitos ante el consejo nacional de deportes y comunica a la dirección de gestión de instalaciones del visto bueno por parte del consejo	Solicitante
2	Asigna a ingeniero/arquitecto para el proyecto	Director de gestión de instalaciones
3	Realiza un inventario de instalaciones y determina el estado actual de las mismas y realiza informes de levantamiento e inspección y envía al director de gestión de instalaciones	Ingeniero/arquitecto
4	Recibe informes y revisa ¿Todo está correcto? Si: Paso 7 No: Paso 5	Director de Gestión de Instalaciones
5	Comunica al ingeniero/arquitecto e indica errores en los informes para que corrija y modifique	Director de Gestión de Instalaciones
6	Realiza las modificaciones indicadas y envía informes al director de gestión de instalaciones	Ingeniero/arquitecto

7	Firma y da el visto bueno a los informes de levantamientos e inspección y envía al ingeniero/arquitecto	Director de Gestión de Instalaciones
8	Recibe informes y participa en reuniones de coordinación de obras y necesidades	Ingeniero/arquitecto
9	Define cuáles son las instalaciones a utilizar	Ingeniero/arquitecto
10	Propone reparaciones, arreglos y mejoras en las instalaciones	Ingeniero/arquitecto
11	Inspecciona proceso constructivo de las instalaciones	Ingeniero/arquitecto
Fin del procedimiento		

B. Diagrama de flujo



C. Análisis de las variables

Variable	Análisis
Nombre del procedimiento	El nombre del procedimiento no se encuentra documentado.
Descripción general	No cuenta con descripción.
Objetivo del procedimiento	El procedimiento no tiene un objetivo establecido.
Alcance	Las áreas involucradas en este procedimiento son: <ul style="list-style-type: none">• Dirección de Gestión de Instalaciones
Responsables	Los responsables de este procedimiento son: <ul style="list-style-type: none">• Ingeniero/arquitecto.• Solicitante.• Director de Gestión de instalaciones.
Políticas	El procedimiento no tiene políticas establecidas.
Formularios	No se utilizan formularios en este procedimiento.
Documentos	No se realizan documentos.
Terminología del procedimiento	No se utilizan
Abreviaturas	No se utilizan abreviaturas en este procedimiento.

Sistemas de información	Se utilizan herramientas de Microsoft Office
Diagrama de flujo	No existe un diagrama de flujo documentado para este procedimiento.

D. Análisis por el método del Hexámetro Quintiliano

Preguntas	Solución
¿Para qué se hace el procedimiento?	Se hace para dotar de villas e instalaciones alternas para los Juegos Deportivos Nacionales.
¿Qué se hace en este procedimiento?	Se hacen estudios para otorgar villas e instalaciones alternas para los Juegos Deportivos Nacionales.
¿Dónde se realiza dicho procedimiento?	En la dirección de gestión de instalaciones
¿Quién hace el procedimiento?	El procedimiento lo realizan: <ul style="list-style-type: none"> • Ingeniero/arquitecto. • Solicitante. • Director de Gestión de instalaciones.
¿Cuándo se hace el procedimiento?	Este procedimiento se realiza cuando sea necesario ya que depende de las fechas de los Juegos Deportivos Nacionales.
¿Cómo se hace el procedimiento?	El Ingeniero/arquitecto realiza un estudio para determinar si es posible construir o mejorar villas e instalaciones alternas para los Juegos Deportivos Nacionales.

E. Conclusiones

- El procedimiento no se encuentra documentado.
- No cuenta con objetivo definido, descripción ni políticas establecidas en este procedimiento.
- El procedimiento no cuenta con un diagrama de flujo.
- Las actividades del procedimiento no se encuentran bien definidas.

F. Recomendaciones

- Documentar el procedimiento.
- Definir un objetivo para este procedimiento.
- Establecer políticas que regulen las actividades de los responsables de este procedimiento.
- Realizar auditorías periódicas para verificar que el procedimiento se está realizando de la manera correcta.

Capítulo V. Conclusiones y recomendaciones

El presente capítulo contiene las conclusiones generales del proyecto y las respectivas recomendaciones que brindarán ayuda en la ejecución de los procedimientos en la Dirección de Gestión de Instalaciones del Instituto Costarricense del Deporte y la Recreación.

Conclusiones

1. Actualmente la Dirección de Gestión de Instalaciones del Instituto Costarricense del Deporte y la Recreación posee un manual de procedimientos que no está actualizado y este no contribuye a guiar y facilitar la labor del personal de la institución.
2. En su gran mayoría los procedimientos no tienen un objetivo definido y los que lo tienen no se encuentra bien establecido.
3. No existen diagramas de flujo documentados.
4. De los procedimientos en estudio siete de ellos no se encuentran documentos, éstos cuales son:
 - Procedimiento para confección de informes de proyectos específicos.
 - Procedimiento para atención de solicitudes o necesidades de instalaciones propias para usuarios externos.
 - Procedimiento para revisión de planos de las instalaciones deportivas de usuarios externos para el visto bueno del Consejo Nacional de Deportes
 - Procedimiento para realización de proyectos para el mejoramiento de los parques
 - Procedimiento para diagnóstico y estudio de los recursos materiales y humanos
 - Procedimiento para instalaciones deportivas en Juegos Deportivos Nacionales
 - Procedimiento para villas e instalaciones alternas en Juegos Deportivos Nacionales
5. La Dirección de Gestión de Instalaciones cuenta con deficiencias en el proceso de inducción con el personal de nuevo ingreso ya que no cuenta con un manual de procedimientos actualizado que estandarice la realización de los procedimientos.

6. La Dirección de Gestión de Instalaciones tiene bajos niveles de eficiencia ya que no cuenta con una estandarización en el desarrollo de los procedimientos, lo que causa diferencias entre colaboradores de puestos iguales.

Recomendaciones

1. Revisar, aprobar e implementar la Propuesta de Manual de Procedimientos.
2. Dar a conocer el manual a los colaboradores actuales, para lograr estandarizar el desarrollo de los procedimientos.
3. Poner en práctica la utilización del nuevo manual y así contribuir a la eficiencia, eficacia y control de las actividades.
4. Facilitar el manual de procedimientos en el proceso de inducción a los funcionarios que ingresen a laborar en la Dirección de Gestión de Instalaciones del ICODER.
5. Capacitar a los responsables que lo requieran en el uso del manual de procedimientos.
6. Explicar a los usuarios el uso e interpretación de los diagramas de flujo propuestos para que logren mayor comprensión de los procedimientos.
7. Tomar en cuenta las políticas propuestas para los procedimientos.
8. Documentar los siguiente procedimientos:
 - Procedimiento para confección de informes de proyectos específicos.
 - Procedimiento para atención de solicitudes o necesidades de instalaciones propias para usuarios externos.

- Procedimiento para revisión de planos de las instalaciones deportivas de usuarios externos para el visto bueno del Consejo Nacional de Deportes
- Procedimiento para realización de proyectos para el mejoramiento de los parques
- Procedimiento para diagnóstico y estudio de los recursos materiales y humanos
- Procedimiento para instalaciones deportivas en Juegos Deportivos Nacionales
- Procedimiento para villas e instalaciones alternas en Juegos Deportivos Nacionales

Bibliografía

Abascal, E y Grande, I. (2009). Fuentes y técnicas de investigación. Décima edición. Editorial Esic.

Cevallos, I. (2012). Metodología de la Investigación. Recuperado el 11 de Agosto de 2014, de <http://es.scribd.com/doc/85826114/3/IMPORTANCIA-DE-LA-INVESTIGACION>

Franklin, E. (2009). *Organización de Empresas* (3a ed.). México: McGraw Hill.

Franklin, E. (2014). *Organización de empresas* (4ª ed.). México: McGraw-Hill.

Gómez Ceja, G. (1994). *Planeación y Organización de Empresas* (8ª ed.). México: McGraw-Hill.

Gómez, G. (2010). *Planeación y Organización de Empresas* (8ª ed.). México: McGraw-Hill Education.

Gómez, M. (2007). *Elementos de Estadística Descriptiva*. (3ª ed.) Editorial EUNED. San José Costa Rica.

Hernández, C. (1996). *Análisis Administrativo: Técnicas y Métodos*. (1ª ed.). San José: EUNED.

Hernández, C. (2007). *Análisis administrativo técnicas y métodos*. (1ª ed.). Costa Rica: Editorial Universidad Estatal a Distancia.

Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, L. (2010). *Metodología de la investigación* (5ª ed.). México: McGraw-Hill.

Instituto Costarricense del Deporte y la Recreación. (2014) ¿Quiénes somos? Recuperado el 28/07/2014 de <http://www.icoder.go.cr/index.php/acercade/administracion/quienessomos>

Instituto Costarricense del Deporte y la Recreación. (2014) Gestión de Instalaciones. Recuperado el 28/07/2014 de <http://www.icoder.go.cr/index.php/acercade/administracion/gestioninstalaciones>

Koontz, H., Weihrich, H., & Cannice, M. (2008). Administración una perspectiva global y empresarial (13a ed.). México: Mc Graw Hill.

Koontz, H., Weihrinch, H., & Cannice, M. (2012). Administración una perspectiva global y empresarial.

Pintos, G. (2009). Facultad de Ciencias Económicas y de Administración Departamento de Ciencias de la Administración, Cátedra de Organización y Métodos Administrativos. Recuperado el 11 de agosto de 2014, de: <http://www.ccee.edu.uy/ensenian/catoym/material/2009-05-Los%20Manuales%20Administrativos%20Hoy.pdf>

Robbins, S., Decenzo, D., & Coulter, M. (2013). Fundamentos de administración (8ª ed.). México: Pearson.

Apéndices

Apéndice 1

Cuestionario #: ____

Fecha de aplicación: ____ / ____ / ____

**Cuestionario para la actualización del
Manual de Procedimientos**

El siguiente cuestionario tiene como finalidad recolectar la información necesaria para la elaboración del Manual de Procedimientos en el Instituto Costarricense del Deporte y la Recreación. La información suministrada será tratada con confidencialidad y para uso exclusivo de este trabajo.

I. Identificación del procedimiento:

De acuerdo a las funciones que tiene a cargo, describa en forma detallada y clara, los procedimientos ligados a cada una de ellas, indicando los formularios, sistemas y la normativa utilizada para el desarrollo eficiente de los mismos.

1. Nombre del procedimiento _____.
2. Propósito del procedimiento (objetivo o fin que persigue el procedimiento).

_____.

3. Indique las áreas de aplicación y/o alcance de este procedimiento.

_____.

4. ¿Quiénes son los responsables de este procedimiento?

_____.

5. Mencione, normativas, políticas o reglas que intervienen en este procedimiento.

_____.

6. Mencione los documentos necesarios para la ejecución del procedimiento.

7. ¿Cuáles son los formularios que utiliza el proceso?

8. ¿Es necesario el uso de terminología o conceptos clave en este procedimiento?
¿Cuáles?

9. ¿Se utilizan abreviaturas en este procedimiento? ¿Cuáles?

10. ¿Cuál sistema de información es necesario para la ejecución de este procedimiento?

11. Secuencia de ejecución (describa en forma detallada los pasos a seguir para realizar el procedimiento).

Paso	Descripción
1	
2	
3	
4	
5	
6	
7	
8	
9	
10	
11	
12	
13	
14	
15	
16	
17	
18	
19	
20	
21	
22	
23	
24	
25	
26	
27	
28	

(Utilice hojas adicionales en caso de que sean necesarias)

Apéndice 2

Formato de entrevista realizada en el área de gestión y dotación de recurso humano

El presente instrumento tiene como finalidad obtener la información necesaria y oportuna para poder realizar la referencia empresarial del Instituto costarricense del Deporte y la Recreación.

Entrevistador: _____

Entrevistado: _____ Puesto: _____

1. ¿Cantidad de personal que trabaja en el ICODER?

2. ¿Nombre de los puestos actuales que hay en el ICODER?

Apéndice 3

Formato de entrevista realizada en el Departamento de Planificación Institucional

El presente instrumento tiene como finalidad obtener la información necesaria y oportuna para poder realizar la referencia empresarial del Instituto costarricense del Deporte y la Recreación.

Entrevistador: _____

Entrevistado: _____ Puesto: _____

1. ¿Cuál es la misión del ICODER?

2. ¿Cuál es la visión del ICODER?

3. ¿Cuáles son los valores principales que posee el ICODER?

4. ¿Posee un organigrama el ICODER? ¿Cuál?

5. ¿Posee el ICODER un FODA? ¿Cuál es?

Apéndice 4

Instituto Costarricense del Deporte y la Recreación



Boleta de información de Usuario

Fecha: _____ Nombre de usuario: _____

Número de teléfono: _____

Correo electrónico: _____

Nombre del plano: _____

Visto bueno de Dirección
De Gestión de Instalaciones

Firma del solicitante

Anexos

Anexo 6

Instituto Costarricense del Deporte y la Recreación



Dirección de Gestión de Instalaciones

Departamento de Obras

Informe sobre visita

Lugar:
Fecha del Reporte:
Fecha de la Inspección:
Atendido:
Asunto a:
Funcionario Responsable:
Plano:
 Asunto: Resumen: Recomendaciones: Alternativa 1: NOTA : Alternativa NOTA Departamento de Obras ICODER Jefe Departamento de Obras Dirección de Gestión de Instalaciones y Obras.

Anexo 7

Instituto Costarricense del Deporte y la Recreación



Dirección de Gestión de Instalaciones

Departamento de Obras

Cuadro de puntuaciones

Compra Directa N° _____

Objeto del contrato: _____

El porcentaje es de acuerdo al Cartel

<u>N° oferta</u>	<u>Nombre Oferente</u>	<u>Precio 70 %</u>	<u>Experiencia</u> (5años=agosto 05 a agosto 09) 25%	<u>Tiempo de entrega(*)</u> 5%	<u>Total % obtenido</u>	<u>Observaciones</u>
N° 1						
N° 2						

NOTA

Ingeniero

Departamento Obras

Anexo 8

Instituto Costarricense del Deporte y la Recreación



Dirección de Gestión de Instalaciones

Departamento de Obras

SOLICITUD DE ATENCIÓN COMUNAL

CODIGO (No llenar)	Fecha de solicitud :

Antes de llenar esta fórmula lea debidamente las instrucciones:

Llene a máquina o con letra clara.

Enviar al fax: 2291-7713 o por correo.

Entregar debidamente llena y con los documentos solicitados.

Dirección: Departamento de Obras, Estadio Nacional, La Sabana.

NOMBRE DEL SOLICITANTE:	CEDULA:
	TELEFONO:
COMUNIDAD O INSTITUCION:	FAX:
	E-MAIL:

Con la solicitud debe aportar los siguientes documentos:

- PLANO CATASTRADO
- COPIA DE LA ESCRITURA o Documento por parte de la Municipalidad o Institución correspondiente certificando que el uso del área es exclusiva para actividades Recreativas, Comunes o Deportivas del Barrio, institución o Comunidad.
- PERSONERÍA JURÍDICA (si es Asociación)
- SI ES UN COMITÉ O GRUPO COMUNAL presentar la debida documentación que los acredite como tales.
- Fotocopia de Cedula del Solicitante. Ambos lados.

1. NOMBRE DE LA COMUNIDAD, BARRIO O INSTITUCIÓN:

2. NOMBRE DEL PROPIETARIO DEL LOTE:
3. AREA (m2) DISPONIBLES PARA EL PROYECTO:

4.DIRECCION DEL PROYECTO:		
5.PROVINCIA	6.CANTON	7.DISTRITO
8. DESCRIBA BREVEMENTE SU SOLICITUD:		

Si el proyecto es aprobado para proseguir con los trámites, deberá aportar los Documentos o datos que el Ingeniero o Arquitecto del ICODER le indique como:

- ESTUDIO DE CURVAS DE NIVEL EN EL AREA A UBICAR EL PROYECTO
- Nombre del Ingeniero o Arquitecto (debidamente inscrito en el CFIA) que se responsabilizara por parte de la comunidad
- Coordinar las visitas de Inspección al sitio con el profesional(S) del ICODER.
- Si son necesarios los servicios de Topógrafo este deberá aportarlo la comunidad.
- Los materiales, mano de obra y toda inversión para el desarrollo del proyecto deberá aportarlo la comunidad.

Compromisos de la Comunidad:

- Será responsabilidad del solicitante acogerse al debido procedimiento de los trámites de permisos constructivos ante el CFIA y la Municipalidad correspondiente que sean necesarios.
- Aportar un profesional que se encargara de llevar a cabo las inspecciones y controles de lo recomendado, ya sea en planos y/o especificaciones aportadas por el Departamento de Obras del ICODER
- Los planos y especificaciones son de Propiedad del ICODER por lo que deberá respetarse la propiedad intelectual del mismo.
- Se prohíbe el uso de cualquier plano o información con fines de lucro.
- Los planos, anteproyectos, presupuestos o asesorías, el ICODER los brinda de forma gratuita.

Nota: el aporte del INSTITUTO COSTARRICENSE DEL DEPORTE Y LA RECREACIÓN es EXCLUSIVAMENTE ASESORIA Y RECOMENDACIONES EN EL AREA DE DEPORTE Y RECREACION

Anexo 9

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

Anexo 10

Instituto Costarricense del Deporte y la Recreación



Dirección de Gestión de Instalaciones

Depto. Administración de Instalaciones

Boleta de registro de salida por reparación

Fecha: _____

Parque o Instalación: _____.

Responsable: _____ No. Cédula: _____

Nombre de la Taller	Fecha de salida al taller	Fecha de ingreso a instalación	No .de Activo	Descripción del Activo	Motivo de reparación

Recibido por:

Entregado por:

Autorizado por:

Anexo 11

Instituto Costarricense del Deporte y la Recreación

Dirección de Gestión de Instalaciones

Departamento de Administración de Instalaciones

Boleta de inspección de parques

Fecha de la visita: _____

Instalación deportiva o recreativa: _____

Visita realizada por:

Persona a cargo de la Instalación: _____

Calificación del Estado General de la Instalación:

___ Excelente ___ Muy buena ___ Buena ___ Regular ___ Mala

Estado de las zonas verdes:

___ Excelente ___ Muy buena ___ Buena ___ Regular ___ Mala

Estado de las Instalaciones (Oficinas, graderías, pasillos, áreas deportivas):

___ Excelente ___ Muy buena ___ Buena ___ Regular ___ Mala

Recolección de Basura y Desperdicios:

___ Excelente ___ Muy buena ___ Buena ___ Regular ___ Mala

Estado de la Maquinaria:

___ Excelente ___ Muy buena ___ Buena ___ Regular ___ Mala

Presentación del personal:

___ Excelente ___ Muy buena ___ Buena ___ Regular ___ Mala

Visita realizada para:

- Entrega de materiales: _____

- Control General: _____
- Reunión con el personal: _____
- Otra (especifique): _____

Presencia del Personal (especifique funciones observadas):

- Encargado de la Empresa:
- Funciones:
- Misceláneos:
- Funciones:

Problemas destacables encontrados:

Observaciones Generales:

Anexo 12

Instituto Costarricense del Deporte y la Recreación



Dirección de Gestión de Instalaciones

Departamento de Obras

Tabla para reajuste de precios	
Proyecto:	
Monto:	
Plazo de ejecución:	
Fecha de la oferta	
Fecha de inicio de la obra:	se traslada
Fecha de conclusión:	
Estructura del precio	
Facturas por avance de obras:	
Fórmula utilizada	
Cronograma original (adjunto)	
Cronograma real (adjunto)	

Observaciones

Atentamente

Ing.

Departamento de Obras

ICODER

Anexo 13



INSTITUTO COSTARRICENSE DEL DEPORTE Y LA RECREACION
ADMINISTRACION DE VACACIONES



BOLETA SOLICITUD DE VACACIONES			
FECHA	BOLETA NUMERO: #		
NOMBRE y APELLIDOS DEL FUNCIONARIO :	CEDULA:	DEPARTAMENTO :	
FECHA QUE INICIA VACACIONES :	FECHA EN QUE FINALIZA VACACIONES:	FECHA EN QUE INGRESA A LABORAR :	
DISFRUTA PERIODOS DE:			
15 DIAS ()	20 DIAS ()	26 DIAS ()	
SALDO DISPONIBLE	DIAS QUE SOLICITA :	SALDO POR DISFRUTAR	CARGAR al PERIODO
OBSERVACIONES DEL FUNCIONARIO :			
OBSERVACIONES USO EXCLUSIVO DE <u>ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS</u> :			
Nombre y firma del solicitante :	Nombre y Firma V.B Jefe Inmediato	Recibido en ARH por:	

		fecha	
Condicion de la boleta:		Procesada por:	
<p>Nota: Por Control Interno, las boletas de vacaciones programadas- deben ser entregadas a Administración <u>-antes-</u> de su salida de vacaciones, salvo casos tipificados en el artículo 44 del Reglamento Autónomo de Servicios. En esos casos las boletas deberán ser entregadas a la oficina de Recursos Humanos lo antes posible, para su registro y aplicación respectiva .</p>			