



MANUAL DE POLÍTICAS OPERATIVAS Y PROCEDIMIENTOS

**DIRECTOR DE FINANZAS
(JEFATURA)**

PRO-39-50.20.0-01

**GERENCIA GESTIÓN DE ADQUISICIONES Y FINANZAS
DIRECCIÓN DE FINANZAS
50.20.0**

2012

APROBACION

De conformidad con el acuerdo del Consejo de Administración 4.7 de la Sesión 893-12 del 23 de febrero de 2012, que brindó la competencia a las gerencias, directores, jefes de departamento o unidad, que dependan de la Dirección Ejecutiva, de aprobar los gráficos (mapas y flujogramas), procedimientos, instructivos, formularios e indicadores de los manuales de políticas operativas y procedimientos, y en el caso de las políticas operativas, la aprobación mancomunada con el Director Ejecutivo, en todos los casos con el estudio y pre-aprobación de la Jefatura del Departamento de Análisis Administrativo, se aprobó el presente manual, según el desglose siguiente:

Capítulo	Aprobación	Oficio
Políticas operativas	Ing. Carlos Acosta Monge, Director Ejecutivo y MBA. Carlos Solís Murillo, Director de Finanzas.	DIE-03-12-1146 del 19 de marzo de 2012, de la Dirección Ejecutiva y AAA-01-11-119 del 8 de marzo de 2012.
Procesos y procedimientos	MBA. Carlos Solís Murillo, Director de Finanzas.	AAA-01-11-119 del 8 de marzo de 2012.
flujogramas	MBA. Carlos Solís Murillo, Director de Finanzas.	AAA-01-11-119 del 8 de marzo de 2012.
Indicadores	MBA. Carlos Solís Murillo, Director de Finanzas.	AAA-01-11-119 del 8 de marzo de 2012.
SIPOC	MBA. Carlos Solís Murillo, Director de Finanzas.	AAA-01-11-119 del 8 de marzo de 2012.
Terminología	MBA. Carlos Solís Murillo, Director de Finanzas.	AAA-01-11-119 del 8 de marzo de 2012.
Estudio de elaboración	M.Sc. Jorge A. Vásquez Rodríguez, Jefe del Departamento de Análisis Administrativo.	AAA-01-11-119 del 8 de marzo de 2012.
Pre-aprobación		
M.Sc. Jorge A. Vásquez Rodríguez, Jefe del Departamento de Análisis Administrativo, mediante oficio AAA-01-11-119 del 8 de marzo de 2012		

ELABORACIÓN Y REVISIÓN

En el año 2010, la Gerencia de Adquisición y Finanzas gestionó la contratación directa 2010CD-000094-0AA00, para el proyecto “Optimización de los procesos, subprocesos y procedimientos de la Dirección Financiera”.

De conformidad con el resultado del proceso concursal, se contrató a la empresa Deloitte para el proyecto y recayó la responsabilidad del mismo en el Lic. Franklin Noguera Flores y en el Ing. Alberto Navarro Barahona. El contrato se ejecutó en el periodo 2010-2011.

La coordinación y administración de este contrato estuvo a cargo de los señores Jorge Vásquez Rodríguez, jefe del Departamento de Análisis Administrativo, y Vinicio Rodríguez Cambroner, funcionario de ese mismo departamento.

En los diferentes talleres y actividades de confección de este manual, se brindó participación al señor Carlos Solís Murillo.

ÍNDICE

	Página
INTRODUCCIÓN	5
SECCIÓN A: Antecedentes normativos	6
SECCIÓN B: Abreviaturas y definiciones	11
SECCIÓN C: Objetivos del manual y de los procedimientos	15
SECCIÓN D: Mapa del macroproceso y proceso y diagramas SIPOC	16
SECCIÓN E: Políticas operativas – jefatura de la dirección de finanzas	21
SECCIÓN F: Procedimientos	23
SECCIÓN G: Riesgos	31
SECCIÓN H: Indicadores de gestión	33
SECCIÓN I: Indicadores de calidad	35
SECCIÓN J: Diagramas de flujo	36

INTRODUCCIÓN

Con el presente manual se normalizan las actividades de la Dirección Financiera. La creación oficial de este departamento se origina con la reorganización integral del CONAVI, aprobada por el Consejo de Administración en las sesiones 610-08 del 10 de setiembre de 2008, 621-08 del 21 de octubre de 2008, 711-09 del 15 de diciembre de 2009 y 724-10 del 9 febrero de 2010 y de acuerdo con los siguientes documentos:

- i) Estudio de la Unidad Sectorial de Planificación DPS-2008-0465.
- ii) Oficio DM 3675-2008 del 24 de setiembre de 2008, de la ministra del Obras Públicas y Transportes.
- iii) Oficio PYC-1020-2008 del 3 de noviembre de 2008 de la Unidad Asesora de Planeamiento y Control del CONAVI.
- iv) Oficio DM-734-2008 del 7 de noviembre de 2008 del ministro de Planificación Nacional y Política Económica (MIDEPLAN).
- v) Oficio DM 0104-10 del 11 de enero de 2010 del Ministerio de Obras Públicas y Transportes.
- vi) PYC-01-10-0051 del 21 de enero de 2010 de la Unidad Asesora de Planeamiento y Control del CONAVI.
- vii) Oficio DM-049-10 del 10 de febrero de 2010 del ministro de Planificación Nacional y Política Económica.

Se conciben las actividades de este departamento, como un proceso que es parte integral del macroproceso de la Dirección Financiera.

El departamento tiene a cargo dos procesos, que son los siguientes:

- i. Proceso de dirección.
- ii. Proceso de análisis.

Para la documentación de estos procedimientos se utilizó como base el formato establecido en el manual maestro de la institución, aprobado por el Consejo de Administración en la sesión 703-09 del 16 de noviembre de 2009.

ANTECEDENTES NORMATIVOS

Los antecedentes normativos son los siguientes:

- i. Constitución política de Costa Rica.
- ii. Ley contra la corrupción y el enriquecimiento ilícito en la función pública, No. 8422, y su reglamento.
- iii. Ley de contratación administrativa, No. 7494, y su reglamento.
- iv. Ley de la administración financiera de la República y presupuestos públicos, No. 8131, y su reglamento.
- v. Ley de creación de la Autoridad Presupuestaria, No. 6821.
- vi. Ley orgánica de la Contraloría General de la República, No. 7428.
- vii. Ley para el equilibrio financiero del sector público, No. 6955.
- viii. Ley de planificación nacional, No. 5525 del 18 de mayo de 1974, que dispone la obligatoriedad de los entes públicos de llevar a cabo un proceso constante de eficiencia administrativa.
- ix. Ley de promoción de la competencia y defensa efectiva del consumidor, No. 7472 del 19 enero de 1995 (artículos 3 y 4), que establece una revisión y simplificación permanente de trámites en los entes públicos.
- x. Ley de protección al ciudadano del exceso de requisitos y trámites administrativos, No. 8220 del 11 marzo de 2002, que ordena la revisión y simplificación constante de los trámites administrativos en los entes públicos.
- xi. Ley general de control interno, No. 8292 del 4 de setiembre de 2002 (artículo 15), que dispone que son deberes del jerarca y de los titulares subordinados del ente público, documentar, mantener actualizados y divulgar internamente, las políticas, las normas y los procedimientos de control que garanticen el cumplimiento del sistema de control interno institucional y la prevención de todo aspecto que conlleve a desviar los objetivos de la institución; así como la definición clara de políticas y procedimientos en cuanto a la delimitación de la autoridad y responsabilidad de los funcionarios, y la aprobación de dichas políticas y procedimientos.

- xii. Ley general de la Administración Pública, No. 6227 publicada el 30 de mayo de 1978, en *La Gaceta* No. 102, alcance 90, que en su título noveno hace referencia a la elaboración de disposiciones de carácter general.
- xiii. Ley de expropiaciones No. 7495 del 3 de mayo de 1995.
- xiv. Decreto ejecutivo No. 34460-H, Principios de contabilidad aplicables al sector público costarricense.
- xv. Decreto ejecutivo No. 34918-H, Adopción e implementación de las Normas internacionales de contabilidad del sector público (NICSP), en el ámbito costarricense.
- xvi. Decreto ejecutivo No. 35616-H, Adopción e implementación de las Normas internacionales de información financiera (NIIF), para empresas públicas del sector público costarricense.
- xvii. Decreto ejecutivo No. 35535-H, Reglamento de organización de la Dirección General de la Contabilidad Nacional.
- xviii. Decreto ejecutivo No. 32565-MEIC del 28 de abril de 2005, sobre simplificación de trámites en las instituciones públicas.
- xix. Decreto ejecutivo No. 32689-MP-MEIC del 9 de agosto de 2005, sobre simplificación de trámites en las instituciones públicas.
- xx. Decreto ejecutivo No. 33450-MP-MEIC, Reglamento sobre los programas de mejora regulatoria y simplificación de trámites dentro de la Administración Pública, publicado en *La Gaceta* No. 69 del 10 de abril de 2007.
- xxi. Decreto ejecutivo No. 30720-H, Reglamento para el registro y control de bienes de la administración central, del 26 de agosto de 2002, publicado en *La Gaceta* No. 188 del 1° de octubre de 2002, y reformado por el decreto ejecutivo No. 31194-H del 3 de abril de 2003, publicado en *La Gaceta* No. 111 del 11 de junio de 2003.
- xxii. Directriz No. CN 01-2004, Información a presentar por órganos desconcentrados (estados financieros).
- xxiii. Directriz No. CN 01-2005, Capitalización de partidas de bienes duraderos, registro de amortización del servicio de la deuda pública, confirmación de saldos y presentación de auxiliares.

-
- xxiv. Directriz No. CN 003-2005, Información a presentar por la administración central (estados financieros) (complementaria a la directriz CN-001-2004).
 - xxv. Directriz No. CN 001-2006, Criterio de partida doble.
 - xxvi. Directriz No. CN 002-2006, Activos y pasivos contingentes.
 - xxvii. Directriz No. CN 001-2007, Creación de la estimación para cuentas malas o incobrables y métodos para estimar montos.
 - xxviii. Directriz No. CN 002-2007, Inventarios y métodos de valuación.
 - xxix. Directriz No. CN 003-2007, Creación de cuentas provisiones y provisiones contingentes.
 - xxx. Directriz No. CN 004-2007, Tres principios fundamentales de contabilidad para el sector público.
 - xxxi. Directriz No. CN 001-2008, Establecimiento de requisitos y plazos para el otorgamiento de certificaciones de los recursos ingresados a la caja única del Estado y de los montos de salarios devengados por los funcionarios públicos del Gobierno de la República.
 - xxxii. Directriz No. CN 001-2009, Valoración, revaluación, depreciación de propiedad, planta y equipo.
 - xxxiii. Directriz No. CN 001-2010, Conciliación de los registros contables de la partida de bienes duraderos con los registros en el sistema de registro y control de bienes de la Administración Pública SIBINET y en el sistema integrado de gestión de la administración financiera SIGAF.
 - xxxiv. Directriz del presidente de la República 36-MP-MEIC, publicada en *La Gaceta* No. 15 del 21 de enero de 2005, que ordena realizar gestiones para la simplificación de trámites en las instituciones públicas.
 - xxxv. Directriz del presidente de la República 01-MP-MEIC del 8 de mayo de 2006, que ordena realizar gestiones para la simplificación de trámites en las instituciones públicas.
 - xxxvi. Directriz CN-002-2010, Obras en proceso, emitida por la contadora nacional el 11 de junio de 2010.
 - xxxvii. Directriz No. 005-MOPT, Directriz sobre el inventario y registro de bienes inmuebles propiedad del Estado, bajo la administración del Ministerio de

Obras Públicas y Transportes y sus órganos desconcentrados, Ministerio de Obras Públicas y Transportes, 31 de mayo de 2010.

- xxxviii. MIDEPLAN, Lineamientos de modernización institucional, 2008.
- xxxix. Manual de normas técnicas sobre presupuesto que deben observar las entidades, órganos descentralizados, unidades desconcentradas y municipalidades, sujetos a la fiscalización de la Contraloría General de la República, publicado en el diario oficial *La Gaceta* No. 183 del 27 de setiembre de 1988.
- xl. Circular DGPN-699-2010/TN-1084-2010: Lineamiento técnico para regular la programación financiera de la ejecución presupuestaria de la República, del 11 de noviembre de 2010.
- xli. Norma ANSI para elaborar diagramas de flujo. El Instituto Nacional de Normalización Estadounidense –ANSI, por sus siglas en inglés- es una organización privada sin fines de lucro, que administra y coordina la normalización voluntaria y las actividades relacionadas con la evaluación, en los Estados Unidos. El ANSI ha desarrollado una simbología para que sea empleada en los diagramas orientados al procesamiento electrónico de datos –EDP-, con el propósito de representar los flujos de información. De esta simbología se han adoptado ampliamente, algunos símbolos para la elaboración de los diagramas de flujo, dentro del trabajo de diagramación administrativa (<http://www.ansi.org/>).
- xlii. ISO-9001, que contiene la especificación del modelo de gestión y los prerequisites del modelo. La norma ISO 9001:2008 contiene los requisitos que han de cumplir los sistemas de calidad, contractuales o de certificación (<http://www.iso.org/iso/home.htm>).
- xliii. Seis Sigma, que es una metodología de mejora de procesos, centrada en la reducción de la variabilidad de los mismos, consiguiendo reducir o eliminar los defectos o fallas en la entrega de un producto o servicio al cliente. La meta de 6 Sigma es llegar a un máximo de 3,4 defectos por millón de eventos u oportunidades (DPMO), entendiéndose como defecto cualquier evento en que un producto o servicio no logra cumplir los requerimientos del cliente (<http://www.seissigma.com/>).
- xliv. EFQM de excelencia, de la Fundación Europea para la Gestión de la Calidad, capítulo de servicios públicos (<http://www.aeval.es/es/index.html>).
- xlv. El Marco común de evaluación (CAF, siglas en inglés de *Common Assessment Framework*), que es un modelo destinado a obtener un rápido diagnóstico organizativo para, a partir de este, elaborar un plan de acción

con el objetivo de lograr organizaciones públicas excelentes. Este modelo fue el resultado de la cooperación entre los ministros responsables de la administración pública en la Unión Europea, durante la Primera Conferencia Europea de Calidad para las Administraciones Públicas, celebrada en Lisboa en mayo de 2000.

- xlvi. El Modelo de evaluación aprendizaje y mejora (EVAM), que representa una metodología sencilla y asequible que permite conocer el nivel de calidad en la gestión y resultados de las organizaciones; realizar, a modo de una autoevaluación asistida, un primer análisis de la madurez organizacional y del nivel de prestación de los servicios; y orientar el camino a seguir, poniendo a disposición de las organizaciones, herramientas para la mejora de su rendimiento (<http://www.aeval.es/es/index.html>).
- xlvii. Carta iberoamericana de la calidad para los servicios públicos, emitida por el Centro Latinoamericano de la Administración para el Desarrollo, que contiene los principios de la calidad en los servicios públicos, conceptualizados desde Latinoamérica (CLAD) (<http://www.clad.org/>).

SECCIÓN B ABREVIATURAS Y DEFINICIONES

Abreviaturas

- i. **BID:** Banco Interamericano de Desarrollo.
- ii. **BCIE:** Banco Centroamericano de Integración Económica.
- iii. **CCSS:** Caja Costarricense de Seguro Social.
- iv. **CONAVI:** Consejo Nacional de Vialidad.
- v. **Form.:** Fórmula, fórmulas o formulario.
- vi. **MOPT:** Ministerio de Obras Públicas y Transportes.
- vii. **NICSP.:** Normas Internacionales de Contabilidad Sector Público.
- viii. **POI:** Plan operativo institucional.
- ix. **PRO.:** Procedimiento.
- x. **SIFCO:** Sistema Integrado Financiero Contable.

Definiciones

- i. **Acción correctiva:** Acción tomada para eliminar la causa de una inconformidad detectada u otra situación indeseable.
- ii. **Acción preventiva:** Acción tomada para eliminar las causas de una inconformidad potencial u otra situación potencialmente indeseable. La acción preventiva se toma para evitar que algo suceda.
- iii. **Administración:** Administración activa, según la Ley general de control interno se define de la siguiente manera: “desde el punto de vista funcional, es la función decisoria, ejecutiva, resolutoria, directiva u operativa de la Administración. Desde el punto de vista orgánico es el conjunto de órganos y entes de la función administrativa, que deciden y ejecutan; incluyen al jerarca, como última instancia”.
- iv. **Corrección:** Acción tomada para eliminar una inconformidad detectada. Es

la acción de ajuste efectiva que se aplica para eliminar inconformidades detectadas, situaciones o condiciones indeseables, quejas, observaciones y sugerencias de mejora; cuya causa u origen se conoce o resulta obvio y que no requiere de la aplicación de análisis de causa.

- v. **Diagrama de flujo:** Consiste en un gráfico matricial que representa el flujo o la secuencia de las operaciones de un procedimiento, con las unidades responsables involucradas en su ejecución.
- vi. **Documento controlado:** Es toda aquella política, procedimiento o formato, que ha sido formalizado dentro de la organización al asignarle un código e incluirlo dentro de los manuales de políticas operativas y de procedimientos, debidamente aprobados por la instancia autorizada para ello. Un documento se considera controlado cuando cumple con tres condiciones: a) está impreso en papelería original, con el logotipo de la organización; b) en la portada correspondiente aparecen las firmas de las personas que elaboraron y aprobaron el documento; y, c) en la portada aparece el sello de control (sello blanco) del Departamento de Análisis Administrativo y la firma de la jefatura de dicho departamento.¹
- vii. **Documentos aplicables o anexos:** Son todas aquellas fuentes de información complementarias, que permiten ejecutar adecuadamente las políticas operativas o procedimientos. Esta información se considera vital y necesaria para cumplir con las políticas o procedimientos respectivos.
- viii. **Facturas de relocalización de servicios públicos:** Cobro que se le realiza al CONAVI por reubicar un servicio público, que eliminó debido a que impedía la realización de una obra efectuada por CONAVI. Ejemplo de esto son los postes de electricidad que deben ser quitados por CONAVI para construir una carretera y que son cobrados por la Compañía Nacional de Fuerza y Luz o el Instituto Costarricense de Electricidad.
- ix. **Informe de ejecución presupuestaria:** Es el documento que resulta de la contabilización presupuestaria, y que contiene el detalle del presupuesto con su debida aprobación, tanto de ingresos como de gastos, y las cifras de su ejecución.
- x. **Lógica:** Símbolo que representa una actividad en el diagrama de flujo.
- xi. **Manual maestro:** También denominado manual cero o manual madre. Es el primer manual de la institución y en él se regula la elaboración, revisión, aprobación, control e implementación de todos los manuales de la institución. Este manual solo es aprobado o modificado por el Consejo de

¹ Definición tomada de Martín G. Álvarez Torres. *Manual para elaborar manuales de políticas y procedimientos*. México. Panorama. 2005. p.3.

Administración del CONAVI.

- xii. **Método:** Es una guía detallada que muestra, secuencial y ordenadamente, las actividades que sigue una persona para realizar un trabajo.²
- xiii. **Política:** Es el conjunto de lineamientos directivos, relacionados con un tema en particular.
- xiv. **Política operativa asociada:** Es el conjunto de lineamientos directivos, relacionados con el procedimiento. La política facilita a los funcionarios la toma de decisiones, en armonía con la organización.
- xv. **Políticas o procedimientos originales:** Son aquellas políticas o procedimientos que están digitalizados, escritos o impresos, en formatos que contengan el logotipo de la organización y que están debidamente firmados por los funcionarios que los elaboraron y aprobaron. Las políticas y procedimientos originales son considerados como documentos controlados por la organización.
- xvi. **Procedimiento:** Consiste en un ciclo de operaciones que afectan generalmente a diversos empleados que trabajan en sectores distintos; se establece para asegurar el tratamiento uniforme de todas las operaciones que se relacionan con la producción de un bien o servicio determinados. Está constituido –sustancialmente- por una serie de normas operativas que dictan las reglas de conducta a seguir en todos los casos de los que se trata. Un procedimiento indica qué se debe hacer en una situación concreta.³
- xvii. **Procedimiento maestro o procedimiento cero:** Son los procedimientos diseñados en el manual cero para ayudar a los usuarios en la elaboración, aprobación, control y revisión de los manuales de políticas operativas y procedimientos de la institución. Estos son los primeros que deben ser desarrollados, pues a partir de la normalización desarrollada en ellos, las personas que elaboren manuales y los responsables de las unidades organizativas manejarán los mismos criterios, normas y formatos de elaboración, lo que facilitará a la organización el control y revisión de los documentos controlados.⁴
- xviii. **Proceso:** Conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados. Los elementos de entrada para un proceso son generalmente resultado de

² Ibid.

³ Ibid.

⁴ Ibid.

otros procesos.⁵

- xix. **Proceso especial:** Un proceso en el cual la conformidad del producto resultante no puede ser fácil o económicamente verificada.⁶
- xx. **Sugerencia de mejora:** Acción que se podría aplicar y que contribuye a alcanzar los objetivos del proceso. No requiere de análisis de causa. Las sugerencias de mejora planteadas en una auditoría, son analizadas y aprobadas o rechazadas por la jefatura de la unidad operativa o administrativa.

⁵ Tomada de la norma INTE-ISO 9000:2000, punto 3.4.1.

⁶ Tomada de la norma INTE-ISO 9000:2000, punto 3.4.1.

SECCIÓN C

OBJETIVOS DEL MANUAL Y DE LOS PROCEDIMIENTOS

Objetivo del manual

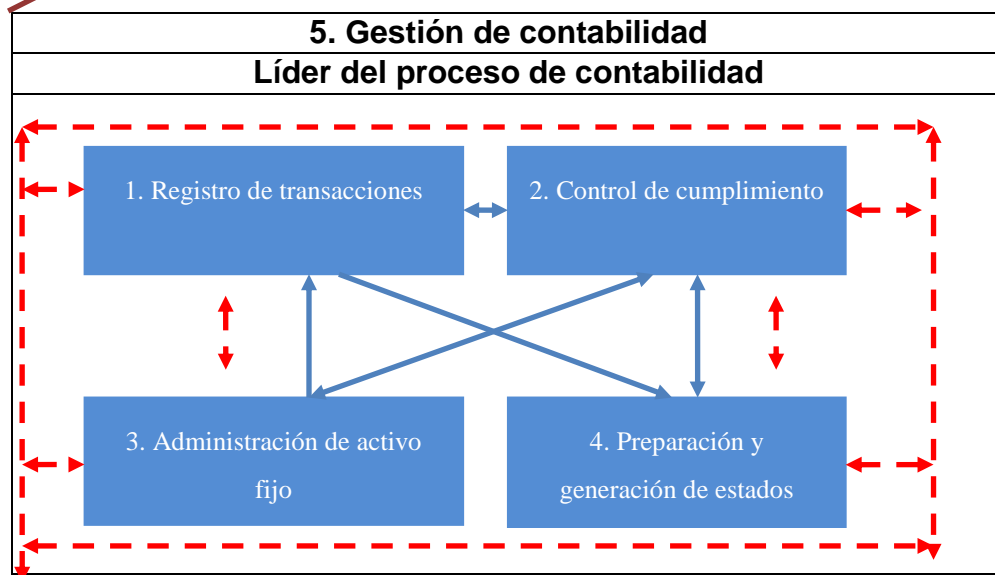
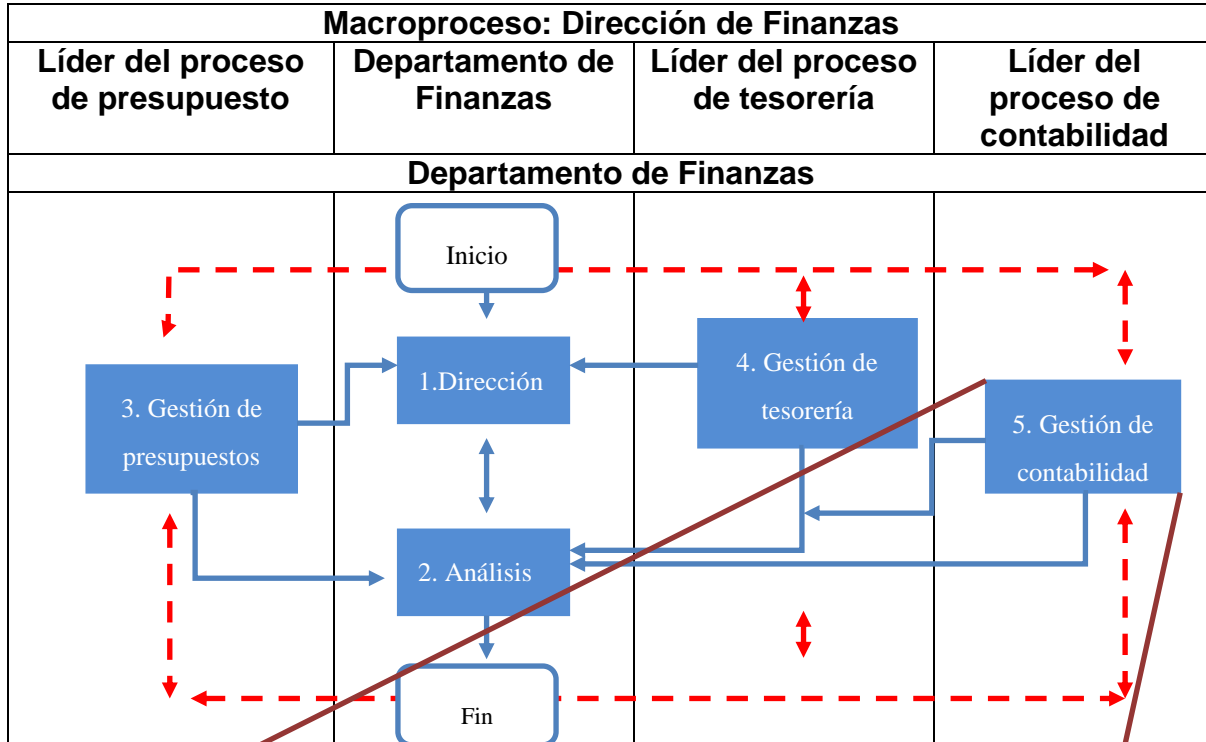
Reunir, divulgar e implementar un conjunto de herramientas y métodos que le permitan al CONAVI desarrollarse y transformarse en una organización sistémica, eficiente y eficaz, gestionando sus conocimientos apropiadamente, con calidad, basada en principios y valores y permitiéndole cumplir así con los objetivos y metas que el país le ha conferido, de la mejor manera posible.

Objetivos de los procedimientos

No.	Procedimiento	Objetivo
01	Proceso de dirección	Establecer los lineamientos que permitan dar una respuesta adecuada a los riesgos más significativos relacionados con el proceso de dirección de la jefatura de la Dirección de Finanzas, proporcionar una adecuada segregación de funciones de este proceso, así como una ejecución de las labores de una manera eficiente, eficaz y económica.
02	Proceso de análisis	Crear las directrices que permitan dar una respuesta adecuada a los riesgos más significativos relacionados con el proceso de análisis de la jefatura de la Dirección de Finanzas, establecer una adecuada segregación de funciones de este proceso, así como una ejecución de las labores de una manera eficiente, eficaz y económica.

SECCIÓN D
MAPA DEL MACROPROCESO Y PROCESO Y DIAGRAMAS SIPOC

Mapa del macroproceso y proceso



El proceso de la Dirección Financiera, está bajo la responsabilidad de la Dirección de Finanzas y forma parte del macroproceso financiero de CONAVI.

Diagramas SIPOC

Los diagramas SIPOC muestran, en forma resumida y para cada procedimiento, el origen o procedencia de la información o de las actividades, las entradas o insumos, el procedimiento al que corresponden, las salidas, los productos o servicios y el destino o cliente que los recibe. A continuación se muestran los diagramas SIPOC de los procedimientos incluidos en este manual:

Diagrama SIPOC. Procedimiento No. 01.01. Proceso de dirección. Control de actividades de la oficina

Origen o procedencia	Entradas o insumos	Procedimiento	Salidas, productos o servicios	Destino o cliente
Departamento de Finanzas	Coordinaciones Aperturas de cuentas	01.01 Control de actividades de la oficina	Flujo de caja Estados financieros	Tesorería Nacional Contabilidad Nacional Contraloría General de la República
	Acuerdos de pago Solicitud de pago		Acuerdos de pago autorizados Pagos autorizados Cheques autorizados	Proveedores
BID, BCIE, BIRF	Formulación de desembolsos Recursos		Informes de avance físico y financiero de los proyectos	Consejo de Administración

Origen o procedencia	Entradas o insumos	Procedimiento	Salidas, productos o servicios	Destino o cliente
			Presupuesto de inversión Indicadores de gestión Ejecución presupuestaria	

Diagrama SIPOC. Procedimiento No. 02.01. Proceso de análisis. Análisis financiero de ofertas y reclamos

Origen o procedencia	Entradas o insumos	Procedimiento	Salidas, productos o servicios	Destino o cliente
Departamento de Finanzas	Información financiera, ofertas y reclamos Índice de precios al consumidor (IPC) Tasas bancarias (pasiva, <i>prime</i>), tipos de cambio Normativa	02.01 Análisis financiero de ofertas y reclamos	Análisis de ofertas y reclamos Recomendaciones	Gerencia de Gestión de Asuntos Jurídicos Consejo de Administración

Diagrama SIPOC. Procedimiento No. 02.02. Proceso de análisis. Preparación de informe al Consejo de Administración

Origen o procedencia	Entradas o insumos	Procedimiento	Salidas, productos o servicios	Destino o cliente
Departamento de Finanzas	Información de ejecución de labores	02.02 Preparación de informe al Consejo de Administración	Informe de ejecución presupuestaria Flujos de caja Acciones de mejora Mejoras o cambios a políticas y procedimientos Metodologías financieras	Consejo de Administración

SECCIÓN E
POLÍTICAS OPERATIVAS – JEFATURA DE LA DIRECCIÓN DE FINANZAS

00. Políticas generales	
00.01.	La elaboración, aprobación, control, revisión e implementación de manuales de políticas y procedimientos de la jefatura de la Dirección de Finanzas, se regula mediante el manual maestro, aprobado por el Consejo de Administración en la sesión 703-09 del 16 de noviembre de 2009.
00.02.	Las políticas de la Dirección Financiera que rigen para el CONAVI, están basadas en la normativa establecida por el Ministerio de Hacienda, la Contabilidad Nacional y la Contraloría General de la República.
00.03.	Es responsabilidad del CONAVI aplicar las presentes políticas y actualizarlas de acuerdo con el marco regulatorio establecido por la Contraloría General de la República, la Contabilidad Nacional y el Ministerio de Hacienda.
00.04.	Todo manual, protocolo o formulario que afecte al ciudadano, deberá publicarse en el diario oficial <i>La Gaceta</i> , con el propósito de cumplir con el artículo 4 de la Ley de protección al ciudadano del exceso de requisitos y trámites administrativos, No. 8220.
00.05	La legislación, la normativa, las directrices y las políticas de la Dirección de Finanzas, son de acatamiento obligatorio para todos los funcionarios del CONAVI y deben cumplirse al efectuar cualquier trámite con la Dirección de Finanzas.
00.06	El incumplimiento de los requerimientos de este manual, puede ser objeto de sanciones.
01. Políticas de la jefatura de la Dirección de Finanzas	
01.01.	Bimensualmente, el director de Finanzas debe coordinar con el jefe del Departamento de Tesorería, la formulación del flujo de caja, de manera que se envíe a la Tesorería Nacional para asegurar los recursos que periódicamente se le asignan al CONAVI.
01.02.	Se debe utilizar el flujo de caja presentado a la Tesorería Nacional en coordinación con el MOPT para la elaboración de reservas y planillas de pago que garanticen los recursos del MOPT que corresponden al

	CONAVI.
01.03.	Se debe efectuar la revisión y autorización de los acuerdos de pago, cheques y transferencias.
01.04.	Trimestralmente, el director de Finanzas debe informar al Consejo de Administración o a la Dirección Ejecutiva, sobre el estado financiero presupuestario de la institución, así como el estado de los proyectos.
01.05.	El director de Finanzas debe asegurar el cumplimiento de todos los requerimientos de los órganos de fiscalización externa, tales como: <ul style="list-style-type: none">✓ Informes trimestrales de ejecución presupuestaria que se presenten de manera oportuna a la CGR y al Ministerio de Hacienda. Se presentan primero al Consejo de Administración.✓ Estados financieros trimestrales a la Contabilidad Nacional, los cuales debe firmar en conjunto con el director ejecutivo y el jefe del Departamento de Contabilidad.✓ Flujo de caja mensual a la Autoridad Presupuestaria.
01.06	En la Dirección Financiera se fijan las condiciones financieras (métodos de análisis de ofertas) que deben incorporarse en los carteles de cualquier tipo de licitación o de contratación.

**SECCIÓN F
PROCEDIMIENTOS**

Procedimiento No. 01.01.

Procedimiento No. 01. Proceso de dirección

01. Proceso de dirección			
No.	Descripción del procedimiento	Responsable	Destino
01. Control de actividades de la oficina			
01	Recibe, solicita o busca la información correspondiente para la ejecución de las labores de control de actividades de la oficina.	Director de Finanzas	02
02	<p>Efectúa las siguientes actividades:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Monitoreo constante de las necesidades de financiamiento de los diversos proyectos, por medio de esto se dictan las pautas para la formulación del presupuesto ordinario y extraordinario, las variaciones presupuestarias y las resoluciones administrativas. • Abogar por el establecimiento de mecanismos ágiles de pago, por ejemplo firma de convenios con bancos del Estado para la realización de transferencias bancarias, política de acuerdos de pago para que los pagos a proveedores sean oportunos, verificar que el fondo de caja chica sea suficiente para atender recursos de viáticos y adelantos destinados a pagos menores. • Cada dos meses se coordina la formulación de un flujo de caja, para garantizar con la Tesorería Nacional el pago de proveedores, esto incluye recursos del fondo vial, peajes, BCIE, BID, BIRF. Este último flujo de caja es 	Director de Finanzas	Fin

01. Proceso de dirección			
No.	Descripción del procedimiento	Responsable	Destino
	<p>distinto al que se envía a la Autoridad Presupuestaria.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Coordinación de la apertura de cuentas para recursos externos a través de Tesorería Nacional. • Con base en el flujo de caja planteado a la Tesorería Nacional, se coordina con el MOPT la elaboración de reservas y planillas de pago tendientes a que se garanticen los recursos del MOPT que corresponde al CONAVI. • Revisión y autorización de los pagos vía transferencia del Banco de Costa Rica. • Revisión y autorización de los acuerdos de pago. • Revisión, autorización y firma de cheques. • Asesoría en cuanto al método de contabilización y registro de transacciones no usuales. • Integra la Comisión de Control de Activos, la cual se encarga de dar de baja los bienes, darlos en donación, desecharlos, entre otras tareas. • En la formulación presupuestaria, establece los mecanismos para priorizar y recortar las partidas presupuestarias. • Elaboración de flujos de caja para determinar el servicio de deuda, o bien, para solicitar nuevos créditos. Se realiza de manera anual con el fin de que con base en el histórico de desembolsos se formule el presupuesto. • En los casos de los recursos del BCIE y BID, formula el presupuesto con base en el plan de inversiones que se tiene 		

01. Proceso de dirección			
No.	Descripción del procedimiento	Responsable	Destino
	<p>con estos bancos.</p> <ul style="list-style-type: none"> • En el caso de la formulación del presupuesto, se establecen los indicadores de gestión para presentarlos a la CGR en los informes semestrales de ejecución presupuestaria. • Con la información de ejecución presupuestaria, elabora y gestiona los desembolsos del BID, BCIE y BIRF. • Cada tres meses informa al Consejo de Administración o a la Dirección Ejecutiva sobre el estado financiero presupuestario de la institución y, en especial, sobre el estado de los proyectos, con el propósito de que se tomen decisiones para que los recursos sean ejecutados. Esto con el fin de que al menos se alcance una ejecución mínima anual del 90 %. • Reuniones para preparar la información para solicitar de nuevos créditos con los organismos financieros internacionales, en los cuales se presentan flujos de caja proyectados, cuadros de impacto económico, social y ambiental, estudios económicos (TIR y VAN), cronograma de ejecución y otra información requerida por el banco. • Participación en las siguientes comisiones: <ul style="list-style-type: none"> ➤ Reajustes ➤ Adjudicaciones ➤ Activos ➤ Estaciones de pesaje ➤ Tarifas de peajes 		

01. Proceso de dirección			
No.	Descripción del procedimiento	Responsable	Destino
	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Control interno ➤ Cualquier otra que se requiera 		
02. Control de cumplimiento y requerimiento de trámites			
01	Recibe, solicita o busca la información correspondiente para la ejecución de las labores de control de cumplimiento y requerimiento de trámites.	Director de Finanzas	02
02	<p>Efectúa las siguientes actividades relacionadas con el control de cumplimiento y requerimiento de trámites:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Confecciona de circulares anuales referentes a los requerimientos que se debe cumplir para formular el presupuesto, formular las modificaciones, para el trámite de pago de facturas y certificaciones de fondos, entre otros aspectos. • Cumple los requerimientos específicos solicitados por los organismos financieros internacionales (BID, BCIE y BIRF). • Asegura el cumplimiento de todos los requerimientos de los órganos de fiscalización externa: <ul style="list-style-type: none"> ➤ Informes trimestrales de ejecución presupuestaria se presenten de manera oportuna a la CGR y al Ministerio de Hacienda. Se presentan primero al Consejo de Administración. ➤ Estados financieros trimestrales a la Contabilidad Nacional; los cuales debe firmar en conjunto con el director ejecutivo y el jefe del Departamento de 	Director de Finanzas	Fin

01. Proceso de dirección			
No.	Descripción del procedimiento	Responsable	Destino
	<p>Contabilidad.</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Flujo de caja mensual a la Autoridad Presupuestaria. • Informe mensual de ejecución presupuestaria en el que se informa a todos los ejecutores del programa sobre los saldos de las cuentas de presupuesto. Sirve de monitoreo para que los ejecutores supervisen sus proyectos o sus cuentas y determinar si estos requieren de más o menos financiamiento, para que se soliciten modificaciones al presupuesto, en caso de ser necesario. • En cuanto a la ejecución presupuestaria, realizar la certificación de fondos para amparar los procesos licitatorios, contratos, resoluciones administrativas y cualquier otra que se requiera (por ejemplo las solicitadas por la CGR). • Asegurar que el Departamento de Ejecución Presupuestaria confeccione los informes de las distintas partidas, que son la base de los informes trimestrales de ejecución presupuestaria. • Participar en las reuniones que se efectúan con el BID y BCIE, con el propósito de que ellos verifiquen que la utilización de los recursos sea la idónea y que se encuentre conforme con los requerimientos del banco. 		

Procedimiento No. 02 Proceso de análisis

02. Proceso de análisis.			
No.	Descripción del procedimiento	Responsable	Destino
01. Análisis financiero de ofertas y reclamos			
01	Recibe la información correspondiente para la ejecución de las labores relacionadas con el análisis financiero de ofertas y reclamos.	Director de Finanzas	02
02	<p>Efectúa las siguientes actividades relacionadas con control de cumplimiento y requerimiento de trámites:</p> <ul style="list-style-type: none"> Recomendar y actualizar las metodologías financieras a utilizar en los distintos tipos de licitaciones, dependiendo de los cambios que ocurren en el mercado. Atención de las objeciones a los carteles por el uso de estas metodologías. Objeciones que se presentan a la Contraloría General de la República u otras de carácter interno (los oferentes las realizan de manera directa al CONAVI). Coordinación de estudios financieros de ofertas, para asegurar que los mismos sean lógicos y razonables. A la luz de estos se procede a confeccionar las recomendaciones pertinentes. Atención de los recursos contra los actos de adjudicación relacionados con los estudios financieros. Atención de reclamos que se presentan en el Tribunal Contencioso Administrativo. En materia de reclamos administrativos, coordina una comisión de reclamos de ajustes de precios en dólares, que recomienda el reconocimiento o no de 	Director de Finanzas	Fin

02. Proceso de análisis.			
No.	Descripción del procedimiento	Responsable	Destino
	<p>los reclamos presentados por los contratistas. Se brinda atención a los siguientes tipos de reclamo:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Reajustes de precio ➤ Actualizaciones monetarias ➤ Actualizaciones de utilidad ➤ Actualizaciones de adelantos y anticipos ➤ Exoneraciones ➤ Intereses moratorios ➤ Equipo ocioso ➤ Gastos administrativos ➤ Comisiones sobre garantías ➤ Entre otros <p>Para estos cálculos se debe tener claro el índice de precios al consumidor (IPC) y sus variaciones, la tasa básica pasiva, la tasa <i>prime rate</i>, los tipos de cambio y la normativa, entre otros aspectos.</p> <p>Posterior a esto se hace la recomendación que se envía a la Gerencia de Gestión de Asuntos Jurídicos, para que esta a su vez la someta a consideración y aprobación del Consejo de Administración.</p>		
02. Preparación de informes al Consejo de Administración			
01	Recibe, solicita o busca la información correspondiente para la ejecución de las labores relacionadas con la preparación del informe al Consejo de Administración.	Director de Finanzas	02
02	<p>Efectúa las siguientes actividades relacionadas con la preparación de informes al Consejo de Administración:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Informes trimestrales de ejecución 	Director de Finanzas	Fin

02. Proceso de análisis.

No.	Descripción del procedimiento	Responsable	Destino
	<p>presupuestaria.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Presupuesto ordinario, extraordinario y modificaciones presupuestarias. • Flujos de caja para la obtención de créditos con organismos financieros externos (BID, BCIE y BIRF), exponiendo las condiciones de los créditos. • Exposición de las acciones de mejora de la Dirección de Finanzas. • Presentación de mejoras o cambios en las políticas y procedimientos de la Dirección de Finanzas. • Exposición de los estudios financieros realizados a licitaciones estratégicas para la Institución. • Presentación de metodologías financieras de análisis, incluidas en las licitaciones estratégicas para el CONAVI. • Exposición sobre la metodología y cálculo de un reclamo en particular, por solicitud expresa del Consejo de Administración. • Atención de reclamos relacionados con la rescisión de un contrato, en los que se debe cancelar la utilidad esperada, la comisión de garantías, los timbres fiscales, entre otros rubros. 		

SECCIÓN G RIESGOS⁷

No.	Nombre del riesgo	Descripción	F	I	N
1	Problemas con el flujo de caja institucional	El no contar con controles adecuados para la detección de necesidades de financiamiento, puede ocasionar problemas en el flujo de caja de la institución.	5	20	100
2	Préstamos no aprobados por bancos	La aprobación de los préstamos depende muchas veces de una adecuada gestión del director de Finanzas al solicitar los mismos.	5	20	100
3	Multas ocasionadas por la entrega inoportuna de la información requerida por los entes reguladores	La entrega de manera inoportuna de la información requerida por los organismos reguladores, puede acarrear sanciones a los funcionarios y al CONAVI.	5	10	50
4	Pagos no autorizados	Pagos realizados a proveedores que no contaban con la debida autorización para efectuarse.	7	5	35
5	Inadecuada toma de decisiones debido a información presupuestaria o	El contar con información presupuestaria o financiera contable que esté incorrecta, puede provocar una inadecuada toma de decisiones.	8	10	80

⁷ **F = Frecuencia:** 1 = Improbable (cada 5 años o más); 2 = Remoto (aproximadamente cada 2 años); 3 = Esporádico (aproximadamente cada año); 4 = Ocasional (aproximadamente cada 6 meses); 5 = Moderado (aproximadamente cada 3 meses); 6 = Frecuente (aproximadamente cada mes); 7 = Habitual (aproximadamente cada semana); 8 = Constante (aproximadamente todos los días).

I = Impacto: 0 = Nulo; 1 = Dejó de cumplir hasta un 5 % de las metas del subproceso; 2 = Dejó de cumplir hasta un 15 % de las metas del subproceso; 5 = Dejó de cumplir hasta un 30 % de las metas del subproceso; 10 = Dejó de cumplir hasta un 50 % de las metas del subproceso; 20 = Dejó de cumplir hasta un 80 % de las metas del subproceso; 50 = Dejó de cumplir hasta un 100 % de las metas del subproceso.

N = Nivel de riesgo: Frecuencia por impacto.

Cuando se refiere a que una actividad cualquiera no agrega valor es cuando esta no contribuye directa o indirectamente a la labor sustantiva o razón de ser de la organización o el proceso donde está inserta.

No.	Nombre del riesgo	Descripción	F	I	N
	financiera contable inexacta				

SECCIÓN H
INDICADORES DE GESTIÓN

Jefatura de la Dirección Financiera									
No.	Descripción del indicador	Unidad de medida	Escala de evaluación					Frecuencia de medición	Responsable
			1	2	3	4	5		
1	Cumplimiento con plazos de entrega	%	Cantidad de entregables remitidos en el plazo establecido / Total de entregables por remitir en el periodo					Anual	Director de Finanzas
No.	Descripción del indicador	Unidad de medida	Escala de evaluación					Frecuencia de medición	Responsable
			1	2	3	4	5		
2	Eficiencia en cumplimiento con la normativa de los entes reguladores	Unidad	Cantidad de sanciones por parte de instituciones reguladoras achacables a la Dirección Financiera					Anual	Director de Finanzas
No.	Descripción del indicador	Unidad de medida	Escala de evaluación					Frecuencia de medición	Responsable
			1	1	1	1	1		
3	Eficacia en el adjuntar a los pagos la debida documentación	Unidad	Cantidad de pagos a los que no se les adjuntó la debida documentación soporte y que fueron ubicados por la auditoría externa					Anual	Director de Finanzas

	tación soporte que los respalda								
No.	Descripción del indicador	Unidad de medida	Escala de evaluación					Frecuencia de medición	Responsable
			1	2	3	4	5		
4	Eficacia en el recibo y custodia de garantías de participación y cumplimiento	Unidad	Cantidad de garantías de participación y de cumplimiento que no se pudieron ejecutar debido a que no se ubicaron o que las mismas están mal confeccionadas					Anual	Director de Finanzas

SECCIÓN I
INDICADORES DE CALIDAD

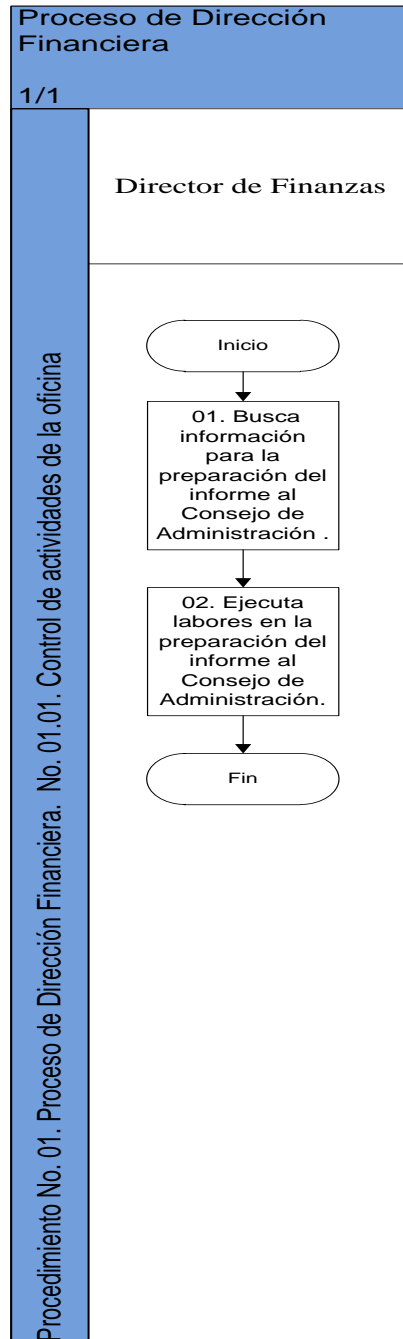
Subprocesos

No.	Producto o servicio	Criterios de calidad ⁸ (peso)
Registro de transacciones		
01	Proceso de dirección jefatura de la Dirección Financiera	a) Normativa relacionada con el proceso de dirección de la jefatura de la Dirección Financiera actualizada y aplicada correctamente (15%). b) Exactitud de los datos de la documentación recibida (35 %). c) Exactitud del procesamiento de la información de la Dirección de Finanzas (25 %). d) Trámite adecuado de aprobaciones en todos los aspectos relacionados con las funciones de la Dirección Financiera (10 %).
02	Proceso de análisis jefatura de la Dirección Financiera	a) Normativa relacionada con el proceso de dirección de la jefatura de la Dirección Financiera actualizada y aplicada correctamente (15 %). b) Exactitud de los datos de la documentación recibida (35 %). c) Exactitud del procesamiento de la información de la Dirección de Finanzas (25 %). d) Trámite adecuado de aprobaciones en todos los aspectos relacionados con las funciones de la Dirección Financiera (10 %).

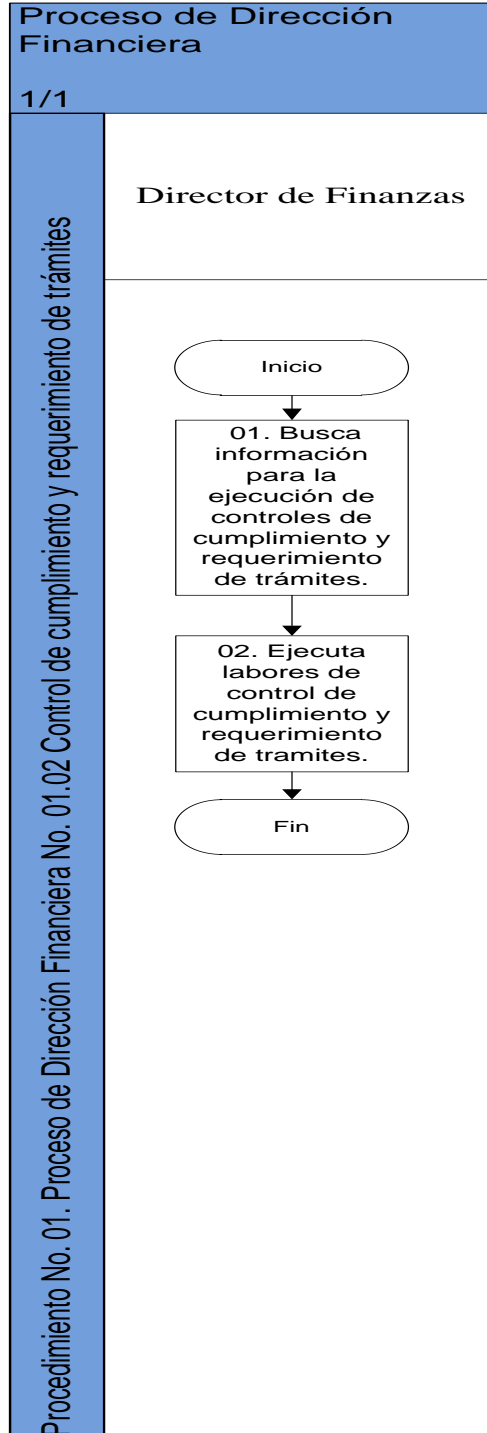
⁸ Los criterios de calidad son la base para el diseño de los planes específicos de gestión de calidad. A partir de ellos se puede generar indicadores, objetivos, actividades y manuales, y son un valor agregado para la implementación del subproceso.

SECCIÓN J
DIAGRAMAS DE FLUJO

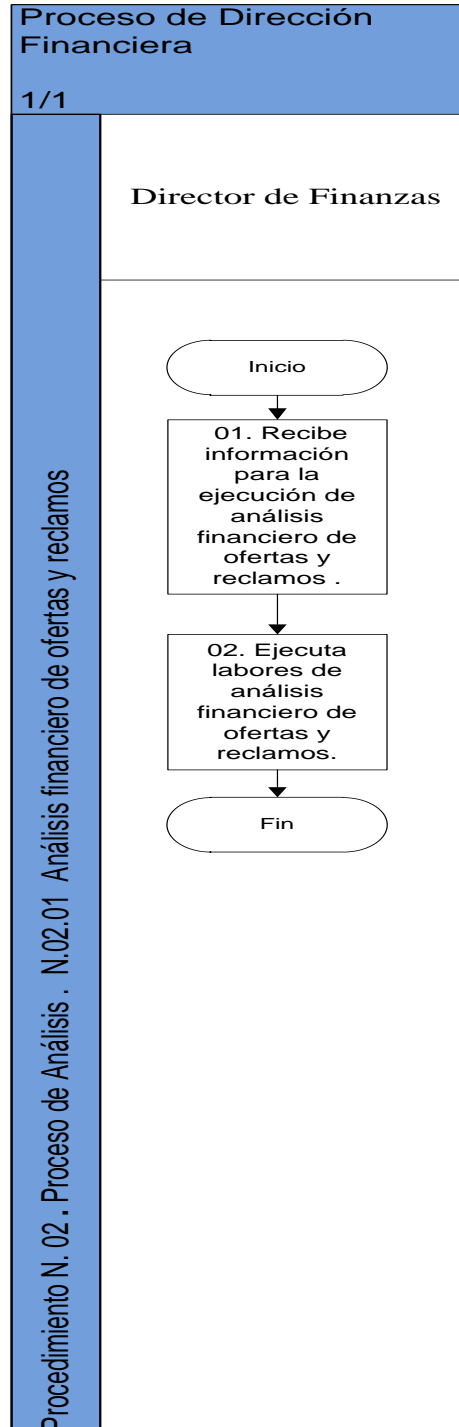
Procedimiento No. 01. Proceso de Dirección Financiera. No. 01.01. Control de actividades de la oficina.



Procedimiento No. 01. Proceso de Dirección Financiera No. 01.02 Control de cumplimiento y requerimiento de trámites.



Procedimiento No. 02. Proceso de análisis. No. 02.01 Análisis financiero de ofertas y reclamos.



Procedimiento No. 02. Proceso de análisis. No. 02.02. Preparación del informe al Consejo de Administración.

