

UNIVERSIDAD HISPANOAMERICANA

LICENCIATURA EN INGENIERÍA INDUSTRIAL

**DISEÑO DE UN PLAN DE MEJORA PARA AUMENTAR LA EFICIENCIA DEL
PROCESO DE SEGUIMIENTO DE LAS RECOMENDACIONES DE LAS
AUDITORÍAS COMUNALES EN DINADECO**

**TESIS PARA OPTAR POR EL GRADO DE LICENCIATURA EN LA CARRERA
INGENIERÍA INDUSTRIAL**

ESTUDIANTE: JEREMY BARRANTES ZAMORA

TUTOR: ING. MANUEL MÉNDEZ FLORES.

HEREDIA, DICIEMBRE DEL 2017

DECLARACIÓN JURADA

Yo Jeremy Barrantes Zamora, mayor de edad, portador de la cédula de identidad número 205610172, egresado de la carrera de Ingeniería Industrial de la Universidad Hispanoamericana, hago constar por medio de éste acto y debidamente apercibido y entendido de las penas y consecuencias con las que se castiga en el Código Penal el delito de perjurio, ante quienes se constituyen en el Tribunal Examinador de mi trabajo de tesis para optar por el título de Licenciado en Ingeniería Industrial, juro solemnemente que mi trabajo de investigación titulado: Diseño de un plan de mejora para aumentar la eficiencia del proceso de seguimiento de las recomendaciones de las auditorías comunales en DINADECO, es una obra original que ha respetado todo lo preceptuado por las Leyes Penales, así como la Ley de Derecho de Autor y Derecho Conexos número 6683 del 14 de octubre de 1982 y sus reformas, publicada en la Gaceta número 226 del 25 de noviembre de 1982; incluyendo el numeral 70 de dicha ley que advierte; artículo 70. Es permitido citar a un autor, transcribiendo los pasajes pertinentes siempre que éstos no sean tantos y seguidos, que puedan considerarse como una producción simulada y sustancial, que redunde en perjuicio del autor de la obra original. Asimismo, quedo advertido que la Universidad se reserva el derecho de protocolizar este documento ante Notario Público. En fe de lo anterior, firmo en la ciudad de San José, a los 04 días del mes de enero del año dos mil dieciocho.



Firma del estudiante

Cédula: 2-561-172

CARTA DEL TUTOR

San José, 18 de octubre de 2017

Miembros del comité de Trabajos Finales de Graduación.

Universidad Hispanoamericana

Estimados señores:

El estudiante Jeremy Barrantes Zamora, cédula de identidad número 2-561-172, me ha presentado, para efectos de revisión y aprobación, el trabajo de investigación denominado "DISEÑO DE UN PLAN DE MEJORA PARA AUMENTAR LA EFICIENCIA DEL PROCESO DE SEGUIMIENTO DE LAS RECOMENDACIONES DE LAS AUDITORÍAS COMUNALES, EN DINADECO", el cual ha elaborado para optar por el grado académico de Licenciatura en Ingeniería Industrial.

En mi calidad de tutor, he verificado que se han hecho las correcciones indicadas durante el proceso de tutoría y he evaluado los aspectos relativos a la elaboración del problema, objetivos, justificación; antecedentes, marco teórico, marco metodológico, tabulación, análisis de datos; conclusiones y recomendaciones.

De los resultados obtenidos por la postulante, se obtiene la siguiente calificación:

a)	ORIGINAL DEL TEMA	10%	9%
b)	CUMPLIMIENTO DE ENTREGA DE AVANCES	20%	20%
c)	COHERENCIA ENTRE LOS OBJETIVOS, LOS INSTRUMENTOS APLICADOS Y LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACION	30%	26%
d)	RELEVANCIA DE LAS CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	20%	17%
e)	CALIDAD, DETALLE DEL MARCO TEORICO	20%	20%
	TOTAL		92

En virtud de la calificación obtenida, se avala el traslado al proceso de lectura.

Atentamente,



Ing. Manuel Alejandro Méndez Flores, MSc.

1-1113-0022

IPI:18990

CARTA DE LECTOR

Heredia,

Universidad Hispanoamericana
Sede Heredia
Carrera Licenciatura en Ingeniería Industrial

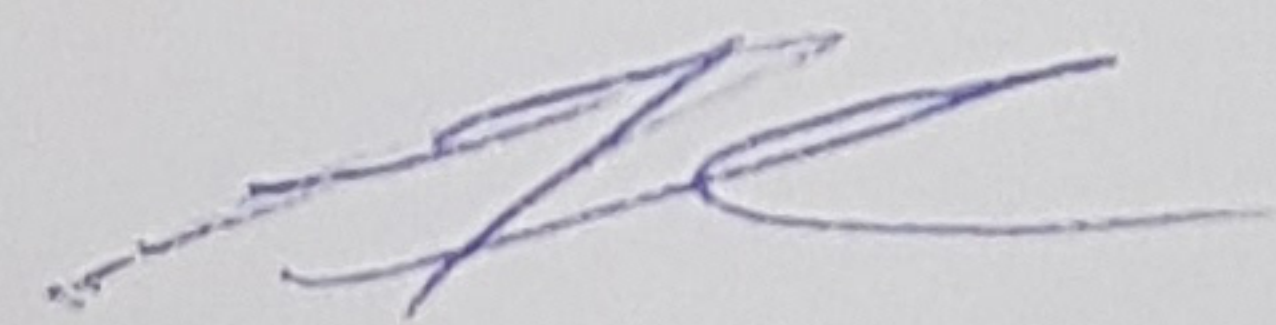
Estimada señorita:

El estudiante Jeremy Barrantes Zamora, cédula de identidad 205610172, me ha presentado para efectos de revisión y aprobación, el trabajo de investigación denominado: “Diseño de un plan de mejora para aumentar la eficiencia del proceso de seguimiento de las recomendaciones de las auditorías comunales en DINADECO”, el cual ha elaborado para obtener su grado de Licenciatura.

He revisado y he hecho las observaciones relativas al contenido analizado, particularmente lo relativo a la coherencia entre el marco teórico y análisis de datos, la consistencia de los datos recopilados y la coherencia entre éstos y las conclusiones; asimismo, la aplicabilidad y originalidad de las recomendaciones, en términos de aporte de la investigación. He verificado que se han hecho las modificaciones correspondientes a las observaciones indicadas.

Por consiguiente, este trabajo cuenta con mi aval para ser presentado en la defensa pública.

Atte.



Firma
Lic. Ing. Juan Matamoros Leon
Cédula 4-0191-0095

Universidad Hispanoamericana
Licenciatura en la Carrera en Ingeniería Industrial
Profesor tutor: ING. Manuel Méndez Flores

Yo, Yindra Hernández Loría, cédula: 205430653, he revisado la tesis para optar por el grado de Licenciatura en Ingeniería Industrial, titulada: "**Diseño de un plan de mejora para aumentar la eficacia del proceso de seguimiento de las recomendaciones de las auditorías comunales en DINADECO**" del sustentante Jeremy Barrantes Zamora. Doy fe que he corregido ortografía, construcción de oraciones y párrafos, además de relación entre los mismos.



Licda. Yindra Hernández Loría
Cédula: 205430653
Código: 25256

INDICE GENERAL

CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	19
1.1 PROBLEMA DEL PROYECTO	20
1.1.1 Introducción al tema del proyecto	20
1.1.2 Antecedentes del contexto de la empresa.....	22
1.1.3 El rol de DINADECO.....	25
1.1.3.1 Direcciones Regionales	26
1.1.3.2 Departamento de Capacitación Comunal	28
1.1.3.3 Las Asociaciones de Desarrollo.....	29
1.1.3.4 Departamento de Auditoría Comunal.....	31
1.1.4 El proceso de Auditoría Comunal	35
1.1.5 Proceso de Seguimiento de las recomendaciones emanadas por el Departamento de Auditoría Comunal	39
1.2 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA.....	42
1.3 JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO	43
1.4 OBJETIVOS DEL PROYECTO	47
1.4.1 Objetivo General.....	47
1.4.2 Objetivos específicos	47
1.5 ALCANCE Y LIMITACIONES.....	48

1.5.1 Alcances	48
1.5.2 Limitaciones	49
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	50
2.1 Marco conceptual relativo al aspecto de la carrera, el cual sirva de fundamento al proyecto que se pretende desarrollar	51
2.1.1 Desarrollo Comunal	51
2.1.2 La evolución del desarrollo comunal.....	53
2.1.3 Las Asociaciones De Desarrollo	60
2.1.4 Mejoramiento continuo de la calidad.....	62
2.1.5 Calidad Seis Sigma.....	63
2.1.6 El sistema de mejora de la calidad en servicios	65
2.2 Marco de la gestión de proyectos.	65
2.2.1 El desarrollo mediante la ejecución de proyectos.....	66
2.2.2 Definición De Proyecto	66
2.2.3 Tipos de proyectos.....	71
2.2.4 Administración de proyectos.....	72
2.2.5 Fases o etapas de un proyecto	75
2.2.6 Gestión por Procesos	78
2.2.6.1 Identificación de Macro procesos y Procesos.....	81
2.2.6.2 Clasificación de los Procesos	85

2.2.7 Rediseño de Procesos.....	88
2.2.8 Metodología DMAIC.....	89
2.3 Marco conceptual referente al impacto de un proyecto.....	95
2.4 Antecedentes de teorías o proyectos: resultados de experiencias anteriores, similitudes o diferencias. Autores consultados: coincidencias o discrepancias	106
2.4.1 Antecedentes de teorías o proyectos	107
2.4.2 Resultados de experiencias anteriores.....	110
2.4.3 Similitudes o diferencias	112
CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO.....	114
3.1 Tipo de investigación.....	115
3.2 Metodología para la medición y respaldo cuantitativo del proyecto	116
3.2.1 Determinar la metodología para la recolección de los datos del proceso	116
3.3 Metodología para la propuesta de mejora, construcción o implementación de un nuevo proceso, producto o servicio.....	117
3.3.1 Fases del DMAIC.....	117
3.3.2 Diagrama de la metodología DMAIC utilizada	119
3.4 Metodología para la evaluación de la mejora propuesta	121
CAPÍTULO IV: LÍNEA BASE Y ANÁLISIS DE CAUSAS	122
4.1 Análisis de las principales variables que intervienen en la ejecución de Proyectos de desarrollo comunal de DINADECO	123

4.2 Análisis de entradas y salidas del Seguimiento a las recomendaciones de las Auditorías Comunales.....	127
4.3 Descripción del procedimiento de auditoría comunal.....	130
4.4 Descripción del procedimiento de seguimiento a las recomendaciones	134
4.5 FODA	138
4.6 Diagrama de actividades.....	142
4.7 Análisis de los siete desperdicios de la manufactura esbelta	144
4.8 Análisis de datos de los informes de auditoría comunal de DINADECO....	146
4.8.1 Cantidad de proyectos aprobados en 2015, para ser ejecutados en 2016 con fondos de DINADECO	146
4.8.2 Indicadores del proceso de seguimiento de las recomendaciones según informes de auditoría del 2016	159
4.8.3 Cantidad de proyectos aprobados en 2016, para ser ejecutados en 2017 con fondos de DINADECO	160
4.9 Diagrama de Ishikawa (causa-efecto) del proceso de seguimiento de las recomendaciones de las auditorías comunales	163
4.10 Análisis Multivoto	168
4.11 Análisis de las recomendaciones.....	170
4.12 Conclusiones del capítulo	175
CAPÍTULO V: DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE LA SOLUCIÓN	177

5.1 Propuesta basada en un rediseño del procedimiento para el seguimiento de las recomendaciones	179
5.1.1 Actividades propuestas.....	179
5.1.2. Estandarización del tiempo para cada actividad de procedimiento.....	186
5.1.3 Propuesta utilizando oficios impresos.....	186
5.1.4 Tiempos propuestos utilizando oficios digitales	191
5.1.5 Evaluación de las propuestas.....	198
5.1.6 Conclusiones de la propuesta de rediseño del proceso de seguimiento de las recomendaciones	205
5.2 Propuesta basada en uso de aplicación informática para seguimiento de las recomendaciones de las auditorías comunales	206
5.2.1 Principales funciones de MeisterTask.....	209
5.2.1 Conclusiones de la propuesta del uso de MeisterTask.....	213
5.3 Propuesta basada en categorizar del seguimiento a las recomendaciones	215
5.3.1 Niveles de prioridad del seguimiento a las recomendaciones	215
5.3.2 El proceso de auditoría comunal	218
5.3.3 Conclusiones de la propuesta.....	220
5.4. Propuesta de mejora en los procesos de capacitación	221
5.4.1 Gestión del Talento Humano de los funcionarios de las DR.....	222
5.4.2 Capacitación a los dirigentes comunales de las ODC	228

5.4.3 Conclusiones de la propuesta de capacitación a las ODC.	234
5.5 Beneficios del plan de mejora del proceso de seguimiento de las recomendaciones de los informes de auditoría comunal	237
5.5.1 Beneficio en el manejo de fondos públicos	238
5.5.2 Beneficio en la forma de trabajar	239
5.6 Implementación del plan de mejora	239
CAPÍTULO VI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	242
6.1 Conclusiones.....	243
6.2 Recomendaciones.....	246
6.2.1 Recomendaciones para DINADECO:	246
6.2.2 Recomendaciones para las Direcciones Regionales:	248
6.2.3 Recomendaciones para el Departamento de Auditoría Comunal:	249
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	251
APÉNDICE 1. FOTOS DE LA REUNIÓN PARA REALIZAR EL DIAGRAMA CAUSA Y EFECTO	256
APÉNDICE 2. FORMULARIO PARA ANÁLISIS MULTIVOTO DE LAS CAUSAS DEL INCUMPLIMIENTO	258
APÉNDICE 3. ANÁLISIS DE LAS RECOMENDACIONES	260
APÉNDICE 4. COMPETENCIA TÉCNICA DEL PERSONAL.....	263
APÉNDICE 5. COMPROMISO DEL PERSONAL	266

APÉNDICE 6. EVALUACIÓN DE INDUCCIÓN Y CAPACITACIÓN.....	269
APÉNDICE 7. INDUCCIÓN DEL PERSONAL	271
APÉNDICE 8. SUPERVISIÓN DEL PERSONAL	274
APÉNDICE 9. EVALUACIÓN DE CAPACITACIÓN A LAS ODC	277
ANEXO 1. PROCEDIMIENTO DE AUDITORÍA COMUNAL	280
ANEXO 2. INSTRUCTIVO PARA AUDITORÍAS	289
ANEXO 3. PROCEDIMIENTO DE SEGUIMIENTO DE LAS RECOMENDACIONES DE LAS AUDITORÍAS	294
ANEXO 4. INFORME DE AUDITORÍA COMUNAL	303
ANEXO 5. ORGANIGRAMA DE DINADECO	332

INDICE DE FIGURAS

Figura 1. Ciclo de Vida de un proyecto.	76
Figura 2. Componentes de un proceso.	77
Figura 3. Composición de Macro procesos.	83
Figura 4. Clasificación de los procesos.	88
Figura 5. Ciclo DMAIC.....	89
Figura 6. Ejemplo de simbología para diagramas de flujo.....	103
Figura 7. Metodología para el desarrollo de proyecto.	120
Figura 8. Etapas para ejecución de proyectos comunales en DINADECO.	127
Figura 9. Diagrama SIPOC del proceso de seguimiento.	129

Figura 10. Diagrama de Flujo del proceso actual de Auditorías Comunales de DINADECO.	133
Figura 11. Diagrama de Flujo del proceso actual de Auditorías Comunales de DINADECO.	137
Figura 12. Diagrama de actividades en el proceso de seguimiento de las recomendaciones.	143
Figura 13. Inversión para Proyectos en 2016 por región.....	148
Figura 14. Inversión para Proyectos en 2016.....	150
Figura 15. Proyectos auditados en 2016.....	152
Figura 16. Recomendaciones de las auditorías comunales a las ODC en 2016.	154
Figura 17. Duración en días para el cumplimiento de las recomendaciones en 2016.	158
Figura 18. Inversión para proyectos comunales en 2017.....	161
Figura 19. Proyectos auditados por región en 2017.....	163
Figura 20. Diagrama de Causa Efecto en la etapa de seguimiento de las recomendaciones.	164
Figura 21. Diagrama de Pareto de las categorías de las recomendaciones analizadas.	172
Figura 22. Análisis de Valor Agregado.	181
Figura 23. Diagrama de flujo para el procedimiento propuesto.	184
Figura 24. Diagrama de Gantt del procedimiento propuesto con oficios impresos.	200

Figura 25. Diagrama de Gantt del procedimiento propuesto con oficios digitales.	201
Figura 26. Ruta crítica del procedimiento propuesto.	203
Figura 27. Aplicación para dispositivos móviles de MeisterTask.	208
.Figura 28. Plantilla para seguimiento de recomendaciones en MeisterTask.	212

INDICE DE TABLAS

Tabla 1. Comparación de los tipos de Gestión.	79
Tabla 2. Herramienta 7 desperdicios en el proceso de seguimiento de las recomendaciones.	145
Tabla 3. Monto aprobado por región en 2015 para proyectos de desarrollo comunal.	147
Tabla 4. Cantidad de proyectos auditados en 2016.	150
Tabla 5. Cantidad de recomendaciones generadas en 2016.	153
Tabla 6. Días de atraso en el cumplimiento de las recomendaciones de los informes al 29 de agosto del 2017.	155
Tabla 7. Promedio de días de atraso al 29 de agosto del 2017.	156
Tabla 8. Duración de proceso de seguimiento en los proyectos liquidados.	157
Tabla 9. Indicadores del proceso actual.	160
Tabla 10. Monto girado y cantidad de proyectos auditados por región en 2017.	162
Tabla 11. Resultados análisis multivoto para determinar causas.	169
Tabla 12. Categoría y frecuencia de las recomendaciones analizadas.	171

Tabla 13. Procedimiento propuesto.....	182
Tabla 14. Propuesta de tiempos asignados utilizando oficios impresos.....	188
Tabla 15. Duración del proceso utilizando oficios impresos.....	189
Tabla 16. Cursograma analítico para uso de archivos impresos.....	190
Tabla 17. Propuesta de tiempos asignados utilizando oficios digitales.....	195
Tabla 18. Duración total del proceso utilizando archivos digitales.....	196
Tabla 19. Cursograma analítico para uso de archivos digitales.....	197
Tabla 20. Clasificación de las actividades del procedimiento según la ruta crítica.	202
Tabla 21. Registros de la Gestión del Talento Humano.....	227
Tabla 22. Categorías de recomendaciones más frecuentes dirigidas a las ODC.	229
Tabla 23. Frecuencia de capacitaciones a las ODC.....	236
Tabla 24. Cronograma para la implementación del plan de mejora.....	241

DEDICATORIA

A Sari, sin ti esto no fuese posible.

ABREVIATURAS

AAC	Audidores Auditoría Comunal
CEN CINAI	Centros de Educación y Nutrición y Centros Infantiles de Atención Integral
CGR	Contraloría General de la República
CNDC	Consejo Nacional de Desarrollo de la Comunidad
CTQ	Control Total de Calidad
DAC	Departamento de Auditoría Comunal
DINADECO	Dirección Nacional de Desarrollo de la Comunidad
DITO	Dirección Técnica Operativa
DMAIC	Definir, Medir, Analizar, Mejorar (Improve) y Controlar
DND	Dirección Nacional de Desarrollo
DR	Dirección Regional
EBAIS	Equipo Básico de Atención Integral en Salud
ETR	Equipo Técnico Regional
FODA	Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas
INA	Instituto Nacional de Aprendizaje
IPMA	International Project Management Association
JAC	Jefe Auditoría Comunal
JIT	Justo a tiempo
MEP	Ministerio de Educación Pública
MIDEPLAN	Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica
ODC	Organización de Desarrollo Comunal
OEA	Organización de Estados Americanos
ONU	Organización de las Naciones Unidas
PMI	Project Management Institute
PHVA	Planificar, Hacer, Verificar, Actuar.
SIPOC	Supplier, Input, Process, Output and Customer. (suplidor, entrada, proceso, salida y cliente).
UCR	Universidad de Costa Rica

RESUMEN

El proyecto de investigación se realizó en la Dirección Nacional de Desarrollo de la Comunidad, oficinas centrales en Zapote, San José, durante los meses de febrero y octubre del 2017, donde se llevó a cabo un plan de mejora en el proceso de seguimiento de las recomendaciones del Departamento de Auditoría Comunal a las Organizaciones de Desarrollo Comunal.

En la investigación, la colaboración del personal del Departamento de Auditoría Comunal junto con el Director Nacional fue de gran ayuda para lograr alcanzar los objetivos propuestos en este proyecto, el acceso a la información facilitó la realización del trabajo.

La importancia de este trabajo es conocer la situación actual del proceso de seguimiento a las recomendaciones de las auditorías para posteriormente investigar las causas que afectan su desempeño, ya que un 76% de los proyectos auditados no llegan a cumplir con el seguimiento a las recomendaciones. Con la utilización de la metodología DMAIC y el uso de herramientas ingenieriles, se logró elaborar un plan para mejorar de la eficiencia del proceso.

CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 PROBLEMA DEL PROYECTO

1.1.1 Introducción al tema del proyecto

El siguiente proyecto, se basa en la mejora al proceso de seguimiento a las recomendaciones emanadas por el Departamento de Auditoría Comunal de DINADECO, mediante la aplicación de conceptos de ingeniería industrial basados en mejora de procesos. Las recomendaciones generadas en las auditorías comunales buscan alinear los esfuerzos de los diferentes involucrados en el desarrollo de cada uno de los proyectos, para cumplir con los objetivos con los cuales se plantea cada uno de ellos.

Las instituciones públicas deben alcanzar los máximos niveles de eficiencia y eficacia en su accionar, y de esta manera satisfacer mejor las necesidades y expectativas de los habitantes. Para lograr ajustar su gestión y alcanzar dichos niveles, las instituciones deben desarrollar herramientas que les permitan optimizar sus procesos y lograr entregar mayor cantidad de bienes y servicios con las condiciones de calidad y excelencia requeridas por la ciudadanía.

La mayoría de las instituciones del Estado costarricense han definido una estructura organizativa que les permite realizar de la mejor manera la función pública y satisfacer las necesidades de los habitantes. Sin embargo, es frecuente encontrar que algunas de estas han diseñado su estructura sin contar previamente

con una actualización de las necesidades de la población, por lo que mediante un adecuado análisis de las acciones necesarias para satisfacer estas necesidades, con una descripción de la forma en que estas deben realizarse, así como una definición de las unidades organizacionales encargadas de llevarlas a cabo y el recurso humano capacitado para ejecutarlas, se puede corregir dicho problema. (MIDEPLAN, 2007).

El propósito fundamental del presente proyecto es el mejoramiento de las actividades que realiza la Dirección Nacional de Desarrollo Comunal, con esto se pretende realizar, mediante la revisión de los procedimientos de trabajo en las dependencias de esta institución y posterior a su diagnóstico de la situación actual, la elaboración, diseño y actualización de los manuales de procedimientos institucionales. Dichos manuales son instrumentos administrativos que apoyan la labor institucional y resultan ser documentos fundamentales para propiciar el mejoramiento del desempeño institucional.

La investigación se enmarcará en el enfoque mixto, mediante la recolección, análisis y vinculación de datos, tanto cuantitativos como cualitativos, esto con el fin de maximizar la recolección de los mismos. Dentro de las ventajas del enfoque mixto está que ofrece una mayor amplitud, profundidad, diversidad, riqueza interpretativa y sentido de entendimiento.

Se abordará el proyecto a través del enfoque de una investigación aplicada, pues el objetivo es la aplicación y utilización de los conocimientos obtenidos en este trabajo. Es decir, la investigación busca conocer la situación actual del proceso de auditoría por parte del Departamento de Auditoría Comunal y el respectivo seguimiento a dicho proceso.

1.1.2 Antecedentes del contexto de la empresa.

La Dirección Nacional de Desarrollo de la Comunidad, DINADECO, según lo establece la Ley 3859 (se incluye en el Anexo 1), promulgada el 7 de abril de 1967, es un órgano del Poder Ejecutivo, con una significativa importancia, al constituirse en un instrumento que promueve la participación ciudadana, mediante el trabajo con las comunidades y sus asociaciones de desarrollo, siendo esta la institución encargada de promover la creación de dichas organizaciones, de facilitar su organización y apoyar su fortalecimiento.

Para lograr dicha tarea, el Estado costarricense asigna dentro de su Presupuesto Nacional una partida equivalente al 2% del estimado del Impuesto sobre la Renta, recursos que son girados anualmente al Consejo Nacional de Desarrollo de la Comunidad, para que sean distribuidos entre las asociaciones de desarrollo de la comunidad, debidamente constituidas y legalizadas. De esta manera, la repartición de estos fondos se regula con base en el Reglamento al

artículo 19 de la citada Ley, en donde se dispone que dichos recursos deben ser distribuidos en dos cuentas: fondos por girar, y fondos de proyectos, y a cada fondo le corresponde el 50 por ciento de los recursos asignados por el Estado.

Asimismo, los fondos por girar deben ser distribuidos, en su totalidad, anualmente entre todas las organizaciones que hayan cumplido con los requisitos establecidos por DINADECO. Estos fondos asignados al Consejo se canalizan de manera exclusiva a las organizaciones amparadas en la Ley 3859, y se deben destinar al cumplimiento de los planes anuales de trabajo aprobados por las organizaciones comunales en la Asamblea General de cada asociación. (Artículo 8 del Reglamento al artículo 19 de la Ley 3859).

En cuanto a los fondos de proyectos, el artículo 10 del Reglamento al artículo 19 de la citada Ley, establece que estos recursos deben ser distribuidos en proyectos empresariales, infraestructura, capacitación, adquisición de bienes inmuebles y compra de maquinaria y equipo, dando prioridad a los que sean más acordes con las políticas de desarrollo del país, conforme con los lineamientos o directrices emanadas de las autoridades correspondientes de Desarrollo Social.

Por consiguiente, para la aprobación de estos fondos, el artículo 11 del citado Reglamento señala que el Consejo decidirá sobre la asignación de fondos para

actividades y proyectos específicos, previa solicitud de las organizaciones que deberán cumplir con una serie de requisitos, dentro de los cuales destacan (los requisitos que deben aportar las Asociaciones de Desarrollo para solicitar el financiamiento de proyectos por parte de DINADECO se incluyen en el anexo 2):

- a. El proyecto a financiar debe estar aprobado por la Asamblea General de la asociación.
- b. La solicitud de fondos deberá ser acordada por la Junta Directiva.
- c. Justificación socioeconómica del proyecto.
- d. Plan de inversión de los fondos.

Misión: La Dirección Nacional de Desarrollo de la Comunidad es la institución facilitadora de los procesos de promoción, organización y fortalecimiento de las organizaciones de desarrollo comunal, para promover la participación social, democrática y activa en el desarrollo local y nacional.

Visión: Una institución competente, con personal comprometido en el fortalecimiento de las organizaciones de desarrollo comunal, orientada a generar políticas, normas y servicios en beneficio del desarrollo social, cultural, ambiental, económico y político del país.

Valores de DINADECO:

- Excelencia
- Compromiso
- Servicio orientado a las organizaciones comunales
- Transparencia
- Respeto a la dignidad humana

1.1.3 El rol de DINADECO

El artículo 3 de la Ley 3859, establece que DINADECO tiene dentro de los principios rectores que guían su quehacer, la exigencia de “g) Evaluar permanentemente los programas de desarrollo de la comunidad...h) Entrenar al personal necesario en los distintos niveles, especialidades y categorías, en uso y manejo de las técnicas de desarrollo de la comunidad; j) Asesorar técnicamente en los aspectos de investigación, planeamiento, ejecución, organización y evaluación, a personas y entidades que tengan bajo su responsabilidad programas de desarrollo de la comunidad”. (Artículo 3 de la Ley 3859).

De esta forma se traslada estos principios al proceso de ejecución de proyectos de desarrollo comunitario, corresponde a DINADECO, además de asignar el presupuesto para la ejecución de proyectos, el mantener un sistema de monitoreo, control y evaluación de los proyectos aprobados, brindar asesoramiento

permanente a las Asociaciones de Desarrollo que tienen bajo su responsabilidad la ejecución de proyectos comunitarios, y asegurar la capacitación a nivel interno para la correcta gerencia de los proyectos.

Para entender el papel que desempeñan las diferentes instancias que intervienen en el desarrollo de proyectos financiados por DINADECO, a continuación, se describe brevemente las principales tareas que estas realizan:

1.1.3.1 Direcciones Regionales

Existen en total nueve Direcciones Regionales para las siguientes regiones: Brunca, Central Occidental, Central Oriental, Chorotega, Heredia, Huetar Atlántica, Huetar Norte, Metropolitana y Pacífico Central. Todas ellas cumplen el rol de desconcentrar los servicios de DINADECO en las diferentes zonas del territorio nacional.

Entre sus múltiples funciones destacan las siguientes, relacionadas con el seguimiento a las recomendaciones de las auditorías comunales:

- Realizar diagnósticos en aspectos económicos, sociales, culturales y algunos otros relacionados con el desarrollo comunal, de acuerdo con la División Administrativa de la Dirección Nacional.

- Realizar actividades de capacitación y asesoría a la dirigencia comunal en coordinación con el Departamento de Capacitación Comunal.
- Colaborar con Auditoría Comunal en los procesos que se aplican a las organizaciones comunales para salvaguardar el uso adecuado de los recursos públicos asignados.
- Brindar seguimiento a la ejecución de proyectos financiados por la institución.
- Cumplir con los lineamientos administrativos y operativos de la Institución, de acuerdo con la División Administrativa de la Dirección Nacional.
- Velar por el cumplimiento de la Ley N° 3859 su Reglamento y demás normativa atinente al desarrollo comunal.

En ese sentido, además de tener un papel estratégico en la fase de formulación, al orientar a las comunidades en torno a las posibles soluciones para atender las necesidades o problemas que enfrentan y fomentar la formulación y elaboración de los perfiles de proyectos, las Direcciones Regionales también realizan una importante labor en el trabajo de campo con las Asociaciones de Desarrollo, este es el principal enlace entre las Asociaciones y DINADECO para

coordinar la ejecución y puesta en marcha de los proyectos aprobados por el Consejo Nacional de Desarrollo de la Comunidad, así como controlar y monitorear el avance de los mismos.

1.1.3.2 Departamento de Capacitación Comunal

Entre las funciones del Departamento de Capacitación Comunal se destacan las siguientes:

- Realizar investigaciones sobre necesidades de capacitación de la dirigencia comunal, en coordinación con las direcciones regionales.
- Formular y aplicar un proceso metodológico de capacitación para la dirigencia comunal.
- Coordinar con las Direcciones Regionales las actividades de capacitación.
- Evaluar las actividades de capacitación impartidas a la dirigencia comunal, promoviendo las medidas correctivas necesarias.
- Coordinar recursos y acciones de capacitación con instituciones públicas y privadas, que coadyuven al movimiento comunal.

- Mantener actualizados los datos referentes a la información de las organizaciones y dirigentes comunales capacitadas, así como generar los informes correspondientes de la información.
- Elaborar del material didáctico de apoyo a los procesos y capacitación a la dirigencia comunal.
- Coordinar con el Departamento de Recursos Humanos actividades de capacitación dirigidas al personal de campo con el fin de transmitir conocimientos, técnicas y métodos que mejoren su desempeño en la promoción, capacitación y asesoría a las organizaciones comunales.

1.1.3.3 Las Asociaciones de Desarrollo

El artículo 11 del Reglamento a la Ley 3859 dispone que las Asociaciones de Desarrollo son entidades de interés público, y que están regidas por las normas del derecho privado, y que están autorizadas para realizar los planes necesarios para desarrollar social, económica y culturalmente sus comunidades.

Por lo tanto, las Asociaciones de Desarrollo formulan y presentan a DINADECO proyectos específicos cuyo objetivo debe ser atender una necesidad de la comunidad y brindar una solución a problemas comunes, o bien, aprovechar una oportunidad para el desarrollo comunal. Asimismo, el Fondo de Proyectos de DINADECO es utilizado para financiar las iniciativas comunales que son aprobadas por el Consejo Nacional de Desarrollo de la Comunidad.

De esta manera, una vez analizados y aprobados los proyectos presentados, se dispone de dos modalidades para la transferencia de los fondos. Para aquellos con presupuesto inferior a los veinte millones de colones, se realiza una transferencia directamente desde DINADECO a las Asociaciones, y para los proyectos con un presupuesto superior a dicho monto, los pagos los realiza el Ministerio de Hacienda, a través de la Caja Única del Estado.

Si bien es cierto, la fase de formulación de proyectos dispone de procesos específicos que orientan las tareas que deben realizar las Asociaciones para la fase de ejecución. Aunque es claro que la tarea de dirigir la ejecución de los proyectos recaerá sobre las Asociaciones de Desarrollo, existe, hasta cierto punto, un vacío de lineamientos en el que se asignen funciones y responsabilidades entre los diversos actores que intervienen en el proceso, tanto a nivel interno como externo, particularmente para proyectos complejos y de elevado presupuesto, como es el

caso de los proyectos de infraestructura, en los que sólo se define la modalidad bajo la cual se desarrollará el proyecto: “llave en mano” o “administración propia”.

1.1.3.4 Departamento de Auditoría Comunal

Los entes y órganos que reciben fondos públicos se ven en la obligación de cumplir con las directrices y normativa emitida por la Contraloría General de la República, la Ley N° 3859 “Sobre el Desarrollo de la Comunidad y su Reglamento”, directrices emitidas por el Consejo Nacional de Desarrollo de la Comunidad y la Ley No.8292 “Ley General de Control Interno”, por lo que deben disponer de sistemas de control e información de manera integral y conforme a las competencias institucionales.

Por lo tanto, todas las acciones que realiza la Administración deberán asegurar el cumplimiento de los siguientes objetivos, según la normativa vigente:

- Realizar investigaciones y remitir los respectivos informes con sus recomendaciones al Despacho de la DN, Juntas Directivas de las ODC y al CNDC cuando lo amerite.
- Realizar auditorías y/o estudios especiales a las organizaciones comunales, de acuerdo con las normas técnicas de auditoría, Ley General de Control

Interno, normativa vinculante y disposiciones dictadas por la Contraloría General de la República.

- Revisar y evaluar en forma regular el sistema de control interno, en relación con los aspectos contables, financieros, administrativos, legales, para verificar que los recursos financieros generados, otorgados y/o donados a las organizaciones comunales, se utilicen con eficiencia, economía y eficacia.
- Controlar que los bienes patrimoniales se encuentren debidamente identificados, controlados, contabilizados, protegidos contra pérdida, menoscabo, mal uso o desperdicio e inscritos a nombre de la organización comunal respectiva y remitir los informes correspondientes al Despacho de la Dirección Nacional.
- Evaluar el contenido informativo y la confiabilidad de la información contable, financiera, administrativa y de otro tipo.
- Verificar el cumplimiento de las disposiciones legales y reglamentarias de las políticas, objetivos, metas, planes, programas y procedimientos financieros y administrativos que rigen a las organizaciones comunales.

- Revisar las operaciones contables, financieras y administrativas, así como los registros, informes y estados financieros de las organizaciones comunales.
- Comunicar a la Dirección Nacional los resultados de las auditorías y/o estudios especiales de auditoría efectuados a las organizaciones comunales.
- Verificar que las organizaciones comunales tomen las medidas pertinentes para poner en práctica las recomendaciones que contienen los informes de Auditoría Comunal.
- Realizar actividades de capacitación y asesoría a la dirigencia comunal en coordinación con el Departamento de Capacitación Comunal.
- Dictaminar la idoneidad de las organizaciones comunales para administrar recursos públicos, de conformidad con lo establecido por la Contraloría General de la República.

Igualmente, la Administración debe contar con un medio de información integral que garantice el buen desarrollo operativo de la Institución, con la finalidad de brindar una mayor transparencia y eficiencia en su desempeño. Ante este compromiso, es necesario el desarrollo e implementación de procedimientos que permitan la fiscalización de los recursos públicos que asigna el Consejo Nacional

de Desarrollo de la Comunidad a las organizaciones comunales para la ejecución de los diversos tipos de proyectos.

DINADECO establece una clasificación temática de proyectos organizada en:

- Obras comunales: comprende salones comunales, cementerios, pluviales, alcantarillado, acueducto y tanque de captación de aguas y otras obras comunales.
- Deportes: comprende gimnasio y canchas multiuso y campos de juego y feriales.
- Educación: comprende aulas, pabellones y comedores escolares y centros de capacitación.
- Vía Pública: comprende Caminos y boulevard
- Ayuda social: comprende CEN CINAI y hogares de ayuda social.
- Salud: comprende EBAIS
- Cultura: comprende redondeles, teatros o salón de actos culturales y museo, bibliotecas, entidades o grupos de cultura independientes.
- Seguridad: comprende casetillas policiales, delegaciones y subdelegaciones.
- Productivos: comprende infraestructura, equipo y capacitación para productividad.

- Ambiental: comprende infraestructura, equipo y capacitación para temas ambientales.

Es importante indicar que dentro de estas distintas clasificaciones temáticas se incluye la compra de terrenos, para cada uno de los diversos fines.

1.1.4 El proceso de Auditoría Comunal

Objetivos de la Auditoría Comunal

Objetivo General

Evaluar el accionar de las organizaciones comunales en cuanto a su gestión contable, financiera, administrativa y control interno, conforme a lo establecido en las leyes, lineamientos y normativa aplicable, con el objetivo de brindar asesoría y protección al movimiento comunal que propicie el orden que debe caracterizar el uso de fondos públicos.

Objetivos específicos

- Cumplir con el plan de trabajo anual que se define en DINADECO.

- Revisar y evaluar el sistema de control interno de los aspectos administrativos, financieros y contables de los diversos proyectos que se ejecutan con fondos públicos financiados por DINADECO.
- Determinar si el proyecto se ajusta a lo descrito por el Departamento de Financiamiento Comunitario.

Alcance

Los procedimientos que se señalan deberán ser cumplidos por las asociaciones de desarrollo comunal que reciban de parte del Consejo Nacional de Desarrollo de la Comunidad recursos de origen público para financiar proyectos en las comunidades.

Responsabilidades

A continuación, se describen las responsabilidades de los Departamentos involucrados en el proceso de auditoría comunal:

Departamento de Auditoría Comunal

Responsable de evaluar el accionar de las organizaciones comunales en cuanto a su gestión contable, financiera, administrativa y de control interno, conforme a lo establecido en las leyes, lineamientos y normativa aplicable, con el objetivo de brindar asesoría y protección al movimiento comunal, propiciando el orden que debe caracterizar el uso de fondos públicos.

Dirección Técnica Operativa

Establece, en el plan de trabajo, acciones tendientes a la revisión aleatoria de los expedientes ubicados en las oficinas regionales para verificar el cumplimiento de la normativa y los procedimientos.

Direcciones Regionales

Responsables de fiscalizar, en conjunto con la Auditoría Comunal, los recursos que el Consejo Nacional de Desarrollo de la Comunidad le asigna a las organizaciones comunales para desarrollar obras.

Las jefaturas de las direcciones regionales deberán establecer los mecanismos de comunicación correspondientes para que el personal a su cargo tenga conocimiento de los procedimientos contenido en este manual, y dejar evidencia de lo actuado.

Dirección Ejecutiva

Responsable de ejecutar aquellos acuerdos del Consejo Nacional de Desarrollo de la Comunidad vinculantes con la temática contenida en el presente manual.

Consejo Nacional de Desarrollo de la Comunidad

Responsable de establecer medidas correctivas para que las organizaciones de desarrollo comunal auditadas se ajusten a la normativa.

1.1.5 Proceso de Seguimiento de las recomendaciones emanadas por el Departamento de Auditoría Comunal

A través del procedimiento de seguimiento se presenta la articulación, coordinación y responsabilidades de cada unidad operativa y administrativa para asegurar acatamiento oportuno de las recomendaciones emanadas por el Departamento de Auditoría Comunal, por parte de las organizaciones de desarrollo comunal fiscalizadas.

Por ende, el seguimiento a las recomendaciones generadas en las auditorías comunales tiene el propósito de que se corrijan las acciones deficientes o desacertadas en las que ha estado incurriendo la organización en estudio y comentadas en cada uno de los informes. La valoración de las acciones y recomendaciones van dirigidas a la Dirección Nacional, al Consejo Nacional de Desarrollo de la Comunidad, la Dirección Técnica Operativa y la Junta Directiva de cada una de las Asociaciones de Desarrollo Comunal involucradas en los diferentes proyectos.

Objetivo del seguimiento de las recomendaciones de las auditorías comunales.

Describir los procedimientos que se llevan a cabo para que las recomendaciones emanadas por el Departamento de Auditoría Comunal sean aplicadas por los entes fiscalizados.

Alcance

Los procedimientos que se señalan deberán ser aplicados por las unidades operativas y administrativas de la Dirección Nacional de Desarrollo de la Comunidad involucradas en presente procedimiento.

Responsabilidades

A continuación, se describen las responsabilidades de los Departamentos involucrados en el proceso de seguimiento a las recomendaciones de las auditorías comunales:

Departamento de Auditoría Comunal

Responsable de evaluar el accionar de las organizaciones comunales en cuanto a su gestión contable, financiera, administrativa y de control interno, conforme a lo establecido en las leyes, lineamientos y normativa aplicable, con el objetivo de brindar asesoría y protección al movimiento comunal para propiciar el orden que debe caracterizar el uso de fondos públicos.

Dirección Técnica Operativa

Establece, en el plan de trabajo, acciones tendientes a la revisión aleatoria de los expedientes ubicados en las oficinas regionales para verificar el cumplimiento de la normativa y los procedimientos.

Direcciones Regionales

Comunican los alcances de los informes generados por el Departamento de Auditoría Comunal y dan seguimiento a su acatamiento, y dejan evidencia de lo actuado. Asimismo, deberán darles prioridad a las organizaciones de desarrollo comunal auditadas en las actividades de capacitación.

Las jefaturas de las direcciones regionales deberán establecer los mecanismos de comunicación correspondientes para que el personal a su cargo tenga conocimiento de los procedimientos contenido en este manual, y dejar evidencia de lo actuado.

Dirección Ejecutiva

Responsable de ejecutar aquellos acuerdos del Consejo Nacional de Desarrollo de la Comunidad vinculantes con la temática contenida en el presente manual.

Consejo Nacional de Desarrollo de la Comunidad

Responsable de establecer medidas correctivas para que las organizaciones de desarrollo comunal auditadas se ajusten a la normativa.

1.2 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA.

El proceso de auditoría comunal tiene el objetivo fiscalizar el uso adecuado de los fondos públicos que gira DINADECO, para los diferentes proyectos de desarrollo comunal. Una vez realizada cada una de las auditorías comunales el auditor

encargado realiza un informe en el cual emana una serie de recomendaciones acerca de acciones que deben cumplir las ODC para asegurar una idoneidad en el manejo de fondos públicos.

La falta de seguimiento y control de las recomendaciones que se generan en el proceso de auditoría comunal es un problema, ya que las ODC realizan el cumplimiento de todas las recomendaciones generadas en un informe de auditoría, con el objetivo de actuar dentro de las directrices y lineamientos que rige DINADECO.

Por ende, es necesario mejorar el mecanismo actual de seguimiento de las recomendaciones de las auditorías comunales, ya que una vez que cumpla con el seguimiento de dichas recomendaciones, se puede realizar la liquidación de cada uno de los proyectos ejecutados.

1.3 JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO

DINADECO es el órgano público encargado de impulsar el fortalecimiento comunal, a través de las asociaciones de desarrollo y de establecer un sistema especial de inspección y auditoría.

Por esta razón, debe existir especial énfasis en una adecuada administración de los proyectos comunales financiados con fondos públicos, para garantizar que se ejecuten conforme a la programación establecida, en términos de tiempo, presupuesto y calidad.

Como parte del elenco de competencias otorgadas a DINADECO para ejercer la función antes mencionada, se encuentra la competencia de control otorgada en el artículo 35 de la Ley 3859, mismo que indica:

“Artículo 35: La Dirección Nacional de Desarrollo de la Comunidad establecerá un control minucioso de las actividades económicas de las asociaciones, para lo cual deberá organizar un sistema especial de inspección y auditoría. Para estos efectos, la Dirección indicará en cada caso cuáles registros contables debe llevar la asociación y qué tipo de informes debe rendir periódicamente.”

De tal forma, el artículo 35 crea entonces, a cargo de DINADECO, una competencia de amplio alcance respecto del control que debe ejercer sobre las asociaciones de desarrollo comunal, pues impone el ejercicio de un "control minucioso de las actividades económicas" de dichos sujetos y deja de lado cualquier exclusión posible basada en la naturaleza de los recursos a cargo del sujeto privado.

Así, DINADECO ejercerá su competencia respecto a la totalidad de las actividades económicas.

En el pasado se han identificado algunas condiciones que limitan la eficiencia en los controles del seguimiento de las auditorías de los proyectos que son financiados por DINADECO. Esta situación ha quedado de manifiesto en los estudios llevados a cabo por la Contraloría General de la República, que entre varios aspectos señalan:

Informe No. DFOE-DL-IF-21-2011 sobre la gestión de la Dirección Nacional de Desarrollo de la Comunidad:

“Débil proceso de control sobre la ejecución de los recursos otorgados a las organizaciones de desarrollo comunal”. Así también establece que “la labor de inspección y de auditoría, esencialmente ha consistido en verificar la información que aportan esas organizaciones al presentar las liquidaciones, esto en el caso de las que lo hacen”.

“Las inspecciones de campo son escasas, por lo que existe un débil alcance del control que se lleva a cabo sobre el desarrollo de proyectos fundamentalmente

porque la Auditoría Comunal no dispone de suficiente personal y de profesional especializado para valorar los aspectos técnicos y de ingeniería de las obras”

De acuerdo con el estudio DFOE-DL-IF-21-2011, DINADECO adolece de falta de efectivos mecanismos de control sobre la asignación y el uso de los fondos públicos, lo que constituye un aspecto sensible para garantizar el empleo eficaz, eficiente y económico y, ajustado al ordenamiento jurídico de los recursos transferidos a las organizaciones comunales.

“...Las direcciones regionales de DINADECO que cuentan con escaso personal, no realizan inspecciones oportunas y eficaces” INFORME Nro. DFOE-DL-IF-18-2012

Una vez definido el proceso de auditoría comunal como el medio para el control y seguimiento del uso de los fondos públicos, y ante la evidencia de la debilidad que posee DINADECO para darle seguimiento y control a las recomendaciones generadas en un informe de auditoría comunal, el principal aspecto que se busca es mejorar la eficiencia en el proceso actual de seguimiento de las recomendaciones que dan los auditores comunales a las ODC, dichas recomendaciones no son tomadas en cuenta en la mayoría de los casos, razón por la cual, queda un vacío. Se requiere el uso de herramientas de ingeniería industrial

para el diagnóstico del proceso actual, así como la generación de una alternativa de mejora.

1.4 OBJETIVOS DEL PROYECTO

1.4.1 Objetivo General

Elaborar una propuesta de mejora en el proceso de seguimiento de las auditorías comunales, mediante el rediseño del procedimiento actual para poder medir la eficiencia del cumplimiento a las recomendaciones por parte del Departamento de Auditoría Comunal de DINADECO a las Organizaciones de Desarrollo Comunal para octubre 2017.

1.4.2 Objetivos específicos

- a. Describir el estado actual del proceso seguimiento a las auditorías comunales para conocer los elementos que lo componen.

- b. Realizar una medición de las recomendaciones no atendidas por parte de las Organizaciones de Desarrollo Comunal para el periodo de enero a diciembre de 2016.

- c. Determinar las causas que provocan la ineficiencia del cumplimiento de las recomendaciones de los informes de auditoría comunal.

- d. Proponer alternativas de solución que permitan mejorar la eficiencia en el proceso de seguimiento de las auditorías comunales, mediante un plan de mejora.

- e. Evaluar las alternativas para la mejora de la eficiencia del cumplimiento de las recomendaciones emitidas por el Departamento Auditoría Comunal hacia las Asociaciones de Desarrollo Comunal.

1.5 ALCANCE Y LIMITACIONES.

1.5.1 Alcances

La investigación se realizará en el Departamento de Auditoría Comunal de la Dirección Nacional de Desarrollo de la Comunidad en Zapote, San José. Durante los meses de mayo y octubre de 2017.

El mejoramiento en la trazabilidad de las acciones institucionales en el proceso de auditoría permitirá un mayor nivel de atención a las 3600 organizaciones comunales existentes en el país. Deberá impactar positivamente en un aumento del

cumplimiento de las metas institucionales para el 2017 y 2018. DINADECO requiere la intervención y acompañamiento para establecer dicho mapa con la intención de establecer las mejoras de oportunidad ligadas a un enfoque en la atención al cliente y la eliminación de acciones que no generan valor agregado.

1.5.2 Limitaciones

Dentro de las principales limitantes para realizar este proyecto están:

- a. No existe información actualizada ni estandarizada en los expedientes del Departamento de Auditoría Comunal.

- b. El Departamento de Auditoría Comunal no cuenta con un sistema de información integrado.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1 Marco conceptual relativo al aspecto de la carrera, el cual sirva de fundamento al proyecto que se pretende desarrollar

2.1.1 Desarrollo Comunal

Ezequiel Ander-Egg, en su conocido texto Metodología y práctica del desarrollo de la comunidad (2005), habla a fondo sobre ¿Qué es el desarrollo de la comunidad? Señala que el ámbito operativo del desarrollo de la comunidad –como lo indica la misma expresión- es la comunidad. No cualquier comunidad, sino aquella o aquellas sobre las cuales, y con las cuales se quiere llevar a cabo un programa con el fin de atender a sus necesidades y problemas, lograr su desarrollo y mejorar su calidad de vida (p.25).

Al respecto, Ander-Egg comenta: El término “comunidad” es uno de los conceptos más utilizados en las ciencias sociales, pero como ocurre con otras palabras que tienen amplio uso dentro de estas disciplinas, se trata de un vocablo dotado de extensa polisemia, es decir, hace referencia a realidades muy diversas. Esta multiplicidad de significados no se da sólo en el lenguaje científico, sino también en el lenguaje corriente.

Por lo tanto, se puede concluir que una comunidad es una agrupación o conjunto de personas que habitan un mismo espacio geográfico, cuyos miembros

tienen sentido de pertenencia o se identifican con la localidad y que interaccionan más entre sí.

De tal manera que Robertis y Pascal (2007) expresan que según la definición de diccionario el término comunidad se refiere al carácter de lo que es común...similitud, identidad...reunión de personas que viven juntas, que tienen intereses comunes. En otras palabras, comunidad = común unidad.

También, en muchas definiciones (Chavis y Newbrough, 1986; Giuliani, García y Wiesenfeld, 1994; Sánchez, 2000) se indica que la comunidad supone relaciones, interacciones tanto de hacer y conocer como de sentir, por el hecho de compartir esos aspectos comunes, y esas relaciones no son a distancia, se dan en un ámbito social en el cual se han desarrollado histórica y culturalmente determinados intereses o ciertas necesidades; un ámbito determinado por circunstancias específicas que, para bien o para mal, afectan en mayor o menor grado a un conjunto de personas que se reconocen como partícipes, que desarrollan una forma de identidad social debido a esa historia compartida y que construyen un sentido de comunidad (SdeC), igualmente definido en mayor o menor grado entre los componentes de ese grupo social, pero identificable en el pronombre personal de la primera persona del plural: nosotros.

2.1.2 La evolución del desarrollo comunal

El tema del desarrollo de la comunidad surgió a comienzos de los años 50, como una iniciativa de las Naciones Unidas, dirigida a mejorar las condiciones de vida de los países subdesarrollados, por lo que es indispensable incluir dentro de las estrategias de desarrollo, aquellas que tienen como propósito lograr la integración de las comunidades en el proceso del desarrollo integral del país.

Es así que la ONU, citado por Ander (1980), utilizó el concepto desarrollo de la comunidad para referirse a “aquellos procesos en virtud de los cuales los esfuerzos de una población se suman a los de su gobierno para mejorar las condiciones económicas, sociales y culturales de las comunidades, integrar a éstas en la vida del país y permitirles contribuir plenamente al progreso nacional” (p.24).

Asimismo, para Zárate (2007), en los últimos 40 años hablar de comunidad, desarrollo comunitario y desarrollo de la comunidad se ha convertido en un tema del que es difícil extraerse; se habla de él en los principales espacios de reflexión teóricos y prácticos, y en toda intervención micro o macro es un tema obligado. Estos conceptos siempre están presentes, entre otras razones porque la realidad, siempre cambiante, da muestra constante de la necesidad de abordarla de formas distintas.

También, al respecto Giovanni Bonfiglio (1982) al tratar el tema de los orígenes del desarrollo de la comunidad, expone cómo éste surge y se desarrolla en las posesiones coloniales inglesas de África y Asia en la década de los 20, como una forma de ejercer un “mejor control sobre las poblaciones sometidas”. Señala que los programas de desarrollo de la comunidad cobraron mayor auge durante el período de descolonización de los continentes citados. “Lo que merece destacarse es que el desarrollo de la comunidad en cuanto a técnica (o conjunto de técnicas) de intervención, tiene su origen inmediato en la crisis del sistema colonial del siglo XX” (p.17).

Bonfiglio añade que en las definiciones del desarrollo de la comunidad se cita el imperativo hacia el desarrollo, “en donde la iniciativa de la comunidad debe ser estimulada si no sobreviene de por sí” (p.18). Unas definiciones dan más importancia a las iniciativas locales y menos al “estímulo” exterior; otras inciden más en logros materiales que en despertar mecanismos de autonomías. El autor cita una definición dada por la ONU que afirma que es: “Proceso destinado a crear condiciones de progreso económico y social para toda la comunidad, con la participación activa de ésta, y la mayor confianza posible en su iniciativa”.

De igual manera, Zárata (2007), al referirse a los Antecedentes del Desarrollo Comunitario, señala que alrededor de 1950 inicia en Asia y África el Desarrollo Comunitario como una técnica de acción social enfocada a mejorar las condiciones

de vida de la población. El desarrollo de la comunidad en esa época es definido como; “un proceso destinado a crear condiciones de progreso económico y social para toda la comunidad, con la participación activa de ésta, y la mayor confianza posible de su iniciativa.” Desde estos inicios el Desarrollo Comunitario se prioriza como eje fundamental de su quehacer, el desarrollo de los sujetos a partir de su participación activa en procesos que, si bien tiene por objeto ofrecer herramientas para satisfacer necesidades, ello no puede ser posible sin la corresponsabilidad de los sujetos en sus propios procesos, partiendo de su dinámica particular y de sus recursos personales para potencializar acciones que conduzcan al crecimiento y desarrollo.

De estos primeros planteamientos que sobre Desarrollo Comunitario se realizan actualmente, una definición que sigue vigente es la que propone Rezsóhazy (1988): “una acción coordinada y sistemática que, en respuesta a las necesidades o a la demanda social, trata de organizar el progreso global de una comunidad territorial bien delimitada o de una población-objetivo, con la participación de los interesados.” (Zárate, 2007, p.197-199).

Es importante mencionar que Ander señala que no fue sino hasta 1956 cuando los organismos internacionales llegaron a un acuerdo respecto de esta expresión, definiendo el desarrollo de la comunidad como: “El proceso a través del cual los esfuerzos del propio pueblo se unen con los de las autoridades

gubernamentales, con la finalidad de mejorar las condiciones económicas, sociales y culturales de las comunidades, incorporar dichas comunidades en la vida nacional, y capacitarlas para contribuir plenamente en el progreso del país”.

Dos aspectos son claves en este concepto:

a. La forma como se logra la unión de los esfuerzos gubernamentales con los de las comunidades: se debe valorar la integración y complementariedad de las metas locales con las nacionales, además del rol que se le asigna a las comunidades, en el sentido de propiciar su involucramiento y participación en la toma de decisiones, así como en el proceso propio de ejecución de los programas y proyectos de desarrollo comunitario.

Sobre este tema, Ezequiel Ander, expone que para que la planificación local se integre y complemente con la planificación nacional y viceversa, es necesario que entre muchos otros aspectos, exista una “mutua compatibilización de las metas nacionales y las metas locales: en este aspecto se trata de reflejar en los planes nacionales los problemas de las comunidades de base en la medida que los mismos son significativos dentro de la problemática global, al mismo tiempo que se procura que los intereses y metas nacionales se reflejen en la acción local” (1980, p. 7).

Se recalca entonces la importancia de integrar metas, programas y esfuerzos en el ámbito local y nacional, y resulta esencial que en los planes nacionales se visualicen los problemas más importantes de las comunidades que tienen implicaciones a nivel del país.

En cuanto al involucramiento que se brinda a las comunidades en el proceso de desarrollo, Ezequiel Ander (1980) señala que: “La actitud con que se llevan a cabo los programas y la forma de emprender el trabajo, es más importante que el contenido material de los proyectos y que el trabajo mismo en sus aspectos tangibles. Un mismo proyecto -ya se trata de vivienda, extensión agrícola, construcción de caminos vecinales, etc- puede ser o no un programa de desarrollo de la comunidad. Todo depende de la forma y actitud de llevar a cabo los proyectos específicos. En otras palabras: hay desarrollo comunal cuando se opera a nivel psico-social mediante un proceso educativo que desenvuelve virtualidades latentes en individuos, grupos y comunidades y que tiende a realizar en sí la evolución, mediante un proceso de concientización, que lo hace más apto para desarrollar sus cualidades, liberar sus potencialidades y realizarse a sí mismo” (p.9).

En otras palabras, un incentivo primordial hacia las comunidades de base debe estar dirigido hacia la promoción y el fortalecimiento de las capacidades y competencias de sus individuos, ya sea, mediante un proceso formativo, o bien, de sensibilización, que origine en una sociedad la conciencia y la capacidad de auto

gestionar su desarrollo, mediante el trabajo comprometido y conjunto con las instituciones del Estado.

b. El rol de las instancias gubernamentales en la promoción de los procesos de desarrollo comunitario: se refiere a la importante tarea que poseen las instituciones del Estado encargadas de promover y fortalecer los esfuerzos de las comunidades, dirigidos a lograr su propio bienestar.

En esta tarea la DINADECO, cuya institución posee una responsabilidad de primer orden para lograr un desarrollo real en las comunidades, al ser del Estado está “encargada de fomentar, orientar, coordinar y evaluar el proceso de organización de las comunidades, para lograr su participación activa y consciente en el desarrollo económico, social, cultural y ambiental del país”.

Tal y como lo expone Ezequiel Ander (1980): “Para que los programas de desarrollo de la comunidad jueguen un papel efectivo en la planificación y ejecución del desarrollo nacional mediante la participación de la población, es necesario que el organismo promotor sirva a tal finalidad, por su ubicación dentro de las estructuras gubernamentales, la determinación precisa de sus objetivos, sus relaciones de operaciones con otras reparticiones gubernamentales y los puntos de

contacto con otros programas, su vinculación con instituciones privadas y su estructuración técnico-administrativa” (p.8-9).

En síntesis, dentro del universo de actores que intervienen en el proceso de desarrollo comunitario, dos de ellos son claves para lograr un diagnóstico apropiado, una solución viable y pertinente, y resultados tangibles y efectivos, y son básicamente, para el caso de Costa Rica, DINADECO y las comunidades de base, representadas por las Asociaciones de Desarrollo, y sobre las cuales se hará referencia en los siguientes apartados. (Castillo, 2015, p.60).

Por tal razón, de su interacción y compromiso dependerá la atención de las necesidades y los problemas más apremiantes de los miembros de una comunidad, y la consecución de objetivos que satisfagan en tiempo, forma, calidad y cantidad dichas necesidades, teniendo como punto de partida que la base de toda acción estatal es la atención del ciudadano, sin dejar de lado lo que Ezequiel Ander (1980, p. 10) denomina humanismo de la acción social, que no es más que la preocupación constante por la promoción humana. Es decir, en el proceso de cambio de toda comunidad, se debe tener como premisa la construcción de una sociedad más justa y humana, basada en la participación de todos los ciudadanos.

2.1.3 Las Asociaciones De Desarrollo

El Reglamento a la Ley 3859, en su artículo 3 establece que para el cumplimiento de sus objetivos y funciones, DINADECO debe actuar en el ámbito de las propias comunidades a través de las asociaciones de desarrollo, continúa indicando en su artículo 11, capítulo IV, que las asociaciones para el desarrollo de la comunidad son entidades de interés público, a la vez que son organismos comunitarios de primer grado.

El citado artículo destaca que aunque las asociaciones están regidas por las normas del derecho privado, están autorizadas para promover o realizar un conjunto de planes necesarios para desarrollar social, económica y culturalmente a los habitantes del área en que conviven, colaborando para ello con el Gobierno, las municipalidades y cualquier organismo público y privado.

Al respecto, Castillo (2015), señala que se pueden identificar dos tipos de asociaciones de desarrollo comunal:

a) Integrales: son asociaciones que representan a personas que viven en una misma comunidad y para constitución es necesario que se reúnan por lo menos cien de ellas, mayores de quince años.

b) Específicas: son asociaciones cuya finalidad es desarrollar objetivos específicos que favorezcan las condiciones económicas, sociales y culturales de una comunidad. Para su constitución es necesario que se reúnan por lo menos cincuenta personas, mayores de quince años. También podrán constituirse asociaciones específicas de carácter sectorial a nivel cantonal.

Sobre las asociaciones de desarrollo, Ezequiel Ander (1980) señala que la integración y complementación de la planificación local con la planificación nacional y viceversa, se logra mediante vías operativas adecuadas, dentro de las cuales destaca la importancia de promover las comisiones o juntas locales: "...las comisiones o juntas locales constituyen uno de los instrumentos fundamentales del desarrollo comunal, en cuanto que a través de ellas se canaliza la participación de la población. La promoción de estas comisiones permite el logro de otros tres objetivos fundamentales: el fortalecimiento del municipio, el acrecentamiento de la vida cívica, y la canalización de inquietudes de las comunidades de base" (p.7).

En ese sentido, las asociaciones de desarrollo se constituyen en instancias esenciales para promover la participación individual y colectiva de los miembros de una comunidad, los hace partícipes tanto, en la toma de decisiones, como en la ejecución de las acciones que se implementen en torno a su propio desarrollo.

Para finalizar la idea sobre la importancia de las asociaciones de desarrollo de la comunidad como medio para promover la participación ciudadana, se rescatan los planteamientos de Parry (1992), citado por Guillén, A., Sáenz, K., Badii, M. y Castillo, J. (2009, p.181), quien propone que una escala de gobierno menor facilita el desarrollo de instrumentos participativos, en tanto que abre la puerta al diálogo y la interacción cara a cara, además la proximidad de los temas a los ciudadanos provoca una mayor disposición por su parte a implicarse y participar.

2.1.4 Mejoramiento continuo de la calidad

El mejoramiento de la calidad es una necesidad en el campo de los servicios, que debe ser implementada mediante mecanismos de búsqueda continua de mejora. Se solicita a la alta gerencia, a los mandos intermedios, a los prestadores de servicios y a los demás miembros del personal indirecto que no solo alcancen los estándares, sino que los excedan como un medio de elevar el nivel de satisfacción del usuario o cliente.

Por consiguiente, la calidad se puede mejorar de muchas maneras; algunas de las cuales son: mejorando los medios de comunicación con los clientes, identificando y solucionando problemas, modificando o creando estándares, fortaleciendo la supervisión, mejorando procesos, desarrollando planes de capacitación y entrenamiento in situ y/o solicitando a los cuadros gerenciales o a

expertos técnicos que replanteen las actividades básicas de sus procesos. Este enfoque obliga a la formación de equipos de solución de problemas, los cuales evalúan y proponen soluciones sobre procesos críticos.

De esta manera, en un plan de mejoramiento continuo, los miembros del equipo trabajan juntos para identificar y resolver los problemas que comprometen la calidad de atención, de acuerdo con demandas potenciales y reales del usuario. El equipo toma decisiones con base en datos y no en suposiciones, se usan herramientas de diagnóstico y analíticas y se sigue un proceso sistemático. Este enfoque de trabajo en equipo ayuda a las organizaciones a utilizar sus recursos de una manera más eficaz y a mejorar la administración y la prestación de servicios.

2.1.5 Calidad Seis Sigma

En la industria manufacturera de clase mundial, se aplica con gran éxito en la actualidad la filosofía Seis Sigma, la cual se define como una metodología de mejora de calidad que utiliza una escala de medición basada en estadística y que busca la reducción significativa de la variabilidad como un medio de lograr la satisfacción completa del cliente.

También, en el área de servicios, su aplicación no ha sido muy difundida, pues se toma bastante difícil, ya que la reducción de variabilidad de los procesos es un gran reto, debido a las propiedades de intangibilidad que tienen las características de calidad de un servicio. No obstante, es posible identificar todos aquellos elementos que colaboran con incrementos significativos de variabilidad y entonces se puede establecer una estrategia que permita reducir su influencia.

Es importante mencionar que uno de los problemas de aplicación de esta filosofía en servicios es que la mayor parte de los procesos en esta área no permiten tolerancia alguna, pues la acción la recibe el cliente directamente, cosa que en manufactura no ocurre, ya que hay varias etapas en los procesos donde todo producto alejado de los valores nominales puede ser capturado antes de que llegue a manos del cliente. Esto no es aplicable en la industria de servicios, pues una empresa no puede decir que si un cliente queda 98% satisfecho es suficiente para la organización, ya que lo importante es buscar las razones del 2% de no satisfacción. Por lo tanto, la tolerancia es cero, pues la meta es la perfección.

No obstante, en otras características de calidad en la industria de servicios se puede aplicar la metodología Seis Sigma y reducir la variabilidad en forma significativa. Para lograr esto, la empresa debe identificar donde se encuentran las etapas de sus procesos que son afectadas por condiciones de variabilidad y

entonces implementar los medios de control que servirán como escudo para evitar la influencia negativa de sus condiciones.

2.1.6 El sistema de mejora de la calidad en servicios

Un sistema de mejora de la calidad en el área de servicios es el conjunto de actividades ejecutadas por los diversos agentes a cargo de las funciones, cuyos procesos siguen los procedimientos diseñados para lograr un servicio al cliente, con el nivel de calidad prefijado para cada uno de los productos que se ofrezcan. Entre estos agentes se tienen: clientes externos e internos, proveedores y servidores directos.

2.2 Marco de la gestión de proyectos.

Para la identificación de las causas del problema de la investigación, se debe tomar en cuenta que existen diferentes herramientas de ingeniería industrial que ayudarán a la solución del mismo.

2.2.1 El desarrollo mediante la ejecución de proyectos

Tal y como lo señala Ezequiel Ander (1980), “los proyectos tienen carácter instrumental para el logro de la dinamización de la población, pero no todo o cualquier proyecto es conveniente a ese fin; es necesario que los mismos se encaminen a solucionar problemas concretos que afectan a las comunidades” (p.7)

Sin lugar a dudas, los proyectos constituyen un medio estratégico para atender los problemas comunitarios. No obstante, para lograr que estos tengan un impacto significativo y que se obtengan productos y servicios que satisfagan las necesidades de una sociedad, se debe prestar especial atención, tanto a la fase de preinversión (su formulación) como de ejecución propia de los proyectos, pues de ello depende que la inversión realizada por el Estado logre tener un impacto de mayor trascendencia en las comunidades. (Castillo, 2015, p.66).

2.2.2 Definición De Proyecto

Es fácil encontrar una gran cantidad de definiciones y enfoques referentes a los proyectos, según Castillo (2015) existen en tres aspectos específicos respecto a la definición:

1. Nacen con la finalidad de atender una necesidad o problema, o de aprovechar una oportunidad.

2. Poseen una característica de temporalidad, es decir tiene un inicio y un fin definido.
3. Se dispone de diversos recursos, sean humanos, financieros, técnicos materiales e información que se conjugan para lograr un propósito específico.

Dentro de los principales conceptos que se encuentran para definir un proyecto se tienen los siguientes: Davidson, J. (1999, p. 19) señala que todas las personas usan con frecuencia el término “proyecto” en sus conversaciones cotidianas, por ejemplo, ir de caza, reparar grifos, prepararse para un paseo, entre otras cosas. Indica que: “...todas esas acciones tienen ciertas características comunes, que las convierten en proyectos:

- Están orientadas hacia un objetivo.
- Implican acometer coordinadamente un conjunto de actividades interrelacionadas.
- Son finitas, tienen comienzo y fin.
- Todas son, hasta cierto punto, únicas”.

Asimismo, Rosales (1999, p.19) plantea que: “Un proyecto, es una tarea innovadora, que involucra un conjunto ordenado de antecedentes, estudios y actividades planificadas y relacionadas entre sí, que requiere la decisión sobre el uso de recursos, que apuntan a alcanzar objetivos definidos, efectuada en un cierto

periodo, en una zona geográfica delimitada y para un grupo de beneficiarios, solucionando problemas, mejorando una situación o satisfaciendo una necesidad y de esta manera contribuir a los objetivos de desarrollo de un país”.

Por ende, esta definición incorpora dos elementos adicionales que enriquecen el concepto: la delimitación de la zona geográfica y la orientación hacia los beneficiarios. Sin embargo, su enfoque está dirigido hacia la ejecución de proyectos de desarrollo que usualmente son ejecutados por la Administración Pública, y cuyo objetivo es atender una necesidad o problema social, dejando de lado los proyectos con enfoque privado, cuya finalidad es básicamente aprovechar una oportunidad para obtener rentabilidad económica.

Otra importante referencia para la definición de proyecto la brinda el *Project Management Institute*, PMI (2013, p. 3): “Un proyecto es un esfuerzo temporal que se lleva a cabo para crear un producto, servicio o resultado único”.

Aunque pareciera una definición un poco simple, el propio PMI señala que hay dos aspectos importantes de destacar en esta definición:

a. La característica de temporalidad, se puede tratar de proyectos cuya duración es relativa, según la naturaleza y complejidad del mismo, lo que sí es

importante destacar como lo señalada el PMI (2013, p. 3), es que la mayor parte de los proyectos se emprenden para crear un resultado duradero. Por ejemplo, los proyectos pueden tener impactos sociales, económicos y ambientales susceptibles de perdurar mucho más que los propios proyectos.

b. El resultado del proyecto. El PMI señala que cada proyecto genera un producto, servicio o resultado único, y que ese resultado puede ser tangible o intangible. Por ejemplo, los edificios de oficinas se pueden construir con materiales idénticos o similares, y por el mismo equipo o por equipos diferentes, pero seguirá siendo único, pues posee una localización diferente, un diseño diferente, y diferentes interesados, etc (PMI 2013, p. 3).

Desde la concepción del *International Project Management Association*, (IPMA) un proyecto es: “Una operación en la cual los recursos humanos, financieros y materiales se organizan de forma novedosa, para realizar un conjunto de tareas, según una especificación definida, con restricciones de costo y plazo, siguiendo un ciclo de vida estándar, para obtener cambios beneficiosos, definidos mediante objetivos cuantitativos y cualitativos” IPMA (2012, p.6).

Por lo tanto, este concepto rescata los elementos citados anteriormente y que coinciden en la mayoría de las definiciones: combinación de recursos, con un tiempo

y costo específico, para lograr un propósito definido. Se destaca el énfasis en la limitación del tiempo y del costo, es decir, la importancia de cumplir con el plazo establecido y los recursos financieros asignados.

Otras definiciones más académicas como la de Pulido (2011), describen un proyecto como: “Estudio completo que contiene todos los elementos y conceptos necesarios (mercadológico, humano, técnico, materiales y financieros), para llevar a cabo exitosamente una obra determinada que busca satisfacer necesidades de bienes o servicios de un mercado” (p.13).

Desde este enfoque, se da por un hecho que al contar con un estudio completo se asegura el éxito de un proyecto, sin embargo, la experiencia ha demostrado que esta no es una condición que garantiza por sí misma el buen curso de un proyecto, pues como se indicó anteriormente, si bien una correcta formulación y adecuados estudios de prefactibilidad son indispensables, es la ejecución misma el corazón del proyecto.

Existen otras definiciones menos acotadas como la de Gómez, E & Capuz, S. (2012, p. 29) quien se refiere al proyecto más como un medio o instrumento, por medio del cual se busca la solución de un problema, en donde se obvia las variables de costos y tiempo, es así que define el proyecto:

“Como el conjunto de actividades intelectuales ordenadas y estructuradas que conducen a su resolución, a lo que hay que sumar la descripción de la solución y de cómo se llega a ella y se construye o se hace realidad”.

A modo de conclusión, el objetivo fundamental al ejecutar un proyecto siempre será hacer el trabajo establecido dentro del periodo de tiempo fijado, dentro del presupuesto programado y según las especificaciones definidas.

2.2.3 Tipos de proyectos

Luego de observar la versatilidad de usos que se pueden asignar al término proyecto, se debe generar una clasificación de acuerdo con las características del mismo. Gómez, E & Capuz, S. plantean que los proyectos se clasifican según el objetivo fundamental que persiguen, es decir: económico, social y tecnológico. A continuación, se hará referencia a los proyectos con objetivos económicos y sociales (2012, p. 70-73). Esto por ser los elementos de interés en la presente investigación.

- **Económico.** Están condicionados por el factor económico, y son básicamente todos aquellos emprendidos por las empresas privadas. Se establecen premisas económicas, que, de no cumplirse, hacen inviable el proyecto.

- Social. Responden a necesidades de tipo social. Estos proyectos, aunque dependen también del factor económico, se ejecutan porque su objetivo fundamental es mejorar el bienestar de un grupo social. Se refieren básicamente a los proyectos promovidos por la Administración Pública, y persiguen:
 - a. Cubrir necesidades básicas: alimentación, salud, vivienda, trabajo, etc.
 - b. Mejorar servicios públicos: transporte, espacios de descanso y ocio.
 - c. Aumentar la seguridad
 - d. Reducir la contaminación, etc.

2.2.4 Administración de proyectos

En relación con este tema, Reyes, J.E & Martínez, J. (2012, p. 5-7) sostienen que la dirección de proyectos: “...es la ciencia (y arte) con la que cuenta la organización para planificar, implantar y controlar proyectos como forma de ofrecer valor agregado a sus operaciones”.

Según la IPMA, la administración de proyectos consiste en: “la planificación, organización, seguimiento y control de todos los aspectos de un proyecto, así como la motivación de todos aquellos implicados en el mismo, para alcanzar los objetivos del proyecto de una forma segura y satisfaciendo las expectativas definidas de

plazo, costo y rendimiento o desempeño. Ello también incluye el conjunto de tareas de liderazgo, organización y dirección técnica, necesarias para su correcto desarrollo”.

Desde el enfoque del PMI (2013, P.47), la dirección de proyectos es “La aplicación de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas a las actividades del proyecto para cumplir con los requisitos del mismo. Esta aplicación de conocimientos requiere de la gestión eficaz de los procesos de dirección de proyectos”.

Por consiguiente, corresponderá al equipo de trabajo gerencial a cargo del proyecto, la tarea de dirigir y gestionar el trabajo del proyecto, que es básicamente liderar y llevar a cabo las tareas y actividades definidas en el manual de ejecución del proyecto, por lo que es necesario conocer los aspectos específicos relacionados con la eficiencia y eficacia de la ejecución de trabajos.

EL PMI propone que las actividades del proceso de dirigir y gestionar el trabajo del proyecto incluyen, entre otras tareas:

- Realizar todas las actividades necesarias para cumplir con los objetivos del proyecto.

- Dirigir a los miembros del equipo asignados al proyecto.
- Obtener, gestionar y utilizar los recursos del proyecto.
- Establecer y gestionar los canales de comunicación del proyecto, tanto externos como internos al equipo del proyecto.
- Generar datos de desempeño del trabajo, tales como costo, cronograma, avance técnico y de calidad y estado, para facilitar la realización de las previsiones.
- Emitir solicitudes de cambio e implementar los cambios aprobados al alcance, a los planes y al entorno del proyecto.
- Gestionar los riesgos e implementar las actividades de respuesta a los mismos.
- Gestionar proveedores (adquisiciones).
- Gestionar los interesados y su participación.

En este sentido, es requisito indispensable que todos los miembros del equipo de trabajo tengan pleno conocimiento de sus tareas, sin perder nunca de vista los objetivos esenciales que persigue el proyecto. En esta labor juega un papel estratégico el director de proyecto, quien además de planificar, organizar y controlar, debe dirigir el trabajo que realiza su equipo.

2.2.5 Fases o etapas de un proyecto

Desde el enfoque del PMI (2013, p. 38), los proyectos varían según su tamaño y complejidad (no se debe obviar que también según su naturaleza), pero pueden configurarse dentro de una estructura genérica de ciclo de vida:

- Inicio del proyecto
- Organización y preparación
- Ejecución del trabajo
- Monitoreo y Control
- Cierre del proyecto

Con un enfoque muy similar, Rosales (1999, p. 21-23) parte desde el enfoque sistémico para referirse a los proyectos, y propone que, por ende, tiene siempre un ciclo de vida independientemente de cuál sea su naturaleza. En ese sentido, un proyecto durante su vida cumple determinadas fases, cada una con una finalidad distinta, pero complementaria.

Al respecto propone que el ciclo de vida de un proyecto independientemente de la forma en que se conceptualice y de su naturaleza, posee al menos cuatro fases o etapas sucesivas, cada una de las cuales se convierte en insumos para otras y así sucesivamente. Las etapas son:

Pre inversión,

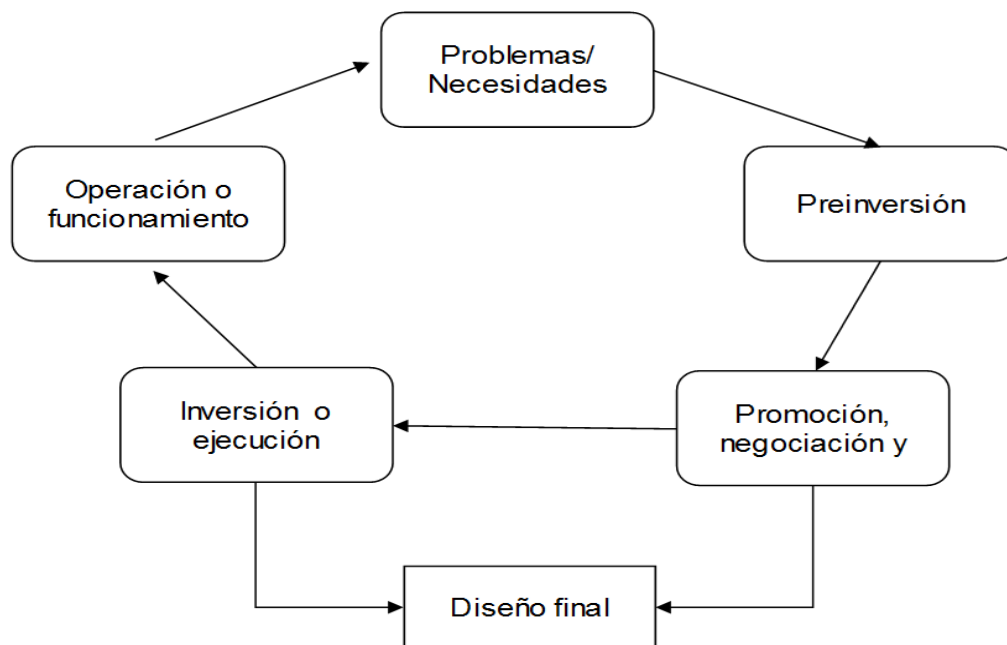
Promoción, negociación y financiamiento,

Inversión o ejecución, y

Operación o funcionamiento.

Sin embargo, dependiendo de la naturaleza y magnitud del proyecto, en estas fases puede existir una interface, el diseño definitivo, que se da después de la promoción, negociación y financiamiento y previo a la ejecución.

Figura 1. Ciclo de Vida de un proyecto.

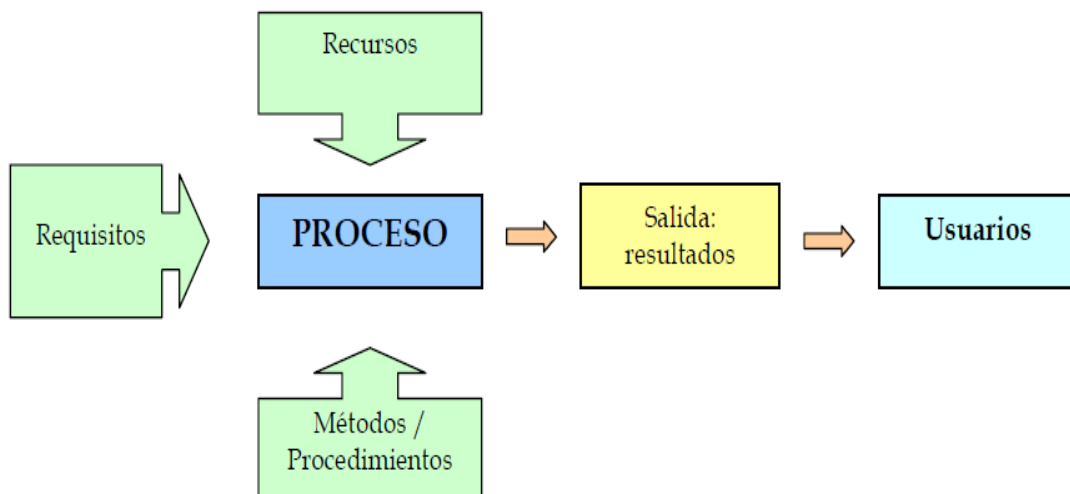


Fuente: Rosales (1999, p. 23)

Un aspecto importante que destaca el autor, con respecto a las fases de un proyecto, es que se tiende a creer (principalmente a nivel político) que cuanto más rápido el proyecto llegue a su fase de ejecución, más rápido se logran los beneficios y la atención de las necesidades de la población. Y en ese sentido, muchas veces las organizaciones e instituciones tratan de saltar fases y niveles, en donde se proponen la ejecución de proyectos que no cuentan con los estudios mínimos, lo que, en lugar de beneficiar la obtención de los proyectos, en muchos casos, los perjudica, ya que no se realizan de la manera adecuada.

Cada una de estas fases requiere de elementos: entrada, proceso y salida. En el caso de este estudio se busca la optimización de los procesos, por lo cual se debe tener claro su definición.

Figura 2. Componentes de un proceso.



Fuente: Blaya, 2006

Para lograr una optimización en el resultado de los proyectos sociales dentro de DINADECO, se requiere que los procesos (etapas) que componen la gestión de la organización se realicen de la manera más eficaz y eficiente.

2.2.6 Gestión por Procesos

Con el paso del tiempo, en la administración, se han dado diferentes enfoques en las organizaciones con el objetivo de responder a sus necesidades. Las mejoras en los procesos son cada vez más requeridas para alcanzar las metas de cada organización.

Para entender mejor la evolución de la administración se indican algunos de los principales eventos que dejaron importantes enseñanzas. Primero se puede ver como Frederick Taylor conocido como el padre de la ingeniería industrial, en 1885 propuso la administración científica para estudiar tiempos, para aumentar la eficiencia del trabajo. Luego, los esposos Gilbreth descubren las cuatro operaciones de todo proceso: transformación, transporte, espera e inspección, con esto lograron desarrollar el estudio de tiempos.

Posteriormente, la evolución por parte de la Compañía Ford, creando las líneas de producción. Luego de la Segunda Guerra Mundial, en Japón apareció

Edward Deming, quien fue uno de los actores principales para la notable evolución del Control de Calidad y otros conceptos fundamentales para la Calidad Total en las empresas japonesas. En la empresa japonesa TOYOTA surge el Sistema *Lean Manufacturing* y de ahí se expande al resto del mundo. Hoy, la administración no se enfoca en actividades específicas, sino en procesos que están conformados por un conjunto de actividades; las organizaciones se ven como un conjunto de procesos alineados estratégicamente para cumplir objetivos estratégicos de la misma, por lo que hoy se habla de administración por procesos.

Tabla 1. Comparación de los tipos de Gestión.

GESTION POR FUNCIONES	GESTION POR PROCESOS
Focalización en el producto (bien/servicio)	Focalización en el usuario
Departamentos especializados Organización por departamentos o áreas Enfoque especialista del trabajo	Procesos de valor añadido Organización orientada a los procesos Enfoque del trabajo desde la visión de la totalidad del proceso
Departamento forma organizativa Alteraciones en el proceso se resuelven jerárquicamente	Forma natural organizar el trabajo Alteraciones en el proceso se resuelven al nivel de la ejecución
Autoridad basada en Jefes funcionales Prevalece la organización vertical	Autoridad basada en los responsables de los procesos Convive la organización vertical con la horizontal
Jerarquía – control Mecanismo de coordinación: Mando y Control	Autonomía – Autocontrol Mecanismo de coordinación: Autonomía responsable
Burocracia – formalismo	Flexibilidad - cambio - innovación
Toma de decisiones centralizada	Es parte del trabajo de todos
Información jerárquica Concentración del conocimiento	Información compartida Aprendizaje organizacional
Jerarquía para coordinar	Coordina el equipo
Cómo hacer mejor lo que venimos haciendo Cómo hacer mejor las tareas	Para quién lo hacemos y qué debemos hacer Qué tareas hacer y para qué
Cumplimiento desempeño	Compromiso con resultados

Fuente: ICAP, 2008

En el caso de Costa Rica, tradicionalmente las instituciones públicas se han organizado de acuerdo con una distribución funcional, lo cual ha generado una excesiva fragmentación administrativa para el cumplimiento de la competencia que les corresponde. Esto contribuye a que las instituciones del Estado se hayan convertido en entidades con estructuras organizativas complejas, provocando subutilización de los recursos humanos, físicos y tecnológicos que afectan la prestación de servicios.

En este sentido, cobra especial atención las herramientas administrativas para organizar o replantear el quehacer de las instituciones, con el propósito de mejorar su eficiencia y responder adecuadamente a las necesidades del ciudadano. Tal y como lo indica el Centro de Investigación y Capacitación en Administración Pública-UCR, con el fin de tomar en consideración el contexto en que se desenvuelve la Administración Pública, así como los seis elementos que requieren impactarse (normativa, gestión, recurso humano, tecnología, infraestructura y estructura), para favorecer la modernización de las entidades públicas, entre ellos los de estructura y gestión, hacia los cuales se desea contribuir con el rediseño de procesos. (2007, p. 20).

La estructura de departamentos dentro de las instituciones ha permitido la proliferación de actividades que no aportan valor alguno a la misma, y en el peor de los casos, a la satisfacción de las necesidades y expectativas de los usuarios, en

cambio, si ha generado una burocratización de la gestión institucional y problemas de comunicación y coordinación entre unidades administrativas que al final se transforma en duplicidad de funciones, indefinición de responsabilidades, incumplimiento de competencias, entre otros.

La capacidad operativa de una organización pública es el medio a través del cual se espera llevar a cabo las actividades de la institución, usualmente la incluye toda y a los actores externos esenciales para ejecutar de manera directa las actividades relevantes de la misma y las interrelaciones con el ambiente en el que esta se desarrolla.

2.2.6.1 Identificación de Macro procesos y Procesos

Dentro de la identificación de los procesos institucionales, se puede encontrar dos categorías principales; Macro procesos y Procesos, dicha identificación en gran medida, de los objetivos de la institución y de sus mandos. Un ministro, un directivo o cualquier funcionario de cargo similar tendrán una visión macro, centrándose en las funciones más importantes para la organización, mientras que los cargos intermedios y empleados operativos (base) optarán por una visión micro, identificando procesos más sencillos en el ámbito de su actividad diaria.

De acuerdo con lo anterior, podríamos dividir los macro procesos de una organización pública en los siguientes niveles:

1. Macro procesos
2. Procesos
3. Procedimientos
4. Tareas

Para simplificar la comprensión de estos términos, se presenta una breve definición de los mismos, sin embargo, al aumentar la investigación se profundizará en ellos.

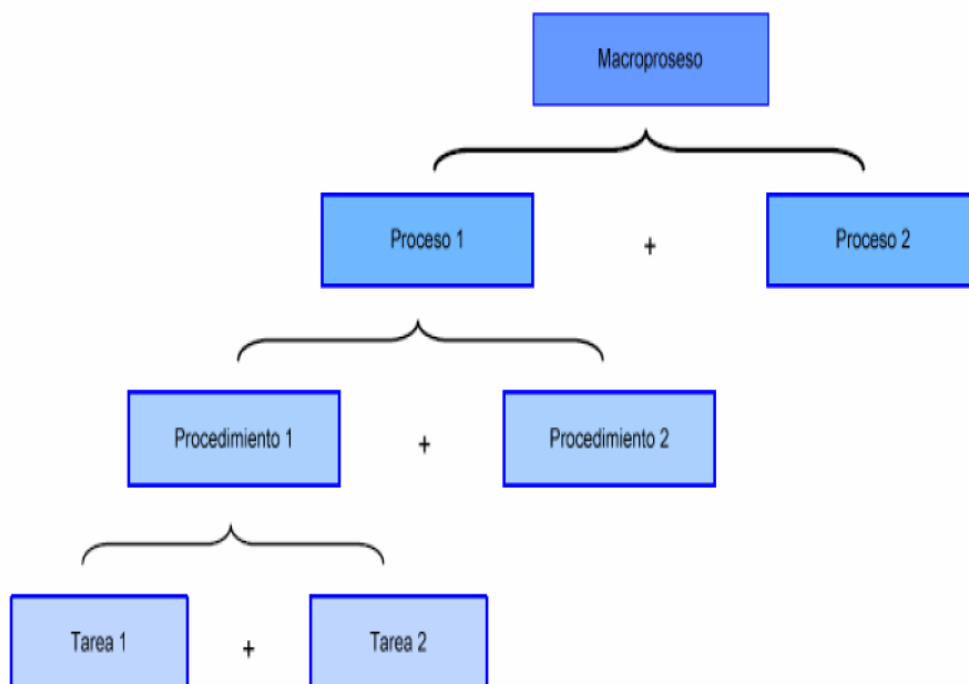
Macro procesos: Conjunto de Procesos interrelacionados y con un objetivo general común, proporcionando diferentes insumos para la obtención de un producto final, en donde se da una administración dirigida hacia los procesos.

Procesos: es una serie de tareas que se relacionan entre sí en un orden establecido para obtener un producto a partir de insumos. Se puede ver también como un conjunto de actividades que se ejecutan de manera ordenada y preestablecida para producir un servicio o producto.

Procedimientos: consiste en el seguimiento de una serie de pasos bien definidos que permitirán y facilitarán la realización de un trabajo de la manera más correcta y exitosa posible.

Tarea: también llamadas operaciones o actividades, es el conjunto de cada una de las acciones físicas o mentales, pasos o etapas que es necesario ejecutar para llevar a cabo una labor determinada. Es la división mínima del trabajo administrativo.

Figura 3. Composición de Macro procesos.



Fuente: MIDEPLAN, 2007

La división de macroprocesos en procesos y de estos en procedimientos obedece principalmente a una perspectiva jerárquica interna de la organización, considerando a los destinatarios finales. El enfoque o perspectiva de usuarios como punto de partida, obliga a la institución o a la dirección a identificar todos los productos y servicios que puede ofrecer, y luego identificar los pasos para efectuarlos. Se trata de una visión más orientada al usuario y a la calidad del servicio.

Por ende, para identificarlos y delimitarlos se puede proceder a obtener información con los jefes, directores, jefaturas medias, realizar encuestas, entrevistas, reuniones con funcionarios. Seguidamente, analizar esa información y con ello determinar áreas sensibles, posibles fallas u oportunidades de mejora y duplicidades. Su identificación es importante porque permite un mejor entendimiento de la entidad en general y de la labor operativa que se efectúa en particular, así como conocer la forma en que éstos interactúan en el desarrollo de las funciones, las actividades y las tareas. (MIDEPLAN, 2007, p.12).

Las organizaciones internamente se constituyen como un engranaje de procesos que en muchas ocasiones se interrelacionan, donde el producto de uno, es el insumo de otros. Por ello, es necesario que cada proceso se ejecute fluidamente de manera que no afecte el desempeño organizacional, lo cual será posible si existe una visión clara de cómo se modelan y vinculan entre sí, tal como

lo recalca el autor Alan Henderson: “A fin de que la institución funcione eficientemente debe tener identificados, documentados y delimitados todos los macro procesos, procesos, subprocesos, ya que existen unidades administrativas que tienen que trabajar con una variedad de ellos y en algunos casos no son percibidos en su totalidad ni en su interrelación. (Vieta, 2007, p.13). Por consiguiente, una vez identificados se define, con palabras, su rango de operación y se expresan gráficamente utilizando diagramas de flujo simples y simbología que todos comprendan. La institución se puede representar gráficamente como un conjunto de macro procesos, constituidos por una red de procesos secuenciales que interactúan para la consecución de los productos o servicios.

Cabe resaltar que todos los procesos de la institución deben estar alineados y orientados hacia el logro de sus objetivos. Parten de la recepción de recursos de sus proveedores, les agregan valor a través del personal que interviene y de su organización y hace llegar los resultados o salidas a los destinatarios.

2.2.6.2 Clasificación de los Procesos

Una institución mantiene interrelación con usuarios, personas, proveedores y sociedad, y con sus propios funcionarios, es por esto que sus procesos deben ser clasificados, tomando en cuenta el impacto que generan en la satisfacción de los usuarios y de sus propios funcionarios, en la estrategia institucional, y en la

capacidad de generar resultados (bienes y/o servicios). Es así como los procesos, suelen ser clasificados de tres maneras: los procesos estratégicos, claves y de apoyo, dependiendo de los actores que se vean más afectados por ellos. Esta es la base de la clasificación de los procesos que se detalla en el mapa de procesos. A continuación, se explica cada tipo de clasificación:

Procesos Estratégicos o de Gestión: son aquellos que permiten definir, desarrollar, implantar y desplegar las estrategias y objetivos de la institución, este tipo de procesos son genéricos, comunes y afectan a la mayor parte de la institución, suelen referir a las leyes, normativas, directrices, etc. aplicables al servicio y que no son controladas por el mismo. Estos procesos intervienen en la formulación de la visión institucional y proporcionan directrices a todos los demás procesos. Este tipo de procesos es necesario para el mantenimiento y progreso de la institución.

Procesos Claves u Operativos: agrupa aquellos procesos que añaden valor al usuario o inciden directamente en su satisfacción o insatisfacción. Son los que representan la razón de ser de la institución, dirección, departamento o unidad, el objeto principal de actividad. Asimismo, intervienen en la misión de la institución, pero no necesariamente en la visión. Los procesos claves son aquellos que afectan de modo directo la prestación del producto (bien/servicio) y, por lo tanto, a la satisfacción del usuario externo. Guardan relación directa con los usuarios y tienen impacto sobre su satisfacción.

Procesos de Apoyo o Soporte: son todos aquellos que permitan la operación de la institución y que, sin embargo, no son considerados clave por la misma. Este tipo de procesos tienen como misión apoyar a uno o más procesos clave. Se encuadra, en este tipo, los procesos necesarios para el control y la mejora del sistema de gestión que no puedan considerarse estratégicos ni claves. Normalmente, estos procesos están muy relacionados con requisitos de las normas que establecen modelos de gestión. Estos procesos no intervienen en la visión ni en la misión de la institución. (Mideplan, 2009).

Una vez que se tienen identificados los procesos institucionales, cada uno de ellos deberá clasificarse para determinar su tipología y su relación con los usuarios u otros procesos institucionales.

Figura 4. Clasificación de los procesos.



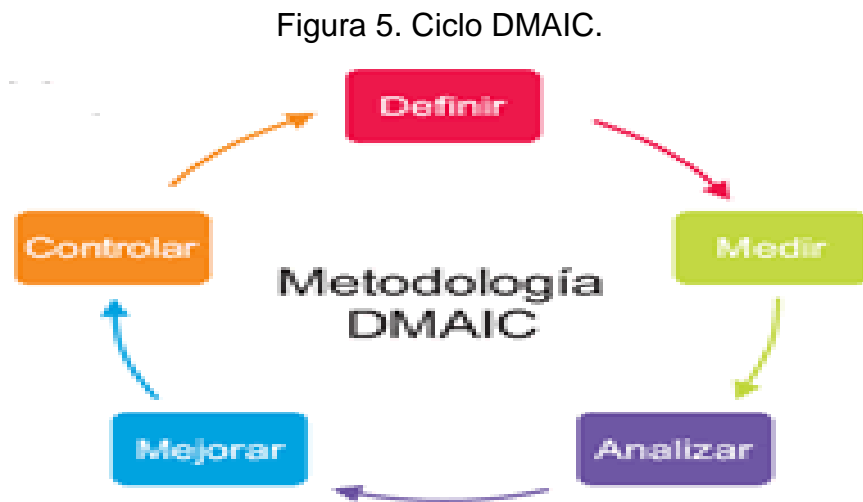
Fuente: Mideplan, 2007

2.2.7 Rediseño de Procesos

Los procesos deben adecuarse a las especificaciones y necesidades de los clientes, razón por la cual deben ser evaluados periódicamente para ser mejorados y maximizar los recursos.

2.2.8 Metodología DMAIC

El método Seis Sigma, conocido como DMAIC, consiste en la aplicación, proyecto a proyecto, de un proceso estructurado en cinco fases: definir, medir, analizar, mejorar y controlar. Para poder realizar mejoras significativas de manera consistente dentro de una organización, es importante tener un modelo estandarizado de mejora a seguir. DMAIC consiste en 5 fases conectadas de manera lógica entre sí (Definir, Medir, Analizar, Mejorar, Controlar). Cada una de estas utiliza diferentes herramientas que son usadas para dar respuesta a ciertas preguntas específicas que dirigen el proceso de mejora.



Fuente: CALETEC, 2010

Definir

Es la fase inicial de la metodología, en donde se identifican posibles proyectos de mejora dentro de una compañía y, en conjunto con la dirección de la empresa, se seleccionan aquellos que se juzgan más prometedores. De acuerdo con Bersbach (2009), para definir apropiadamente el problema deben responderse preguntas tales como: ¿por qué es necesario hacer (resolver) esto ahora? ¿Cuál es el flujo de proceso general del sistema? ¿Qué se busca lograr en el proceso? ¿Qué beneficios cuantificables se esperan lograr del proyecto? ¿Cómo sabrá que ya terminó el proyecto (criterio de finalización)? ¿Qué se necesita para lograr completar el proyecto exitosamente?

Los entregables claves por completarse en esta fase para responder a estas preguntas son:

- El Charter del Proyecto
- Mapa de Proceso SIPOC
- Voz del Cliente
- Árbol Crítico para la Calidad (CTQ)

Medir

Una vez definido el problema a atacar, se debe de establecer que características determinan el comportamiento del proceso. Para esto es necesario identificar cuáles son los requisitos y/o características en el proceso o producto que el cliente percibe como clave (variables de desempeño), y que parámetros (variables de entrada) son los que afectan este desempeño. A partir de estas variables se define la manera en la que será medida la capacidad del proceso, por lo que se hace necesario establecer técnicas para recolectar información sobre el desempeño actual del sistema, es decir que tan bien se están cumpliendo las expectativas del cliente. Bersback opina que esta etapa debe permitir responder las siguientes preguntas: ¿Cuál es el proceso y cómo se desarrolla? ¿Qué tipo de pasos componen el proceso? ¿Cuáles son los indicadores de calidad del proceso y que variables de proceso parecen afectar más esos indicadores? ¿Cómo están los indicadores de calidad del proceso relacionados con las necesidades del cliente? ¿Cómo se obtiene la información? ¿Qué exactitud o precisión tiene el sistema de medición? ¿Cómo funciona el proceso actualmente?

Entre las herramientas más comúnmente usadas en esta fase se encuentran:

- Matriz de Priorización
- Análisis de Tiempo de Valor
- Gráficos de Pareto

- Gráficos de Control

Analizar

Esta etapa tiene como objetivo analizar los datos obtenidos del estado actual del proceso y determinar las causas de este estado y las oportunidades de mejora. En esta fase se determina si el problema es real o es solo un evento aleatorio que no puede ser solucionado usando DMAIC. También se seleccionan y se aplican herramientas de análisis a los datos recolectados en la etapa de Medir y se estructura un plan de mejoras potenciales a ser aplicado en el siguiente paso. Esto se hace mediante la formulación de diferentes hipótesis y la prueba estadística de las mismas para determinar qué factores son críticos para el desempeño final del proceso. Las preguntas a contestar durante esta etapa son: ¿Qué variables de proceso afectan más la calidad (variabilidad del proceso) y cuáles podemos controlar? ¿Qué es de valor para el cliente? ¿Cuáles son los pasos detallados del proceso? ¿Cuántas observaciones necesito para sacar conclusiones?

Entre las herramientas más comúnmente usadas se encuentran:

- Diagramas de causa-efecto
- Estudio de correlación
- Prueba de Chi-Cuadrado, T y F

- Diagrama de flujo

Mejorar

Una vez que se ha determinado que el problema es real y no un evento aleatorio, se deben identificar posibles soluciones. En esta etapa se desarrollan, implementan y validan alternativas de mejora para el proceso. Para hacer esto se requiere de una lluvia de ideas que genere propuestas, las cuales deben ser probadas usando corridas piloto dentro del proceso. La habilidad de dichas propuestas para producir mejoras al proceso debe ser validada para asegurar que la mejora potencial es viable. De estas pruebas y experimentos se obtiene una propuesta de cambio en el proceso, es en esta etapa en donde se entregan soluciones al problema. Algunas de las preguntas que Bersbach sugiere que deben de contestarse antes de pasar a la siguiente etapa son:

¿Qué opciones se tienen? ¿Cuáles de las opciones parecen tener mayor posibilidad de éxito? ¿Cuál es el plan para implementar el nuevo proceso (opciones)? ¿Qué variables de desempeño usar para mostrar la mejora? ¿Cuántas pruebas necesito correr para encontrar y confirmar las mejoras? ¿Esta solución está de acuerdo con la meta de la compañía? ¿Cómo implemento los cambios?

Entre las herramientas más comúnmente utilizadas en esta fase se encuentran:

- Lluvia de Ideas
- Modo de Falla y Análisis de Efecto
- Herramientas Lean
- Simulación de Eventos Discretos

Controlar

Finalmente, una vez que encontrada la manera de mejorar el desempeño del sistema, se necesita encontrar como asegurar que la solución pueda sostenerse sobre un período largo de tiempo. Para esto debe de diseñarse e implementarse una estrategia de control que asegure que los procesos sigan corriendo de forma eficiente. Las preguntas a responder en esta etapa son: ¿Están los resultados obtenidos relacionados con los objetivos, entregables definidos y criterio de salida del proyecto? Una vez reducidos los defectos, ¿cómo pueden los equipos de trabajo mantener los defectos controlados? ¿Cómo se puede monitorear y documentar el proceso?

Para responder a estas preguntas se requerirán de ciertas herramientas, tales como; el control estadístico mediante gráficos comparativos y diagramas de

control y técnicas no estadísticas, como por ejemplo; la estandarización de procesos, controles visuales, planes de contingencia y mantenimiento preventivo, herramientas de planificación, etc.

Esta metodología es utilizada para el mejoramiento de los procesos, pueden ser aplicadas de formas distintas, varían de acuerdo con las necesidades presentes en la investigación. Los datos obtenidos deben facilitar la interpretación y el análisis.

2.3 Marco conceptual referente al impacto de un proyecto

El impacto del proyecto

La propuesta de rediseño del procedimiento de seguimiento de las recomendaciones generadas en los informes de auditoría comunal, para DINADECO, buscan aumentar la eficiencia del proceso, ya que de la totalidad de los informes producidos en el proceso, solo un bajo porcentaje pueden completarse con el cumplimiento de las recomendaciones y, por consiguiente, con la liquidación de los proyectos.

La mejora al procedimiento actual mediante el diagnóstico y propuesta de implementación busca satisfacer la necesidad expresada por el señor Harys

Regidor Barboza, Director Nacional de la institución y el señor Víctor Sancho Ovares, director del Departamento de Auditoría Comunal, ya que al tratarse este tema que atiende la inversión pública realizada por DINADECO a través de los proyectos comunitarios, la importancia radica en lograr que dicha inversión colabore con el crecimiento económico y el desarrollo social de las comunidades en las que actúa la institución.

Con la realización de este proyecto, la institución se verá beneficiada, en el mejoramiento del proceso de seguimiento a las evidencias generadas en las auditorías comunales, y la garantía de cumplimiento de las recomendaciones por parte de las Organizaciones de Desarrollo Comunal, puesto que los entes y órganos que reciben fondos públicos se ven en la obligación de cumplir con las directrices y normativa emitida por la Contraloría General de la República, la Ley N° 3859 “Sobre el Desarrollo de la Comunidad y su Reglamento”, directrices emitidas por el Consejo Nacional de Desarrollo de la Comunidad y la Ley No.8292 “Ley General de Control Interno”, por lo que deben disponer de sistemas de control e información en una forma integral y conforme a las competencias institucionales.

En este proyecto se aplicarán metodologías de la ingeniería industrial con las que se pretende mejorar la eficiencia del proceso y cumplir con los objetivos planteados. Las metodologías y herramientas de la ingeniería industrial a utilizar son las siguientes:

Diagrama de Ishikawa

El diagrama de Ishikawa, también conocido como diagrama de pescado o de causa-efecto, fue diseñado por Ishikawa a principios de los años cincuenta. El método de este diagrama consiste en medir la ocurrencia de un problema o evento no deseable. La cabeza será el efecto y las espinas del pescado serán las causas. Por lo general, las causas serán: hombre, máquina, materiales, métodos, administrativas y medio ambiente. Cada una de estas se subdividen en subcausas.

Pasos para la construcción de un diagrama de Ishikawa:

Lo primero es elegir la característica de calidad que quiere mejorarse. Dicha característica de calidad a mejorar debe expresarse de manera clara a la derecha del diagrama. Trazar una flecha de izquierda a derecha.

Luego se deben buscar todas las causas posibles que impacten negativamente la característica de calidad que quiere mejorarse.

Analizar el diagrama y preguntarse si hacen falta algunas otras causas, con el objetivo de agregar las que falten. Elegir cuáles son las causas más importantes. Puede ser por votación o por medio de datos.

Asimismo, decidir sobre cuáles causas se va a trabajar, se puede apoyar en el punto anterior para elegir las causas más factibles de corregir. Aquellas que se dejan de lado por alguna u otra razón, es importante que sean reportadas a los altos mandos.

Método 6M

Es el método de construcción más común para la elaboración de un diagrama de Ishikawa. Consiste en agrupar las causas potenciales en seis ramas principales. Estas seis causas se encuentran de manera global en todos los procesos, por lo que es natural enfocar los esfuerzos de mejora en cada una de estas. Algunos aspectos importantes por evaluar en cada una de estas causas potenciales son:

Mano de Obra: En esta causa se puede evaluar el conocimiento de los empleados, entrenamientos, habilidades y capacidades.

Métodos: Estandarizaciones, excepciones cuando procedimientos estándar no pueden llevarse a cabo y definición de operaciones.

Máquinas o equipo: Se contempla la capacidad, herramientas, ajustes y mantenimientos.

Material: Variabilidad, cambios y proveedores.

Mediciones o inspección: Disponibilidad de mediciones requeridas, definiciones, tamaños de muestra y capacidad de repetición.

Medio Ambiente: Ciclos o patrones que dependen del medio ambiente y temperatura.

Ventajas:

Se consideran gran cantidad de elementos asociados con el problema.

Puede utilizarse cuando el proceso no se conoce con detalle.

Se concentra en el proceso, y no en el producto o servicio.

Desventajas:

En cada rama se identifican muchas causas potenciales.

Tiende a concentrarse en pequeños detalles del proceso.

Diagrama de Pareto:

El diagrama de Pareto es un gráfico de barras ordenadas de mayor a menor. Las barras representan frecuencias o costos de categorías que tienen un significado determinado, por ejemplo; errores, quejas, defectos, departamentos, tipos de productos, etc. El gráfico de barras se presenta en una escala numérica absoluta y en una segunda escala se presenta una línea de porcentaje acumulado.

Típicamente, se relaciona al Pareto con la regla 80/20 (80% de los problemas provienen de 20% de las causas), sin embargo, la regla 80/20 es solamente una referencia que hace énfasis en lo que Joseph Juran llamaba los pocos vitales y muchos triviales, siempre habrá unas pocas categorías que acumularán la mayoría del porcentaje total.

Entre los principales usos del diagrama de Pareto están:

- Cuando se quiere descubrir cuáles son los principales problemas de calidad.
- Cuando se quiere descubrir cuáles son las principales causas de los problemas de calidad.
- Cuando se quiere estudiar cuáles son los mayores contribuyentes al costo de un producto o servicio.
-

Diagrama SIPOC:

Este diagrama se utiliza para analizar el proceso de investigación y su entorno tanto externo como interno de la compañía. Incluye cinco pasos de alto nivel que permite identificar el alcance del trabajo, sin estancarse en los detalles. Muestra lo que sale del proceso, los clientes clave de esas salidas, las entradas clave como: materia prima e instrucciones, también muestra quienes son los proveedores de esas entradas. Luego que las fronteras y los elementos básicos del proceso están claros, se construye el diagrama del proceso.









Para las siglas en inglés su significado sería SIPOC (supplier, input, process, output and customer). La herramienta Sipoc genera mucha información importante para la recolección de datos e identificación dentro del proceso.

Diagrama de flujo

Un diagrama de flujo es un diagrama visual para describir un proceso en particular. Los diagramas de flujo o flujogramas son de gran importancia para toda empresa y persona, ya que brinda elementos de juicio idóneos para la representación de procedimientos y procesos.

Al realizar un diagrama de flujo se deben seguir principios para facilitar su comprensión y así proporcionar el flujo de información. Existen símbolos predeterminados para la elaboración de un diagrama de flujo que van a depender del tipo de procedimiento que se está analizando.

Figura 6. Ejemplo de simbología para diagramas de flujo.

	Operaciones. Fases del proceso, método o procedimiento.
	Inspección y medición. Representa el hecho de verificar la naturaleza, calidad y cantidad de los insumos y producto.
	Operación e inspección. Indica la verificación o supervisión durante las fases del proceso, método o procedimiento de sus componentes.
	Transportación. Indica el movimiento de personas, material o equipo.
	Demora. Indica retraso en el desarrollo del proceso, método o procedimiento.
	Decisión. Representa el hecho de efectuar una selección o decidir una alternativa específica de acción.
	Entrada de bienes. Productos o material que ingresan al proceso.
	Almacenamiento. Depósito y/o resguardo de información o productos.

Fuente: Barrantes, 2017

Administración de proyectos

La administración de proyectos es el proceso de combinar sistemas, técnicas y personas para completar un proyecto dentro de las metas establecidas de tiempo, presupuesto y calidad (Baker, 1999). Un proyecto es una secuencia de tareas con un principio y un final limitados por el tiempo, los recursos y los resultados deseados. Esto es, si el proyecto tiene un resultado deseado, una fecha límite y un presupuesto (personal, suministros y dinero).

Lean Manufacturing

Es una metodología orientada a la eliminación, o al menos, reducción de desperdicios en los procesos productivos. El objetivo de este artículo de investigación es, con base en la múltiple literatura escrita al respecto, evaluar qué es y qué no es Lean Manufacturing, determinando los errores cometidos de manera frecuente en la interpretación de esta metodología y sobre todo en las herramientas de trabajo asociadas.

A pesar de diversas interpretaciones sobre su origen, parece claro que el *Lean Manufacturing* tiene sus raíces en los sistemas de producción *Just in Time*, JIT, desarrollados en Japón, más concretamente en la empresa Toyota por los años 50. Nace como un conjunto de herramientas o técnicas que hacían factible que los materiales y componentes llegaran al sitio justo, en el momento indicado y además con la garantía 100% de su bondad o ausencia de no conformidades.

También, para conseguir esto, es necesario implementar un conjunto de técnicas de forma sistematizada en la fabricación que logre la reducción o eliminación, si fuera posible, de todo tipo de “desperdicios”, entendidos éstos como los procesos o actividades que usan más recursos de los estrictamente necesarios.

Y ¿qué técnicas están incluidas en *el Lean Manufacturing*? Pues todas aquellas que agreguen valor y tiendan a eliminar los desperdicios, tales como: organización de puestos de trabajo, gestión de la calidad, flujo interno de producción, mantenimiento, gestión de la cadena de suministro y cualquier otro que optimice los recursos. El punto de partida para optimizar los recursos y mejorar de forma continua es reconocer la necesidad. La complacencia es el gran enemigo del *Lean Manufacturing*.

Análisis Multivoto

La Multivotación es una técnica grupal para reducir una larga lista de elementos a unos pocos manejables (generalmente de tres a cinco), esta herramienta generalmente se aplica después de realizada una lluvia de ideas. Teniendo la lista de causas que afectan una característica de la calidad, los miembros del grupo someten a votación cada una de las ideas (causas), cada miembro deberá asignar una puntuación a cada una de las causas, esto según se defina antes de realizar el análisis. Las ideas que tuvieron mayor cantidad de votos son seleccionadas como posibles causas.

2.4 Antecedentes de teorías o proyectos: resultados de experiencias anteriores, similitudes o diferencias. Autores consultados: coincidencias o discrepancias

En la actualidad existe una gran necesidad del mejoramiento de los procesos administrativos en las instituciones públicas. Se han encontrado antecedentes que ayudan a alinear los esfuerzos de la investigación para lograr una sistematización de los procesos que realiza DINADECO y, por ende, el mejoramiento para lograr los objetivos institucionales.

De tal forma, gran parte de la estrategia señalada para el mejoramiento de la función pública es la revisión y constante actualización de los sistemas, estructuras y procedimientos de trabajo en las dependencias de la Administración Pública. Los manuales de procedimientos son instrumentos administrativos que apoyan el quehacer institucional y se consideran fundamentales para la coordinación, dirección, evaluación y el control administrativo, así como para consulta en el desarrollo cotidiano de actividades.

La información obtenida con los antecedentes encontrados, se utilizan como guía para llevar a cabo la investigación, en donde se usa las herramientas que faciliten la obtención de los objetivos.

2.4.1 Antecedentes de teorías o proyectos

En este apartado se mencionan algunos antecedentes teóricos en relación con la metodología a utilizar en la investigación para realizar el rediseño de los procesos que se efectúan en la Dirección Nacional de Desarrollo Comunal. Se referencian artículos científicos y guías desarrolladas por entidades de planificación para darle soporte a la investigación.

Guía para el Levantamiento de Procesos

El Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica (MIDEPLAN), por medio de su Dirección de Modernización del Estado, ha mantenido un interés constante en realizar actividades tendientes a fortalecer la capacidad de gestión en las instituciones públicas costarricenses y, consecuentemente, contribuir a que estas brinden más y mejores bienes y servicios a los habitantes de la sociedad costarricense.

Este esfuerzo se ha visto materializado principalmente en la realización de actividades de capacitación, la publicación de lineamientos, guías y manuales de alto contenido técnico sobre diversos temas relacionados con el proceso administrativo en el sector público. Dichas actividades se han orientado hacia las

Unidades de Planificación Institucional de las entidades públicas, con el expreso interés de que sean estas integrantes del Sistema Nacional de Planificación, las encargadas de divulgar estos conocimientos, informaciones y buenas prácticas de gestión, en los diferentes niveles de la estructura jerárquica de las instituciones.

Es por esta razón que, con gran complacencia, presentamos el documento titulado: “Guía para el Levantamiento de Procesos”, publicación que, además de servir como complemento a otras guías emitidas por MIDEPLAN, se constituye en un valioso insumo para las instituciones públicas que deseen adoptar el esquema de organización por procesos. La sistematización de las acciones o tareas institucionales en procesos permite a las instituciones lograr estructuras más planas, sencillas, y flexibles y, también propicia el trabajo en equipo y la medición de resultados en las unidades organizacionales. Esta forma de sistematizar el trabajo facilita la implantación de una cultura de servicio en las instituciones, puesto que al diseñar los procesos se pueden focalizar las acciones institucionales hacia las necesidades y expectativas de los usuarios. (MIDEPLAN, 2007).

Guía técnica para la elaboración de manuales de procedimientos

La presentación de un procedimiento aislado no permite conocer la operación de una dependencia o unidad administrativa, por lo que surge la necesidad de que

todos los procedimientos se agrupen, en forma ordenada, en un solo documento, denominado “Manual de Procedimientos”.

Los manuales de procedimientos, como instrumentos administrativos que apoyan el quehacer institucional, están considerados como elementos fundamentales para la coordinación, dirección, evaluación y el control administrativo, asimismo, para facilitar la adecuada relación entre las distintas unidades administrativas de la Dependencia.

El “Manual de Procedimientos” es, por tanto, un instrumento de apoyo administrativo que agrupa procedimientos precisos con un objetivo común, que describe en su secuencia lógica las distintas actividades de que se compone cada uno de los procedimientos que lo integran y señalan generalmente quién, cómo, dónde, cuándo y para qué han de realizarse.

Es conveniente que los manuales de procedimientos sean elaborados con la participación de las unidades administrativas que tienen la responsabilidad de realizar las actividades. La utilidad de los manuales de procedimientos y organización radica en la veracidad de la información que contienen, por lo que es necesario mantenerlos permanentemente actualizados, a través de revisiones

periódicas. (Dirección General de programación, organización y presupuesto, 2004).

2.4.2 Resultados de experiencias anteriores

Se investigan proyectos de Tesis, así como las guías utilizadas por entidades de planificación de la función pública. En este apartado se mencionan algunos antecedentes teóricos relacionados con la mejora de procesos para la obtención de la mejora continua, referenciados a continuación:

Propuesta de Estandarización de Procesos

En la siguiente Tesis se estudia de manera conceptual la propuesta que pretende dar solución a problemáticas de gestión de cualquier tipo de proceso, es importante mencionar que la parte medular de la eficacia de su diseño y establecimiento es la formación y preparación del responsable/asignado de su formalización, ya que requiere competencias específicas que permitan diseñar procesos o ajustes a los mismos que solucionen situaciones predecibles y no predecibles (Palapa, 2012).

Se espera que las organizaciones que establezcan sus procesos adopten un enfoque sistémico que permitirá analizar y cruzar de forma ordenada, todas las

fronteras funcionales de cada componente, desde su inicio hasta su fin, con ello se logra mejorar la gestión de las operaciones de forma controlada y evolutiva. (p.9).

Propuesta metodológica basada en estándares internacionales, para administrar la ejecución de los proyectos comunales financiados por la Dirección Nacional de Desarrollo Comunal

Para los efectos de esta investigación, el estudio se concentró en los recursos del fondo de proyectos, específicamente en la administración que realiza DINADECO durante la ejecución de los proyectos financiados. De igual manera, se estableció para ello una pregunta de investigación que marcó la ruta a seguir, y estuvo referida al análisis de las condiciones bajo las cuales se dirige la ejecución de los proyectos que financia DINADECO.

Por consiguiente, para dar respuesta a dicha interrogante se realizó un diagnóstico que evaluó los mecanismos e instrumentos que utiliza DINADECO durante la fase de ejecución de los proyectos, y a partir de los resultados obtenidos se elaboró una guía metodológica para la iniciación de los trabajos, y el diseño del plan para la ejecución de proyectos; así como una metodología para la administración de la ejecución, monitoreo y control, y cierre de los mismos, junto

con un plan, en donde se definan los lineamientos necesarios para lograr la aplicación de las metodologías diseñadas.

Asimismo, el enfoque utilizado para realizar, tanto el diagnóstico como las metodologías antes señaladas, se basó en estándares internacionales que establecen cinco subprocesos durante la fase de ejecución de los proyectos, a saber: inicio, planificación, ejecución, monitoreo y control y cierre. (Castillo, 2014).

2.4.3 Similitudes o diferencias

Toda organización puede someterse a la mejora continua de sus procesos, así como también el *Six Sigma*, mediante su metodología DMAIC. La aplicación del levantamiento de procesos se puede observar en muchas empresas y organizaciones, tanto nacionales como internacionales, en donde la mejora se puede observar fácilmente mediante el uso de indicadores que permiten evaluar el desempeño obtenido en cada proceso y tomar las acciones correctivas para mejorar los inconvenientes que se generen, de esta forma determinar la calidad de servicio que ofrece el área de atención y servicio al cliente.

Es importante recalcar la importancia de la información que radica en que es en todo momento el elemento de entrada o insumo indispensable, ya sea para iniciar

o ejecutar un proceso de cualquier índole, por ello los procesos no pueden tratarse de forma aislada. Las organizaciones que aún no cuentan con una única forma de homologar y definir sus procesos, enfrentan día a día dificultades en el control de sus operaciones porque de forma independiente exigen cumplimiento de objetivos particulares. Lo anterior conlleva a la ejecución planeada o no de procesos que, lamentablemente, por desconocimiento afectan los resultados de otros procesos relacionados. En este contexto, surge la propuesta de estandarizar procesos para lograr conformar un sistema de información única y oficial de la compañía con enfoque sistémico, donde los involucrados; clientes internos o externos y partes interesadas podrán consultar información acorde a su facultad y competencia; esta herramienta servirá de apoyo en la toma de decisiones y de mejora continua. Sin el registro del pasado y del presente es imposible evolucionar y trascender.

CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO

3.1 Tipo de investigación

- Finalidad (Teórica o aplicada): Aplicada.
- Dimensión temporal: Transversal.
- Marco. (Mega-macro-micro): Micro.
- Naturaleza. (Cuantitativa y/o cualitativa): Cuantitativa.
- Carácter de estudio: Descriptivo.

3.2 Metodología para la medición y respaldo cuantitativo del proyecto

3.2.1 Determinar la metodología para la recolección de los datos del proceso

En DINADECO se encuentran fuentes de información para la recolección de datos como lo son: normativas, manuales, procedimientos e informes de auditoría que proporcionan una base para el desarrollo del proyecto.

La técnica de consulta se utilizará para extraer datos e información importante del proceso de auditoría y su respectivo seguimiento. En esta técnica se empleará la entrevista como herramienta, con la cual se planea extraer la mayor cantidad de información posible y útil para procesar que permite la familiarización con el proceso.

Además, se usará la técnica de observación del proceso para obtener datos de cada una de las etapas del mismo, así como sus responsables y los tiempos establecidos para la ejecución de tales etapas.

3.3 Metodología para la propuesta de mejora, construcción o implementación de un nuevo proceso, producto o servicio

El desarrollo de esta sección constituye el respaldo metodológico principal de la propuesta del proyecto. La metodología que se utilizará en el proyecto de investigación es DMAIC y con la ayuda de otras herramientas de ingeniería industrial, se velará por el cumplimiento de cada una de las fases: Definir, Medir y Analizar (DMA) se trabajarán en el capítulo 4, mientras que las etapas de Mejora y Control (IC), en el capítulo 5.

3.3.1 Fases del DMAIC

Fase D (Definir)

Para desarrollar y documentar el problema, en el proceso de seguimiento de las recomendaciones en las auditorías comunales, se realizarán diagramas de flujo que ayuden a mostrar el proceso de auditoría y de seguimiento de las mismas, y de esta manera, definir el alcance del proyecto con un análisis SIPOC para explicar los procesos de entradas y salidas de la investigación, así como un FODA para obtener una mejor visión de la institución y su entorno tanto interno como externo.

Fase M (Medir)

En la fase M (medir), se propondrá la metodología para la búsqueda de la información cuantitativa y/o cualitativa, de donde se obtendrá la información de los antecedentes y se analizará el estado actual del proceso. Al tratarse la investigación de variables cuantitativas discretas, el sistema de medición utilizado es por atributos, ya que se miden proyectos, recomendaciones o días de atraso para cumplimiento de recomendaciones.

Por ende, en esta fase se utiliza Diagrama de Actividades, la herramienta de los siete desperdicios de la Manufactura Esbelta, así como información sobre proyectos, informes de auditoría y recomendaciones de los años 2016 y 2017. En esta etapa se definen indicadores del proceso actual, dichos indicadores serán de eficiencia (%proyectos liquidados, %recomendaciones atendidas) y de tiempo (días de atraso totales para cumplimiento de recomendaciones y promedio de días de atraso de los proyectos pendientes).

Fase A (Análisis).

En la fase A (análisis), se identificará las causas que están generando el incumplimiento del proceso de seguimiento de las recomendaciones, entre las herramientas que se utilizarán están el Diagrama de Causa Efecto, análisis multivoto, entre otras. Todo ello para definir las causas raíz del problema.

Fase I (Mejorar)

Para la fase I (Mejorar), se generan alternativas que ayuden a eliminar o reducir las causas raíz determinadas previamente. Lo que se busca es mejorar el proceso y el desempeño del mismo. Una vez que se crean soluciones, se busca evaluar los beneficios de estas. De la ejecución de fase de mejora resulta un rediseño del procedimiento de seguimiento de las auditorías.

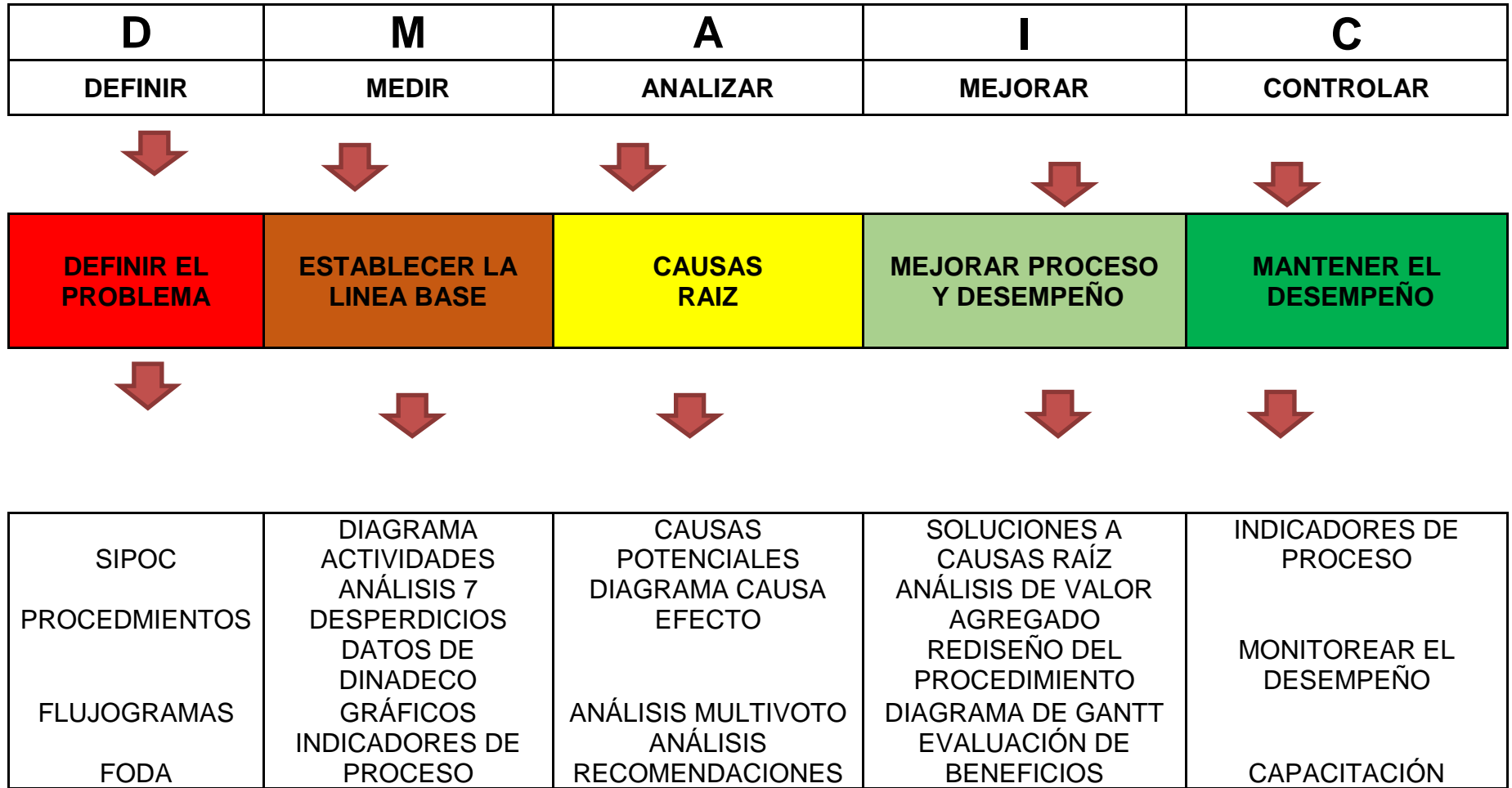
Fase C (Control)

En la fase C (Control), siguiendo con la metodología DMAIC, se busca mantener el desempeño del proceso una vez que se ha aplicado la mejora, por lo que se busca el monitoreo del desempeño del sistema y utilizar el diagrama de RACI para mejorar la eficiencia del proceso, mediante la distribución adecuada de actividades, así como también, cuál proyecto de mejora continua del ciclo de Deming debe ir ligado al desempeño del mismo, por lo cual la capacitación resulta vital para obtener la mejora del proceso.

3.3.2 Diagrama de la metodología DMAIC utilizada

La siguiente figura representa las etapas y las herramientas utilizadas en cada fase, mediante las cuales se aborda el problema en estudio usando la metodología DMAIC.

Figura 7. Metodología para el desarrollo de proyecto.



Elaboración: Barrantes, 2017.

3.4 Metodología para la evaluación de la mejora propuesta

El objetivo principal de la presente investigación es mejorar la eficiencia del proceso de seguimiento a las recomendaciones que se encuentran en cada auditoría comunal, generando un impacto positivo dentro de DINADECO.

Debido a que, en esta investigación, se trabaja con proyectos de muy largo plazo de ejecución (incluso 2 años desde que inicia el proyecto hasta que se da la auditoría y su posterior seguimiento), no es posible realizar la implementación de la propuesta planteada, por lo que se realizará una evaluación de dicha propuesta y se analizarán los resultados obtenidos que permitan a los involucrados tomar decisiones para mejorar el desempeño del proceso de seguimiento.

Por lo tanto, para mantener el beneficio de la mejora planteada se propondrán actividades que permitan controlar el desempeño del proceso, todo esto como parte de la etapa de Control del DMAIC.

CAPÍTULO IV: LÍNEA BASE Y ANÁLISIS DE CAUSAS

Introducción

En el presente capítulo se pretende comenzar el uso de la metodología DMAIC, para realizar el plan de mejora de la eficiencia en el proceso de seguimiento a las recomendaciones de auditoría comunal. Las fases de la metodología mencionada que se desarrollan en este capítulo son DMA (Definición, Medición y Análisis), con ello se busca establecer la problemática real del proceso, medir la línea base para el diagnóstico y finalmente determinar la(s) causa (s) raíz que están afectando la eficiencia del cumplimiento de las recomendaciones.

4.1 Análisis de las principales variables que intervienen en la ejecución de Proyectos de desarrollo comunal de DINADECO

A continuación, se describen las etapas que interviene en el proceso de desarrollo de proyectos comunales por parte de DINADECO, incluida la etapa de auditoría comunal que es de interés especial para este proyecto:

- Inicio del proyecto
- Planificación del proyecto:
- Ejecución del proyecto

- Monitoreo y control: (AUDITORÍA COMUNAL)
- Cierre del proyecto.

INICIO DE PROYECTO

El inicio del proyecto se formaliza una vez que se da la aprobación por parte de la Dirección de Financiamiento Comunitario, y la Asociación de Desarrollo solicita la transferencia de fondos que luego serán trasladados a DINADECO por parte del Ministerio de Hacienda, cuando se trata de proyectos con presupuesto superiores a los veinte millones de colones.

PLANIFICACIÓN DEL PROYECTO

Los procesos de planificación examinan todos los aspectos de alcance, tiempo, costo, calidad, recursos humanos, riesgos, adquisiciones y participación de los interesados en el proyecto.

EJECUCIÓN DEL PROYECTO

Equivale a los procesos realizados para completar el trabajo definido en el Plan de Ejecución del proyecto, con el fin de cumplir con las especificaciones del mismo. Implica coordinar personas y recursos, gestionar las expectativas de los interesados e integrar y realizar todas las actividades del proyecto.

MONITOREO Y CONTROL DEL PROYECTO

Corresponde a los procesos destinados al monitoreo y control del progreso y desempeño del proyecto. En esta etapa es donde se realizan las auditorías por parte del Departamento de Auditoría Comunal, las cuales comprenden el análisis y evaluación del sistema de control interno relacionado con la gestión de los recursos administrados por cada una de las ODC.

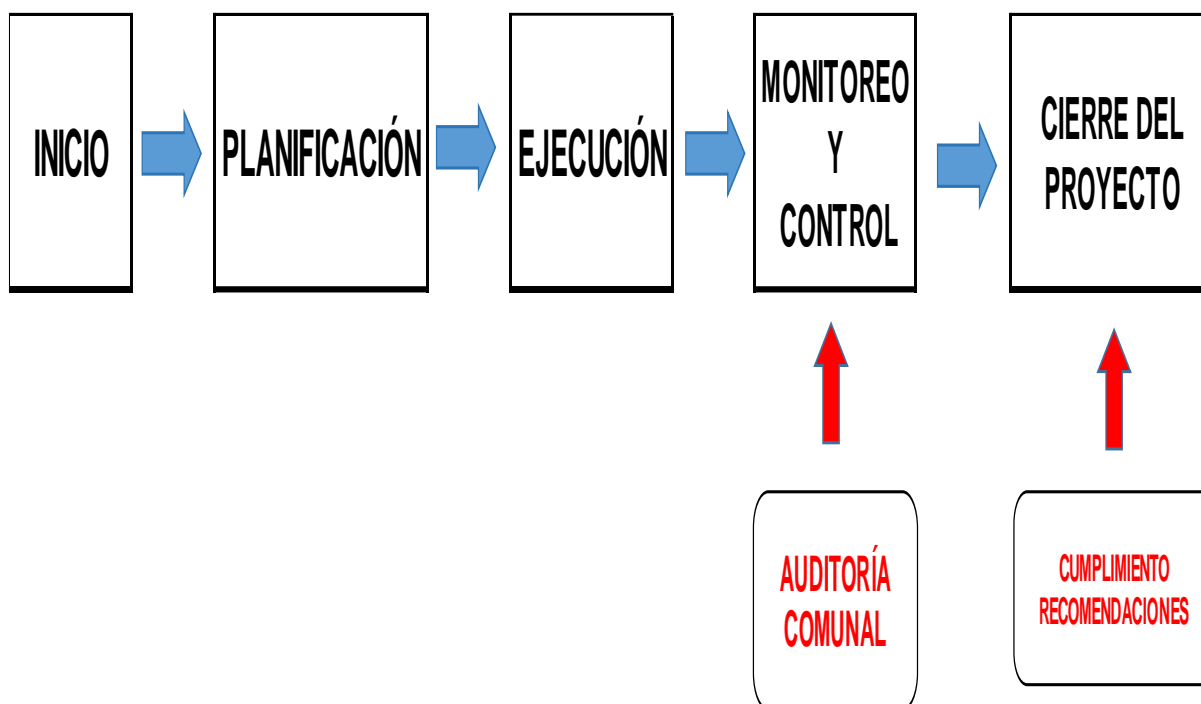
La tarea principal en esta etapa es la de supervisar y fiscalizar los proyectos de las organizaciones comunales, quienes se constituyen en la unidad ejecutora del proyecto, y deben establecer sus propios métodos para administrar el dinero y velar por la correcta ejecución del mismo.

CIERRE DEL PROYECTO

El cierre del proyecto se refiere a los procesos realizados para finalizar todas las actividades que completa el proyecto. Implica usualmente que se realice una revisión tras el cierre, que se documenten todo lo relevante, que se cierren todas las actividades de adquisición, se asegure la finalización de todos los contratos o acuerdos que se ejecuten y las recomendaciones emitidas en el informe de auditoría comunal del proyecto.

La siguiente figura muestra las etapas que intervienen en la ejecución de proyectos comunales por parte de DINADECO.

Figura 8. Etapas para ejecución de proyectos comunales en DINADECO.



Fuente: Barrantes, 2017.

4.2 Análisis de entradas y salidas del Seguimiento a las recomendaciones de las Auditorías Comunales

El análisis de los elementos que componen el proceso de seguimiento de las auditorías comunales se lleva a cabo en la fase de Medición del DMAIC y se realiza utilizando la herramienta SIPOC.

La importancia de realizar un diagrama SIPOC para el proceso de seguimiento a las auditorías comunales, radica en que nos muestra la información más relevante desde los proveedores y las entradas, hasta las salidas y los clientes que participan en cada subproceso definido en dicho diagrama. Para la elaboración de esta herramienta se definieron cinco sub procesos que permiten descomponer cada uno de sus componentes de entrada y el resultado de la interacción de los mismos.

Figura 9. Diagrama SIPOC del proceso de seguimiento.

DIAGRAMA SIPOC				
SEGUIMIENTO RECOMENDACIONES AUDITORÍA COMUNAL EN DINADECO				
Proveedores	Entradas	Proceso	Salidas	Clientes
Proveedores de Recursos	Recursos requeridos	Descripción del proceso (4-6 pasos claves)	Entregables del proceso	Interesados
DAC JEFE DAC	Base de Datos Informe de Auditoría	RECIBIR INFORME	Recomendaciones Oficio de la DND Oficio de la DITO	DND CNDC DITO DR
		↓		
DR	Oficio DITO Recomendaciones Reunión de lectura	LECTURA DEL INFORME	Formulario Acta de Lectura Visita de verificación Oficio a DAC	OCD DAC
		↓		
ODC	Formulario acta de lectura Visita de verificación	REALIZAR DESCARGO OBSERVACIONES	Silencio Positivo Alternativas de solución	DR DAC
		↓		
ODC DAC	Alternativas de Solución Silencio Positivo Oficio con criterio del auditor	APLICA RECOMENDACIONES	Informe cumplimiento Verifica cumplimiento	ODC ETR
		↓		
ETR DAC DR	Informe de cumplimiento Actualización estado ODC	VERIFICACIÓN CUMPLIMIENTO DE RECOMENDACIONES	Criterio de Idoneidad	CND

Fuente: Barrantes, 2017

4.3 Descripción del procedimiento de auditoría comunal.

El procedimiento completo de auditoría comunal se puede observar en el Anexo 1.

A continuación se describen los pasos del procedimiento:

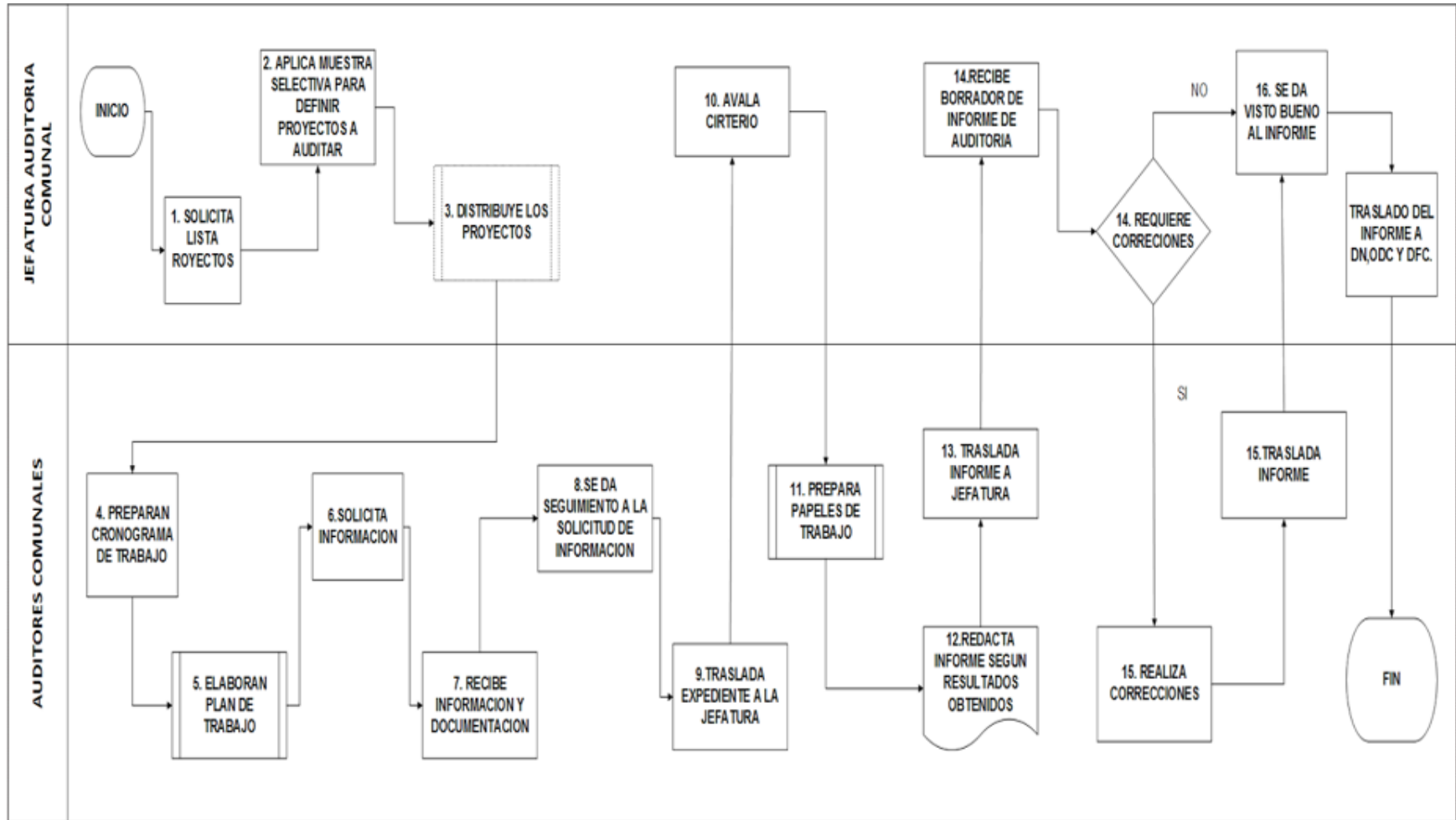
1. El Jefe de Auditoría Comunal (JAC) solicita lista de proyectos aprobados por el CNDC.
2. Aplica muestra selectiva para elegir los proyectos que se fiscalizarán como parte del plan de trabajo anual de la AC.
3. Distribuye los proyectos seleccionados a los Auditores Auditoría Comunal (AAC).
4. Los AAC hacen la distribución de los estudios, planifican y coordinan con los departamentos.
5. Los AAC deberán llevar a cabo un plan de trabajo que incluya, tanto el alcance, como el objetivo.
6. AAC confeccionan los oficios para solicitar información y documentación sobre la organización a fiscalizar a: ODC, DFC, DR, ETR y otros.
7. La Organización Comunal y los departamentos involucrados remiten por medio de oficio la documentación e información solicitada a AAC.

8. Los AAC proceden a contactar a los miembros de la Junta Directiva por medio de teléfono, correo electrónico o de la Oficina Regional, para que remita la información solicitada.
9. Se traslada expediente con información a la jefatura para que se valore y se remita a Dirección Nacional.
10. El JAC avala el criterio y comunica al Consejo Nacional de Desarrollo de la Comunidad quienes valoran las recomendaciones y tomarán las acciones que consideren.
11. El AAC analiza la información y prepara los papeles de trabajo que son la evidencia de los análisis, comprobaciones, verificaciones, interpretaciones, etc., en los que se fundamenta el auditor para dar sus opiniones y juicios sobre el sistema de información examinada.
12. El AAC realiza la redacción del informe según los resultados obtenidos de la investigación realizada.
13. El AAC traslada el borrador del informe de auditoría a la jefatura para su revisión.
14. La JAC recibe el borrador del informe de auditoría, haciendo la anotación correspondiente en la boleta de supervisión. Se analiza si el informe necesita corrección.
15. La JAC le entrega el informe al AAC para que valore las correcciones que la jefatura le señala en el informe,

16. La JAC recibe el informe con las correcciones hechas por el AAC, se da el visto bueno y se le entrega para que lo remita a lectura.

17. EL JAC confecciona oficio trasladando el informe a la Dirección Nacional, Organización de Desarrollo Comunal y Departamento Financiamiento Comunitario.

Figura 10. Diagrama de Flujo del proceso actual de Auditorías Comunes de DINADECO.



Elaboración: Barrantes Zamora, 2017

4.4 Descripción del procedimiento de seguimiento a las recomendaciones

El procedimiento completo de seguimiento de las recomendaciones de las auditorías comunales se puede observar en el Anexo 3. A continuación se describen los pasos del procedimiento:

1. El auditor encargado del informe lo registra en la base de datos.
2. Jefatura de Auditoría Comunal remite el informe mediante oficio a la Dirección Nacional.
3. La Dirección Nacional recibe el informe de auditoría para revisarlo y confirmar el recibido en la base de datos.
4. El Director Nacional autoriza y traslada por medio de oficio el informe de auditoría en un plazo no mayor de 10 días hábiles a la Dirección Técnica Operativa (DITO) y someterá a conocimiento del Consejo Nacional de Desarrollo de la Comunidad (CNDC) en la primera sesión posterior a su recibo.
5. DITO confirma en la base de datos el recibido del informe de auditoría.
6. En un plazo, no mayor de 10 días hábiles, traslada mediante oficio el informe de auditoría al Dirección Regional (DR), al que le corresponde atender a la Organización de Desarrollo Comunal (ODC) auditada.
7. DR confirma en la base de datos el recibido del informe de auditoría.
8. DR en reunión con la junta directiva de la ODC da lectura del informe de auditoría, la ejecución de esta actividad debe de constar en el formulario de acta

elaborado para ese fin. En este paso se establece la fecha para la visita de verificación de que la ODC cumplió con las recomendaciones.

9. DR confirma en la base de datos la lectura del informe de auditoría y traslada mediante oficio acta al DAC.

10. El informe de auditoría es recibido por la ODC.

11. La ODC realiza el descargo de las observaciones en un plazo no mayor a 15 días hábiles. Si transcurrido ese plazo no se obtienen objeciones por parte de la, se considera como un silencio positivo, es decir que la organización atiende las recomendaciones.

12. DR recibe y registra la fecha de las observaciones realizadas por la junta directiva de la ODC y las traslada mediante oficio al Departamento de Auditoría Comunal al auditor responsable del informe.

13. En un plazo de hasta 10 días hábiles el (la) auditor (a) estudia las observaciones y emite el criterio correspondiente.

14. Se traslada el criterio a la JAC para que sea valorado.

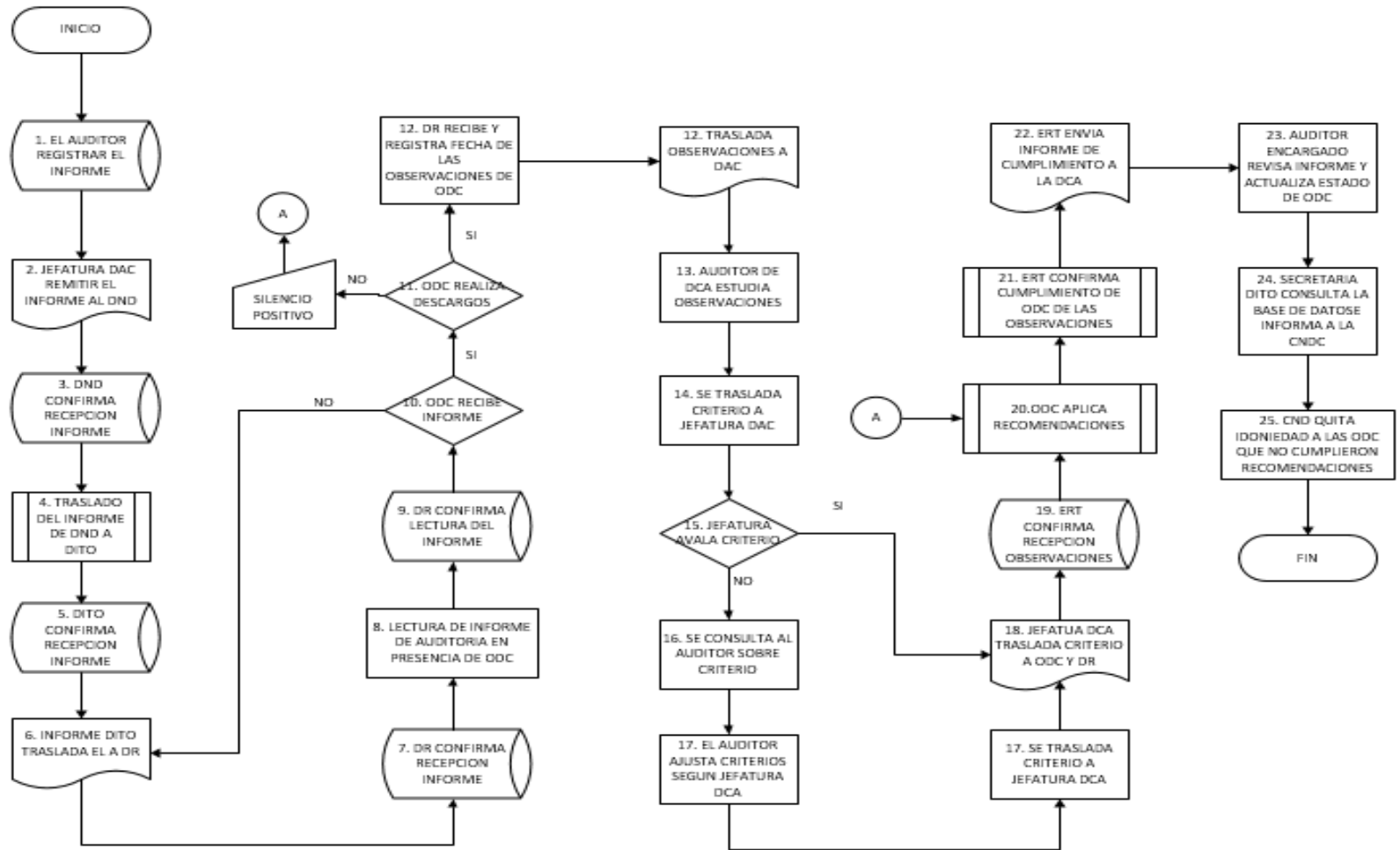
15. JAC avala el criterio.

16. JAC consulta al funcionario (a) responsable la aclaración de algún punto en particular, sobre el cual existan dudas o se detecte algún error.

17. El (la) funcionario (a) responsable realiza los ajustes solicitados por la jefatura y los remite nuevamente a esta.

18. JAC traslada mediante oficio a la ODC, con copia a la DITO y a la dirección regional respectiva, el criterio emitido por el (la) funcionario (a) responsable.
19. El Equipo Técnico Regional (ETR) confirma en la base de datos el recibido del criterio de las observaciones por parte de la ODC.
20. La junta directiva de la ODC aplica las recomendaciones emitidas por el DAC en el plazo no mayor a tres meses, posterior a los 15 días de descargo y rinde un informe una vez que haya implementado la disposición en el plazo establecido.
21. ETR recibe informe de cumplimiento por parte de la ODC y verifica el cumplimiento o no de las recomendaciones del DAC.
22. ETR traslada, mediante oficio, el informe de cumplimiento elaborado por la ODC, al DAC, con copia a la DITO.
23. El auditor que efectuó el informe recibe el informe de cumplimiento de las recomendaciones y actualiza el estado de la ODC en la base de datos.
24. Secretaría DITO consulta la base de datos e informa en la sesión siguiente al CNDC sobre las organizaciones comunales que, transcurridos los tres meses, no han cumplido con las recomendaciones del DAC.
25. CNDC acuerda dejar sin efecto la idoneidad para aquellas ODC que no acojan las recomendaciones dadas en el informe de auditoría comunal.
26. Secretaría ejecutiva del CNDC comunica a la ODC el acuerdo de suprimir la condición de idoneidad tomada por el CNDC, con copia al DAC, DITO, DFC y la dirección regional correspondiente.

Figura 11. Diagrama de Flujo del proceso actual de Auditorías Comunales de DINADECO.



Elaboración: Barrantes, 2017

4.5 FODA

En el presente estudio interviene un elemento desde un contexto interno y externo, donde ambos influyen directamente en el desarrollo de las actividades evaluadas en este proyecto. A nivel interno DINADECO tiene fortalezas y debilidades, y a nivel externo, se enfrenta a amenazas y oportunidades.

El propósito del análisis FODA es identificar los factores que intervienen en el desempeño del proceso de seguimiento de las recomendaciones de auditoría comunal.

FORTALEZAS

- Marco jurídico vigente y claramente definido: (Ley N° 3859 y su reglamento; Ley N° 4890 y su reglamento).
- Experiencia institucional de 50 años.
- Cobertura nacional.
- Población meta claramente definida (3600 organizaciones comunales).
- Incorporación de la filosofía de participación ciudadana al trabajo institucional.

- Una instancia de Dirección más comprometida con la labor institucional y el movimiento comunal.
- Amplia apertura y buenas relaciones con el movimiento cultural.
- Incremento en el nivel académico de la mayoría de los funcionarios.
- Alto nivel académico de la mayoría de funcionarios.
- Desconcentración de los servicios institucionales en las Direcciones Regionales.

DEBILIDADES

- Falta de posicionamiento de la Institución en el ámbito nacional.
- Escasez de recursos técnicos, financieros y humano calificado, especialmente en las direcciones regionales.
- Insuficiencia de recursos tecnológicos.
- Flotilla vehicular en mal estado.
- Horario incompatible con las actividades comunales.
- Falta de identificación de algunos funcionarios con el trabajo de campo.

- Insuficiencia en los procesos de comunicación e información a lo interno de la Institución y hacia el movimiento comunal.
- Falta de una planificación integral.
- Falta de establecimiento de procesos y procedimientos.
- Dependencia de un ministerio que no tiene relación con el quehacer institucional.
- Abandono de alianzas estratégicas que permitan fortalecer la labor de la Institución.
- Falta de capacitación a los funcionarios en diferentes áreas.
- Exceso de trámites.
- Falta de procesos de sensibilización que permitan la participación de los jóvenes en el movimiento comunal.
- Los módulos de capacitación no solventan las necesidades comunales.

OPORTUNIDADES

- Incorporación de DINADECO al Plan de Gobierno en dos ejes importantes: Violencia y Seguridad Ciudadana y Sector Social (combate a la pobreza).

- Recuperación de la confianza por parte de algunos sectores del movimiento comunal hacia la Institución.
- Posibilidad de crear el Instituto de Desarrollo Comunal como órgano desconcentrado del Poder Ejecutivo.
- Fortalecer la estructura institucional.
- Impulsar el desarrollo tecnológico institucional.
- Demanda comunal permanente de los servicios que brinda DINADECO.
- La Ley N° 8131 obliga a la Institución a mejorar los procesos de planificación presupuestaria.
- Impulsar el desarrollo productivo de las asociaciones comunales.
- Posibilidad de suscribir convenios con organismos no gubernamentales, nacionales e internacionales (mayor acceso a recursos externos).
- Requerimiento de los servicios de DINADECO por parte de otras instituciones.

AMENAZAS

- Dirigentes comunales que adversan a la Institución.

- Organismos privados que capacitan a las organizaciones comunales, desvirtuando el contenido de la normativa atinente al movimiento comunal.
- Falta de interés de los medios de comunicación hacia el trabajo que realiza la Institución.
- Intromisión de otras instancias gubernamentales en el quehacer institucional.
- Debilitamiento y pasividad del movimiento comunal.
- Poco interés de algunos dirigentes comunales en los procesos de formación y capacitación.

Instituciones gubernamentales que ejecutan actividades propias de DINADECO.

4.6 Diagrama de actividades

Esta herramienta permite visualizar las diferentes actividades, tiempos y documentos que se generan a través del proceso. La figura 12 muestra el cursograma analítico del procedimiento actual donde se muestran 34 actividades compuestas por operaciones, traslado, documentación e inspección. También se puede evidenciar que solamente cinco del total de 34 actividades tienen tiempo establecido para su ejecución. Esta información permite establecer la línea base para la investigación y propiciar un mejor enfoque del problema actual. Estos diagramas se realizan como parte del trabajo que fue determinado en la fase de medición del DMAIC.

Figura 12. Diagrama de actividades en el proceso de seguimiento de las recomendaciones.

PROCEDIMIENTO ACTUAL			ACTIVIDAD	SÍMBOLO	ACTUAL		
			Operación	○	17		
			Inspección	□	1		
			Traslado	⇨	8		
			Base de Datos	D	8		
TOTAL					34		
Actividad	Descripción	Tiempo (Días)	Símbolo				Observaciones
			○	□	D	⇨	
1	Registra en la base de datos informe .	ND			X		
2	Remite el informe a la Dirección Nacional.	ND				X	OFICIO A LA DND
3	Recibe el informe de auditoría para revisarlo.	ND	X				
4	Confirma el recibido en la base de datos.	ND			X		
5	Autoriza y traslada el informe de auditoría	10				X	OFICIO A LA DITO
6	Confirma en la base de datos el recibido del informe de auditoría.	ND			X		
7	Traslada el informe de auditoría	10				X	OFICIO A DR
8	Confirma en la base de datos el recibido del informe de auditoría.	ND			X		
9	Reunión con la junta directiva de la ODC da lectura del informe de auditoría.	ND	X				FORMULARIO INFORME DE LECTURA
10	Se establece la fecha para la visita de verificación de que la ODC cumplió con las recomendaciones.	ND	X				
11	Confirma en la base de datos la lectura del informe de auditoría a la ODC.	ND			X		OFICIO A LA DAC
12	Traslada mediante oficio acta al DAC.	ND				X	
13	Informe de auditoría es de recibo.	ND	X				
14	Realiza el descargo de las observaciones. Si no hay objeciones se atiende las recomendaciones.	15	X				
15	Recibe y registra la fecha de las observaciones realizadas por la junta directiva de la ODC.	ND	X				
16	Traslada mediante oficio al auditor responsable del informe.	ND				X	OFICIO AL AUDITOR DAC
17	Estudia las observaciones y emite el criterio correspondiente.	10	X				
18	Traslada el criterio para que sea valorado por Jefatura DAC.	ND				X	
19	Avala el criterio.	ND	X				
20	Consulta al funcionario (a) responsable la aclaración de algún punto en particular.	ND	X				
21	Realiza los ajustes solicitados por la jefatura y los remite nuevamente a ésta.	ND	X				
22	Traslada el criterio emitido por el (la) funcionario (a) responsable.	ND				X	Oficio a la ODC con copia a la DITO y DR
23	Confirma en la base de datos el recibido del criterio de las observaciones por parte de la ODC.	ND			X		
24	Aplica las recomendaciones emitidas por el DAC.	90	X				
25	Rinde informe de cumplimiento.	ND	X				
26	Recibe informe de cumplimiento por parte de la ODC.	ND	X				
27	Verifica el cumplimiento o no de las recomendaciones del DAC.	ND		X			Acta de seguimiento
28	Traslada el informe de cumplimiento elaborado por la ODC, al DAC.	ND				X	Oficio a DAC con copia a la DITO.
29	Recibe el informe de cumplimiento de las recomendaciones .	ND	X				
30	Actualiza el estado de la ODC en la base de datos.	ND			X		
31	Consulta la base de datos el último día hábil del mes.	ND			X		
32	Informa en la sesión siguiente al CNDC sobre las ODC que no han cumplido con las recomendaciones.	ND	X				
33	Deja sin efecto la idoneidad a ODC que no cumplieron las recomendaciones.	ND	X				
34	Comunica a la ODC el acuerdo de suprimir la condición de idoneidad	ND	X				
TOTAL		NO DEFINIDO	17	1	8	8	

Fuente: Barrantes, 2017. Con datos de DINADECO.

4.7 Análisis de los siete desperdicios de la manufactura esbelta

Como parte del análisis que se realiza dentro de la fase medición del DMAIC, para determinar el desempeño actual de la línea de base, recolectar información para el análisis y generar la definición enfocada del problema, se realiza el análisis de los 7 desperdicios que actualmente se encuentran en el proceso de seguimiento a las recomendaciones detectadas en la Auditoría Comunal realizada por DINADECO.

En la siguiente tabla se encuentran los desperdicios encontrados en el proceso actual de seguimiento a las recomendaciones emanadas en las auditorías comunales.

Tabla 2. Herramienta 7 desperdicios en el proceso de seguimiento de las recomendaciones.

Desperdicios	Hallazgo	Causas	Mejora planteada
Altos inventarios	Muchos informes de auditoría sin seguimiento que se convierten en proyectos pendientes.	Gran tiempo de respuesta. Inadecuado procedimiento.	Redefinir el procedimiento (tiempo, responsable y controles)
Transporte	Excesivo envío de información (oficios o documentos) entre departamentos.	Flujo de trabajo inadecuado. Excesiva tramitología.	Rediseño del flujo de trabajo. Simplificación de tramitología interna.
Espera	Mucho tiempo para ejecutar el proceso de seguimiento, las esperas están presentes en todo el proceso.	Ausencia de tiempos definidos para algunas tareas. Trámites simples con tiempos de espera de días o semanas	Definir tiempos y responsables para cada etapa.
Sobreprocesamiento	Duplicación de tareas, en parte por falta de información compartida	Ausencia de un sistema información.	Utilizar un sistema de información.
Movimiento	Necesidad de transferir información mediante oficios entre departamentos y luego a lo interno de cada departamento	Falta de trabajo en equipo de trabajo. Excesiva tramitología.	Implementar el trabajo en equipo. Simplificar trámites.
Talento Humano	Falta de control de desempeño, capacitaciones y motivaciones al personal.	Ausencia de indicadores de desempeño y de un plan de capacitación.	Implementar controles de desempeño.

Fuente: Barrantes, 2017.

4.8 Análisis de datos de los informes de auditoría comunal de DINADECO

Para el análisis de datos, se utiliza información suministrada por el Departamento de Auditoría Comunal. En esta sección se muestra información de los proyectos que se ejecutan y auditan en los años 2016 y 2017. En el caso de los proyectos ejecutados y desarrollados en 2016, la aprobación por parte de DINADECO fue en 2015, y desde ese momento se dispone un año para completar el proyecto, por esta razón, el diagnóstico de la situación actual se centra en proyectos que fueron desarrollados en 2016, su proceso de seguimiento a las recomendaciones de las auditorías comunales ya se ha completado.

4.8.1 Cantidad de proyectos aprobados en 2015, para ser ejecutados en 2016 con fondos de DINADECO

En el año 2015 se aprueban 97 proyectos comunitarios financiados por DINADECO para ser ejecutados en todas las regiones del país, los cuales representan una inversión total de ₡5.078.737.482,07. La siguiente tabla muestra la distribución por región del financiamiento que realizó DINADECO.

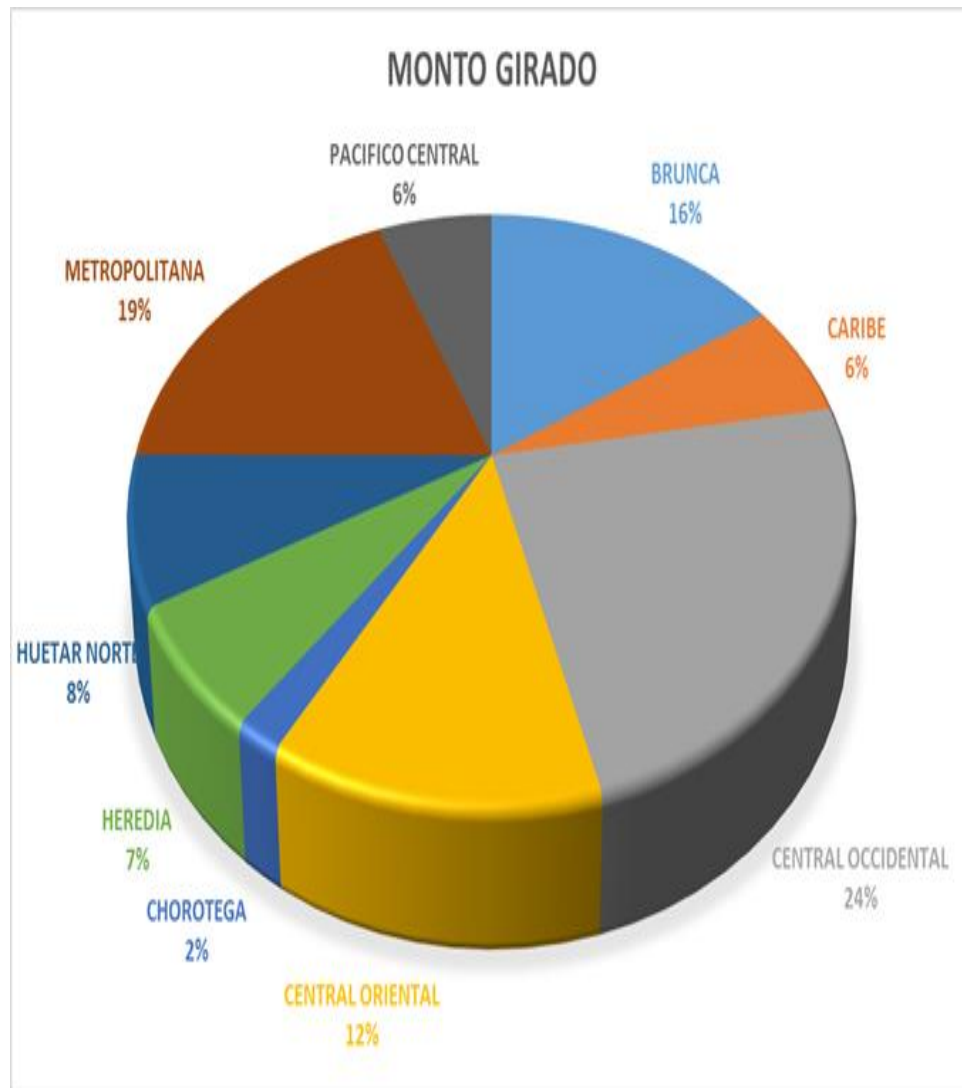
Tabla 3. Monto aprobado por región en 2015 para proyectos de desarrollo comunal.

Región	Monto girado
C. Occidental	₡1,199,254,148.35
Brunca	₡806,265,561.00
Huetar Caribe	₡325,580,152.00
Huetar Norte	₡410,389,495.32
Metropolitana	₡959,220,554.00
C. Oriental	₡639,284,744.00
Heredia	₡338,945,805.00
Pacífico Central	₡308,646,547.40
Chorotega	₡91,150,475.00
Total girado	₡5,078,737,482.07

Fuente: Barrantes, 2017.

La siguiente figura muestra la distribución territorial de la inversión para ejecución de proyectos comunales financiados por DINADECO durante el 2016.

Figura 13. Inversión para Proyectos en 2016 por región.



Fuente: Barrantes, 2017. Con datos proporcionados por DINADECO.

Auditorías comunales en 2016

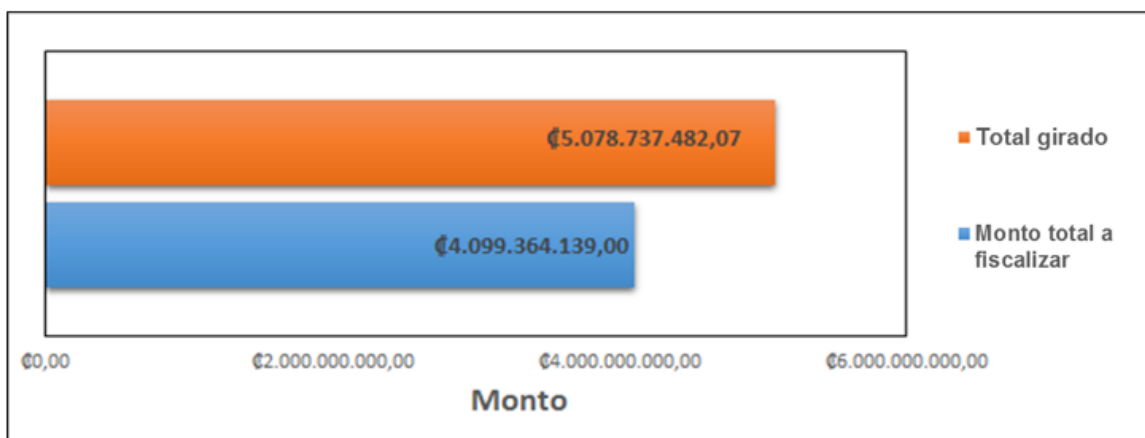
Para fines del presente estudio los proyectos de interés son los que se someten a un proceso de auditoría comunal, ya que en estos se requiere una mejora en el procedimiento de seguimiento de las recomendaciones de los informes de auditoría comunal.

Debido a que la carga de trabajo en el Departamento de Auditoría Comunal no permite auditar la totalidad de los proyectos financiados en cada periodo, la jefatura de dicho departamento, en enero de cada año, obtiene el plan anual de proyectos que se ejecutarán y con base en esto, establece la lista de proyectos que serán auditados y asigna un auditor responsable para cada proyecto.

Proyectos auditados en 2016

Para el año 2016 la cantidad de proyectos auditados corresponde a 55, que representan una inversión de ₡4.099.364.139. En el siguiente gráfico se muestra la relación entre proyectos financiados y proyectos auditados.

Figura 14. Inversión para Proyectos en 2016



Fuente: Barrantes, 2017. Con datos proporcionados por DINADECO.

Proyectos auditados en 2016, y su estado a agosto del 2017

Tabla 4. Cantidad de proyectos auditados en 2016.

PROYECTOS AUDITADOS	55
PROYECTOS LIQUIDADOS	13
PROYECTOS PENDIENTES	42

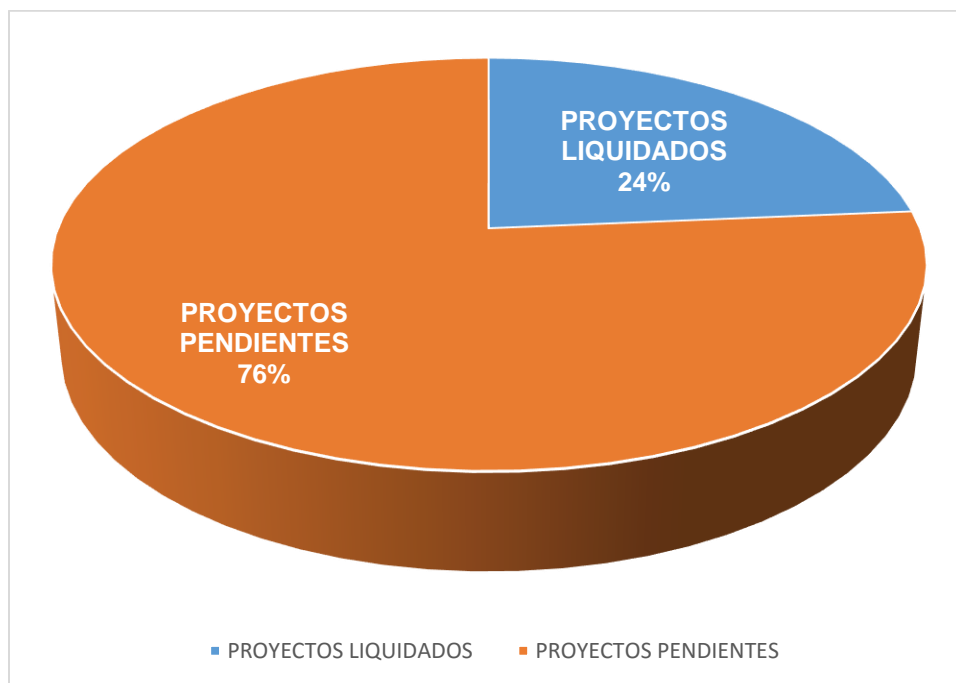
Fuente: Barrantes, 2017. Con datos proporcionados por DINADECO.

La tabla cuatro tiene información de la cantidad de proyectos sometidos a auditoría comunal. Los proyectos liquidados son aquellos en los cuales las ODC cumplieron las recomendaciones que el departamento de auditoría comunal indicó en el informe

de auditoría. Con esto cada ODC que realizó este proceso obtiene, por parte del Consejo Nacional de Desarrollo de la Comunidad, la idoneidad para seguir administrando fondos públicos. Los proyectos pendientes son aquellos que no cumplieron con el proceso de seguimiento a las recomendaciones emanadas en los informes de auditoría comunal. Las ODC que no acataron dichas recomendaciones deben obtener la no idoneidad para manejo de fondos públicos.

El siguiente gráfico muestra la comparación entre proyectos liquidados y proyectos pendientes para el año 2016. Se observa que tan sólo el 24% de los proyectos auditados cumplieron con las recomendaciones de la auditoría comunal y se pudieron liquidar, esta medida es un indicador de eficiencia del proceso actual de seguimiento de las recomendaciones de las auditorías comunales.

Figura 15. Proyectos auditados en 2016.



Fuente: Barrantes, 2017

Cantidad de recomendaciones emanadas en los informes de auditoría comunal en 2016

En la tabla cinco se muestran el total de recomendaciones generadas en los informes de auditoría, así como la respuesta brindada por parte de las ODC.

Tabla 5. Cantidad de recomendaciones generadas en 2016.

RECOMENDACIONES A LAS ODC	760
RECOMENDACIONES ATENDIDAS	140
RECOMENDACIONES SIN ATENDER	620

Fuente: Barrantes, 2017

El gráfico de la figura 16 muestra la comparación entre recomendaciones seguidas y recomendaciones sin seguimiento para el año 2016. Se observa que apenas el 18 % de las recomendaciones fueron atendidas por las ODC, por lo tanto, este valor también puede servir como un indicador de la eficiencia del proceso.

Figura 16. Recomendaciones de las auditorías comunales a las ODC en 2016.



Fuente: Barrantes, 2017

Días de atraso para cumplir las recomendaciones de los informes de auditoría

Tal y como lo indica el procedimiento actual de seguimiento de las recomendaciones generadas en los informes de auditoría comunal, las Organizaciones de Desarrollo Comunal reciben la lectura del informe de auditoría y posterior a ello disponen de 90 días para acatar las recomendaciones que el Departamento de Auditoría

Comunal considere, una vez cumplido dicho plazo, se consideran días de atraso para el cumplimiento de las recomendaciones. En el siguiente cuadro se muestra la cifra para los días de atraso de los procesos auditados en 2016.

Tabla 6. Días de atraso en el cumplimiento de las recomendaciones de los informes al 29 de agosto del 2017.

PROYECTOS AUDITADOS	55
PROYECTOS PENDIENTES	42
DIAS DE ATRASO	10426

Fuente: Barrantes, 2017.

De acuerdo con los datos analizados se obtuvo que de los 42 proyectos en cinco de ellos el departamento de Auditoría Comunal no obtuvo respuesta por parte de la Dirección Regional correspondiente de la fecha de lectura del informe a las ODC. Por lo que la sumatoria de días de atraso corresponde a los 37 proyectos que sí generaron informe de lectura por parte de personal de las direcciones regionales a la junta directiva de la ODC, y que a partir de la fecha de lectura se establecen 90 días para el cumplimiento de las recomendaciones, posterior a esos 90 días comienzan a contar como días de atraso.

La siguiente tabla muestra el promedio de días de atraso por parte de los proyectos que fueron auditados y sí realizaron la lectura de las no recomendaciones.

Tabla 7. Promedio de días de atraso al 29 de agosto del 2017.

DÍAS DE ATRASO TOTALES	10426
PROYECTOS CON INFORME DE LECTURA	37
PROMEDIO DE DÍAS DE ATRASO	282

Fuente: Barrantes, 2017.

Como se indica en la tabla 6 y en la tabla 7, tanto los días totales de atraso, como el cálculo del promedio de días en atraso de los proyectos pendientes son indicadores de tiempo de la situación actual del proceso de seguimiento de las recomendaciones.

Proyectos que cumplieron las recomendaciones en 2016

En la tabla 4 se observa que del total de proyectos auditados, solo 13 cumplieron con el seguimiento de las recomendaciones. En la siguiente tabla se muestran los datos de cada uno de esos proyectos.

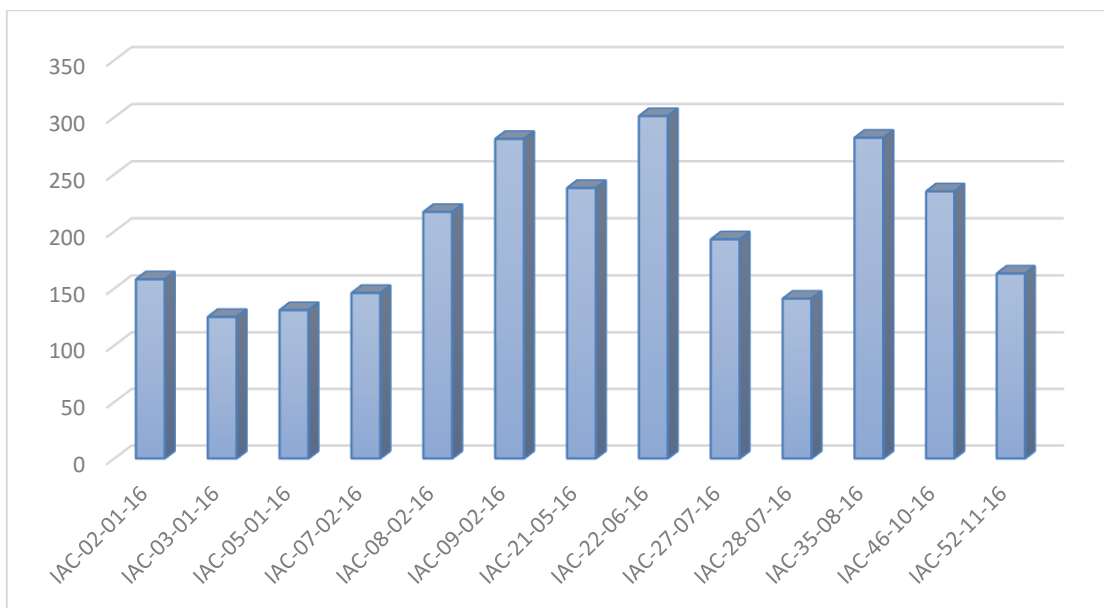
Tabla 8. Duración de proceso de seguimiento en los proyectos liquidados.

INFORME	FECHA CREACIÓN INFORME	FECHA CUMPLIMIENTO RECOMENDACIONES	DURACIÓN (días)
IAC-02-01-16	18-01-16	24-06-16	158
IAC-03-01-16	19-01-16	23-05-16	125
IAC-05-01-16	03-02-16	13-06-16	131
IAC-07-02-16	25-02-16	20-07-16	146
IAC-08-02-16	29-02-16	03-10-16	217
IAC-09-02-16	29-02-16	06-12-16	281
IAC-21-05-16	20-05-16	13-01-17	238
IAC-22-06-16	20-05-16	17-03-17	301
IAC-27-07-16	04-07-16	13-01-17	193
IAC-28-07-16	18-07-16	06-12-16	141
IAC-35-08-16	16-08-16	25-05-17	282
IAC-46-10-16	24-10-16	16-06-17	235
IAC-52-11-16	28-11-16	10-05-17	163

Fuente: Barrantes, 2017. Con datos de DINADECO.

Según los datos obtenidos en la tabla 8, se puede determinar que el promedio de días que tarda el proceso actual de seguimiento de las recomendaciones desde la fecha en que se registra el informe de auditoría, hasta la fecha de verificación del cumplimiento del proceso es de 201 días. Es importante mencionar que para determinar dicho tiempo se utilizan los datos de los 13 proyectos que fueron liquidados, ya que para los restantes proyectos no han cumplido las recomendaciones a la fecha. El siguiente gráfico muestra la duración de cada uno de los proyectos liquidados en el 2016.

Figura 17. Duración en días para el cumplimiento de las recomendaciones en 2016.



Fuente: Barrantes, 2017. Con datos proporcionados por DINADECO.

4.8.2 Indicadores del proceso de seguimiento de las recomendaciones según informes de auditoría del 2016

Con base en los datos obtenidos del proceso de auditoría comunal y procedimiento de seguimiento de las recomendaciones en el 2016, se obtienen los siguientes indicadores

Tabla 9. Indicadores del proceso actual.

SISTEMA MEDICIÓN	INDICADOR	CÁLCULO	VALOR OBTENIDO
Eficiencia	Proyectos liquidados	proyectos liquidados / proyectos totales	24%
Eficiencia	Recomendaciones atendidas	recomendaciones atendidas / recomendaciones totales	18%
Tiempo	Días totales de atraso	sumatoria de días de todos los proyectos pendientes	10426 días
Tiempo	Promedio de días de atraso	días totales de atraso / proyectos pendientes	282 días

Fuente: Barrantes, 2017.

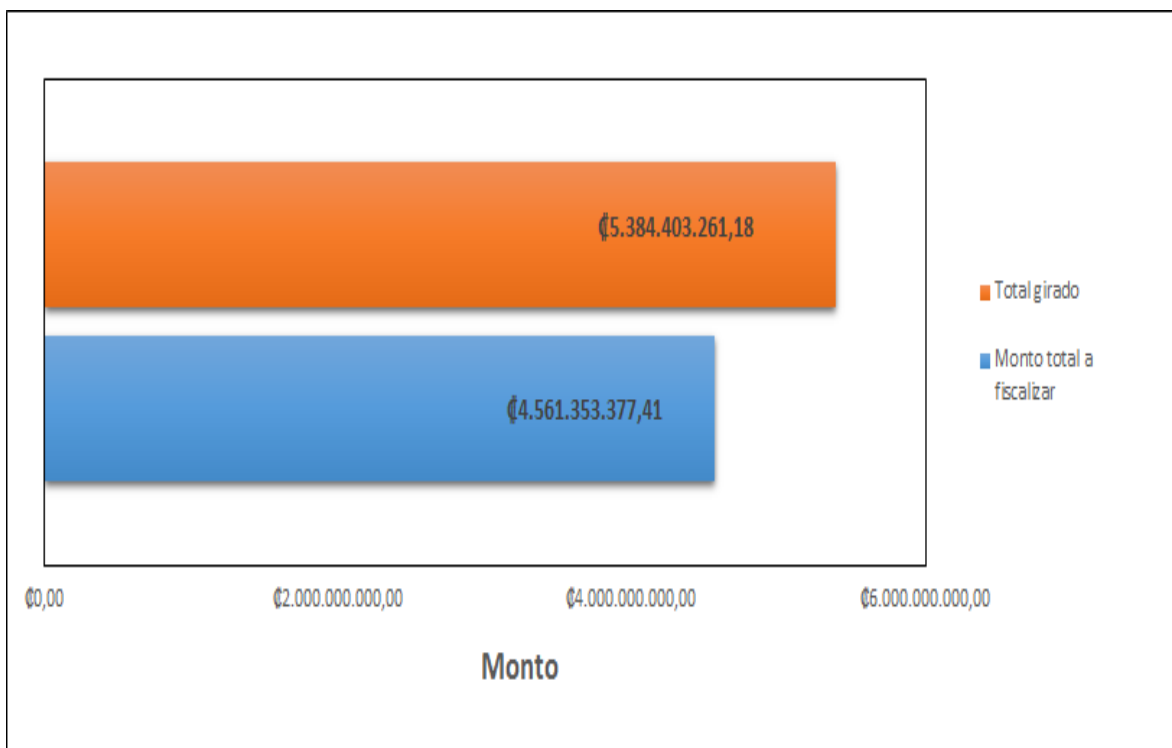
4.8.3 Cantidad de proyectos aprobados en 2016, para ser ejecutados en 2017 con fondos de DINADECO

Para el año 2017, se ejecutarán un total de 108 proyectos comunitarios, financiados por DINADECO en todas las regiones del país. Estos representan una inversión total de ₡5.384.403.261.

Proyectos auditados en 2017

Para el año 2017, la cantidad de proyectos que serán auditados corresponde a 52, que representan una inversión de ₡4.561.535.377,41. En el siguiente gráfico se muestra la relación entre proyectos financiados y proyectos auditados.

Figura 18. Inversión para proyectos comunales en 2017.



Fuente: Barrantes, 2017. Con datos proporcionados por DINADECO.

Proyectos auditados por región

El siguiente cuadro muestra la distribución territorial de los proyectos comunales auditados por DINADECO durante el 2017, así como el monto girado en cada región.

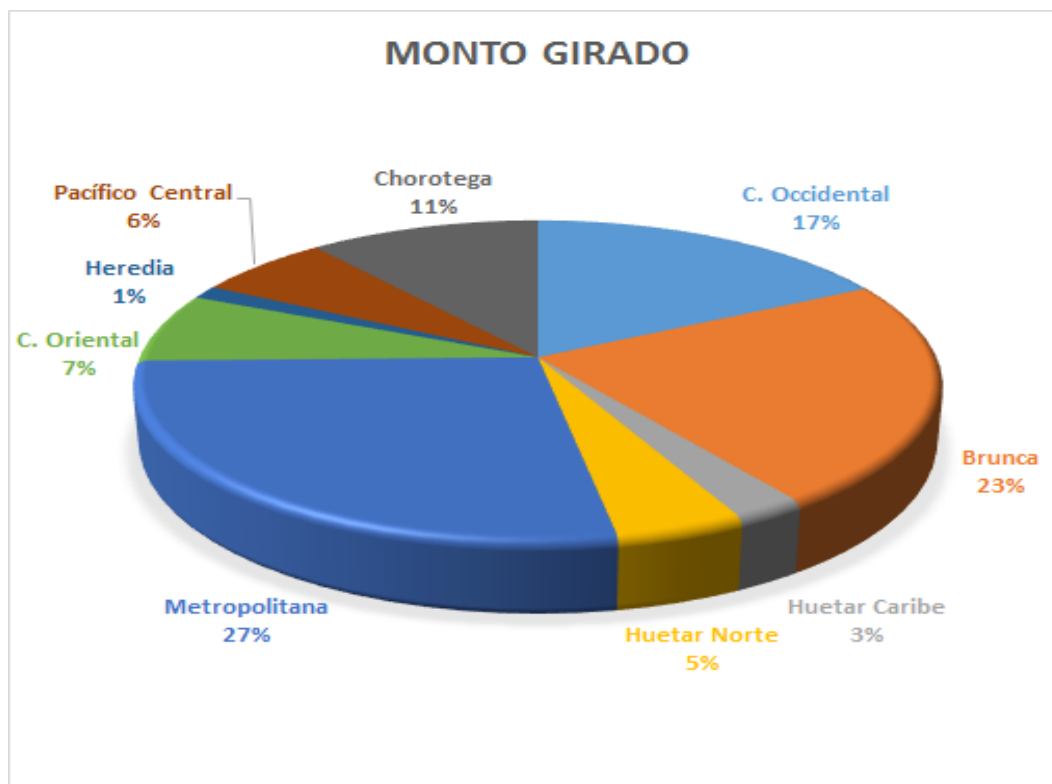
Tabla 10. Monto girado y cantidad de proyectos auditados por región en 2017.

Región	Monto girado	Cant. Proy
C. Occidental	₡786.130.686,60	7
Brunca	₡1.044.410.233,00	9
Huetar Caribe	₡113.864.170,07	2
Huetar Norte	₡209.506.680,00	3
Metropolitana	₡1.252.043.304,00	18
C. Oriental	₡317.529.399,00	4
Heredia	₡60.000.000,00	1
Pacífico Central	₡287.581.682,32	3
Chorotega	₡490.287.222,42	5
Monto total a fiscalizar	₡4.561.353.377,41	52

Fuente: Barrantes, 2017. Con datos proporcionados por DINADECO.

En el gráfico siguiente se muestra la distribución territorial de los proyectos auditados durante el año 2017, según el plan de trabajo del Departamento de Auditoría Comunal.

Figura 19. Proyectos auditados por región en 2017.

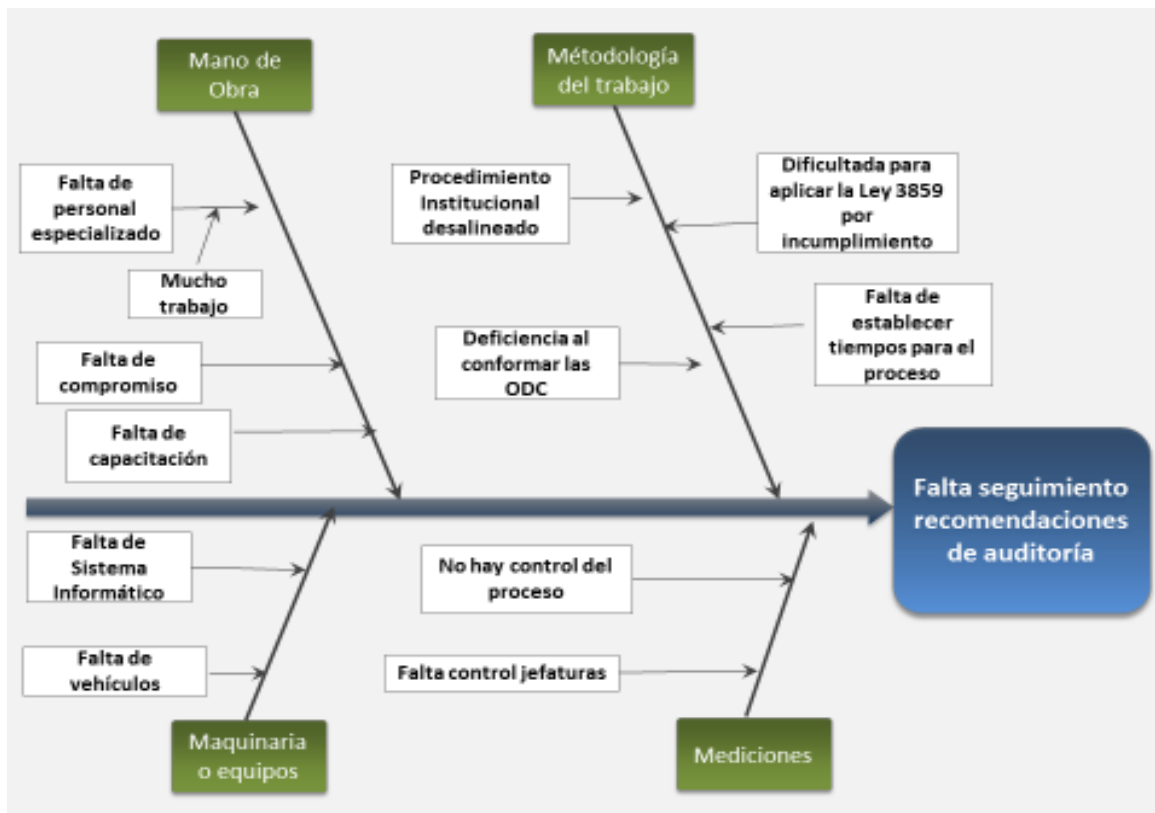


Fuente: Barrantes, 2017. Con datos proporcionados por DINADECO.

4.9 Diagrama de Ishikawa (causa-efecto) del proceso de seguimiento de las recomendaciones de las auditorías comunales

Para la fase correspondiente a Análisis del proceso DMAIC, se realiza, junto con el jefe del Departamento de Auditoría Comunal, el análisis de Causa-Efecto para asignar las posibles causas del problema de seguimiento de las recomendaciones.

Figura 20. Diagrama de Causa Efecto en la etapa de seguimiento de las recomendaciones.



Fuente: Barrantes, 2017

Explicación de las causas.

Posterior al Diagrama de Ishikawa se procede a explicar las causas que se determinaron, y su impacto dentro del proceso en estudio.

1. Mano de obra

Falta de personal especializado en las DR: El personal con que se cuenta en los diferentes departamentos o direcciones institucionales es insuficiente para responder a la carga de trabajo asignada y no logra cumplir con la cantidad de trabajo, no solo para el proceso de seguimiento de las evidencias encontradas en las auditorías comunales, sino también para todas las funciones que el puesto requiere.

Falta de compromiso: esto se puede evidenciar, ya que algunos funcionarios que participan dentro de los procesos institucionales pueden actuar como tramitadores u oficinistas, que reciben documentación y la archivan, sin embargo, muchos de estos trámites requieren análisis y seguimiento para su adecuado tratamiento. Asimismo, se detecta que realizan las actividades en el procedimiento, pero no se informa al Departamento de Auditoría Comunal.

Falta de capacitación: se requiere capacitar tanto a los funcionarios de las Direcciones Regionales como las Juntas Directivas de las Organizaciones de Desarrollo Comunal, quienes son los principales involucrados a la hora de ejecutar y dar seguimiento a los proyectos. En el caso particular de los miembros de las ODC, el principal problema surge, pues cada dos años las juntas directivas se renuevan, por lo que no se puede aprovechar tanto el conocimiento adquirido por los mismos.

2. Metodología del trabajo

Deficiencia al momento de elegir los miembros de las JD de las ODC: las juntas directivas de las ODC son quienes definen la manera de trabajar y como utilizar los fondos públicos para la realización de un proyecto, por tal razón, son los responsables del uso que se le asigna al dinero, pero, en muchas ocasiones, la conformación de las juntas directivas se realiza sin un adecuado análisis de las funciones que cada puesto requiere, lo que ocasiona que a la hora de asumir responsabilidades se nombren personas que quizá no son aptas para atender las recomendaciones por parte de los auditores.

Falta de establecer tiempos en el proceso de seguimiento de las recomendaciones: a pesar de existir un procedimiento para el seguimiento de las recomendaciones, la mayoría de las actividades no tienen definidos los tiempos para su ejecución.

Procedimiento Institucional desalineado: esto se refleja en la medida que cada departamento parece tener objetivos propios que no se alinean para cumplir los objetivos de la institución, la gente de DAC tiene una perspectiva sobre las auditorías y su seguimiento, mientras que las DR tienen otra, por lo cual no se logra integrar ni el trabajo ni el flujo de información, desde un departamento hacia otro.

Dificultada para aplicar la Ley 3859 por incumplimiento: no existe un castigo o pena para las ODC que no cumplan con las recomendaciones de los informes de auditoría.

3. Maquinaria o equipos

Falta de sistema informático integrado: no se cuenta con un sistema de información que permita integrar todas las etapas del proceso, junto con sus responsables y los plazos establecidos para su ejecución.

Falta de vehículos en las direcciones regionales: cada dirección regional cuenta con un solo vehículo para realizar la visita de lectura de informe de auditoría con las ODC, y la posterior visita de verificación del cumplimiento de las recomendaciones.

4. Mediciones

Falta de control para medir el avance en el cumplimiento de las recomendaciones: no existe un control del proceso con indicadores que muestren el estado actual de cada informe de auditoría que debe recibir seguimiento y el grado de avance en dicho proceso.

Falta de control de las jefaturas en las DR: las jefaturas no cuentan con el suficiente tiempo para controlar lo que se hace o no en el proceso de seguimiento, así como la ausencia de indicadores de proceso, los cuales generan el incumplimiento del trabajo de seguimiento.

4.10 Análisis Multivoto

Una vez determinadas las causas, por medio de un análisis causa efecto, se elabora una plantilla con las causas, donde cada uno de los cinco auditores, más el jefe del Departamento de Auditoría Comunal, pueden ponderar dichas causas para definir las principales. La plantilla utilizada en este análisis se encuentra disponible en el Apéndice 2.

La tabla 11 muestra el resultado del análisis multivoto.

Tabla 11. Resultados análisis multivoto para determinar causas.

CAUSA	TOTAL
Falta de capacitación a las ODC.	60
Falta de un sistema informático integrado.	55
Falta de control de las jefaturas en las DR.	55
Falta de compromiso.	54
Falta de establecer tiempos en el proceso de seguimiento de las recomendaciones.	54
Falta de personal especializado en las direcciones regionales.	53
Dificultad para aplicar Ley 3859 por incumplimiento.	50
Falta de capacitación a los funcionarios de las oficinas regionales.	49
Deficiencia al momento de elegir los miembros de las JD de las ODC.	47
Falta de control para medir el avance en el cumplimiento de las recomendaciones.	46
Proceso poco simplificado para realizar trámites.	42
Falta de vehículos en las regionales.	40

Fuente: Barrantes, 2017.

Según lo que se muestra en la tabla anterior se tienen seis causas principales que afectan la falta de seguimiento de las recomendaciones generadas en las auditorías comunales, las cuales son:

- Falta de capacitación en las ODC
- Falta de un sistema informático integrado.
- Falta de control en las jefaturas

- Falta de establecer tiempos en el proceso de seguimiento de las recomendaciones.
- Falta de personal especializado en las direcciones regionales.

4.11 Análisis de las recomendaciones

Para el análisis de las recomendaciones, se analizaron 16 informes de auditorías comunales realizadas por el Departamento de Auditoría Comunal entre enero y julio del 2017, la cantidad de informes a estudiar se basa principalmente en el acceso a los mismos, ya que éstos son los que se encuentran disponibles en formato digital y aprobados por el jefe del Departamento de Auditoría Comunal.

Posteriormente, las recomendaciones se agrupan en categorías según criterios de similitud. En total se analizaron 222 recomendaciones y se clasifican en 15 diferentes categorías de acuerdo criterios de similitud en la causa. El análisis de las recomendaciones se encuentra disponible en el Apéndice 3.

La siguiente tabla muestra la categorización de las recomendaciones analizadas y la cantidad de veces que fueron determinadas en las auditorías, en orden de mayor a menor con respecto a su frecuencia en los informes de auditoría.

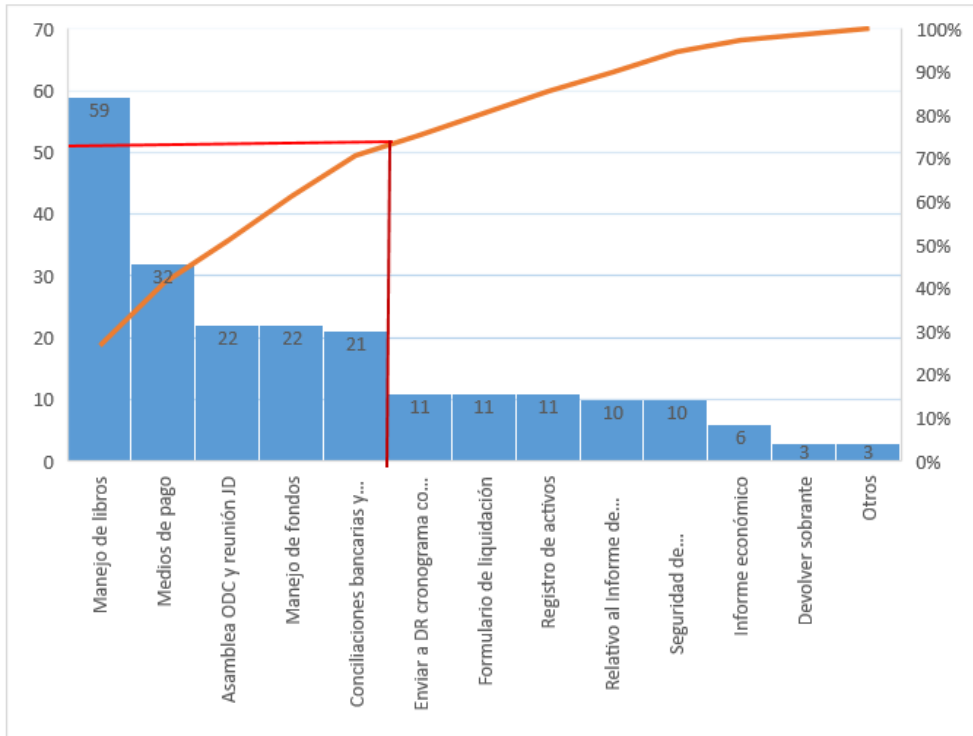
Tabla 12. Categoría y frecuencia de las recomendaciones analizadas.

TIPO DE RECOMENDACIÓN	FRECUENCIA
Manejo de libros	59
Medios de pago	32
Asamblea ODC	22
Manejo de fondos	22
Conciliaciones bancarias y estados financieros	21
Enviar a DR cronograma con fecha para cumplimiento	11
Formulario de liquidación	11
Registro de activos	11
Relativo al Informe de auditoría	10
Seguridad de documentación ODC	10
Informe económico	6
Devolver sobrante	3
Ejecutar fin del proyecto	2
Corregir aspectos administrativos	1
Monto de contrato diferente a oferta	1
TOTAL	222

Fuente: Barrantes, 2017.

Para poder realizar un mejor análisis de las recomendaciones se realiza un Diagrama de Pareto con el objetivo de identificar visualmente los tipos de recomendaciones que, generalmente, se identifican en las auditorías comunales, y que son pocas veces acatadas por las ODC.

Figura 21. Diagrama de Pareto de las categorías de las recomendaciones analizadas.



Fuente: Barrantes, 2017.

Una vez realizado el Diagrama de Pareto, se define que son cinco categorías de recomendaciones las que, por lo general, se presentan en los informes de auditoría, estas causas se definieron como: Manejo de libros, Medios de pago, Asamblea ODC, Conciliaciones bancarias y estados financieros, y Manejo de fondos. Así también existen tres tipos de recomendación que presentan una frecuencia de 11 (Enviar a DR cronograma con fecha para cumplimiento, Formulario de liquidación y Registro de activos), sin embargo, no se toman dentro de los pocos vitales para este estudio.

A continuación, se explica las recomendaciones que componen cada una de las categorías que se determinaron como principales con el Diagrama de Pareto.

Manejo de libros: las ODC deben manejar diferentes libros que garanticen el control interno de sus actividades. Las recomendaciones encontradas en este punto se relacionan con: Legalizar todos los libros que se utilicen, actualizar Libro de afiliados, Libro de actas ordenado, orden en el Libro de Caja Chica, Libro de proyectos, Libro de cuentas, un Libro de tesorería para cada cuenta, Libro de saldos por folio. Todos los libros deben estar debidamente actualizados.

Medio de pagos: todas las transacciones respecto a pagos deben de cumplir con lo recomendado por DAC y por los reglamentos vigentes para el manejo de fondos públicos. Entre las recomendaciones que se encuentran para esta categoría están: manejo de cheques y facturas, usar solamente medios de pagos autorizados por la Dirección General de Tributación, así como el utilizar únicamente el sello autorizado para la ODC y que la tesorería solamente emita cheques que estén amparados de previo a un acuerdo de junta directiva.

Asamblea de OCD: cada ODC debe realizar reuniones con miembros de juntas directivas y también con el resto de afiliados. Las recomendaciones que se agrupan en esta categoría son: sesionar al menos dos veces por mes, aprobar presupuesto

anual en la asamblea general, asistencia de la cantidad mínima establecida de afiliados a la primera convocatoria de la asamblea general, que la Junta directiva lea y apruebe actas, presentar informe de auditoría a afiliados.

Conciliaciones bancarias y estados financieros: en el caso de presentar conciliaciones bancarias y estados financieros los informes de auditoría recomiendan: que el tesorero (a) confeccione mensualmente las conciliaciones bancarias y que se cuente con un contador privado para que realice los estados financieros mensualmente.

Manejo de fondos: el desarrollo de proyectos comunales con fondos públicos exige control y verificación de los mismos. Las recomendaciones clasificadas en esta categoría son: los fondos públicos que reciban deben manejarse en una cuenta corriente de un banco público separada de los fondos privados, que todos los fondos sean canalizados a través de la tesorería de la JD.

Enviar a DR cronograma con fecha para cumplimiento: esta es una recomendación que se presenta en la mayoría de los informes, por lo cual tiene una alta incidencia. Se debe enviar a la regional, con un plazo de 15 días calendario, el cronograma con acciones y fechas en que se cumplirán las recomendaciones.

4.12 Conclusiones del capítulo

Con el diagnóstico realizado en el presente capítulo y la utilización de las tres primeras fases de la metodología DMAIC, se cumple uno de los tres primeros objetivos específicos de esta investigación, ya que, mediante el uso de algunas herramientas como diagramas de flujo, diagrama de actividades, SIPOC, FODA, Ishikawa, Los siete desperdicios de la manufactura esbelta, matriz multivoto, tablas y gráficos, así como con el uso de indicadores del proceso actual podemos concluir que:

Actualmente, el proceso de seguimiento de las recomendaciones de las auditorías comunales debe mejorarse, pues la eficiencia del proceso respecto a cantidad de proyectos liquidados es de 24%, así como la eficiencia respecto a cantidad de recomendaciones que se cumplen es de 18%, todo esto a pesar de tener un procedimiento establecido para el cumplimiento de las recomendaciones.

También, se determina que la mayoría de actividades no cuentan con tiempos definidos para su ejecución definidos que permitan establecer una línea base de tiempo para alcanzar el cumplimiento de las recomendaciones.

Se determina que el 70% de las recomendaciones son generadas por cinco de las categorías en las que se agruparon las recomendaciones.

A pesar de que el procedimiento de seguimiento de las recomendaciones en varias ocasiones cita una base de datos, no existe un sistema informático que integre la información y esté disponible para todos los involucrados en el proceso de seguimiento. La única base de datos la maneja el JAC, pero es un archivo de Excel donde consolida la información de los informes de auditoría comunal.

CAPÍTULO V: DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE LA SOLUCIÓN

Introducción

Tal y como se ha mencionado previamente, el seguimiento a las recomendaciones de las auditorías comunales resulta de vital importancia para DINADECO, ya que la fase de la Auditoría es donde se realiza el control de los proyectos de desarrollo comunal que están en ejecución. En este sentido, un adecuado seguimiento a los hallazgos de las auditorías comunales viene a garantizar el uso óptimo de los fondos públicos.

Por ende, con la aplicación de la metodología DMAIC para el capítulo 5 Diseño e Implementación de la solución se trabaja con las fases 4 y 5 correspondientes a las letras I (Mejora) y C (Control), en este capítulo se generan propuestas para atacar las causas que se determinaron en la fase de Análisis del capítulo 4.

Para la fase I (Mejora) se pretende mejorar el desempeño del proceso actual, por lo que se realiza un rediseño del procedimiento actual y se definen las actividades, tiempos y responsables del proceso. Luego, con la ayuda de un Diagrama de Gantt, se simula la ejecución del procedimiento propuesto para, posteriormente, sacar conclusiones acerca de la propuesta.

Por último, para la Fase C (Control) del DMAIC, se generan varias propuestas que buscan mantener el desempeño del proceso una vez mejorado el procedimiento de seguimiento. La base de esta fase es la capacitación que permita eliminar las causas, lo que se busca es asegurar que se mantengan las mejoras hechas, usando procedimientos estandarizados, capacitación y seguimiento del proceso.

5.1 Propuesta basada en un rediseño del procedimiento para el seguimiento de las recomendaciones

Para la mejora del procedimiento se evalúa eliminar las actividades que no aportan valor y simplificar el proceso actual, y luego definir tiempos para la ejecución de todas las actividades. Esta propuesta se genera a partir de la causa raíz determinada en el capítulo 4, donde se indica: falta de establecer tiempos en el proceso de seguimiento de las recomendaciones.

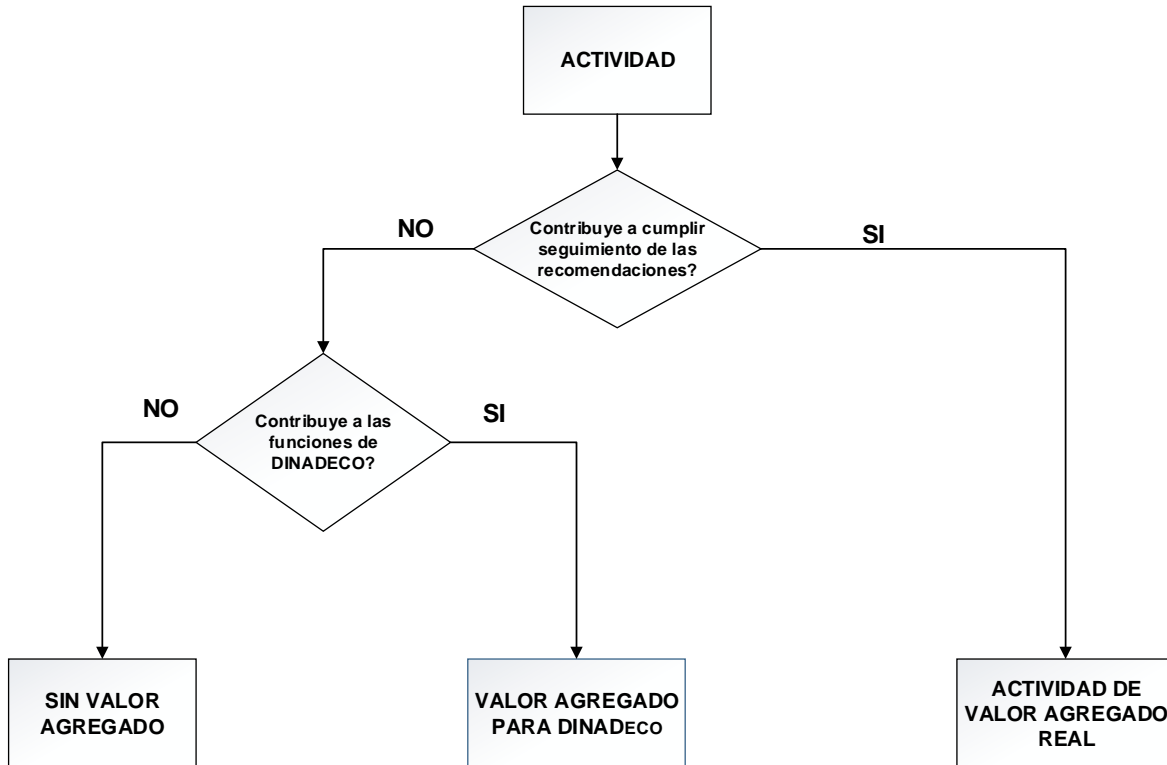
5.1.1 Actividades propuestas

Para el mejoramiento básico del proceso, se aplica la técnica de análisis de valor agregado, la cual es simple y muy efectiva para la mejora de los procesos. Para entender la importancia de esta herramienta, primero se explica el concepto de valor agregado.

Las actividades de **VALOR AGREGADO REAL**, son aquellas que desde el punto de vista del cliente son totalmente necesarias para obtener el producto o servicio. También existen muchas actividades que se ejecutan porque son requeridas por la institución, pero que no agregan valor desde la visión del cliente, estas son denominadas actividades de **VALOR AGREGADO PARA DINADeco**.

Las actividades que no contribuyen a satisfacer los requerimientos de los clientes y que pueden ser eliminadas, sin que afecten la realización del servicio, son consideradas actividades **SIN VALOR AGREGADO**. La siguiente figura representa la técnica de valor agregado empleada:

Figura 22. Análisis de Valor Agregado.



Fuente: Barrantes, 2017.

Luego de realizar el análisis de valor agregado para el procedimiento actual de seguimiento de las recomendaciones, se procede a mostrar en la siguiente tabla las actividades propuestas, su secuencia, así como también los responsables y los documentos generados en proceso.

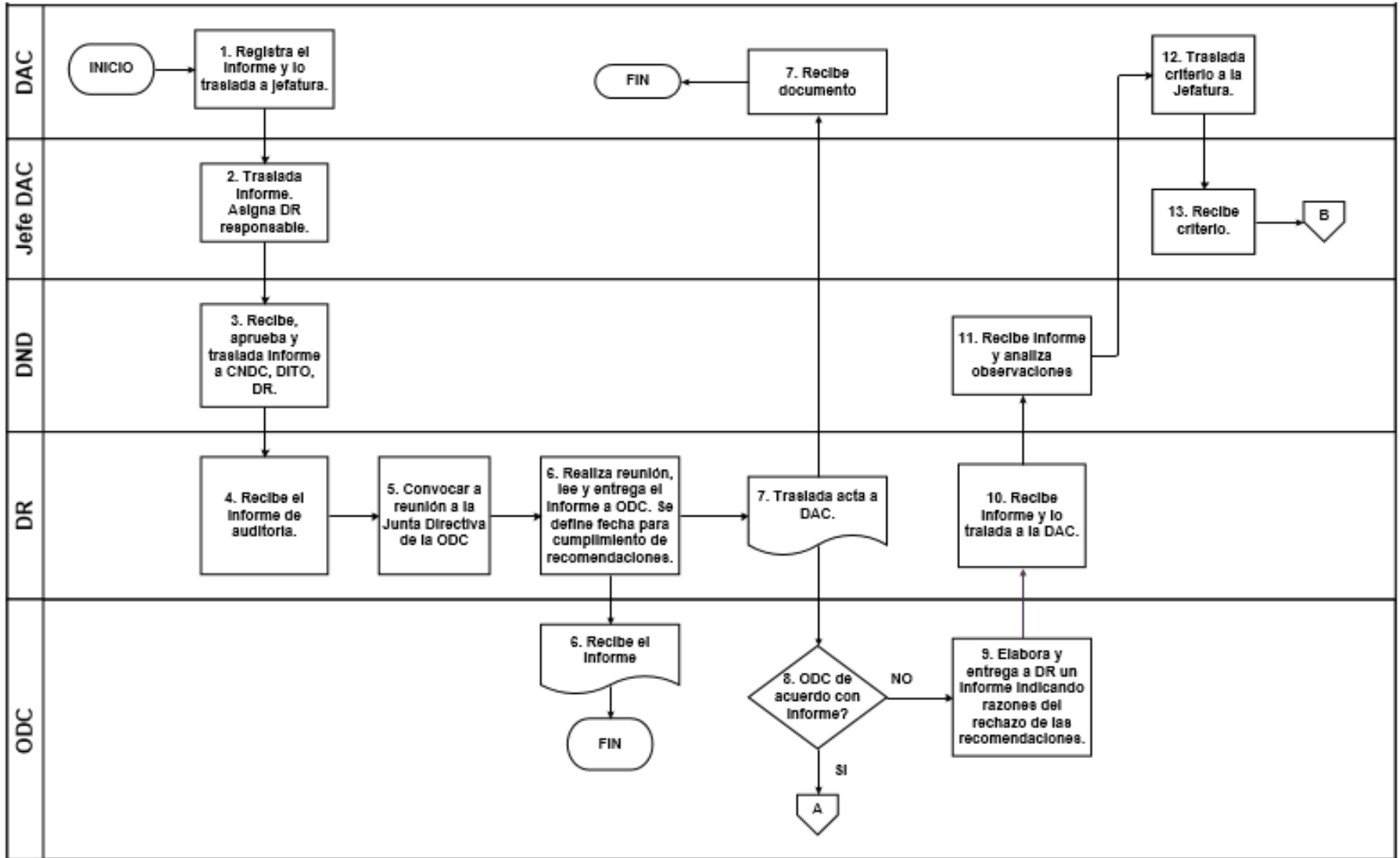
Tabla 13. Procedimiento propuesto

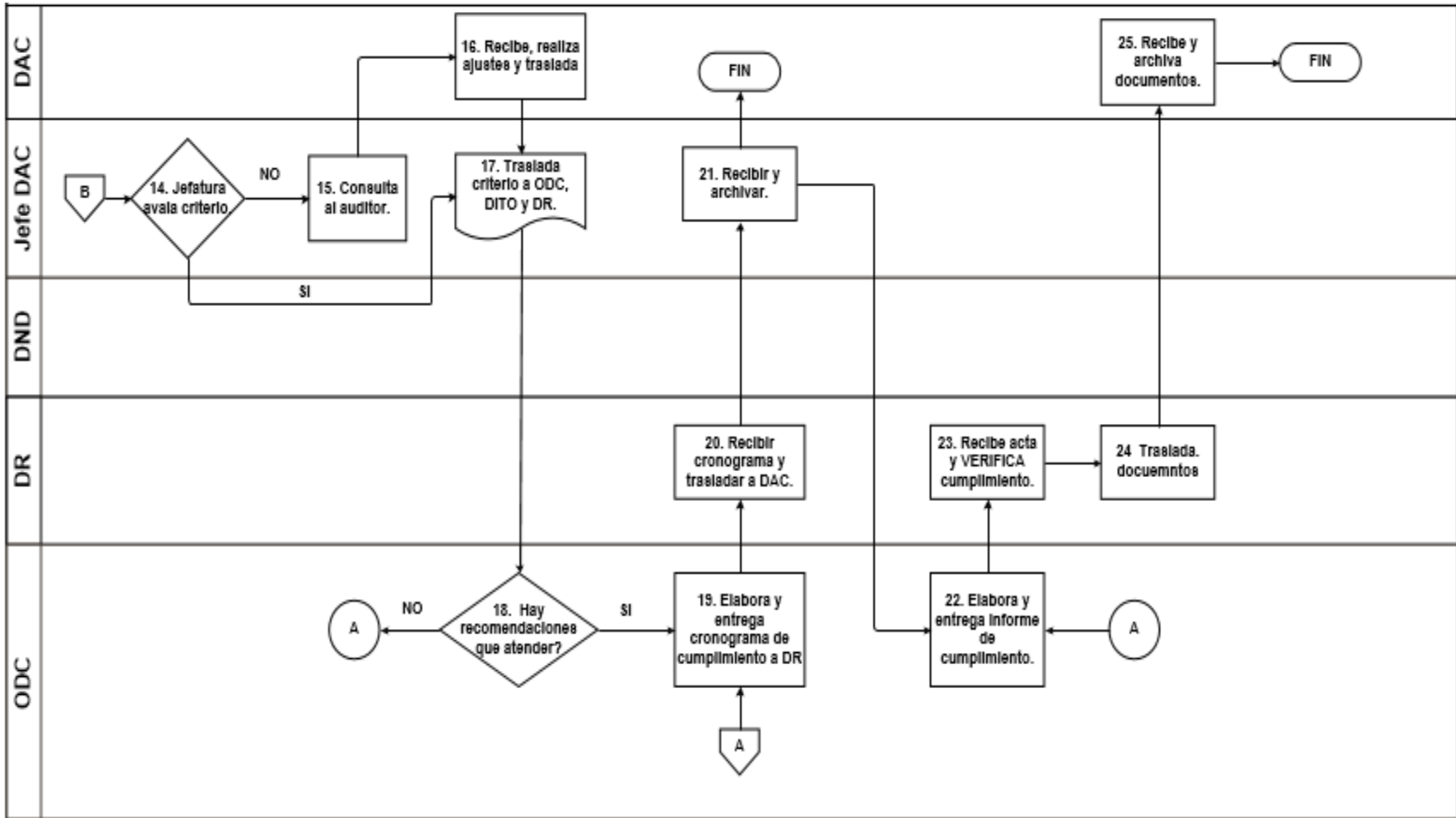
N°	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	DOCUMENTO
1	Registrar el informe.	DAC	
2	Remite el informe. Determina DR responsable.	Jefatura DAC	OFICIO A DND
3	Recibe, aprueba y traslada informe a CNDC, DITO, DR.	DND	OFICIO A DITO, DR Y CNDN
4	DR recibe el informe de auditoría.	DR	
5	Convocar a reunión a la Junta Directiva de la ODC	DR	
6	Realiza reunión, lee y entregar el informe. Se define fecha para cumplimiento de recomendaciones. Entregar Acta a ODC.	DR	ACTA DE LECTURA
7	Trasladar acta a DAC	DR	OFICIO
8	Valorar las recomendaciones. Si ODC esta de acuerdo con informe pasa a paso 19, si NO esta de acuerdo pasa a paso 9.	ODC	
9	Elabora y entrega a DR un informe indicando rechazo de las recomendaciones.	ODC	
10	Recibir el documento y trasladarlo a la DAC.	DR	
11	Recibe informe y analiza las observaciones	DAC	
12	Trasladar el criterio a la Jefatura	DAC	
13	Recibir criterio	Jefatura DAC	
14	Jefatura DAC avala criterio? SI pasa a punto 17. No avala pasa al punto 15.	Jefatura DAC	
15	Consulta al auditor la (s) duda (s) y traslada documento.	Jefatura DAC	
16	Recibe, realiza ajustes solicitados y traslada a Jefatura DAC	DAC	
17	Traslada criterio mediante oficio a ODC, DITO y DR	Jefatura DAC	OFICIO
18	Verificar si hay recomendaciones que atender. En caso negativo pasa al punto 22. Sino pasar al paso 19.	ODC	
19	Elaborar y entregar cronograma a DR	ODC	
20	Recibir cronograma y lo traslada a DAC	DR	
21	Recibir y archivar.	DAC	
22	Elabora y entrega informe de cumplimiento	ODC	
23	Recibe informe y verifica el cumplimiento en el acta.	DR	
24	Trasladar el informe.	DR	OFICIO Y ACTA DE CUMPLIMIENTO
25	Recibir y archivar documentos.	DAC	
FIN			

Fuente: Barrantes, 2017.

En esta propuesta de actividades se simplifica el flujo de información en el proceso de seguimiento, la reducción de los tiempos de espera y los traslados de documentos. En la figura siguiente se muestra el diagrama de flujo para el procedimiento propuesto:

Figura 23. Diagrama de flujo para el procedimiento propuesto.





Fuente: Barrantes, 2017.

5.1.2. Estandarización del tiempo para cada actividad de procedimiento

Tal y como se determina en el capítulo 4, el procedimiento actual no tiene un tiempo estándar para su ejecución, ya que tan solo cinco actividades tienen un tiempo definido, por lo que se procede a asignar tiempo a todas las actividades.

De esta manera, una vez establecidas las actividades del procedimiento propuesto, se definen sus tiempos de ejecución, en este caso se generan dos escenarios, uno utilizando la metodología actual de documentos impresos y otro implementando documentos digitales.

5.1.3 Propuesta utilizando oficios impresos

Actualmente, se realiza la transferencia de documentos utilizando oficios impresos, para evidenciar el envío y la recepción de los documentos. Al tratarse de documentos físicos, se requiere de tiempo para la elaboración, impresión, obtención de firmas y el traslado de los mismos.

Para la determinación de los tiempos en esta metodología se utilizan los siguientes criterios:

- Utilizar el tiempo definido en el procedimiento actual para cada actividad.
- En caso de no tener definidos los tiempos en el procedimiento actual, se consulta a los funcionarios de DINADECO, para definir los mismos.

La siguiente tabla muestra los datos para la propuesta del procedimiento con la utilización del envío de oficios impresos para evidenciar la transferencia de documentos.

Tabla 14. Propuesta de tiempos asignados utilizando oficios impresos.

1. Registrar el informe.	1 día	lun 08-01-18	lun 08-01-18
2. Remitir el informe. Determina DR responsable.	2 días	mar 09-01-18	mié 10-01-18
3. Recibe, aprueba y traslada informe a CNDC, DITO, DR.	10 días	jue 11-01-18	mié 24-01-18
4. DR recibir el informe de auditoría.	1 día	jue 25-01-18	jue 25-01-18
5. Convocar a la Junta Directiva de la ODC	10 días	vie 26-01-18	jue 08-02-18
6. Realizar reunión y leer y entregar el informe. Genera fecha para cumplimiento de recomendaciones. Entregar Acta a ODC.	1 día	vie 09-02-18	vie 09-02-18
7. Trasladar acta	22 días	lun 12-02-18	mar 13-03-18
8. Valorar las recomendaciones. Si ODC esta de acuerdo con informe pasa a paso 19, si NO esta de acuerdo pasa a paso 9.	0 días	lun 08-01-18	lun 08-01-18
9. Elaborar y entregar un informe DR	15 días	lun 12-02-18	vie 02-03-18
10. Recibir el documento y traslada a la DAC.	10 días	lun 05-03-18	vie 16-03-18
11. Recibe informe y analiza las observaciones	7 días	lun 19-03-18	mar 27-03-18
12. Trasladar el criterio a la Jefatura	1 día	mié 28-03-18	mié 28-03-18
13. Recibir criterio	1 día	jue 29-03-18	jue 29-03-18
14. Jefatura DAC avala criterio? SI pasa a punto 17. No avala pasa al punto 15.	0 días	jue 29-03-18	jue 29-03-18
15. Consulta al auditor la duda y traslada documento.	1 día	vie 30-03-18	vie 30-03-18
16. Recibe, realiza ajustes solicitados y traslada a Jefatura DAC	3 días	lun 02-04-18	mié 04-04-18
17. Traslada criterio mediante oficio a ODC, DITO y DR	10 días	jue 05-04-18	mié 18-04-18
18. Verificar si hay recomendaciones que atender. En caso negativo pasa al punto 22. Sino pasar al paso 19.	0 días	mié 18-04-18	mié 18-04-18
19. Elaborar y entregar cronograma a DR	15 días	jue 19-04-18	mié 09-05-18
20. Recibir cronograma y lo traslada a DAC	5 días	jue 10-05-18	mié 16-05-18
21. Recibir y archivar.	5 días	jue 17-05-18	mié 23-05-18
22. Elaborar y entregar informe	90 días	lun 12-02-18	vie 15-06-18
23. Recibir informe y confirmar cumplimiento en el acta.	15 días	lun 18-06-18	vie 06-07-18
24. Trasladar el informe.	5 días	lun 09-07-18	vie 13-07-18
25. Recibir y archivar documentos.	2 días	lun 16-07-18	mar 17-07-18

Fuente: Barrantes, 2017.

Según los datos de la tabla anterior se evidencia la fecha de inicio del proyecto el lunes 08 de enero del 2018, y se completa que la última actividad del procedimiento se realizaría el martes 17 de julio del 2018, por lo que el proceso se puede efectuar en 197 días. Todo esto bajo un calendario de trabajo de lunes a viernes, según como se labora en DINEDECO.

Tabla 15. Duración del proceso utilizando oficios impresos.

INICIO DEL PROCESO	01-01-18
FIN DEL PROCESO	17-07-18
DURACIÓN EN DÍAS	197

Fuente: Barrantes, 2017.

A continuación, se muestra el cursograma analítico para la propuesta de uso de oficios impresos, en donde se puede observar el ahorro del 26 % en las actividades del procedimiento actual, con la utilización de archivos impresos, respecto al procedimiento actual, así como también, establece en 197 días el tiempo de ciclo para dicha propuesta.

Tabla 16. Cursograma analítico para uso de archivos impresos.

Propuesta de tiempos asignados utilizando oficios impresos.			ACTIVIDAD	SÍMBOLO	ACTUAL	PROPUESTA	ECONOMÍA
			Operación	○	17	15	2
			Inspección	□	1	1	0
			Traslado	◇	8	8	0
			Base de Datos	◻	8	1	7
			TOTAL		34	25	9
Actividad	Descripción	Tiempo (Días)	Símbolo				Observaciones
			○	□	◻	◇	
1	DAC registra el informe.	1			x		
2	Remitir el informe a DND. Determinar la DR responsable.	2				x	
3	Recibe, aprueba y traslada informa a CNDC,DITO,DR.	10				x	OFICIO A DND OFICIO A DITO, DR y CNDC
4	DR recibe informe.	1	x				
5	Convocar a la JD de ODC	10	x				
6	Realizar reunion, leer y entregar el informe. Definir fecha para cumplimiento de las recomendaciones. Entregar Acta a ODC.	1	x				ACTA DE LECTURA
7	DR traslada acta a auditor responsable.	22				x	OFICIO
8	Valorar recomendaciones. Si ODC está de acuerdo con informe pasar a paso 19, si No está de acuerdo sigue paso 9.	--	x				
9	Elaborar y entregar un informe a DR indicando rechazo a recomendaciones.	15	x				
10	DR recibe informe y traslada a DAC.	10				x	
11	Recibe informe y analiza observaciones.	7	x				
12	Traslada criterio a jefatura.	1				x	
13	JAC recibe criterio.	1	x				
14	JAC avala criterio? Si pasa a 17, si NO avala pasa a 15.	--	x				
15	Consulta al auditor la duda y traslada documento.	1	x				
16	Recibe, realiza ajustes y traslada informe a JAC.	3	x				
17	JAC traslada criterio a ODC, DITO y DR.	10				x	OFICIO
18	ODC verifica si hay recomendaciones que atender. Si NO hay pasa a punto 22, en caso de haber pasa al punto 19.	--	x				
19	ODC elabora y entrega cronograma a DR.	15	x				
20	DR recibe cronograma y los traslada a DAC.	5				x	
21	DAC recibe y archiva cronograma.	5	x				
22	ODC elabora y entrega informe a DR	90	x				
23	DR recibe informe y verifica cumplimiento.	15		x			
24	DR traslada informe a DAC.	5				x	OFICIO y ACTA DE CUMPLIMIENTO
25	DAC recibe y archiva documentos.	2	x				
Total		197	15	1	1	8	

Fuente: Barrantes, 2017.

5.1.4 Tiempos propuestos utilizando oficios digitales

Con la siguiente propuesta, se busca eliminar el uso de archivos impresos e implementar el uso de archivos digitales, esto sin incumplir aspectos administrativos o legales, mediante el uso de la herramienta denominada firma digital.

Igualmente, la firma digital es un método que asocia la identidad de una persona o equipo, con un mensaje o documento electrónico, para asegurar la autoría y la integridad del mismo. Los aspectos modulares o específicos son definidos a través del reglamento y directrices emanadas por el Ministerio de Ciencia y Tecnología (MICIT). Varias leyes proporcionan el marco jurídico, sin embargo, la Ley de certificados, firmas digitales y documentos electrónicos N° 8454 es la que mayormente respalda las transacciones a nivel electrónico, esto permite la equivalencia jurídica entre los documentos físicos y los medios electrónicos.

Por consiguiente, para firmar un documento se requiere de un certificado digital emitido por una Autoridad Certificadora Registrada, en el procedimiento de seguimiento de las recomendaciones propuesto en este capítulo, son tres los departamentos que envían oficios (DAC, DND, y DR), de éstos solo el Director Nacional (DND) cuenta con firma digital, por lo que para los demás usuarios debe tramitarse esta herramienta.

Requisitos para obtener un certificado digital (firma digital):

Ser mayor de edad.

Presentar el documento de identidad vigente.

Extranjeros: Documento de Identidad Migratorio para Extranjeros - DIMEX.

Nacionales: Presentar la cédula de identidad al momento de solicitar el certificado digital, la cual debe ser la última cédula emitida a su nombre por el Tribunal Supremo de Elecciones.

Realizar el pago establecido. En el caso de los funcionarios de DINADECO, la institución debe encargarse de este trámite y el funcionario podrá acudir a cualquier Oficina de Registro para que le emitan su certificado.

¿Cómo se obtiene la firma digital?

El certificado digital se tramita ante una Oficina de Registro, para lo cual se requiere realizar cita previa y cumplir con los requisitos y documentos que son necesarios e indicados por dicha oficina. Este trámite es personal. Algunos de las oficinas de registro son Banco de Costa Rica, Banco Nacional, Instituto Nacional de Seguros, entre otros, para más información se puede visitar la dirección http://www.bccr.fi.cr/firma_digital/firma_digital.html. El certificado tendrá una validez de cuatro años al término de los cuales deberá solicitar un nuevo certificado.

Requisitos informáticos para uso de la firma digital

Luego de contar con su tarjeta de firma digital y el correspondiente lector de tarjetas. En caso de que su computador no lo tenga incorporado, solo necesita instalar en su computadora los *drivers* (controladores) requeridos para poder utilizar los certificados, estos se encuentran disponibles en el centro de soporte de firma digital autorizado por la Oficina de Registro, en donde se obtiene el certificado, el cual tiene a su disposición los instaladores, mediante los cuales podrá preparar su computadora para usar su tarjeta de firma digital. El centro de soporte además le ofrece un servicio de asistencia, el cual puede utilizar a través de diferentes canales (chat en línea, teléfono o correo electrónico).

Uso de la firma digital en los oficios digitales

La herramienta permite a los funcionarios de DR, DAC, asimismo, al Director Nacional el realizar firmas en documentos electrónicos, sin necesidad de trasladarse a firmar de manera autógrafa, por lo que los tiempos de ejecución del procedimiento pueden reducirse con el uso de firma digital.

La siguiente tabla muestra los datos para la propuesta de rediseño del procedimiento, utilizando el envío de oficios digitales con el uso de firma digital como

medio para la transferencia de documentos en el proceso de seguimiento a las recomendaciones de las auditorías comunales.

Tabla 17. Propuesta de tiempos asignados utilizando oficios digitales.

Nombre de tarea	Duración	Comienzo	Fin
1. Registrar el informe.	1 día	lun 08-01-18	lun 08-01-18
2. Remitir el informe. Determina DR responsable.	1 día	mar 09-01-18	mar 09-01-18
3. Recibe, aprueba y traslada informe a CNDC, DITO, DR.	5 días	mié 10-01-18	mar 16-01-18
4. DR recibir el informe de auditoría.	1 día	mié 17-01-18	mié 17-01-18
5. Convocar a la Junta Directiva de la ODC	10 días	jue 18-01-18	mié 31-01-18
6. Realizar reunión y leer y entregar el informe. Genera fecha para cumplimiento de recomendaciones. Entregar Acta a ODC.	1 día	jue 01-02-18	jue 01-02-18
7. Traslada acta	22 días	vie 02-02-18	lun 05-03-18
8. Valorar las recomendaciones. Si ODC esta de acuerdo con informe pasa a paso 19, si NO esta de acuerdo pasa a paso 9.	0 días	lun 08-01-18	lun 08-01-18
9. Elaborar y entregar un informe DR	15 días	vie 02-02-18	jue 22-02-18
10. Recibir el documento y traslada a la DAC.	10 días	vie 23-02-18	jue 08-03-18
11. Recibe informe y analiza las observaciones	5 días	vie 09-03-18	jue 15-03-18
12. Traslada el criterio a la Jefatura	1 día	vie 16-03-18	vie 16-03-18
13. Recibir criterio	1 día	lun 19-03-18	lun 19-03-18
14. Jefatura DAC avala criterio? SI pasa a punto 17. No avala pasa al punto 15.	0 días	lun 19-03-18	lun 19-03-18
15. Consulta al auditor la duda y traslada documento.	1 día	mar 20-03-18	mar 20-03-18
16. Recibe, realiza ajustes solicitados y traslada a Jefatura DAC	3 días	mié 21-03-18	vie 23-03-18
17. Traslada criterio mediante oficio a ODC, DITO y DR	10 días	lun 26-03-18	vie 06-04-18
18. Verificar si hay recomendaciones que atender. En caso negativo pasa al punto 22. Sino pasar al paso 19.	0 días	vie 06-04-18	vie 06-04-18
19. Elaborar y entregar cronograma a DR	15 días	lun 09-04-18	vie 27-04-18
20. Recibir cronograma y lo traslada a DAC	5 días	lun 30-04-18	vie 04-05-18
21. Recibir y archivar.	5 días	lun 07-05-18	vie 11-05-18
22. Elaborar y entregar informe	90 días	vie 02-02-18	jue 07-06-18
23. Recibir informe y confirmar cumplimiento en el acta.	15 días	vie 08-06-18	jue 28-06-18
24. Traslada el informe.	2 días	vie 29-06-18	lun 02-07-18
25. Recibir y archivar documentos.	1 día	mar 03-07-18	mar 03-07-18

Fuente: Barrantes, 2017.

En la tabla anterior se estima la fecha de inicio del proyecto; el lunes 08 de enero del 2018, y se completa la última actividad del procedimiento, el martes 03 de julio del mismo año, por lo que el proceso se puede efectuar en 176 días. Todo esto bajo un calendario de trabajo de lunes a viernes, tal y como se labora en DINEDECO.

Tabla 18. Duración total del proceso utilizando archivos digitales.

INICIO DEL PROCESO	01-01-18
FIN DEL PROCESO	03-07-18
DURACIÓN EN DÍAS	176

Fuente: Barrantes, 2017.

A continuación, se muestra el cursograma analítico para la propuesta de uso de oficios digitales, en donde al igual que en la propuesta anterior el ahorro del 26 % en las actividades del procedimiento actual, utilizando archivos impresos respecto al procedimiento actual en uso, así también establece en 176 días el tiempo de ciclo para dicha propuesta.

Tabla 19. Cursograma analítico para uso de archivos digitales.

Propuesta de tiempos asignados utilizando oficios digitales.			ACTIVIDAD	SÍMBOLO	ACTUAL	PROPUESTA	ECONOMÍA
			Operación	○	17	15	2
			Inspección	□	1	1	0
			Traslado	⇨	8	8	0
			Base de Datos	ⓓ	8	1	7
			TOTAL		34	25	9
Actividad	Descripción	Tiempo (Días)	Símbolo				Observaciones
			○	□	ⓓ	⇨	
1	DAC registra el informe. Determinar la DR responsable.	1			x		
2	Remitir el informe a DND.	1				x	OFICIO A DND
3	Recibe, aprueba y traslada informa a CNDC,DITO,DR.	5				x	OFICIO A DITO, DR y CNDC
4	DR recibe informe.	1	x				
5	Convocar a la JD de ODC	10	x				
6	Realizar reunion, leer y entregar el informe. Definir fecha para cumplimiento de las recomendaciones. Entregar Acta a ODC.	1	x				ACTA DE LECTURA
7	DR traslada acta a auditor responsable.	22				x	OFICIO
8	Valorar recomendaciones. Si ODC está de acuerdo con informe pasar a paso 19, si No está de acuerdo sigue paso 9.	--	x				
9	Elaborar y entregar un informe a DR indicando rechazo a	15	x				
10	DR recibe informe y traslada a DAC.	10				x	
11	Recibe informe y analiza observaciones.	5	x				
12	Traslada criterio a jefatura.	1				x	
13	JAC recibe criterio.	1	x				
14	JAC avala criterio? Si pasa a 17, si NO avala	--	x				
15	Consulta al auditor la duda y traslada documento.	1	x				
16	Recibe, realiza ajustes y traslada informe a JAC.	3	x				
17	JAC traslada criterio a ODC, DITO y DR.	10				x	OFICIO
18	ODC verifica si hay recomendaciones que atender. Si NO hay pasa a punto 22, en caso de haber pasa al punto 19.	--	x				
19	ODC elabora y entrega cronograma a DR.	15	x				
20	DR recibe cronograma y los traslada a DAC.	5				x	
21	DAC recibe y archiva cronograma.	5	x				
22	ODC elabora y entrega informe a DR	90	x				
23	DR recibe informe y verifica cumplimiento.	15		x			
24	DR traslada informe a DAC.	2				x	OFICIO y ACTA DE CUMPLIMIENTO
25	DAC recibe y archiva documentos.	1	x				
Total		176	15	1	1	8	

Fuente: Barrantes, 2017.

5.1.5 Evaluación de las propuestas

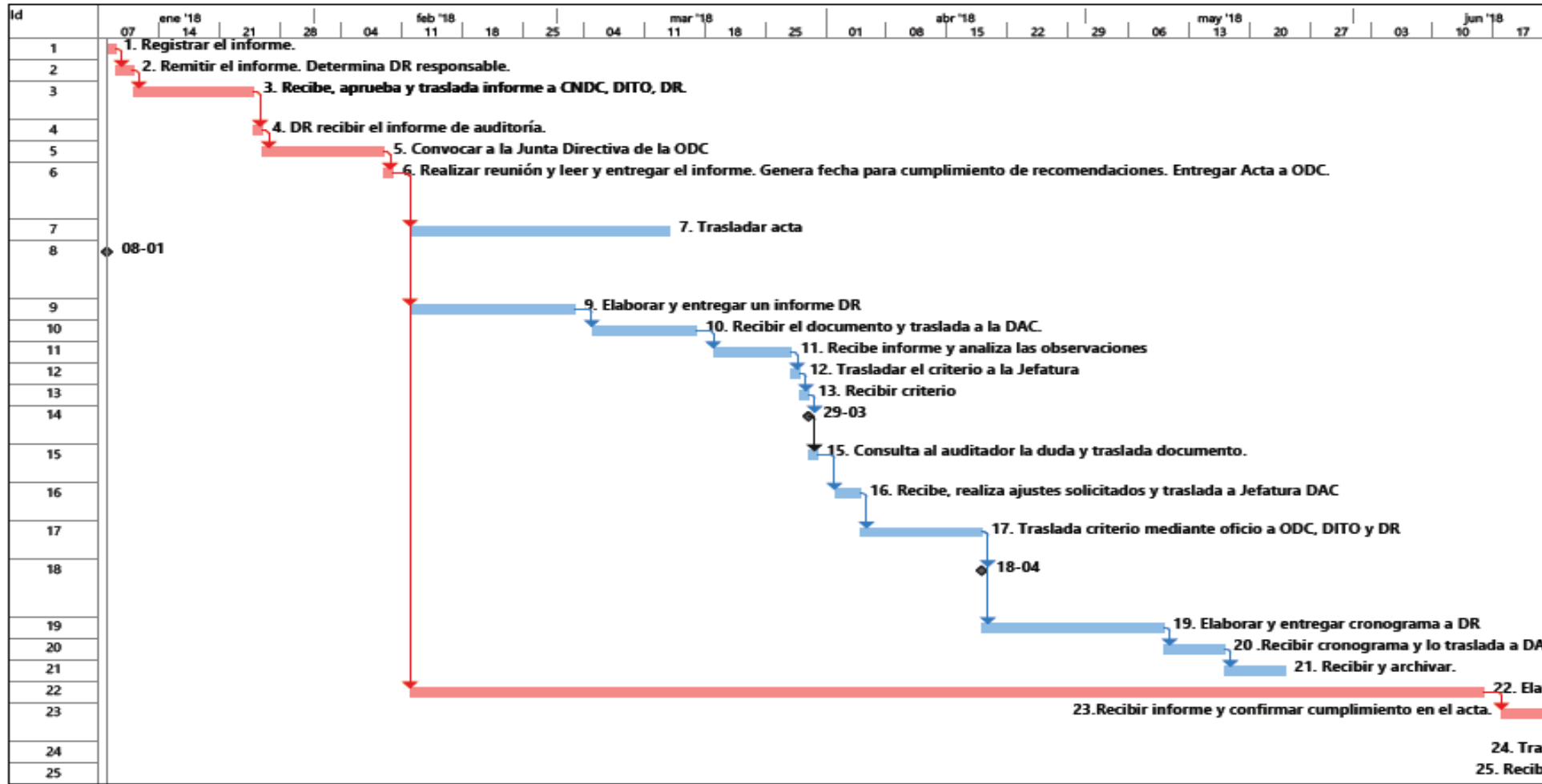
El principal objetivo de esta investigación es mejorar la eficiencia del proceso de seguimiento de las recomendaciones de las auditorías comunales, debido al largo tiempo que se necesita para ejecutar un proyecto comunal y evaluar el impacto de las mejoras propuestas con la uso el programa informático Project 2016 para elaborar un Diagrama de Gantt, con el que se obtendrán datos de cada uno de los procedimientos propuestos (utilizando oficios impresos y oficios digitales), y con esto evaluar los resultados de cada metodología.

El diagrama de Gantt se elabora con la finalidad de representar las actividades programadas, la línea de tiempo en las diferentes actividades, y la duración total de un proyecto. De igual manera, se utiliza para evaluar la ruta crítica, la cual está compuesta por la cadena de actividades que afectan la fecha de finalización del proceso.

A continuación, la figura 25 y 26 muestran gráficamente el desarrollo del proceso, en donde las actividades de color rosado muestran la ruta crítica, por lo que su duración afecta directamente la durabilidad total del proceso, mientras que las actividades en celeste no afectan el tiempo de finalización del proceso.

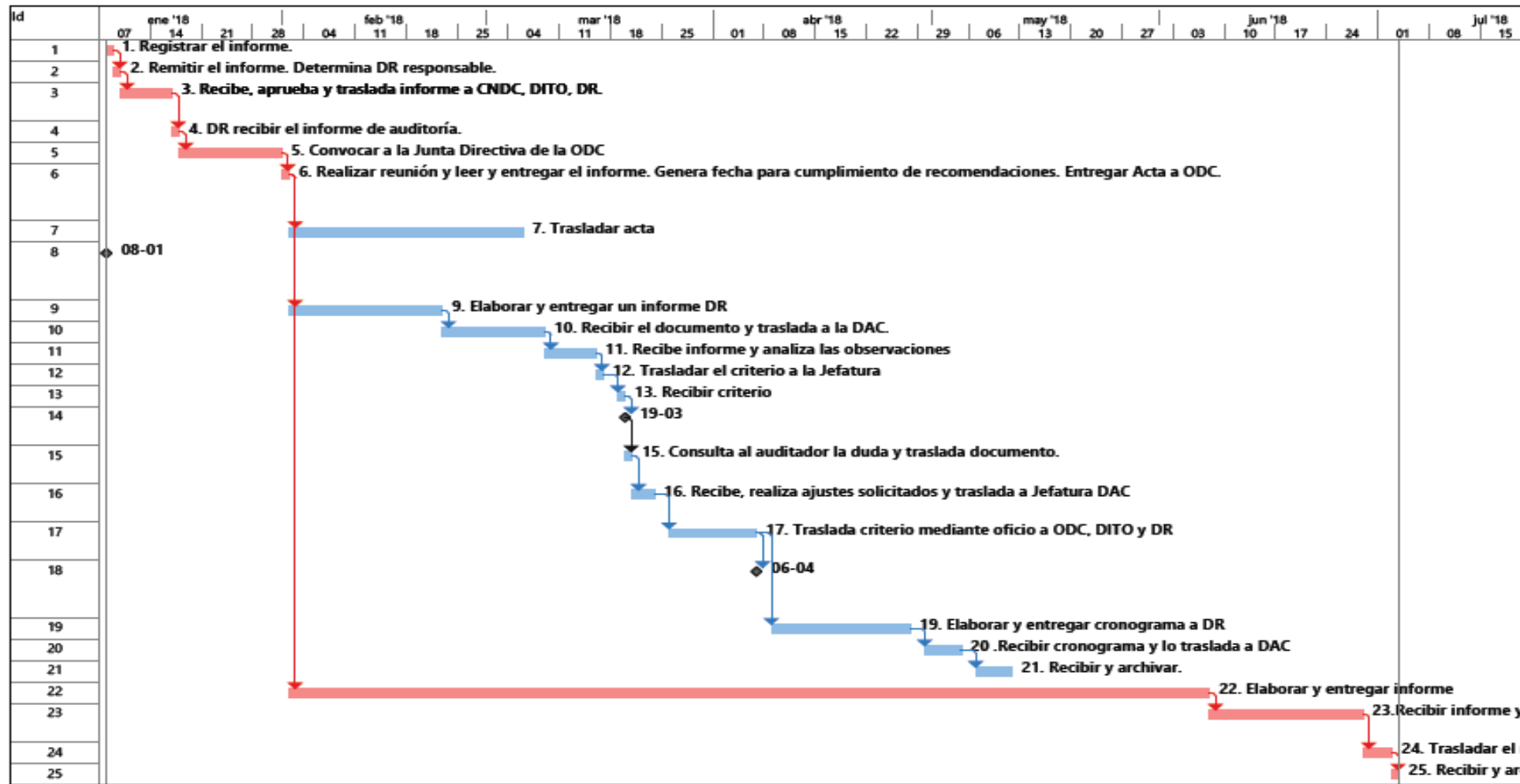
.

Figura 24. Diagrama de Gantt del procedimiento propuesto con oficios impresos.



Fuente: Barrantes, 2017.

Figura 25. Diagrama de Gantt del procedimiento propuesto con oficios digitales.



Fuente: Barrantes, 2017.

La siguiente tabla muestra las actividades de la ruta crítica sombreadas en amarillo y las actividades que no forman parte de la ruta crítica.

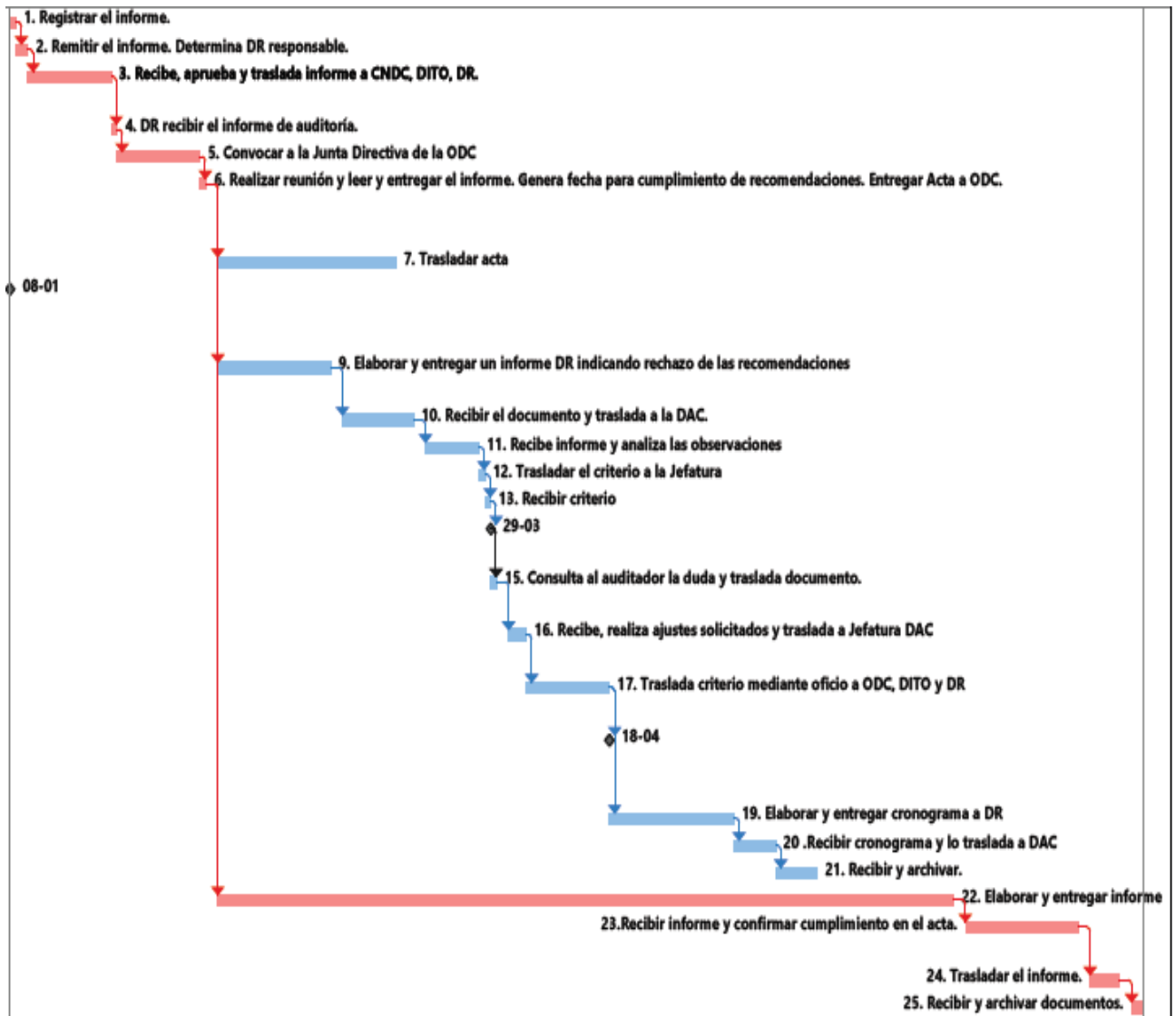
Tabla 20. Clasificación de las actividades del procedimiento según la ruta crítica.

ACTIVIDADES DE LA RUTA CRÍTICA	ACTIVIDADES QUE NO FORMAN PARTE DE LA RUTA CRÍTICA
1. Registrar el informe.	7. Trasladar acta
2. Remitir el informe. Determina DR responsable.	8. Valorar las recomendaciones. Si ODC esta de acuerdo con informe pasa a paso 19, si NO está de acuerdo pasa a paso 9.
3. Recibe, aprueba y traslada informe a CNDC, DITO, DR.	9. Elaborar y entregar un informe DR
4. DR recibir el informe de auditoría.	10. Recibir el documento y traslada a la DAC.
5. Convocar a la Junta Directiva de la ODC	11. Recibe informe y analiza las observaciones
6. Realizar reunión y leer y entregar el informe. Genera fecha para cumplimiento de recomendaciones. Entregar Acta a ODC.	12. Trasladar el criterio a la Jefatura
22. Elaborar y entregar informe	13. Recibir criterio
23. Recibir informe y confirmar cumplimiento en el acta.	14. Jefatura DAC avala criterio? Si pasa a punto 17. No avala pasa al punto 15.
24. Trasladar el informe.	15. Consulta al auditor la duda y traslada documento.
25. Recibir y archivar documentos.	16. Recibe, realiza ajustes solicitados y traslada a Jefatura DAC
	17. Traslada criterio mediante oficio a ODC, DITO y DR
	18. Verificar si hay recomendaciones que atender. En caso negativo pasa al punto 22. Sino pasar al paso 19.
	19. Elaborar y entregar cronograma a DR
	20. Recibir cronograma y lo traslada a DAC
	21. Recibir y archivar.

Fuente: Barrantes, 2017.

La siguiente figura muestra las actividades como barras de color rojo las actividades de la ruta crítica.

Figura 26. Ruta crítica del procedimiento propuesto.



Fuente: Barrantes, 2017.

Con la información obtenida de la tabla 21 y de la figura 26 se pueden dividir las actividades en dos categorías: las que forman parte de la ruta crítica y las que no lo son.

Al analizar la situación tenemos que las rutas críticas se componen por las primeras seis actividades del procedimiento (1-6) y por la últimas cuatro (22-25), por lo que la optimización de estas actividades se verá reflejado en el tiempo de finalización de la ejecución del procedimiento.

Por otra parte, desde el punto siete hasta el punto 21 del procedimiento se encuentran las actividades que no forman parte de la ruta crítica, sin embargo, su optimización beneficia los tiempos de respuesta del proceso que surge del rechazo de las recomendaciones por parte de la ODC, la evaluación de dicha solicitud, y posteriormente de la respuesta desde la DAC hasta la ODC,

5.1.6 Conclusiones de la propuesta de rediseño del proceso de seguimiento de las recomendaciones

Una vez concluida las etapas para la elaboración y evaluación de la propuesta, basada en el rediseño del procedimiento y la asignación de tiempos y responsables a cada actividad, se pueden concluir lo siguiente:

En cuanto a las actividades propuestas, con el análisis de valor agregado se busca eliminar los desperdicios indicados en el capítulo 4, y que afectan directamente la eficiencia del proceso en estudio. Claramente, se puede ver que en el procedimiento actual, algunas actividades se duplican, pues, por ejemplo; el Director Nacional envía un oficio a la DITO en un plazo de 10 días para que la DITO lo reenvíe a la DR correspondiente, en el mismo plazo, este tipo de actividades son las que se analizan como desperdicios de transporte, ya que hay un excesivo envío de documentos y desperdicio de duplicidad de tareas. El ahorro con el nuevo procedimiento es de 26% en actividades.

Con respecto a la importancia de establecer tiempos en cada tarea del procedimiento, resulta fundamental, puesto que la ausencia de plazos definidos ocasiona que no se pueda ser eficaz en las labores, sin tiempos definidos las responsabilidades se diluyen en el tiempo y ocasionan la ineficiencia en el acatamiento de las recomendaciones de las auditorías comunales.

En cuanto a los tiempos de ejecución del proceso de seguimiento es importante mencionar que en el capítulo 4 se determina un tiempo promedio de 201 días para la ejecución de las recomendaciones, pero dicho tiempo únicamente se establece con los datos de los 13 proyectos que completaron el proceso de seguimiento y que representan tan solo el 24% de los mismos. Dentro del escenario real se deben considerar también los 42 proyectos que a la fecha de este estudio aún están pendientes de cumplir con las recomendaciones, por lo que no existe un tiempo determinado en el procedimiento actual para el cumplimiento de las recomendaciones.

Con el Diagrama de Gantt se puede observar el tiempo de ejecución del procedimiento para cada una de las propuestas, para la metodología actual utilizando archivos impresos es 197 días, mientras para la metodología propuesta con el uso de archivo digital el tiempo de ejecución es 176 días, en otras palabras, una reducción de 21 días que equivale a un 11%, en relación con el uso de archivos impresos para completar el procedimiento. También con el diagrama de Gantt se define la ruta crítica, y con ello se pueden determinar todas las actividades, cuyo tiempo de ejecución impacta en la fecha de finalización del proceso.

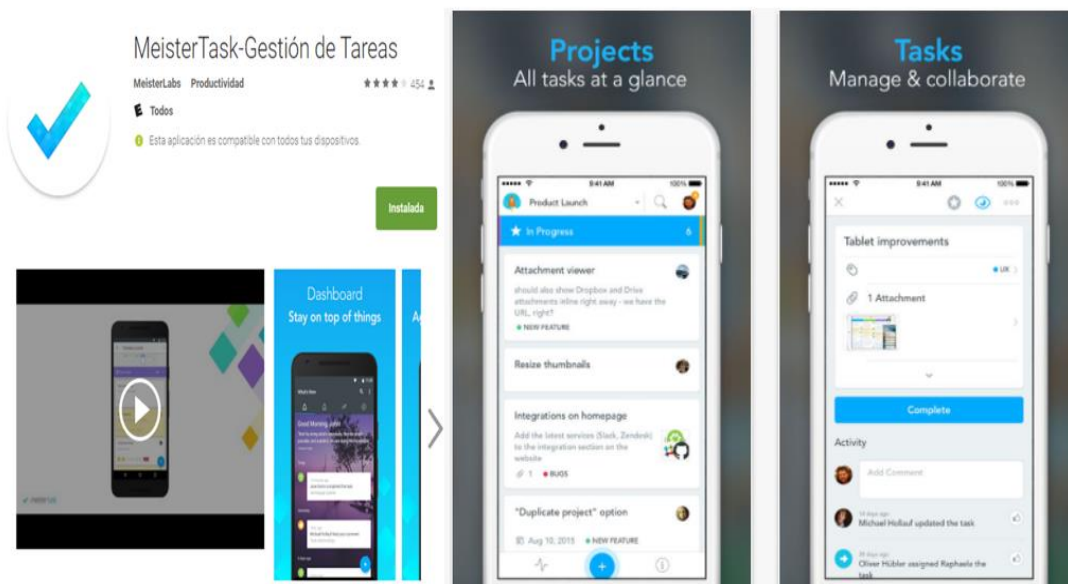
5.2 Propuesta basada en uso de aplicación informática para seguimiento de las recomendaciones de las auditorías comunales

Existen muchos beneficios de implementar herramientas tecnológicas en los procesos de servicios, en este caso la propuesta se da para el seguimiento de las recomendaciones que surgen en el proceso de auditoría comunal.

La propuesta se basa en el uso MeisterTask, esta es una herramienta gratuita para gestión de tareas, se encuentra en línea, y se puede ejecutar desde un navegador web común. La aplicación web se complementa con una aplicación gratuita para dispositivos móviles, tanto con sistema operativo iOS como Android, por lo que se puede descargar en todo tipo de teléfonos celulares o tabletas. Para comenzar a utilizar la aplicación, lo primero es crear una suscripción a MeisterTask, solamente requiere el nombre, correo electrónico y contraseña.

En la siguiente figura se muestran imágenes de la aplicación móvil de MeisterTask.

Figura 27. Aplicación para dispositivos móviles de MeisterTask.



Fuente: Barrantes, 2017.

MeisterTask es más que una simple herramienta de gestión de tareas, es un lugar donde toda la información relacionada con el proceso de seguimiento de las recomendaciones de las auditorías comunales puede ser almacenada de forma segura, pero siempre accesible para todos los miembros del proceso; es un lugar donde se puede obtener la información del estado de seguimiento de cada proyecto auditado y sus respectivas recomendaciones.

5.2.1 Principales funciones de MeisterTask

Las principales funciones de la herramienta que permite adaptarla al proceso en estudio son las siguientes:

- Crear un número ilimitado de proyectos y asigna responsables en cada actividad, con lo cual se puede usar para cada proyecto auditado.
- Mantener al tanto de lo que pasa al equipo gracias a las notificaciones, el jefe de Auditoría Comunal puede enviar un correo electrónico a cada responsable de las actividades de seguimiento.
- Comunicación en tiempo real, a través de todos los dispositivos, tanto desde la computadora como desde los dispositivos móviles de los funcionarios de DINADECO.
- Tableros de proyecto personalizables, donde las actividades del proceso de seguimiento se muestran según el personal de DINADECO lo decida.
- La herramienta muestra el estado de todas las tareas (pendientes, en proceso, terminadas).

- Flujo de actividades en proyectos y tareas que se puede diseñar fácilmente, por lo que se logran diseñar plantillas, según las necesidades del personal de DINADECO.
- Carga directa de archivos desde Dropbox, cámara, galería de fotos o Google Drive, entre otras herramientas tecnológicas.
- Añadir listas de verificación, descripciones, fechas límite y etiquetas a las tareas, y notificar de todos estos elementos a los funcionarios de DINADECO.
- Observar las tareas para hacer un seguimiento de los miembros del equipo de trabajo según el jefe de Auditoría Comunal.

El objetivo de utilizar la herramienta es asegurarse de mantener en línea la información necesaria para facilitar el cumplimiento de las recomendaciones encontradas en las auditorías comunales, por el Departamento de Auditoría Comunal.

El primer paso para implementar la propuesta es generar una plantilla donde se indican las actividades y sus respectivos responsables, con base en el procedimiento propuesto en la [sección 5.1](#) de este proyecto. La plantilla facilitará el uso de MeisterTask, ya que no es necesario crear un proyecto para cada informe de auditoría, sino solamente introducir la información del proyecto, y a cada

actividad asignarle el responsable, según la dirección regional encargada del seguimiento del proyecto.

Una vez elaborada la plantilla, se procede a reunirse con el señor Víctor Sancho, jefe del Departamento de Auditoría Comunal, quien actualmente maneja un archivo en Excel con la información de los proyectos auditados. Esta reunión es el primer paso en el proceso de familiarización con el uso de la herramienta para explicar sus funciones básicas.

En la siguiente figura, se muestra la plantilla que se elaboró en MeisterTask para el proceso de seguimiento de las recomendaciones, tal y como se indicó, las actividades son las mismas para todas los informes de auditoría, solo se debe completar la información general del proyecto (ODC), y asignar los responsables de las actividades y el tiempo de ejecución según el procedimiento establecido, la misma herramienta notificará a cada involucrado por medio de correo electrónico registrado en la aplicación.

.Figura 28. Plantilla para seguimiento de recomendaciones en MeisterTask.

The image displays a MeisterTask project board with five columns representing different roles: JEFATURA DAC (3), AUDITOR (4), DND (1), DR (7), and ODC (5). Each column contains a list of tasks, each with a status indicator (e.g., 'PENDIENTE') and a progress bar (e.g., '0/1').

Role	Task ID	Task Description	Status
JEFATURA DAC	2	TRASLADA INFORME	PENDIENTE
JEFATURA DAC	13	JAC Comunica oficio a la ODC. Copiar DITO y DR	PENDIENTE
JEFATURA DAC	12	JAC avala criterio en caso de duda consulta a auditor	PENDIENTE
AUDITOR	1	Registrar el informe.	PENDIENTE
AUDITOR	10	Recibe y analiza documento	PENDIENTE
AUDITOR	11	Trasladar el criterio a la Jefatura	PENDIENTE
AUDITOR	20	Auditor que efectuó el informe de auditoría recibe los documentos y los archiva.	PENDIENTE
DND	3	Director Nacional autoriza y traslada informe a DITO y DR	PENDIENTE
DR	4	Confirmar recibido DITO y DR	PENDIENTE
DR	5	Realizar reunión y leer y entregar el informe.	PENDIENTE
DR	6	Traslada acta DR A DAC	PENDIENTE
DR	9	DR TRASLADA INFORME A DAC	PENDIENTE
DR	16	DR traslada cronograma a DAC.	PENDIENTE
DR	18	DR recibe informe y verifica cumplimiento.	PENDIENTE
DR	19	DR Traslada informe de cumplimiento y acta de seguimiento de las recomendaciones a al CNDC y al DAC.	PENDIENTE
ODC	7	ODC RECIBE INFORME Y DEFINE SI ESTÁ DE ACUERDO O NO CON EL MISMO.	PENDIENTE
ODC	8	ODC Elaborar y entregar un informe a DR	PENDIENTE
ODC	14	ODC Verificar si hay recomendaciones que atender.	PENDIENTE
ODC	15	ODC Elaborar y entregar cronograma y lo envía a DR.	PENDIENTE
ODC	17	ODC aplica recomendaciones y entrega informe.	PENDIENTE

Fuente: Barrantes, 2017.

5.2.1 Conclusiones de la propuesta del uso de MeisterTask

Con la propuesta de MeisterTask como un sistema informático integrado, se busca controlar el desempeño de la mejora propuesta en el procedimiento de seguimiento de las recomendaciones de la auditoría comunal. A pesar de que MeisterTask no es un programa informático desarrollado propiamente para DINADECO, sus funciones generales permiten adaptarse a las necesidades del proceso.

De igual manera, la implementación de la herramienta MeisterTask brinda muchos beneficios al proceso, entre ellos:

Determinación de las tareas, tiempos y responsables: la herramienta permite administrar las actividades para el seguimiento de las recomendaciones de los informes de auditoría comunal, por lo que el jefe del Departamento asigna las tareas, sus responsables, así como el tiempo establecido para su ejecución y mediante un correo electrónico la herramienta notifica al funcionario asignado de su responsabilidad.

Información en línea: cada funcionario involucrado en el proceso de seguimiento de las recomendaciones puede tener acceso a la información del proyecto, en cualquier hora y lugar, solamente se requiere una conexión a internet, así también puede

notificar el cumplimiento de sus responsabilidades y adjuntar los documentos digitales en caso de ser requeridos.

Es importante destacar que MeisterTask tiene dos opciones una gratuita y una pagando un monto de aproximadamente \$9 por mes, la cual es conocida como versión Pro, sin embargo, para esta propuesta en DINADECO se utilizará la versión gratuita, por lo que no se incurre en ningún costo adicional para la institución.

La información que se utilizará en la aplicación es de dominio público, por lo que no representa un riesgo para las actividades de DINADECO, ya que se utiliza como apoyo en el proceso de seguimiento de las recomendaciones de las auditorías comunales, principalmente por la jefatura del Departamento de Auditoría Comunal. En el caso de una aplicación tecnológica, lo ideal es utilizar una que sea desarrollada de acuerdo con las necesidades institucionales.

5.3 Propuesta basada en categorizar del seguimiento a las recomendaciones

La propuesta consiste en priorizar el grado de seguimiento de las recomendaciones de los informes de Auditoría Comunal, los criterios de priorización serán establecidos conjuntamente por la Dirección Nacional y el Departamento de Auditoría Comunal, basado en dos categorías: No Conformidades y Oportunidades de Mejora.

La importancia de determinar prioridades en el proceso de seguimiento a las recomendaciones de las auditorías comunales radica en que actualmente todas las recomendaciones hacia las ODC requieren el mismo procedimiento de seguimiento, sin considerar el impacto o su importancia estratégica para la organización.

5.3.1 Niveles de prioridad del seguimiento a las recomendaciones

La base de la propuesta es que en el proceso de las auditorías comunales se evidencien dos tipos de hallazgos denominados: No conformidades y Oportunidad de Mejora.

No conformidades: son resultado de una falta de competencia por parte de la ODC en la realización de las actividades, o cuando comprometen el manejo de fondos

públicos, por lo que deben someterse al proceso de seguimiento por parte de DINADECO. Requieren la presencia de los funcionarios de las DR para verificar el cumplimiento del plan de trabajo establecido que garantice la mejora aplicada por parte de las ODC.

Oportunidades de mejora: este tipo de recomendaciones son aquellas que se producen de manera aislada o puntual, y no afectan a las actividades de la ODC, ni comprometen el uso de los fondos públicos. El seguimiento de estos hallazgos no requiere la presencia de los funcionarios de las DR, sino que la notificación a las ODC puede darse a través de los informes de auditoría comunal.

A continuación, se muestran algunos aspectos basados en normas vigentes que pueden servir de base para esta propuesta:

Según “Normas Generales de Auditoría para el Sector Público” de la Contraloría General de la República

Capítulo II Normas generales relativas al trabajo de auditoría en el sector público

En el apartado sobre seguimiento se establece que:

Cada organización de auditoría del sector público debe establecer e implementar los mecanismos necesarios para verificar oportunamente el cumplimiento efectivo de las disposiciones o recomendaciones emitidas.

Según ISO 9001:2015 en sus apartados:

9.1 Seguimiento, medición, análisis y evaluación.

La organización debe determinar:

- a) qué necesita seguimiento y medición*
- b) los métodos de seguimiento, medición, análisis y evaluación necesarios para asegurar resultados válidos;*
- c) cuándo se deben llevar a cabo el seguimiento y la medición.*
- d) cuándo se deben analizar y evaluar los resultados del seguimiento y la medición.*

10.2 No conformidad y acción correctiva

10.2.1 Cuando ocurra una no conformidad, la organización debe:

- a) reaccionar ante la no conformidad y, cuando sea aplicable:*
- b) evaluar la necesidad de acciones para eliminar las causas de la no conformidad, con el fin de que no vuelva a ocurrir ni ocurra en otra parte,*

- c) implementar cualquier acción necesaria;*
- d) revisar la eficacia de cualquier acción correctiva tomada;*
- e) si fuera necesario, actualizar los riesgos y oportunidades determinados durante la planificación; y*
- f) si fuera necesario, hacer cambios al sistema de gestión de la calidad.*

Las acciones correctivas deben ser apropiadas a los efectos de las no conformidades encontradas.

Con estos apartados se puede evidenciar que la normativa respalda realizar modificaciones en los procedimientos de auditoría, con el fin de mejorar su desempeño, siempre y cuando no afecten las directrices o lineamientos vigentes para el proceso de auditoría comunal.

5.3.2 El proceso de auditoría comunal

Las auditorías comunales se realizan para asegurar el cumplimiento de los siguientes objetivos, según la normativa vigente:

- Exigir confiabilidad y oportunidad de la información.
- Garantizar eficiencia y eficacia de las operaciones.
- Cumplir con el ordenamiento jurídico y técnico.
- Documentación de procesos y transacciones.
- Responsabilidad delimitada.

Directrices y lineamientos

Ley Orgánica de la Contraloría General de la República, Ley de Administración financiera y Presupuestos públicos, en cuanto sus artículos sean aplicables.

Ley 3859 sobre Desarrollo de la Comunidad.

Reglamento de Auditoría Comunal Decreto N° 19231-G

Ley y Reglamento 4890 del 2% Impuesto sobre la Renta del 17/11/71.

Ley 6890 del Impuesto al Cemento del 14/09/83.

Ley 8131 Administración Financiera de la República y Presupuestos Públicos.

Ley No.8292; Ley General de Control Interno.

Compendio de Circulares Nro. 14298, 14299 y 14300 suscritas por la Contraloría General de la República, relativas a las regulaciones sobre Fiscalización y Control de Beneficios Patrimoniales, Otorgados a Sujetos Privados.

Normas de control interno para los sujetos privados que custodian o administran, por cualquier título, fondos públicos (n-1-2009-CO-DFOE).

Las auditorías comunales evalúan diversos criterios ya definidos. En el Anexo 2, se observa el documento *Instructivo de control y fiscalización de fondos públicos administrados por organizaciones de desarrollo comunal*, el cual es una hoja de verificación o guía, con la cual los auditores comunales realizan las auditorías

5.3.3 Conclusiones de la propuesta

El objetivo de la propuesta es priorizar el seguimiento de los hallazgos de los informes de auditoría, para que solamente las no conformidades requieran la visita de los funcionarios de las DR en las ODC, para obtener un plan de trabajo para corregir las no conformidades, mientras que, para el caso de las oportunidades de mejora, las ODC se notifican a través del informe de auditoría comunal. El seguimiento para ambos casos se realiza conforme al procedimiento planteado en la [sección 5.1](#)

En cuanto los criterios para categorizar los hallazgos deben establecerse conjuntamente entre la Dirección Nacional y el Departamento de Auditoría Comunal, ya que, al no contarse con un sistema de gestión de calidad, las auditorías no se realizan para evaluar el grado de conformidad, en relación con una norma en

específico, sin embargo, tal y como se ha mencionado, cuando se comprometa el uso de los fondos públicos se debe evidenciar como no conformidad.

Esta medida surge como una necesidad de la Dirección Nacional, ya que actualmente los informes de auditoría presentan recomendaciones, pero no todas requieren el mismo seguimiento, puesto que algunas pueden verse como observaciones u oportunidades de mejora. Con esto se busca optimizar los recursos de los funcionarios involucrados en el proceso de seguimiento entre ellos: DND, DR, DAC y ODC.

5.4. Propuesta de mejora en los procesos de capacitación

Según lo determinado en esta investigación, se detectan problemas, tanto en la metodología de capacitación de funcionarios de los DINADECO en las direcciones regionales como en los miembros de las juntas directivas de las ODC, por lo que se busca solucionar dicha problemática de una manera sistemática.

La primera etapa de la propuesta consiste en fortalecer las aptitudes de los trabajadores de las DR para que puedan realizar sus funciones de una mejor manera. La segunda etapa consiste en aprovechar las deficiencias identificadas en los informes de auditoría acerca de la metodología de trabajo de las ODC y

atacarlas, mediante capacitaciones en los temas que presentan la mayor incidencia en las auditorías, ya que estos generan un 70% de las recomendaciones de las mismas.

5.4.1 Gestión del Talento Humano de los funcionarios de las DR

Se genera la siguiente propuesta, la cual es una guía para estandarizar las actividades y la documentación básica requerida en cada etapa de la gestión del talento humano para realizar mejoras al desempeño de los funcionarios que trabajan en las direcciones regionales de DINADECO.

Asimismo, el objetivo de la propuesta es estandarizar el proceso de gestión y supervisión del talento humano que trabaja en las Direcciones Regionales de DINADECO, sin embargo, esta propuesta puede servir como base para estandarizar el proceso a toda la organización. Dentro del alcance están los funcionarios de las Direcciones Regionales de DINADECO, durante el proceso de contratación, inducción, supervisión (evaluación del desempeño) y capacitación.

Contratación del personal

Al ser contratado, se debe velar porque el funcionario lea y firme el documento llamado Compromiso del personal. (Ver [Apéndice 5](#)). Una vez asignado el funcionario a la dependencia solicitante, se debe mantener un expediente actualizado, acorde con los requerimientos mínimos establecidos para el puesto. Este expediente puede mantenerse de forma física, digital o de ambas formas.

Inducción y capacitación

Una vez ingresado el funcionario, la Jefatura correspondiente debe coordinar la programación y realización de la respectiva inducción, se abarcan los aspectos generales de la Institución, así como de sus Reglamentos y la inducción del quehacer de cada dependencia institucional. Esta inducción debe realizarse en un plazo no mayor a 3 meses de haber iniciado el funcionario las labores.

Adicionalmente se debe entregar al funcionario entrante los reglamentos, leyes y cualquier otro documento necesario para conocer sus responsabilidades, derechos y obligaciones. Esta inducción se documenta utilizando el registro llamado Evaluación de la efectividad de las actividades de inducción o capacitación. (Ver [Apéndice 6](#)).

De igual manera, debe entregar por escrito las funciones, responsabilidades, autoridad, además, la sede de trabajo de acuerdo al puesto y el horario, lo cual debe quedar registrado en el documento Competencias del Personal (Ver [Apéndice 4](#)).

Posterior al proceso de inducción, se debe asegurar que el funcionario nuevo realice el trabajo para el cual fue contratado bajo la tutela de personal experimentado. Dicha tutela es definida por cada jefatura correspondiente, según lo crea oportuno. La jefatura debe aprobar este proceso y registrarlo en el formulario llamado: Inducción de Personal. En caso de que a un trabajador se le asignen nuevas funciones, debe recibir el proceso de inducción respectivo y seguir los mismos pasos citados anteriormente y modificar el contenido del formulario: Competencias del Personal.

Supervisión del personal

Tiene como propósito evidenciar el cumplimiento de las funciones asignadas al personal y verificar si las mismas cumplen conforme a los objetivos para los cuales se realizan, se utiliza para este fin el documento llamado Supervisión del Personal (ver [Apéndice 8](#)), se debe establecer los responsables para la supervisión, generalmente el jefe inmediato es el encargado de realizarla.

Por ende, la supervisión puede incluir una combinación de técnicas, tales como: observaciones in situ de las actividades que realiza el personal, revisiones de informes u otros registros, entrevistas, reuniones con el personal para evaluar el desempeño. Los resultados de esta supervisión permiten orientar a los colaboradores en los quehaceres diarios, buscar oportunidades de mejora e identificar sus necesidades de capacitación, con miras a la ejecución eficiente de su trabajo.

Capacitación

Se debe enviar anualmente una circular a los funcionarios en donde le indique los plazos para iniciar con el periodo de identificación. Anualmente, el funcionario tiene la responsabilidad de indicar sus necesidades de capacitación. El jefe inmediato debe revisar las necesidades y validar o rechazar las solicitudes presentadas en el plazo. En caso de rechazo, se debe justificar la razón. Adicionalmente, el jefe inmediato puede agregar necesidades de capacitación que crea oportunas para el funcionario, los resultados de la evaluación de desempeño que se hace en la supervisión del personal deben servir como herramienta para detectar oportunidades de mejora en los empleados.

Es responsabilidad del funcionario incluir en el registro llamado: Competencia del Personal, las capacitaciones recibidas y las impartidas. Igualmente, cada vez

que se reciba una capacitación el funcionario debe completar la información en el documento: Evaluación de la efectividad de las actividades de inducción o capacitación.

También, las jefaturas pueden determinar si una capacitación programada requiere la realización de un examen. En caso de aplicar un examen, una vez revisados, debe comunicarse la calificación de cada funcionario en forma confidencial. Además, las jefaturas pueden reunirse y evaluar los resultados para asegurar la mejora continua en los procesos de capacitación interna y medir su eficacia, para así decidir si se requiere modificar la estrategia.

La propuesta de Gestión de Talento Humano tiene como base el Ciclo de Mejora continua, también llamado ciclo PDCA, el cual es una herramienta sistemática muy utilizada, usada para implementar un sistema de mejora continua, ya que se planifica las actividades y la documentación requerida para realizar la mejora, luego se podrá implementar comenzando a seguir la guía propuesta, para posteriormente verificar los resultados con las evaluaciones de desempeño y, por último, se deben estudiar los resultados y compararlos con el funcionamiento de las actividades antes de haber sido implementada la mejora.

En cuanto a la documentación necesaria para la puesta en marcha de la propuesta, ya ha sido elaborada como parte de esta investigación y se incluyen en el apéndice. Los documentos requeridos son:

- Compromiso del Personal
- Evaluación de la efectividad de las actividades de inducción y capacitación
- Competencias del Personal
- Inducción del Personal
- Supervisión del Personal

La siguiente tabla muestra los registros y la frecuencia de su uso para la Gestión del Talento Humano en DINADECO.

Tabla 21. Registros de la Gestión del Talento Humano.

Registro propuesto	Debe llenarse	Responsable
Contratación del personal	Al comenzar a laborar para DINADECO	Funcionario
Inducción	Al comenzar a laborar para DINADECO	Jefatura DR
Competencias del personal	Al comenzar a laborar para DINADECO. Cuando cambien las funciones. Al recibir capacitaciones.	Funcionario
Supervisión del Personal	Anualmente	Jefatura DR

Fuente: Barrantes, 2017.

5.4.2 Capacitación a los dirigentes comunales de las ODC

La falta de capacitación a las ODC se evidencia con el análisis de las recomendaciones que se encuentran en los informes de auditoría comunal, que se efectuó en la [sección 4.11](#) de este documento. Donde se recopilan las 222 recomendaciones presentes en 16 informes de auditoría comunal, para luego analizarlas y clasificarlas, según criterios de similitud entre estas.

Determinación de los temas de las capacitaciones

Muchas de las recomendaciones que se encuentran en los informes de auditoría se podrían eliminar o minimizar su incidencia, si se logra fortalecer el conocimiento de los miembros de las juntas directivas de las ODC, esto a través de procesos de capacitación brindados por funcionarios de las direcciones regionales de DINADECO, razón por la cual resulta fundamental, establecer los temas a capacitar.

Para determinar las necesidades de capacitación de las ODC se utilizan las categorías de recomendaciones planteadas en el capítulo 4, se evalúa cuáles son las evidencias que se encuentran dentro de cada una, y así las categorías que mayor cantidad de recomendaciones agrupan, se definen como los temas donde los funcionarios de las direcciones regionales deben enfocar la capacitación hacia las juntas directivas de las ODC.

La siguiente tabla muestra las categorías que se determinaron como principales, según el Diagrama de Pareto de la figura 21.

Tabla 22. Categorías de recomendaciones más frecuentes dirigidas a las ODC.

TIPO DE RECOMENDACIÓN	FRECUENCIA
Manejo de libros	59
Medios de pago	32
Asamblea ODC	22
Manejo de fondos	22
Conciliaciones bancarias y estados financieros	21

Fuente: Barrantes, 2017.

Las cinco categorías mostradas en la tabla anterior agrupan 156 recomendaciones del total de 222 encontradas en los 16 informes de auditoría comunal analizados, lo que representa un 70% de las recomendaciones analizadas.

La propuesta consiste en plantear cinco enfoques de capacitación a las ODC por parte de funcionarios de las Direcciones Regionales, uno por cada categoría determinada que buscan fortalecer el conocimiento en las áreas específicas donde más recomendaciones se encuentran, y así reducir su incidencia. A continuación,

se describen las categorías y las recomendaciones más frecuentes dentro de cada una de ellas.

Capacitación sobre manejo de libros: los diversos tipos de libros que se requieren para su funcionamiento resultan en el principal elemento de control interno de las ODC, existen muchos aspectos básicos establecidos para el manejo de libros, tales como: la legalización por parte de las DR, su custodia, en esta categoría se agrupan las recomendaciones que describen aspectos relacionados con los libros que reglamentariamente toda ODC debe poseer, el 27% de las recomendaciones encontradas en los informes de auditoría son relacionados con este tema, de ahí la importancia de capacitar a las juntas directivas de las ODC. Las principales recomendaciones encontradas en los informes son:

- Que el libro de afiliados se mantenga siempre debidamente actualizado y que incluya la información para cada uno de los afiliados.
- Que se proceda con la legalización del libro de tesorería para cada cuenta o en un mismo libro utilizar la mitad para cada una, y ponerlo al día.
- Que los libros de actas no presenten borriones, tachones, renglones en blanco ni sobre escrituras en los renglones ni en los márgenes
- Que se legalice un libro de afiliados con el fin de cumplir lo establecido por ley, como función del secretario de la Junta Directiva.
- Que en el libro de proyectos siempre se incluyan todos los datos necesarios, para identificar las transacciones dadas con los fondos del proyecto.

- Evitar las inconsistencias de forma y fondo en el libro auxiliar de caja chica.

Capacitación sobre Medios de pago: Toda transacción financiera o administrativa deberá respaldarse y justificarse conforme lo indica el artículo 62 del reglamento a la Ley 3859. En esta categoría se ubican las recomendaciones que se emanan acerca de las formas en que las ODC realizan el pago de dineros, así como facturas o comprobantes de pagos, entre otras, las recomendaciones agrupadas en esta categoría representan el 14%, y se describen a continuación:

- Depositar los dineros recibidos, el día hábil siguiente y realizar todos los pagos con cheques mancomunados a cuenta bancaria.
- Que, a partir de la fecha de lectura del informe, se implemente el uso del sello sugerido.
- Que se utilicen los sellos recomendados en este informe para uso de la Tesorería, con el fin de llevar un mayor control de las facturas.
- Evitar hacer pagos contra comprobantes genéricos o facturas, sin estar autorizadas por la Dirección General de Tributación.
- Las transacciones de efectivo que se realicen con facturas formales, de aceptación general establecidos por la Dirección General de Tributación.
- Utilizar las facturas de ingreso; como los recibos de dinero: membretados, numerados y preferiblemente autorizados por tributación.

- Velar siempre para que la tesorería solamente emita cheques que estén amparados de previo a un acuerdo de junta directiva.
- Asumir la práctica de completar todos los datos requeridos en el talón o colilla de cada cheque emitido.
- Considerar la compra o creación de boletas de comprobantes para cheques.
- Inutilizar todas las facturas soporte de las erogaciones efectuadas, al momento de emitir los cheques, estampando: Cancelado.

Capacitación sobre aspectos de la Asamblea ODC: La asamblea son las reuniones que se realizan con los afiliados a las ODC, sirve como fuente de información, ahí se toman decisiones y acuerdos, se nombran miembros de junta directiva, se reforman estatutos, se aprueba el plan de trabajo, entre otros aspectos. Al proponer capacitación sobre este tema, se busca mejorar aspectos relacionados con estas asambleas, dentro de las recomendaciones que se encontraron relacionadas con el tema se describen los siguientes hallazgos:

- Que la JD sesione ordinariamente por lo menos 2 veces al mes, en el sitio, fecha y hora determinada por sus integrantes.
- Que junto con el plan anual de trabajo se presente a la asamblea general para su aprobación el presupuesto anual.
- Asamblea general en primera convocatoria no cumple con reglamento de 50% del padrón, más uno.

- Que la Junta Directiva ponga en conocimiento de la Asamblea General el presente informe.

Capacitación sobre Manejo de fondos: las ODC necesitan recursos económicos para cumplir con el plan de trabajo aprobado en asamblea general. Es decir, debe formar un patrimonio. En el caso de las asociaciones de desarrollo de la comunidad, el patrimonio está detallado en el artículo 60 del Reglamento a la Ley sobre el Desarrollo de la Comunidad (Nº 3859), este patrimonio es propiedad de la asociación y no de ningún afiliado en particular, le pertenece a la comunidad, a todos los afiliados y debe ser administrado por una junta directiva. A continuación, se muestran algunas evidencias de las auditorías sobre la necesidad de mejorar aspectos relacionados con el manejo de los fondos públicos:

- Disponer de una segunda cuenta corriente para el manejo de dineros de sectores privados u originados por las actividades propias.
- Los fondos públicos que reciban deben manejarse en una cuenta corriente de un banco público separada de los fondos privados.
- Todos los fondos deben ser canalizados a través de la tesorería de la JD y ser depositados en una cuenta corriente o más, si fuera necesario.
- Solicitarle a Caja Única del Ministerio de Hacienda un estado de cuenta de los movimientos del Fondo de Proyectos cada mes.

Capacitación para Conciliaciones bancarias y estados financieros: siempre se recomienda que la ODC contrate un profesional en Contabilidad para manejar el

libro de diario, el mayor y el de inventarios y balances. Según el Reglamento a la Ley 3859 en el artículo 39, inciso f) es deber de la junta directiva contratar a un contador para que lleve la contabilidad de la asociación cuando sus operaciones anuales sean superiores a cinco millones de colones, sin embargo, aunque el monto sea inferior al mencionado, siempre es recomendable tener un profesional a cargo. En el caso de esta categoría son las siguientes dos recomendaciones que se repiten en los informes de auditoría:

- Solicitar al contador privado contratado para que confeccione conciliaciones bancarias, y realice los registros según corresponda.
- Que se cuente con un contador privado para la confección de estados financieros cada mes.

5.4.3 Conclusiones de la propuesta de capacitación a las ODC.

Esta propuesta de capacitación no representa ningún costo adicional para la institución, ya que como parte de las funciones de las Direcciones Regionales que se describen en la estructura orgánica de DINADECO se encuentra: ***“Realizar actividades de capacitación y asesoría a la dirigencia comunal en coordinación con el Departamento de Capacitación Comunal”***, por lo que una de las labores fundamentales de la institución consiste precisamente en formar dirigentes comunales con habilidades propicias para el desarrollo de las comunidades.

Es por esto que una vez determinados los temas de interés para las capacitaciones a las ODC, el Departamento de Capacitación Comunal debe coordinar y evaluar, junto con las Direcciones Regionales, las actividades de capacitación para la planeación de las actividades de capacitación.

Primero que todo se debe planificar las actividades y los elementos de capacitación, con la finalidad de optimizar los recursos para alcanzar los objetivos propuestos. Al realizar la planificación se crea una estructura básica que sirve de guía para facilitar la organización de los contenidos, su ejecución y propiciar un mejor aprovechamiento del tiempo, siempre buscando maximizar la asimilación de los contenidos por parte de la dirigencia comunal.

El personal del Departamento de Capacitación Comunal es el encargado de preparar cada capacitación, definir los elementos básicos que la integran, tales como: objetivos, contenidos, actividades, técnicas de enseñanza, recursos audiovisuales y técnicas de evaluación. En el Anexo 6 se puede observar el organigrama de DINADECO.

Debido a la gran cantidad de ODC en el todo país, se debe valorar elaborar diferentes tipos de capacitaciones, no solamente en la modalidad presencial, sino

virtuales o mediante videos tutoriales, afiches o documentos de fácil interpretación, donde se haga la transferencia de conocimientos de una manera sencilla.

Para velar por el máximo aprovechamiento de dichas capacitaciones se propone el uso del registro llamado Evaluación de capacitación a las ODC (ver [Apéndice 9](#)), en el cual se registran información relevante de la capacitación. Igualmente, es necesaria una coordinación entre el Departamento de Auditoría Comunal y las Direcciones Regionales para determinar el mecanismo de evaluación del aprovechamiento por parte de los miembros del movimiento comunal.

En la siguiente tabla se define la frecuencia de las capacitaciones por parte de los funcionarios de las DR a las Juntas Directivas de la ODC, con lo cual se facilita la programación del trabajo de capacitación comunal.

Tabla 23. Frecuencia de capacitaciones a las ODC.

TEMA CAPACITACIÓN	FRECUENCIA
Manejo de libros	Semestral
Medios de pagos	Anual
Manejo de fondos	Anual
Asamblea ODC	Anual
Conciliaciones bancarias y estados financieros	Anual

Fuente: Barrantes, 2017.

5.5 Beneficios del plan de mejora del proceso de seguimiento de las recomendaciones de los informes de auditoría comunal

Las mejoras propuestas en este proyecto no requiere inversiones extras a las asignadas en el presupuesto institucional, ya que están contempladas con los recursos que la institución ya cuenta como; tiempo de la jornada laboral, funcionarios, capacitaciones etc. Estas son soluciones básicas que impactan positivamente la forma actual de trabajar y en las cuales la aplicación de herramientas sencillas como el PHVA pueden brindar soluciones no solamente en el proceso en estudio, sino en las actividades institucionales de DINADECO.

La naturaleza del proceso en estudio genera retos, en cuanto al impacto real del plan de mejora en el proceso de seguimiento a las recomendaciones de los informes de auditoría comunal.

Al tratarse de una empresa de servicios del sector público, la mejora se evalúa desde la perspectiva de mejora en la calidad del servicio que brinda DINADECO, tanto a las comunidades beneficiadas con proyectos a través del impulso a su desarrollo, como a todos los ciudadanos del país a través del adecuado manejo de fondos públicos, como lo exige la Contraloría General de la República.

5.5.1 Beneficio en el manejo de fondos públicos

En el caso de las empresas con fines de lucro, los beneficios de las mejoras en los procesos empresariales tienen como objetivo brindar una ventaja competitiva que se pueda medir en función de la utilidad, asimismo, por la reducción de un costo, el aumento de un ingreso y que se vea reflejado en un beneficio económico para la compañía.

Sin embargo, en el sector público no hay tal cosa como la competencia. No obstante, existen razones por las cuales las organizaciones públicas deben seguir mejorando su funcionamiento. Dentro del alcance de este proyecto el principal beneficio se relaciona con brindar una mayor transparencia y eficiencia en el desempeño del proceso de la fiscalización de los fondos públicos que DINADECO transfiere a las ODC para el desarrollo comunal.

La evaluación de los beneficios de la mejora en la eficiencia del seguimiento a las recomendaciones de las auditorías comunales puede evaluarse en función del cumplimiento de la normativa *“Normas de control interno para los sujetos privados que custodien o administren, por cualquier título, fondos públicos” N-1-2009-CO-DFOE*, de la Contraloría General de la República, ya que dicha norma dicta las directrices para el proceso de auditoría comunal de DINADECO.

5.5.2 Beneficio en la forma de trabajar

Una vez propuesto el plan de mejora, se obtienen beneficios en la forma de realizar el seguimiento de las recomendaciones de las auditorías comunales, tales como: Diseño de un flujo continuo a través de la eliminación de desperdicios en el proceso de trabajo, con lo cual se busca la simplificación en la forma de trabajar. La reducción de actividades que no aportan valor es parte del diseño de un flujo de trabajo más eficiente. Con la presente propuesta se busca primero establecer una línea base en el proceso de seguimiento a las auditorías comunales, lo que permite establecer parámetros de referencia para la mejora en la eficiencia del proceso.

5.6 Implementación del plan de mejora

El éxito en la ejecución del mismo dependerá de la capacidad que tenga DINADECO de alinear el proceso de seguimiento, incorporando DR, DAC y ODC. Sin lugar a duda, la coordinación interna entre las Direcciones Regionales y Departamento de Auditoría Comunal será un factor clave en el éxito del proceso, ambos departamentos deben tener claras sus competencias, y coordinar las labores que deben realizar en conjunto.

Se recomienda que el plan de mejora se comience a ejecutar por etapas.

Primera etapa: Diciembre 2017

Evaluar y aprobar las propuestas del plan.

Capacitar en el uso de MeisterTask.

Definir las categorías de prioridad de seguimiento de las recomendaciones.

Segunda Etapa: arranca enero 2018

Inicio al uso del nuevo procedimiento.

Iniciar el uso del programa de MeisterTask.

Inicia uso del programa de Gestión del Talento Humano para los funcionarios de DR.

Inicia plan de capacitaciones.

Tercera Etapa: Diciembre 2018

Evaluación de los resultados, verificar eficiencia en el seguimiento de los proyectos auditados.

Elaborar plan de trabajo para el seguimiento, según resultados obtenidos.

Tabla 24. Cronograma para la implementación del plan de mejora.

ACTIVIDAD	Duración	Comienzo	Fin
Primera etapa	40 días	lun 11-12-17	vie 02-02-18
Evaluar y aprobar las propuestas del plan	10 días	lun 11-12-17	vie 22-12-17
Capacitar en el uso de MeisterTask	10 días	lun 08-01-18	vie 19-01-18
Definir las categorías de prioridad de seguimiento de las recomendaciones	20 días	lun 08-01-18	vie 02-02-18
Segunda Etapa	240 días	lun 08-01-18	vie 07-12-18
Iniciar el uso del nuevo procedimiento	240 días	lun 08-01-18	vie 07-12-18
Iniciar el uso del programa de MeisterTask	240 días	lun 08-01-18	vie 07-12-18
Inicia uso del programa de Gestión del Talento Humano para los funcionarios de DR.	240 días	lun 08-01-18	vie 07-12-18
Inicia plan de capacitaciones	220 días	lun 05-02-18	vie 07-12-18
Tercera etapa	119 días	lun 02-07-18	jue 13-12-18
Primera evaluación de los resultados	10 días	lun 02-07-18	vie 13-07-18
Segunda evaluación de los resultados, verificar eficiencia en el seguimiento de los proyectos auditados.	9 días	lun 03-12-18	jue 13-12-18
Elaborar plan de trabajo para el seguimiento según resultados obtenidos.	5 días	jue 13-12-18	mié 19-12-18

Fuente: Barrantes, 2017.

CAPÍTULO VI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 Conclusiones

A continuación, se presentan las conclusiones del proyecto de investigación que se obtienen luego de haber aplicado la metodología DMAIC al proceso actual de seguimiento de las recomendaciones. Como resultado del estudio realizado, se ha logrado cumplir con los objetivos planteados en la investigación.

El objetivo general se cumple, pues se genera un plan compuesto por 6 seis propuestas enfocadas en medir la eficiencia del procedimiento de seguimiento a las recomendaciones de los informes de auditoría comunal.

Para poder realizar el proyecto se trabajó bajo la metodología DMAIC. En las fases de definición y medición se describe el estado actual del proceso de seguimiento a las auditorías comunales y se determinan indicadores del proceso, tanto de eficiencia como de tiempo.

Se determinaron las causas que provocan la problemática actual en el proceso de seguimiento, esto se realizó con el aporte del Departamento de Auditoría Comunal y los jefes de las Direcciones Regionales, todo esto como parte de la etapa de análisis de la metodología planteada. También como parte de esta fase se realizó un análisis a las recomendaciones que se encontraron en los informes de auditoría

comunal, lo cual permitió clasificar las recomendaciones en categorías, según criterios de afinidad, y cuantificar el número de evidencias en cada categoría.

Como parte de la mejora, se comienza con la primera propuesta, en la cual se parte del principio de que no se mejora lo que no se mide, por lo tanto, se establecieron tiempos y responsables a cada actividad y se crearon dos escenarios para el desarrollo del procedimiento propuesto con el objetivo de valorar el tiempo de ciclo del nuevo procedimiento, primero utilizando archivos impresos y luego archivos digitales.

Gracias a la utilización del diagrama de Gantt, se pudieron determinar las actividades correspondientes a la ruta crítica, las cuales afectan directamente la fecha de finalización del proceso de seguimiento, por lo cual estas actividades son prioridad para el cumplimiento de los tiempos establecidos.

Como parte de la fase de Control del DMAIC se elaboraron cinco propuestas buscando mantener el desempeño del procedimiento propuesto. La propuesta de utilizar MeisterTask es con el objetivo de mantener información en línea del estado de cada proceso de seguimiento, a su vez que facilita la transferencia de información, se facilita el control del proceso.

La propuesta basada en priorizar el seguimiento de las recomendaciones se realiza con el objetivo de optimizar el uso de los recursos en las recomendaciones de alta prioridad que realmente requieren el proceso de seguimiento, y las recomendaciones de baja prioridad se pueden tratar como observaciones u oportunidades de mejora. De esta manera, la información relevante de los informes de auditoría se encontrará clasificada, facilitando la toma de decisiones.

Con la propuesta basada en la Gestión del Talento Humano se busca mejorar el desarrollo de los funcionarios, así como el control de las necesidades de capacitación a través de las mediciones de desempeño, con lo cual se desea mejorar los procesos de inducción y capacitación de los funcionarios, a la vez que esta propuesta puede implementarse como plan piloto dentro de las Direcciones Regionales y luego trasladarse a otras, ya que la Gestión del talento humano resulta básico para pensar en un Sistema de Gestión de Calidad en un futuro dentro de DINADECO.

Otra de las propuestas planteadas es realizar capacitaciones a las ODC, pero utilizando el análisis de las recomendaciones realizado en el capítulo 4, se determinan los cinco temas de prioridad en la capacitación. También, es importante buscar la metodología que más facilidad de aprovechamiento de los dirigentes comunales brinde, buscando la simplificación de la metodología de capacitación.

Una vez elaborado el plan de mejora, con el objetivo de aumentar la eficiencia del proceso de seguimiento de las auditorías comunales, se entiende que el principal beneficio es respecto a una nueva forma de hacer el proceso que le permita a DINADECO y en especial al DAC cumplir los objetivos de las auditorías y la fiscalización de fondos públicos para proyectos comunales.

El proceso de seguimiento de las recomendaciones es visto dentro de la institución como un enfoque de la gestión por funciones, donde la orientación de los resultados está enfocada a la tarea, por lo que se pierde la perspectiva, tanto del cliente interno como externo, y dificulta el trabajo en equipo, ya que existe división entre los departamentos.

6.2 Recomendaciones

Las recomendaciones del presente trabajo se agrupan en función de a quién van dirigidas:

6.2.1 Recomendaciones para DINADECO:

Para alcanzar cumplir el objetivo de este proyecto, se requiere un gran compromiso de parte de la Dirección Nacional y las personas involucradas dentro

del proceso de seguimiento de las recomendaciones, el primer paso para mejorar es generar un cambio en la manera de trabajar.

Se recomienda implementar el enfoque basado en procesos dentro de DINADECO, en donde se identifica el proceso de seguimiento de las recomendaciones de las auditorías comunales. Los departamentos que tienen responsabilidad en dicho proceso trabajan en función de los objetivos del mismo y no en función de las tareas de cada departamento como hasta ahora se viene trabajando. Una ventaja del enfoque basado en procesos es el control continuo que proporciona sobre los vínculos entre los procesos de cada departamento, así como sobre su combinación e interacción, con lo que se favorece la integración interdepartamental y el trabajo en equipo.

Se recomienda a DINADECO gestionar con otras instituciones como el MEP o el INA, para elaborar programas de formación de personal para el movimiento comunal, ya que se ha detectado que las nuevas generaciones no participan en el proceso de desarrollo de las comunidades, por lo que quizá incorporarlos en los planes de estudios secundarios por parte del MEP o programas de capacitación libres por parte del INA, fomenten la participación de más personas y mejor capacitas al desarrollo comunal.

Se recomienda implementar herramientas tecnológicas, como por ejemplo la firma digital, con lo cual los tiempos de espera y los traslados en los procesos se reducen y se vuelven más eficientes. De igual forma, la integración de sistemas de información en línea que vayan de la mano propuestas y leyes del Gobierno de Costa Rica, tales como *LEY DE PROTECCIÓN AL CIUDADANO DEL EXCESO DE REQUISITOS Y TRÁMITES ADMINISTRATIVOS Ley No. 8220 de 4 de marzo de 2002*.

Respecto a las ODC, las Juntas Directivas se componen en su mayoría por personas mayores, ya que la participación de jóvenes en el movimiento de desarrollo comunal es escasa, por lo que tanto las capacitaciones como la implementación de la tecnología para el proceso de desarrollo comunal deben considerar que el proceso puede ser más lento o complicado, por lo que si se va a capacitar utilizando conferencias en vivo por ejemplo (o mediante videos tutoriales, se busque simplificar las capacitaciones para buscar un mejor aprovechamiento de las ODC.

6.2.2 Recomendaciones para las Direcciones Regionales:

Se debe considerar que debido a que las Juntas Directivas de las ODC deben elegirse cada dos años, se recomienda que las Direcciones Regionales y el Departamento de Capacitación Comunal planifiquen las capacitaciones que se

imparten a los miembros de las ODC, para efectuarlas en la medida de lo posible al iniciar el periodo de administración de cada junta directiva para aprovechar al máximo los conocimientos que se transfieren en los talleres.

Se recomienda que antes de iniciar un proyecto financiado con fondos de DINADECO, las ODC se sometan a un control por parte de las DR, para verificar el estado de la documentación, registros y aspectos básicos, con el objetivo de corregir cualquier evidencia encontrada, y así evitar que todas se conviertan en recomendaciones de las auditorías que realiza el DAC.

Se recomienda a las jefaturas de las DR comenzar con el uso del programa de gestión del talento humano el cual fue incluido como parte de las propuestas del capítulo 5.

6.2.3 Recomendaciones para el Departamento de Auditoría Comunal:

Se recomienda al DAC, comenzar con el uso de la herramienta MeisterTask para tener un mayor control del estado del proceso de seguimiento, así como también, información siempre en línea respecto a los proyectos auditados.

Se recomienda al DAC, en la medida de lo posible, realizar las auditorías y, por consiguiente, el proceso de seguimiento de las recomendaciones, bajo la misma administración de una Junta Directiva, ya que, en ocasiones, se realiza la auditoría a una JD y ya para el proceso de seguimiento se ha nombrado otra JD que quizás no tiene la capacitación para efectuar las acciones de mejora solicitadas en el informe de auditoría comunal.

Se recomienda al Departamento de Auditoría Comunal, simplificar la redacción de las recomendaciones en la medida de lo posible, ya que el usuario de dichas recomendaciones es personal de las ODC, que, en ocasiones, pueden tener limitaciones para interpretar terminología técnica, y, por lo tanto, verse imposibilitado de cumplir con lo solicitado por DAC.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Acuña, Jorge. Mejoramiento de la calidad: un enfoque a los servicios. 1ª. Ed. Editorial Tecnológica de Costa Rica. Cartago, 2004.

Ander, E. (1980). Metodología y Práctica del Desarrollo de la Comunidad (9ª ed). Buenos Aires, Argentina: HVMANITAS.

Blaya, Inmaculada. Gestión por Procesos. Oficina de Gestión y Control de la Calidad, Universidad Miguel Hernández de Elche, España, 2006.

Bersbach, P. (2009). The first step of DMAIC – Define. Disponible en: <http://www.sixsigmatrainingconsulting.com/uncategorized/the-first-step-of-dmaic-%E2%80%93-define/>

Castillo Carmona, M. (2015) (Tesis inédita de maestría). Propuesta metodológica basada en estándares internacionales, para administrar la ejecución de los proyectos comunales financiados por la Dirección Nacional de Desarrollo de la Comunidad, DINADECO. Instituto Centroamericano de Administración Pública. San José. Costa Rica.

Davidson, J. (1999). La Dirección de proyectos en las organizaciones. Cómo utilizar bien el tiempo, las técnicas y la gente. Ediciones Granica S.A. Barcelona, España.

Contraloría General de la República. (2011). Informe Nro. DFOE-DL-IF-21-2011. Informe sobre la gestión de la Dirección Nacional de Desarrollo de la Comunidad (DINADECO).

Dirección Nacional de Desarrollo de la Comunidad, DINADECO. Ley No. 3859. Sobre el Desarrollo de la Comunidad. Recuperado el 14 de febrero de 2017 de http://www.dinadeco.go.cr/index.php?module=Pagesetter&type=file&func=get&tid=8&fid=doc_digital&pid=15

Gómez, E & Capuz, S. (2012). El proyecto y su dirección y gestión. Universidad Politécnica de Valencia. Valencia, España.

Guerrero, O. (1997). Principios de Administración Pública. Universidad Autónoma de México.

Guillen, A., Sáenz, K., Badii, M. & Castillo, J. (2009). Origen, espacio y niveles de participación ciudadana. Daena: International Journal of Good Conscience.

Gutiérrez Pulido, H. (2014). Calidad y Productividad. 4ª ed. México: Ed. McGraw Hill.

Henderson, A. (2006). Antología del Curso Taller: Rediseño de Procesos y Agilización de Trámites. Instituto Centroamericano de Administración Pública – ICAP-. San José, Costa Rica

Hernández, C. (1996). Análisis Administrativo: Técnicas y Métodos. Primera Edición, Editorial EUNED, San José, Costa Rica.

Hernández, R; Fernández C; Baptista, P. (2006) Metodología de la Investigación (4ta ed.). México D.F: McGraw-Hill.

Instituto Centroamericano de Administración Pública –ICAP-. Análisis de Procesos y Elaboración de Manuales de Procedimientos, MIDEPLAN. San José, Costa Rica, 2008.

Mertens, D.M. (2005). Research and evaluation in education and psychology: Integrating diversity with quantitative, qualitative, and mixed methods. (2ª Ed). Thousand Oaks. United States.

MIDEPLAN. (2007). Guía para el Rediseño de Procesos. Área de Modernización del Estado. San José, Costa Rica.

MIDEPLAN. (2009). Guía para Levantamiento de Procesos. Área de Modernización del Estado. San José, Costa Rica.

MIDEPLAN. (2007). Guía para la elaboración de Diagramas de Flujo. Área de Modernización del Estado. San José, Costa Rica.

Organización Internacional de Normalización -ISO. (2015). Norma 9001 Sistemas de gestión de la calidad – Requisitos. Suiza.

Organización de las Naciones Unidas –ONU-. (2017). Cumbre de Desarrollo Sostenible. Disponible en: <http://www.un.org/es/sections/what-we-do/promote-sustainable-development/index.html>

Palacios, A. (2002). Investigación Administrativa. 1ed. Instituto Latinoamericano de Investigación y Capacitación Administrativa, San José, Costa Rica.

Palapa Sánchez, J. (2012). (Tesis inédita de maestría). Propuesta de Estandarización de Procesos. Instituto Politécnico Nacional. Mexico.

Project Management Institute, PMI. (2013). Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos (5ta ed.). Pensilvania, Estados Unidos.

Reyes, J.E & Martínez, J. (2012). Procesos de proyectos y competencias en dirección de proyectos. International Project Management Association, IPMA (1era ed.). Ciudad de Panamá, Panamá.

Rosales, R. (1999). Formulación y Evaluación de Proyectos. Instituto Centroamericano de Administración Pública, ICAP. San José, Costa Rica: Autor.

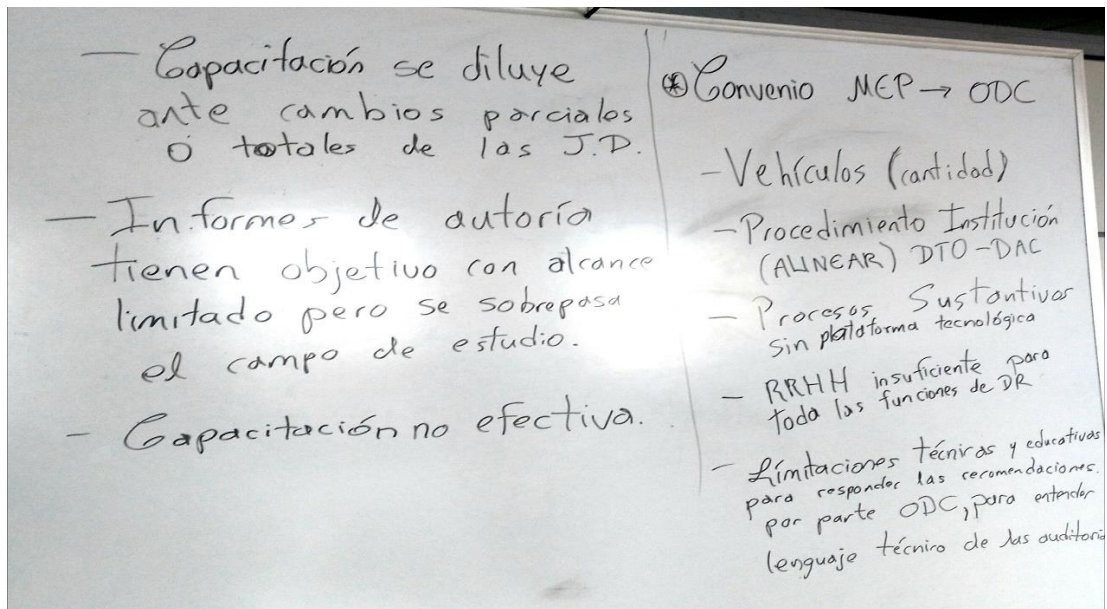
Sampieri, R, Fernández, C, Baptista, P. (2010) Metodología de la investigación. (5ta. ed.). D.F., México: McGraw Hill.

Vélez Proaño, R. (2014). (Tesis inédita de licenciatura). Diseño de un mapa de procesos para la Cooperativa de Transportes Loja. Universidad Técnica Particular de Loja. Ecuador.

Vieto Z. Juan Bautista. Manual General de Rediseño de Procesos, Unidad de Planificación Institucional, Ministerio de Hacienda, San José, Costa Rica. 2007.

**APÉNDICE 1. FOTOS DE LA REUNIÓN PARA REALIZAR EL
DIAGRAMA CAUSA Y EFECTO**

Ilustración 1. Fotos de reunión en DINADECO.



Fuente: Barrantes, 2017.

**APÉNDICE 2. FORMULARIO PARA ANÁLISIS MULTIVOTO
DE LAS CAUSAS DEL INCUMPLIMIENTO**

APENDICE 1. INCUMPLIMIENTO EN EL SEGUIMIENTO DE LAS RECOMENDACIONES DE LAS

CAUSAS	PUNTUACIÓN (0-10) (0 Sin Impacto, 10 Máximo Impacto).
Falta de personal especializado en las direcciones regionales.	
Falta de compromiso.	
Falta de capacitación a los funcionarios de las oficinas regionales.	
Falta de capacitación a las ODC.	
Deficiencia al momento de elegir los miembros de las JD de las ODC.	
Falta de establecer tiempos en el proceso de seguimiento de las recomendaciones.	
Vacío legal en la Ley 3859 para incumplimiento.	
Proceso poco simplificado para realizar trámites.	
Falta de un sistema informático integrado.	
Falta de vehículos en las regionales.	
Falta de control para medir el avance en el cumplimiento de las recomendaciones.	
Falta de control de las jefaturas en las DR.	
Otra: (favor indique y asigne puntuación):	

AUDITORÍAS COMUNALES

Fuente: Barrantes, 2017.

APÉNDICE 3. ANÁLISIS DE LAS RECOMENDACIONES

Apéndice 3. Recopilación de las recomendaciones encontradas en 16 informes de auditoría comunal.

TIPO	FRECUENCIA
Adecuado manejo de cheques y facturas	15
Sesionar al menos 2 veces por mes	5
Aprobar presupuesto anual	5
Atender recomendaciones	1
Ejecutar fin del Proyecto	1
Conciliaciones bancarias y estados financieros	15
Conservar informe auditoria	7
Asistencia 1 convocatoria	2
Corregir aspectos administrativos	1
Cuentas separadas	11
Enviar cronograma a DR con fecha cumplimiento	12
Devolver sobrante	3
Fondos canalizados por tesorería	1
Formulario de liquidación	10
Informe económico	6
JD lea y apruebe actas	1
Legalizar libros	11
Libros actualizados y ordenados	34
Seguridad de documentación ODC	6
Monto de contrato diferente a oferta	1
Presentar informe de auditoría a afiliados	2
Registro de activos	10
Tomar en cuenta anexos de este informe	2
Usar solo medios de pagos autorizados	5
Usar solo sello autorizado	4
TOTAL	222

Fuente: Barrantes, 2017. Con datos del Departamento de Auditoría Comunal.


Apéndice 3. Clasificación de las recomendaciones en contradas en 16 informes de auditoría comunal.

Clasificación de las recomendaciones	Número recomendaciones	Porcentaje relativo	Porcentaje acumulado
Manejo de libros	59	27%	27%
Medios de pago	32	14%	41%
Asamblea ODC	22	10%	51%
Conciliaciones bancarias y estados financieros	22	10%	61%
Manejo de fondos	21	9%	70%
Enviar cronograma a DR con fecha cumplimiento	11	5%	75%
Registro de activos	11	5%	80%
Formulario de liquidación	11	5%	85%
Relativo al Informe de auditoría	10	5%	90%
Seguridad de documentación ODC	10	5%	94%
Informe económico	6	3%	97%
Devolver sobrante	3	1%	98%
Monto de contrato diferente a oferta	2	1%	99%
Ejecutar fin del proyecto	1	0.5%	99.5%
Corregir aspectos administrativos	1	0.5%	100.0%

Fuente: Barrantes, 2017. Con datos del Departamento de Auditoría Comunal

APÉNDICE 4. COMPETENCIA TÉCNICA DEL PERSONAL

Apéndice 4. Competencias del personal

	DIRECCION TÉCNICA OPERATIVA	Rige a partir de: 01/01/01	Código: GENEREAR CÓDIGO
	Competencias del personal	Versión 01	Página 1 de 2

Nombre del funcionario:	
Nombre del cargo:	
Dependencia donde labora:	
Fecha:	

1. Funciones


Describir las actividades que realiza de acuerdo con el Decreto de la Estructura Organizativa vigente. Debe estar alineado con el registro de supervisión de personal:

--

2. Responsabilidades

Listar las actividades sobre las cuales el funcionario debe responder cuando decide sobre alguna situación en particular, utilizando como referencia de los procedimientos, protocolos, manuales, instructivos, formularios, guías, anexos u otros documentos):

--

	DIRECCION TÉCNICA OPERATIVA	Rige a partir de: 01/01/01	Código: GENEREAR CÓDIGO
	Competencias del personal	Versión 01	Página 2 de 2

3. Autoridad

Describir las actividades para las cuales, la persona puede emitir órdenes, que deben ser acatadas siempre que actúen con respecto a las leyes y normas vigentes:


4. Manejo y autorización de equipos y servicios

Cuando corresponda, autorización específica y detallada de equipos o bien servicios tales como inspecciones, por ejemplo:

Nombre del Funcionario		Fecha
Firma		

APÉNDICE 5. COMPROMISO DEL PERSONAL

Apéndice 5. Compromiso del personal


	DIRECCION TÉCNICA OPERATIVA	Rige a partir de: 01/01/01	Código: GENEREAR CÓDIGO
	Compromiso del personal	Versión 01	Página 1 de 2

Que el (la) suscrito (a): **XXXXXXXXXXXXXXXXXX** (nombre y apellidos), Cédula de identidad número: **X-XXXX-XXXX**, en mi condición de: **XXXXXXXXXXXX** (puesto) de la: **XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX** (dependencia).

:

1. **Competencia técnica:** Me comprometo a participar en las capacitaciones y programas de formación que DINADECO planifique y me asigne para contar con la competencia técnica necesaria y por ende ser apto (a) en los trabajos que desarrollo en la institución y contar con el juicio profesional que genere confianza.
2. **Independencia e Imparcialidad:** Declaro expresamente que estoy libre de presión comercial y financiera o de cualquier índole que pueda comprometer mi imparcialidad en el cumplimiento de mis funciones y responsabilidades dentro del DINADECO y que, en caso de tener algún tipo de presión interna o externa, será informada a quien corresponda jerárquicamente a fin de que sea mitigada por éste.
3. **Me comprometo a guardar reserva, sigilo y confidencialidad:** sobre la información privada, sensible y confidencial a la que tenga acceso en el ejercicio de las funciones que DINADECO me ha asignado.

Me comprometo a realizar mi trabajo de forma honesta y profesionalmente responsable, buscando alcanzar las expectativas que la institución tenga para mi puesto, comportarme tal y como establecen los valores institucionales del DINADECO.

	DIRECCION TÉCNICA OPERATIVA	Rige a partir de: 01/01/01	Código: GENEREAR CÓDIGO
	Compromiso del personal	Versión 01	Página 2 de 2

En consecuencia, me comprometo a:

- a. Manejar y custodiar con el debido cuidado y diligencia, toda la información que reciba.
 - b. Mantener la información debidamente resguardada y reservada para su uso indispensable y necesario.
 - c. Utilizar la información privada, sensible y confidencial a la que tenga acceso en el ejercicio de las funciones que el DINADECO me ha encomendado, únicamente para la finalidad para la cual fue requerida y facilitada, salvo que el dueño de la información autorice su uso en protección del interés público.
4. **Objetividad:** Me obligo a actuar en forma objetiva, fundamentando todos mis actos y decisiones en los criterios técnicos y profesionales pertinentes, manteniendo una actitud honesta y veraz.

En caso de incumplimiento a lo anteriormente citado la Institución ejercerá las acciones que procedan.


Leído lo anterior y estando conforme, firmo en **XXX**, a los **XXX** días del mes de **XXXXX** del **20XX**.

Firma _____.

----- UL -----

APÉNDICE 6. EVALUACIÓN DE INDUCCIÓN Y CAPACITACIÓN

Apéndice 6. Evaluación de la efectividad de las actividades de inducción o capacitación

	DIRECCION TÉCNICA OPERATIVA	Rige a partir de: 01/01/01	Código: GENEREAR CÓDIGO
	Evaluación de la efectividad de las actividades de inducción o capacitación	Versión 01	Página 1 de 1333

Dependencia: _____ **Fecha:** _____ **Duración:** _____

Tema: _____

Expositor: _____

Tipo de Curso: Capacitación: () Charla: () Taller: () Otro: _____

Evaluación:

INFORMACIÓN SOBRE:		CALIFICACIÓN				
1- EL TEMA		EXC	MB	B	R	M
Cómo considera:						
a-	El tiempo empleado					
b-	El tema tratado					
c-	La metodología utilizada					
d-	Los conocimientos recibidos					
2- EL INSTRUCTOR						
Cómo considera:						
a-	La transmisión de los conocimientos					
b-	Metodología utilizada					
c-	La puntualidad					
d-	Las respuestas ante consultas atendidas					

Escala de referencia para la calificación


EXC	MB	B	R	M
Excelente	Muy Bueno	Bueno	Regular	Malo
100	80	60	40	20

Comentarios o Sugerencias:

Nombre de la persona que
evalúa: _____

APÉNDICE 7. INDUCCIÓN DEL PERSONAL

Apéndice 7. Inducción del Personal

	DIRECCION TÉCNICA OPERATIVA	Rige a partir de: 01/01/01	Código: GENEREAR CÓDIGO
	Inducción del personal	Versión 01	Página 1 de 2

1. Información General:


Nombre del funcionario inducido:	
Número de identificación:	
Profesión:	
Cargo(s) que ocupa:	
Dependencia donde labora:	

2. Descripción:

Fecha (de...al...)	Actividad (es) realizada (s) (Procedimientos, instructivos, formularios, visita in situ, práctica supervisada, entre otros)	Responsable (Nombre y firma de quien realizó la inducción)	Tipo de inducción (Técnica, gestión o administrativa)

3. Análisis de la Inducción:

a. ¿La persona inducida se encuentra lista para trabajar sin supervisión? <input type="checkbox"/> Sí (proceda al apartado de firmas) <input type="checkbox"/> No (pase al punto "b")		b. ¿Qué tipo de inducción requiere? <input type="checkbox"/> Teórica <input type="checkbox"/> Presencial <input type="checkbox"/> Pasantía	
c. Fecha programada para la próxima inducción: 		d. Observaciones: 	
e. ¿El funcionario cuenta con la habilidad y destrezas necesarias para asumir sus funciones de forma satisfactoria? <input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No*		*Justifique: 	
Firma del funcionario que recibió la inducción: 			
Nombre y firma del Superior inmediato: 			

	DIRECCION TÉCNICA OPERATIVA	Rige a partir de: 01/01/01	Código: GENEREAR CÓDIGO
	Inducción del personal	Versión 01	Página 2 de 2


¿Se realizó examen durante la inducción?	¿Qué tipo de examen se realizó?	¿Aprobó la evaluación?	*Acción Tomada:
<input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No	<input type="checkbox"/> Documental <input type="checkbox"/> In situ <input type="checkbox"/> Mixta	<input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No *	

Nombre y firma del responsable de la inducción

Fuente: Barrantes, 2017.

APÉNDICE 8. SUPERVISIÓN DEL PERSONAL

Apéndice 8. Supervisión del Personal

	DIRECCION TÉCNICA OPERATIVA	Rige a partir de: 01/01/01	Código: GENEREAR CÓDIGO
	Supervision del personal	Versión 01	Página 1 de 2


Nombre del funcionario:			
Puesto:		Dependencia general:	
Período de evaluación:		Fecha:	

El día de hoy, se establecen las siguientes metas y objetivos que debo alcanzar para poder ser evaluado con evidencia objetiva, de acuerdo con las responsabilidades, autoridad y funciones establecidas en documento Competencias del Personal.

1. Planificación de metas

DIRECCIÓN REGIONAL	ACTIVIDAD	Descripción detallada de la actividad	Indicador	Meta propuesta	% de Eficiencia

Nombre y Firma del Superior Inmediato	Nombre y firma del funcionario

	DIRECCION TÉCNICA OPERATIVA	Rige a partir de: 01/01/01	Código: GENEREAR CÓDIGO
	Supervision del personal	Versión 01	Página 2 de 2

2. Seguimiento de las meta

Fecha de evaluación:
El avance del funcionario es:
<input type="checkbox"/> Aceptable <input type="checkbox"/> Requiere ajustarse a lo pactado
Observaciones y/o Comentarios

Nombre y Firma del Superior Inmediato	Nombre y firma del funcionario

**APÉNDICE 9. EVALUACIÓN DE CAPACITACIÓN A LAS
ODC**

Escala de referencia para la calificación

EXC	MB	B	R	M
Excelente	Muy Bueno	Bueno	Regular	Malo
100	80	60	40	20

Comentarios o Sugerencias:

Nombre de la persona que
evalúa:

Fuente: Barrantes, 2017.

ANEXO 1. PROCEDIMIENTO DE AUDITORÍA COMUNAL

Anexo 1. Procedimiento de Auditoría Comunal



MINISTERIO DE GOBERNACIÓN Y POLICÍA
Dirección Nacional de Desarrollo de la Comunidad

**Procedimiento de Auditoría Comunal para la fiscalización
de fondos públicos, asignados por el CNDC a
organizaciones comunales adscritas a la Ley N° 3859**

Marzo 2016

San José, Costa Rica

Índice

<u>1</u>	<u>Índice</u>	282
<u>2</u>	<u>Introducción</u>	283
<u>3</u>	<u>Objetivo</u>	283
<u>4</u>	<u>Alcance</u>	283
<u>5</u>	<u>Responsabilidades</u>	283
<u>6</u>	<u>Directrices y lineamientos</u>	284
<u>7</u>	<u>Descripción del procedimiento</u>	285
<u>8</u>	<u>Glosario de términos</u>	288
9	Anexos	
8	

Introducción

Los entes y órganos que reciben fondos públicos se ven en la obligación de cumplir con las directrices y normativa emitida por la Contraloría General de la República, la Ley N° 3859 “Sobre el Desarrollo de la Comunidad y su Reglamento”, directrices emitidas por el Consejo Nacional de Desarrollo de la Comunidad y la Ley No.8292 “Ley General de Control Interno”, por lo que deben disponer de sistemas de control e información en una forma integral y conforme a las competencias institucionales. Por lo tanto, todas las acciones que realiza la Administración deberán asegurar el cumplimiento de los siguientes objetivos según la normativa vigente:

- a) Exigir confiabilidad y oportunidad de la información.
- b) Garantizar eficiencia y eficacia de las operaciones.
- c) Cumplir con el ordenamiento jurídico y técnico.
- d) Documentación de procesos y transacciones.
- e) Responsabilidad delimitada.

Así mismo la Administración debe contar con un medio de información integral que garantice el buen desarrollo operativo de la Institución, con la finalidad de brindar una mayor transparencia y eficiencia en su desempeño.

Ante este compromiso es necesario, el desarrollo e implementación de las gestiones que se deben seguir en cada trámite. Por esta razón es que se desarrolla el siguiente manual cuyo objetivo principal es dar a conocer los procedimientos para realizar la fiscalización de los recursos públicos que asigna el Consejo Nacional de Desarrollo de la Comunidad a las organizaciones comunales.

Objetivo

Evaluar el accionar de las organizaciones comunales en cuanto a su gestión contable, financiera, administrativa y control interno, conforme a lo establecido en las leyes, lineamientos y normativa aplicable, con el objetivo de brindar asesoría y protección al movimiento comunal, propiciando el orden que debe caracterizar el uso de fondos públicos.

Alcance

Los procedimientos que se señalan deberán ser cumplidos por las asociaciones de desarrollo comunal que reciban de parte del Consejo Nacional de Desarrollo de la Comunidad recursos de origen público para financiar proyectos en las comunidades.

Responsabilidades

Departamento de Auditoría Comunal

Responsable de evaluar el accionar de las organizaciones comunales en cuanto a su gestión contable, financiera, administrativa y de control interno, conforme a lo establecido en las leyes, lineamientos y normativa aplicable, con el objetivo de brindar asesoría y protección al movimiento comunal, propiciando el orden que debe caracterizar el uso de fondos públicos.

Dirección Técnica Operativa

Establece, en el plan de trabajo, acciones tendientes a la revisión aleatoria de los expedientes ubicados en las oficinas regionales para verificar el cumplimiento de la normativa y los procedimientos.

Direcciones Regionales

Responsables de fiscalizar en conjunto con la Auditoría Comunal los recursos que el Consejo Nacional de Desarrollo de la Comunidad le asigna a las organizaciones comunales para desarrollar obras.

Las jefaturas de las direcciones regionales deberán establecer los mecanismos de comunicación correspondientes para que el personal a su cargo, tenga conocimiento de los procedimientos contenido en este manual, dejando evidencia de lo actuado.

Dirección Ejecutiva

Responsable de ejecutar aquellos acuerdos del Consejo Nacional de Desarrollo de la Comunidad vinculantes con la temática contenida en el presente manual.

Consejo Nacional de Desarrollo de la Comunidad

Responsable de establecer medidas correctivas para que las organizaciones de desarrollo comunal auditadas se ajusten a la normativa.

Directrices y lineamientos

- a) Ley Orgánica de la Contraloría General de la República, Ley No 7428 del 7 de noviembre de 1994 publicada en la Gaceta No. 210 del 4 de noviembre de 1994; Reformada por Ley No. 8131 del 18 de setiembre del 2001, Ley de Administración financiera y Presupuestos públicos, en cuanto sus artículos sean aplicables.
- b) Decreto Ejecutivo No. 26935-G; Reglamento a la Ley No. 3859 sobre Desarrollo de la Comunidad, del 27 de abril de 1998.
- c) Decreto Reglamento del artículo 19 de la Ley 3859 sobre Desarrollo de la Comunidad.

- d) Ley 3859 Sobre Desarrollo de la Comunidad.
- e) Reglamento de Auditoría Comunal Decreto N° 19231-G
- f) Ley y Reglamento 4890 del 2% Impuesto sobre la Renta del 17/11/71.
- g) Ley 6890 del Impuesto al Cemento del 14/09/83.
- h) Ley 8131 Administración Financiera de la República y Presupuestos Públicos.
- i) Ley No.8292; Ley General de Control Interno.
- j) Compendio de Circulares Nro. 14298, 14299 y 14300 suscritas por la Contraloría General de la República el 18 de diciembre de 2001, relativas a las regulaciones sobre Fiscalización y Control de Beneficios Patrimoniales, Otorgados a Sujetos Privados y Sobre la Presentación de su Presupuesto para la Aprobación de la Contraloría General de la República.
- k) Normas de control interno para los sujetos privados que custodian o administren, por cualquier título, fondos públicos (n-1-2009-CO-DFOE)

Descripción del procedimiento

N°	Actividad	Responsable	Descripción	Normativa
Procedimiento de Auditoría Comunal para la fiscalización de fondos públicos , asignados por el CNDC a organizaciones comunales adscritas a la Ley N° 3859				
1.	INICIO			
2.	Solicita lista de proyectos aprobados por el CNDC	JAC	Emite oficio al DFC solicitando los proyectos aprobados por el CNDC del 01 de enero al 31 de diciembre del año que corresponda, detallando: N° expediente, código de organización, nombre de la organización, nombre del proyecto, monto aprobado, fecha de depósito y estado.	Artículos 5,6 y 7 De la Ley Orgánica de Contraloría General de la República.
2.	Aplica muestra selectiva para seleccionar los proyectos que se fiscalizarán como parte del plan de trabajo anual de la AC.	JAC	Mediante criterio de selección por monto aprobado por región se seleccionarán los proyectos con los montos más altos según la meta que se defina cada año, tratando de que en entre los mismos haya proyectos de las nueve Regiones que tiene Dinadeco a lo largo y ancho del territorio nacional y que no se hayan fiscalizado el año anterior. Nota: De contarse con más personal la muestra aumentaría.	
3.	Distribuye los proyectos seleccionados a los AAC	JAC	Mediante oficio se le asigna a los AAC, la lista de organizaciones comunales a fiscalizar durante el año, en dicho oficio se brinda la información de los proyectos correspondientes a cada una de ellos.	
4.	Preparan cronograma de trabajo.	AAC	Los AAC hacen la distribución de los estudios, planifican y coordinan con los departamentos que correspondan las posibles giras a desarrollar durante el año y determinar si deben utilizar otras acciones para obtener la información que se requiera.	Circular del Departamento de Servicios Generales.

5.	Elaboran plan de trabajo	AAC	<p>Los AAC deberán elaborar un plan de trabajo, que incluya tanto el alcance como el objetivo.</p> <p>Es importante que los AAC durante su planificación del trabajo realicen una valoración preliminar, misma que debe ir de acuerdo al objetivo establecido.</p> <p>Además, debe tratar de determinar posibles errores o incumplimientos que se puedan presentar durante el desarrollo del estudio, así como considerar la importancia de que el alcance del estudio establecido debe ser suficiente para satisfacer el objetivo del trabajo planteado.</p> <p>Al realizar el alcance del estudio se debe tener en cuenta los registros, la localización geográfica de la organización comunal, así como la escolaridad de la dirigencia comunal que atenderá.</p> <p>Para la realización del estudio los AAC deberán preparar un programa de trabajo en el que se cumplan los objetivos del trabajo, programas que deben quedar por escrito. El programa de trabajo deberá ser aprobado con anterioridad a su ejecución por La JAC.</p>	Artículo Decreto 12931-G	11 N°
6.	Solicita información	AAC	<p>Confecciona los oficios solicitando información y documentación sobre la organización a fiscalizar a: ODC, DFC, DR, ETR y otros.</p> <p>Nota: Para responder se debe cumplir con el plazo establecido por ley.</p>	Artículo Decreto 19231-G.	13 N°
7.	Recibe información y documentación	AAC	<p>La Organización Comunal y los departamentos involucrados remiten por medio de oficio la documentación e información solicitada.</p> <p>Nota: Si no se remite, pasa a punto 8 de lo contrario, pasa al punto 11.</p>	Artículo Decreto N°19231-G	13
8.	Se da seguimiento a solicitud de información	AAC	<p>Se procede a contactar a los miembros de la Junta Directiva por medio de teléfono, correo electrónico o de la Oficina Regional, para que remita la información solicitada.</p> <p>Nota: Si no se tiene respuesta pasa al punto 9 sino al 11.</p>		
9.	Traslado a JAC	AAC	Se traslada expediente con información a la jefatura para que se valore y se remita a DN.		
10.	Avala el criterio.	JAC	Concluido el estudio se remite a la DN el informe para que sea comunicado al CNDC quienes valoran las recomendaciones y tomarán las acciones que consideren.	Capítulo Artículo Decreto 19231-G	V 28
11.	Prepara papeles de trabajo.	AAC.	<p>El AAC analiza la información y prepara los papeles de trabajo que son todas aquellas cédulas y documentos elaborados por el Auditor u obtenidos por él durante el transcurso de cada fase del estudio.</p> <p>Los papeles de trabajo son la evidencia de los análisis, comprobaciones, verificaciones, interpretaciones, etc., en los que se fundamenta auditor para dar sus opiniones y juicios sobre el sistema de información examinada.</p> <p>Algunos papeles de trabajo son elaborados por el auditor, lo cuales se denominan cédulas. Otros son</p>		

			aportados por la organización comunal o por terceras personas (oficios, cartas, certificaciones, etc.) que al constituirse en pruebas o elementos de comprobación y fundamentación de la opinión, se incorporan a los papeles de trabajo	
12.	Redacta Informe del estudio	AAC	El AAC realiza la redacción del informe según los resultados obtenidos de la investigación realizada, el cual debe contener: N° de informe, nombre de la organización sujeta de estudio, Introducción (origen del estudio, objetivos del estudio, alcance, marco jurídico y generalidades), Desarrollo del estudio, conclusiones y recomendaciones.	Capítulo V Artículo 28 Decreto 19231-G
13.	Traslada informe de auditoría	AAC.	Traslada el borrador del informe de auditoría a la jefatura para su revisión, dejando la evidencia e boleta de supervisión, de entrega y recibidos según corresponda.	
14.	Recibe borrador del informe de auditoría.	JAC	La JAC recibe el borrador del informe de auditoría, haciendo la anotación correspondiente en la boleta de supervisión. Nota: si el informe necesita corrección pasa al punto 15, si no al 16	Decreto N° 19231-G
15.	Devuelve borrador del informe de auditoría	JAC	La JAC le entrega el informe al AAC para que valore las correcciones que la jefatura le señala en el informe, haciendo el registro en la boleta de control. (Así las veces que sean necesarias) Nota: Si se realizan las correcciones conforme a lo señalado pasa al 16, de lo contrario se regresa al 15	
16.	Recibe el borrador del informe	JAC	La JAC recibe el informe con las correcciones hechas por el AAC, se da el visto bueno y se le entrega para que lo remita a lectura.	
17.	Traslada informe	JAC	Se confecciona oficio trasladando el informe a la DN, ODC y DFC.	Capítulo V Artículo 28 Decreto 19231-G
18.	Fin			

Glosario de términos

CNDC (Consejo Nacional de Desarrollo de la Comunidad): Órgano colegiado encargado de asignar los recursos públicos.

DE (Dirección Ejecutiva del Consejo Nacional de Desarrollo de la Comunidad): Instancia que ejecuta los acuerdos del CNDC.

DND: Instancia autoriza para avalar los productos finales generados por las unidades operativas y administrativas.

ETR: Equipo técnico regional.

DAC: Departamento de Auditoría Comunal.

DFC (Departamento de Financiamiento Comunitario): Instancia encargada de administrar y fiscalizar actividades realizadas por las organizaciones comunales.

ODC (Organización de desarrollo comunal): agrupación legalmente constituida con pleno goce de su personalidad jurídica.

JAC: Jefe del Departamento de Auditoría Comunal.

DR: Departamento de Legal y Registro.

FC: Financiero Contable.

AC: Auditoría Comunal

AAC: Auditores Auditoría Comunal

Revisión y aprobación:

Harys Regidor Barboza
Director Nacional

Elaboración del documento:

Unidad de Planificación Institucional, Dinadeco
Departamento de Auditoría Comunal, Dinadeco

Fuente: DINADECO, 2017.

ANEXO 2. INSTRUCTIVO PARA AUDITORÍAS

Anexo 2. Instructivo para auditorías

**INSTRUCTIVO DE CONTROL y FISCALIZACIÓN DE FONDOS PÚBLICOS
ADMINISTRADOS POR ORGANIZACIONES DE DESARROLLO COMUNAL
AMPARADAS A LA LEY 3859 Y SU REGLAMENTO**

REGIÓN _____ CANTÓN _____
DISTRITO _____ PROVINCIA _____

2% I.S.R. CEMENTO PROYECTO NOMBRE DEL
PROYECTO _____
MONTO _____ AÑO _____

DATOS GENERALES DE LA ORGANIZACIÓN

NOMBRE
ORGANIZACIÓN _____
CODIGO DE REGISTRO _____

OBLIGACIONES CON DINADECO:	Respuesta			Observación
	Si	No	N/A	
Presentaron los informes económicos debidamente firmados en el tiempo establecido				
Se incluyen en el informe todas y cada una de las cuentas y/o rubros que se registran en el libro de tesorería.				
Se aprueba el plan de trabajo anualmente en asamblea general. (Indicar fecha y el N° acta).				
El presupuesto del Impuesto 2% I.S.R. y/o del Impuesto al Cemento se incluyen en el plan de trabajo.				
Se han presentado las liquidaciones del 2% ISR y del impuesto al cemento correspondientes. (Indicar el año que afecta).				
FONDOS PARA PROYECTOS DINADECO:				
Fondos autorizados por Consejo Nacional de Desarrollo de la Comunidad para proyectos (indicar N° de sesión y acuerdo).				
El proyecto está aprobado por la asamblea general. (Indicar N° de acta y fecha).				
Los fondos transferidos se depositaron en la cuenta corriente específica destinada para fondos públicos. (Indicar el N° cta. Bancaria) y el Banco del Sistema Bancario Nacional				
La Junta Directiva conoció en sesión, quedó en actas, el ingreso de dichos recursos y su fin específico. (Indicar N° de acta, fecha, y folio en que se registró).				

Hay evidencia de que se invirtieron los fondos concedidos para proyectos en una inversión a Plazo (si es afirmativa indique el Banco y el Plazo)				Observación
	Respuesta			
	Si	No	N/A	
Hay evidencia de que se invirtieron los fondos concedidos para proyectos en una inversión a Plazo (si es afirmativa indique el Banco y el Plazo)				
Los intereses generados por la inversión a Plazo (de recursos públicos), se sumaron al proyecto. Detalle el monto.				
Los desembolsos para la ejecución del proyecto se conocieron previamente en Junta Directiva y quedó registrado en actas. (indicar # y fecha del acta)				
Se consignaron en actas de junta directiva, todos los cheques girados para los proyectos.				
Existe un libro exclusivo para las anotaciones de proyectos, en forma detallada.				
Quedan registrados en libros de tesorería y/o contables los ingresos y los gastos del proyecto				
Los cheques mantienen la documentación soporte de forma original.				
Las facturas cumplen con los siguientes requisitos:				
• Facturas están a nombre de la Organización.				
• El número de las facturas es legible.				
• Son facturas originales, membretadas y autorizadas.				
• Presentan el nombre de la empresa, teléfono, dirección y razón social.				
• Es clara la fecha de las facturas y son posterior al giro de los recursos.				
• Están dispensadas de timbraje las facturas				
• Presentan borrones, tachaduras y/o escrituras sobrepuestas.				
• Se especifica bien el detalle de la compra (o indica varios), aclarar.				
• Las facturas indican precio unitario y total de la mercadería. (Indicar si se cumple por %).				
• Presentan el sello de cancelado de la casa proveedora				
• Las facturas de mano de obra dicen claramente: tipo de servicio, nombre y firma del prestatario del servicio, # teléfono, dirección, # cédula identidad. (indicar si no presentan uno o más ítem).				
• Se inhabilitan las facturas a la hora de emitir el cheque, (con # ck, fecha y # acta de Junta Directiva aprobación.				

Se han liquidado los fondos entregados para proyectos.				
Los recursos se utilizados de acuerdo al fin que fueron asignados por parte del Consejo Nacional de Desarrollo de la Comunidad.				
	Respuesta			Observación
	Si	No	N/A	
ASPECTOS TÉCNICOS				
Se firmó un contrato de mano de obra				
Señala claramente el monto a cancelar, y la forma de pago				
Se detalla la obra a realizar de forma clara				
Se señalan responsabilidades al contratista con el proyecto y la organización de forma clara.				
El ingeniero a cargo de supervisar la obra confecciona bitácora de los resultados de las supervisiones realizadas. Quedó constancia en el archivo de la organización.				
Rinde informe el ingeniero a cargo de la obra a la junta directiva de las supervisiones dadas. Queda registro en archivo.				
Existe informe final formulado (girado) por el Ingeniero a cargo de la obra				
INFORMES DE TESORERÍA:				
Se elaboran y presentan quincenalmente los informes de caja y bancos ante la junta directiva.				
Se determinan claramente los conceptos de ingresos y egresos del Proyecto.				
Quedan registrados en actas.				
ARCHIVO DE DOCUMENTACIÓN:				
El archivo de documentos del proyecto financiado es independiente de otros documentos de la organización				
Los documentos originados de las operaciones administrativas y/o financieras se encuentran archivados siguiendo un orden lógico y cronológico				
ESTADOS FINANCIEROS:				
Presentan estados financieros mensuales ante la junta directiva. Indicar si queda copia en archivo.				
Presentan los estados financieros las cifras reales de los fondos públicos recibidos de DINADECO para proyectos, así como la inversión o gasto realizado.				

Reflejan los estados financieros los ingresos por concepto del impuesto de la Renta (2%) y/o impuesto del Cemento.				
Tienen placa de identificación los activos de la organización.				
Se tiene, libro de activos, autorizado por DINADECO				
Están registrados correctamente los activos en el libro.				
Se anota información de la factura o del activo tales como # de factura, marca, # de serie, etc.				
	Respuesta			Observación
	Si	No	N/A	
CONTROL DE LOS ACTIVOS				
Se anota información de la factura o del activo tales como # de factura, marca, # de serie, etc.				
Están resguardados en un lugar seguro				
Se brinda mantenimiento y seguridad al equipo tecnológico.				
SOBRE RECURSOS DEL 2% I.S.R E IMP. CEMENTO (cuando corresponda)				
Son utilizados en cumplimiento a los planes de trabajo aprobados por la Asamblea General.				
Las facturas están autorizadas por Tributación Directa.				
Están a nombre de la organización				
Se registra el ingreso del dinero y la autorización de la utilización del mismo en el libro de actas				
Se registran en el libro de tesorería correctamente				
Se presentó la liquidación correctamente				

Simbología

N/A: NO APLICA

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES DEL FUNCIONARIO REGIONAL DE DINADECO QUE APLICA EL PRESENTE INSTRUCTIVO, CON RELACION A LOS RECURSOS FISCALIZADO.

Funcionario de DINADECO Nombre

Firma _____

Fecha _____

**ANEXO 3. PROCEDIMIENTO DE SEGUIMIENTO DE LAS
RECOMENDACIONES DE LAS AUDITORÍAS**

Anexo 3. Procedimiento de seguimiento de las recomendaciones de las auditorias



MINISTERIO DE GOBERNACIÓN Y POLICÍA
Dirección Nacional de Desarrollo de la Comunidad

Procedimiento

Seguimiento de las recomendaciones emanadas por el
Departamento de Auditoría Comunal

Junio 2017

San José, Costa Rica

Índice

<u>1</u>	<u>Índice</u>	282
<u>2</u>	<u>Introducción</u>	283
<u>3</u>	<u>Objetivo</u>	283
<u>4</u>	<u>Alcance</u>	283
<u>5</u>	<u>Responsabilidades</u>	283
<u>6</u>	<u>Directrices y lineamientos</u>	284
<u>7</u>	<u>Descripción del procedimiento</u>	285
<u>8</u>	<u>Glosario de términos</u>	288

Introducción

El presente documento muestra cómo y en qué momento del procedimiento se presenta la articulación, coordinación y responsabilidades de cada unidad operativa y administrativa para asegurar acatamiento oportuno de las recomendaciones emanadas por el Departamento de Auditoría Comunal por parte de las organizaciones de desarrollo comunal fiscalizadas.

Objetivo

Describir los procedimientos que se llevan a cabo para que las recomendaciones emanadas por el Departamento de Auditoría Comunal sean aplicadas por los entes fiscalizados.

Alcance

Los procedimientos que se señalan deberán ser aplicados por las unidades operativas y administrativas de la Dirección Nacional de Desarrollo de la Comunidad involucradas en presente procedimiento.

Responsabilidades

Departamento de Auditoría Comunal

Responsable de evaluar el accionar de las organizaciones comunales en cuanto a su gestión contable, financiera, administrativa y de control interno, conforme a lo establecido en las leyes, lineamientos y normativa aplicable, con el objetivo de brindar asesoría y protección al movimiento comunal, propiciando el orden que debe caracterizar el uso de fondos públicos.

Dirección Técnica Operativa

Establece, en el plan de trabajo, acciones tendientes a la revisión aleatoria de los expedientes ubicados en las oficinas regionales para verificar el cumplimiento de la normativa y los procedimientos.

Direcciones Regionales

Comunican los alcances de los informes generados por el Departamento de Auditoría Comunal y dan seguimiento a su acatamiento, dejando evidencia de lo actuado. Asimismo, deberán darles prioridad a las organizaciones de desarrollo comunal auditadas en las actividades de capacitación.

Las jefaturas de las direcciones regionales deberán establecer los mecanismos de comunicación correspondientes para que el personal a su cargo, tenga conocimiento de los procedimientos contenido en este manual, dejando evidencia de lo actuado.

Dirección Ejecutiva

Responsable de ejecutar aquellos acuerdos del Consejo Nacional de Desarrollo de la Comunidad vinculantes con la temática contenida en el presente manual.

Consejo Nacional de Desarrollo de la Comunidad

Responsable de establecer medidas correctivas para que las organizaciones de desarrollo comunal auditadas se ajusten a la normativa.

Directrices y lineamientos

- Ley No. 3859 sobre Desarrollo de la Comunidad
- Decreto Ejecutivo No. 26935-G; Reglamento a la Ley No. 3859 sobre Desarrollo de la Comunidad.
- Reglamento del artículo 19 de la Ley No 3859 sobre Desarrollo de la Comunidad.
- Ley No. 8292 Ley General de Control Interno.
- Ley No. 7428 Ley Orgánica de la Contraloría General de la República, en cuanto sea aplicable y Circulares 14298-14299 y 14300.
- Normas de control interno para los sujetos privados que custodien o administren por cualquier título, fondos públicos (N-1-2009-CO-DFOE).
- Decreto ejecutivo No. 19231-G Reglamento de Auditoría Comunal.

Descripción del procedimiento

N°	Actividad	Responsable	Descripción	Normativa
Procedimiento para la revisión del informe de auditoría				
1.	INICIO			
2.	Registra el informe.	DAC	El auditor encargado del informe lo registra en la base de datos.	
	Remite el informe.	Jefatura DAC	Remite el informe mediante oficio a la DND.	
3.	Recepción del informe de auditoría.	DND	Recibe el informe de auditoría trasladado por la Jefatura del DAC para que sea revisado. Confirma el recibido en la base de datos.	
4.	Traslado del informe de auditoría.	DND	El Director Nacional autoriza y traslada por medio de oficio el informe de auditoría en un plazo no mayor de 10 a la DITO y someterá a conocimiento del CNDC en la primera sesión posterior a su recibo. El tratamiento que se le da a las recomendaciones que analiza el CNDC se ejecuta una vez que se tomen los acuerdos correspondientes dirigidos a la DITO, DFCM, DAC, ETR u otros, dependiendo de la naturaleza de la recomendación. Estos acuerdos también se le comunican al DAC.	Capítulo V del Decreto N° 19231-G (Reglamento de Auditoría Comunal)
5.	Recepción del informe de auditoría.	DITO	Confirma en la base de datos el recibido del informe de auditoría que le remite la DND por medio de oficio.	
6.	Traslado del informe de auditoría.	DITO	En un plazo no mayor de 10 días hábiles traslada mediante oficio el informe de auditoría al DR al que le corresponde atender a la ODC auditada, para que realice lectura del documento, otorgándosele un plazo de 10 días hábiles para hacer lectura y evacuar dudas ante el DAC.	
7.	Recepción del informe de auditoría.	DR	Confirma en la base de datos el recibido del informe de auditoría que le remite la DITO por medio de oficio.	
8.	Convocatoria del ODC para dar a conocer los alcances del informe de auditoría.	DR	En reunión con la junta directiva de la ODC se procede a dar lectura del informe de auditoría, la ejecución de esta actividad debe de constar en el formulario de acta elaborado para ese fin. Dejando en este documento establecido la fecha para la visita de verificación de que la ODC cumplió con las recomendaciones.	Artículo 28 Decreto N° 19231-G.
9.	Confirma lectura y traslada acta	DR	Confirma en la base de datos la lectura del informe de auditoría y traslada mediante oficio acta al DAC. En el plazo de 22 días después de su lectura.	
10.	El informe de auditoría es de recibo.	ODC	¿El informe de auditoría es de recibo por parte de la ODC? Si la respuesta es negativa, pasa al punto 6, si la respuesta es afirmativa pasa al punto 14.	
11.	Descargo de observaciones.	ODC	Realiza en un plazo no mayor de 15 días hábiles, a partir del recibo del informe de auditoría, los descargos pertinentes y en caso de ser necesario se propone otra alternativa para mitigar las debilidades evidenciadas en el Informe. Este comunicado se realizará con referencia en el número de oficio e informe remitido por el DAC. Nota 2: Si transcurrido ese plazo no se obtienen objeciones por parte de la ODC se considera como un	Artículo 28 Decreto N° 19231-G.

			silencio positivo, es decir que la organización atiende las recomendaciones.	
12.	Recibe las observaciones.	DR	Recibe y registra la fecha de las observaciones realizadas por la junta directiva de la ODC y las traslada mediante oficio al Departamento de Auditoría Comunal al auditor responsable del informe con copia a la Dirección Técnica Operativa en un plazo no mayor a 10 días hábiles, indicando nombre de la ODC auditada y número del informe de auditoría.	
13.	Análisis de las observaciones	DAC	En un plazo de hasta 10 días hábiles el (la) auditor (a) estudia las observaciones y emite el criterio correspondiente.	
14.	Traslado del criterio a la Jefatura	DAC	Se traslada el criterio a la jefatura para que sea valorado.	
15.	Avala el criterio.	Jefatura del DAC	¿El criterio es avalado por la jefatura? Si la respuesta es negativa, pasa al punto 16 si la respuesta es afirmativa pasa al punto 18.	
16.	Consulta con al funcionario (a) responsable.	Jefatura del DAC.	Consulta al funcionario (a) responsable la aclaración de algún punto en particular, sobre el cual exista dudas o se detecte algún error.	
17.	Corrige lo que corresponda.	DAC	El (la) funcionario (a) responsable realiza los ajustes solicitados por la jefatura y los remite nuevamente a ésta.	
18.	Comunica a la ODC.	Jefatura del DAC.	Traslada mediante oficio a la ODC con copia a la DITO y a la dirección regional respectiva el criterio emitido por el (la) funcionario (a) responsable.	
19.	Recepción del criterio sobre las observaciones.	ETR	Confirma en la base de datos el recibido del criterio de las observaciones por parte de la ODC.	
20.	Aplica las recomendaciones emitidas.	ODC	La junta directiva de la ODC aplica las recomendaciones emitidas por el DAC en el plazo no mayor a tres meses posterior a los 15 días de descargo y le rinde un informe, una vez que haya implementado la disposición en el plazo establecido. Indicando el promotor si la ODC cumplió o no con las recomendaciones.	Artículo N° 32 decreto N° 19231-G
21.	Confirma cumplimiento.	ETR	Recibe informe de cumplimiento por parte de la ODC y verifica el cumplimiento o no de las recomendaciones del DAC. Dejando evidencia en el acta de seguimiento de recomendaciones de revisión efectuada.	
22.	Traslado del informe.	ETR	Traslada mediante oficio el informe de cumplimiento elaborado por la ODC, al DAC con copia a la DITO y el acta de seguimiento de recomendaciones firmada y sellada. Nota 3: El ETR puede efectuar observaciones que considere relevantes sobre el cumplimiento del informe.	
23.	Recibe informe y actualiza base de datos.	DAC	El auditor que efectuó el informe recibe el informe de cumplimiento de las recomendaciones y actualiza el estado de la ODC en la base de datos.	

24.	Consulta la base de datos e informa al CNDC.	Secretaría de DITO	El último día hábil de cada mes consulta la base de datos e informa en la sesión siguiente al CNDC sobre las organizaciones comunales que transcurridos los tres meses no han cumplido con las recomendaciones del DAC.	
25.	Acuerdo.	CND	Acuerda dejar sin efecto la idoneidad para aquellas ODC que no acogan las recomendaciones dadas en el informe de auditoría comunal. Nota 4: La organización conservará el estatus de “no idónea” hasta tanto no demuestre el cumplimiento de las recomendaciones emitidas por el DAC.	
26.	Comunica el acuerdo.	Secretaría Ejecutiva del CNDC	Comunica a la ODC el acuerdo de suprimir la condición de idoneidad tomada por el CND, con copia al DAC, DITO, DFC y la dirección regional correspondiente.	
27.	FIN			

Glosario de términos

CNDC (Consejo Nacional de Desarrollo de la Comunidad): Órgano colegiado encargado de asignar los recursos públicos.

DITO (Dirección Técnica Operativa) Instancia que tiene la responsabilidad de orientar las acciones pertinentes para fortalecer los servicios técnico-operativo brindado las organizaciones de desarrollo comunal en cumplimiento a la normativa vigente sobre el desarrollo comunal.

DE (Dirección Ejecutiva del Consejo Nacional de Desarrollo de la Comunidad): Instancia que ejecuta los acuerdos del CNDC.

DND: Instancia autoriza para avalar los productos finales generados por las unidades operativas y administrativas.

ETR: Equipo técnico regional.

DAC: Departamento de Auditoría Comunal.

DFCM (Departamento de Financiamiento Comunitario): Instancia encargada de administrar las actividades orientadas a velar por el cumplimiento de requisitos que deben presentar las organizaciones comunales que pretendan optar por el financiamiento de proyectos.

ODC (Organización de desarrollo comunal): agrupación legalmente constituida con pleno goce de su personalidad jurídica.

Revisión y aprobación:

Harys Regidor Barboza
Director Nacional

Elaboración del documento:

Unidad de Planificación Institucional, Dinadeco
Departamento de Auditoría Comunal, Dinadeco
Dirección Técnica Operativa, Dinadeco
Dirección Regional Metropolitana, Dinadeco
Unidad de Informática

ANEXO 4. INFORME DE AUDITORÍA COMUNAL

Anexo 4. Informe de auditoría comunal.



DIRECCIÓN NACIONAL
DE DESARROLLO DE LA COMUNIDAD
DEPARTAMENTO DE AUDITORÍA COMUNAL

AUDITORÍA COMUNAL
INFORME N.º IAC - 20 - 06 - 17
29 de mayo de 2017

**INFORME DE RESULTADOS OBTENIDOS DE LA AUDITORÍA EFECTUADA
A LA ADI DE CHIRRACA DE ACOSTA, SAN JOSÉ.**

CÓDIGO DE REGISTRO N.º 622

PROYECTO: MANTENIMIENTO, MEJORAS Y ASFALTADO DE CAMINOS.

MONTO APROBADO DEL PROYECTO ₡88.426.800,⁰⁰

1. INTRODUCCIÓN

1.1. Origen del estudio

El presente informe se llevó a cabo en atención a la solicitud planteada por la jefatura de Auditoría Comunal, mediante oficio AC-28-2017 de 18 de enero de 2017, como parte del plan de trabajo del año 2017.

1.2. Objetivos del estudio

1.2.1. Objetivo general

Fiscalizar lo concerniente a los fondos públicos autorizados por el Consejo Nacional de Desarrollo de la Comunidad para la obra denominada: mantenimiento, mejoras y asfaltado de caminos.

1.2.2. Objetivos específicos

- Cumplir con el plan de trabajo anual 2017.
- Revisar y evaluar el sistema de control interno de los aspectos administrativos, financieros y contables de la ADI de Chirracá de Acosta, San José.

- Determinar si el proyecto se ajusta a lo descrito en el expediente N.º 0266-12-15 del Departamento de Financiamiento Comunitario.

1.3. Alcance

El estudio comprendió el análisis y evaluación del sistema de control interno relacionado con la gestión de los recursos administrados por la ADI de Chirracá de Acosta, San José, en el proyecto denominado: Mantenimiento, mejoras y asfaltado de caminos.

Se revisaron contra el original copias de libro de diario (tesorería), libro de actas de asamblea general y libro de actas de junta directiva, entre otros documentos que constan en el expediente de este estudio. Dicha información, fue recibida durante la visita que se realizó el 25 de abril de 2017, en el salón comunal del lugar estando presente el presidente, tesorero, secretario, vocal 2 y el fiscal.

En la ejecución del estudio, se aplicó lo establecido tanto en el *Manual sobre normas generales de control interno para sujetos privados que custodien o administren por cualquier título fondos públicos*, la Ley Orgánica de la Contraloría General de la República, en cuanto sea aplicable, Ley N.º 3859 sobre el Desarrollo de la Comunidad y su Reglamento entre otros, de ser necesarios y apropiados al tema que se analiza.

1.4. Limitaciones

No se contó con un instrumento de medición de carreteras para determinar las distancias en los caminos intervenidos, por lo que no se puede emitir criterios en relación a las medidas dadas y propuestas en el perfil del proyecto, asimismo en el estudio técnico.

1.5. Metodología empleada

- a) Se analizó la Junta Directiva actual, con datos proporcionados del Departamento de Registro de Dinadeco.
- b) Las generalidades de la ADI de Chirracá de Acosta, San José., se obtuvieron de los expedientes de los Departamentos: Financiamiento Comunitario y Financiero Contable.
- c) Se solicitó a la región correspondiente, información acerca del Fondo por Girar, plan de trabajo y la presentación del informe económico.
- d) Revisión original de los libros, documentos de soporte de las transacciones del proyecto, revisión del control interno, capacitación y preguntas a los presentes el día de la visita.

- e) Se consultó la Ley N.º 3859 sobre el Desarrollo de la Comunidad y su Reglamento, Ley Orgánica de la Contraloría General de la República N.º 7428, Ley General de Control Interno N.º 8592, manuales de capacitación de Dinadeco entre otros.

2. RESULTADOS

2.1. Generalidades de la organización en estudio.

Con fundamento en la Ley sobre el Desarrollo de la Comunidad N.º 3859 y su Reglamento, la ADI de Chirracá de Acosta, San José, se constituyó el 01 de octubre de 1978, con cédula jurídica N.º 3-002-087610, inscrita en el Registro Público de Asociaciones de Dinadeco bajo el código de registro N.º 622.

La actual junta directiva, fue nombrada mediante el acuerdo N.º 2007-2015, en la asamblea general de 13 de junio de 2015, e inscrita en el tomo 102, folio 378 y asiento 42007:

PUESTO	NOMBRE	CÉDULA
Presidente	Erick Guillermo Quirós Castro	1-665-245
Vicepresidente	Carlos Eduardo Padilla Rodríguez	1-593-849
Secretario	Evelio Antonio Padilla Mora	1-111-114
Tesorero	William Santiago Monge Campos	9-055-217
Fiscal 1	Pablo Adrián Badilla Hernández	1-596-580
Vocal 1	Evelyn Pamela Montero Abarca	1-1215-665
Vocal 2	Miryam Badilla Calderón	1-437-718
Vocal 3	Elizabeth Monge Alfaro	1-525-135

2.2. Transacciones económicas provenientes del Gobierno Central

Con el fin de conocer la fecha y el monto depositado a ADI de Chirracá de Acosta, San José., en el oficio AC-163-17, de 29 de marzo de 2017, se solicitó al Departamento Financiero Contable, la información sobre la asignación de los recursos de origen público.

Por medio del oficio DFCPT- 086-2017 de 05 de abril de 2017, el señor Adrián Arias Marín, jefe del Departamento Financiero Contable, remite el informe del Sigaf, en el cual se indica el monto otorgado.

Cuadro 1

Dinero depositado en la Caja Única del Estado para el Proyecto en estudio, cuenta N.º 73911158120341310 y el Fondo por Girar en la cuenta de ADI de Chirracá de Acosta, San José, N.º 15100010010980524 del Banco Nacional de Costa Rica.		
Fecha Depósito	Transacción	Monto Colones
12-12-2014	Distribución del Fondo por Girar	976.891, ⁷⁴

24-12-2014	Distribución del Fondo por Girar	1.207.461, ⁸⁷
15-12-2015	Distribución del Fondo por Girar	1.057.422. ¹⁸
23-12-2015	Distribución del Fondo por Girar	1.057.422. ¹⁸
10-11-2016	Distribución del Fondo por Girar	1.304.386. ⁹⁷
11-11-2016	Distribución del Fondo por Girar	1.304.386. ⁹⁷
27-12-2016	Transferencia del proyecto en estudio	88.426.800, ⁰⁰
Total Depósitos del 2014 al 2015 (Proyecto y el Fondo por Girar).		95.334.771,⁹¹

Fuente: Reporte del Sigaf, Dpto. Financiero, oficio DFCPT-086-2017.

2.3. Fondo por girar, e informe económico.

Mediante oficio AC-165-17 de 29 de marzo de 2017, se consulta a la señora Roxana Fonseca Abarca, jefe de la Región Metropolitana, el estado actual de ADI de Chirracá de Acosta, San José, con respecto al Fondo por Girar, presentación del informe económico y plan de trabajo. En oficio DRM-109-2017, de 17 abril de 2017, la señora Fonseca Abarca, señala que la Organización tiene al día el Fondo por Girar, el plan de trabajo y el informe económico, adjunta documento de asesoría en el manejo de fondos públicos a la Organización, el 25 de enero de 2017.

2.3.1. Fondo por Girar.

Sobre la liquidación del Fondo por Girar, se recibió el formulario del año 2014 y 2015, las sumas indicadas en el formulario y la revisión en físico de las facturas son concordantes, omitieron la entrega de los cheques girados para estos rubros, se les recuerda que es importante mantener una copia del talonario del cheque junto a las facturas y el formulario de liquidación para efectos de orden y cumplir con lo que solicita el mismo formulario. Respecto a las facturas, tengan siempre presente que el nombre de la Organización debe ir completo, excepto la palabra Asociación de Desarrollo Integral que puede ser abreviada por ADI, siempre es importante agregarle al nombre de la asociación el nombre del cantón y la provincia a la cual pertenecen.

2.3.2. Informe económico.

Presentaron el formulario del informe económico del año 2013, 2014, 2015 y 2016, adjunto el estado financiero de cada uno de dichos informes, los cuales concuerdan con la información suministrada en los formularios, con la excepción del estado de resultados del informe económico del año 2016, suscriben una cuenta de préstamo en la parte de ingresos, registro que debió haberse registrado en el balance general, en la cuenta de activos e igualmente en la cuenta por pagar en pasivos, las cuales, no se dieron en ninguna de las dos sub-partidas del balance de situación. Por lo que debe corregirse esta anotación.

2.4. Monto aprobado para el proyecto: Mantenimiento, mejoras y asfaltado de caminos.

El monto desembolsado para el proyecto en estudio fue de $\text{¢}88.426.800,00$, aprobado por el Consejo Nacional de Desarrollo de la Comunidad, mediante acuerdo N.º19, sesión 035-2016 de 19 de noviembre de 2016. Se depositó en la Caja Única del Estado en la cuenta N.º 73911158120341310, mediante el acuerdo de pago N.º 2016-0381 y la propuesta 03U49 de 27 de diciembre de 2016.

2.5. Revisión del estado de cuenta bancario.

Los fondos asignados para esta Organización, para el proyecto en estudio, se manejan en la cuenta corriente del Ministerio de Hacienda número N.º 73911158120341310. Es esta entidad casualmente, quien se encargó de girarle el dinero a la empresa constructora, en los tractos a continuación se detalla según estado de cuenta:

Cuadro 2

DEPÓSITO		
Nº	Fecha	Monto
343412	13-01-2017	35.370.720,00
350396	20-02-2017	26.528.040,00
355240	16-03-2017	26.528.040,00
Total del Depósito		88.426.800,00

Fuente: tomado de la cuenta bancaria de la Asoc. (Banco Nacional de Costa Rica).

Por otra parte, se evidenció que la Organización tiene solo una cuenta corriente con el Banco Nacional de Costa Rica, recientemente realizaron la apertura de una nueva cuenta, sin embargo, a la fecha de la visita no tenía uso. En la actual cuenta corriente manejan el dinero de los fondos tanto públicos (Fondo por Girar) como privados. Incumplimiento con el artículo 5, párrafo segundo, de la Ley Orgánica de la Contraloría General de la República, N.º 7428, del 7 de setiembre de año 1994, el cual señala:

“Cuando se otorgue el beneficio de una transferencia de fondos del sector público al privado, gratuita o sin contraprestación alguna, la entidad privada deberá administrar en una cuenta corriente separada, en cualquier de los bancos estatales, además llevará registros de su empleo, independientemente de los que corresponden a otros fondos de su propiedad o administración”.

Por lo anterior, es necesario que la asociación en estudio, en adelante utilice la nueva cuenta para fondos propios y asignen la cuenta que poseen actualmente para fondos públicos, ya que, en ella, han recibido dineros como los del Fondo por Girar.

2.6. Sobre las conciliaciones bancarias

No fue posible ver las conciliaciones bancarias, en virtud de que no las confeccionan. La conciliación bancaria es un proceso que permite confrontar y conciliar los valores que la Organización tiene registrados, en los libros, sean, el giro

de cheques, notas de débito, notas de crédito, anulación de cheques entre otros, con los valores que el banco suministra por medio del estado de cuenta.

Por lo general, el saldo del extracto bancario nunca coincide con el saldo que la asociación tiene en el libro de tesorería o sus libros auxiliares, por lo que es preciso identificar las diferencias y las causas por las que esos valores no coinciden. Es casualmente este proceso el que conocemos como conciliación bancaria, el cual consiste en revisar y confrontar cada uno de los movimientos registrados en los auxiliares, con los valores contenidos en el extracto bancario para determinar cuál es la causa de la diferencia.

2.7. ASPECTOS DE CONTROL INTERNO

2.7.1. Pruebas de egresos

2.7.1.1. Sobre las facturas de respaldo

Las sanas prácticas de control interno dictan: “Todo pago debe respaldarse con documentos originales, los cuales deben revisarse en cuanto a su integridad y autenticidad, e inutilizarse a efecto de que no se puedan utilizar de nuevo”.

En relación a lo anterior, se pudo corroborar que las facturas cuentan con los requisitos que solicita el Ministerio de Hacienda para efectos del pago de impuestos de ventas y de renta, al igual que el sello de cancelado, sin embargo, cada factura recibida como comprobante del pago realizado, debe ser invalidada por la tesorería de la Organización, registrando el sello que la Organización ya tiene y donde se indica el número de cheque girado, el número de acta y el número de acuerdo donde se acordó el desembolso, sello similar a la siguiente imagen:

<p>ADI de Chirracá de Acosta.</p> <p><i>Cancelado Con:</i></p> <p>Cheque N. ° _____ Fecha _____</p>
--

Este sello, debe ubicarse en un lugar visible de la factura, de modo que no afecte la lectura de la misma, siempre traten de estamparlo al frente, salvo aquellos comprobantes o facturas que por su tamaño imposibilite la ubicación del sello adelante, en ese caso, sí se pondría al reverso. En cuanto al nombre de la Organización este debe ser completo, pueden abreviar las palabras Asociación de Desarrollo Integral por ADI, así cuentan con mayor espacio para anotar el resto del nombre de la Asociación.

2.7.1.2. Sobre la elaboración de cheques

Se revisó el físico de uno de los talonarios de cheques y se solicitó la copia de uno de ellos como referencia, la información anotada en estas colillas es poco detallada por lo que la tesorería debe ser más amplio en el detalle.

No obstante, en la visita, se les comentó como aporte para el uso de los cheques; que por lo general, la información en el talón de los cheques es muy escueta, la Organización puede considerar la compra de boletas de comprobantes para los cheques, siempre numerados con el número de cheque correspondiente, en estos comprobantes, puede consignar la información que origina el pago, ampliar mejor los detalles, por ejemplo; número de factura que paga, nombre del proveedor, la razón del pago, el acta donde se acordó el desembolso. Esta información, facilita el archivo y control de los recursos de la organización, ya que pueden guardar el comprobante de cheque con su respectivo respaldo (factura).

En cuanto la emisión del cheque, este debe girarse el día que se recibe la factura o posterior, en este sentido la Organización cumple con lo que establece el control interno: "...todo cheque debe ser emitido en fecha posterior a la tramitación de la factura por parte del proveedor...".

2.8. REVISIÓN DE LIBROS LEGALES

2.8.1. Libro de tesorería

Legalizado como libro de diario, el 15 de diciembre de 2006, tomo 1 y contiene cien folios. Sobre las anotaciones del proyecto en estudio, no han sido registradas, ya que al ser el Ministerio de Hacienda quien gira el dinero directamente a la empresa que llevó a cabo el proyecto, la tesorería consideró innecesario registrar dicha información en este libro.

Este es un libro que obligatoriamente debe llevar la Asociación, el artículo 48 de la Ley N.º 3859 sobre el Desarrollo de la Comunidad inciso e) señala: "Llevar los libros de tesorería de la asociación y en el caso de que se contrate a un contador, manejar los libros auxiliares que éste recomiende; y..."

En este libro, se debe registrar, todas las entradas y salidas de dinero que sean productos de las operaciones que realiza la Asociación, por lo que deben registrar las transacciones de dinero del proyecto en estudio. Al igual que todos los demás libros que le corresponde a una Organización, deberá estar sellado y foliado por la regional de Dinadeco que corresponda, los registros contables deben anotarse en la fecha que ocurre, afectando el saldo en todo momento. Además, este libro facilita la confección de las conciliaciones bancarias mensuales que debe realizar la tesorería, (o el contador si pagan), permitiendo conocer el saldo de las cuentas en todo momento. En relación al concepto de cada registro, se les adjunta el anexo uno punto 1, como guía al momento de anotar las transacciones económicas.

2.8.2. Libro de cuenta por folio

La Organización no tiene el libro de cuentas por folio, el cual es importante porque facilita la confección del informe económico anual, informe que deben presentarle a Dinadeco, igualmente, es esencial para hacer el informe de tesorería.

Como su nombre lo indica, las cuentas se registran en folios independientes, el promotor regional debe legalizarlo como libro de cuenta por folio, colocando el sello de legalización en el primer folio, en el folio dos se hace el índice de ingresos en el cual asignan un folio para cada cuenta, en el folio tres se hace el índice para la cuenta de gastos, por tanto, los ingresos recibidos por la organización comunal se anotan en la primera mitad del libro y los egresos, en la segunda mitad, el folio cuatro se destina para los saldos anuales, el cual se hace sumando los ingresos de un año, menos los gastos de ese mismo año. Este libro cumple la misma función del libro mayor que llevan los contadores, por lo que el mismo no es necesario si la organización pagara contador. En relación a los conceptos de cada registro, se les propone el anexo uno punto 1.2, como guía de consulta.

2.8.3. Libro de proyectos

La Organización no tiene el libro de proyectos, la importancia de este libro en una organización es que este tiene como fin controlar los fondos que ingresan para cada proyecto, así como de los cheques que afectarán dicho monto, de manera, que en todo momento se conozca el saldo y su costo. Una vez finalizado el proyecto, el dato total debe trasladarse al libro de activos, (si el mismo queda en propiedad de la organización).

Respecto al detalle de cada transacción es similar a la que se propone en el libro de tesorería, para ello se le remite al anexo 2 como guía. Considerando siempre, que todo aquello que la Organización considere un proyecto, independientemente sea con fondos públicos o privados, es necesario que lo registren en este el libro sin omitir dichos registros en el libro de tesorería.

2.8.4. Libro de inventario de activos

La Organización no cuenta con el libro de inventario de activos, sin embargo, la Asociación posee bienes, como terrenos, el salón comunal, mobiliario y equipo entre otros, los cuales, al no tener este libro los mismos carecen de un registro, además que muchos miembros de la asociación desconocen de tales recursos.

Es necesario que soliciten la legalización de este libro y registren en él todos los bienes de la Organización, realizando una descripción de los activos que contenga al menos: color, marca, modelo, cheque con el que se pagó, N.º factura con que se compró, proveedor, fecha de adquisición, ubicación, valor del bien, número de acta y acuerdo donde se conoció la aprobación de la compra y la asignación de un

número de placa para cada activo. Se les adjunta el anexo 3 para que lo tengan como guía de consulta y lo consideren al momento de llevar a cabo esta información.

La Organización debe registrar todos los bienes que poseen, y cumplir así con lo señalado por artículo 48 inciso c) del Reglamento a la Ley N.º 3859 sobre el Desarrollo de la Comunidad: “Llevar un inventario minucioso de los bienes de la asociación, el cual deberá renovarse cada año”.

2.8.5. Libro de Caja Chica

Caja menor, caja chica o simplemente caja, es una cantidad pequeña de fondos en dinero efectivo que se usa para gastos en aquellas situaciones en que los desembolsos por cheque son innecesarios, debido al costo de escribirlos, firmarlos y convertirlos en efectivo.

La Organización tiene caja chica, sin embargo, no tienen ningún libro legalizado que permita llevar el adecuado registro de las transacciones que ocurren. El tesorero tiene un libro de control personal, desconocía el requisito de legalización que debe llevar es libro por parte de Dinadeco. Importante recalcar, que este fondo debe ser conocido y autorizado por la asamblea general y contar con un reglamento de uso, de igual manera, deber ser aprobado por la asamblea.

2.8.6. Libro de afiliados

Libro legalizado recientemente, es el tomo 1, en la copia obtenida no aparece la fecha de legalización, y a la fecha de la visita estaba sin uso. De Legal y Registro, se obtuvo copia del último padrón de afiliados, el cual cuenta con 101 asociados. Importante destacar, que la constitución de esta Asociación es del 01 de octubre de 1978 y desde entonces no cuentan con este compendio.

el artículo 31 del Reglamento a la Ley N° 3859 dice:

“La Asamblea General se reunirá ordinariamente una vez al año, en el sitio, fecha y hora que por acuerdo establezca la junta directiva, ... En esta asamblea se deben presentar como requisitos el padrón de asociados, el informe económico y si hay renovación de la junta directiva, deberá presentarse el inventario de activos de la asociación.”

Las personas que conforman la asociación, deben estar anotadas en este libro, mismas que deben inscribirse por orden de apellido, puede utilizar Excel, ya que este les permite ordenarlos alfabéticamente, de esta manera les sirve como padrón y cada vez que se actualice la información en el libro, se copie de Excel. Consideren la posibilidad de agregarle a cada uno de los afiliados aparte del número de cédula, el número de teléfono y el correo electrónico entre otros, esto les puede ayudar a localizar o contactar a una persona con mayor facilidad, además, tendrían una información más completa de cada uno de los inscritos, teniendo en cuenta los respaldos de información necesarios, previniendo el daño o pérdida del equipo

donde almacenan estos datos. Sin dejar de lado el libro, ya que este representa los hechos históricos de la Asociación, las personas que han formado parte de ella, por lo que debe conservarse.

2.8.7. Libro de actas de Asamblea General

Legalizado el 26 de setiembre de 1978, doscientos folios, tomo tres. De las copias aportadas el día de la visita (acta 36), señala que la reunión se llevó a cabo en primera convocatoria con la presencia de 37 afiliados, no obstante, en el padrón de afiliados del año 2015, indica que la asociación cuenta con 101 personas inscritas, por lo que debió aclararse que correspondía a segunda convocatoria de acuerdo con el artículo 32 del Reglamento a la Ley N.º 3859, sobre el Desarrollo de la Comunidad que dice:

“El quórum de las asambleas generales será de más de la mitad de los asociados activos. Cuando por cualquier circunstancia no haya quórum, los asociados asistentes convocarán en el acto para otra reunión, la que podrá verificarse válidamente en cualquier tiempo no mayor a una hora, en la que la asamblea sesionará con un mínimo del veinticinco por ciento de los asociados activos cuando se trate de asociaciones integrales...”

Respecto a los informes del presidente, tesorería y fiscalía, están bien redactados, no obstante, consideren modificar algunos aspectos en la parte del plan de trabajo y el informe de tesorería principalmente, donde se haga una especie de cuadro. Por ejemplo, para el plan de trabajo, la primera columna sea la descripción del proyecto, en las columnas siguientes las posibles fuentes de financiamiento y en la última columna el costo estimado, igualmente, para la tesorería la descripción de cada egreso e ingreso y los montos correspondientes a cada rubro. Esta sugerencia es para que sea presentada de esta forma en dichos informes en asamblea general, de igual manera, se redacte en este libro.

2.8.8. Libro de actas de Junta Directiva

Legalizado el 10 de octubre de 2016, tomo tres cien folios, en relación a las dos reuniones mensuales, y de acuerdo con las copias aportadas, la Organización cumple por lo general con lo establecido por el artículo 41 del Reglamento a la Ley N.º 3859 sobre el Desarrollo de la Comunidad. “La junta directiva sesionará ordinariamente por lo menos dos veces al mes, en el sitio, fecha y hora determinada por sus integrantes...”

Sobre el informe de la tesorería, en este libro, es muy importante que quede por escrito todas las transacciones económicas y lo mejor detallado posible, señalando el número del cheque, número de factura, pago que realiza, la razón del giro y la providencia de los fondos. Cuando se trate de salidas o entradas de dinero, la tesorería debe darle a la secretaría la información, y esta a su vez, brindarle el acta y folio donde anotó la información a la tesorería, así, tanto en el registro de los libros de tesorería como las facturas, comprobantes de cheques y otros, anote el acta

correspondiente, así como el número de folio para mayor facilidad, sin obviar el sello que se les sugiere en el punto 2.7.1.1, de este informe.

En referencia a los acuerdos para conocer los desembolsos de dinero del proyecto en estudio fueron omitidos en este libro, situación que como ya se les mencionó debe evitarse, ya que todos los acuerdos deben ser escritos, es importante que se registre y demuestre que fueron conocidos y aprobados en reunión de junta directiva.

2.9. SOBRE EL PROYECTO

2.9.1. Liquidación del proyecto

En Constancia N. 022 – 2017, emitida el 30 de marzo de 2017, por el Departamento de Financiamiento Comunitario, indica que *la organización no ha liquidado los recursos, “pero se encuentra en el plazo establecido para liquidar los recursos girados por el proyecto aprobado por el Consejo Nacional de Desarrollo de la Comunidad”*. Ante este enunciado, se aclara que la asociación se encuentra dentro del plazo establecido para liquidar los recursos, de acuerdo con La Gaceta N.º 77 del viernes 29 de abril de 2006 dice: “Este plazo no debe sobrepasar el máximo establecido para la liquidación de recursos, que es de un año a partir del giro”.

Pese que la Asociación cuenta con el tiempo necesario para saldar el dinero recibido del presente estudio, se le insta presentar la liquidación lo antes posible, con el fin de evitar atrasos posteriores, que puedan afectar a la Organización para futuros proyectos.

2.9.2. Resultados de la visita

Visita: Se visitó a la ADI Chirracá de Acosta, San José, con el fin de verificar la realización del proyecto en estudio. Además, recibir los documentos necesarios para llevar a cabo esta auditoría, documentos que se solicitaron mediante el oficio AC-162-17 de 29 de marzo de 2017. Igualmente, se aprovechó el espacio para brindarles sugerencias sobre el uso adecuado de los libros de secretaría y tesorería, entre otros documentos, y la importancia de corregir el uso de estos, especialmente en la gestión administrativa y contable.

Previo a recibir la información, se procedió hacer un recorrido por los diferentes tramos de camino asfaltado y planteados en el perfil del proyecto y el estudio técnico, donde se tomaron fotografías de estos.

Estudio Técnico: En el informe técnico del ingeniero, se formuló: “El proyecto se compone de cinco tramos con las siguientes características:

Cuadro 3

Tramo 1	Dimensiones	Costo Unitario	Costo según informe de Auditoría	Costo según Estudio Técnico
Longitud Total	140 Metros	¢15 000	¢7 350 000	¢7 350 000
Ancho Promedio	3.50			
Espesor de Carpeta (El grosor)	0.05			
Espesor base	0.15	24 000	¢1 764 000	¢ 3 528 000
Cuneta de concreto (medida 1 x 0.10 x 50)	50 Metros	36 000	¢1 800 00	¢ 1 800 000
Total			¢10 914 000	¢12 678 000

Fuente: Estudio Técnico, Ing. Alejandro Medina.

El monto de los ¢7,350,000.⁰⁰ sale de multiplicar la longitud total (140) por el ancho promedio (3.5) por el costo unitario ¢15,000.⁰⁰. ($140 * 3.5 * 15\ 000 = \text{¢}7\ 350\ 000$). Para el espesor base, se multiplica la longitud total (140) por el ancho promedio (3.5) por el espesor base (.15), por el costo unitario ¢24,000.⁰⁰. Esta fórmula deriva un monto de ¢1,764,000.⁰⁰ ($140 * 3.5 * 0.15 * \text{¢}24,000.00 = \text{¢}1,764,000.00$), sin embargo, el resultado en el estudio técnico es de ¢3,528,000.⁰⁰ es decir ¢1,764,000.⁰⁰ más que el dato real según el cálculo.

Cuadro 4

Tramo 2	Dimensiones	Costo Unitario	Costo según informe de Auditoría	Costo según Estudio Técnico
Longitud Total	110 Metros	¢15 000	¢ 4 950 000	¢ 4 950 000
Ancho Promedio	3.00			
Espesor de Carpeta (El grosor)	0.05			
Espesor base	0.15	24 000	¢ 1 188 000	¢ 3 088 800
Cuneta de concreto (medida = 0.65 x 220)	220 Metros	36 000	¢ 3 960 000	¢ 7 920 000
Total			¢ 10 098 000	¢ 15 958 800

Fuente: Estudio Técnico, Ing. Alejandro Medina.

En el tramo dos (cuadro 4), igualmente, los datos anotados por el ingeniero en el estudio técnico, presenta diferencias respecto a los resultados correctos según la sumatoria, pese de usar los mismos datos utilizados por el ingeniero para llevar a cabo los cálculos tal y como se explica:

En la línea espesor de base, se indica en el cuadro del estudio técnico que el costo de operación para ese rubro es de ¢3,088,800.⁰⁰, no obstante, realizando el mismo

ejercicio, el resultado es de $\text{¢}1,188,000.00$ ($110 * 3 * 0.15 * \text{¢}24,000.00 = \text{¢}1,188,000.00$) una diferencia de $\text{¢}1,900,800.00$ de más en el estudio técnico. En cuanto a las cunetas, se registró el resultado de 220 metros, no obstante, construyeron 110 metros únicamente, ($110 * \text{¢}36,000.00 = \text{¢}3,960,000.00$), reflejando un excedente en el informe técnico de $\text{¢}3,960,000.00$. Por tanto, los costos para este tramo exceden en el estudio del ingeniero en $\text{¢}5,860,800.00$, que sale de sumar el espesor de base más la diferencia de las cunetas ($\text{¢}1,900,800.00 + \text{¢}3,960,000.00 = \text{¢}5,860,800.00$).

Cuadro 5

Tramo 3	Dimensiones	Costo Unitario	Costo según informe de Auditoría	Costo según Estudio Técnico
Longitud Total	300 Metros	$\text{¢}15\ 000$	$\text{¢} 20\ 250\ 000$	$\text{¢} 20\ 250\ 000$
Ancho Promedio	4.50			
Espesor de Carpeta (El grosor)	0.05			
Espesor base	0.20	24 000	$\text{¢} 6\ 480\ 000$	$\text{¢} 5\ 616\ 000$
Total			$\text{¢} 26\ 730\ 000$	$\text{¢} 25\ 866\ 000$

Fuente: Estudio Técnico, Ing. Alejandro Medina.

Para este tramo tres, se realiza el mismo procedimiento para calcular los costos utilizado en los dos tramos anteriores, igualmente, se encontró una diferencia en la línea espesor de base, con la particularidad de que esta divergencia debe sumarse al valor del cálculo, realizado por el ingeniero, quien anotó un monto de $\text{¢}5,616,000.00$ siendo lo correcto $\text{¢}6,480,000.00$, dando como resultado diferencial, $\text{¢}864,000.00$.

Cuadro 6

Tramo 4	Dimensiones	Costo Unitario	Costo según informe de Auditoría	Costo según Estudio Técnico
Longitud Total	350 Metros	$\text{¢}15\ 000$	$\text{¢} 21\ 000\ 000$	$\text{¢} 21\ 000\ 000$
Ancho Promedio	4.00			
Espesor de Carpeta (El grosor)	0.05			
Espesor base	0.20	24 000	$\text{¢} 6\ 720\ 000$	$\text{¢} 6\ 552\ 000$
Total			$\text{¢} 27\ 720\ 000$	$\text{¢} 27\ 552\ 000$

Fuente: Estudio Técnico, Ing. Alejandro Medina.

Siempre siguiendo el mismo procedimiento de cálculo de los tramos anteriores, este tramo 4 no concuerda con el dato real, al igual que el tramo 3, la diferencia debe sumarse al valor del cálculo elaborado por el ingeniero, esta diferencia se puede observar en la línea de espesor de base $\text{¢}6,552,000.00$ siendo lo correcto $\text{¢}6,720.000,00$ dando como resultado diferencial, $\text{¢}168,000.00$.

Cuadro 7

Tramo 5	Dimensiones	Costo Unitario	Costo según informe de Auditoría	Costo según Estudio Técnico
Longitud Total	100 Metros	$\text{¢}15\ 000$	$\text{¢}4\ 500\ 000$	$\text{¢}4\ 500\ 000$
Ancho Promedio	3.00			
Espesor de Carpeta (El grosor)	0.05			
Espesor base	0.20	24 000	$\text{¢}1\ 440\ 000$	$\text{¢}1\ 872\ 000$
Total			$\text{¢}5\ 940\ 000$	$\text{¢}6\ 372\ 000$

Fuente: Estudio Técnico, Ing. Alejandro Medina.

En el tramo cinco se aprecia una diferencia en la línea de espesor base de $\text{¢}432,000.00$, esta diferencia sale de los datos obtenidos según la fórmula de cálculo ($100 * 3 * 0.20 * 24,000.00 = 1,440,000.00$) y el monto de $\text{¢}1,872,000.00$, anotado por el ingeniero en el estudio técnico.

A continuación, se detalla un cuadro resumen de las diferencias obtenidas entre los montos anotados en el estudio técnico del ingeniero y los obtenidos en los cuadros 3, 4, 5, 6 y 7 de este informe:

Cuadro 8

Tramos	Total por tramos en el Estudio Técnico	Total por tramo según informe	Diferencias por Tramo
Tramo 1	12.678.000,00	10.914.000,00	1.764.000,00
Tramo 2	15.958.800,00	10.098.000,00	5.860.800,00
Tramo 3	25.866.000,00	26.730.000,00	(864.000,00)
Tramo 4	27.552.000,00	27.720.000,00	(168.000,00)
Tramo 5	6.372.000,00	5.940.000,00	432.000,00
Total	88.426.800,00	81.402.000,00	7.024.800,00

Fuente: El autor de este estudio.

Una vez obtenido el resultado de los datos, se puede apreciar en el cuadro 8, que existe una diferencia de $\text{¢}7,024,800.00$, de más en el informe técnico elaborado por el ingeniero, respecto a los costos elaborados para este estudio, pese a que se utilizó el mismo procedimiento de cálculo.

Empresas cotizantes:

Cuadro 9

EMPRESAS QUE OFERTARON EN EL PRESENTE PROYECTO		PLAZOS ESTABLECIDOS POR LA EMPRESA
Selasa Sociedad Anónima	87.393.450, ⁰⁰	120 días, naturales fecha oferta 07 / 10 / 16.
Paula Piedra Solano	88.211.193, ⁰⁰	150 días naturales fecha emisión 14 / 10 / 16.
Asesoramiento Técnico en Constr. Obrs, Ingría Civil.	85.426.800, ⁰⁰	145 días, fecha de oferta 30 de Sept. 2015.

Fuente: Del expediente de Financiamiento Comunitario.

De lo anterior, se consultó al presidente de la Organización, el señor, Erick Guillermo Quirós Castro, ¿cuáles fueron los criterios de selección para elegir a la empresa Selasa S.A. como la empresa elegida para llevar a cabo la obra? La eligieron por varias razones: Por ser de la Zona y la conocen, además, conocen algunos trabajos que esta empresa ha realizado con la Municipalidad de Acosta y Conavi, e igualmente, es la empresa que tiene a cargo el mantenimiento de la ruta 301, (Acosta a Parrita).

El contrato: Se firmó por el monto que aprobó el Consejo Nacional de Desarrollo de la Comunidad (CNDC) $\text{Q}88.426.800.⁰⁰$, con la empresa Selasa S.A. Sin embargo, la Asociación no debió firmar el contrato por el monto que aprobó el CNDC, ya que el valor de la oferta por parte de la empresa contratada debió mantenerse, la cual era de $\text{Q}1,033,350.⁰⁰$ menos que lo otorgado por Dinadeco (ver cuadro número 9), se resalta el hecho que la empresa elegida otorgó un tiempo de 120 días naturales a partir de la fecha de emisión, y las obras comenzaron a los 96 días de acuerdo con la fecha del primer desembolso. Si bien es cierto que en el contrato mencionan que harán algunas obras adicionales con el sobrante, debió mediar la autorización del CNDC, máxime que el secretario de la Organización forma parte del Consejo Nacional de Desarrollo de la Comunidad y es conocedor de este procedimiento, por lo que no debió haberse dado tal aprobación sin el aval del CNDC, así como de la misma asamblea general.

Ingenieros: Los miembros presentes el día de la visita indicaron que la Asociación contó con dos profesionales en la obra, el señor Alejandro Medina Angulo, ingeniero civil carné número IC-7856, responsable del proyecto, y el ingeniero Municipal, Carlos Pérez. Este último tiene pendiente el informe final de la obra.

Sobre el Proyecto: La calzada como tal, se observa en buenas condiciones, los tramos intervenidos son bastante angostos, estos oscilan entre los 3 y 4.5 metros de ancho, Al no contar con cunetas, hay sectores donde se observan pequeñas socavaciones que podrían en algún momento excavar parte del asfalto en carretera por lo que es importante el adecuado mantenimiento de estos desagües con el fin dar mayor durabilidad a los caminos.

3. CONCLUSIONES

De conformidad con los resultados obtenidos en los procesos y controles revisados del proyecto denominado *Mantenimiento, mejoras y asfaltado de caminos*, se concluye:

Apartado 2.1 página 2

De las tarjetas de registro, obtenidas del Departamento de Legal y Registro, se obtuvo información de la Organización en estudio, esta se constituyó el 01 de octubre de 1978, con cédula jurídica N.º 3-002-087610, inscrita en el Registro Público de Asociaciones de Dinadeco bajo el código de registro N.º 622. Respecto a la actual junta directiva, esta fue nombrada mediante el acuerdo N.º 2007-2015, en la asamblea general de 13 de junio de 2015, y se inscribió en el tomo 102, folio 378 y asiento 42007.

Apartado 2.2 página 3

Mediante oficio DFCPT- 086-2017 de 05 de abril de 2017, el señor Adrián Arias Marín, jefe del Departamento Financiero Contable, señala el monto otorgado a la Organización en estudio por el Consejo Nacional de Desarrollo de la Comunidad. ¢88.426.800,00

Apartado 2.3.1 página 3

Que el formulario de liquidación del Fondo por Girar, no tiene copia del cheque o bien de la colilla del cheque girado por cada factura. Que el monto anotado es concordante con las suscritas en el formulario de liquidación, de igual forma, igualmente verificada con oficio N.º. DRM-109-2017 DE 17 de abril de 2017, emitida por la jefe de la regional Metropolitana, Roxana Fonseca Abarca, donde señala que la Organización tiene al día el Fondo por Girar, el plan de trabajo y el informe económico.

Apartado 2.3.2 página 3 - 4

Presentaron el informe económico del año 2013, 2014, 2015 y 2016, adjunto los respectivos estados financieros, no obstante, en el estado de resultados del informe económico del año 2016, suscriben una cuenta de préstamo en la parte de ingresos, registro que debió haberse registrado en el balance general, en la cuenta de activos e igualmente en la cuenta por pagar en pasivos, mismas que fueron omitidas en ambas sub-partidas.

Apartado 2.4 página 4

Que el Consejo Nacional de Desarrollo de la Comunidad aprobó para el proyecto en estudio ¢88.426.800,00, acuerdo N.º. 19, sesión 035-2016 de 19 de noviembre de 2016, Depositados en la Caja Única del Estado en la cuenta N.º

73911158120341310, 27 de diciembre de 2016, mediante el acuerdo de pago N.º 2016-0381 y la propuesta 03U49 de 27 de diciembre de 2016.

Apartado 2.5 página 4

La Asociación utiliza solo una cuenta corriente para los dineros tanto de origen privados como públicos, recientemente, llevaron a cabo la apertura de una nueva cuenta corriente con el fin de separar los dineros privados de los públicos, sin embargo, a la fecha de la visita esta se encontraba sin uso.

Apartado 2.6 páginas 4 - 5

La organización desconoce la confección de las conciliaciones bancarias, por lo tanto, hay omisión de estas; mismas que son fundamentales para un mejor control del dinero.

Apartado 2.7.1.1 páginas 5

Las facturas de la Organización no las invalidan con el sello que inutilice el uso de estas en otra transacción, y el nombre de la Organización en estos documentos, en algunos casos, no indican el cantón al cual pertenecen.

Apartado 2.7.1.2 página 5 - 6

Se obtuvo una copia de una de las colillas del talonario de cheque, como evidencia, en vista que los dineros girados para el proyecto en estudio fueron pagados directamente del Ministerio de Hacienda al constructor de la obra. En el caso de las liquidaciones del Fondo por Girar, no poseen la copia de cheques o la colilla del talonario. La copia obtenida señala que los conceptos en el detalle carecen de una mejor explicación.

Apartado 2.8.1 página 6

La Organización tiene el libro de tesorería legalizado como libro de diario, el 15 de diciembre de 2006, tomo 1 y contiene cien folios, omitieron registrar el dinero del proyecto en estudio, consideraron innecesario este registro, por cuanto el Ministerio de Hacienda giró el dinero directamente a la empresa contratada, las demás transacciones anotadas carecen de un mejor detalle, por ejemplo, anotar el número de acta donde se conocieron tanto los ingresos como los desembolsos y una explicación más amplia del registro que facilite la comprensión de quien lo vea independientemente del tiempo que pase.

Apartado 2.8.2 página 6

La Asociación no tiene el libro de cuentas por folio, elemental para elaborar el informe económico que debe presentar la tesorería a Dinadeco, asimismo, es

básico para el informe de tesorería que debe exponer en cada reunión de asamblea general, además de la facilidad, que este concede para confeccionar los estados financieros. Libro que es innecesario si la Organización paga contador.

Apartado 2.8.3 página 6 - 7

La Organización no tiene el libro de proyectos, libro que facilita a los miembros de la organización conocer las obras realizadas y el costo de cada proyecto, ya que se registra de forma separada un proyecto de otro. Además del costo, por la forma en que se inscribe la información, les permite conocer en un momento determinado, la empresa que llevó a cabo el proyecto, facturas y cheques utilizados en este, así como las actas donde se acordaron los pagos.

Apartado 2.8.4 página 7

La Organización no cuentan con el libro de inventario de activos, sin embargo, cuenta con bienes, como terreno, salón comunal, mobiliarios y equipo entre otros, mismos que no están plaqueados e igualmente sin registrar por la falta de un compendio que suministre los bienes que poseen.

Apartado 2.8.5 página 7

La Organización tiene caja chica, sin embargo, no tiene un libro legalizado por Dinadeco donde lleven los controles de esas transacciones, de igual forma, se carece de un acta que señale que esta caja chica fue conocida y aprobada por la asamblea general, así como el reglamento. El tesorero, tiene un libro donde lleva un control personal, de las transacciones de caja chica, la junta directiva indicó, que desconocía el requerimiento de un libro para este efecto.

Apartado 2.8.6 página 7 - 8

Que el libro de afiliados según informó el secretario, fue legalizado recientemente, de hecho, a la fecha de la visita, estaba sin uso, este libro, no tiene fecha de legalización y de acuerdo con información verbal de los miembros de junta directiva, la Asociación no ha tenido antes un libro de asociados, por lo que se ha perdido en cierta medida el historial de las personas que han formado parte de esta Organización.

Apartado 2.8.7 página 8

De acuerdo con las copias del libro de asamblea general recibida el día de la visita, (acta número 36), señala que la reunión de asamblea general inició a las cinco de la tarde en primera convocatoria, con la presencia de 37 afiliados, no obstante, el padrón de afiliados indica que la Asociación cuenta con 101 asociados, sin embargo, omitieron aclarar que fuera segunda convocatoria.

Apartado 2.8.8 página 8

Libro de actas de junta directiva, legalizado el 10 de octubre de 2016, tomo tres cien folios, en relación a las dos reuniones mensuales, y de acuerdo con las copias aportadas, la Organización cumple por lo general con este requisito. En cuanto al artículo de tesorería las anotaciones son poco claras, y omitieron registrar los acuerdos donde se evidencien los ingresos y salidas del dinero para el proyecto en estudio.

Apartado 2.9.1 Página 9

El proyecto ya se realizó, pendiente únicamente de liquidar, con la salvedad de que se encuentra en el plazo establecido para liquidar los recursos.

Apartado 2.9.2 Página 9 - 12

Que el proyecto se compone de cinco tramos, 140 metros en el tramo uno, 110 metros en el tramo dos, 300 en el tramo tres, 350 metros en el tramo cuatro y 100 metros en el tramo cinco para un total de mil metros lineales.

Que la Organización eligió a la empresa Selasa S.A. para llevar a cabo el camino, conviniendo en el contrato un monto mayor al ofertado por la empresa (¢1.033.350.⁰⁰).

Que los caminos intervenidos se observan en buen estado, respecto al ancho de las carreteras es bastante angosta, los tramos asfaltados y objeto de este estudio oscilan entre los 3 y 4.5 metros de ancho. Está pendiente el informe final del ingeniero municipal.

Que en el tramo dos construyeron 110 metros de cunetas y no los 220 metros propuestos en el perfil del proyecto.

Que los cálculos dados en el estudio técnico por el ingeniero, sobre los costos del proyecto en estudio, son mayores, de acuerdo a los cálculos realizados utilizando el mismo procedimiento para obtener el valor estimado en este informe.

4. RECOMENDACIONES

Valorar las siguientes recomendaciones dirigidas a la Dirección Nacional, al Consejo Nacional de Desarrollo de la Comunidad, la Dirección Técnica Operativa y la Junta Directiva de ADI de Chirracá de Acosta, San José.

Con el propósito que se corrijan las acciones deficientes o desacertadas en las que ha estado incurriendo la organización en estudio y comentadas en este informe, se brindan las siguientes recomendaciones:

4.1 A LA DIRECCIÓN NACIONAL DE DESARROLLO DE LA COMUNIDAD

4.1.1 Que se capacite a los regionales y analistas en la interpretación y aplicación de cálculos técnicos dados por los ingenieros en sus informes, para que, al momento de recibir este tipo de estudios, se pueda determinar que los costos de un proyecto planteados por el ingeniero, sean correctos y se evite la entrega de dineros de mas como ocurrió en este estudio, por no verificar las sumas correspondientes, induciendo en error al Consejo Nacional de Desarrollo de la Comunidad al momento de aprobar los recursos.

4.2 AL CONSEJO NACIONAL DE DESARROLLO DE LA COMUNIDAD

4.2.1 Valorar, si la organización comunal no cumple con el acatamiento de las recomendaciones emitidas en este informe dentro de un plazo de tres meses, después de ser conocido este documento, sea considerada, como una organización no apta para manejo de fondos asignados por Dinadeco, hasta tanto, demuestre que ya cumplió y se puso al día con lo recomendado.

4.2.2 En virtud de que se tiene comprobado de que el secretario de la Organización, señor Evelio Antonio Badilla Mora; es también miembro del CNDC, e igualmente, para los demás miembros del Consejo que formen parte de una Asociación de Desarrollo, se abstenga de emitir su voto al momento de aprobarse sea un proyecto o la liquidación de una organización a la que pertenecen, con la finalidad de que su voto no figure como juez y parte, dada la representación que ostenta en ambos órganos.

4.2.3 De acuerdo con los cálculos realizados y representados en el cuadro ocho de este informe, así como del contrato, que este Órgano Colegiado, valore solicitar la diferencia de $\text{¢}8,058,150.00$, a la Asociación en estudio. Esta diferencia se obtuvo de: $\text{¢}1,033,350.00$ del contrato, ya que Organización firmó el monto aprobado por este Órgano Colegiado y no el ofertado por la empresa, (cuadro nueve). A pesar que en el contrato se especifica obras adicionales para hacer uso de este remanente, debió mediar la autorización del Consejo Nacional de Desarrollo de la Comunidad, en razón de no hacer las cosas de forma contraria a lo que se ha venido recomendando y en cumplimiento de lo establecido por los requisitos de liquidación, asimismo, en el oficio FC-0677-2016 de 05 de diciembre de 2016, se le señala a la Organización, que en caso de "... modificación de en el uso de los recursos... deberá solicitar autorización a la asamblea general...posteriormente a la asamblea general". La otra diferencia sale de un error de cálculo hecho por el ingeniero Alejandro Medina en el Estudio Técnico, una vez corroborado los montos registrados por el ingeniero se pudo determinar una diferencia de $\text{¢}7,024,800.00$. inscrito de más por este colegiado.

4.2.4 Que para futuros proyectos, especialmente de infraestructura, se valore indicar al Departamento de Financiamiento Comunitario que solicite a la Organización un oficio o nota señalando la empresa elegida y el monto de la oferta, para que se indique en el oficio que se le envía al Órgano Colegiado, el monto propuesto por dicha empresa en la cotización, lo anterior, debido a que las asociaciones están firmando los contratos con las empresas por el monto que les aprueba el Consejo Nacional de Desarrollo de la Comunidad, siendo que el Consejo, autoriza el proyecto con el monto basado en el estudio técnico del ingeniero, monto que por lo general es mayor al ofertado por las empresas participantes, sin embargo, al firmar los contratos, las asociaciones consideran estos remanentes adicionales, sin la autorización previa para hacer uso de ellos, afectándoles al momento de liquidar los proyectos, ya que se les solicita la devolución de los mismos.

4.3 A LA DIRECCIÓN TÉCNICA OPERATIVA

4.3.1 El regional a cargo debe tener el cuidado al momento de recibir el formulario de liquidación del Fondo por Girar o cualquier otra liquidación, que este vengan con todos los datos completos como por ejemplo, código de registro, fecha de entrega de los recursos y todos los demás espacios en el formulario presentados, asimismo; tener el cuidado de recibir las facturas con el nombre de la Organización lo más completo posible, que la Organización abrevie "ADI" así cuentan con mayor espacio para el resto de la información, importante siempre indicar, la provincia o el cantón al cual pertenece y adjuntando la copia del comprobante o colilla del cheque que respaldan dichos pagos.

4.3.2 Cuando una organización presente un anteproyecto, el promotor que recibe la documentación, verifique que esté debidamente anotado y aprobado en el libro de asamblea general, igualmente, solicitar todos los libros que poseen, a fin de garantizar que se cuente con los compendios requeridos para el adecuado control administrativo y contable, necesario en toda Organización. Esto en vista que, al momento de solicitar los libros y demás documentos a esta Organización, la misma, no cuenta con los compendios requeridos, los cuales son necesarios para un mejor control administrativo y contable, máxime que cuenta con la aprobación de un proyecto. Por lo que el regional a cargo debe prestar especial atención a este tipo de situaciones.

4.3.3 Que consideren solicitar criterio al CNDC sobre la devolución de $\$8,058,150.00$, que se les sugiere al Consejo en este informe, que es la diferencia entre lo que aprobó este Órgano Colegiado y lo ofertado por la empresa que le asignaron el proyecto, asimismo los cálculos de más anotados por el ingeniero en el estudio técnico.

4.3.4 Cuando el regional a cargo visite los proyectos que como encargado de zona le corresponde, *complete el formulario o guía de visita para tales casos*, tal y

como lo establece la circular DITO 095-10 del 15 de febrero de 2010 y lo remita al expediente que corresponda.

- 4.3.5** Al momento en que la Organización notifique las acciones tomadas en cada una de las recomendaciones dadas en este informe, que el promotor a cargo realice una verificación física de cada una de dichas acciones, para confirmar su cumplimiento, una vez efectuada, envíe un oficio a esta Auditoría Comunal, informando del acatamiento por parte de la organización, adjuntado los soportes del caso, dentro de un plazo no mayor a tres meses, en cumplimiento de la circular DND-311-13 del 24 de mayo del 2013.
- 4.3.6** Para los proyectos de infraestructura vial, tanto los regionales como los analistas de Financiamiento Comunitario, verifiquen los cuadros del estudio técnico que presentan las organizaciones donde se muestran los costos de cantidad, unidad de medida y presupuestos de los materiales que conforman la estructura de pavimentos (base y sub-base) y superficie de ruedo, de manera, que la anotación en cada línea de pago sea la correcta, y evitar así; enviar proyectos al Consejo Nacional de Desarrollo de la Comunidad sin las revisiones pertinentes en cuanto al costo del mismo. Lo anterior de viene, de los costos registrados en el estudio técnico por el ingeniero Alejandro Medina Angulo, para el proyecto en estudio, proyecto que fue aprobado con base en los números presentado por este colegiado, sin embargo, al momento de examinar dichos cálculos por esta Auditoría Comunal, se encontró una diferencia de ¢7.024.800,00 menor a la cuantificada en los cálculos del estudio técnico. Situación, que indujo al C.N.D.C. en error al momento de aprobar este proyecto por un monto mayor al que realmente correspondía. Del mismo, modo se enfatiza en la capacitación que deban tener los funcionarios para la correcta medición de estos parámetros.

4.4 A LOS MIEMBROS DE LA JUNTA DIRECTIVA

- 4.3.7** Continuar llevando los formularios de liquidación del Fondo por Girar, siempre archivados con las facturas y copia de las colillas de los cheques correspondientes. Es muy importante mantener un orden de facturas, cheques y liquidaciones juntos, para que al momento de verificar cualesquiera de estos documentos, se facilite la revisión y tener el cuidado siempre en cada factura que lleve el nombre completo de la Asociación, pueden solicitar que se abrevie las palabras asociación de desarrollo integral por ADI, así tiene más espacio para anotar el nombre de la asociación junto al cantón y la provincia a la cual pertenece.
- 4.3.8** Que la actual junta directiva como futuras, continúen llevando el informe económico conservando la práctica de mantener bien detallado el formulario, siempre respaldado de los estados de cuenta del banco, la conciliación bancaria y los estados financieros, mismos que deben adjuntar y archivar al

informe económico correspondiente. Que se proceda hacer la corrección por parte del contador en el estado financiero del año 2016 en el cual suscribió una cuenta de préstamo por ¢1,000,000.⁰⁰ en la parte que corresponde a ingresos del estado de resultados, siento lo correcto que se afecte la cuenta de activos y una cuenta por pagar en pasivos del balance general, o bien que aclare la razón por la cual se registró en el balance de pérdidas y ganancias y no en el balance de situación.

- 4.3.9** Que la Organización en estudio utilice una cuenta corriente únicamente para recibir dineros de origen público, se les sugiere que utilicen la cuenta que tienen actualmente para ese fin; ya que en ella han recibido el Fondo por Girar, y utilicen la nueva cuenta corriente para aquellos dineros que generen de actividades o donaciones de índole privado y cumplan así con lo señalado por la Ley Orgánica de la Contraloría General de la República, N.º 7428, del 7 de setiembre de año 1994, que establece: “la entidad privada deberá administrar en una cuenta corriente separada, en cualquier de los bancos estatales, además llevará registros de su empleo, independientemente de los que corresponden a otros fondos de su propiedad o administración”.
- 4.3.10** Que a partir de la fecha de lectura del informe, se implemente el uso del sello sugerido en el punto 2.7.1.1. de este informe, de manera que se inutilicen todas las facturas soporte de las erogaciones efectuadas al momento de emitir los cheques, que dicho sello se estampe al frente del documento, al dorso, solo en aquellos casos que el espacio libre para registrarlo al frente del mismo sea insuficiente, y se tenga mayor cuidado al momento de solicitar el nombre de la Organización en las facturas, para que esta especifique claramente el nombre completo de la asociación, reiterando se abrevie las palabras asociación de desarrollo integral por ADI, para que así cuenten con mayor espacio para el nombre de la Asociación, señalando el nombre del cantón y de ser posible la provincia.
- 4.3.11** Que consideren la compra o creación de boletas de comprobantes para cheques, y al momento de girar un cheque, el concepto en la boleta de comprobante sea claro y amplio, mismas que deben llevar el número del cheque que se va a girar y archivarse con su respectiva factura o facturas, siempre con un detalles lo más claro posible, que tenga como mínimo la siguiente información: el número de factura, nombre del proveedor, número de acta en que se acordó el pago, el número de acuerdo, la razón del pago y la proveniencia de los fondos.
- 4.3.12** Que a partir de la lectura de este informe, la tesorería, confeccione mensualmente las conciliaciones bancarias, a fin de cotejar los saldos en el libro de tesorería, (y los auxiliares si las hace un contador), con el saldo del estados de cuenta del banco, según los créditos o débitos pendientes de registrar, por lo que debe coincidir siempre, el saldo en el libro de tesorería con el del estado de cuenta del banco, que estas conciliaciones, se adjunte

al estado de cuenta bancario correspondiente, importante mantener un seguimiento de aquellos cheques que han sido girados, pero pendientes de cambio, recordando que estas conciliaciones deben ser firmadas por el emisor de la conciliación como por el presidente de la Organización.

- 4.3.13** Que la Organización continúen llevando el libro tesorería, teniendo presente que debe tener dos cuentas corrientes, y un libro de tesorería para cada cuenta, (o bien utilizando un mismo libro, pero asignando una parte del libro para una cuenta y la otra parte para la otra cuenta). Siempre anotando el número de acta donde se conoció, sea el ingreso o desembolso, por lo que no deben omitir este paso. Por otra parte es importante anotar los registros del proyecto en estudio, si bien es cierto que el dinero fue girado del Ministerio de Hacienda directamente a la empresa ejecutora del proyecto, la cuenta de donde salió dicho dinero le corresponde a esta Asociación, por lo tanto al ser un proyecto de pocos movimientos, se le aconseja tomar un folio al final del libro o la parte del libro asignada para fondos públicos y registrar todas las transacciones realizadas, señalando el acta, la factura y el número de transacción con que se realizó el pago, el cual se puede ver en el estado de cuenta que otorga el Ministerio de Hacienda. se les adjunta como guía el anexo uno punto 1.1, el cual sugiere una manera adecuada de anotar los detalles en cada registro.
- 4.3.14** Que la Organización adquiera un libro que contenga tres columnas cuadrículadas y lo presente ante la regional a cargo para que se los legalice como libro de cuenta por folio. y registren todas las operaciones como se sugiere en el anexo 1, punto 1.2, anotando en el concepto una definición igual o similar a la propuesta en el ejemplo del anexo. (Este libro no es requerido para aquellas organizaciones que pagan contador, ya que el contador debe llevar el libro mayor el cual cumple las mismas funciones de este).
- 4.3.15** Que la Organización legalice el libro de proyectos cuanto antes, y en adelante cada proyecto que realicen, (sean con fondos públicos o privados), los registren en dicho libro, de forma separada un proyecto de otro, de esta manera, se conocerán las obras que realicen, el costo de cada proyecto, además, les permite conocer en un momento determinado, la empresa que llevó a cabo el proyecto, facturas y cheques utilizados en este, así como las actas donde se acordaron los pagos, información que debe ser pasada al libro de inventario de activos, si el mismo queda bajo la administración de la Organización. En cuanto a las anotaciones en el concepto, registrarlas igual o similar a la que se les propone en el anexo 2.
- 4.3.16** La Asociación debe adquirir cuanto antes, un libro que contenga como mínimo tres columna cuadrículadas y presentarlo ante la regional correspondiente para que lo legalicen como libro de inventario de activos, una vez hecho esto, que la tesorería, registre todos los bienes que tengan y adquiera en determinado momento, (un activo por folio) dichos bienes deben

estar grabados con una placa, junto a otras características como: color, marca, modelo, cheque con el que se pagó, N.º factura con que se compró, proveedor, fecha de adquisición, ubicación, valor del bien, número de acta y acuerdo donde se conoció la aprobación de la compra. Estos activos deben actualizarse todos los años, y dar a conocer ante la asamblea general el estado actual de esos bienes y si hay nuevos activos adquiridos, de manera que se cumpla con lo establecido por los artículos: 31, 38 inciso i), 48 inciso c), 51 inciso i), del Reglamento a la Ley N.º 3859, sobre el Desarrollo de la Comunidad. Se les adjunta el anexo 3 para que lo tengan como guía de consulta y lo consideren al momento de llevar a cabo esta información.

- 4.3.17** Presentar el libro de afiliados lo antes posible ante el regional a cargo, para que se anote la fecha de legalización, ya que esta no aparece en la copia del libro aportada por la secretaría y se proceda registrar la información de los afiliados a la brevedad, (podrían utilizar el último padrón de afiliados). Recordando que este libro, debe llevar el nombre de los asociados por orden de apellidos y la cédula respectiva, en adelante, anoten el número de acta de junta directiva o de asamblea general donde se conoció su afiliación. No olvidar que anualmente se debe presentar en reunión de asamblea general, el padrón de afiliados actualizado, tal y como lo señalan los artículos 31, 38 y 47 entre otros, del Reglamento a la Ley N.º 3859 sobre el Desarrollo de la Comunidad. Consideren para mejor orden, llevar esta información en excel, ya que este medio permite ampliar la información de cada inscrito, además de la información antes señalada, se puede ingresar el número de teléfono y el correo electrónico respectivo y ordenarlos alfabéticamente por orden de apellidos, creando los controles necesarios de respaldo, con el fin de prevenir cualquier pérdida de la información, siempre manteniendo el libro de afiliados actualizado, libro que se puede actualizar, tomando la información del padrón de afiliados sugerido en excel.
- 4.3.18** Que en el libro de asamblea general, las copias que aportó la secretaría (acta número 36), en la cual señala que se lleva a cabo reunión de asamblea general con la presencia de 37 afiliados en primera convocatoria, siendo lo correcto segunda convocatoria ya que de acuerdo al padrón de afiliados obtenido, la Asociación cuenta con 101 personas afiliadas por tanto, los asistentes en dicha reunión no representa el 50 por ciento más uno que señala el artículo 32 del Reglamento a Ley N.º 3859 sobre el Desarrollo de la Comunidad, en adelante para que se tenga el cuidado de indicar en las actas primera o segunda convocatoria según corresponda. En referencia al plan de trabajo, informe del presidente, tesorería y fiscalía es claro y bien registrado no obstante se les sugiere tomar en cuenta el punto 2.8.6 de este informe.
- 4.3.19** Que el libro de actas de junta directiva se continúe redactando en azul ya que es el color escogido para este compendio, y mantenga el color elegido en todo el libro, se recuerda que estos libros son libros legales por lo que deben tratarse como tal, es decir, ser escritos con un solo color de bolígrafo, sea

azul o negro y mantenerlo así todo el libro. Destinar un artículo o acuerdo para la tesorería y registrar ¡siempre! la información tanto de ingresos como salidas de dinero ocurridos de la última reunión a la actual, lo más detallado posible, sean fondos de origen privado o público, detalle similar al que se les propone en el libro de tesorería (anexo uno punto 1.1.), igualmente consideren llevar el artículo de tesorería como se les propuso el punto 2.8.6 de este informe, un cuadro con columnas donde se describa el concepto, el número de factura, nombre del proveedor número de cheque o depósito y el monto correspondiente. Bajo ninguna circunstancia debieron omitir el registro de las entradas y salidas del dinero correspondientes al proyecto en estudio. En referencia a las dos reuniones mensuales se les motiva a continuar cumpliendo con este requisito.

- 4.3.20** Que adquieran y legalicen el libro de caja chica ante la regional correspondiente con el fin de que se registren las transacciones económicas como corresponden, caja que debe estar aprobada por la asamblea general y debidamente escrita en el libro de asamblea general, para los registros en este libro que tomen en cuenta el libro de tesorería, ya que sus conceptos son similares.
- 4.3.21** Que se realice la liquidación del proyecto en estudio lo antes posible, ya que la Organización ha cumplido con la ejecución del proyecto, pese a que cuenta con el tiempo necesario para liquidar, es importante que gestionen cuanto antes este trámite, previendo así; la posible devolución por subsanes, que conlleven atrasos futuros.
- 4.3.22** Que para futuros proyectos tengan el cuidado de no firmar el contrato con la empresa elegida por un monto diferente al que propusieron en la oferta, caso contrario, esa diferencia la debe asumir la Organización. Se les remite el punto 2.9.2 de este informe.
- 4.3.23** Que la Organización continúe llevando a cabo proyectos que mejoren el desarrollo de la comunidad, tomando en cuenta, corregir los aspectos administrativos y contables señalados en este informe, así como los puntos 2.9.1 y 2.9.2, los cuales permiten tener un mejor orden, transparencia y control de las transacciones, siempre cumpliendo con los plazos establecidos para la liquidación de los recursos. Valoren consultar sobre la nueva modalidad de proyectos socio-productivos que ofrece Dinadeco, asimismo los diferentes programas de responsabilidad social en las comunidades, que, por medio de esta Institución, están ofreciendo empresas privadas, y públicas a los pueblos.
- 4.3.24** Procurar tener un lugar apropiado para la información tanto administrativa como contable, de manera, que sea de fácil ubicación, para salvaguardar toda la documentación, como libros, estados de cuenta, conciliaciones bancarias entre otros, información que deben mantener lo mejor ordenado

posible, para evitar que se extravíen documentos por la falta de un orden adecuado en el control de la documentación.

4.3.25 Que este informe sea archivado por la organización, con el propósito de que tanto la junta directiva actual como futuras, puedan consultar inquietudes sobre como registrar la información en los libros y la importancia de estos, conciliaciones bancarias, consultar los anexos entre otros, igualmente en caso de dudas o consultas pueden llamar al promotor a cargo o bien a esta Auditoría Comunal.

4.3.26 Enviar a la regional correspondiente, en el plazo de quince días calendario, un cronograma detallado, con las acciones y fechas, en que se cumplirán las recomendaciones planteadas en este informe, e indicar; el acta en que se conoció este documento de Auditoría Comunal. Seguidamente, dar cumplimiento al cronograma, dicho cronograma, no debe pasar los tres meses, importante que adjunten los soportes necesarios que demuestren el cumplimiento de las recomendaciones, llevar a cabo este proceso en concordancia con el regional a cargo según recomendación 4.3.5, de este informe. No olvidar esta recomendación, reiterando que no debe pasar de los tres meses la respuesta del cumplimiento de estas.

4.4 AL FISCAL

4.4.1 Velar que la junta directiva cumpla con las recomendaciones y otras sugerencias dadas en este informe, y que se presente el cronograma de recomendaciones solicitado en el tiempo concedido (quince días).

Informe realizado por:
Mario Chaves Morales
Auditor

Revisado y aprobado por:
Víctor Manuel Sancho

Bibliografía:

29 de mayo de 2017

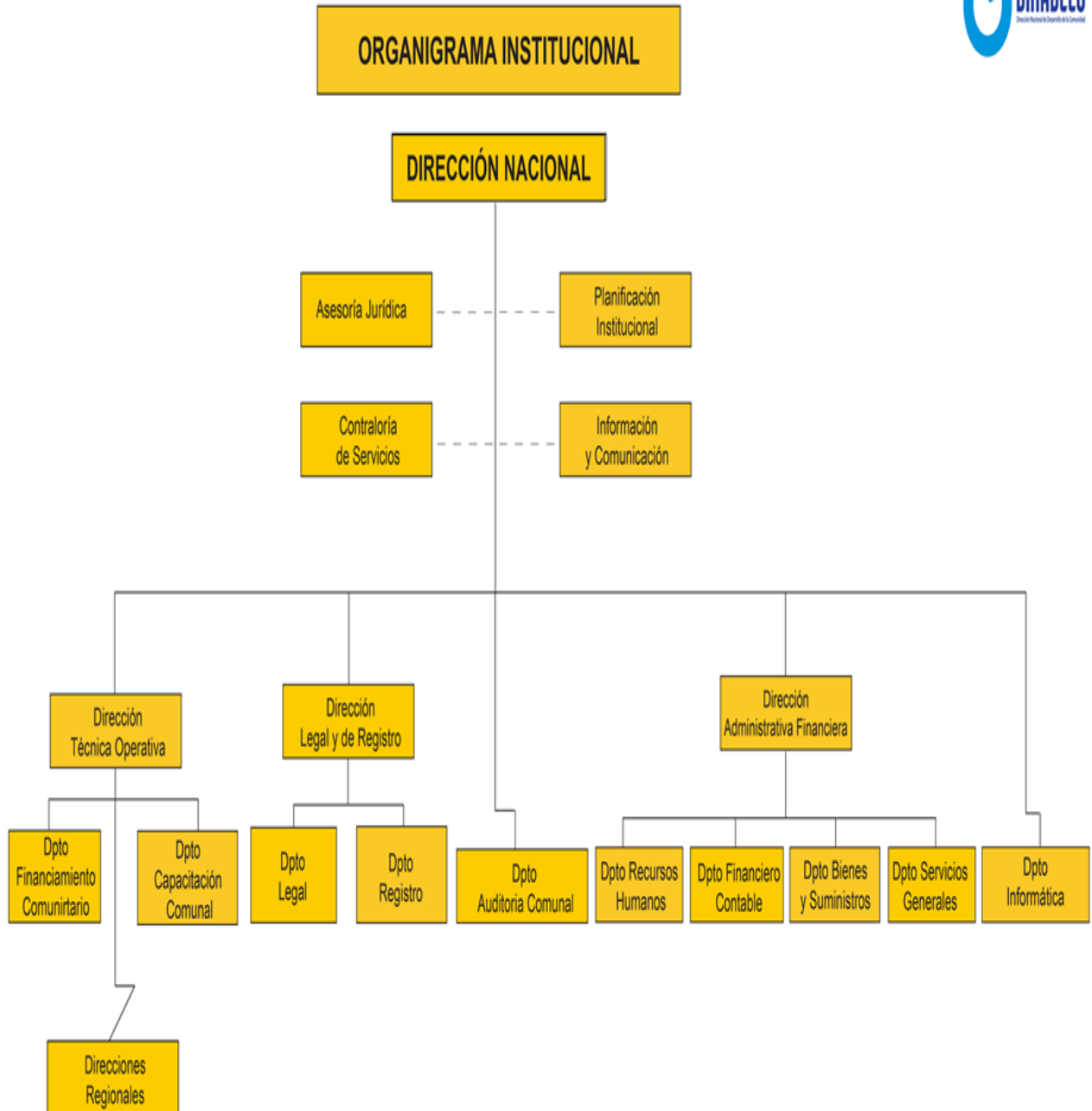
- Ley Orgánica de la Contraloría General de la República N° 7428.
- Ley N.° 3859 sobre el Desarrollo de la Comunidad.
- Ley General de Control Interno N.° 8592.
- Reglamento de la Ley N.° 3859 sobre el Desarrollo de la Comunidad.
- Circular DND-13-2013 del 24 de mayo del 2013.

- Datos proporcionados del Departamento de Registro de Dinadeco.
- Datos del expediente de Departamentos de Financiamiento Comunitario.
- Información de la regional acerca del Fondo por Girar, plan de trabajo y la presentación del informe económico.
- Datos de la capacitación de los ingenieros del Laboratorio Nacional de Materiales y Modelos Estructurales (Lanamme), de la Universidad de Costa Rica

Fuente: DINADECO, 2017.

ANEXO 5. ORGANIGRAMA DE DINADECO

Anexo 3. Organigrama de DINADECO.



Fuente: DINADECO, 2017.