

*“Mejorar normalmente significa hacer algo que nunca hemos hecho antes”.*

**Shigeo Shingo**

Reporte de Trabajo

Mapeo de los procesos:

Registros contables (Dept Contabilidad)

Control de activos (Dept Contabilidad)

Presupuesto Ordinario (Dept Presupuesto)

Presupuesto Extra-Ordinario (Dept Presupuesto)

Procesos de Tesorería

Mejora de los procesos:

Registros contables

Control de Activos

Presupuesto Ordinario

**Para:**

Maria Perez Angulo

Directora Financiera y Tributaria

**Acompaña:**



## SIPOC: Presupuesto Extra - Ordinario

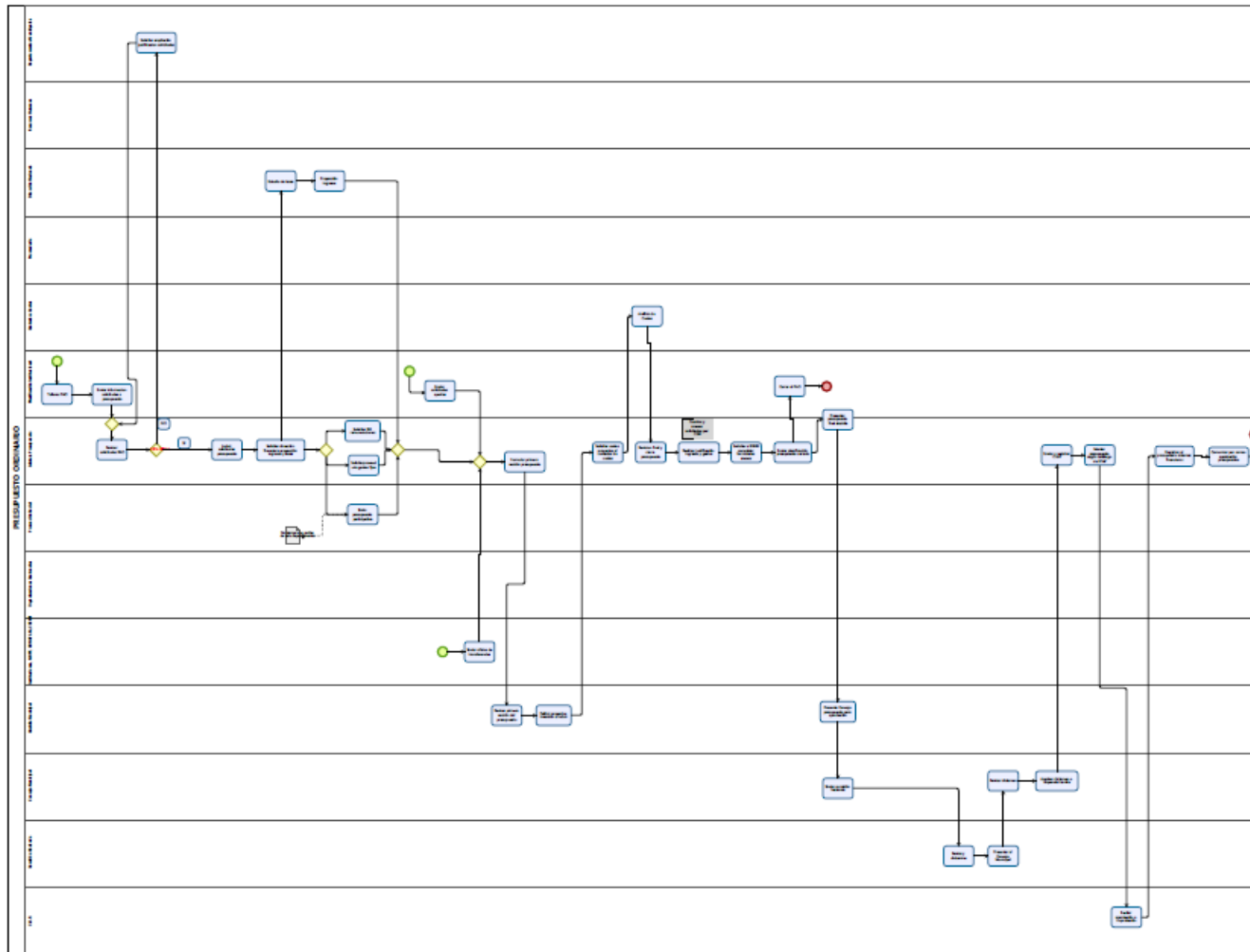
### SSPM SIPOC

1. COMPANY:	Munisipalidad de Santa Ana
2. ENTERPRISE LEVEL:	Presupuesto
3. PROCESS FOCUS:	

Prepare a summary of the process scope including: Suppliers - Inputs - Process - Output - Customers. May include customer requirements to facilitate further analysis  
 Hint: It may be easier to complete the matrix from right to left. Start with customers and requirements and continue back all the way to suppliers.

SUPLIDORES	ENTRADAS	PROCESO	SALIDAS	CLIENTES	REQUERIMIENTOS			
INCLUDE ALL SUPPLIERS CORRESPONDING TO ALL INPUTS	INCLUDE ALL INPUTS, REQUIREMENTS AND METRICS, IF THE INFORMATION IS AVAILABLE	USE SPACE BELOW TO DESCRIBE YOUR PROCESS	INCLUDE ALL OUTPUTS FROM THE PROCESS	INCLUDE ALL CUSTOMERS, INTERNAL AND EXTERNAL, RECEIVING YOUR PRODUCT OR SERVICE	INCLUDE EACH CUSTOMER REQUIREMENTS			
Saneamiento ambiental	Requerimiento de Capital nuevo o ajustado	Montar el presupuesto	Presupuesto Extra Ordinario	Departamentos Municipales	Junio de cada año			
Policia		Revisar con la Alcaldía						
Cementerio		Cerrar presupuesto						
Unidad Técnica de Gestión Vial		Presentar al Concejo						
Área Social		Revisar y dictaminar por la Comisión de Hacienda y presupuesto del concejo						
Alcaldía	Solicitudes de alcaldía	Presentar presupuesto y dictamen de comisión ante concejo						
Presupuesto	Liquidación presupuestaria	Aprobar por el concejo						
		Presentar ante CGR						
		Registrar y comunicar a la municipalidad del presupuesto						

## Diagrama carriles de piscina: Presupuesto Ordinario



## SIPOC: Proceso Registros contables

### SSPM SIPOC

1. COMPANY:	Municipalidad de Santa Ana
2. ENTERPRISE LEVEL:	Contabilidad
3. PROCESS FOCUS:	

Prepare a summary of the process scope including: Suppliers - Inputs - Process - Output - Customers. May include customer requirements to facilitate further analysis  
 Hint: It may be easier to complete the matrix from right to left. Start with customers and requirements and continue back all the way to suppliers.

SUPLIDORES	ENTRADAS	PROCESO	SALIDAS	CLIENTES	REQUERIMIENTOS
INCLUDE ALL SUPPLIERS CORRESPONDING TO ALL INPUTS	INCLUDE ALL INPUTS, REQUIREMENTS AND METRICS, IF THE INFORMATION IS AVAILABLE	USE SPACE BELLOW TO DESCRIBE YOUR PROCESS	INCLUDE ALL OUTPUTS FROM THE PROCESS	INCLUDE ALL CUSTOMERS, INTERNAL AND EXTERNAL, RECEIVING YOUR PRODUCT OR SERVICE	INCLUDE EACH CUSTOMER REQUIREMENTS
Plataforma de servicios	Reporte de ingresos				
Tesorería (electrónicos)	Transferencias				
Tesorería	Ordenes de compra				
Preveeduría	Planillas				
RRHH	Obras en proceso				
Ingeniería	Informe final de obras terminadas				
Ingeniería	Boleta de Exclusión de activos				
Responsable del activo	Cuentas por cobrar				
Cobros	Registro de pasivos contingentes				
Legal	registro de provisiones				
Legal	Garantía de cumplimiento y participación				
Tesorería	Cuentas por pagar a instituciones estatales				
Presupuesto	Oficio de donación de activo				
Donante	Control de inventarios				
Proveeduría	Valoraciones de activos				
Departamento de Valoraciones					

El proceso no está definido formalmente

SIPOC: Proceso Registros Control de activos

**El proceso no está definido**

## SIPOC: Ingresos Físicos

### SSPM SIPOC

1. COMPANY:	Municipalidad de Santa Ana
2. ENTERPRISE LEVEL:	Tesoreria
3. PROCESS FOCUS:	Ingresos

Prepare a summary of the process scope including: Suppliers - Inputs - Process - Output - Customers. May include customer requirements to facilitate further analysis  
Hint: It may be easier to complete the matrix from right to left. Start with customers and requirements and continue back all the way to suppliers.

SUPLIDORES	ENTRADAS	PROCESO	SALIDAS	CLIENTES	REQUERIMIENTOS
INCLUDE ALL SUPPLIERS CORRESPONDING TO ALL INPUTS	INCLUDE ALL INPUTS, REQUIREMENTS AND METRICS, IF THE INFORMATION IS AVAILABLE	USE SPACE BELLOW TO DESCRIBE YOUR PROCESS	INCLUDE ALL OUTPUTS FROM THE PROCESS	INCLUDE ALL CUSTOMERS, INTERNAL AND EXTERNAL, RECEIVING YOUR PRODUCT OR SERVICE	INCLUDE EACH CUSTOMER REQUIREMENTS
Contribuyentes	Dinero, Cheques, Notas de crédito, vouchers		Recursos económicos disponibles	Departamentos Municipales	
				Organizaciones Comunales	
				Aportes de Ley (Instituciones, junas, etc)	





## SIPOC: Ingresos Digitales

### SSPM SIPOC

1. COMPANY:	Municipalidad de Santa Ana
2. ENTERPRISE LEVEL:	Tesoreria
3. PROCESS FOCUS:	Ingresos

Prepare a summary of the process scope including: Suppliers - Inputs - Process - Output - Customers. May include customer requirements to facilitate further analysis  
 Hint: It may be easier to complete the matrix from right to left. Start with customers and requirements and continue back all the way to suppliers.

SUPLIDORES	ENTRADAS	PROCESO	SALIDAS	CLIENTES	REQUERIMIENTOS
INCLUDE ALL SUPPLIERS CORRESPONDING TO ALL INPUTS	INCLUDE ALL INPUTS, REQUIREMENTS AND METRICS, IF THE INFORMATION IS AVAILABLE	USE SPACE BELOW TO DESCRIBE YOUR PROCESS	INCLUDE ALL OUTPUTS FROM THE PROCESS	INCLUDE ALL CUSTOMERS, INTERNAL AND EXTERNAL, RECEIVING YOUR PRODUCT OR SERVICE	INCLUDE EACH CUSTOMER REQUIREMENTS
Contribuyentes	Pago en plataforma de los bancos pago en línea (páginas de los bancos) Pago mediante página de la municipalidad		Recursos económicos disponibles	Departamentos Municipales	
				Organizaciones Comunales	
				Aportes de Ley (Instituciones, junas, etc)	



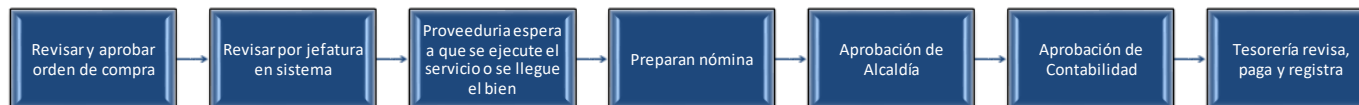
## SIPOC: Egresos

### SSPM SIPOC

1. COMPANY:	Municipalidad de Santa Ana
2. ENTERPRISE LEVEL:	Tesorería
3. PROCESS FOCUS:	Egresos

Prepare a summary of the process scope including: Suppliers - Inputs - Process - Output - Customers. May include customer requirements to facilitate further analysis  
 Hint: It may be easier to complete the matrix from right to left. Start with customers and requirements and continue back all the way to suppliers.

SUPLIDORES	ENTRADAS	PROCESO	SALIDAS	CLIENTES	REQUERIMIENTOS
INCLUDE ALL SUPPLIERS CORRESPONDING TO ALL INPUTS	INCLUDE ALL INPUTS, REQUIREMENTS AND METRICS, IF THE INFORMATION IS AVAILABLE	USE SPACE BELLOW TO DESCRIBE YOUR PROCESS	INCLUDE ALL OUTPUTS FROM THE PROCESS	INCLUDE ALL CUSTOMERS, INTERNAL AND EXTERNAL, RECEIVING YOUR PRODUCT OR SERVICE	INCLUDE EACH CUSTOMER REQUIREMENTS
Proveeduría	Orden de compra		Pagos	Proveedores	
Proveeduría	Nóminas		Pagos	Organizaciones Comunes	
				Aportes de Ley (Instituciones, junas, etc)	
Riesgo social	Acuerdo de consejo		Pago de Becas	Beneficiarios	
RRHH	Planillas		Salarios	Funcionarios Municipales	



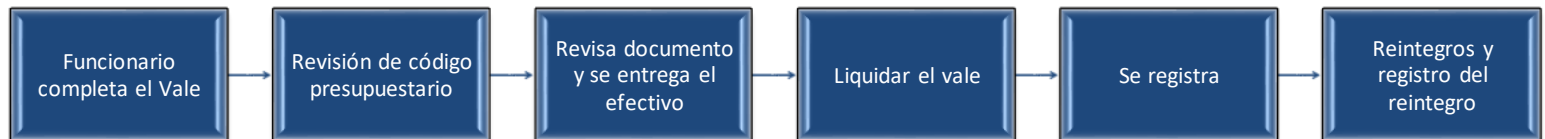
## SIPOC: Caja Chica

### SSPM SIPOC

1. COMPANY:	Municipalidad de Santa Ana
2. ENTERPRISE LEVEL:	Tesoreria
3. PROCESS FOCUS:	Egresos

Prepare a summary of the process scope including: Suppliers - Inputs - Process - Output - Customers. May include customer requirements to facilitate further analysis  
 Hint: It may be easier to complete the matrix from right to left. Start with customers and requirements and continue back all the way to suppliers.

SUPLIDORES	ENTRADAS	PROCESO	SALIDAS	CLIENTES	REQUERIMIENTOS
INCLUDE ALL SUPPLIERS CORRESPONDING TO ALL INPUTS	INCLUDE ALL INPUTS, REQUIREMENTS AND METRICS, IF THE INFORMATION IS AVAILABLE	USE SPACE BELLOW TO DESCRIBE YOUR PROCESS	INCLUDE ALL OUTPUTS FROM THE PROCESS	INCLUDE ALL CUSTOMERS, INTERNAL AND EXTERNAL, RECEIVING YOUR PRODUCT OR SERVICE	INCLUDE EACH CUSTOMER REQUIREMENTS
Funcionarios Municipales	Vale		Efectivo	Funcionarios Municipales	



## SIPOC: Custodia de valores

### SSPM SIPOC

1. COMPANY:	Municipalidad de Santa Ana
2. ENTERPRISE LEVEL:	Tesorería
3. PROCESS FOCUS:	Custodia de Valores

Prepare a summary of the process scope including: Suppliers - Inputs - Process - Output - Customers. May include customer requirements to facilitate further analysis  
 Hint: It may be easier to complete the matrix from right to left. Start with customers and requirements and continue back all the way to suppliers.

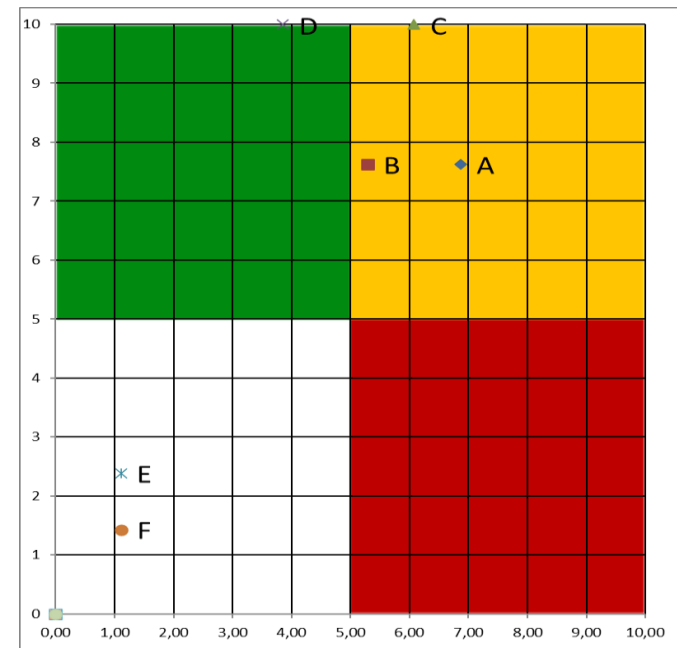
SUPLIDORES	ENTRADAS	PROCESO	SALIDAS	CLIENTES	REQUERIMIENTOS
INCLUDE ALL SUPPLIERS CORRESPONDING TO ALL INPUTS	INCLUDE ALL INPUTS, REQUIREMENTS AND METRICS, IF THE INFORMATION IS AVAILABLE	USE SPACE BELOW TO DESCRIBE YOUR PROCESS	INCLUDE ALL OUTPUTS FROM THE PROCESS	INCLUDE ALL CUSTOMERS, INTERNAL AND EXTERNAL, RECEIVING YOUR PRODUCT OR SERVICE	INCLUDE EACH CUSTOMER REQUIREMENTS
Clientes (contribuyentes) / proveeduría o ingeniería	Cheque de Gerencia		salvaguardar los documentos físicos (cheques, CDP, carta bancaria)	Clientes	
	CDP		salvaguardar efectivo	Plataforma	
	Effectivo		Salvaguardar cuenta bancaria	Clientes (proveedores - ingeniería)	
	Carta Bancaria				
	Depósito Bancario				
Plataforma	Effectivo				
Proveedores	Cheque de Gerencia				



## CRITERIOS DE PRIORIZACIÓN

	Rubro	9 Puntos	3 Puntos	1 Punto	Importancia
Impacto	NOTA NICPS	Mejora directamente la nota que se dará en la evaución de las NICPS	Mejora indirectamente la nota que se dará en la evaución de las NICPS	Poca mejora en la nota que se dará en la evaución de las NICPS	5
	CULTURA DE EXCELENCIA OPERACIONAL (cantidad de departamentos que se van a ver afectados por la mejora)	Departamentos de al menos 2 direcciones	al menos 2 departamentos de la misma dirección	Solo 1 departamento de una dirección	3
	BUEN SERVICIO AL CLIENTE (INTERNO O EXTERNO)	Mejora directamente la experiencia de cliente	Mejora indirectamente la experiencia de cliente	Poca mejora en la experiencia de cliente	2
	BUENA COORDINACIÓN ENTRE DEPARTAMENTOS	Mejora directamente la coordinación entre departamentos	Mejora indirectamente la coordinación entre departamentos	Poca mejora en la coordinación entre departamentos	4
Esfuerzo	RIESGOS DEL PROYECTO (Probabilidad de Éxito- Nivel de Dificultad)	Existen muchos obstaculos.	Dificultad Moderada	Fácil de implementar	5
	LIDERAZGO	Dueño de proceso no asume rol de líder del proyecto	Dueño de proceso asume parcialmente rol de líder del proyecto	Dueño de proceso asume rol de líder del proyecto	3
	TIEMPO PARA IMPLEMENTAR	Más de 6 meses	Más de 4 meses pero menos de 6 meses	Menos de 4 meses	4
	COMPLEJIDAD	Requiere participación del consejo y/o alcalde	Requiere la participación de directores diferentes a María y Marilú	Requiere la participación de jefaturas	5

1	NO IMPORTANTE
2	IMPORTANCIA MUY BAJA
3	IMPORTANCIA MEDIA
4	IMPORTANCIA ALTA
5	IMPORTANCIA MUY ALTA



	INICIATIVAS
A	Rediseño de proceso de presupuesto ordinario
B	Rediseño de proceso de presupuesto extraordinario
C	Rediseño de proceso de registros contables
D	Rediseño del proceso de control de inventarios
E	Estandarización de las funciones en tesorería
F	Diseño de entrenamiento cruzado formal en tesorería



## Metodología a Utilizar:

Debido a la ausencia de definición del proceso actual se utilizará DMADV

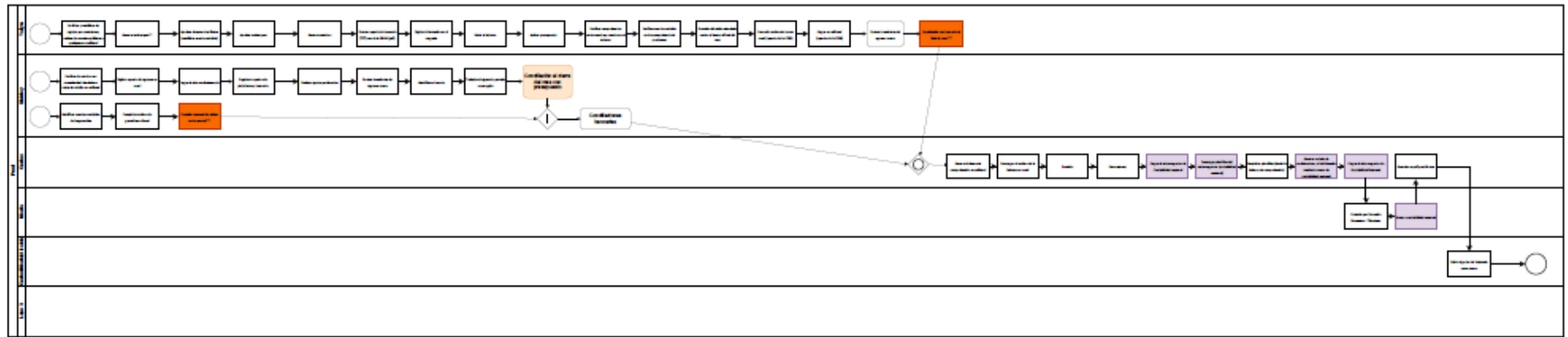


## Definir:

Acta de Proyecto																																																	
<b>NOMBRE DEL PROYECTO</b> Rediseño de proceso de registros contables	<table border="1"> <thead> <tr> <th>MIEMBROS DE EQUIPO</th> <th>NOMBRE</th> <th>DEPARTAMENTO</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>PATROCINADOR</td> <td>Maria Pérez</td> <td>Dirección Financiera</td> </tr> <tr> <td>BLACK BELT</td> <td>Efraín Pérez</td> <td>PXS (Externo)</td> </tr> <tr> <td>DUÑO DE PROCESO</td> <td>Carlos Ureña</td> <td>Contabilidad</td> </tr> <tr> <td>GREEN BELT</td> <td>Sebastian Araya</td> <td>Sistema Documental</td> </tr> <tr> <td>OTROS MIEMBROS</td> <td>Ileana Vargas</td> <td>Contabilidad</td> </tr> <tr> <td></td> <td>Yalyn Umaña</td> <td>Contabilidad</td> </tr> <tr> <td></td> <td>Shirley Sois</td> <td>Contabilidad</td> </tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td></tr> </tbody> </table>	MIEMBROS DE EQUIPO	NOMBRE	DEPARTAMENTO	PATROCINADOR	Maria Pérez	Dirección Financiera	BLACK BELT	Efraín Pérez	PXS (Externo)	DUÑO DE PROCESO	Carlos Ureña	Contabilidad	GREEN BELT	Sebastian Araya	Sistema Documental	OTROS MIEMBROS	Ileana Vargas	Contabilidad		Yalyn Umaña	Contabilidad		Shirley Sois	Contabilidad																								
MIEMBROS DE EQUIPO	NOMBRE	DEPARTAMENTO																																															
PATROCINADOR	Maria Pérez	Dirección Financiera																																															
BLACK BELT	Efraín Pérez	PXS (Externo)																																															
DUÑO DE PROCESO	Carlos Ureña	Contabilidad																																															
GREEN BELT	Sebastian Araya	Sistema Documental																																															
OTROS MIEMBROS	Ileana Vargas	Contabilidad																																															
	Yalyn Umaña	Contabilidad																																															
	Shirley Sois	Contabilidad																																															
<b>CASO DE NEGOCIO</b> Necesidad de cumplir las normas NIC/SP. Falta de estandarización en la ejecución de las actividades. Tardanza en la presentación de los estados financieros. Ausencia de indicadores de proceso. Ausencia de roles y responsabilidades para los funcionarios claramente delimitados.																																																	
<b>LÍDER DE PROYECTO</b> Carlos Ureña																																																	
<b>DECLARACIÓN DEL PROBLEMA/OPORTUNIDAD</b>  Al 31 de diciembre del 2020 la implementación de las normas NIC/SP estaba a un 35% cuando la meta original era de un 100%.	<b>PARTES INTERESADAS DEL PROYECTO (STAKEHOLDERS)</b> Gestión Financiera Tributaria Contabilidad Alcaldía Proveduría Plataforma Tesorería RRHH Presupuesto Inversión y Obras Catastro Valoraciones Cobros Asesoría Legal Vulnerabilidad y Reiso Social																																																
<b>META DEL PROYECTO</b> Acelerar la implementación de las normas NIC/SP hasta un 80% (Al 31 de diciembre del 2020 la implementación de las normas NIC/SP estaba a un 35%) para Diciembre 2021.	<b>ALCANCE, LIMITACIONES, SUPUESTOS DEL PROYECTO</b> <b>Alcance:</b> Proceso de Registros Contables Finalizar el proyecto la semana del 23 de agosto del 2021 Se buscará implementar la mayor cantidad de acciones pudiendo quedar acciones pendientes de implementar y el seguimiento del mismo después de finalizado el proyecto  <b>Limitaciones:</b> Presencialidad debido al COVID Situación COVID a nivel nacional y afectación a los participantes Estado del equipo de computo Cortes en el servicio de internet en la municipalidad  <b>Supuestos:</b> El equipo cuenta con el tiempo para el desarrollo del proyecto La modalidad virtual suplirá de forma adecuada la presencialidad por el tema COVID																																																
<b>PLAN PRELIMINAR</b> <table border="1"> <thead> <tr> <th>ETAPA</th> <th>FECHA PLANEADA</th> <th>FECHA REAL</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>DEFINIR</td> <td>24-May-21</td> <td></td> </tr> <tr> <td>MEDIR</td> <td>17-May-21</td> <td></td> </tr> <tr> <td>ANALIZAR</td> <td>7-Jun-21</td> <td></td> </tr> <tr> <td>DISEÑAR</td> <td>26-Jul-21</td> <td></td> </tr> <tr> <td>VALIDAR</td> <td>23-Aug-21</td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	ETAPA	FECHA PLANEADA	FECHA REAL	DEFINIR	24-May-21		MEDIR	17-May-21		ANALIZAR	7-Jun-21		DISEÑAR	26-Jul-21		VALIDAR	23-Aug-21		<b>PREPARADO POR:</b> Carlos Ureña <b>FECHA:</b> 17/5/2021 <b>FIRMA:</b>																														
ETAPA	FECHA PLANEADA	FECHA REAL																																															
DEFINIR	24-May-21																																																
MEDIR	17-May-21																																																
ANALIZAR	7-Jun-21																																																
DISEÑAR	26-Jul-21																																																
VALIDAR	23-Aug-21																																																
	<b>APROBADO POR:</b> Maria Pérez <b>FECHA:</b> 17/5/2021 <b>FIRMA:</b>																																																



## Medir y Analizar:



Etapa de proceso	REQUERIMIENTO - REQUISITOS	RAZONES DE EXISTIR (FUNDAMENTO LEGAL - O DEL SISTEMA)	NUEVO REQUERIMIENTO	FORMATO ACTUAL	FORMATO EN QUE LO NECESITAN
Traslados de ordenes de compra desde proveeduría	Ordenes de compra	para realizar el apartado presupuestal		Papel	Formato actual (contenido), evaluar digitalización de la información
Traslados de ordenes de compra desde proveeduría	Factura	para realizar el registro contable en los sistemas requisito legal		Papel	Formato actual (contenido), evaluar digitalización de la información
Traslados de ordenes de compra desde proveeduría	Solicitud del visto bueno (avance de obra)	requisito NIC, pendiente validar apartado de norma		Papel	No existe formato establecido con lo requerido por contabilidad, evaluar digitalización de la información
Traslados de ordenes de compra desde proveeduría	Contrato de CICOP	No hay amparo legal o de sistema para esta requerimiento	No se necesita	Papel	No existe formato establecido con lo requerido por contabilidad, evaluar digitalización de la información
Traslado de planillas semanal y bisemanal	Reporte de sueldos fijos	registro de egresos		Email	Formato actual (contenido), viene digital y se imprime
Traslado de planillas semanal y bisemanal	Deducciones patronales	Legales		Email	Formato actual (contenido), viene digital y se imprime
Traslado de planillas semanal y bisemanal	Deducciones obrero	Legales		Email	Formato actual (contenido), viene digital y se imprime
Traslado de planillas semanal y bisemanal	Planilla que pasa tesorería en formato TXT	no es un requerimiento legal ni de sistema, se hace para corregir problemas presupuestarios	No se necesita	Email	Garantizar la información llegue correcta a contabilidad
Traslado reporte de ingresos de plataforma	Reporte diario de recaudación en cajas	registro de ingresos		Email	Excel, txt o csv
Traslado reporte de ingresos de plataforma	Registros de tesorería	registro detallado según el tipo de ingreso, requisito contable y de sistema		Físico Email	Reporte electrónico con la información consolidada





Diseñar:

PROCESO ACTUAL									
#	ETAPA DE PROCESO	MODO DE FALLA POTENCIAL (DEFECTO)	EFEECTO DEL MODO DE FALLA	SEV	POTENCIALES CAUSAS DE LA FALLA	OCC	CONTROLES ACTUALES DEL PROCESO	DET	RPN
#	ETAPA DE PROCESO	MODO DE FALLA POTENCIAL (DEFECTO)	EFEECTO DEL MODO DE FALLA	SEV	POTENCIALES CAUSAS DE LA FALLA	OCC	CONTROLES ACTUALES DEL PROCESO	DET	RPN
7	Revisar reporte de tesorería (TXT) con el de RRHH (pdf).	Cuenta sin fondos	Se detiene el proceso hasta que se asigne la cuenta correcta	4	Cuenta sin fondos	8	No hay	10	320
6	Revisar reporte de tesorería (TXT) con el de RRHH (pdf).	Cuenta sin fondos	Se detiene el proceso hasta que se asigne la cuenta correcta	4	Error humano	6	No hay	10	240
3	Aprobar documentos físicos (modificar cuenta contable)	Información errónea	Rechazar la documentación (no se pueden aprobar)	4	Error humano	4	Revisión en contabilidad	6	96
26	Conciliación al cierre del mes con presupuesto	Error al transcribir montos	Retraso en el proceso	4	Error humano	8	Conciliación	2	64
18	Verificar de registro por conectividad, depósitos y notas de crédito en softland	Errores en el registro	Retrabajo	1	Error humano	4	Verificación de contabilidad	6	24
1	Verificar y modificar los registros por comisiones, recibos de servicios públicos y quickpass en softland	Incluir en una cuenta equivocada	Realizar conciliación	1	Error humano	4	Conciliación	2	8
19	Digitar reporte de ingresos en excel	Errores en el registro	Retrabajo	1	Error humano	4	Conciliación	2	8
2	Generar embarques	No tiene	--	0	--	0	--	0	0
4	Aprobar embarques	No tiene	--	0	--	0	--	0	0
5	Generar asientos	No tiene	--	0	--	0	--	0	0
8	Digitar información en el cargador	No tiene	--	0	--	0	--	0	0
9	Subir al sistema	No tiene	--	0	--	0	--	0	0
10	Aplicar presupuesto	No tiene	--	0	--	0	--	0	0
11	Verificar comprobantes contra cuentas y montos en el sistema	No tiene	--	0	--	0	--	0	0
12	Verificar cuenta contable contra comprobante de prestamos	No tiene	--	0	--	0	--	0	0
13	Revisión del saldo adeudado contra el banco al final del mes	No tiene	--	0	--	0	--	0	0
14	Convertir archivo txt como excel (reporte de la CCSS)	No tiene	--	0	--	0	--	0	0
15	Cargar en softland (reporte de la CCSS)	No tiene	--	0	--	0	--	0	0
16	Revisar transitorias de egresos a cero	No tiene	--	0	--	0	--	0	0
17	Conciliación con tesorería al final de mes***	No tiene	--	0	--	0	--	0	0
20	Cargar al sistema diariamente	No tiene	--	0	--	0	--	0	0
21	Registrar reportes de plataforma y tesorería.	No tiene	--	0	--	0	--	0	0
22	Realizar ajustes pertinentes	No tiene	--	0	--	0	--	0	0
23	Revisar transitorias de ingresos a cero	No tiene	--	0	--	0	--	0	0
24	Identificar el monto (origen del monto)	No tiene	--	0	--	0	--	0	0
25	Trasladar al siguiente periodo o corregirlo	No tiene	--	0	--	0	--	0	0



Diseñar:

PROCESO ACTUAL									
#	ETAPA DE PROCESO	MODO DE FALLA POTENCIAL (DEFECTO)	EFEECTO DEL MODO DE FALLA	SEV	POTENCIALES CAUSAS DE LA FALLA	OCC	CONTROLES ACTUALES DEL PROCESO	DET	RPN
7	Revisar reporte de tesorería (TXT) con el de RRHH (pdf).	Cuenta sin fondos	Se detiene el proceso hasta que se asigne la cuenta correcta	4	Cuenta sin fondos	8	No hay	10	320
6	Revisar reporte de tesorería (TXT) con el de RRHH (pdf).	Cuenta sin fondos	Se detiene el proceso hasta que se asigne la cuenta correcta	4	Error humano	6	No hay	10	240
3	Aprobar documentos físicos (modificar cuenta contable)	Información errónea	Rechazar la documentación (no se pueden aprobar)	4	Error humano	4	Revisión en contabilidad	6	96
26	Conciliación al cierre del mes con presupuesto	Error al transcribir montos	Retraso en el proceso	4	Error humano	8	Conciliación	2	64
18	Verificar de registro por conectividad, depósitos y notas de crédito en softland	Errores en el registro	Retrabajo	1	Error humano	4	Verificación de contabilidad	6	24
1	Verificar y modificar los registros por comisiones, recibos de servicios públicos y quickpass en softland	Incluir en una cuenta equivocada	Realizar conciliación	1	Error humano	4	Conciliación	2	8
19	Digitar reporte de ingresos en excel	Errores en el registro	Retrabajo	1	Error humano	4	Conciliación	2	8
2	Generar embarques	No tiene	--	0	--	0	--	0	0
4	Aprobar embarques	No tiene	--	0	--	0	--	0	0
5	Generar asientos	No tiene	--	0	--	0	--	0	0
8	Digitar información en el cargador	No tiene	--	0	--	0	--	0	0
9	Subir al sistema	No tiene	--	0	--	0	--	0	0
10	Aplicar presupuesto	No tiene	--	0	--	0	--	0	0
11	Verificar comprobantes contra cuentas y montos en el sistema	No tiene	--	0	--	0	--	0	0
12	Verificar cuenta contable contra comprobante de prestamos	No tiene	--	0	--	0	--	0	0
13	Revisión del saldo adeudado contra el banco al final del mes	No tiene	--	0	--	0	--	0	0
14	Convertir archivo txt como excel (reporte de la CCSS)	No tiene	--	0	--	0	--	0	0
15	Cargar en softland (reporte de la CCSS)	No tiene	--	0	--	0	--	0	0
16	Revisar transitorias de egresos a cero	No tiene	--	0	--	0	--	0	0
17	Conciliación con tesorería al final de mes***	No tiene	--	0	--	0	--	0	0
20	Cargar al sistema diariamente	No tiene	--	0	--	0	--	0	0
21	Registrar reportes de plataforma y tesorería.	No tiene	--	0	--	0	--	0	0
22	Realizar ajustes pertinentes	No tiene	--	0	--	0	--	0	0
23	Revisar transitorias de ingresos a cero	No tiene	--	0	--	0	--	0	0
24	Identificar el monto (origen del monto)	No tiene	--	0	--	0	--	0	0
25	Trasladar al siguiente periodo o corregirlo	No tiene	--	0	--	0	--	0	0



## Validar:

Cierres contables de octubre, noviembre y diciembre se completaron antes del día 7 del mes siguiente.

Históricamente no cerraban antes del día 15 e inclusive algunos se hacían de forma trimestral.

**\*\*Procedimiento oficial bajo construcción -> responsable Sebastian Araya**



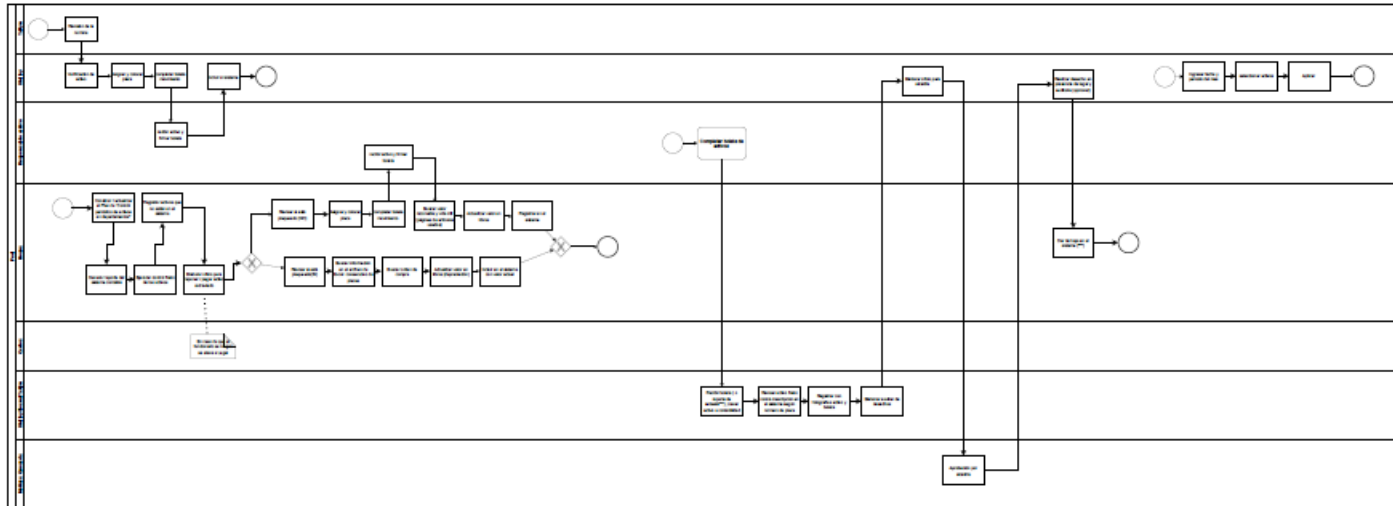


## Definir:

Acta de Proyecto																				
<b>NOMBRE DEL PROYECTO</b> Rediseño de proceso de control de inventarios		<b>MIEMBROS DE EQUIPO</b> PATROCINADOR: María Pérez (Dirección Financiera) BLACK BELT: Efraín Pérez (PXS (Externo)) DUEÑO DE PROCESO: Carlos Ureña (Contabilidad) GREEN BELT: Sebastián Araya (Sistema Documental) OTROS MIEMBROS: Ileana Vargas (Contabilidad), Yailyn Umaña (Contabilidad), Shirley Solís (Contabilidad), Daniela Zeledón (Proveeduría)																		
<b>CASO DE NEGOCIO</b> No todos los activos depreciables están identificados (plaqueados) No es posible darle seguimiento periódico al estado de los activos depreciables Se cuenta con un sistema informático para control de inventarios consumibles que no se está utilizando No hay claridad en roles y responsabilidades de los colaboradores No existe documentación del proceso de control de inventarios en su totalidad.		<b>DEPARTAMENTO</b> Dirección Financiera PXS (Externo) Contabilidad Sistema Documental Contabilidad Contabilidad Contabilidad Proveeduría																		
<b>LÍDER DE PROYECTO</b> Carlos Ureña																				
<b>DECLARACIÓN DEL PROBLEMA/OPORTUNIDAD</b> No existe documentación del proceso de control de inventarios en su totalidad. Incluyendo estándares, roles, responsabilidad, tiempos e indicadores.		<b>PARTES INTERESADAS DEL PROYECTO (STAKEHOLDERS)</b> Gestión Financiera Tributaria Contabilidad Alcaldía <b>Proveeduría</b> Inversión y Obras UTGV Demás departamentos municipales Organizaciones asociadas (CONAPAN, CECUDI) al área social																		
<b>META DEL PROYECTO</b> Implementar un proceso de control de inventarios que incluya: estándares, roles, responsabilidad, tiempos e indicadores.		<b>ALCANCE, LIMITACIONES, SUPUESTOS DEL PROYECTO</b> <b>Alcance:</b> Proceso de control de inventarios (depreciables y consumibles) Finalizar el proyecto la semana del 23 de agosto del 2021 Se buscará implementar la mayor cantidad de acciones pudiendo quedar acciones pendientes de implementar y el seguimiento del mismo después de finalizado el proyecto <b>Limitaciones:</b> Presencialidad debido al COVID Situación COVID a nivel nacional y afectación a los participantes Estado del equipo de computo Cortes en el servicio de internet en la municipalidad <b>Supuestos:</b> El equipo cuenta con el tiempo para el desarrollo del proyecto La modalidad virtual suplirá de forma adecuada la presencialidad por el tema COVID																		
<b>PLAN PRELIMINAR</b> <table border="1"> <thead> <tr> <th rowspan="2">ETAPA</th> <th>FECHA PLANEADA</th> <th>FECHA REAL</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>DEFINIR</td> <td>24-May-21</td> <td></td> </tr> <tr> <td>MEDIR</td> <td>17-May-21</td> <td></td> </tr> <tr> <td>ANALIZAR</td> <td>7-Jun-21</td> <td></td> </tr> <tr> <td>DISEÑAR</td> <td>26-Jul-21</td> <td></td> </tr> <tr> <td>VALIDAR</td> <td>23-Aug-21</td> <td></td> </tr> </tbody> </table>		ETAPA	FECHA PLANEADA	FECHA REAL	DEFINIR	24-May-21		MEDIR	17-May-21		ANALIZAR	7-Jun-21		DISEÑAR	26-Jul-21		VALIDAR	23-Aug-21		<b>PREPARADO POR:</b> Carlos Ureña <b>FECHA:</b> 17/5/2021 <b>FIRMA:</b>
ETAPA	FECHA PLANEADA		FECHA REAL																	
	DEFINIR	24-May-21																		
MEDIR	17-May-21																			
ANALIZAR	7-Jun-21																			
DISEÑAR	26-Jul-21																			
VALIDAR	23-Aug-21																			
		<b>APROBADO POR:</b> María Pérez <b>FECHA:</b> 17/5/2021 <b>FIRMA:</b>																		



## Medir y Analizar:



ETAPA DE PROCESO	REQUERIMIENTO - REQUISITOS	RAZONES DE EXISTIR (FUNDAMENTO LEGAL - O DEL SISTEMA)	Nuevo Requerimiento	Formato actual	FORMATO EN QUE LO NECESITAN
Inclusión de Activos Adquiridos en el Periodo	Orden de Compra	Cumplimiento de la Ley 3181 Financiera y Presupuestos, Cumplimiento de la Normativa NICSP 17 Control de costos y cuenta contable para afiliar el activo	Cuando es una Obra en Proceso traer el visto bueno de ingeniería de cada una de las etapas e informe del finiquito de la obra	Físico	Digital
Inclusión de Activos Adquiridos en el Periodo	Factura	Costo del activo		Físico	Digital
Inclusión de Activos Adquiridos en el Periodo	Transitoria 9.1.1 Activos Fijos	Sistema Parametrizado (Sofland)		Digital	
Plaqueo de Activos Adquiridos en el Periodo	Placas con el consecutivo correspondiente	Ley de Control Interno- Identificación de Activos		Físico	Físico
Plaqueo de Activos Adquiridos en el Periodo	Tarjetas de Movimiento	Ley de Control Interno- Identificación de Activos	Revisar el formato de la boleta y el nombre	Físico	Físico
Movimiento de Activos en los Procesos	Boleta de Control de Activos	Ley de Control Interno- Identificación de Activos		Físico	Digital
Desecho de Activos	Boleta de Control de Activos	Ley de Control Interno- Enrequecimiento Ilícito		Físico	
Desecho de Activos	Visto Bueno de Alcaldía	Orden directa del alcalde	Revisar si la orden sigue vigente oportunidad de mejora del proceso	Físico	
Desecho de Activos	Libro de Actas	Ley de Control Interno- Enrequecimiento Ilícito		Físico	
Levantamiento de Activos ( NICSP 17)	Reporte del Sistema Contable (lista de activos asignados)	Contabilidad Nacional cumplimiento NICSP 17 PPE		Papel	Excel
Levantamiento de Activos ( NICSP 17)	Inventario de Activos (archivo en Excel de proveeduría)			Papel	Excel
Levantamiento de Activos ( NICSP 17)	Boleta de Control de Activos			Papel	Física
Inclusión de Activos (Encontrados en el Levantamiento)	Orden de Compra				Digital o Física
Inclusión de Activos (Encontrados en el Levantamiento)	Valor Razonable				Páginas de Internet
Inclusión de Activos (Encontrados en el Levantamiento)	Vida útil	Reglamento a Ley del Impuesto sobre la Renta- Depreciaciones			Digital
Retiro de Activos	Boletas de Control de Activos	Normativa NICSP 17		Papel	Boleta Física
Inventarios (activos consumibles a corto plazo)	Orden de Compra Factura Documento enviado por proveeduría (no se hace actualmente)	Cumplimiento de la Normativa # 12 Ley de Control Interno- Enrequecimiento Ilícito <b>Actualmente no se ejecuta, se debe diseñar completamente</b>	Sistema Contable integrado al Sistema que se utiliza en Contabilidad		Digital



## Diseñar:

ACCIÓN / TAREA (¿QUÉ?)	RESPONSABLE (¿QUIÉN?)	FECHAS PLANEADAS (¿CUÁNDO?)		ESTATUS				
		INICIO	FIN	0%	25%	50%	75%	100%
Elaborar procedimiento para la planificación de control de activos por departamentos en la municipalidad	Ileana	30-Aug-21	13-Sep-21	X	X	X	X	X
Elaborar estándar de pérdida/recuperación de activo	Ileana	30-Aug-21	6-Sep-21	X	X	X	X	X
Solicitar / crear carpeta para repositorio de registros y estándares de contabilidad	Ileana	30-Aug-21	6-Sep-21	X	X	X	X	X
Elaborar estándar para desecho de activos	Shirley	30-Aug-21	6-Sep-21	X	X	X	X	X
Elaborar el procedimiento del proceso de control de activos e inventarios	Ileana / Shirley / Yailyn	30-Aug-21	20-Sep-21	X	X	X	X	X
Actualizar los diagramas de proceso	Sebastian	30-Aug-21	6-Sep-21	X	X	X	X	X
Incluir seguimiento diaria / semanal / mensual en la pizarra Gemba de Contabilidad	Sebastian	30-Aug-21	6-Sep-21	X	X	X	X	X



**Validar:**

Plan de control de activos al día (check en verde).

\*\*Procedimiento oficial bajo construcción -> responsable Sebastian Araya





## Definir:

Acta de Proyecto																																		
<b>NOMBRE DEL PROYECTO</b> Rediseño del proceso de elaboración del presupuesto ordinario en la Municipalidad de Santa Ana		<b>MIEMBROS DE EQUIPO</b> <table border="1"> <thead> <tr> <th>NOMBRE</th> <th>DEPARTAMENTO</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Maria Pérez</td> <td>Dirección Financiera</td> </tr> <tr> <td>Efraín Pérez</td> <td>PXS (Externo)</td> </tr> <tr> <td>Rebeca Vásquez</td> <td>Presupuesto</td> </tr> <tr> <td>Sebastian Araya</td> <td>Sistema Documental</td> </tr> <tr> <td>Elen Araya</td> <td>Planificación</td> </tr> <tr> <td>Gabriel Picado</td> <td>Promoción Social (presupuesto participativo)</td> </tr> <tr> <td>Ana Julia Mena</td> <td>RRHH</td> </tr> <tr> <td>Eduardo Fallas</td> <td>Inversión y Obras</td> </tr> <tr> <td>Daniela Zeledón</td> <td>Proveeduría</td> </tr> <tr> <td>Gerardo Oviedo</td> <td>Alcalde</td> </tr> <tr> <td>Mariú Sanchez</td> <td>Dirección Administrativa</td> </tr> <tr> <td>Comisión de Hacienda</td> <td>Concejo Municipal</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	NOMBRE	DEPARTAMENTO	Maria Pérez	Dirección Financiera	Efraín Pérez	PXS (Externo)	Rebeca Vásquez	Presupuesto	Sebastian Araya	Sistema Documental	Elen Araya	Planificación	Gabriel Picado	Promoción Social (presupuesto participativo)	Ana Julia Mena	RRHH	Eduardo Fallas	Inversión y Obras	Daniela Zeledón	Proveeduría	Gerardo Oviedo	Alcalde	Mariú Sanchez	Dirección Administrativa	Comisión de Hacienda	Concejo Municipal						
NOMBRE	DEPARTAMENTO																																	
Maria Pérez	Dirección Financiera																																	
Efraín Pérez	PXS (Externo)																																	
Rebeca Vásquez	Presupuesto																																	
Sebastian Araya	Sistema Documental																																	
Elen Araya	Planificación																																	
Gabriel Picado	Promoción Social (presupuesto participativo)																																	
Ana Julia Mena	RRHH																																	
Eduardo Fallas	Inversión y Obras																																	
Daniela Zeledón	Proveeduría																																	
Gerardo Oviedo	Alcalde																																	
Mariú Sanchez	Dirección Administrativa																																	
Comisión de Hacienda	Concejo Municipal																																	
<b>CASO DE NEGOCIO</b> NO existe un método estandarizado para la elaboración del presupuesto, lo que genera que la persona responsable ejecute el mismo basado en las casuísticas que se le presentan en cada iteración. También se ha registrado el riesgo de variación en los requerimientos y duplicidad de funciones de los funcionarios.		<b>OTROS MIEMBROS</b>																																
<b>LÍDER DE PROYECTO</b> Rebeca Vásquez		<b>PARTES INTERESADAS DEL PROYECTO (STAKEHOLDERS)</b> Departamentos Municipales en general Planificación Promoción Social RRHH Proveeduría Alcaldía Dirección Inversión y Obras Dirección financiera tributaria Dirección Administrativa Dirección de desarrollo humano Dirección de servicios Concejo Municipal																																
<b>DECLARACIÓN DEL PROBLEMA/OPORTUNIDAD</b> No existe documentación del proceso de elaboración de presupuesto ordinario en su totalidad. Incluyendo estándares, roles, responsabilidad, tiempos e indicadores.		<b>META DEL PROYECTO</b> Implementar un proceso de presupuesto ordinario que incluya: estándares, roles, responsabilidad, tiempos e indicadores.																																
<b>PLAN PRELIMINAR</b> <table border="1"> <thead> <tr> <th>ETAPA</th> <th>FECHA PLANEADA</th> <th>FECHA REAL</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>DEFINIR</td> <td>10-Jun-21</td> <td></td> </tr> <tr> <td>MEDIR</td> <td>24-Jun-21</td> <td></td> </tr> <tr> <td>ANALIZAR</td> <td>1-Jul-21</td> <td></td> </tr> <tr> <td>DISEÑAR</td> <td>26-Jul-21</td> <td></td> </tr> <tr> <td>VALIDAR</td> <td>23-Aug-21</td> <td></td> </tr> </tbody> </table>		ETAPA	FECHA PLANEADA	FECHA REAL	DEFINIR	10-Jun-21		MEDIR	24-Jun-21		ANALIZAR	1-Jul-21		DISEÑAR	26-Jul-21		VALIDAR	23-Aug-21		<b>ALCANCE, LIMITACIONES, SUPUESTOS DEL PROYECTO</b> <b>Alcance:</b> Proceso de elaboración del presupuesto ordinario Finalizar el proyecto la semana del 23 de agosto del 2021 Se buscará implementar la mayor cantidad de acciones pudiendo quedar acciones pendientes de implementar y el seguimiento del mismo después de finalizado el proyecto <b>Limitaciones:</b> Elementos de carácter político influyen en el proceso y están fuera del alcance del equipo <b>Supuestos:</b> El equipo cuenta con el tiempo para el desarrollo del proyecto La modalidad virtual suplirá de forma adecuada la presencialidad por el tema COVID														
ETAPA	FECHA PLANEADA	FECHA REAL																																
DEFINIR	10-Jun-21																																	
MEDIR	24-Jun-21																																	
ANALIZAR	1-Jul-21																																	
DISEÑAR	26-Jul-21																																	
VALIDAR	23-Aug-21																																	
<b>PREPARADO POR:</b> Rebeca Vásquez <b>FECHA:</b> 10/6/2021 <b>FIRMA:</b>		<b>APROBADO POR:</b> Maria Pérez <b>FECHA:</b> <b>FIRMA:</b>																																





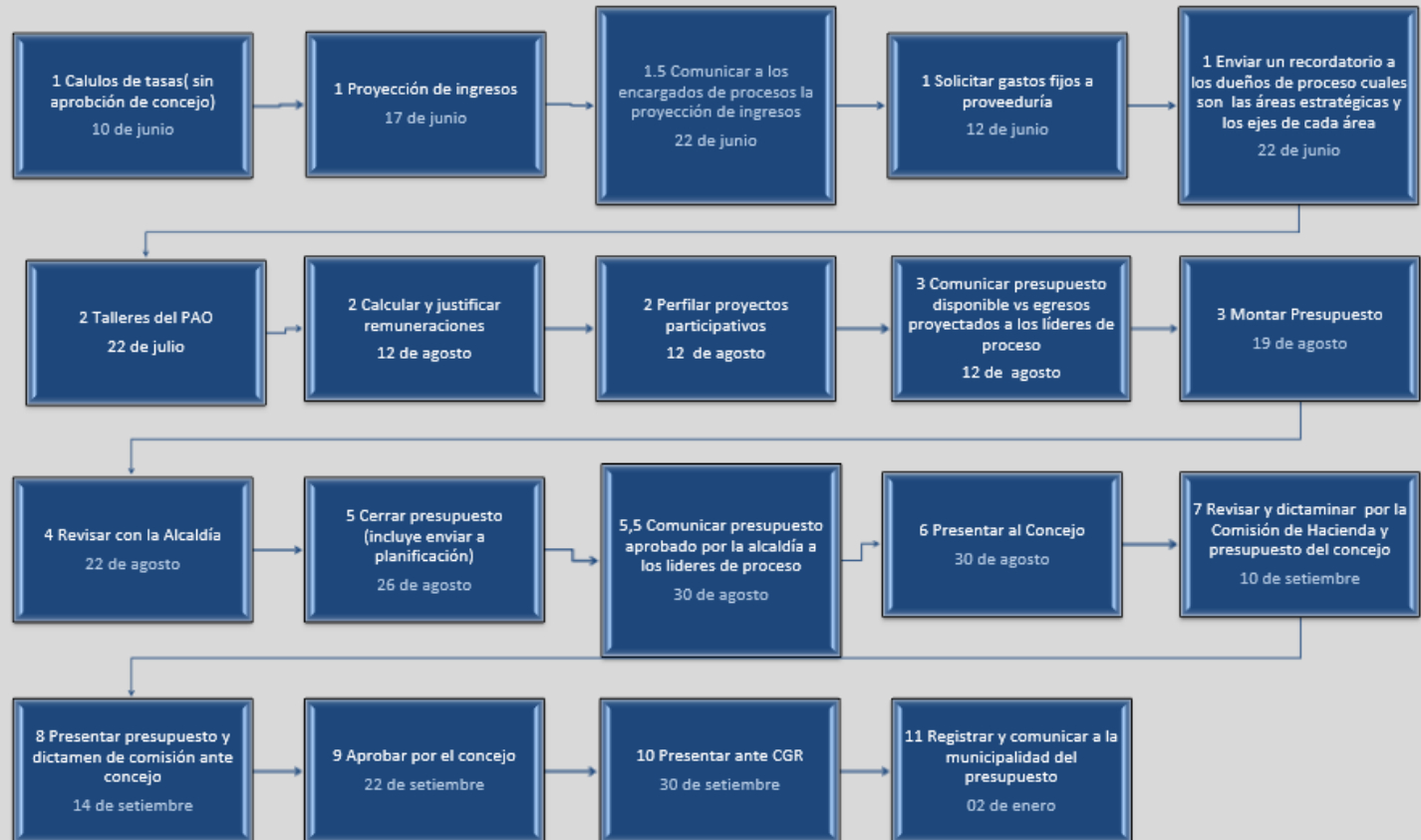
## Medir y Analizar:

Etapa de proceso	REQUERIMIENTO - REQUISITOS	RAZONES DE EXISTIR (FUNDAMENTO LEGAL - O DEL SISTEMA)
Talleres del PAO / Revisar solicitudes del PAO	PAO (PLAN ANUAL OPERATIVO)	Se requiere para conocer los requerimientos de cada proceso y sus debidas justificaciones / Requisitos de la CGR
Enviar solicitudes de aportes (Ilegana planificación)	Solicitudes de las organizaciones del Cantón que solicitan recursos (egresos)	Requisitos de las Normas Técnicas sobre presupuestos de beneficios patrimoniales otorgados mediante transferencia
Solicitar a RRHH remuneraciones	Relación de Puestos	Se requieren las remuneraciones para el año de formulación, estas deben incluir los aumentos, las plazas nuevas, las plazas por servicios especiales y sus respectivas justificaciones
Solicitar a RRHH remuneraciones	Justificaciones de plazas nuevas, servicios especiales, recalificaciones	Requisito de la CGR para la aprobación del Presupuesto
Solicitar a dirección financiera ingresos y tasas	Proyección de ingresos	Requisito de la CGR para la aprobación del Presupuesto
Solicitar a dirección financiera ingresos y tasas	Aprobación del aumentos de las tasas (Aseo de Vías, Recolección de Basura, Cementerios, Parques, Policía Muncipal, Tajos)	Requisito de la CGR para la aprobación del Presupuesto
Oficios de transferencias	Oficios de las transferencias que ingresarán en el año de formulación	Requisito de la CGR para la aprobación de dichas transferencias
Envío de presupuesto participativo	Proyectos de presupuesto Participativo	Se necesitan para incluir la parte de inversión en el Programa III del Presupuesto y partidas al programa II
Solicitudes de gastos fijos (proveeduría)	Proyección de gastos fijos (servicios)	Requisito para incluir en el presupuesto (principio de universalidad e integralidad)
Solicitud de costos	Costos de los proyectos de inversión: materiales, suministros, servicios, remuneraciones, etc	Requisito de la Secretaría Técnica de la Autoridad Presupeustaria (Ministerio de Hacienda)
Solicitar a dirección financiera ingresos y tasas	Publicación en la Gaceta del aumento de las tasas	Requisito de la CGR para la aprobación del Presupuesto
Cuadros y anexos solicitados por CGR	Completar los cuadros de presupuesto: RRHH y Planificación	Requisito de la CGR para la aprobación del Presupuesto



Diseñar:

## MAPA DEL ESTADO FUTURO





Diseñar:

## Plan de Acción

	ACCIÓN / TAREA (¿QUÉ?)	RESPONSABLE (¿QUIÉN?)	FECHAS PLANEADAS (¿CUÁNDO?)		ESTATUS					COMENTARIOS
			INICIO	FIN	0%	25%	50%	75%	100%	
1	Elaborar el procedimiento del proceso de presupuesto ordinario basado en el diagrama	Rebeca Vasquez	1-Nov-21	29-Nov-21	X	X	X	X	X	
2	Levantar los requerimientos para el proceso	Rebeca Vasquez Sebastian Araya	1-Nov-21	8-Nov-21	X	X	X	X	X	
3	Sensibilizar a los dueños de proceso sobre el cambio de sus "tablas" a documentos oficiales del sistema documental municipal	Sebastian Araya	1-Nov-21	15-Nov-21	X	X	X	X	X	
4	Normalizar los formatos de requerimientos e incluirlos en el sistema documental	Rebeca Vasquez Dueños de procesos	1-Nov-21	22-Nov-21	X	X	X	X	X	
5	Diseñar el mecanismo de control y seguimiento para el proceso	Rebeca Vasquez Sebastian Araya Efraín Pérez	1-Nov-21	8-Nov-21	X	X	X	X	X	
6	Diagramas de carriles de piscina en limpio	Sebastian Araya	1-Nov-21	8-Nov-21	X	X	X	X	X	
7	Definir fechas para el 2022	Rebeca Vasquez	29-Nov-21	6-Dec-21	X	X	X	X	X	
8	Presentación del proceso a María	Rebeca Vasquez	29-Nov-21	6-Dec-21	X	X	X	X	X	
9	Presentación del proceso a Marilú	Rebeca Vasquez	29-Nov-21	6-Dec-21	X	X	X	X	X	
10	Presentación del proceso a los dueños de proceso	Rebeca Vasquez	10-Jan-22	17-Jan-22	X	X	X	X	X	



## Diseñar:

### Plan de Acción

#	ACCIÓN / TAREA (¿QUÉ?)	RESPONSABLE (¿QUIÉN?)	FECHAS PLANEADAS (¿CUÁNDO?)		ESTATUS					COMENTARIOS
			INICIO	FIN	0%	25%	50%	75%	100%	
1	Elaborar el procedimiento del proceso de presupuesto ordinario basado en el diagrama	Rebeca Vasquez	1-Nov-21	29-Nov-21	X	X	X	X	X	
2	Levantar los requerimientos para el proceso	Rebeca Vasquez Sebastian Araya	1-Nov-21	8-Nov-21	X	X	X	X	X	
3	Sensibilizar a los dueños de proceso sobre el cambio de sus "tablas" a documentos oficiales del sistema documental municipal	Sebastian Araya	1-Nov-21	15-Nov-21	X	X	X	X	X	
4	Normalizar los formatos de requerimientos e incluirlos en el sistema documental	Rebeca Vasquez Dueños de procesos	1-Nov-21	22-Nov-21	X	X	X	X	X	
5	Diseñar el mecanismo de control y seguimiento para el proceso	Rebeca Vasquez Sebastian Araya Efraín Pérez	1-Nov-21	8-Nov-21	X	X	X	X	X	
6	Diagramas de carriles de piscina en limpio	Sebastian Araya	1-Nov-21	8-Nov-21	X	X	X	X	X	
7	Definir fechas para el 2022	Rebeca Vasquez	29-Nov-21	6-Dec-21	X	X	X	X	X	
8	Presentación del proceso a María	Rebeca Vasquez	29-Nov-21	6-Dec-21	X	X	X	X	X	
9	Presentación del proceso a Marilú	Rebeca Vasquez	29-Nov-21	6-Dec-21	X	X	X	X	X	
10	Presentación del proceso a los dueños de proceso	Rebeca Vasquez	10-Jan-22	17-Jan-22	X	X	X	X	X	

#	ETAPA DE PROCESO	MODO DE FALLA POTENCIAL (DEFECTO)	EFEECTO DEL MODO DE FALLA	SEV	POTENCIALES CAUSAS DE LA FALLA	OCC	CONTROLES ACTUALES DEL PROCESO	DET	RPN	ACCIONES RECOMENDADAS
1	Análisis detallado PFOCS (tema de julio)	Perdida de tiempo en análisis de aplicación del año en elaboración	Perdida la elaboración del PFO de año siguiente	10	Faltencia de estadístico para el análisis de aplicación con respecto a presupuesto de cada año siguiente	10	No hay control	10	200	Elaborar un mecanismo de control de reportes
2	Análisis detallado PFOCS (tema de julio)	Definición de roles entre directores y jefes de área de acuerdo al PFO	Retraso la elaboración del PFO de año siguiente	10	Asignación de actividades en la municipalidad	10	No hay control	10	200	Revisar roles
3	Análisis detallado PFOCS (tema de julio)	Diferencias de criterios entre directores y jefes de área en la elaboración del PFO	Perdida la elaboración del PFO de año siguiente	10	Libres de proyectos no planear las metas y los recursos participativamente para el siguiente año	10	No hay control	10	200	Comunicar a los propietarios de proyectos la importancia de planear
4	Análisis detallado PFOCS (tema de julio)	No tener información confiable (datos) para la elaboración del PFO	Retraso la elaboración del PFO de año siguiente	10	Desconocimiento de los roles y responsabilidades de los diferentes actores en el proceso de elaboración del presupuesto	10	Depende de que una persona lo clarifique	10	200	Clarificar roles de cada responsable
5	Análisis detallado PFOCS (tema de julio)	No presentar producción de indicadores para el PFO	Retraso la elaboración del PFO de año siguiente	10	Desconocimiento de los roles y responsabilidades de los diferentes actores en el proceso de elaboración del presupuesto en la municipalidad	10	Depende de que una persona lo clarifique	10	200	Clarificar roles de cada responsable

#	ETAPA DE PROCESO	MODO DE FALLA POTENCIAL (DEFECTO)	EFEECTO DEL MODO DE FALLA	SEV	POTENCIALES CAUSAS DE LA FALLA	OCC	CONTROLES ACTUALES DEL PROCESO	DET	RPN	ACCIONES RECOMENDADAS
1	Cultivar y justificar fundamentos	Información insuficiente para realizar las extracciones	Retraso en el pago de este	10	Falta planificación de los jefes de área	10	No hay	10	200	Elaborar un manual de procedimientos de los dueños de proceso con los roles estratégicos y así como de cada área
										Comunicar a los encargados de proyectos la importancia de registrar los avances de los proyectos
										Elaborar un manual de procedimientos de los dueños de proceso con los roles estratégicos y así como de cada área
										Comunicar a los encargados de proyectos la importancia de registrar los avances de los proyectos

**FMEA's realizados a todas las etapas del proceso**

#	ETAPA DE PROCESO	MODO DE FALLA POTENCIAL (DEFECTO)	EFEECTO DEL MODO DE FALLA	SEV	POTENCIALES CAUSAS DE LA FALLA	OCC	CONTROLES ACTUALES DEL PROCESO	DET	RPN	ACCIONES RECOMENDADAS
1	Mejorar Presupuesto	No tener información o tiempo	retardo del proceso	6	incumplimiento de fechas previas	10	No hay	10	60	Definir procesos y mecanismos de seguimiento
2	Mejorar Presupuesto	No tener información o tiempo	retardo del proceso	6	entregas incompletas de los requisitos	10	No hay	10	60	Definir procesos y mecanismos de seguimiento
3	Clarificar Presupuestos (fecha enviar a Municipalidad)	Correr desde la actividad	retardo del proceso	6	retraso por parte de la actividad para recibir la reunión de reunión	10	No hay	10	60	Definir procesos y mecanismos de seguimiento

#	ETAPA DE PROCESO	MODO DE FALLA POTENCIAL (DEFECTO)	EFEECTO DEL MODO DE FALLA	SEV	POTENCIALES CAUSAS DE LA FALLA	OCC	CONTROLES ACTUALES DEL PROCESO	DET	RPN
1	Perfilar proyectos participativos	Inicio tardío de encuentros participativos	Retraso en la entrega de todos los perfiles	6	Incapacidad / problema con el Recurso Humano	4	Propuesta de reglamento	4	96
2	Perfilar proyectos participativos	Consejos de distrito no priorizan los proyectos	Retraso en la entrega de todos los perfiles	6	Desconocimiento del funcionamiento del proceso en los consejos distritales	2	Propuesta de reglamento	4	48
3	Perfilar proyectos participativos	No presentación de la comunidad	Retraso en la entrega de todos los perfiles	6	Mala estrategia de comunicación	2	Propuesta de reglamento	4	48



## Validar:

Debido a la naturaleza del proceso, no es factible realizar una validación completa para cerrar el proyecto, ya que la misma requiere prácticamente 1 año calendario. Se muestran evidencias de las acciones ya implementadas y los mecanismos de seguimiento.

**\*\*Procedimiento oficial bajo construcción -> responsable Sebastian Araya**

ID	Hora de inicio	Hora de finalización	Correo electrónico	Nombre	Nombre2	Area
1	1/17/22 14:18:27	1/17/22 14:18:45	roberto.melendez@santaana.go.cr	Roberto Josue Melendez Brenes	Roberto Meléndez Brenes	Secretaría Municipal
2	1/17/22 14:19:02	1/17/22 14:19:34	daniela.zeledon@santaana.go.cr	Daniela Zeledon	Daniela Zeledón Saborio	Proveeduría
3	1/17/22 14:19:18	1/17/22 14:19:50	icespedes@santaana.go.cr	Isidro Cespedes	Isidro Céspedes Torres	Recursos Humanos
4	1/17/22 14:28:59	1/17/22 14:29:30	mperez@santaana.go.cr	María Perez Angulo	María Perez Angulo	Dirección Financiera
5	1/17/22 14:21:37	1/17/22 14:29:36	elen.araya@santaana.go.cr	Elen Milena Araya Navarro	Elen Araya Navarro	Planificación Institucional
6	1/17/22 14:29:50	1/17/22 14:30:20	rvasquez@santaana.go.cr	Rebeca Vasquez	Rebeca Vásquez Herrera	Presupuesto
7	1/17/22 14:30:20	1/17/22 14:30:50	msanchez@santaana.go.cr	Marilú Sanchez	Marilú Sánchez Venegas	Gestión Administrativa
8	1/17/22 14:30:46	1/17/22 14:31:15	saraya@santaana.go.cr	Sebastian Araya	Sebastian Araya Angulo	Sistema Documental/Mejora Procesos

## Lista de asistencia, lanzamiento nuevo proceso de Presupuesto Ordinario

Hitos	Fecha Programado	Fecha Realizado	Fecha Entrega	Problema	Causa	Costo medida
Calculo de Tasas	10-08-22					
Protección Ingresos	12-08-22					
Comunicación traslapo Protección Ingresos	15-06-22					
Gastos Fijos Proveeduría	12-06-22					
Recordatorio traslapo Área Estadística	22-06-22					
Documentos Talleres PAD	22-08-22					
Remuneraciones	12-08-22					
Perfiles proyectos participativo	12-08-22					
Comunicar Presupuesto disponible 1ro Enero	15-08-22					
Formular Presupuesto	19-08-22					
Revisión Presupuesto Alcaldía	22-08-22					
Cerrar Presupuesto	24-08-22					
Comunicar Presupuesto aprobado	30-08-22					
Presentar Presupuesto al Concejo	30-08-22					
Revisión y dictamen Resp. Com. Hacia	10-09-22					
Presentar Dictamen al Concejo	11-09-22					
Aprobación Presupuesto (Ordinaria)	22-09-22					
Presentación Presupuesto CER	30-09-22					
Requisitos Resp. Aprobado x CER y Actualización	02-01-23					

Pizarra Gemba Presupuesto Ordinario

De: Rebeca Vasquez  
 Enviado el: Lunes, 24 de enero de 2022 03:49 PM  
 Para: María Perez; Marilú Sanchez; Isidro Cespedes; Ana Julia Mena; Elen Milena Araya Navarro; Gabriel Picado Pomart; Roberto Josue Melendez Brenes; Daniela Zeledon; Gerardo Oviedo Epinoza  
 CC: Sebastian Araya  
 Asunto: Cronograma Formulación Ordinaria 2023  
 Datos adjuntos: Cronograma Formulario Ordinario 2023.xlsx

Buenas tardes compañeros

Por este medio les envío el cronograma para la Formulación del Presupuesto 2023, el cual se les presentó en la reunión de la semana pasada..

Les recuerdo que estaré enviando correos recordando las fechas de presentación de información.

Les agradecería si tienen claro la fecha aproximada de cuando van a empezar a realizar los que les corresponde me lo indiquen para terminar de llenar la matriz que les estoy enviando.

Gracias,

Lanzamiento del nuevo proceso de Presupuesto Ordinario



**Javier González Fernández** – Director de Operaciones

Facilitador de Instituto Shingo

Teléfono: 2201-5121

Centro Corporativo Plaza Roble,

Edificio Las Terrazas, 5<sup>o</sup> piso, Escazú, Costa Rica

E-mail: [javier@pxsglobal.com](mailto:javier@pxsglobal.com)

[www.pxsglobal.com](http://www.pxsglobal.com)