

**Universidad Latinoamericana de Ciencia y Tecnología**

**Investigación Empresarial Aplicada**

**Desarrollo del Artículo Científico:**

**“Evaluación del Riesgo en la Gestión del Factor Humano Específicamente en el Subproceso de Nombramiento de Personal en el Ministerio de la Presidencia”**

**Trabajo final de Graduación para optar por el Título de Master en Administración de Negocios con énfasis en Recursos Humanos**

**Paula Alfaro Flores**

**Marzo, 2008**

## **“Evaluación del Riesgo en la Gestión del Factor Humano Específicamente en el Subproceso de Nombramiento de Personal en el Ministerio de la Presidencia”**

### **Resumen**

Este artículo tiene como objetivo establecer la importancia de la implementación y los mecanismos de Control Interno dentro del Subproceso de Nombramientos de Personal, que permita visualizar los riesgos y el establecimiento de dispositivos estratégicos para minimizar los peligros que surjan durante su ejecución.

Se tomará en consideración toda la información suministrada por Leyes y Reglamentos desde 1993 a la fecha que respalden el valor proporcionado por la implementación de Manuales desarrollados de manera eficaz y eficiente dentro de una Administración Activa.

### **Abstract**

The objective of this article is to establish the importance of the implementation and mechanisms of Internal Control within the Sub-process of personnel appointments, allowing to visualize the risks and the establishment of strategic devices to minimize the dangers that arise in the implementation.

It will consider all the information provided by laws and regulations from 1993 to the present supporting the value provided by the implementation of manuals developed effectively and efficiently within an Active Management.

## **Descriptores**

1. Manual de Procedimientos
2. Control Interno
3. Subproceso
4. Evaluación del Riesgo
5. Contraloría General de la República

## **Introducción**

Toda organización tiene como objetivo fundamental, la obtención del mayor rendimiento de sus operaciones mediante el uso adecuado de sus recursos disponibles; por esta razón, es indispensable establecer controles y evaluaciones de sus procedimientos a fin de determinar la situación real de la empresa, en función del planeamiento de una eficaz toma de decisiones.

Los procedimientos documentados en este sistema de gestión administrativa, corresponden a aquellos necesarios para demostrar la capacidad para proveer productos y servicios de conformidad con los requisitos establecidos; es decir, la descripción general del procedimiento incluirá la definición de las responsabilidades, la autoridad e interrelaciones del personal que verifica o revisa directamente el trabajo.

También se agrega una explicación de cómo se ejecutarán las actividades (qué se necesita hacer y quién lo va hacer, cómo y cuándo se va a ejecutar), así como la referencia a la documentación de apoyo (reglamentos, normas, etc.) que se use para realizar las actividades y la definición de los controles respectivos.

El análisis y optimización de procesos tiene como propósito mejorar los procesos de trabajo y hacerlos más sencillos, más fáciles, menos frustrantes, más agradables y con mayores recompensas para la Institución y los empleados.

Trabajar por procesos trae como consecuencia la transformación de la estructura organizacional de las empresas, haciendo que estas operen por procesos y no por funciones. La diferencia principal entre este tipo de estructuras es una nueva filosofía, una nueva forma de actuar y pensar.

El análisis de los procesos busca simplificar el trabajo, lo cual implica identificar y analizar los problemas del trabajo, desarrollar métodos más fáciles y mejores para hacer las cosas e instalar modificaciones resultantes. Esto requiere una metodología para desarrollar las innovaciones, el empleo sistemático de una actitud analítica, el estímulo del sentido común y del ingenio creador y el control de las ideas geniales desordenadas.

Para simplificar los procesos de trabajo se requiere:

- Una mente abierta;
- Mantener una actitud constante de cuestionamiento;
- Trabajar sobre las causas y no sobre los efectos;
- No conformarse con ver cómo hace la gente su trabajo, sino analizarlo y simplificarlo;
- Trabajar con base en los hechos y no en las opiniones;
- Eliminar el miedo a la crítica;
- La misión final será vencer la resistencia al cambio.

Dado su propio entorno, los entes públicos deben incorporar nuevas herramientas administrativas que les permitan hacer uso efectivo de los recursos propios o asignados mediante el Presupuesto Nacional, todo en virtud de hacer más eficaz el proceso administrativo en cualquiera de sus fases.

En este sentido, uno de los factores fundamentales que favorecen la eficiencia y eficacia de una unidad y la garantía del administrativo frente a la actuación de la Administración es el conocimiento de los trámites que configuran sucesivamente cada uno de los procedimientos administrativos, considerados en su dimensión de procesos completos que culminan en una acción concreta administrativa.

## **Antecedentes**

Este documento pretende poner en aplicación los alcances y contenidos de la Ley de Control Interno N. 8292, publicada en el Diario Oficial La Gaceta N. 169 el 4 de setiembre de 2003, así como la Ley contra la Corrupción y Enriquecimiento ilícito en la Función Pública.

Los artículos 183 y 184 de la Constitución Política de la República de Costa Rica establecen a la Contraloría General de la República como Institución auxiliar de la Asamblea Legislativa en la vigilancia de la Hacienda Pública, y el artículo 12 de la Ley N. 7428 la designa como órgano rector del Sistema de Control y Fiscalización superiores de la Hacienda Pública dentro del Manual de normas generales de control interno y las entidades y órganos sujetos a su fiscalización.

De conformidad con los artículos 2 y 10 de la Ley N. 8292, el jerarca y los titulares subordinados de las instituciones componentes del Sistema son responsables de establecer, mantener y perfeccionar los sistemas de control interno correspondiente, incluidos de la misma manera dentro del Manual.

Puesto que la Dirección General del Ministerio de la Presidencia y Presidencia de la República tiene como misión, el ejercicio de la rectoría para la coordinación en la ejecución de las actividades internas de la Institución con las instancias técnicas, adjuntando una declaración precisa de su procedimiento y una declaración de las políticas generales para cada una. La visión estipulada para esta entidad es ser un órgano facilitador del diálogo a nivel nacional, en la búsqueda de las soluciones y coordinar las acciones en el Poder Ejecutivo, Sector Descentralizado, Poderes del Estado y Sociedad Civil Organizada.

Esta propuesta parte de una perspectiva de procedimientos en el sentido comentado, es decir, desde el punto de vista de procesos completos que recojan incluso detalles normativos de gestión para el desarrollo de dichos actos. En este sentido, esta manualización comprende la normalización de los procedimientos interpretados, en el sentido de describir los procesos ajustada al Derecho; su estandarización, para lo cual se ofrece a través de una determinada

técnica de diagramación y una representación intuitiva de la tramitación, con el fin de servir de guía tanto para el funcionario como para el usuario frecuente.

No se trata de un tratamiento homogéneo, ya que los trámites se adaptarán a las características peculiares de cada unidad, y a su formularización, ya que la actividad del funcionario en un procedimiento se traduce formalmente en un documento donde se plasma la decisión administrativa correspondiente.

La estructura del procedimiento, ofrecerá una visión general de las fases integrantes del subproceso de Nombramiento de Personal, en para que puedan distinguirse trámites perfectamente diferenciados. El objetivo es lograr que el lector pueda hacerse una idea general de todo el proceso de una sola vez. Incluye también la descripción del procedimiento, que detalla para cada fase anterior los participantes (diferentes actores) y sus actividades a lo largo del procedimiento, conjuntamente con una numeración conveniente con la diagramación e identificación y la jurisprudencia, es decir, las resoluciones, decretos o sentencias que pudieran ser relevantes, o en las que se apoye el proceso para la implementación de la norma.

### **Marco Conceptual de Procesos**

Un proceso se compone de pasos, tareas o actividades y tiene un principio y un final que transforma los insumos de salida. Es una serie de actividades, acciones o tomas de decisión interrelacionadas, orientadas a obtener un resultado específico como consecuencia del valor añadido aportado por cada una de las actividades realizadas en las diferentes etapas.

El rediseño de un proceso se efectúa con el propósito de lograr mejoras dramáticas en eficiencia, veracidad, calidad y servicio. Los procesos son rediseñados con el propósito de que el trabajo agregue valor y los haga avanzar en las demás operaciones, se eliminen los desperdicios y se aumente la productividad, entendiendo como desperdicio las actividades que no agregan valor al producto final.

El perfil del proceso es un instrumento que permite efectuar un diagnóstico general de los componentes de los procesos de trabajo, a partir del cual puede, posteriormente, procesar para realizar el levantamiento de las operaciones de cada proceso de trabajo, con el detalle que prefiera o necesite la organización.

La construcción del flujo del proceso depende fuertemente del pensamiento de sistemas. Para poder analizar los flujos del proceso, se selecciona un sistema relevante y se describen los insumos, productos, límites y transformaciones. El flujo del proceso es una realidad, un sistema, por lo cual en un análisis del flujo se siguen los siguientes pasos:

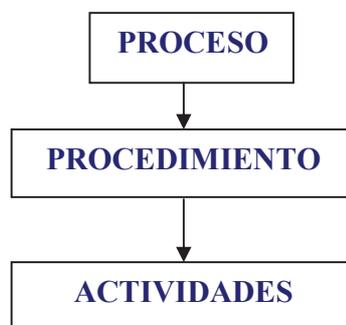
1. Establecer claramente el proceso que se requiere analizar.
2. Seleccionar un proceso productivo relevante para su estudio.
3. Constituir equipos de trabajo conformados por líderes o agentes de cambio y los mecanismos de participación y comunicación que se emplearán en el proceso.
4. Describir el proceso por analizarse.
5. Analizar el proceso e identificar sus desméritos, lo cual permitirá identificar los cambios requeridos, ya sea en Recursos Humanos, Sistemas de Información o Tecnología. Lo anterior permitirá identificar lo que se debe hacer y establecer las acciones prioritarias.
6. Rediseñar el proceso de trabajo, a partir del diagnóstico situacional, en función de los parámetros deseados.
7. Análisis comparativo entre el perfil deseado y el perfil real del proceso con el fin de determinar el plan de acción para el cambio. Asignar prioridades a las acciones tendientes al cambio, en el tiempo y según requerimientos externos.
8. Obtener la aprobación gerencial del diseño del proceso analizado.
9. Finalmente, implementar el nuevo diseño.

Para que las Instituciones Públicas inicien el análisis y la optimización de procesos, la gerencia en los diversos niveles debe comprometerse, y servir de modelos de cambio, generadores de una cultura de calidad, impulsando cambios en las personas, no solo en materia de conocimientos, sino también desarrollando nuevas competencias, actitudes, formas y sistemas de trabajo.

Por tanto, al definir proceso como un conjunto de actividades que interactúan sinérgicamente para obtener un resultado, las características de un proceso se estipulan y se clasifican de la siguiente manera:

- Toma una serie de insumos para transformarlos hasta obtener un resultado o salida.
- Un proceso es cambiante y debe ser retroalimentado constantemente por las personas que realizan las actividades para adaptarse a la realidad de la empresa en cada momento.
- Los procesos deben adecuarse a las especificaciones y necesidades de los clientes.
- Sirven como puntos de control, para detectar posibles fallas.
- Deben ser medibles y repetitivos.
- Un proceso debe tener un producto final que es el esperado.

Para analizar los procesos, es conveniente visualizarlos en tres niveles, según el grado de detalle que se desea. Es así como un proceso puede estar compuesto por diferentes procedimientos, los cuales a su vez se llevan a cabo a través de las diversas actividades.



Son la representación gráfica de los procesos de un sistema; muestran el panorama más amplio posible de entradas, procesos y salidas del sistema, y asimismo definen de manera sistemática el procedimiento con las actividades que se deben seguir en orden cronológico para obtener un determinado producto. El levantamiento de procesos por medio de los diagramas permite a su vez estandarizar la forma de llevar a cabo un proceso.

**Aspectos importantes para el Rediseño de Procesos:** Esto implica que la simplificación de trámites y la reducción de tiempos permiten un incremento en la efectividad del trabajo desarrollado; como ejemplo, se cuenta con instrumentos tales como las Técnicas para este rediseño de procesos y la agilización de trámites, que según Ned Kock (2000) se desarrollan de la siguiente manera (p.52):

- Adoptar la comunicación asincrónica: Se refiere a la comunicación que se presenta en tiempos diferentes, por ejemplo: correo de voz, E-mail, entre otros.
- Eliminar la duplicación de la información: En diferentes depósitos estáticos puede traer consigo problemas de inconsistencia, dos bases de datos en diferentes computadoras, ya que la información nueva debe ingresarse dos veces.
- Reducir el flujo de información: el exceso de información es frecuentemente causado por la falta de enfoque en la información que realmente importa, el cual puede reducirse mediante filtros de información, sistemas de apoyo para la toma de decisiones, entre otros.
- Reducir el control: Las actividades de control normalmente no agregan valor sino que frecuentemente son diseñadas para evitar que ocurran problemas y en la mayoría de los casos son producto del error humano; y la mejor manera de reducirlo es analizando cuidadosamente cada actividad de control en el proceso, preguntándose: ¿Es necesario este control? o eliminando selectivamente las actividades de control para las cuales la respuesta es “no”.
- Reducir los puntos de contacto: Pueden ser definidos como aquellos en los que existe interacción entre dos o más personas, una de las cuales (por lo menos) se encuentra fuera del proceso. Esto incluye contacto entre los departamentos o entre el proceso y el cliente. El problema de excesivos puntos de contacto es que generan demoras, inconsistencias, confusión e insatisfacción de los clientes.

### **Diseño de Manuales (Cómo elaborar Manuales de Procedimientos)**

La Norma ISO: 10013:95 recomienda que un Manual de Procedimientos cuente como mínimo con lo siguiente:

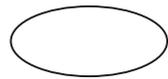
- **Encabezado:** Debe ser en forma tabular, y presentar el logo y nombre de la Institución, nombre del procedimiento y de la unidad correspondiente, fecha de revisión, código del procedimiento, número de página, y encabezado para cada página del Manual.
- **Introducción:** En la introducción se brinda información general del procedimiento que permita resumir su contenido y naturaleza.
- **Objetivo:** El objetivo constituye una declaración que muestra el propósito e importancia del procedimiento en cuestión.
- **Alcance:** El alcance define la instancia, unidades y/o departamentos a los que se aplicará el procedimiento.
- **Definiciones:** En este apartado se incluye el glosario con la definición de aquellos términos que, por su dificultad o por el manejo exclusivo de la Institución, requieran de una explicación para su fácil comprensión, con el fin de unificar criterios.
- **Referencias:** Se utilizan en el caso de que se requiera mencionar algún documento específico sobre el cual se respalde el desarrollo del procedimiento y que sea indispensable para su implementación. Leyes, Reglamentos y otros.
- **Autoridades y Responsables:** Se hacen mención a las personas y/o departamentos sobre las cuales recae la responsabilidad de velar por el cumplimiento adecuado del procedimiento.
- **Descripción del Procedimiento:** Cada actividad debe describirse con un subtítulo con su nombre, seguido de una breve pero clara explicación. Cada actividad debe ser enumerada en orden cronológico.
- **Diagrama de Actividades:** Aquí se describe en forma gráfica el procedimiento antes descrito.

### **Ventajas de los diagramas sobre la Explicación Narrativa:**

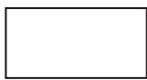
La representación gráfica de los procesos presenta ventajas sobre la explicación narrativa. Entre ellas se encuentran las que se describen a continuación: a) Libertad para realizar en forma muy temprana la implementación técnica del sistema. b) Una mayor comprensión de las interrelaciones de los sistemas y subsistemas. c) Comunicación del conocimiento del sistema

actual a los usuarios por medio de diagramas de flujo de procesos. d) Análisis de un sistema propuesto para determinar si se han definidos los datos y los procesos necesarios.

La interpretación de la simbología utilizada en el Flujograma, llamado así porque es una representación gráfica de la forma en que funciona un proceso, ilustra como mínimo el orden de los pasos y su señalización es la siguiente:



Inicio / Fin



Proceso



Proceso Interno (usualmente en Instituciones o procesos externos del entorno cercano)



Documento



Varios Documentos; Original y Copias



Trámite



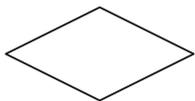
Completar; Rellenar



Verificar-Estudiar-Revisar



Archivar



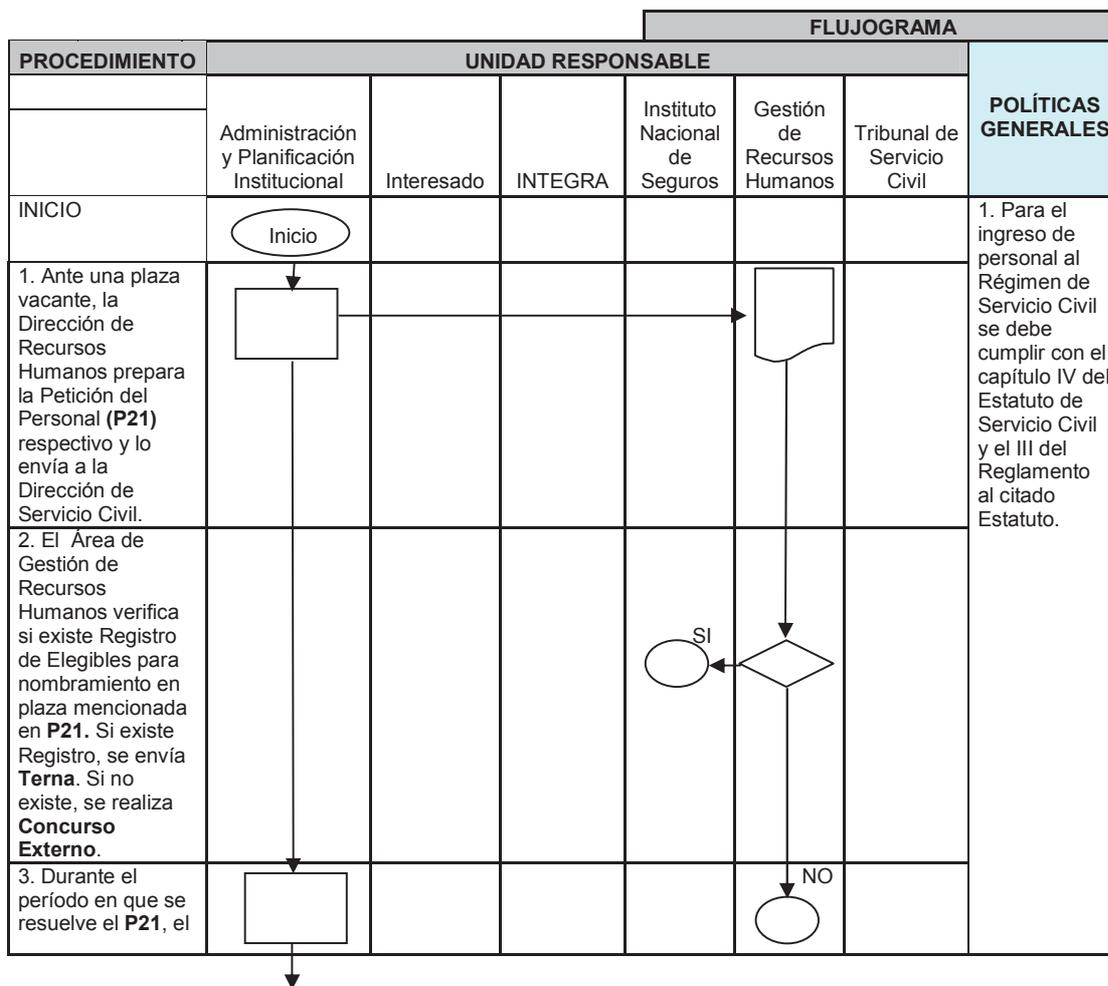
Decisión



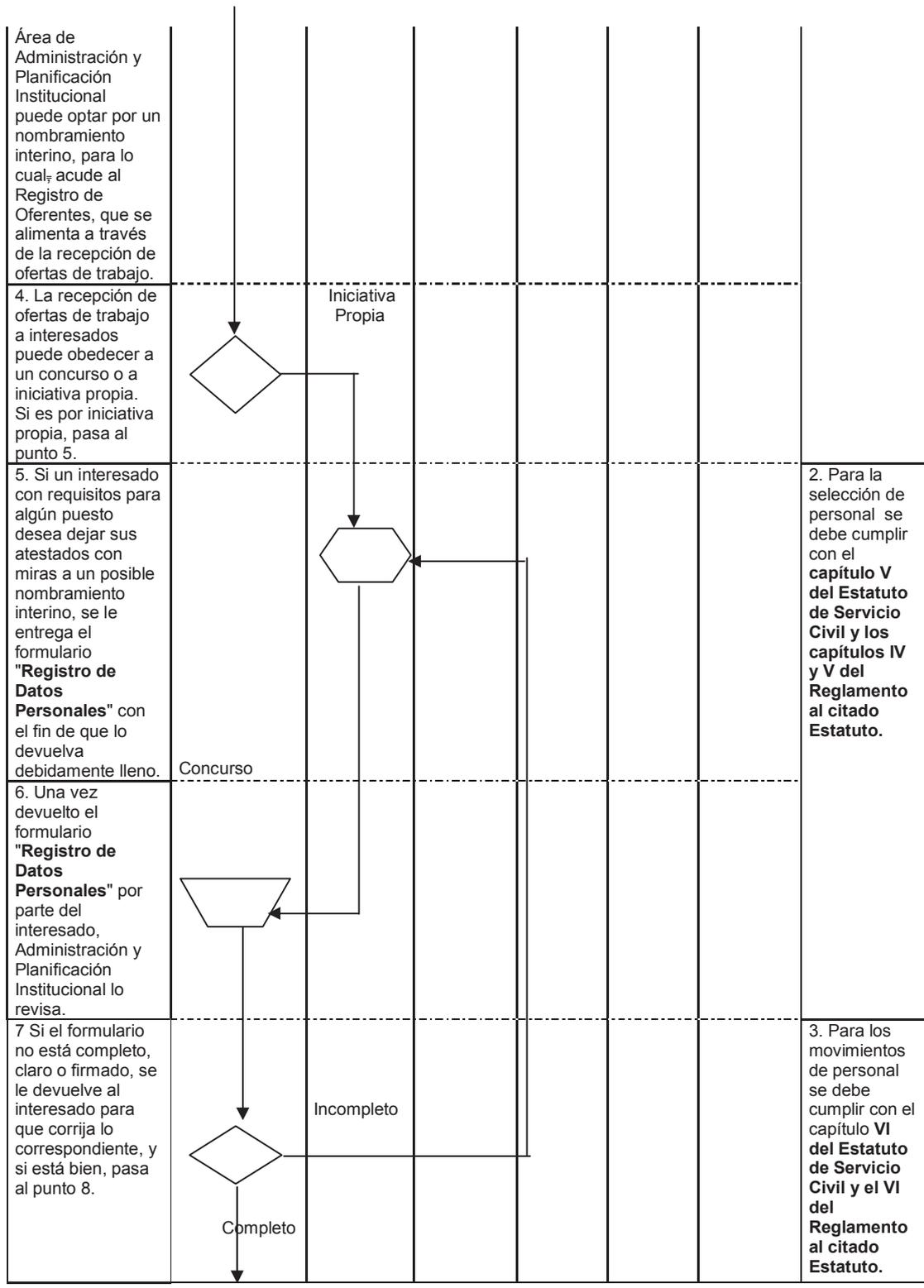
Inclusión en Base de Datos de Determinado Sistema Automatizado

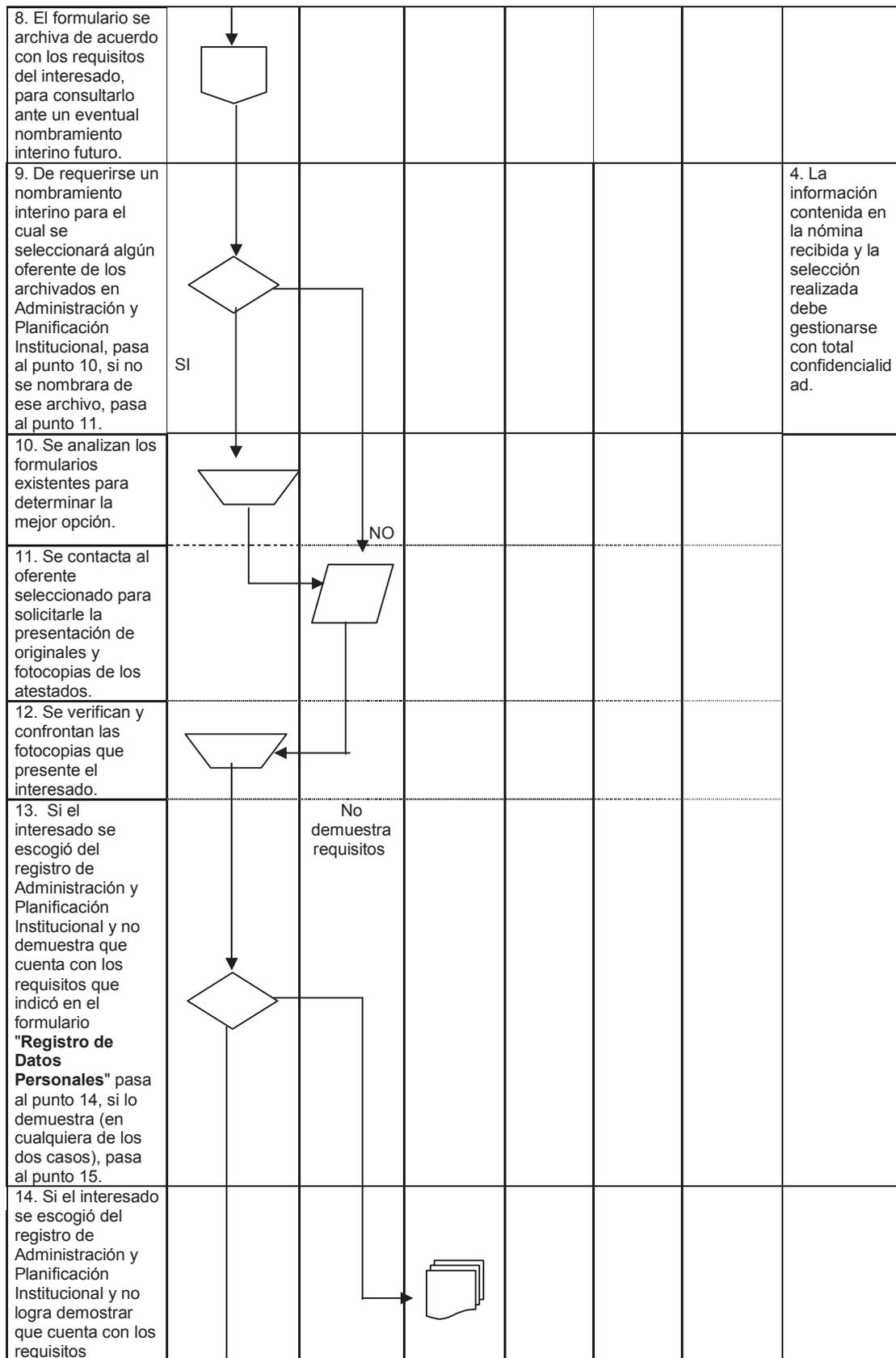
Un ejemplo de ello se presenta de manera práctica en el flujograma del subproceso de Nombramientos de Personal del Ministerio de la Presidencia<sup>1</sup>:

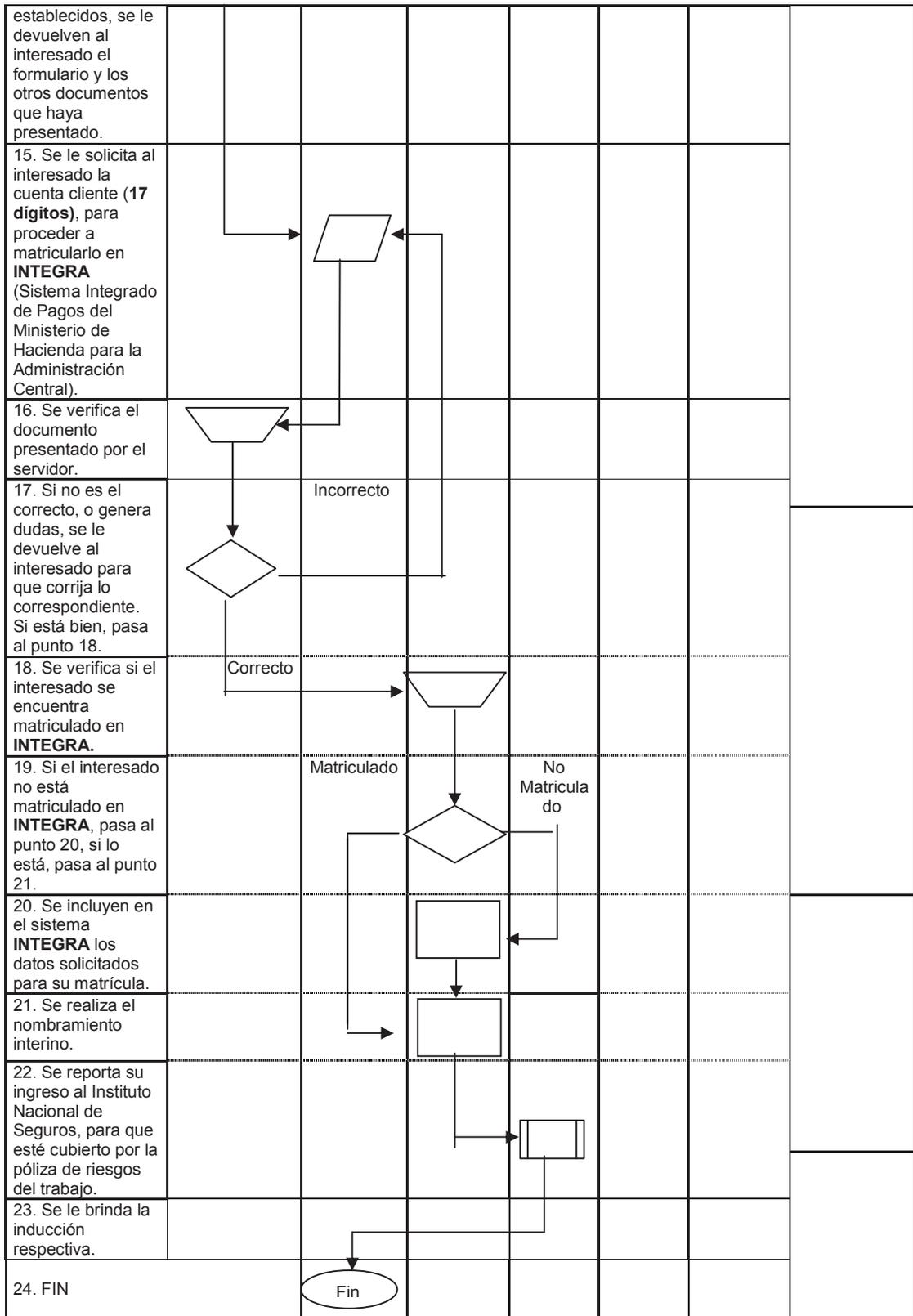
<b>PRESIDENCIA DE LA REPÚBLICA</b>	
<b>DIRECCIÓN GENERAL</b>	
<b>MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS</b>	
<b>GESTIÓN DEL FACTOR HUMANO ( GDFH )</b>	
<b>SUBPROCESO</b>	<b>RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN Y NOMBRAMIENTO DE PERSONAL</b>
<b>CÓDIGO #</b>	GDFH- 004-2005
<b>Observaciones:</b> Este es uno de los subprocesos con mayor cantidad de actividades y por ende, cuenta con detalles específicos que se han desarrollado con mayor cuidado y esmero.	



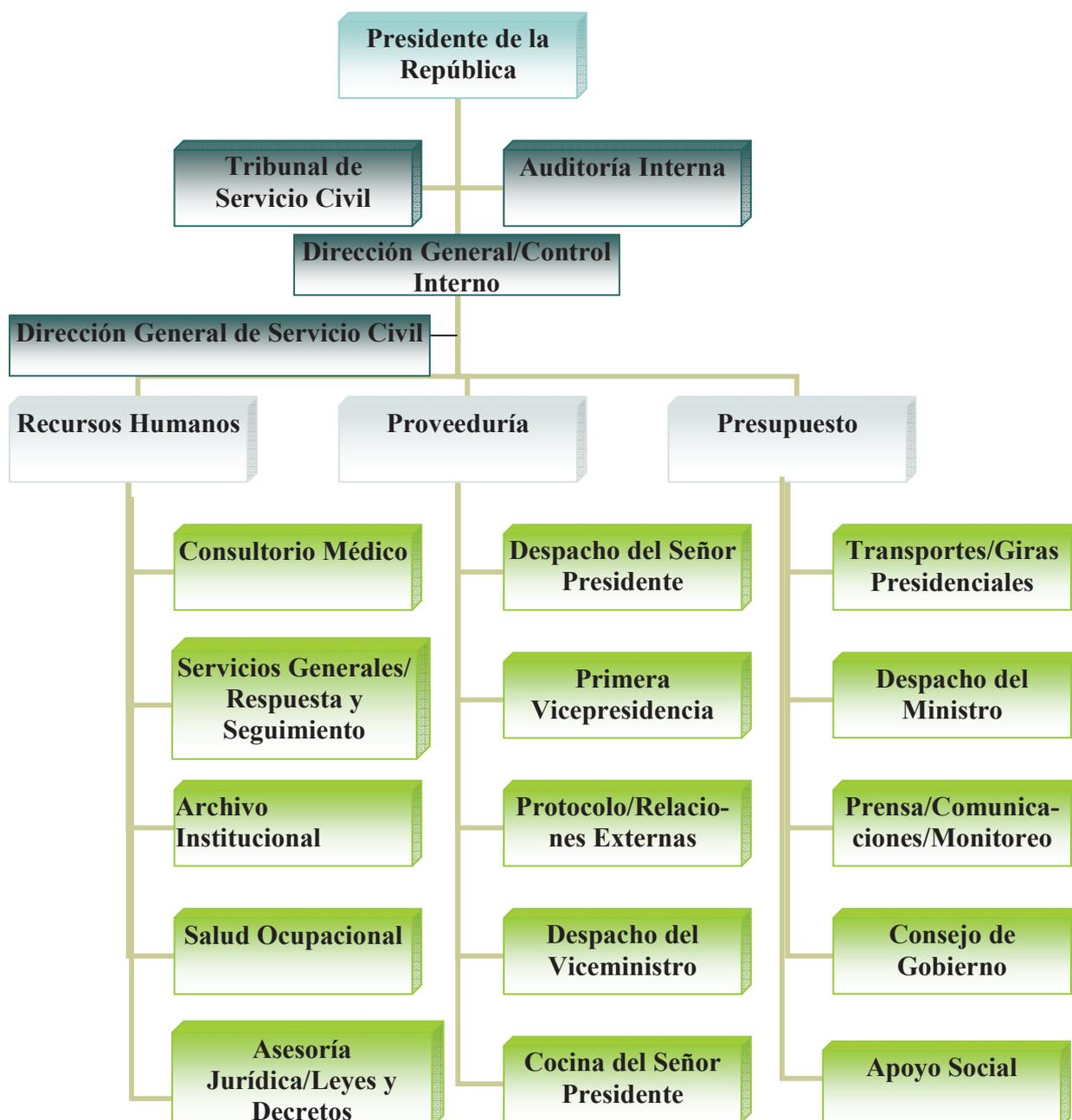
<sup>1</sup> Manual de Políticas y Procedimientos. Dirección General de Recursos Humanos. Ministerio de la Presidencia. Presidencia de la República.2006-2007.







Para comprender mejor el flujograma se muestra la estructura organizacional del Ministerio de la Presidencia, que se basa en las necesidades de este; no obstante, se quiere orientar a futuro hacia unidades más dinámicas.<sup>2</sup>



<sup>2</sup> Dirección de Recursos Humanos. Ministerio de la Presidencia. Presidencia de la República.

## **Proceso de Selección - ¿Cómo se visualiza?**

Es un proceso que debe responder a las necesidades institucionales, en cuanto a la dotación de los recursos humanos que se requieren para los diferentes puestos; para ello, hace acopio de los instrumentos técnicos en materia de análisis ocupacional, que es uno de los insumos que le permiten conocer el detalle de las diferentes clases de puestos y de esa manera satisfacer los requerimientos de selección de recursos humanos, en apego a un principio de legalidad, que es el que se establece en el Estatuto de Servicio Civil y su Reglamento .

Dentro de sus características se establece como proceso y presenta particulares acordes a las necesidades institucionales, tales como:

**Agilidad:** Entendida como la incorporación de elementos tecnológicos que permiten acelerar los trámites y el proceso de selección de recursos humanos.

**Simplificado:** Como proceso debe responder a las necesidades organizacionales, considerando el análisis ocupacional que le permite nutrirse de información relacionada con los puestos, como por ejemplo: las funciones, condiciones organizacionales, requisitos y otros aspectos inherentes a las clases de puestos. Por otra parte, debe considerar variables de éxito que serán sujetos de análisis mediante los predictores que se hayan definido de previo, los cuales serán validados con instrumentos adecuados a las exigencias del proceso.

**Funcional:** Todo proceso de selección debe responder a cuatro variables básicas de los puestos, a saber: Perfiles, exigencias del puesto, predictores y validación del proceso.

Por lo tanto, la funcionalidad del proceso quedará explicada por la agilidad de este, por los elementos que se dispongan sobre las clases mediante el análisis ocupacional y por los predictores, que surjan a partir de las clases de puestos y su descripción (Manual de clases de puestos). Todo ello en conjunto permite ejecutar el proceso de selección, el cual debe validarse en todas las fases del proceso.

En este punto es importante resaltar que el proceso de selección para los Nombramientos de Personal, es más que el simple hecho de reclutar; debe atender elementos cognoscitivos que le permitan hacer posible tal proceso desde una óptica de funcionalidad, agilidad y simplificación en aras de optimizar recursos , tiempo y oportunidad.

### **¿Cómo mejorar tal proceso?**

Para evaluar el proceso de selección debe hacerse un diagnóstico, con un marco metodológico que contemple una serie de variables, que, para nuestros efectos, consiste en la técnica denominada “Análisis FODA”, un estudio de cuatro variables, a saber:

- Fortalezas (variable interna)
- Oportunidades (variable externa)
- Debilidades (variable interna)
- Amenazas (variable externa)

### **Variables Internas y Externas**

El modelo de diagnóstico tiene dos variables internas: “Fortalezas y Debilidades”; las primeras se refieren a las bondades del proceso de selección y las segundas en función de sus debilidades, producto de un análisis de casos positivos (esperados) y negativos (no esperados), que brindan un panorama realista del citado proceso a lo interno de nuestra organización.

Por otra parte, las variables externas: “Oportunidades y Amenazas”, representan aquellos aspectos objetivos que pueden afectar el proceso de selección de personal, como por ejemplo las publicaciones, que presentan un doble papel en la medida de su efectividad, alcance y grado de respuesta, por parte de los diferentes oferentes y usuarios en el momento de llegar a una plataforma de atención personalizada.

Por lo tanto, el cuestionamiento señalado en este acápite, resulta válido si consideramos ese entorno y a nuestro interior, el grado de respuesta que pueda generarse, que puede resultar efectivo y oportuno en la medida que canalice las variables señaladas.

Actualmente, existen corrientes que, si bien, no son nuevas en nuestro medio, se están incorporando en algunas organizaciones como instrumentos teóricos modernos. De esta manera, se habla de la “Teoría de las Competencias”, que incluye un proceso de Selección, con características diferentes al actual modelo utilizado.

En este punto es necesario definir algunas características de ese modelo:

**Definición de Competencia:** Edith Venegas (2006) menciona que “Es una característica fundamental de una persona que permite un desempeño efectivo y / o superior en un trabajo” (p.30) y además define,

**Competencias más comunes:** Entre algunas de ellas: Comunicación, Orientación a la realidad/ resultados, Enfoque en el cliente, Trabajo en grupo, Liderazgo, Planificación y organización, Flexibilidad/ adaptabilidad, Resolución de problemas, Pensamiento analítico, otras.

### **Informe COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Comisión)**

#### **El concepto actual de control interno:**

El control es un proceso permanente cuya responsabilidad corresponde a la máxima autoridad de la organización, y que debe asegurar razonablemente el logro de los objetivos institucionales. El control interno está conformado por cinco componentes, que son:

- » El Ambiente de Control
- » La Valoración de Riesgos
- » Las Actividades de Control
- » La información y la comunicación, y el monitoreo

## **Ambiente de Control Interno**

La administración activa, principalmente del jerarca, debe fomentar un ambiente propicio para la operación del control interno, mediante la generación de una cultura organizacional que promueva, el reconocimiento del control como parte integrante de los sistemas organizacionales entre los miembros de la Institución.

Los encargados del Control Interno deberán determinar y fomentar los valores de integridad y ética de la aplicación deseable para beneficiar el desarrollo de los procesos y actividades dentro de la Institución, así como establecer mecanismos que promuevan la adhesión del personal a ese tipo de valores.

Además, la función de la Auditoría Interna, con las salvedades que procedan a cada organización, debe estar basada en una adecuada organización, que disponga de la independencia, el apoyo superior y los recursos necesarios para que pueda brindar una asesoría oportuna y profesional en el ámbito de su competencia.

## **Valoración de Riesgos (Sistema Específico de Valoración de Riesgos – SERVI)**

Se puede determinar como un conjunto organizado de elementos que interaccionan para la identificación, análisis, evaluación, revisión, administración, comunicación y documentación de los riesgos organizacionales. Dentro de sus características se pueden mencionar:

- Que el enfoque de los resultados, sus componentes y actividades del sistema se establecen y desarrollan para contribuir a que la Institución cumpla sus objetivos.
- Que los componentes económicos y las actividades del Sistema se establecen y ejecutan, de forma prioritaria, vinculando las herramientas y procesos existentes en la entidad y aprovechando al máximo los recursos con los que se cuenta.
- Que la integración en el Sistema se articula con el resto de los sistemas institucionales y apoya la toma de decisiones cotidiana en todos los niveles organizacionales.

Al definir el manejo correcto de riesgo, es prioritario su establecimiento; por consiguiente, se puede decir que consiste en la probabilidad de que ocurran eventos que tendrían consecuencias sobre el cumplimiento de los objetivos fijados, ya que los factores de riesgo son manifestaciones, variables o características medibles u observables de un proceso que indican la presencia de eventos tendientes a provocar o modificar el nivel de riesgo, que pueden ser internos o externos de la entidad; se relacionan directamente con el portafolio de riesgos, que indica que los riesgos no deben ser analizados de manera independiente, sino más bien considerados en forma conjunta, con el propósito de establecer aquellas acciones que aseguren la mejor de las soluciones o el mayor rendimiento.

### **Evaluación del Riesgo:**

La administración deberá identificar y evaluar los riesgos derivados de los factores ambientales que afecten a la institución, así como emprender las medidas pertinentes para que esta sea capaz de afrontar exitosamente tales riesgos.

Es importante considerar que en un evento de materialización de riesgos está en juego la reputación de la empresa, el servicio a sus clientes, y por supuesto, los ingresos y beneficios; por lo tanto, todos los colaboradores de la entidad deben participar en el desarrollo, implantación y soporte permanente de la evaluación y planificación de la Administración de Riesgos.

Se deberán asignar prioridades a los riesgos analizados de acuerdo con criterios institucionales, dentro de los cuales se deberán considerar, al menos los siguientes:

- El nivel de riesgo,
- Grado en que la organización puede afectar los factores de riesgo
- La importancia de la política, proyecto, función o actividad afectado; y
- La eficiencia y eficacia de las medidas existentes para la administración de riesgo

En relación con los niveles de riesgo, deberá determinarse cuáles se ubican dentro de la categoría de nivel de riesgo aceptable por medio de la aplicación de los parámetros de aceptabilidad de riesgos institucionales previamente definidos.

### **Actividades de Control**

Son políticas y procedimientos que los jefes y los titulares subordinados deben establecer para asegurar que se realicen las actividades necesarias para un desempeño institucional satisfactorio, que actúe como base para una administración eficaz del riesgo, con miras al logro de los objetivos de la organización. Incluyen específicamente aquellas referentes al establecimiento y operación de las medidas para la administración de riesgos de la organización.

### **Gestiones de control:**

El control es un proceso permanente que comienza desde el momento de la definición de los objetivos. Permite medir la desviación entre las previsiones y las realizaciones, analizar las causas, determinar las intervenciones necesarias e integrarlas en el plan.

### **Etapas del control permanente**

- Analizar
- Comprender
- Revisar las estrategias y los objetivos
- Si es preciso, modificarlas

Se debe verificar si la desviación es tolerable o no, y se deberán tomar, llegado el caso, las medidas correctivas. Si se analizan los procedimientos, estos deben contener un orden adecuado, de manera que cualquier persona asuma el trámite y sea capaz de llevarlo a cabo.

## **La Información, Comunicación y Monitoreo**

Deberán establecerse canales de comunicación abiertos, que permitan trasladar la información de manera segura, correcta y oportuna a los destinatarios idóneos, dentro y fuera de la Institución. El Control Interno debe contemplar los mecanismos necesarios que permitan asegurar la confiabilidad, calidad, suficiencia, pertinencia y oportunidad de la información que se genere y comunique.

Cuando se empleen los servicios de auditorías externas, el jerarca deberá tomar las previsiones necesarias y velar por que en los contratos respectivos, se contemple la obligación de dichos auditores, según corresponda, de verificar el cumplimiento de las normas jurídicas y técnicas del mismo Control Interno por parte de la entidad u órgano. De igual modo, la administración debe garantizar que se incluya en esos contratos el cumplimiento con la normativa de auditoría vigente en el Sector Público, en lo pertinente, como obligación para los contratados.

Es importante documentar los riesgos institucionales y la información relacionada con los componentes, actividades y productos del SEVRI. La documentación del SEVRI debe realizarse en forma continua, oportuna y confiable. Toda la información debe servir para elaborar reportes actualizados y periódicos.

## **Conclusiones**

- 1.** Dentro de la temática Institucional, el Ministerio de la Presidencia se caracteriza por mantener un status estructural adecuado para establecer controles que le permitan adquirir un desenvolvimiento de las estrategias que se acordará entre la Dirección General y demás Departamentos y/o Despachos que lo conforman.
- 2.** Al ser un ente sistemáticamente dirigido hacia la política, los procesos de mejora en los equipos de trabajo se van orientando a proyectos meramente sobre temas de bienestar social, económicos y a aquellos que la Administración actual considere vitales para el desempeño de sus funciones.

- 3.** El rediseño de procesos se mantiene muy bien constituido, ya que, por medio de la implementación de controles internos dentro de los Departamentos y/o Despachos, la expectativa de ordenamiento va más allá de un simple reacomodo para crear conciencia la importancia de conservar manuales que le permitan a las futuras entidades gubernamentales continuar con esta tarea.
- 4.** Los beneficios que se obtienen por medio de los Manuales. ya sean de Clases, de Especialidades o de Procedimientos, siempre enriquecerán las expectativas del Departamento de Recursos Humanos así como las de la Dirección General, que es el ente principal con ¿que? se genera entre el Despacho del Viceministro de la Presidencia y las identidades administrativas del Ministerio.
- 5.** Dentro del Ambiente de Control, la Dirección General, en conjunto con la Dirección de Recursos Humanos y bajo la guía del Departamento de Control Interno, mantienen reuniones constantes con las jefaturas no solo para brindar la información pertinente, los Reglamentos y las Leyes, sino para interiorizar en la relevancia generada la creación de ambientes de trabajo fluidos que cedan expectativas de reacomodo dentro de las áreas más críticas y les produzcan conciencia.
- 6.** La Evaluación del Riesgo mantiene al Departamento de Control Interno en un trabajo constante junto con la asesoría de la Auditoría Interna, ya que en una labor conjunta verifican si se utilizan correctamente las herramientas establecidas. Esto demanda no solo espacio adecuado para revisarlo, sino también permite valorar cuáles aspectos de mejora se pueden regenerar y poner en práctica desde ese mismo momento.
- 7.** Toda Institución Pública deberá establecer y mantener en funcionamiento un Sistema Específico de Valoración del Riesgo Institucional (SEVRI) por áreas, sectores, actividades o tareas, de acuerdo, como mínimo, con lo establecido en las directrices generales que serán de acatamiento obligatorio. Esto se logra únicamente por medio de la ejecución de capacitaciones, las cuales se programan tres veces al año, tanto para los mandos medios como jefaturas, ya que todos deben poner en práctica estos procedimientos.

## Referencias

1. Armstrong, Michael. *Gerencia de Recursos Humanos*. Editorial Legis. Bogot Colombia. 1991
2. Bain, David. Productividad. *La solución a los problemas de la empresa*. México. Editorial McGraw-Hill. 1990.
3. Chiavenato Idalberto. *Gestión del Talento Humano*. Editorial McGraw-Hill. 2002.
4. Contraloría General de la República. *Manual e normas generales e control interno para la Contraloría General de la República y las entidades y órganos sujetos a su fiscalización*. M-1-2002-CO-DDI. Publicado en La Gaceta N. 107 del 5 de junio, 2002. (Junto modificaciones en La Gaceta N. 248 el 24 de diciembre, 2003).
5. Fresco, Juan, C. Y Reuner, Mónica. *Cambios en los paradigmas; innovación y creatividad hacia el mejoramiento continuo*. Argentina, Ediciones Macchi. 1994.
6. Galoway, Dianne. *Mejora Continua de Procesos*. España. Gestión 2000. 1998.
7. Gallagher, Charles y Watson, Hugo. 1982. *Métodos cuantitativos para la toma de decisiones en administración*. México, McGraw-Hill.
8. Harbour, Jerry. *Manual de Trabajo de Reingeniería de Procesos*. México: Panorama Editorial.1995.
9. Hammer, Michael y Champú, James. *Reingeniería*. España. Editorial Index.
10. Kock, Ned, *Of Computer and Information Sciencies*, Editorial Temple.
11. Pfeffer, Jeffrey. *La ecuación humana*. España. Editorial Gestión 2000. 1998.
12. Robins P., Stephen. *Comportamiento Organizacional*. Editorial. Prentice - Hall Hispanoamericana. 7a Edición México, 1996.
13. Senle, Andrés. *Reingeniería Humana*. España. Editorial Gestión 2000. 1996.
14. Tricchler, William. *Mejora el Valor añadido en los procesos*. España. Gestión 2000. 1997.
15. Venegas, Edith. *Curso de Reclutamiento y Selección*. Dirección General del Servicio Civil. Junio 2006.

## **Referencias de Internet**

1. <http://www.cgr.go.cr> Contraloría General de la República. Ley General de Control Interno. Leyes N. 8292.
2. <http://www.pgr.go.cr> Procuraduría General de la República.
3. <http://www.hacienda.go.cr> Ministerio de Hacienda República de Costa Rica
4. <http://www.casapres.go.cr> Ministerio de la Presidencia / Presidencia de la República
5. <http://www.sercivil.go.cr> Dirección General de Servicio Civil

## **Entrevistas**

Brenes Ramírez, Eduardo. Encargado del Proyecto Manual de Políticas y Procedimientos. Presidencia de la República. Dirección General.