

Cuestionario sobre el estado de la capacidad de gestión financiera a cargo de los jefes de las instituciones públicas

Anexo N° 1



División de Fiscalización Operativa y Evaluativa

Área de Fiscalización para el Desarrollo de Capacidades

Agosto, 2021

Contraloría General de la República

División de Fiscalización Operativa y Evaluativa
Área de Fiscalización para el Desarrollo de Capacidades

Seguimiento de la gestión sobre el estado de la capacidad de gestión financiera a cargo de jefes y alta gerencia de las instituciones públicas

A. CONSIDERACIONES GENERALES

La gestión financiera en el sector público, posee un rol fundamental en la administración de los riesgos fiscales, financieros y operacionales de las instituciones. Es por ello, que algunos países de la región han emprendido reformas, con el fin de mejorar los elementos comprendidos dentro de esta gestión, entre las cuales destacan la adopción de normas internacionales de contabilidad del sector público, la interoperabilidad de sistemas de información financiera, la aplicación de mecanismos para mejorar la gestión de la liquidez, la implementación de procesos de contratación pública transparentes y eficientes, así como el monitoreo y mejora continua de los indicadores de desempeño en materia financiera.

Por su parte, la capacidad de gestión financiera, entendida como la preparación que poseen las instituciones para el desempeño de los procesos de gestión financiera y el cumplimiento de los objetivos propuestos considerando el marco regulatorio y buenas prácticas aplicables; tiene como propósito mejorar el desempeño de las funciones y procesos respectivos de las instituciones públicas, en procura de satisfacer las necesidades de la colectividad mediante la prestación de servicios eficientes y eficaces. Así como, la generación de información financiera fiable y oportuna, la cual es fundamental para la rendición de cuentas y la toma de decisiones.

En este contexto el rol que ejercen los jefes y la alta gerencia en las instituciones públicas es crucial, ya que son los encargados de definir, promover, dirigir, supervisar y evaluar, los aspectos que contribuyen al fortalecimiento de la capacidad de gestión financiera, en conjunto con el personal colaborador a cargo de los procesos que conforman esta gestión. Así las cosas, este seguimiento tiene el propósito de determinar el estado de la capacidad de gestión financiera a cargo de jefes y alta gerencia de las instituciones públicas, con base en el marco regulatorio y buenas prácticas aplicables. Esto con el propósito de generar insumos para la toma de decisiones que permitan a la administración promover mejoras en dicha gestión.

El seguimiento de la gestión se abordará desde el análisis de 4 dimensiones asociadas al estado de la capacidad de gestión financiera a cargo de los jefes de las instituciones públicas, en procura de la eficiencia y eficacia de los procesos de gestión financiera.

A continuación se detallan las dimensiones sujetas de análisis:

1. **Estrategia y estructura:** comprende la evaluación de las acciones ejecutadas por los órganos de dirección y alta gerencia para el establecimiento de la ruta a seguir tanto a nivel estratégico como operativo en procura de un desempeño eficiente y eficaz de los procesos de gestión financiera; así como, la determinación de la estructura organizativa, las relaciones y coordinación requeridas para su funcionamiento; con el fin de atender las necesidades de la población objetivo y brindar servicios públicos de calidad.
2. **Liderazgo y cultura:** contempla la evaluación de las acciones ejecutadas por los órganos de dirección y alta gerencia en cuanto a la definición e implementación de líneas rectoras y orientadoras para direccionar y guiar los procesos de gestión financiera en miras de lograr el cumplimiento de la estrategia, objetivos y metas institucionales.
3. **Procesos e información:** considera aspectos que comprenden la evaluación del esquema formal definido para el desempeño de la gestión financiera institucional, así como la forma en la cual se asegura la obtención de información relevante para la toma de decisiones, con el fin de lograr los objetivos establecidos y generar valor público.
4. **Competencias y equipo:** contempla las acciones desarrolladas por el jerarca y la alta gerencia para la definición de las habilidades, conocimientos y aptitudes requeridas por los funcionarios y funcionarias responsables del desempeño de la gestión financiera institucional, así como de las actividades implementadas para fomentar el desarrollo y cumplimiento de las funciones asignadas.

B. CRITERIOS DE SELECCIÓN DE LAS INSTITUCIONES

La selección de las 160 instituciones se llevó a cabo tomando en cuenta 3 criterios:

- a. Se encuentran dentro del clasificador institucional del sector público.
- b. Instituciones con mayor cantidad de recursos presupuestados, de acuerdo con los sectores definidos en el Clasificador Institucional del Sector Público.
- c. Para el caso de los Gobiernos Locales, se consideraron además de los criterios anteriores, aquellos cantones que concentran la mayor cantidad de densidad poblacional.

C. INSTRUCCIONES

1. **Diseño del cuestionario**

El cuestionario se encuentra estructurada en dos secciones una sobre aspectos generales y otra sección dirigida hacia el estado de la capacidad de gestión financiera a cargo del jerarca¹, la cual se encuentra dividida en las 4 dimensiones indicadas anteriormente en el punto A.

En caso de que existan varios miembros dentro de la categoría de jerarca, dichas respuestas deben ser la opinión consensuada de todos sus integrantes, por lo cual debe remitirse un único cuestionario con las respuestas correspondientes.

2. **Alternativas de respuesta**

Para cada una de las prácticas consultadas, se debe seleccionar la opción más adecuada según el estado de la capacidad de gestión financiera del jerarca y la alta gerencia de la institución, cuyas alternativas son las siguientes:

- Sí
- No

Además, es importante indicar que al momento de completar el cuestionario es necesario elaborar una carpeta digital con el respaldo de la información soporte para las respuestas establecidas, ya que dicha carpeta podrá ser solicitada posteriormente por el equipo a cargo del estudio. Cabe indicar, que no es necesario que dicha carpeta se remita adjunta con el cuestionario.

3. **Comunicación de responsables y fechas de entrega de la información**

Para la coordinación y consultas acerca de los cuestionarios enviados en el oficio N° DFOE-CAP-0485, se les recuerda completar a más tardar **el 5 de agosto de 2021**, el formulario "Información del Enlace Institucional", el cual se encuentra disponible en el siguiente link enlace: <https://forms.gle/JdiRu6batLw4yDFG7>.

Además es importante indicar que para una mejor comprensión sobre el abordaje de las preguntas incluidas en dichos cuestionarios, así como para evacuar las dudas o inquietudes que puedan surgir al completar los cuestionarios anexos, se realizará el próximo **6 de agosto de 2021 de 8:00 am a 9:30 am** un taller virtual por la plataforma de Google Meet en

¹ Jerarcas se refiere a quienes ostentan cargos en Órganos de Dirección, Presidencias o Direcciones Ejecutivas, así como puestos de Ministros (as), Superintendentes, Alcaldes (as).

el que se invita a participar al enlace seleccionado, además de alguna otra persona colaboradora que usted considere necesaria. El enlace de acceso al Taller Virtual es el siguiente: <https://meet.google.com/xwt-mijs-sek?hs=224>.

Finalmente, se solicita su colaboración para que el cuestionario con sus respectivas respuestas, sea remitido **a más tardar el 13 de agosto de 2021**.

Asimismo, se indica que para cualquier consulta o aclaración puede contactar a las funcionarias Rosaura Camacho Sanchez o Wendy Morales Chan a los teléfonos 2501-8465, y 2501-8335 o bien mediante los correos electrónicos rosaura.camacho@cgr.go.cr y wendy.morales@cgr.go.cr

D. CONCEPTOS CLAVE DEL CUESTIONARIO

- **Alta Gerencia:** es la responsable del proceso de planeamiento, organización, dirección y control de los recursos organizacionales para el logro de los objetivos establecidos por el máximo jerarca. Para esta herramienta se considera que la función de alta gerencia se puede ejercer en los puestos de: Gerencia o Dirección General, Viceministros (as), Director o Jefe de la dependencia a cargo de la gestión financiera institucional, entre otros.
- **Capacidad de gestión financiera:** preparación que poseen las instituciones para el desempeño de los procesos de gestión financiera y el cumplimiento de los objetivos propuestos considerando el marco regulatorio y buenas prácticas aplicables.
- **Competencias:** conjunto de conocimientos, habilidades y destrezas que la entidad gestiona, desarrolla, conduce y fomenta en su personal, para promover en función de la estrategia organizacional, la calidad de sus procesos, productos y servicios acorde con los requerimientos de las partes interesadas.
- **Cultura:** Conjunto de valores, creencias orientadoras y formas de actuación que orientan el comportamiento de los miembros de una entidad para aportar calidad, resultados y bienestar social mediante sus productos y servicios, acorde con el mandato institucional.
- **Cultura de riesgo:** normas, actitudes y comportamientos de una entidad, relacionados con el riesgo y las decisiones sobre la forma de gestionarlos y controlarlos².

² Acuerdo SUGEF 16-16, Reglamento sobre Gobierno Corporativo.

- **Dimensiones:** Considerados como los distintos elementos institucionales fundamentales que influyen en la capacidad de gestión de las entidades. Consideran aspectos tangibles (formales o duros) e intangibles (blandos).
- **Empoderamiento del personal:** habilidad que deben desarrollar los líderes institucionales para promover que sus colaboradores fortalezcan sus capacidades, confianza, visión y protagonismo, brindándoles autoridad para tomar decisiones de manera autónoma, involucrándoles en la gestión de la entidad y delegándoles responsabilidades en las cuales se pueda aprovechar su inteligencia y creatividad.
- **Evaluación del desempeño:** conjunto de normas, técnicas, métodos, protocolos y procedimientos armonizados, justos, transparentes, imparciales y libres de arbitrariedad que sistemáticamente se orientan a evaluar bajo parámetros objetivos acordes con las funciones, las responsabilidades y los perfiles del puesto³.
- **Gestión financiera:** Actividades que se realizan en una organización para planificar, obtener, asignar, ejecutar, registrar, controlar, monitorear, evaluar e informar todo el manejo de recursos financieros, con el fin de generar mayores beneficios en la organización que permita el cumplimiento de los objetivos y el uso eficiente de los recursos para generar valor público y apoyar la toma de decisiones. Involucra los subsistemas de presupuesto, tesorería, crédito y contabilidad.
- **Gestión de riesgos:** identificación, análisis, evaluación, administración y revisión de los riesgos institucionales, tanto de fuentes internas como externas, relevantes para la consecución de los objetivos.
- **Jerarca:** superior jerárquico del órgano o del ente; ejerce la máxima autoridad dentro del órgano o ente, unipersonal o colegiado. Para esta herramienta se considera que de la categoría de jefes incluye cargos en Órganos de Dirección, Presidencias o Direcciones Ejecutivas, así como puestos de Ministros (as), Superintendentes, Alcaldes (as).
- **Partes interesadas:** órgano interno o externo, o persona física o jurídica con un interés legítimo en el desempeño y actividades de la entidad, en su grupo o conglomerado financiero, en virtud de sus funciones o cargos, o por los intereses o relaciones económicas que mantiene con estos.

³ Ley de Fortalecimiento de las Finanzas Públicas, N° 9635, Título III, artículo 27.

- **Rendición de cuentas:** deber de responder o rendir cuentas ante una autoridad superior o ante la ciudadanía por la responsabilidad conferida, que comprende la obligación legal que tiene un servidor público de informar periódicamente sobre cómo utiliza los fondos que le fueron dados por el pueblo para buscar el bienestar de la colectividad, y así satisfacer las necesidades con apego a criterios de eficiencia, eficacia, transparencia y legalidad⁴.
- **Sistema de información gerencial:** conjunto de Sistemas de Información que interactúan entre sí para apoyar suficiente y congruentemente al Órgano de Dirección y a la Alta Gerencia para la toma de decisiones, la administración de los riesgos y el cumplimiento de los planes estratégicos y operativos.
- **Sostenibilidad financiera:** consiste en identificar, analizar, evaluar y administrar los recursos financieros en el corto, mediano y largo plazo, en procura de atender sus compromisos actuales y futuros para asegurar la prestación de los servicios públicos⁵.
- **Toma de decisiones:** proceso de analizar y elegir, mediante el razonamiento, la voluntad e información, una determinada alternativa en medio de un universo de posibilidades, con el fin de resolver una situación específica.
- **Trabajo colaborativo:** la colaboración se produce cuando las personas trabajan juntas por una meta común. Esta es una forma de organización del trabajo que contribuye fuertemente a la participación activa de las personas. Esto crea metas comunes, difunde el conocimiento, los valores y el comportamiento, de manera que aumenta la probabilidad de alcanzar los objetivos de la calidad⁶.

E. INSTRUMENTO

A continuación se detalla en el presente documento el “Cuestionario sobre el estado de la capacidad de gestión financiera a cargo de los jefes de las instituciones públicas” el cual debe ser completado, considerando en las respuestas las acciones realizadas por quienes ostentan cargos en Órganos de Dirección, Presidencias o Direcciones Ejecutivas, así como puestos de Ministros (as), Superintendentes, Alcaldes (as).

⁴ CGR (2009) Normas de Control Interno para el Sector Público.

⁵ Con base en el informe [N.º DFOE-EC-SGP-00002-2020](#), Sostenibilidad financiera para la continuidad de los servicios públicos críticos ante la emergencia sanitaria.

⁶ Norma Internacional ISO 10018 (2015) Gestión de la calidad — Directrices para la participación activa y la competencia de las personas.

SECCIÓN 1 ASPECTOS GENERALES

1. Nombre de la institución:

2. Nombre de la persona (s) que completan) el cuestionario

3. Puesto (s):

SECCIÓN 2 JERARCAS

DIMENSIÓN 1: ESTRATEGIA Y ESTRUCTURA

Eje 1: Estructura y planificación institucional

1. Se conoce y aprueba la estructura institucional encargada de la gestión financiera:

2. Se conocen y aprueban, con base en los recursos financieros disponibles, ajustes en:

a. Plan Estratégico Institucional

b. Plan Operativo Institucional

3. Se promueven mecanismos para asegurar la sostenibilidad financiera ante cambios internos y externos que afecten la institución:

DIMENSIÓN 1: ESTRATEGIA Y ESTRUCTURA

Eje 2: Gestión de Riesgos

4. Se promueve y aprueba la gestión de los riesgos asociados a la gestión financiera (riesgo de mercado, de crédito, operativo y legal) a los que está expuesta la institución, considerando al menos:

a. Riesgos relevantes y su impacto a nivel financiero

b. Estrategia de administración de los riesgos relevantes

c. Planes de mitigación sobre los riesgos relevantes

d. Responsables en torno a gestión y control de los riesgos

e. Mecanismos para la identificación de desviaciones conforme al límite de riesgo definido como aceptable.

DIMENSIÓN 1: ESTRATEGIA Y ESTRUCTURA

Eje 2: Seguimiento y Control

5. Se vela por el desarrollo de mecanismos que permitan a la institución medir y comunicar el uso sobre la ejecución de los recursos financieros, así como su contribución hacia la ciudadanía.

6. En el seguimiento a las recomendaciones realizadas por el supervisor, auditores internos y auditores externos referidas a la gestión financiera, se consideran al menos:

a. El conocimiento de las acciones para atender las recomendaciones

b. La solicitud de ajustes sobre las acciones propuestas de ser necesario

7. Se asegura que la entidad revela información sobre la gestión financiera en un mecanismo de fácil acceso a las partes interesadas

DIMENSIÓN 2: LIDERAZGO Y CULTURA

Eje 1: Empoderamiento y motivación al personal colaborador

8. Se ejecutan acciones para la motivación de la Alta Gerencia a cargo de los procesos de gestión financiera, en procura del cumplimiento de los objetivos y metas institucionales, tales como:

a. Apoyo al crecimiento y desarrollo de sus capacidades

b. Contribuir al fortalecimiento del clima organizacional

c. Brindar un seguimiento a la evaluación del desempeño

DIMENSIÓN 2: LIDERAZGO Y CULTURA

Eje 2: Fortalecimiento de la cultura institucional

9. Se asegura la eficiencia de la gestión financiera, considerando al menos los siguientes aspectos:

a. Asumir la responsabilidad y obligación de rendir cuentas.

b. Dotar de los recursos (humanos, materiales, tecnológicos, financieros, entre otros) necesarios para la gestión financiera.

10. Se aprueba y supervisa la implementación a nivel institucional de:

a. Cultura de riesgos asociados a la gestión financiera

b. Políticas y objetivos de la gestión financiera

c. Conductas y valores asociadas al manejo eficiente de los recursos

11. Se establece y vela por la implementación de medidas disciplinarias para la Alta Gerencia y demás personal ante desviaciones a la cultura, políticas, código de conducta y valores institucionales

DIMENSIÓN 3: PROCESOS E INFORMACIÓN

Eje 1: Generación de información para la toma de decisiones

12. Se asegura que la Alta Gerencia a cargo de la gestión financiera le remite información para llevar a cabo sus funciones y cumplir sus responsabilidades, considerando al menos:

a. La oportunidad con que debe recibirse la información

b. Informes sobre el cumplimiento de objetivos y metas asociados a la gestión financiera (presupuesto, contabilidad, endeudamiento, manejo de liquidez, gestión de ingresos y egresos).

c. Cumplimiento de indicadores asociados a la gestión financiera

13. Se asegura que la institución cuente con un sistema de información gerencial vinculado a la gestión financiera que provea insumos oportunos para la toma de decisiones.

14. Se promueve la implementación de una política de comunicación institucional, en donde se aborden temas de relevancia para la gestión financiera institucional.

DIMENSIÓN 3: PROCESOS E INFORMACIÓN

Eje 2: Desempeño de la gestión financiera

15. Se vela por la eficiencia en los procesos de gestión financiera (presupuesto, contabilidad, endeudamiento, manejo de liquidez, gestión de ingresos y egresos) de la institución, por medio de acciones orientadas a:

a. Aprobar un marco normativo financiero, con sus respectivas mejoras y actualización

b. Aprobar la asignación de recursos necesarios para brindar los servicios requeridos por la población meta.

c. Supervisar periódicamente el cumplimiento de metas y tomar las acciones correctivas necesarias en caso de desviaciones.

16. Se asegura de que los procesos de gestión financiera cumplan con la normativa vigente.

17. Se vela por la sostenibilidad financiera de la institución, por medio de la ejecución de al menos las siguientes acciones:

a. Tomar las decisiones que se consideren convenientes, a partir de los informes periódicos de ejecución y la liquidación presupuestaria del ejercicio económico.

b. Aprobar o improbar:

i. El presupuesto

ii. Los estados financieros

c. Velar porque las transacciones que realiza la institución consideran la gestión sobre el conflicto de intereses.

18. Se aprueba y da seguimiento a proyectos desarrollados por la institución, considerando al menos:

a. Avance físico-financiero que permita la correcta ejecución desde el punto de vista técnico, financiero y administrativo

b. Evaluación de los resultados e impactos esperados que comparen el resultado final con los beneficios y costos estimados en la evaluación ex ante.

19. Se aprueban planes de contingencia y de continuidad del negocio, que aseguren la capacidad de gestión financiera y reduzcan o limiten las pérdidas en caso de una interrupción de sus operaciones

DIMENSIÓN 4: COMPETENCIAS Y EQUIPOS

Eje 1: Supervisión de la Alta Gerencia

20. Se aprueba el proceso de contratación, promoción y destitución de la Alta Gerencia asociado a cargos de gestión financiera

21. Se comprueba la existencia de un plan de sucesión para los altos gerentes responsables de la gestión financiera

22. Se asegura que los conocimientos y pericia de la Alta Gerencia a cargo de la gestión financiera sean adecuados dada la naturaleza del negocio o actividad y el perfil de riesgo de la institución.

DIMENSIÓN 4: COMPETENCIAS Y EQUIPOS

Eje 2: Trabajo colaborativo institucional

23. Se asegura del desarrollo de iniciativas para el uso racional de los recursos de la institución mediante el trabajo colaborativo e innovación.

DIMENSIÓN 4: COMPETENCIAS Y EQUIPOS

Eje 3: Documentación y medición del desempeño

24. Se evalúa, al menos una vez al año, el desempeño de la alta gerencia a cargo de la gestión financiera de acuerdo con el marco legal vigente.

BUENAS PRÁCTICAS

25. A partir del análisis realizado para dar respuesta a este cuestionario, ¿se han identificado buenas prácticas relacionadas con la capacidad de gestión financiera a cargo de los jefes?

En caso de ser afirmativa la respuesta, sírvase detallar estas buenas prácticas.

F. DOCUMENTACIÓN DE RESPALDO DEL CUESTIONARIO

DIMENSIÓN 1 ESTRATEGIA Y ESTRUCTURA	NOMBRE DEL DOCUMENTO DE RESPALDO
pregunta 1	
pregunta 2	
pregunta 3	
pregunta 4	
pregunta 5	
pregunta 6	
pregunta 7	
DIMENSIÓN 2 LIDERAZGO Y CULTURA	NOMBRE DEL DOCUMENTO DE RESPALDO
pregunta 8	
pregunta 9	
pregunta 10	
pregunta 11	
DIMENSIÓN 3 PROCESOS E INFORMACIÓN	NOMBRE DEL DOCUMENTO DE RESPALDO

pregunta 12	
pregunta 13	
pregunta 14	
pregunta 15	
pregunta 16	
pregunta 17	
pregunta 18	
pregunta 19	
DIMENSIÓN 4 COMPETENCIAS Y EQUIPOS	NOMBRE DEL DOCUMENTO DE RESPALDO
pregunta 20	
pregunta 21	
pregunta 22	
pregunta 23	
pregunta 24	

G. DECLARACIÓN DE RESPONSABLE

De acuerdo con el análisis realizado a las consultas planteadas del presente “*Cuestionario sobre el estado de la capacidad de la gestión financiera a cargo de los jefes en las instituciones públicas*”, hago constar que dicha información es veraz, fidedigna y apegada a la realidad actual institucional.

Extiendo la presente solicitud, en la ciudad de San José, el de de 2021.

Atentamente,

FIRMA DEL JERARCA (S)