

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 jerarcas 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 jerarcas 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 jerarcas 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 la alta gerencia 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. INSTRUCCIONES

1. **Diseño del cuestionario**

El cuestionario se encuentra estructurado en dos secciones una sobre aspectos generales y otra dirigida hacia el estado de la capacidad de gestión financiera a cargo de la alta gerencia¹, la cual se encuentra dividida en las 4 dimensiones indicadas anteriormente en el punto A.

¹ La Alta Gerencia se refiere a los puestos responsables 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 en la clasificación de alta gerencia las funciones a cargo de puestos, tales como: Gerencia o Dirección General, Viceministros (as), Director o Jefe de la dependencia a cargo de la gestión financiera institucional. Se excluyen los cargos que se encuentran subordinados a la dependencia a cargo de la gestión financiera institucional (por ejemplo, tesorería, presupuesto, contabilidad, proveeduría, entre otros).

Dicho cuestionario debe ser completado por el director(a) o jefe de la dependencia a cargo de la gestión financiera institucional², considerando en sus respuestas las acciones adicionales realizadas en el ejercicio de las funciones a cargo de alta gerencia³.

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: <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 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 ambos cuestionarios con sus respectivas respuestas, sean remitidos **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

² Se excluyen los cargos que se encuentran subordinados a la dependencia a cargo de la gestión financiera institucional (por ejemplo, tesorería, presupuesto, contabilidad, proveeduría, entre otros).

³ Las cuales podrían encontrarse a cargo de Gerentes o Directores Generales, Viceministros (as), entre otros.

2501-8335 o bien mediante los correos electrónicos rosaura.camacho@cgr.go.cr y wendy.morales@cgr.go.cr

C. 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.

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 por puestos tales como: 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 riesgos:** normas, actitudes y comportamientos de una entidad, relacionados con el riesgo y las decisiones sobre la forma de gestionarlos y controlarlos⁴.

⁴ 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 puesto.⁵
- **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 (sas).
- **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.

⁵ 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 legalidad⁶.
- **Sistema de información gerencial:** conjunto de Sistemas de Información que interactúan entre sí para apoyar suficiente y congruentemente al Jerarca 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 públicos⁷.
- **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 calidad⁸.

E. INSTRUMENTO

A continuación se detalla en el presente documento el "Cuestionario sobre el estado de la capacidad de gestión financiera a cargo de la alta gerencia en las instituciones públicas", el cual debe ser completado, considerando en las respuestas las acciones realizadas por quienes ostentan cargos de Gerencia o Dirección General, Viceministros (as), Directores o Jefes de la dependencia a cargo de la gestión financiera institucional⁹.

⁶ CGR (2009) Normas de Control Interno para el Sector Público.

⁷ 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.

⁸ Norma Internacional ISO 10018 (2015) Gestión de la calidad — Directrices para la participación activa y la competencia de las personas.

⁹ Se excluyen los cargos que se encuentran subordinados a la dependencia a cargo de la gestión financiera institucional (por ejemplo, tesorería, presupuesto, contabilidad, proveeduría, entre otros).

SECCIÓN 1 ASPECTOS GENERALES

1. Nombre de la institución:

2. Nombre de la persona que completa el cuestionario:

3. Puesto:

4. ¿La función de alta gerencia a cargo de la gestión financiera¹⁰, es ejercida por más de un puesto en la institución?

a. De ser positiva su respuesta, ¿Cuáles son esos puestos?

b. Caso contrario, ¿Cuál es el único puesto responsable?

SECCIÓN 2 ALTA GERENCIA

DIMENSIÓN 1: ESTRATEGIA Y ESTRUCTURA

Eje 1: Estructura y planificación institucional

1. Se promueve que la estructura institucional encargada de la gestión financiera, considere la definición de al menos:

a. Los puestos acorde con las necesidades de la institución (creación, modificación, eliminación)

b. Las responsabilidades, roles y la asignación de competencias del personal

2. Se promueve la participación del personal asociado a la gestión financiera en procesos tales como:

¹⁰ 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.

- a. *Planificación institucional*
 - b. *Proceso presupuestario*
 - c. *Elaboración de estados financieros*
3. *Se ejecutan 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 implementa una 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. *El marco orientador*
 - b. *El análisis de los riesgos y su impacto en la gestión financiera*
 - c. *Medidas para la administración de los riesgos*
 - d. *El monitoreo de los riesgo relevantes para el logro de los objetivos asociados a la gestión financiera*
 - e. *Asignación de los recursos para las acciones de mitigación de riesgos.*

DIMENSIÓN 1: ESTRATEGIA Y ESTRUCTURA

Eje 3: Seguimiento y Control

5. Los siguientes elementos se revisan periódicamente y se actualizan con base en los resultados del cumplimiento de objetivos, metas y disponibilidad de recursos:

a. Plan Estratégico Institucional

b. Plan Operativo Institucional

c. Presupuesto

6. Se recomienda al superior jerárquico lo que estime pertinente para el fortalecimiento, reajuste o terminación de los programas, procesos, proyectos, entre otros, desarrollados a nivel institucional.

7. Se implementa y da seguimiento a las recomendaciones realizadas por el supervisor, auditores internos y auditores externos referidas a la gestión financiera.

8. Se promueve una gestión financiera basada en la rendición de cuentas efectiva, oportuna y veraz.

DIMENSIÓN 2: LIDERAZGO Y CULTURA

Eje 1: Empoderamiento y motivación al personal colaborador

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

a. Conocer lo que motiva al personal

b. Apoyo al crecimiento y desarrollo de sus capacidades

- c. Reconocimiento al logro de los objetivos y metas
- d. Ejecutar actividades o acciones referidas a la supervisión del personal
- e. Establecer formalmente los medios para acceder y atender las sugerencias del personal
- f. Contribuir al fortalecimiento del clima organizacional
- g. Brindar un seguimiento a la evaluación del desempeño del personal

DIMENSIÓN 2: LIDERAZGO Y CULTURA

Eje 2: Fortalecimiento de la cultura institucional

- 10. Se ejecutan acciones que promuevan la comprensión de la utilidad del control interno
- 11. Se promueve un conjunto de acciones que impulsen la eficiencia de la gestión financiera, en aspectos tales como:
 - a. Asumir la responsabilidad y obligación de rendir cuentas.
 - b. Disponer de recursos (humanos, materiales, tecnológicos, financieros, entre otros) necesarios para la gestión financiera.
 - c. Velar porque la gestión financiera logre los resultados previstos.
 - d. Promover la mejora continua de la gestión financiera.

12. Se promueven acciones que fomenten la interiorización de:

- a. Cultura de riesgo
- b. Políticas y objetivos de la gestión financiera
- c. Código de conducta
- d. Valores institucionales

DIMENSIÓN 3: PROCESOS E INFORMACIÓN

Eje 1: Generación de información para la toma de decisiones

13. Se dispone de mecanismos que le permitan asegurar que se remite al jerarca y demás partes interesadas, información oportuna sobre la gestión financiera institucional, considerando al menos lo siguiente:

- a. Cumplimiento o desviaciones de políticas, planes y programas, así como de los recursos financieros asignados a estos.
- b. Ejecución de los recursos con base en lo presupuestado.
- c. Resultados financieros de la institución.
- d. Riesgos identificados que puedan generar un impacto financiero positivo o negativo en la institución.
- e. Fallas en el sistema de control interno que generan una afectación financiera para la entidad.
- f. Preocupaciones sobre temas legales o reglamentarios.

14. Se implementa y mantiene un sistema de información gerencial vinculado a la gestión financiera que cumpla con las características de:

- a. Oportunidad
- b. Precisión
- c. Consistencia
- d. Integridad
- e. Relevancia

15. Dicho sistema provee información para la toma de decisiones, en aspectos tales como:

- a. El desempeño financiero de la institución
 - i. Estados financieros
 - ii. Ejecución presupuestaria
 - iii. Indicadores sobre la gestión financiera
- b. Cumplimiento de recomendaciones de los órganos de control (auditoría externa, auditoría interna, superintendencias, consejos institucionales, CGR) relacionadas con los procesos de gestión financiera (presupuesto, contabilidad, endeudamiento, manejo de liquidez, gestión de ingresos y egresos).
- c. Irregularidades en cuanto al manejo financiero de la institución.
- d. Disposición de recursos y los gastos institucionales

16. Se vela porque el sistema de información gerencial permita la:

a. Integración e interrelación entre todos los subsistemas financieros de la institución

b. Integración automática entre cuentas contables y el clasificador presupuestario

17. Se implementa una política de comunicación institucional, asociada a la información sobre gestión financiera que contenga entre otros:

a. Atención de inquietudes, quejas y denuncias de los Clientes y demás Partes Interesadas

b. Definición de las características de la información financiera por suministrar

c. Medios que debe utilizar para el suministro de la información financiera

d. Lineamientos para el acceso y tratamiento de la información financiera confidencial o de uso restringido

DIMENSIÓN 3: PROCESOS E INFORMACIÓN

Eje 2: Desempeño de la gestión financiera

18. Se promueve 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. Implementar un marco normativo financiero, con sus respectivas mejoras y actualización.

b. Asignar y ejecutar los recursos necesarios para brindar los servicios requeridos por la población meta.

- c. Revisar oportunamente el cumplimiento de metas y tomar las acciones correctivas necesarias en caso de desviaciones.

19. Se vela porque los procesos de gestión financiera se implementen y actualicen conforme a la normativa vigente.

20. Se vela porque las finanzas de la institución sean sanas, por medio de la ejecución de al menos las siguientes acciones:

- a. Examinar y someter a aprobación:

- i. El presupuesto

- ii. Los estados financieros

- b. Velar por la disponibilidad de recursos para atender las obligaciones y compromisos de gasto institucionales

21. Se implementan acciones para la definición y ejecución de los recursos financieros que se destinan a proyectos, que consideren al menos:

- a. Priorización de proyectos con base en las necesidades de la ciudadanía y de la institución. Revisión del avance físico-financiero de los proyectos que permita la correcta ejecución desde el punto de vista técnico, financiero y administrativo

- b. Mecanismos que faciliten la gestión y transparencia en el uso de los recursos financieros

DIMENSIÓN 4: COMPETENCIAS Y EQUIPOS

Eje 1: Perfil de la Alta Gerencia a cargo de la gestión financiera

22. En promedio cuánto tiempo (en años) se han desempeñado el personal establecido en la Alta Gerencia a cargo de la gestión financiera

23. Mayoritariamente el grado académico universitario de los puestos de Alta Gerencia a cargo de la gestión financiera es:

- a. Bachiller
- b. Licenciado (a)
- c. Máster
- d. Doctor (a)

24. El personal de la Alta Gerencia a cargo de la gestión financiera cuenta con conocimientos técnicos y experiencia en las siguientes áreas:

- a. Contabilidad
- b. Presupuestos
- c. Finanzas
- d. Gestión de deuda
- e. Gestión de liquidez

25. El personal de la Alta Gerencia a cargo de la gestión financiera ha participado en los últimos cinco años en capacitaciones referidas a competencias tales como:

- a. Visión estratégica
- b. Comunicación efectiva
- c. Gestión y logro, gestión de redes
- d. Manejo de crisis y contingencias

e. *Liderazgo y gestión de personas*

f. *Innovación y mejora continua.*

g. *Otras habilidades blandas*

DIMENSIÓN 4: COMPETENCIAS Y EQUIPOS

Eje 2: Trabajo colaborativo institucional

26. *Se promueve el trabajo colaborativo del personal a cargo de los procesos de gestión financiera, al realizar acciones como las siguientes: embros de la instituci*

a. *Apoyar iniciativas para la integración del personal con conocimientos financieros en diferentes equipos de trabajo conformados en la institución que generan insumos para la toma de decisiones.*

b. *Incentivar el trabajo colaborativo y la innovación con el fin de realizar un uso racional de los recursos de la institución.*

c. *Coordinar con otras entidades las políticas, objetivos, planes y programas que preside la institución, con el fin de realizar un uso eficiente de los recursos financieros involucrados.*

d. *Impulsar actividades para el intercambio de aprendizajes entre las personas colaboradoras que laboran en entidades sector público que sean afines.*

27. *Se desarrollan estrategias para abordar los factores que obstaculizan el trabajo colaborativo institucional*

28. *Se promueve el aprendizaje institucional en temas financieros mediante la comunicación de buenas prácticas y lecciones aprendidas*

DIMENSIÓN 4: COMPETENCIAS Y EQUIPOS

Eje 3: Documentación y medición del desempeño

29. Se promueve y vela por la supervisión adecuada del recurso humano que ejecuta funciones de gestión financiera.

30. Se utiliza un mecanismo formal y sistemático que permita medir periódicamente el desempeño de puestos o funciones de gestión financiera, que involucre:

a. Conocimientos técnicas

b. Competencias

31. Se define el abordaje a partir de los resultados que se obtienen en las evaluaciones del desempeño aplicadas al personal que ejecuta funciones de gestión financiera.

BUENAS PRÁCTICAS

32. 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 la alta gerencia?

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

E. 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 | |
| pregunta 8 | |
| DIMENSIÓN 2 LIDERAZGO Y CULTURA | NOMBRE DEL DOCUMENTO DE RESPALDO |
| pregunta 9 | |
| pregunta 10 | |
| pregunta 11 | |
| pregunta 12 | |
| DIMENSIÓN 3 PROCESOS E INFORMACIÓN | NOMBRE DEL DOCUMENTO DE RESPALDO |
| pregunta 13 | |

| | |
|---|---|
| | |
| pregunta 14 | |
| pregunta 15 | |
| pregunta 16 | |
| pregunta 17 | |
| pregunta 18 | |
| pregunta 19 | |
| pregunta 20 | |
| pregunta 21 | |
| DIMENSIÓN 4 COMPETENCIAS Y EQUIPOS | NOMBRE DEL DOCUMENTO DE RESPALDO |
| pregunta 22 | |
| pregunta 23 | |
| pregunta 24 | |
| pregunta 25 | |
| pregunta 26 | |

| | |
|-------------|--|
| pregunta 27 | |
| pregunta 28 | |
| pregunta 29 | |
| pregunta 30 | |
| pregunta 31 | |

F. DECLARACIÓN DE RESPONSABLE

De acuerdo con el análisis realizado a las consultas planteadas del presente *“Cuestionario sobre el estado de la capacidad de gestión financiera a cargo de la alta gerencia 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 DE LOS MIEMBROS DE LA ALTA GERENCIA