



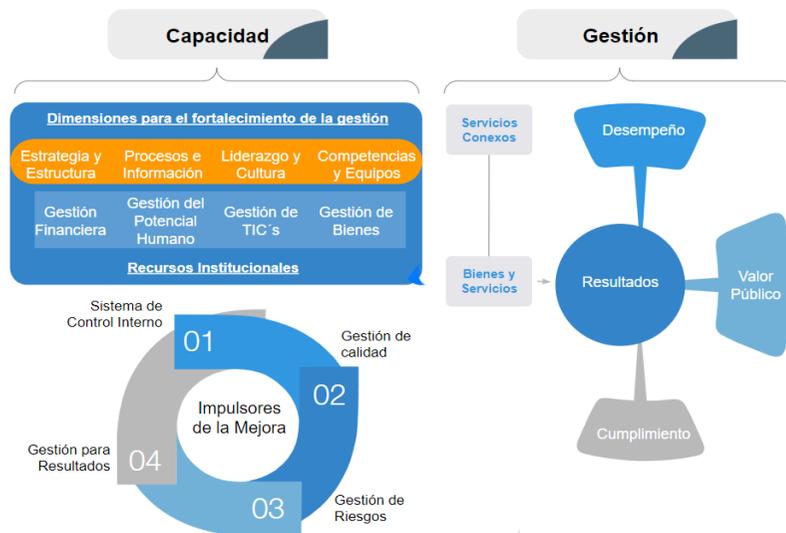
Capacidad de Gestión Institucional

PANORAMA GENERAL

La Contraloría General en cumplimiento de su plan estratégico ha generado acciones de fiscalización integral dirigidas a promover mejoras en la gestión de las instituciones que impacten de forma positiva la prestación de los servicios públicos y consecuentemente en la satisfacción del interés colectivo.

Para ello, se generó un modelo orientador denominado Modelo Integrado de Gestión Pública (MiGPS), el cual posibilita abordar integralmente la gestión pública mediante la articulación de un conjunto de modelos de gestión con prácticas que se materializan en toda la actividad organizacional.

Figura 1 Modelo Integrado de Gestión Pública



Fuente: Elaboración CGR.

Como se desprende de la Figura 1, MiGPS comprende cuatro dimensiones -estrategia y estructura; liderazgo y cultura; procesos e información; competencias y equipos- para el fortalecimiento de la capacidad de gestión institucional, la cual se refiere a la articulación y preparación de los recursos disponibles de cada entidad para cumplir sus funciones, sus objetivos y alcanzar los resultados.

Esas dimensiones comprenden una serie de prácticas vinculadas a la gestión para resultados, los riesgos, la calidad y el control interno en cada una de las dimensiones definidas, cuya implementación en los subsistemas de gestión de las instituciones -financiera, potencial humano, bienes y tecnologías de información- permite fortalecer la capacidad de gestión institucional en procura de satisfacer las necesidades de la ciudadanía y generar valor público mediante el desempeño eficiente y eficaz de su gestión.

En ese sentido, considerando la relevancia de que las instituciones fortalezcan los servicios públicos a su cargo para la atención de las necesidades de la ciudadanía, se presenta mediante este informe un panorama general sobre la capacidad de gestión institucional con base en dicho modelo, tomando en cuenta la información suministrada por 282 instituciones.

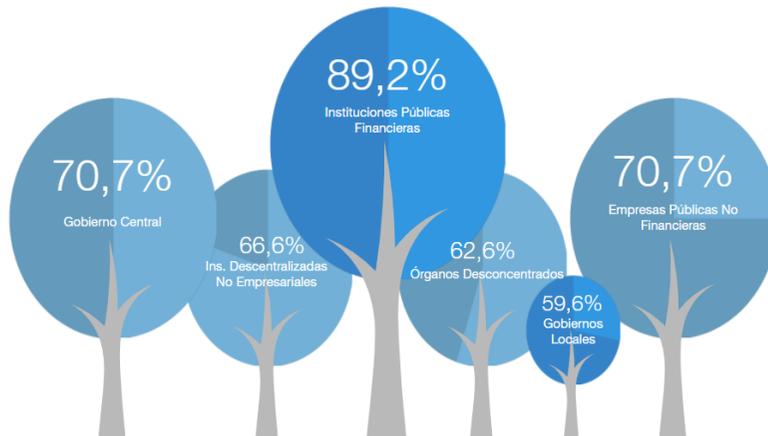
Lo anterior, con el propósito de generar insumos para la toma de decisiones y potenciar el aprendizaje respecto a las prácticas que podrán ser implementadas para la preparación de los recursos disponibles de cada entidad en el cumplimiento de sus funciones, sus objetivos y alcanzar los resultados; es decir, el fortalecimiento de su capacidad de gestión institucional.

Capacidad de gestión institucional

Del análisis de la información obtenida se identifica que existe un amplio margen de mejora en cuanto a la implementación de prácticas para el fortalecimiento de la capacidad de gestión institucional, ya que las prácticas analizadas se aplican en un 66,3% en promedio por parte de las 282 instituciones públicas consideradas en este seguimiento.

Se observa que los gobiernos locales requieren mayores esfuerzos siendo que corresponden al grupo institucional con mayor brecha (59,6%), en contraste con las instituciones públicas financieras que aplican las prácticas en un 89,2% en promedio.

Figura 2 Porcentaje promedio de prácticas de capacidad de gestión aplicadas por grupo institucional



Fuente: Elaboración CGR.

Respecto a los resultados por dimensión, todas presentan una amplia brecha de mejora, de manera que resulta relevante que cada entidad identifique las prácticas de mayor reto en cada una de ellas con el propósito de establecer los planes de acción que les permitan mejorar en su implementación.

Cuadro 1 Capacidad de Gestión Institucional: Porcentaje promedio de aplicación de prácticas por dimensión

N°	Dimensión	Aplicación de prácticas
1	ESTRATEGIA Y ESTRUCTURA	70,1
2	PROCESOS E INFORMACIÓN	68,5
3	LIDERAZGO Y CULTURA	61,7
4	COMPETENCIAS Y EQUIPOS	59,9

Fuente: Elaboración CGR.

Específicamente, en la dimensión de **Estrategia y Estructura** que tiene como propósito orientar el quehacer institucional mediante la definición de acciones sistemáticas vinculadas con los fines institucionales y los requerimientos de las partes interesadas, con el fin de obtener la generación de valor público, se observa la importancia de planificar con miras a orientar la gestión del potencial humano, la gestión de riesgos y de activos, entre otras prácticas asociadas a esta dimensión.

Respecto a la dimensión de **Procesos e información**, cuyo objetivo es definir las actividades o eventos que delimitan el accionar institucional con la estrategia de forma sistemática e integrada, con el fin de asegurar la consecución de los bienes y

servicios requeridos por las partes interesadas y disponer de los datos internos y externos requeridos para el funcionamiento de los procesos institucionales, se identificó que las instituciones deben seguir avanzando en las acciones de integración de los procesos institucionales para el logro de los resultados; así como, orientar la gestión de su información con el propósito de facilitar la toma de decisiones y el alcance de resultados.

Por su parte, la dimensión de **Liderazgo y Cultura**, comprende prácticas que guían a las entidades a incorporar los requerimientos de las partes interesadas al quehacer institucional, para la consecución de su estrategia; así como, desarrollar e interiorizar el conjunto de valores, creencias y formas de actuación que orientan el comportamiento de los miembros de una entidad para aportar calidad, resultados y bienestar social en la entrega de los bienes y servicios que facilitan a sus partes interesadas. Al respecto, las instituciones tienen un reto importante, ya que el promedio de aplicación de las prácticas de esta dimensión es inferior al 62%, identificando que el mayor margen de mejora está asociado a la práctica de liderazgo mediante la motivación, el acompañamiento y el reconocimiento al personal.

Por último, la dimensión de **Competencias y Equipos** tiene como objetivo desarrollar al personal mediante el fortalecimiento de los conocimientos, habilidades y destrezas necesarios para el logro de los procesos, productos y servicios de calidad, acordes con los requerimientos de las partes interesadas; así como, potenciar las habilidades de trabajo en equipo mediante la incorporación de técnicas colaborativas, con el fin de fomentar la efectividad, la innovación, la mejora continua y el aporte en la consecución de los objetivos institucionales. Los resultados revelan que 3 de las 4

prácticas de esta dimensión tienen un amplio margen de mejora, específicamente con el propósito de formar y desarrollar al personal; así como, orientar su desempeño hacia el fortalecimiento de sus competencias y fomentando el desempeño eficaz y eficiente de los equipos de trabajo.

Lo antes descrito, revela que existe un amplio espacio de mejora que puede ser aprovechado por las administraciones para fortalecer su capacidad de gestión, y consecuentemente, generar valor público y satisfacer las necesidades ciudadanas.

Sanas Prácticas y aprendizajes

El análisis realizado por las instituciones del sector público respecto a la aplicación de prácticas vinculadas a la capacidad de gestión institucional fundamentados en criterios normativos, técnicos y sanas prácticas relacionados con elementos esenciales para su fortalecimiento, así como la interacción con algunas administraciones durante dicho análisis, permitió identificar las siguientes sanas prácticas y aprendizajes que pueden servir de guía a las entidades participantes para consolidar este proceso en futuras aplicaciones:

Figura 3 Sanas prácticas y aprendizajes



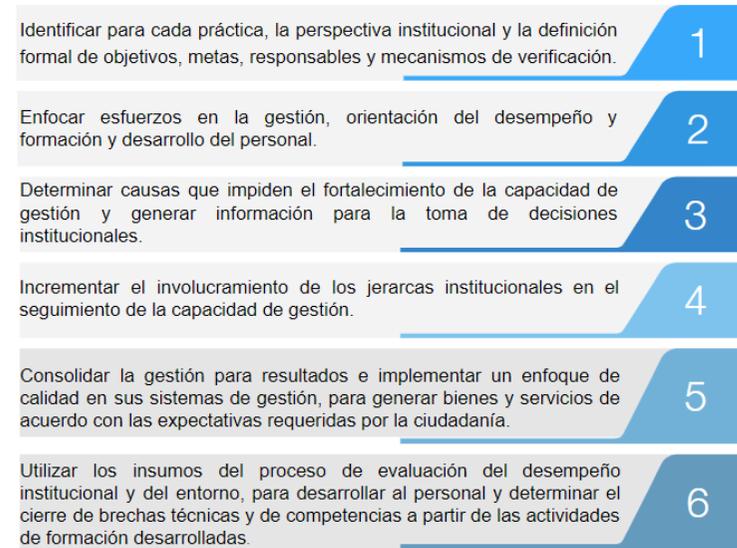
Fuente: Elaboración CGR.

En esa línea, se identifica que involucrar al personal mediante la conformación de equipos de trabajo fortalece el empoderamiento, la transparencia y el compromiso con las acciones trazadas por la organización para mejorar su capacidad de gestión institucional de manera continua. Adicionalmente, el desarrollo de acciones para instaurar la ética y la cultura organizacional basada en riesgos, resultados y control interno fortalecen la integridad, la mejora continua y la generación de valor público.

Principales desafíos

A partir de la información analizada, se identificaron los siguientes desafíos para fortalecer la capacidad de gestión institucional:

Figura 4 Principales desafíos para fortalecer la capacidad de gestión institucional



Fuente: Elaboración CGR.

En conclusión, se recomienda la formulación e implementación de planes de acción a partir del autoanálisis e identificación de las dimensiones, prácticas y acciones donde se requieren mayores esfuerzos por parte de la organización con el propósito de mejorar la capacidad de gestión institucional y avanzar en su preparación para la mejora en la gestión de los bienes y servicios que ofrece a la ciudadanía.

**INFORME DE SEGUIMIENTO DE LA GESTIÓN PÚBLICA
N° DFOE-CAP-SGP-00006-2021**

Capacidad de gestión institucional

Introducción

Origen del seguimiento de la gestión pública

La Contraloría General en cumplimiento de su plan estratégico ha generado acciones de fiscalización integral dirigidas a promover mejoras en la gestión de las instituciones que impacten de forma positiva en la gestión del servicio público y consecuentemente en la satisfacción del interés colectivo.

Como parte de esas acciones se encuentra la definición e implementación de un modelo orientador de fiscalización, el cual posibilita abordar integralmente la gestión pública, mediante la generación de valor y la orientación al logro de los resultados, denominado Modelo Integrado de Gestión Pública (MiGPS).

Dicho modelo tiene el propósito de generar instrumentos que permitan a las instituciones conocer su nivel de capacidad o preparación para cumplir sus funciones y lograr los objetivos propuestos.

Así las cosas, con fundamento en las potestades asignadas a la Contraloría General, el presente informe se constituye en el primero en reflejar los resultados de la capacidad de gestión institucional del sector público costarricense.

Objetivo General

Brindar un panorama general sobre la capacidad de gestión institucional, con base en el análisis del marco regulatorio y buenas prácticas aplicables, con el propósito de promover su fortalecimiento en procura de la generación de valor público.

Alcance

El seguimiento de la gestión comprende el análisis de la capacidad de gestión institucional de 282 entidades del sector público, a partir de las dimensiones que conforman MiGPS. Lo anterior, con base en el marco normativo y las buenas prácticas aplicables. El periodo de estudio posee un alcance temporal al 30 de abril de 2021.

Marco metodológico

Las prácticas y acciones que permiten determinar la capacidad de gestión institucional se construyen a partir de normas, modelos y estándares - normativos y técnicos - impulsores de la mejora continua en la capacidad de gestión pública, relacionados con la gestión para resultados, gestión de calidad, gestión de riesgos y control interno.

Esas bases teóricas identifican factores clave en la estrategia, la estructura organizacional, los procesos institucionales, la información, el liderazgo, la cultura organizacional, las competencias y los equipos presentes en cualquier tipo de organización y que son fundamentales para la mejora de su gestión.

Asimismo, MiGPS incorpora los subsistemas de gestión financiera, del potencial humano, de tecnologías de información y de bienes que en su conjunto buscan el fortalecimiento de la capacidad de gestión institucional en procura de satisfacer la necesidades de la ciudadanía y generar valor público.

La capacidad de gestión institucional parte de las cuatro dimensiones definidas en MiGPS (Figura 2), conformadas por prácticas y acciones.

Figura 5 Dimensiones, Prácticas y acciones



Fuente: Elaboración CGR.

Los insumos para el presente informe se obtuvieron mediante un instrumento electrónico completado por la Administración el cual fue validado por el jerarca. Sus resultados permitieron obtener el estado de situación y la línea base de la capacidad de gestión institucional de cada entidad por dimensión.

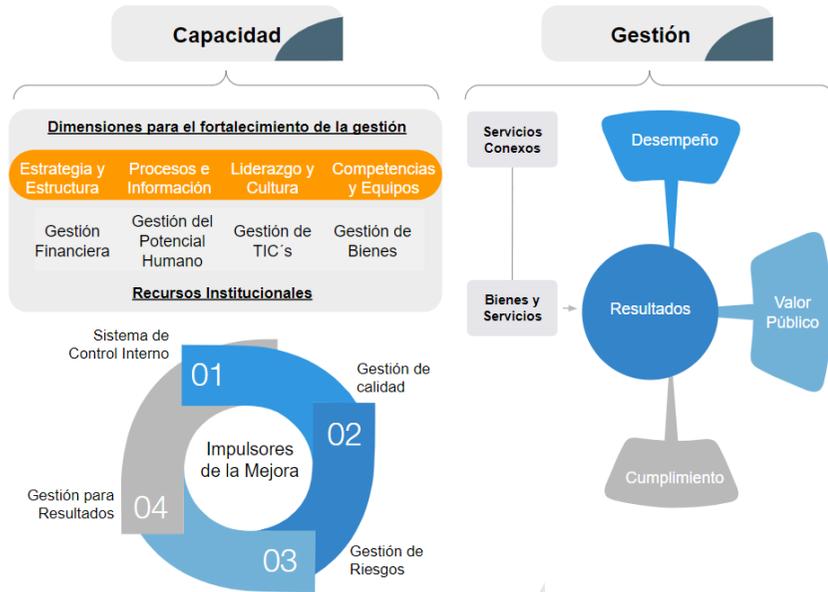
Generalidades

En primera instancia resulta relevante indicar que el modelo MiGPS articula un conjunto de modelos de gestión pública que contienen buenas prácticas que se materializan en toda la actividad organizacional, contemplando desde la planificación estratégica y la estructura organizacional, los temas de cultura, procesos y actividades, y hasta el seguimiento y evaluación de resultados.

Esta articulación sincronizada, presupone que el logro de los resultados esperados no es viable sin la generación implícita de productos y servicios de calidad y conforme a los requerimientos y necesidades de los usuarios. Tampoco se logra predictibilidad en la calidad de los productos y servicios sin una gestión de procesos y operaciones controlada y que opera con criterios de economía, eficacia y eficiencia y que se mantenga dentro de los niveles de tolerancia establecidos.

Por tanto, el modelo MiGPS integra las citadas dimensiones para el fortalecimiento de la capacidad de gestión institucional, las cuales se materializan en los procesos sustantivos y de apoyo, e impulsan la mejora por medio de la gestión de resultados, riesgos y calidad con el propósito de mejorar la gestión institucional y generar resultados.

Figura 6 Modelo Integrado de Gestión Pública (MiGPS)



Fuente: Elaboración CGR.

Las dimensiones del modelo consideran distintos elementos institucionales fundamentales que influyen en la capacidad de gestión de las entidades y que comprenden aspectos tangibles (formales o duros) e intangibles (blandos). Asimismo, se consideran prácticas y acciones dentro de cada dimensión, que buscan el desarrollo de una acción constante con el objetivo explícito de crear o fortalecer una habilidad, mediante el empleo de los conocimientos y directrices aplicables, la cual está sujeta a permanente revisión y ajuste y que supone la posible obtención de

buenos resultados en el desempeño, de forma sostenible en el tiempo. (Ver Figura 7)

Figura 7 Modelo de Capacidad de Gestión Institucional



Fuente: Elaboración CGR.

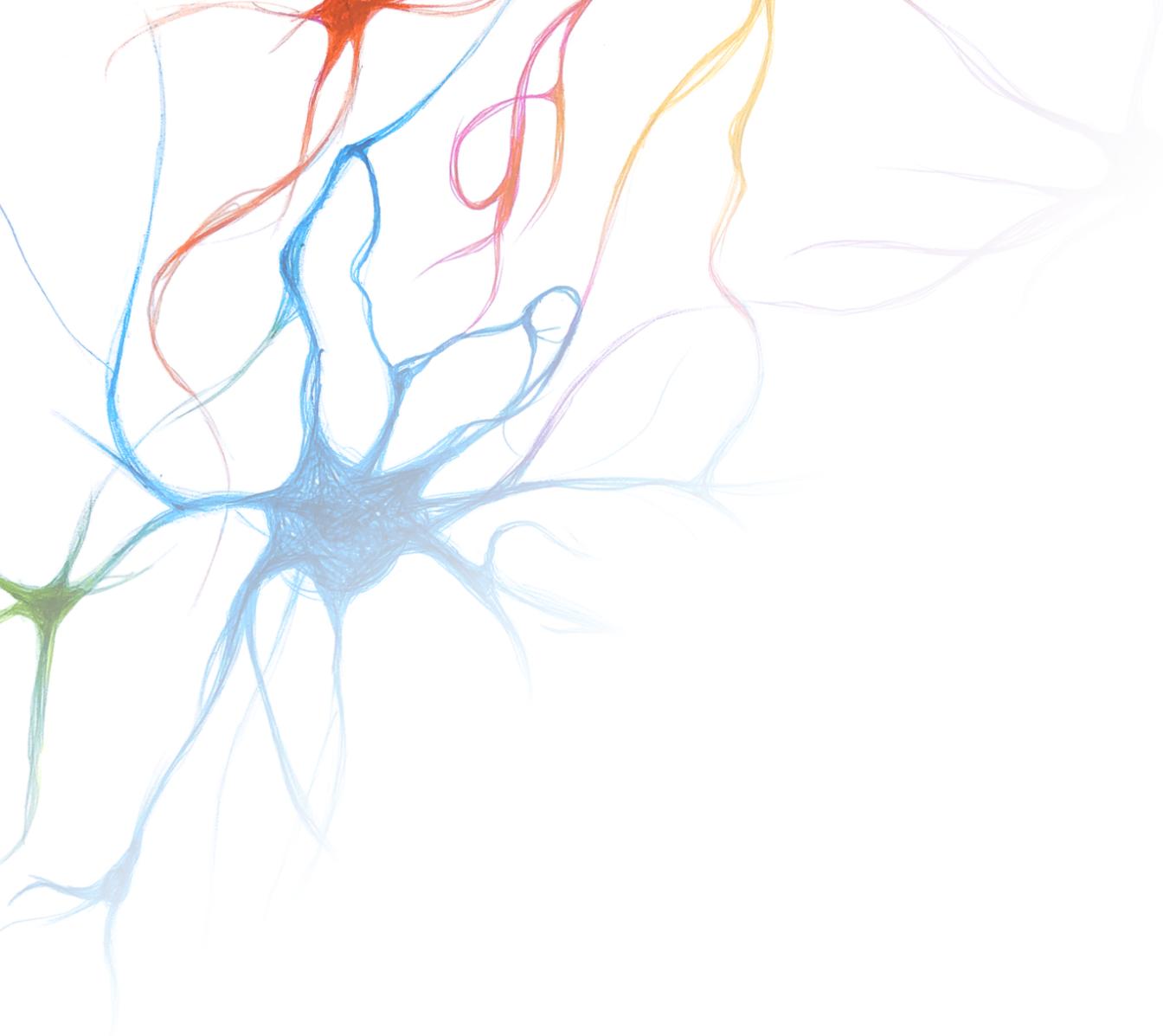
El fortalecimiento de dicha capacidad contribuye al cumplimiento de responsabilidades relacionadas con el funcionamiento, mantenimiento, perfeccionamiento y evaluación de los sistemas de control interno¹. También contribuye a la preparación para enfrentar los cambios en el entorno, gestionar hacia los resultados, lograr los estándares de calidad y gestionar los riesgos que se enfrentan.

¹ Inciso b) del artículo 2 de la Ley General de Control Interno, N° 8292.

En ese sentido, propicia que las instituciones del sector público participantes, mediante su estrategia y estructura organizacional, identifiquen, entre otros, las necesidades de los usuarios y usuarias, los beneficios y el valor público que se generará de la prestación de bienes y servicios. Esto a su vez conlleva a interrelacionar los procesos institucionales, articular la información y gestionar los recursos para responder a los requerimientos solicitados por las partes interesadas.

Asimismo, posibilita que el personal encargado de prestar los bienes y servicios, asuma un liderazgo en el desempeño de sus obligaciones, se desarrolle de acuerdo con las expectativas institucionales y actúe conforme a los principios y comportamientos éticos promovidos por la organización.

Por tanto, el Modelo de Capacidad de Gestión Institucional, se estableció con el propósito de que el Sector Público, fortalezca su gestión, en procura de una mayor precisión en la satisfacción de las necesidades de los usuarios y usuarias, la mejora continua y optimización de la preparación de acuerdo con las necesidades y requerimientos que el entorno le exige.



**Capacidad de
gestión institucional**

Capacidad de gestión de las instituciones

El sector público costarricense muestra una implementación de prácticas para el fortalecimiento de la capacidad de gestión institucional de un 66,3% en promedio.

Cuadro 2 Capacidad de Gestión Institucional: Porcentaje promedio de aplicación de prácticas por dimensión

N°	Dimensión	% promedio de aplicación de prácticas
1	ESTRATEGIA Y ESTRUCTURA	70,1
2	PROCESOS E INFORMACIÓN	68,5
3	LIDERAZGO Y CULTURA	61,7
4	COMPETENCIAS Y EQUIPOS	59,9

Fuente: Elaboración CGR.

En ese sentido, existe un amplio espacio de mejora que de ser aprovechado podría generar aprendizajes institucionales para la implementación de los distintos elementos fundamentales que influyen en la capacidad de gestión institucional de las entidades.

La planificación para orientar la gestión del potencial humano, la orientación del desempeño del personal hacia el fortalecimiento de sus competencias y la formación y desarrollo del personal para el fortalecimiento de competencias, se constituyen en prácticas donde las acciones ejecutadas por las instituciones públicas no sobrepasan en promedio el 57% de cumplimiento.

Donde se visualizan mayores avances es en la implementación de la planificación a corto plazo, la alineación de la estructura organizacional y funcional con la estrategia institucional, la orientación de la acción institucional hacia un enfoque de generación de valor público y la planificación para orientar la gestión financiera, cuyas acciones implementadas por las instituciones sobrepasan el 75% de aplicación promedio.

En relación con la dimensión de **estrategia y estructura**, las prácticas que muestran mayores avances se refieren a la planificación de corto plazo (80%) y el alineamiento de la estructura organizacional y funcional con la estrategia institucional (78%) y la orientación de la acción institucional hacia un enfoque de generación de valor público (77%). Esta situación evidencia que la mayoría de instituciones han establecido acciones previas a la formulación de la estrategia institucional, tales como: a. Definición del marco estratégico, considerando el marco jurídico, b. Identificación de las partes interesadas, c. Definición de requerimiento de esas partes y d. Definición de productos, efectos e impactos.

No obstante, las entidades muestran mayores brecha en relación con las prácticas de planificación para orientar la gestión del potencial humano (54%), la gestión de riesgos (59%) y la gestión de activos (59%), las cuales buscan asegurar el talento humano institucional que permita alcanzar los objetivos organizacionales, así como asegurar los activos institucionales necesarios para alcanzar los objetivos organizacionales e identificar, evaluar y administrar los riesgos institucionales para la toma de decisiones ágil y oportuna orientada al logro de los objetivos.

En cuanto a la dimensión de **procesos e información** la práctica que orienta el accionar institucional hacia la gestión de la información que facilite la participación y la rendición de cuentas a las partes interesadas, es la de mayor avance (72%). Por su parte, las prácticas de integración de los procesos institucionales para el logro de los resultados y la orientación de la acción institucional hacia la gestión de la información que facilite la toma de decisiones y el alcance de los resultados, requieren un mayor esfuerzo de aplicación por parte de las instituciones (66%).

Los resultados de la dimensión de **liderazgo y cultura** muestran que el fomento del liderazgo mediante la motivación, el acompañamiento y el reconocimiento al personal, corresponde a la práctica en la que mayor cantidad de instituciones no realizan esfuerzos en la totalidad de temas involucrados (57%). En esta dimensión destaca el avance en cuanto a temas relacionados con la práctica de conducción hacia principios y comportamiento éticos; sin embargo, registra un promedio de aplicación de 65% por lo que se vislumbran brechas importantes de mejora.

Por último, la dimensión de **competencias y equipos** es la que registra la menor aplicación de prácticas (59,9% promedio). El mayor avance se identifica en los temas relacionados con el establecimiento de competencias del personal para el logro de los procesos, productos y servicios de calidad (70%); pero sus oportunidades de mejora se centran en la orientación del desempeño del personal hacia el fortalecimiento de sus competencias (55,8%).

A nivel institucional, los resultados permiten determinar que al 30 de abril de 2021 el 83% (235) de las instituciones del sector público participantes (282) requieren realizar esfuerzos en las acciones básicas de los modelos orientadores asociadas a una o más prácticas relacionadas con las dimensiones que fortalecen la capacidad de gestión institucional y el mayor reto se ubica en las acciones orientadas a prácticas para generar información periódica para la toma de decisiones, tal y como se observa en el siguiente cuadro:

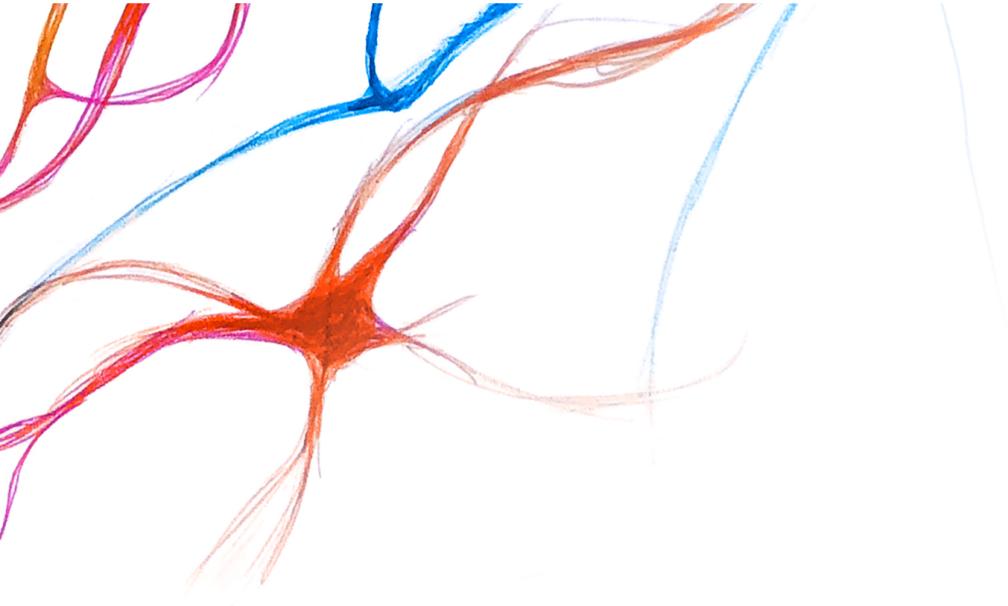
Cuadro 3 Aplicación promedio de las acciones asociadas a las prácticas de Capacidad de Gestión Institucional

Instituciones según clasificador institucional del Sector Público	Acciones básicas	Comunican y aseguran la comprensión	Desarrollan procesos de mejora continua	Generan información periódica para la toma de decisiones
Instituciones Públicas Financieras	95%	90%	85%	72%
Empresas Públicas no Financieras	82%	70%	56%	47%
Gobierno Central	80%	70%	59%	51%
Instituciones Descentralizadas no Empresariales	75%	67%	56%	47%
Órganos Desconcentrados	71%	65%	48%	43%
Gobiernos Locales	70%	58%	46%	40%

Fuente: Elaboración CGR.

Los gobiernos locales y los órganos desconcentrados son las instituciones que requieren mayores esfuerzos, pues su promedio de aplicación de las acciones relacionadas con la comunicación y aseguramiento de la comprensión de las prácticas de capacidad de gestión institucional, así como para el desarrollo de procesos de mejora continua y la generación de información para la toma de decisiones es inferior al 55%, mientras que las instituciones públicas financieras son las que registran una mayor implementación de las acciones asociadas a las prácticas (83% en promedio).

Así las cosas, considerando la importancia de generar insumos para la toma de decisiones para promover el fortalecimiento de la capacidad de gestión institucional, se detallan a continuación de forma general las situaciones determinadas respecto a las dimensiones de estrategia y estructura; liderazgo y cultura; procesos e información; y competencias y equipos.



Dimensiones de la capacidad de gestión institucional

Estrategia y estructura

La **estrategia** comprende prácticas que tienen como objetivo orientar el quehacer institucional mediante la definición de acciones sistemáticas vinculadas con los fines institucionales y los requerimientos de las partes interesadas, con el fin de obtener la generación de valor público. Por su parte, las vinculadas a la **estructura** buscan organizar a la entidad mediante la definición de las unidades y los puestos requeridos para asegurar el cumplimiento de la estrategia institucional.

En promedio el 63% (177) de las instituciones del sector público realizan esfuerzos en la totalidad de acciones indispensables para orientar y organizar el quehacer institucional; mientras que el 11% no realizan las acciones de las prácticas de esta dimensión y el 26% realizan esfuerzos parciales.

En esta dimensión, los resultados por tipo de institución según el clasificador institucional, muestran una brecha importante entre las instituciones públicas financieras como los bancos, las sociedades de inversión, valores, seguros y pensiones, y el resto del sector público, especialmente de los órganos desconcentrados.

Cuadro 4 Aplicación promedio de las acciones asociadas a las prácticas de Estrategia y estructura por institución

Instituciones según clasificador institucional del Sector Público	% promedio de acciones
Instituciones Públicas Financieras	91,1

Empresas Públicas no Financieras	76,6
Gobierno Central	76,3
Instituciones Descentralizadas no Empresariales	69,2
Gobiernos Locales	65,5
Órganos Desconcentrados	65,3

Fuente: Elaboración CGR.

Por su parte, las prácticas involucradas en la dimensión de estrategia y estructura, demuestran los siguientes resultados:

Cuadro 5 Aplicación promedio de acciones asociadas a las prácticas de Estrategia y estructura

Nº	Práctica	% promedio de acciones
1	Orientación de la acción institucional hacia un enfoque de generación de valor público.	77,1
2	Implementación de una planificación estratégica.	73,0
3	Planificación para orientar la gestión financiera.	75,3
4	Planificación para orientar la gestión del potencial humano.	54,1
5	Planificación para orientar la gestión de TI.	70,6
6	Planificación para orientar la gestión de activos.	59,7
7	Implementación de una planificación de corto plazo.	80,0
8	Orientación de la acción institucional hacia la gestión de riesgos.	59,3
9	Orientación de la acción institucional hacia una gestión coordinada con otras instituciones con fines compartidos.	73,4
10	Alineación de la estructura organizacional y funcional con la estrategia institucional.	78,0

Fuente: Elaboración CGR.

Práctica 1 Orientación de la acción institucional hacia un enfoque de generación de valor público.

Esta acción tiene como objetivo conocer los requerimientos, necesidades, expectativas y preferencias de las personas usuarias, con el fin de brindar de manera oportuna y efectiva los bienes y servicios de la institución.

Se destaca principalmente la necesidad de implementar acciones previas a la formulación institucional centradas en el valor público, donde las instituciones muestran debilidades en la definición de los requerimientos de las partes interesadas, debido a que un 21,5% no realiza esta definición (Figura 5).

Figura 8 Acciones indispensables para generar valor público



Fuente: Elaboración CGR.

Práctica 2 Implementación de una planificación estratégica.

Esta práctica busca asegurar que la planificación estratégica se encuentre acorde con los fines institucionales y los requerimientos de las partes interesadas, con el fin de orientarla a la generación de valor público. Al respecto, se destaca que durante la formulación de la planificación estratégica la acción con más oportunidades de mejora corresponde a la identificación de riesgos asociados al logro de las metas y objetivos estratégicos institucionales, sólo un 66,3% de las instituciones señala realizar dicha identificación.

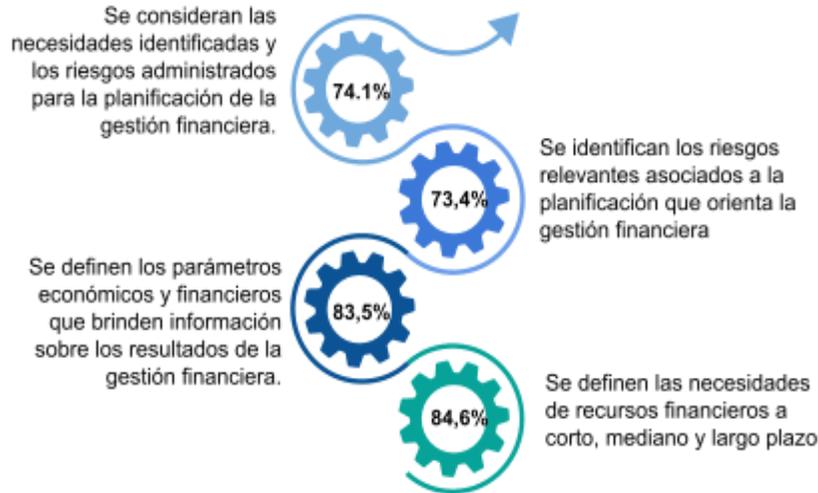
Además, para el seguimiento y evaluación de la planificación estratégica, un 35,1% de las instituciones indican que no documentan los ajustes realizados, los aprendizajes logrados y las recomendaciones para acciones futuras, limitando el uso de estos insumos para la toma de decisiones.

Práctica 3 Planificación para orientar la gestión financiera.

Esta práctica, pretende asegurar los recursos financieros institucionales que permitan la generación de bienes y servicios de una forma eficiente y eficaz.

Al respecto, se destaca que un 26,5% de las entidades no identifican los riesgos relevantes asociados a la planificación que orienta la gestión financiera; por ende, no definen las medidas que permiten administrar estos riesgos, situación que podría incidir en la toma de decisiones y la disponibilidad de los recursos financieros institucionales.

Figura 9 Acciones indispensables para la planificación de la gestión financiera



Fuente: Elaboración CGR.

Práctica 4 Planificación para orientar la gestión del potencial humano.

Las acciones desarrolladas en esta práctica procuran disponer del talento humano institucional para alcanzar los objetivos organizacionales.

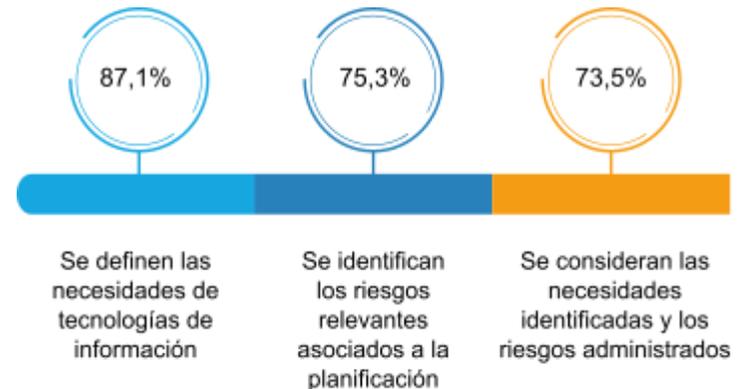
Al respecto, un 44,4% de las entidades no considera las necesidades y los riesgos para llevar a cabo esta planificación, con lo que se puede comprometer la gestión del potencial humano necesario para brindar los bienes y servicios.

Por su parte, un 35,1% no realiza estudio de necesidades cuantitativas y cualitativas del recurso humano para contrastar esas necesidades con sus capacidades internas e identificar las acciones que deben emprenderse para cubrir las diferencias.

Práctica 5 Planificación para orientar la gestión de TI

Esta práctica, busca asegurar los recursos tecnológicos institucionales para alcanzar los objetivos organizacionales. Al respecto, si bien más del 75,0% de las instituciones definen las necesidades de TI e identifican los riesgos asociados (Figura 7), se requieren mayores esfuerzos institucionales para utilizar los insumos generados de las acciones anteriores para la planificación de la gestión de TI.

Figura 10 Acciones indispensables para la planificación de la gestión de TI



Fuente: Elaboración CGR

Práctica 6 Planificación para orientar la gestión de activos.

Esta práctica busca asegurar los activos institucionales necesarios para alcanzar los objetivos organizacionales.

La principal brecha se debe a que un 41,9% de las instituciones indican que no consideran las necesidades identificadas y los riesgos administrados para llevar a cabo la planificación de la gestión de activos.

El objetivo de la planificación de estos recursos es permitir la satisfacción de los intereses institucionales y la consecución, de manera efectiva, de los bienes y servicios.

Práctica 7 Implementación de una planificación de corto plazo.

La planificación de corto plazo debe considerar los fines institucionales, y los requerimientos de las partes interesadas, con el fin de orientarla a la generación de valor público.

Se destaca que el 93,9% de las instituciones definen actividades, metas y los indicadores de desempeño claros, medibles, realistas y aplicables de corto plazo, lo cual permite que la planificación institucional responda adecuadamente al cumplimiento de sus objetivos y contribuya a la gestión de la institución de frente a las demandas sociales en su campo de acción.

No obstante, en la formulación de la planificación de corto plazo un 34,4% de las instituciones no identifica los riesgos asociados al cumplimiento de los objetivos y metas de corto plazo; de igual forma no definen las medidas que permiten administrarlos.

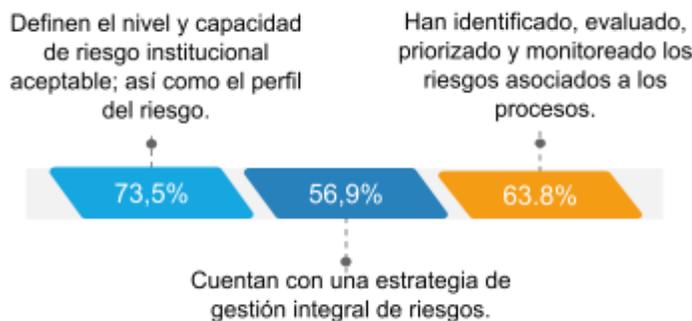
En esta práctica, al igual que en la implementación de una planificación estratégica (práctica 2), durante el seguimiento y evaluación, un 27,9% de las instituciones no documentan los ajustes realizados, los aprendizajes logrados y las recomendaciones para acciones futuras, con lo que se limita el uso de estos insumos para los análisis evaluativos derivados.

Práctica 8 Orientación de la acción institucional hacia la gestión de riesgos.

Esta práctica, busca identificar, evaluar y administrar los riesgos institucionales para la toma de decisiones ágil y oportuna orientada al logro de los objetivos. Un 43,1% de las instituciones no disponen de una estrategia de gestión integral de riesgos, considerando los riesgos de corrupción.

Además, sólo un 73,8% de las instituciones definen el nivel de riesgo institucional aceptable (apetito al riesgo) así como el perfil del riesgo y la capacidad de riesgo a nivel institucional.

Figura 11 Acciones indispensables para la gestión de riesgos



Fuente: Elaboración CGR.

Práctica 9 Orientación de la acción institucional hacia una gestión coordinada con otras instituciones con fines compartidos.

Con esta práctica se promueve que las entidades alcancen los fines comunes con mayor calidad y eficiencia mediante una gestión coordinada con otras instituciones.

Al respecto, el 84,6% de las instituciones identifican los bienes y servicios a desarrollarse en coordinación con otras instituciones, y el 82,8% señala cumplir con el establecimiento de las alianzas claves para la prestación de esos bienes y servicios de forma coordinada, con lo cual se propicia gestionar las relaciones con los actores estratégicos.

Práctica 10 Alineación de la estructura organizacional y funcional con la estrategia institucional.

Esta práctica, procura asegurar una estructura organizacional y funcional alineada con la estrategia institucional, con el fin de potenciar el valor público.

Es importante indicar que, en las acciones indispensables esta práctica en promedio alcanza un alto porcentaje de cumplimiento, como se muestra seguidamente:

Figura 12 Acciones indispensables de alineamiento de la estructura organizacional



Fuente: Elaboración CGR

Finalmente, se deben realizar esfuerzos en establecer y describir las unidades organizacionales estratégicas, sustantivas y de apoyo, con el objetivo de fortalecer la gestión organizacional, así como la definición de las líneas de dependencia y coordinación, y los niveles de control entre las unidades organizacionales para apoyar el logro de los objetivos institucionales.

Procesos e información

Los **procesos** comprenden prácticas que tienen como objetivo definir las actividades o eventos que delimitan el accionar institucional con la estrategia de forma sistemática e integrada, con el fin de asegurar la consecución de los bienes y servicios requeridos por las partes interesadas.

Por su parte, las prácticas relacionadas con la **información** buscan disponer de los datos internos y externos requeridos para el funcionamiento de los procesos institucionales, mediante los mecanismos que garanticen su seguridad (confidencialidad, integridad y disponibilidad) y calidad (confiabilidad, oportunidad y utilidad) a efecto de apoyar la transparencia, la rendición de cuentas y la toma de decisiones.

Los resultados muestran que en promedio el 65% de las instituciones realizan esfuerzos en la totalidad de acciones indispensables para integrar los procesos institucionales y gestionar la información para la toma de decisiones, rendición de cuentas, el alcance de resultados y la participación de las partes interesadas. Por su parte, en promedio el 15% no realiza acciones en ninguno de los temas descritos en las prácticas y el 20% realizan esfuerzos parciales en una o más acciones involucradas.

En esta dimensión, los resultados por tipo de institución según el clasificador institucional, muestran que con excepción del Gobierno Central y las Instituciones Públicas Financieras, las restantes entidades del sector público enfrentan el reto de poner en práctica

una serie de acciones que les permitan la implementación de procesos de mejora continua y la generación de información actualizada para la toma de decisiones institucional en relación con los temas que se involucran en esta dimensión.

Cuadro 6 Aplicación promedio de las acciones asociadas a las prácticas de Procesos e información por institución

Instituciones según clasificador institucional del Sector Público	% promedio de acciones
Instituciones Públicas Financieras	90,9
Gobierno Central	77,0
Empresas Públicas no Financieras	68,0
Instituciones Descentralizadas no Empresariales	67,4
Órganos Desconcentrados	61,6
Gobiernos Locales	61,4

Fuente: Elaboración CGR.

Por su parte, las prácticas involucradas en la dimensión de procesos e información, demuestran los siguientes resultados:

Cuadro 7 Aplicación promedio de acciones asociadas a las prácticas de Procesos e información

N°	Práctica	% promedio de acciones
1	Integración de los procesos institucionales para el logro de los resultados.	66,7
2	Orientación de la acción institucional hacia la gestión de la información que facilite la toma de decisiones y el alcance de los resultados.	66,7

3	Orientación de la acción institucional hacia la gestión de la información que facilite la participación y la rendición de cuentas a las partes interesadas.	72,0
---	---	------

Fuente: Elaboración CGR.

Práctica 1 Integración de los procesos institucionales para el logro de los resultados.

Esta práctica busca fomentar por medio de la integración de procesos institucionales el logro de resultados y la generación de valor público. Al respecto, el 78,8% de las instituciones define los procesos estratégicos, sustantivos y de apoyo; no obstante, el 30,5% no define el objetivo y los beneficios que aporta cada uno de esos procesos a las partes interesadas, lo cual repercute en la identificación de usuarios, expectativas y necesidades en la formulación de cada proceso. Además, podría generar que los objetivos no se encuentren alineados a la visión institucional.

Un 29,3% de las instituciones no realiza la definición precisa y secuencial de las actividades que componen cada proceso, con lo cual se podría ver afectado el cumplimiento de objetivos debido a que no se fomenta la ejecución eficiente de los procesos institucionales por parte de los responsables.

En esta práctica, un 39,4% de las instituciones no efectúa o realiza parcialmente la comunicación y el aseguramiento de la comprensión en el personal acerca de la integración de los procesos institucionales y su alineamiento con la estrategia.

Práctica 2 Orientación de la acción institucional hacia la gestión de la información que facilite la toma de decisiones y el alcance de los resultados.

Con esta práctica se procura facilitar la toma de decisiones y el alcance de los resultados con la disposición de información interna y externa requerida de los procesos institucionales. Para esto, se desarrollan acciones orientadas a la identificación de los requerimientos de información y la definición de los mecanismos para fortalecer la seguridad (confidencialidad, integridad y disponibilidad) y la calidad (confiabilidad, oportunidad y utilidad) de la información de la gestión institucional.

Un 74,2% de las entidades realizan la identificación de los requerimientos de información que facilitan la toma de decisiones y el alcance de los resultados, considerando las necesidades de las partes interesadas.

Figura 13 Porcentaje de instituciones que implementa acciones para fortalecer la gestión de la información



Fuente: Elaboración CGR.

Práctica 3 Orientación de la acción institucional hacia la gestión de la información que facilite la participación y la rendición de cuentas a las partes interesadas.

Pretende apoyar la transparencia, rendición de cuentas y toma de decisiones por medio de la disposición de información interna y externa requerida de los procesos institucionales.

Al respecto, un 22,2% de las entidades no han identificado los requerimientos de información que faciliten la participación y la rendición de cuentas, lo que podría incidir en la entrega de información apropiada a la ciudadanía relacionada con la gestión institucional para su participación o conocimiento del actuar institucional.

Liderazgo y cultura organizacional

Las prácticas relacionadas con el **liderazgo** guían a las entidades a incorporar los requerimientos de las partes interesadas al quehacer institucional, para la consecución de su estrategia.

Por su parte, las prácticas referentes a la **cultura organizacional** desarrollan e interiorizan el conjunto de valores, creencias y formas de actuación que orientan el comportamiento de los miembros de una entidad para aportar calidad, resultados y bienestar social en la entrega de los bienes y servicios que facilitan a sus partes interesadas.

Los resultados muestran que en promedio el 61% de las instituciones realizan esfuerzos en la totalidad de acciones indispensables para fomentar el liderazgo y la cultura organizacional; mientras que el 15% no realizan acciones en ninguno de los temas descritos en las prácticas, y el 24% realizan esfuerzos parciales en una o más acciones involucradas en esta dimensión.

Los gobiernos locales y los órganos desconcentrados muestran la menor ejecución de acciones asociadas a las prácticas de liderazgo y cultura; sin embargo, se observan brechas importantes en el resto de las instituciones, especialmente en cuanto a las acciones enfocadas en los temas de cultura organizacional.

Cuadro 8 Aplicación promedio de las acciones asociadas a las prácticas de Liderazgo y cultura por institución

Instituciones según clasificador institucional del Sector Público	% promedio de acciones
Instituciones Públicas Financieras	89,4
Instituciones Descentralizadas no Empresariales	64,4
Gobierno Central	62,7
Empresas Públicas no Financieras	62,1
Órganos Desconcentrados	57,2
Gobiernos Locales	51,3

Fuente: Elaboración CGR.

Por su parte, las prácticas involucradas en la dimensión de liderazgo y cultura, demuestran los siguientes resultados:

Cuadro 9 Aplicación promedio de acciones asociadas a las prácticas de Liderazgo y cultura

N°	Práctica	% promedio de acciones
1	Liderazgo mediante la motivación, el acompañamiento y el reconocimiento al personal.	57,0
2	Liderazgo mediante el empoderamiento del personal.	62,6
3	Fortalecimiento de una cultura que promueva calidad y resultados.	62,2
4	Conducción hacia principios y comportamientos éticos.	65,1

Fuente: Elaboración CGR.

Práctica 1 Liderazgo mediante la motivación, el acompañamiento y el reconocimiento al personal.

Esta práctica tiene como objetivo promover la cultura de agradecimiento en las labores que desempeñan las personas; así como posicionar al potencial humano como primer eslabón de la cadena de valor institucional.

Se destaca la necesidad de implementar acciones para reconocer el aporte del personal, por cuanto sólo el 65,2% de las instituciones señala realizarlo como práctica institucionalizada.

En cuanto al fomento de la motivación en el personal, consta que el 69,5% de las instituciones formula y ejecuta acciones relacionadas con esta temática.

Por su parte, el acompañamiento del personal en el desarrollo de sus labores, corresponde a la acción que presenta mayor avance, en la que el 73,1% de las instituciones efectúa esfuerzos.

Práctica 2 Liderazgo mediante el empoderamiento del personal.

El fortalecimiento de capacidades y la toma de decisiones participativas en procesos estratégicos y operativos de la institución, corresponden a los temas involucrados en esta práctica que coadyuvan en el empoderamiento del personal.

En promedio el 75,9% de las instituciones realizan esfuerzos para empoderar al personal; siendo la formulación o mejora de la planificación operativa y el presupuesto, la acción en la que más

del 83,0% de las instituciones posibilitan la participación activa del personal.

El reto identificado para como parte de las acciones iniciales que deben realizar las instituciones, corresponde al fomento de la participación activa del personal en la formulación y mejoramiento del marco estratégico organizacional.

Práctica 3 Fortalecimiento de una cultura que promueva calidad y resultados.

Esta práctica tiene como objetivo orientar el comportamiento de los miembros de la entidad hacia un enfoque de calidad y el logro de resultados institucionales.

Uno de los temas básicos de mayor brecha en esta práctica lo constituye la formulación y ejecución de acciones para interiorizar en el personal los enfoques de calidad y de resultados en la generación de bienes y servicios, en la que el 29,3% de las instituciones deben iniciar con su fomento.

Asimismo, se deben formular y ejecutar acciones de interiorización en el personal para promover la gestión de riesgos en la gestión institucional, por cuanto el 26,8% de las instituciones indica no realizarlo. Al respecto se destaca que estos esfuerzos de fomento deben ser adicionales a las funciones de valoración de riesgos que por normativa deben atender las instituciones.

Por su parte, el 78,1% de las instituciones indican realizar acciones para que los funcionarios y funcionarias interioricen la utilidad del

control interno; esfuerzos que deben continuar para su apropiación y vivencia como práctica institucional.

Práctica 4 Conducción hacia principios y comportamientos éticos

La última práctica arraiga en la cultura organizacional, los principios y valores éticos que deben regir los comportamientos de los miembros de la organización.

Debe enfatizarse que al igual que en la práctica anterior, en promedio el 76,0% de las instituciones realizan esfuerzos en cuanto al fortalecimiento de la cultura ética.

Las acciones dirigidas al personal para interiorizar la forma en la que se resuelven los conflictos de interés, es uno de los temas que requiere mayor esfuerzo en el sector público costarricense, por cuanto el 31,5% de las instituciones no realizan esfuerzos en esa línea.

Por su parte, el 79,2% de las instituciones realizan acciones de interiorización en el personal relacionados con los comportamientos éticos acordes con los valores institucionales, situación que puede explicarse por la consolidación paulatina de comisiones de ética en las entidades y el desarrollo de actividades de vivencia de valores.

Competencias y equipos

Las **competencias** tienen como objetivo desarrollar al personal mediante el fortalecimiento de los conocimientos, habilidades y destrezas necesarios para el logro de los procesos, productos y servicios de calidad, acordes con los requerimientos de las partes interesadas.

Por su parte, los **equipos** buscan potenciar las habilidades de trabajo en equipo mediante la incorporación de técnicas colaborativas, con el fin de fomentar la efectividad, la innovación, la mejora continua y el aporte en la consecución de los objetivos institucionales.

Los resultados muestran que en promedio el 58% de las instituciones realizan esfuerzos en la totalidad de acciones indispensables para fomentar las competencias del personal y potenciar las habilidades del trabajo en equipo; mientras que el 18% de las instituciones no realizan acciones en ninguno de los temas descritos en las prácticas, y el 24% realizan esfuerzos parciales en una o más acciones involucradas en esta dimensión.

En esta dimensión, los resultados por tipo de institución según el clasificador institucional, muestran que únicamente las instituciones públicas financieras aplican las acciones asociadas a estas prácticas con un promedio superior al 80%, las restantes entidades del sector público no superan el 65% de ejecución, situación que revela la urgente necesidad de fortalecer las competencias del personal del sector público y potenciar sus habilidades mediante

equipos de trabajo, con el propósito de brindar servicios de calidad a la ciudadanía y el logro de los objetivos institucionales.

Cuadro 10 Aplicación promedio de las acciones asociadas a las prácticas de Competencias y equipos por institución

Instituciones según clasificador institucional del Sector Público	% promedio de acciones
Instituciones Públicas Financieras	82,5
Empresas Públicas no Financieras	63,7
Instituciones Descentralizadas no Empresariales	60,7
Órganos Desconcentrados	60,5
Gobierno Central	58,2
Gobiernos Locales	49,1

Fuente: Elaboración CGR.

Por su parte, las prácticas involucradas en la dimensión de competencias y equipos, demuestran los siguientes resultados:

Cuadro 11 Aplicación promedio de acciones asociadas a las prácticas de Competencias y equipos

N°	Práctica	% promedio de acciones
1	Establecimiento de competencias del personal para el logro de los procesos, productos y servicios de calidad.	70,0
2	Orientación del desempeño del personal hacia el fortalecimiento de sus competencias.	55,8
3	Formación y desarrollo del personal para el fortalecimiento de competencias.	56,4
4	Fomento del desempeño eficaz y eficiente de los equipos de trabajo	57,3

Fuente: Elaboración CGR.

Práctica 1 Establecimiento de competencias del personal para el logro de los procesos, productos y servicios de calidad.

Esta práctica busca la definición de los conocimientos, habilidades y actitudes que requiere el personal de la entidad para el desarrollo de los procesos, productos y servicios.

El 92,8% de instituciones indican haber definido los conocimientos, habilidades y actitudes que debe poseer el personal institucional. Se identifica, además, que el 18,7% de las entidades no se apoyan en estudios técnicos realizados por personas con cualificación precisa y el conocimiento de tareas, en su mayoría utilizan la exigencia del puesto y el entorno para la definición de conocimientos.

Figura 14 Acciones iniciales para el establecimiento de competencias

El 92,8% de las instituciones participantes definen los conocimientos, habilidades y actitudes que debe poseer el personal para ocupar los puestos institucionales.

El 89,6%

Utiliza para la definición, las exigencias del puesto y el entorno.

El 81,3%

Utilizan para la definición, los estudios técnicos los cuales son realizados por personas con la cualificación precisa y el conocimiento de las tareas.

Fuente: Elaboración CGR.

Por su parte, el 80,3% de las instituciones que indicaron definir los conocimientos, habilidades y actitudes del personal, utilizan las

exigencias del puesto y el entorno; así como, los estudios técnicos institucionales.

Práctica 2 Orientación del desempeño del personal hacia el fortalecimiento de sus competencias.

Esta práctica orienta el desenvolvimiento de los funcionarios y funcionarias de acuerdo con las competencias institucionales establecidas.

De acuerdo con los datos analizados, el 76,0% de las instituciones indicaron haber definido y ejecutado el modelo de evaluación del desempeño del personal basado en métodos y técnicas científicas.

Un 63,0% de entidades afirma dar seguimiento y realimentación al desempeño del personal como parte del proceso de evaluación. El porcentaje restante omite orientar la actuación del personal, producto de los avances logrados en el desempeño de su cargo.

Los resultados de las evaluaciones del desempeño deben ser usados como un mecanismo para la mejora continua en el desempeño y el desarrollo integral del personal. Igualmente, el proceso de evaluación deberá ser considerado para implementar las acciones de mejora y fortalecimiento del potencial humano.

Los resultados demuestran que menos del 60,0% de las instituciones participantes utilizan los insumos del seguimiento y la evaluación del desempeño para estos propósitos, tal como se evidencia en la siguiente imagen.

Figura 15 Utilización de la información generada de la evaluación del desempeño en procesos institucionales



Fuente: Elaboración CGR.

Práctica 3 Formación y desarrollo del personal para el fortalecimiento de competencias.

La tercera práctica de esta dimensión fomenta el desarrollo de las competencias actuales y futuras del personal hacia el logro de los objetivos y metas institucionales.

Al respecto, consta que el 73,1% de las entidades definen y ejecutan a nivel institucional acciones para fomentar y desarrollar al personal en cuanto a las competencias institucionales, con el fin de garantizar la ejecución de las labores que le corresponden en su puesto. No obstante, el 28,7% de instituciones no consideran las necesidades institucionales y los requerimientos del entorno en la planificación de la formación y desarrollo del personal; situación

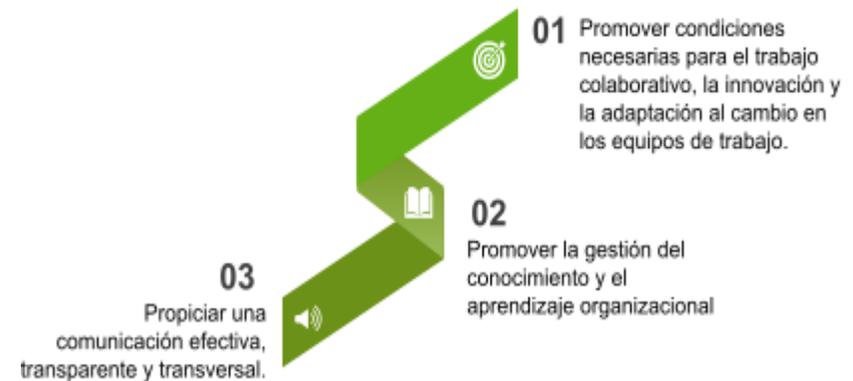
que podría limitar la identificación y priorización de las competencias del personal a ser desarrolladas.

Asimismo, se evidenció que más del 45,0% de las instituciones deben realizar esfuerzos adicionales en el proceso de seguimiento de las citadas actividades de formación, esto con el propósito de determinar el cierre de brechas por las cuales se planificaron dichas acciones de desarrollo del personal.

Práctica 4 Fomento del desempeño eficaz y eficiente de los equipos de trabajo.

La última práctica impulsa el mejoramiento del desempeño de los equipos de trabajo para el aseguramiento de los resultados institucionales, por medio de la definición y ejecución de las siguientes acciones:

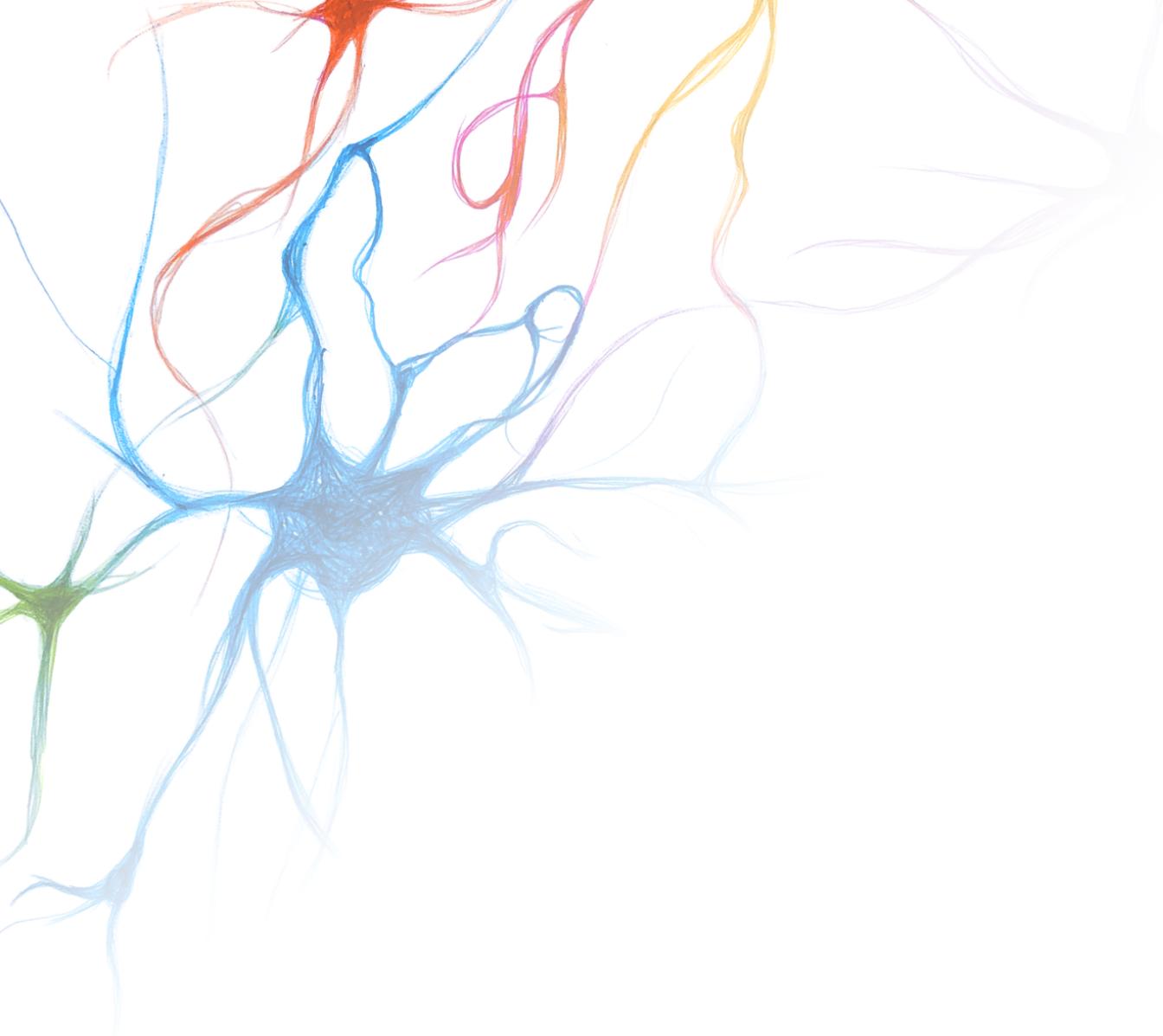
Figura 16 Utilización de la información generada de la evaluación del desempeño en procesos institucionales



Fuente: Elaboración CGR.

A partir del análisis de los resultados, se evidenció una mayor brecha de cumplimiento en cuanto a las acciones que se refieren a la comunicación efectiva, transparente y transversal en la que el 31,5% de las instituciones debe realizar esfuerzos adicionales en la definición de acciones para favorecer la comunicación deseada, clara y hacia todos los miembros de la entidad.

Aunado a lo anterior, sólo un 70,6% de las instituciones realizan acciones para promover condiciones necesarias para el trabajo colaborativo, la innovación y la adaptación al cambio en los equipos de trabajo; con el fin de conducirse hacia el mejoramiento del desempeño de los equipos de trabajo para el aseguramiento de los resultados institucionales.



Prácticas y aprendizajes

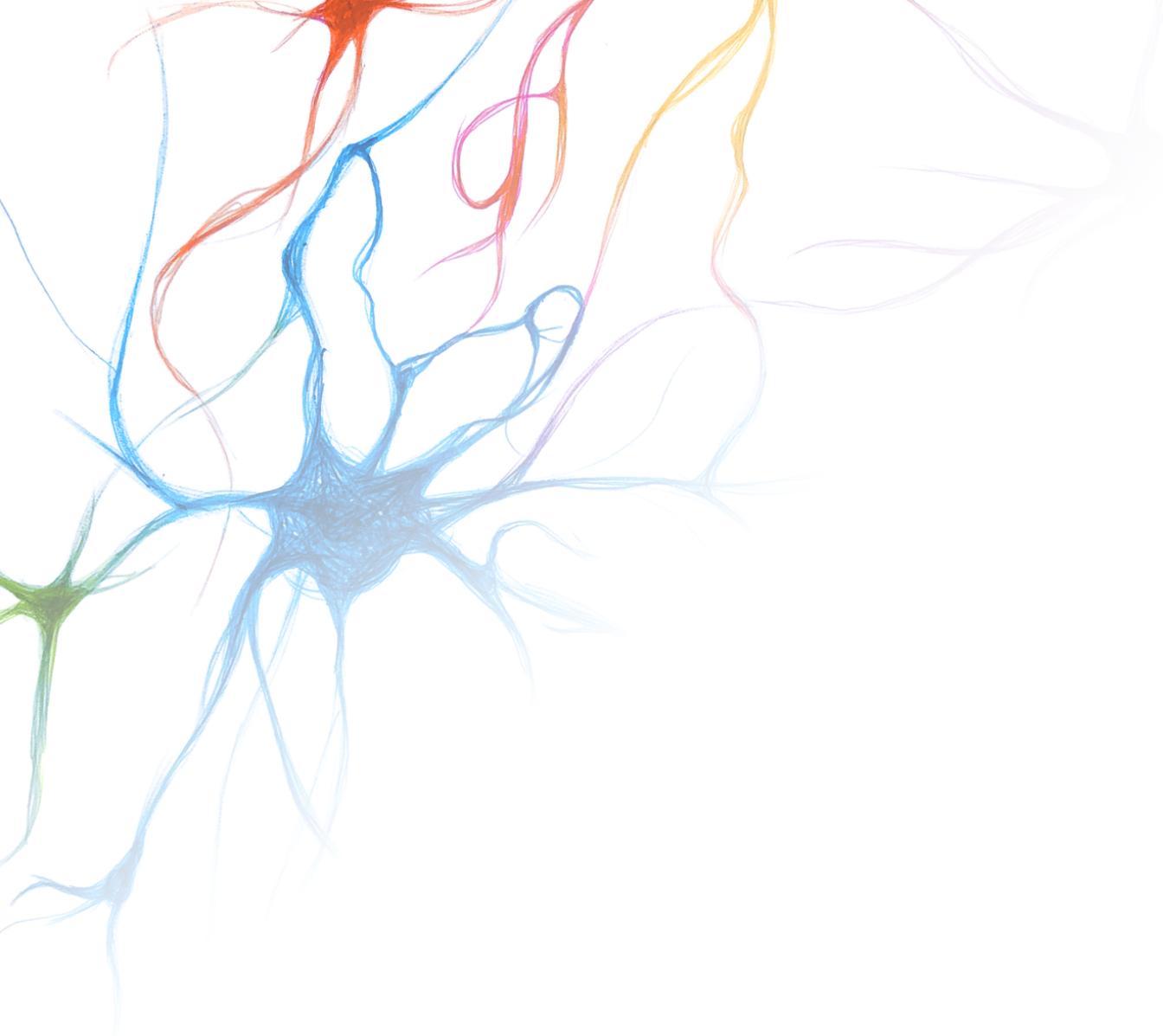
Prácticas y aprendizajes

La aplicación del instrumento realizada por las instituciones del sector público costarricense para diagnosticar la capacidad de gestión institucional requiere de un proceso organizativo a nivel interno; así como de la interiorización de criterios normativos, técnicos y sanas prácticas para proponer mecanismos de mejora. A partir de lo anterior, se identificaron algunas prácticas y aprendizajes que sirven de guía a las entidades participantes para consolidar este proceso en futuras aplicaciones.

1. **Conformación de equipos de trabajo:** La conformación de equipos de trabajo para realizar la aplicación del instrumento de autodiagnóstico sobre la capacidad de gestión institucional, consiste en un paso imprescindible que deben realizar las instituciones para que el diagnóstico sea participativo, transparente y objetivo. Este aprendizaje adquiere mayor relevancia para las instituciones que ejecutan sus funciones a lo largo del territorio nacional, por cuanto les permite conocer la capacidad de gestión en todos los niveles de la organización.
2. **Organización de la información:** La conformación del expediente que respalda la aplicación de prácticas a nivel institucional en los diferentes temas abordados en la autoevaluación, facilita el acceso a la información; así como, el seguimiento periódico por parte de la Administración Activa y la Auditoría Interna, con el objeto de avanzar en la capacidad de gestión institucional.
3. **Visión estratégica y perspectiva de corto plazo:** La implementación e interiorización institucional de la visión estratégica y la perspectiva de corto plazo permiten: guiar y alinear a toda la entidad hacia una misma dirección; facilita la toma de decisiones y define los límites dentro de los cuales se desarrollarán los esfuerzos institucionales. El avance en esta práctica puede estar asociado al cumplimiento de las directrices y los lineamientos emitidos por el Ente Rector en materia de planificación, así como la interiorización y aplicación de la normativa legal y técnica respectiva
4. **Implementación del enfoque de calidad en los sistemas de gestión institucional:** La instauración del enfoque de calidad en los sistemas de gestión institucional fortalece de manera estructurada la capacidad de gestión por medio de la identificación continua de las necesidades de los usuarios, la manera en la que se atienden esas necesidades a través de los procesos institucionales, así como con la formulación de las conformidades, los beneficios que se desean lograr y las actividades de control, vinculado todo esto con procesos de mejora continua.
5. **Labores de las comisiones de ética institucionales para minimizar los riesgos de integridad:** La formulación de los planes de trabajo para instaurar la ética en los sistemas de gestión institucionales, y la ejecución periódica de acciones de interiorización en el personal, resultan mecanismos imprescindibles para el fortalecimiento de la cultura organizacional basada en principios y comportamientos éticos

y el combate de la materialización de los riesgos de integridad en las instituciones del sector público costarricense.

6. **Utilización de la información de los seguimientos y evaluaciones del desempeño:** La información generada de los procesos de seguimiento y evaluación del desempeño, sirve como insumo a las entidades del sector público costarricense para mejorar los procesos institucionales y las actividades formativas, que propicien el desarrollo de capacidades técnicas y blandas; así como el cierre de brechas identificadas en el personal.
7. **Formulación y ejecución de planes de acción para mejorar las prácticas con mayor brecha:** El autoanálisis e identificación de las dimensiones, prácticas y acciones donde se requieren mayores esfuerzos por parte de la organización para mejorar su capacidad de gestión es importante para que la organización logre avanzar en su preparación para la mejora en la gestión de los bienes y servicios que ofrece a la ciudadanía.



Conclusiones y desafíos

Conclusiones

A partir de los resultados analizados en el presente seguimiento, y considerando los modelos y estándares - normativos y técnicos - impulsores de la mejora continua, se concluye que la capacidad de gestión del sector público costarricense se encuentra en una fase formativa, la cual requiere de esfuerzos adicionales - individuales y coordinados - por parte de las instituciones para su desarrollo, que permitan a la institucionalidad costarricense en el mediano plazo estar preparada para adaptarse a las demandas del entorno y aportar por medio de la prestación de los bienes y servicios, el valor requerido y esperado por los usuarios.

Esta preparación se fundamenta en la generación de acciones con perspectiva institucional que deben formalizar las entidades en su estrategia organizacional y estructura organizativa, en los procesos institucionales y en la información que se recibe, procesa y genera; así como, en los mecanismos de desarrollo de las competencias y habilidades del personal y el fomento de la cultura organizacional.

El Sector Público Costarricense debe aprovechar el conocimiento adquirido por algunos sectores institucionales, para gestionar ese aprendizaje y fortalecer la capacidad de gestión, todo ello con el propósito de generar sinergias y atacar las áreas de mejora identificadas por las instituciones, con conocimientos y experiencias que han añadido valor público en la gestión institucional en otras entidades.

Asimismo, se destaca que en promedio el 67,1% del Sector Público Costarricense realiza esfuerzos para articular y fortalecer la capacidad de respuesta de las instituciones ante las exigencias del entorno, siendo este hecho un aliciente para la mejora continua en la prestación de los bienes y servicios que se le entregan a la sociedad.

Desafíos

La colaboración brindada por las instituciones del sector público permite identificar desafíos para el fortalecimiento de esa capacidad, según se detalla a continuación:

Desafío 1: Sentar las bases de la preparación de las instituciones desde la perspectiva institucional y fundamentadas en el razonamiento.

El 36,5% de las instituciones del sector público costarricense, efectúan esfuerzos aislados no formalizados y/o sin perspectiva institucional en 11 o más prácticas relacionadas con la capacidad de gestión institucional.

Esto se convierte en un desafío institucional, en identificar para cada práctica, si los esfuerzos que se realizan poseen definidos objetivos y metas por alcanzar; si la cobertura de los esfuerzos permea en toda la institución; si cuentan con responsables de la formulación, ejecución y control de las acciones; y si desde la formulación de esos esfuerzos, se programan los mecanismos para verificar los efectos que tienen esas acciones en la estrategia organizacional.

Desafío 2: Posicionar el capital humano de las instituciones e influir positivamente en los modelos mentales del personal de las organizaciones.

Según los resultados analizados, el sector público costarricense debe atender con urgencia tres prácticas que interrelacionan las dimensiones de “Estrategia y Estructura” y “Competencias y Equipos”. Los desafíos se relacionan con la manera en la que las instituciones están preparadas para gestionar, orientar el desempeño y formar y desarrollar al personal.

El cumplimiento de las obligaciones que poseen las instituciones, puede verse limitado si existen brechas en estos temas, por cuanto, el ser humano corresponde al primer eslabón de la cadena de valor en una organización, sin su involucramiento en el caso particular del sector público, se dificulta la generación de bienes y servicios para la satisfacción de las necesidades de la ciudadanía.

Como elemento concatenado, se encuentra la manera en la que se aspira a moldear los valores, las creencias orientadoras, formas de pensamiento y actuación de los miembros de una institución, el cual no debe dejarse de lado cuando se forma y desarrolla al personal.

Desafío 3: Generar información en la gestión institucional, para la mejora continua y la toma de decisiones relacionada con la capacidad de gestión.

Si bien este informe corresponde a un insumo nacional para conocer el estado de situación de la capacidad de gestión del sector público, se requiere que cada una de las instituciones

precise las causas que impiden el fortalecimiento de la capacidad institucional, y partir de ello, generen información y planteamientos de abordaje que posibiliten la toma de decisiones de los jefes y titulares subordinados para el cierre de brechas.

Desafío 4: Incrementar el involucramiento de los jefes institucionales en el seguimiento de la capacidad de gestión institucional.

Este desafío comienza con la exigencia por parte del jefe de que las autoevaluaciones de la capacidad de gestión se realicen con transparencia y conciencia, lo cual posibilitará que la toma de decisiones se sustente en la realidad institucional.

Asimismo, continúa con el convencimiento en el personal para que se desarrollen formalmente planes de mejoramiento en las diferentes dimensiones que involucra la capacidad de gestión; así como desarrollando, comprendiendo y divulgando el vínculo de causalidad que existe entre la capacidad de gestión institucional y los resultados y efectos que se logran en la gestión institucional.

Concluye con el conocimiento periódico del estado de situación de la capacidad de gestión institucional, en el que se solicite información actualizada para la toma de decisiones.

Desafío 5: Gestionar las necesidades de las partes interesadas con un enfoque de valor público.

Los esfuerzos que ha materializado el Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica y el Ministerio de Hacienda para implementar la gestión para resultados, requiere de un mayor

involucramiento por parte de las instituciones del sector público costarricense para su consolidación.

A esto se agrega la necesidad de que las instituciones implementen un enfoque de calidad en sus sistemas de gestión para generar bienes y servicios de acuerdo con las expectativas requeridas por los usuarios.

En ambos casos, se requiere el desarrollo de actividades de fomento que permitan a los funcionarios y funcionarias interiorizar el encadenamiento que existe entre las necesidades o requerimientos de las partes interesadas con el conjunto de insumos y actividades que se desarrollan en los procesos institucionales para generar valor público.

Desafío 6: Brindar seguimiento a las actividades de formación y desarrollo del personal.

A partir de la ejecución de los seguimientos y evaluación del desempeño del personal y del análisis del entorno, se generan insumos para consolidar actividades formativas y de desarrollo del personal.

Al respecto, se requiere que las instituciones del sector público costarricense fortalezcan el proceso de seguimiento de esas actividades, con el propósito de determinar si las acciones de formación y desarrollo ejecutadas propician el cierre de brechas técnicas y de competencias blandas identificadas en el personal.

M.Sc. Juan Carlos Barboza Sánchez
Gerente de Área a.i.

Nelson Sanabria Loaiza
Fiscalizador

José Fabio Jiménez Méndez
Fiscalizador

FAG/avm/hcs

G: 2021000176-1