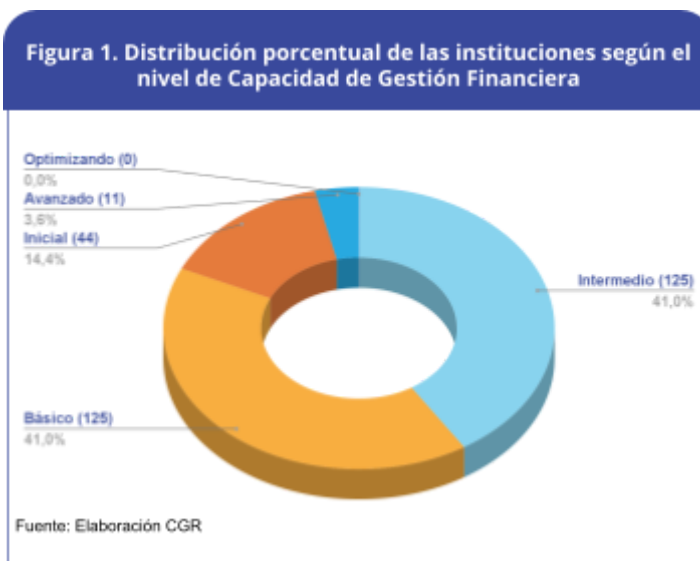


ÍNDICE DE CAPACIDAD DE GESTIÓN FINANCIERA

Panorama General

La Capacidad de Gestión Financiera corresponde al desempeño institucional en la administración de sus recursos financieros, considerando la estrategia, estructura, procesos, información, liderazgo, cultura, competencias y equipos, en procura del cumplimiento de objetivos, la generación de valor, la continuidad de los servicios y la satisfacción ciudadana. En ese sentido, conocer su nivel permite a las instituciones disponer de información sobre oportunidades de mejora en sus procesos financieros, a partir de lo cual se impulsen prácticas para una gestión financiera integrada y sostenible que incremente los niveles de eficiencia de los servicios públicos a su cargo.

Es por ello que la Contraloría General aplicó el Índice de Capacidad de Gestión Financiera (ICGF), instrumento que permitió generar información sobre el nivel de 305 instituciones públicas, de acuerdo con la información suministrada por las entidades y mediante el análisis de indicadores para los procesos de gestión financiera, a saber: Presupuesto, Contabilidad, Endeudamiento y Tesorería, así como, una dimensión transversal con elementos complementarios vinculados a esa gestión.



En términos generales los resultados obtenidos permitieron determinar que la mayoría de las instituciones públicas se ubican en niveles de inicial a intermedio de capacidad de gestión financiera, siendo que únicamente 11 de 305 instituciones alcanzó un nivel avanzado y ninguna de ellas el nivel optimizando, lo cual refleja la necesidad de implementar mejoras en los citados procesos de gestión financiera para una efectiva incidencia en la eficiencia, eficacia, continuidad y sostenibilidad de los servicios públicos. En la **Figura 1**, se muestra la distribución porcentual de las

instituciones de acuerdo con el nivel de capacidad de gestión financiera obtenido.

Específicamente, los resultados reflejan que para los procesos de presupuesto, contabilidad y la dimensión transversal predominan los niveles más bajos del ICGF. Mientras que para los procesos de endeudamiento y tesorería, se visualiza un mayor nivel de capacidad de gestión financiera alcanzando un nivel intermedio; sin embargo, debe considerarse que existen instituciones que por sus condiciones actuales no les aplican o no poseen datos para el cálculo de estas dimensiones.

Además, en términos generales a nivel sectorial, en nueve sectores predomina un nivel de capacidad de gestión financiera básico, en ocho sectores el nivel intermedio, uno en el nivel inicial y uno en el avanzado, tal como se muestra a continuación:



Fuente: Elaboración CGR.

Para mayor información sobre los niveles por institución, dimensión, sector y perfil institucional puede consultarse la [infografía](#) elaborada con el resumen de resultados; así como, el [sitio web](#), en el cual se incluyen el detalle de los resultados obtenidos.

Prácticas y Aprendizajes

A continuación se detallan las prácticas y aprendizajes, clasificadas por las dimensiones del ICGF, las cuales fueron compartidas por las instituciones participantes, a partir de su aplicación:



Presupuesto

- **Seguimiento y monitoreo de la ejecución presupuestaria:** Es esencial realizar un seguimiento continuo de la ejecución de los recursos a nivel de programa y de partidas, además, del involucramiento de las unidades gestoras en el monitoreo constante del avance de los proyectos y propicien la toma de decisiones de manera oportuna.
- **Presupuesto plurianual y vinculado a la planificación estratégica:** Es necesario seguir fortaleciendo el establecimiento de una visión y estrategia institucional a largo plazo, que contribuya a la efectiva priorización en la asignación de recursos y la toma de decisiones alineada con el cumplimiento de los objetivos y metas institucionales.



Contabilidad

- **Auditorías internas y externas:** Es relevante efectuar auditorías a los procesos de gestión financiera, ya que se promueve una cultura de evaluación de la información financiera, que facilite la identificación de oportunidades de mejora y permitan la asignación de responsables para asegurar su cumplimiento.
- **Método contable por devengo:** El proceso de migración del método de registro con base en efectivo o mixto, hacia el devengo, implica cambios importantes en los procedimientos que permiten contar con información real sobre la situación financiera de la institución, lo cual constituye un insumo relevante para la toma de decisiones.



Endeudamiento

- **Estrategias de gestión de deuda:** Es indispensable la definición, documentación y divulgación de las políticas o estrategias de gestión de deuda, las cuales permiten contar con líneas de acción para la toma de decisiones y guiar el análisis de riesgos en materia de endeudamiento.



Tesorería

- **Monitoreo de flujos de efectivo:** La actualización quincenal, semanal o diaria de los reportes sobre ingresos y egresos, propician la generación oportuna de información para la toma de decisiones estratégica basada en datos.
- **Proyecciones:** El desarrollo de históricos razonables de información financiera generan la posibilidad de utilizar escenarios sobre el comportamiento de los flujos de efectivo y las implicaciones ante cambios internos o externos, de manera que permite la identificación anticipada de situaciones que puedan afectar la continuidad de planes y proyectos institucionales.



Dimensión transversal

- **Actualización y automatización de procedimientos:** Es de gran relevancia para la gestión financiera la actualización periódica de los manuales de procedimientos de acuerdo con la normativa, políticas o planes institucionales; así como, la implementación de mejoras mediante herramientas tecnológicas que permitan información financiera de manera oportuna, confiable e integrada.
- **Comisiones de trabajo:** La implementación de comisiones conformadas por equipos de trabajo interdisciplinarios y personal de diferentes unidades o departamentos de la organización, promueve una efectiva comunicación, articulación y coordinación, lo cual propicia el fortalecimiento de los procesos de gestión financiera, la toma de decisiones oportuna, análisis de temas relevantes, el cumplimiento de metas y objetivos institucionales, entre otros.
- **Seguimiento y evaluación:** Es necesario implementar mecanismos de control, tales como diagnósticos de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas e indicadores asociados a la gestión financiera, para monitorear e identificar situaciones a ser analizadas, así como, tomar decisiones en procura del logro de los objetivos y metas institucionales y la mejora continua de los procesos.

Desafíos identificados

De acuerdo con el Índice de Capacidad de Gestión Financiera del Sector Público un 55,4% (169) de las instituciones públicas se encuentran en los niveles básico e inicial, por lo que resulta indispensable implementar acciones para aumentar dicha capacidad de gestión. Por ello, resulta relevante establecer medidas para gestionar los siguientes desafíos:

- **Implementar una visión sistémica e integral de la gestión financiera:** las instituciones públicas requieren implementar cambios en la gestión financiera hacia una visión integral y sistémica, que promueva la articulación e interrelación de todos los procesos. Para superar este desafío, es importante la coordinación, comunicación y trabajo en conjunto entre las diferentes áreas y equipos de la organización.
- **Planificación plurianual y vinculación con metas institucionales:** El 70,4% (202) de las instituciones no realiza planificación plurianual y únicamente 24,4% (70 instituciones) realiza una vinculación de al menos un 90% de ese presupuesto con sus metas, situación que refleja el desafío de contar con un marco de presupuestación plurianual, que permita gestionar sus recursos de forma sostenible, transparente y responsable, en procura de la continuidad y sostenibilidad de los servicios que presta.
- **Implementación de las Normas de Contabilidad:** Un 27,2% (78) de las instituciones indica haber implementado al 100% las normas de contabilidad, lo que evidencia la necesidad de ejecutar planes de acción para concluir ese proceso, de manera que se logre estandarizar y armonizar la información financiera del sector público en procura de fomentar su calidad y comparabilidad para la toma de decisiones, la transparencia y la rendición de cuentas.
- **Transformación digital de los procesos de gestión financiera:** El 67,9% (195) de las instituciones no cuenta con un sistema financiero interoperable, a pesar de que dicha gestión conlleva el manejo de gran cantidad de datos. Esto refleja la necesidad de avanzar en procesos de transformación digital, mediante el uso de sistemas integrados tanto a nivel interno como externo de la institución, que generen información oportuna, confiable y de calidad, además de que simplifiquen y agilicen los procesos.
- **Gestión de riesgos financieros:** El 44,9% (129) de instituciones no gestionan sus riesgos financieros, lo cual evidencia la urgencia de implementar acciones para prevenir, atender o subsanar sus posibles efectos, siendo que esa gestión constituye una herramienta para la mejora, la definición de estrategias, así como, el cumplimiento de objetivos, entre otros.
- **Transparencia y rendición de cuentas:** El 22,6% (65) de instituciones no publican sus estados financieros y presupuestos, además, el 19,2% (55) publican solo uno de esos documentos, por lo que existe un desafío relevante en cuanto al fortalecimiento de la transparencia institucional y la rendición de cuentas a la ciudadanía, en apego a criterios de eficiencia, eficacia, transparencia y legalidad.