

UNIVERSIDAD DE COSTA RICA
SISTEMA DE ESTUDIOS DE POSGRADO

PROPUESTA DE CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA EL
MINISTERIO DE LA PRESIDENCIA DE LA REPÚBLICA DE COSTA RICA

Trabajo final de investigación aplicada sometido a la consideración de la Comisión del Programa de Estudios de Posgrado en Administración y Dirección de Empresas, de la Universidad de Costa Rica, para optar por el grado y título de Maestría Profesional en Administración y Dirección de Empresas con énfasis en Gerencia.

ESTEBAN UREÑA MORA

2013

DEDICATORIA

Dios por ser mi motor, mi sustento.

Mami y Papi, por ser mi ejemplo, mi fuerza y mi motivación para lograr finalizar mis estudios, todos mis logros y éxitos son suyos. Nunca podré poner en palabras lo orgulloso que estoy de ustedes y no me alcanzará la vida para agradecerles tanto sacrificio que han hecho por mí.

Gracias infinitas por enseñarme que la familia es lo más importante y que es lo único que uno tiene.

Mis hermanas:

Dani por sacarme canas verdes y estar dándome ánimo en todo momento.

Paty, por su apoyo y consejos para nunca claudicar.

AGRADECIMIENTOS

A los que colaboraron con este proyecto:

A los asesores Lic. Ana María Fournier, M.B.A. Sofía Arce. y el M.B.A José Carpio por su guía y colaboración durante el proceso de elaboración de es este trabajo.

A doña Salomé Casorla, todos los directores de despacho y colaboradores del Ministerio de la Presidencia, son grandes personas y con potencial de aportar, gracias por su ayuda.

A María Eugenia Mora, mi madre, por las noches que se quedo ayudándome y por la breteada que le toco imprimiendo y consiguiendo firmas mientras yo “trabajo”.

Agradezco a la vida, porque no me encontré en los nivelatorios a:

- Henry “ El pachucazo” Díaz
- Roberth “Mano Morada” Cambronero
- Bernal “Me pela el Eje” Salas.

Porque de ser así, don Aníbal nos hubiera mandado a fusilar en el primer nivelatorio por el comportamiento de carajillos de 5 años que hemos tenido, o nos extradita.

A mis camaradas de mil trabajos y mil trasnochadas. Josué Bonilla, Andrés Astorga y Santiago Paz (James Peace). Muchachos espero seguir alimentando la camaradería, y que dejemos de ser tan lágrima los 4, porque por eso teníamos que trabajar juntos siempre, nadie nos soportaba.

Josué, nunca le voy a perdonar que metiera a Felipin el último cuatri, me lo quite toda la maestría y la volaste al final.

A las niñas más bellas de la maestría, Carito y Vero, por darle color al lugar, y motivar el ir tantas veces a la U, con las pocas ganas que tenía.

A Raque, Caro S. y Migue, por soportarme en tanto ajetreo y que sigamos tomando guaro.

Se les quiere muchachos.

A Karen de La Trinidad y Nelly del Socorro, que aunque las jorobé bastante, y me hacían ojos de lo voy a matar, siempre me ayudaron y me sacaron de todas mis dudas, y me van a ayudar con este trabajo que lo voy a entregar bien tarde, jajajaja, entonces ahí me meten la mano para graduarme con todos.... JAJAJAJA...

A los profesores Mauricio Brenes, Aníbal Barquero, Gustavo Bado, Danelia Ramírez y José A. Carpio, por tratar de educarme, aunque yo no me dejará.

Finalmente a Ale Sáenz, fuiste un apoyo muy importante y siempre tuviste una vos de aliento para no mandar todo al carajo. Gracias.

HOJA DE APROBACIÓN

TABLA DE CONTENIDO

DEDICATORIA.....	ii
AGRADECIMIENTOS.....	iii
HOJA DE APROBACIÓN.....	iv
TABLA DE CONTENIDO.....	v
RESUMEN.....	xiii
LISTA DE TABLAS.....	xiv
LISTA DE ILUSTRACIONES.....	xv
1 Capítulo I. Ambiente de desarrollo del Ministerio de la Presidencia y marco teórico para el diseño de un cuadro de mando integral	18
1.1 Industria.....	18
1.1.1 Estado.....	18
1.1.1.1 Definición.....	18
1.1.1.2 Creación del Estado.....	19
1.1.1.3 Conceptos similares	19
1.1.1.4 Atributos del Estado que lo distinguen de otras instituciones.....	20
1.1.1.5 Tipos de Estado.....	20
1.1.1.6 Diferentes visiones de Estado.....	21
1.1.2 Formas de Gobierno	22
1.1.2.1 Forma de Estado o modelo de Estado	23
1.1.2.2 Clasificación de Formas de Estado.....	23
1.1.3 El Gobierno.....	25
1.1.3.1 Los tres poderes de la República	26
1.1.4 Poder Ejecutivo.....	27
1.1.5 Sector Público Costarricense y su organización	29
1.2 Perspectivas teóricas del Cuadro de Mando Integral de Kaplan y Norton.....	30
1.2.1 Definición del Cuadro de Mando Integral.....	32
1.2.1.1 Visión.....	32
1.2.1.2 Estrategia.....	32

1.2.1.3	Perspectivas.....	33
1.2.1.3.1	Financiera	33
1.2.1.3.2	Clientes	34
1.2.1.3.3	Procesos internos.....	34
1.2.1.3.4	Aprendizaje y crecimiento.....	35
1.2.1.4	Objetivos estratégicos.....	36
1.2.1.5	Indicadores	36
1.2.1.6	Mapas estratégicos	37
1.2.1.7	Planes de acción.....	38
1.2.2	Definición de la estrategia empresarial	39
1.2.2.1	Plan estratégico	40
1.2.2.2	Visión.....	42
1.2.2.3	Misión.....	43
1.2.2.4	Objetivos	44
1.2.2.5	Estrategia.....	44
1.2.2.6	Planes de acción.....	45
1.2.2.7	La evaluación de la estrategia.....	46
1.2.3	Contexto interno y externo de la organización	46
1.2.3.1	Matriz FODA	46
1.2.3.1.1	Fortalezas.....	47
1.2.3.1.2	Oportunidades	48
1.2.3.1.3	Debilidades	48
1.2.3.1.4	Amenazas.....	48
2	Capítulo II Descripción de la situación actual del Ministerio de la Presidencia de la República de Costa Rica	49
2.1	Descripción del marco estratégico del ministerio.....	49
2.1.1	Reseña Histórica	49
2.1.1.1	Primeros años de la Institución	49
2.1.1.2	Independencia Administrativa.....	53
2.1.1.2.1	Funciones principales	53
2.1.1.2.2	Organigrama	53
2.1.1.2.3	Organización del Ministerio.....	54

2.1.1.2.4	Proyectos	55
2.1.1.3	Declaración de Ministerio	55
2.1.2	Estructura Organizativa.....	56
2.1.3	Misión.....	58
2.1.4	Visión.....	59
2.1.5	Objetivos Estratégicos.....	59
2.2	Situación actual del Ministerio.....	60
2.2.1	Dirección Asesoría Jurídica	60
2.2.1.1	Objetivos	60
2.2.1.1.1	Objetivo General	60
2.2.1.1.2	Objetivos Específicos.....	60
2.2.1.2	Cambios en la gestión	61
2.2.1.3	Acciones de la gestión	61
2.2.1.4	Logros de la gestión	62
2.2.2	Dirección Financiera.....	63
2.2.2.1	Cambios de la gestión	63
2.2.2.2	Acciones de la gestión	64
2.2.2.3	Logros de la Gestión.....	65
2.2.3	Dirección Leyes y Decretos.....	66
2.2.3.1	Objetivos	66
2.2.3.2	Cambios de la gestión	67
2.2.3.3	Acciones de la gestión	67
2.2.3.4	Logros de la gestión	67
2.2.4	Dirección Transportes	68
2.2.4.1	Objetivos	68
2.2.4.1.1	Objetivo General	68
2.2.4.1.2	Objetivos Específicos.....	68
2.2.4.2	Cambios de la gestión	69
2.2.4.3	Acciones de la gestión	69
2.2.4.4	Logros de la gestión	69
2.3	Descripción de las cuatro perspectivas	71
2.3.1	Perspectiva del cliente	72

2.3.1.1	Descripción del área.....	72
2.3.1.1.1	Ejecución de las labores	72
2.3.1.2	Elementos de control	73
2.3.1.3	Establecimiento de la estrategia.....	73
2.3.1.3.1	Objetivo	73
2.3.1.4	Planeación	73
2.3.2	Perspectiva de procesos internos.....	74
2.3.2.1	Descripción del área.....	74
2.3.2.1.1	Ejecución de las labores	76
2.3.2.2	Elementos de control	76
2.3.2.3	Establecimiento de la estrategia.....	76
2.3.2.3.1	Objetivos.....	77
2.3.2.4	Planeación	77
2.3.3	Perspectiva financiera.....	78
2.3.3.1	Descripción del área.....	78
2.3.3.1.1	Ejecución de las labores	78
2.3.3.2	Elementos de control	79
2.3.3.3	Establecimiento de la estrategia.....	79
2.3.3.3.1	Objetivos.....	79
2.3.3.4	Planeación	80
2.3.4	Perspectiva de aprendizaje y crecimiento	81
2.3.4.1	Descripción del área.....	82
2.3.4.1.1	Ejecución de las labores	82
2.3.4.2	Elementos de control	82
2.3.4.3	Establecimiento de la estrategia.....	83
2.3.4.3.1	Objetivos.....	83
2.3.4.4	Planeación	84
3	Capítulo III. Análisis de la gestión estratégica del Ministerio de la Presidencia	87
3.1	Justificación de la investigación	87
3.2	Marco metodológico de la investigación.....	88
3.3	Análisis del marco estratégico	89
3.3.1	Misión y visión	90

3.3.2	Valores	92
3.3.3	Objetivos	93
3.3.4	Planificación	95
3.4	Clima Organizacional	96
3.4.1	Bienestar laboral.....	98
3.4.1.1	Ambiente de trabajo	98
3.4.1.2	Compañeros de trabajo.....	100
3.4.1.3	Clima Laboral	102
3.4.1.4	Puesto de trabajo.....	105
3.4.1.5	Satisfacción	106
3.4.2	Comunicación	107
3.4.2.1	Vías de comunicación.....	109
3.4.2.2	Superior inmediato	109
3.4.3	Creatividad e innovación.....	112
3.4.3.1	Recursos Humanos.....	112
3.4.3.2	Empoderamiento	114
3.4.3.3	Propuestas para mejorar.....	117
3.5	Análisis de las perspectivas definidas en un CMI	117
3.5.1	Perspectiva del cliente	118
3.5.1.1	Análisis actual	118
3.5.1.2	Análisis de indicadores utilizados	119
3.5.2	Perspectiva financiera.....	120
3.5.2.1	Análisis actual	121
3.5.2.2	Análisis de indicadores utilizados	122
3.5.3	Perspectiva de procesos internos.....	123
3.5.3.1	Análisis actual	123
3.5.3.2	Análisis de indicadores utilizados	124
3.5.3.3	Situación Institucional	125
3.5.3.4	Sistemas de información.	126
3.5.4	Perspectiva de aprendizaje y crecimiento	126
3.5.4.1	Análisis actual	127
3.5.4.2	Análisis de indicadores utilizados	128

3.5.4.3	Motivación.....	128
3.6	Análisis FODA	130
3.6.1	Matriz FODA	130
4	Capítulo IV Propuesta de Cuadro de Mando Integral	131
4.1	Justificación de la propuesta.....	131
4.2	Objetivo de la propuesta	132
4.3	Definición de la estrategia empresarial	132
4.3.1	Propuesta de misión	132
4.3.2	Propuesta de visión.....	133
4.3.3	Propuesta de valores	133
4.3.4	Estrategia institucional.....	134
4.3.4.1	Desarrollo de la estrategia	134
4.3.4.2	Estrategia del Ministerio	135
4.3.4.3	Desglose de objetivos.....	136
4.4	Desarrollo del CMI	137
4.5	Cuadro de Mando Integral.....	137
4.5.1	Perspectiva financiera.....	137
4.5.1.1	Metas de la perspectivas financieras	139
4.5.1.1.1	Elaboración de estados financieros	139
4.5.1.1.2	Reducción del gasto y mejora de la productividad	139
4.5.1.1.3	Aumento en la utilización de los activos	140
4.5.1.2	Indicadores financieros	140
4.5.1.2.1	Elaboración de balance general y estado de resultados	140
4.5.1.2.2	Actividad individual	141
4.5.1.2.3	Reducción de gastos.....	141
4.5.1.2.4	Rentabilidad en activos	141
4.5.1.2.5	Rotación de inventarios.....	141
4.5.2	Perspectiva del cliente	142
4.5.2.1	Metas de la perspectivas del cliente.....	144
4.5.2.1.1	Satisfacción de los clientes	144
4.5.2.1.2	Desempeño ambiental	144
4.5.2.1.3	Responsabilidad social	144

4.5.2.2	Indicadores de clientes.....	144
4.5.2.2.1	Nivel de satisfacción.....	145
4.5.2.2.2	Cantidad de quejas.....	145
4.5.2.2.3	Aumento en la cantidad de material reciclado.....	145
4.5.2.2.4	Migración de procedimientos de papel a digital	146
4.5.2.2.5	Inversión en actividades sociales en la comunidad	146
4.5.3	Perspectiva de procesos internos.....	146
4.5.3.1	Metas de la perspectivas de procesos	147
4.5.3.1.1	Mejoras en los procesos operacionales	147
4.5.3.1.2	Mejoras en los procesos de innovación	148
4.5.3.1.3	Mejoras en procesos sociales y regulatorios	148
4.5.3.2	Indicadores de procesos internos.....	148
4.5.3.2.1	Tiempo de respuesta.....	148
4.5.3.2.2	Documentos a clientes	149
4.5.3.2.3	Sugerencias de las demás áreas.....	149
4.5.3.2.4	Políticas internas.....	149
4.5.3.2.5	Evaluaciones	149
4.5.4	Perspectiva de aprendizaje y crecimiento	150
4.5.4.1	Metas de la perspectivas de aprendizaje y crecimiento	151
4.5.4.1.1	Mejoramiento del capital humano	151
4.5.4.1.2	Mejoramiento del capital de la información	152
4.5.4.1.3	Mejoramiento de capital organizacional.....	152
4.5.4.2	Indicadores de aprendizaje y crecimiento.....	152
4.5.4.2.1	Cumplimiento de metas	153
4.5.4.2.2	Capacitaciones	153
4.5.4.2.3	Productividad.....	153
4.5.4.2.4	Compartir la Información	153
4.5.4.2.5	Convivios y dinámicas entre departamentos	154
4.5.1	Mapa estratégico.....	154
5	Capítulo V Conclusiones y recomendaciones	156
5.1	Conclusiones	156
5.2	Recomendaciones	157

6	Bibliografía.....	160
6.1	Libros	160
6.2	Páginas web y documentos en línea	162
7	Anexos.....	163
7.1	Anexo 1. Constitución Política de Costa Rica. Título X – El Poder Ejecutivo.....	163
7.2	Anexo 2. Lista de Instituciones Públicas	168
7.3	Anexo 3. Entrevista efectuada a los funcionarios del Ministerio de la Presidencia.....	175

RESUMEN

Ureña Mora; Esteban

PROPUESTA DE UN CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA EL MINISTERIO DE LA PRESIDENCIA DE LA REPÚBLICA DE COSTA RICA

Programa de Posgrado en Administración y Dirección de Empresas. –San José, CR.: E. Ureña M., 2013

186 h.

El objetivo del proyecto es proponer un CMI para el Ministerio de la Presidencia, mediante la aplicación de instrumentos de gestión administrativa y de opinión, para proponer mejoras que ayuden a la gerencia a mejorar la eficiencia administrativa de la Institución.

Como la institución donde se elaboró la propuesta es una institución pública, se presenta un resumen de los conceptos políticos donde se desprende la creación del sector público, enfocado especialmente en la dependencia escogida, desde su instauración hasta su organización (los principales despachos que lo conforman) describiendo las funciones y principales características..

Además, se presentan los conceptos del modelo de Kaplan y Norton que son los cimientos para la elaboración de este proyecto, así como, fundamentos de estrategia empresarial y análisis de la matriz FODA.

La intención es valorar y analizar la satisfacción y actividades que el Ministerio lleva a cabo actualmente, con el fin de identificar vacíos y necesidades y vincular las principales fuerzas externas e internas por medio de el desarrollo de estrategias que serán la base de la propuesta para el CMI. El análisis se basa en criterio de valor y no pretende la formulación de propuestas ni conclusiones.

El Ministerio de la Presidencia es una institución pública que en comparaciones con otras organizaciones estatales, tiene un tamaño pequeño, ya que en esas otras instituciones, el nivel de operaciones y colaboradores fácilmente puede alcanzar los miles de individuos.

Sin embargo, la estructura organizacional se ha adaptado y evolucionado para generar un sistema de gestión que minimice los errores y aumente la productividad en el desempeño de las labores, por eso, se mantiene un proceso de crecimiento y aprendizaje en la formulación, revisión y adaptación de procesos internos, para optimizar y crear mejores herramientas de gestión.

Cada trabajador del Ministerio cuenta con una perspectiva muy certera e importante para el proceso de investigación y ofrece una visión amplia de las fortalezas y debilidades de los procesos internos.

La propuesta busca ser de fácil comprensión, útil y aplicable, dentro de los alcances y limitaciones del Ministerio, además de ajustar y agilizar la puesta en práctica de la estrategia gerencial en el corto como largo plazo. El CMI es una herramienta útil y practica para gestionar una organización de manera estratégica, facilitando el flujo de información clave entre los interesados: Ministros, Director General, Directores de Área, colaboradores y clientes; permitiendo orientar mejor las acciones diarias de las diversas áreas, mejorar la comunicación entre ellas y ofrecer a la Dirección General, la posibilidad de llevar un seguimiento y control sobre las variables más relevantes en el accionar de la organización.

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Periodo del 1 de diciembre del 2010 al 21 de diciembre del 2011	67
Tabla 2. Periodo del 1 de diciembre del 2010 al 21 de diciembre del 2011	68
Tabla 3. Distribución de partidas de capacitaciones del Ministerio de la Presidencia	85
Tabla 4. Metodología de la Investigación	89
Tabla 5. 8.2 ¿Cuáles mediciones propondría para su despacho y así aumentar la eficiencia?.....	117
Tabla 6. Matriz FODA	130
Tabla 7. Objetivos estratégicos institucionales.	136
Tabla 8. Etapas del proceso de creación de un CMI	137
Tabla 9. Indicadores financieros por objetivo.	140
Tabla 10. Indicadores de clientes por objetivo.....	145
Tabla 11. Indicadores de procesos internos por objetivo.....	148
Tabla 12. Indicadores de aprendizaje y crecimiento por objetivo.....	152

LISTA DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1. Formas de Estado en el mundo	25
Ilustración 2. Poderes de la República	26
Ilustración 3. Casa presidencial	28
Ilustración 4. Cantidad de instituciones públicas costarricenses estatales.	29
Ilustración 5. Perspectivas del CMI	33
Ilustración 6. Mapa estratégico.....	37
Ilustración 7. Etapas para una estrategia.....	40
Ilustración 8. Ciclo de administración estratégica.....	41
Ilustración 9. Categorización de las acciones según su importancia.	45
Ilustración 10. Matriz FODA.	47
Ilustración 11. Primer Organigrama del Ministerio de la Presidencia 1971.....	54
Ilustración 12. Organigrama del Ministerio de la Presidencia.	57
Ilustración 13: Cuadro Comparativo del Sistema del Control Interno Institucional del año 2006- 2011	75
Ilustración 14: Relación de distribución de partidas de Capacitaciones del	86
Ministerio de la Presidencia	86
Ilustración 15. Misión y visión	92
Ilustración 16. 1.2 ¿Se les comunica la misión y visión a todos los colaboradores?	92
Ilustración 17. Objetivos estratégicos.....	94
Ilustración 18. 1.5 ¿Se les comunica los objetivos estratégicos a todos los colaboradores?.....	95
Ilustración 19. 1.7 ¿Considera usted que la administración está realizando una labor adecuada de planificación?.....	95
Ilustración 20. 6.1 Sobre la ergonomía, preguntas de la 6.1.1, 6.1.2 y 6.1.4	99
Elaborado por Ureña, 2013	99
Ilustración 21. 6.2 Sobre las condiciones ambientales, de la pregunta 6.2.1 a la 6.2.5	99
Ilustración 22. 10.1 Acerca de sus compañeros de trabajo, de la pregunta 10.1.1 a la 10.1.3.....	100
Ilustración 23. 10.1 Acerca de sus compañeros de trabajo, de la pregunta 10.1.4 a la 10.1.6.....	101
Ilustración 24. 10.2 Si usted tiene problemas en su trabajo ¿hay alguna persona, aparte de su jefe, con quien pueda hablar, es efectivo este procedimiento?.....	101
Ilustración 25. 7.1 Acerca del clima laboral, de la pregunta 7.1.1 a la 7.1.4.....	104
Ilustración 26. 7.1 Acerca del clima laboral, de la pregunta 7.1.5 a la 7.1.7	104

Ilustración 27. 11.1 Acerca de sus compañeros de trabajo, de la pregunta 11.1.1 a la 11.1.3.....	105
Ilustración 28. 11.1 Acerca de sus compañeros de trabajo, de la pregunta 11.1.4 a la 11.1.6.....	105
Ilustración 29. 11.1 Acerca de sus compañeros de trabajo, de la pregunta 11.1.7 a la 11.1.11.....	106
Ilustración 30. 2.1 ¿Cuál es su grado de satisfacción con el Ministerio de la Presidencia como lugar de trabajo?	107
Ilustración 31. 5.1 ¿Considera usted que en su Ministerio..., de la pregunta 5.1.1 a la 5.1.4	109
Ilustración 32. 12.1 Acerca de su jefe o superior inmediato, de la pregunta 12.1.1 a la 12.1.5	110
Ilustración 33. 12.1 Acerca de su jefe o superior inmediato, de la pregunta 12.1.6 a la 12.1.10 ...	111
Ilustración 34. 12.1 Acerca de su jefe o superior inmediato, de la pregunta 12.1.11 a la 12.1.15 .	111
Ilustración 35. 13.1 Acerca de Recursos Humanos, de la pregunta 3.1.1 a la 3.1.4.....	113
Ilustración 36. 3.1 Acerca de Recursos Humanos, de la pregunta 3.1.5 a la 3.1.8.....	114
Ilustración 37. 9.1 Considera usted que, de la pregunta 9.1.1 a la 9.1.5.....	115
Ilustración 38. 4.1 ¿Ha realizado usted alguna sugerencia a la dirección de la Ministerio?.....	116
Ilustración 39. 4.2 Si comparte usted sus ideas con sus superiores, ¿se lo reconocen?	116
Ilustración 40. 13.1 ¿Considera que el Ministerio es responsable ambientalmente?.....	118
Ilustración 41. Perspectivas de cliente, de la pregunta 13.3 y 13.4	119
Ilustración 42. Perspectivas de cliente, pregunta 13.5.....	120
Ilustración 43. Comparación con satisfacción con procesos de otras áreas	120
Ilustración 44. 14.2 ¿El presupuesto que le asignan es suficiente para ejecutar sus labores de forma eficiente?	121
Ilustración 45. 14.4 ¿Qué elementos elimina del presupuesto cuando debe recortarlo?.....	122
Ilustración 46. 14.1 ¿En su despacho utilizan algún indicador financiero para evaluar variaciones de un año a otro?	122
Ilustración 47. Perspectivas de procesos internos, de la pregunta 15.1 a la 15.5.....	123
Ilustración 48. Perspectivas de procesos internos, pregunta 15.3.....	124
Ilustración 49. Perspectivas de procesos internos, de la pregunta 15.8 a la 15.10.....	125
Ilustración 50. Perspectivas de procesos internos, de la pregunta 15.11 y 15.12	126
Ilustración 51. Perspectivas de aprendizaje y crecimiento, de la pregunta 16.1 y 16.2.....	127
Ilustración 52. Perspectivas de de aprendizaje y crecimiento, pregunta 16.4.....	128
Ilustración 53. 16.7 Perspectivas de de aprendizaje y crecimiento, motivación individual.....	128
Ilustración 54. Perspectivas de de aprendizaje y crecimiento, motivación del equipo.....	129
Ilustración 55. 17.1 ¿Cuánto tiempo lleva usted trabajando para la Ministerio?	129

Ilustración 56. Estructura general de un CMI.....	134
Ilustración 58. Mapa estratégico del Ministerio de la Presidencia.....	155

1 Capítulo I. Ambiente de desarrollo del Ministerio de la Presidencia y marco teórico para el diseño de un cuadro de mando integral

Este capítulo, expone el ambiente donde se desenvuelve la institución escogida para elaborar la propuesta de cuadro de mando integral, además relaciona los aspectos teóricos para el análisis y desarrollo del proyecto.

Como la institución donde se elaboró la propuesta fue el Ministerio de la Presidencia, se presenta un resumen de los conceptos políticos donde se desprende la creación del sector público de la República de Costa Rica enfocado especialmente en la dependencia escogida.

Además, se presentan en este trabajo los conceptos del modelo de Kaplan y Norton que son los cimientos para la elaboración de este proyecto, así como, fundamentos de estrategia empresarial y análisis de la matriz FODA.

1.1 Industria

1.1.1 Estado

1.1.1.1 Definición

El Estado es un concepto político que se refiere a una forma de organización social, económica, política soberana y coercitiva, formada por un conjunto de instituciones involuntarias, que tiene el poder de regular la vida nacional en un territorio determinado. Usualmente, suele adherirse a la definición del Estado, el reconocimiento por parte de la comunidad internacional, (Real Academia Española, 2005).

El concepto de Estado es conjunto de instituciones que poseen la autoridad y potestad para establecer las normas que regulan una sociedad; goza de soberanía interna y externa sobre un territorio determinado.

1.1.1.2 Creación del Estado

La creación del Estado es el resultado del deseo humano de dominar y tener supremacía en todo ambiente que habita, por lo que en su búsqueda de legitimar sus actos, forma y regula el Estado como se conoce en estos días.

El Estado ha sobrevivido a través de los siglos sin una evolución importante en su estructura y funcionamiento, excepto su crecimiento. El Estado moderno se creó con la revolución industrial, pero el mundo y la dinámica de la sociedad ha cambiado mucho desde del siglo XIX. Esta situación es uno de los mayores argumentos de sus detractores, ya que, mientras las empresas modernas cambian ágilmente su dinámica cada vez que el mercado lo demanda, el Estado en general adecua sus leyes como la sociedad lo demanda.

En la interacción del estado confluyen tres elementos, la soberanía, la población y el territorio, (Weber, 1972).

- **Soberanía.** Es la facultad de ser reconocido como la institución de mayor autoridad y poder en un territorio determinado. En el ámbito internacional, la soberanía está limitada al Derecho Internacional, a los organismos internacionales y al reconocimiento de los estados del mundo.
- **Población.** La sociedad sobre el cual se ejerce el poder compuesto de instituciones.
- **Territorio.** Determina el límite geográfico sobre el cual se desenvuelve el Estado, debe estar delimitado claramente. Actualmente, el concepto no engloba una porción de tierra, sino que se refiere a mares, ríos, lagos y espacios aéreos.

1.1.1.3 Conceptos similares

No debe confundirse el concepto de Estado con los de gobierno o nación, (Hermann), ya que existen diferencias sutiles de operatividad e ideología que impiden atribuir la misma definición a estos conceptos.

- **Gobierno.** Es la parte encargada de llevar a cabo las funciones del Estado delegando en otras instituciones sus capacidades.

- **Nación.** Es un concepto de carácter ideológico, se considera posible la existencia de naciones sin Estado y la posibilidad de que diferentes naciones o nacionalidades se agrupen en torno a un solo Estado.

1.1.1.4 Atributos del Estado que lo distinguen de otras instituciones

- **Funcionarios estables y burocracia.** Elemento importante para el funcionamiento administrativo y manejo eficaz del Estado.
- **Monopolio fiscal.** Es necesario que el Estado posea el completo control de las rentas, impuestos y demás ingresos, para su sustento.
- **Ejército.** El Estado precisa de una institución armada que lo proteja ante amenaza extranjera, interna y que se dedique a formar defensa para él. En el caso de Costa Rica, fue abolido en 1948, pero existe una institución denominada Fuerza Pública que se encarga del orden y protección del país
- **Monopolio de la fuerza legal.** El Poder Legislativo crea leyes que son obligatorias, el Poder Ejecutivo controla con el uso de mecanismos coactivos su cumplimiento y Poder Judicial las aplica y ejecuta con el uso de la fuerza.

1.1.1.5 Tipos de Estado

El Derecho Internacional da también otra clasificación de los estados según su capacidad de obrar en las relaciones internacionales (Unidas)

- **Estados con plena capacidad.** Pueden ejercer todas sus capacidades como Estado soberano e independiente.
- **Estados con limitaciones.** No pueden ejercer completamente en su capacidad de ejercer su soberanía. Se subdividen de la siguiente manera:
 - ♦ **Estados neutrales.** Aquellos que se abstienen en participar en conflictos internacionales.

- ◆ **Estado soberano que renuncia a ejercer sus competencias internacionales.** Son estados dependientes en materias de relaciones internacionales. Suele ser el caso de microestados que dejan o ceden las relaciones internacionales a un tercer Estado, bien circundante, bien con el que mantengan buenas relaciones. Es el caso de San Marino, que encomienda sus relaciones internacionales a Italia; de Liechtenstein, que se las cede a Suiza, o Mónaco a Francia.
- ◆ **Estado libre asociado.** Es un Estado independiente, pero en el que un tercer Estado asume una parte de sus competencias exteriores, así como otras materias tales como la defensa, la economía o la representación diplomática y consular. Es el caso de Puerto Rico con respecto a Estados Unidos.
- ◆ **Estados bajo administración fiduciaria.** Son una especie de Estado tutelado de una forma parecida a lo que fueron los estados bajo mandato, no posibles actualmente, y bajo protectorado. La Sociedad Internacional protege o asume la tutela de ese Estado como medida cautelar o transitoria en tiempos de crisis. Ese fue el caso de Namibia hasta 1998.
- ◆ **Estados soberanos no reconocidos internacionalmente.** Son estados soberanos e independientes, pero por no ser reconocidos por ningún otro tienen muy limitada su capacidad de obrar. Puede no ser reconocido bien por una sanción internacional, bien por presiones de un tercer país, caso de Taiwán, no reconocido por evitar enfrentamientos con la República Popular China, aunque mantiene una gran actividad internacional.

1.1.1.6 Diferentes visiones de Estado

Algunas concepciones consideran conveniente la total desaparición del Estado, en favor del ejercicio soberano de la libertad individual por medio de asociaciones y organizaciones libres, mientras que existen concepciones que aceptan la existencia del Estado, con mayor o menor autoridad o potestad, pero difieren en cuanto a cuál debería ser su forma de organización y el alcance de sus facultades:

- **Anarquismo.** El anarquismo sostiene que el Estado es la estructura de poder que pretende tener el monopolio del uso de la fuerza sobre un territorio y su población, y que es reconocido como tal por los estados vecinos. (Herrera, 2009)

- **Marxismo.** Los marxistas afirman que cualquier Estado tiene un carácter de clase y que no es más que el aparato armado y administrativo que ejerce los intereses de la clase social dominante. Por tanto, aspiran a la conquista del poder político por parte de la clase trabajadora, la destrucción del Estado burgués y la construcción de un necesario Estado obrero como paso de transición hacia el socialismo y el comunismo; promueve una sociedad donde a largo plazo no habrá Estado por haberse superado las contradicciones y luchas entre las clases sociales. Se discute sobre la viabilidad de la eliminación de las condiciones de la existencia burguesa, supuesto para el paso de la sociedad enajenada a la comunista. (Hermann)
- **Liberalismo.** Desde el liberalismo se aboga por la reducción del papel del Estado al mínimo necesario (Estado mínimo), desde un sentido civil para el respeto de las libertades básicas, es decir, el Estado debería encargarse de la seguridad (ejército y policía para garantizar las libertades ciudadanas) y de la justicia (Poder Judicial independiente del poder político). En ningún caso, el Estado debe servir para ejercer la coacción de quitar a unos individuos para dar a otros y deben ser los agentes privados los que regulen el mercado a través del sistema de precios, asignando a cada cosa el valor que realmente tiene.(Weber, 1979)
- **Integrismo.** Las ideologías integristas defienden la concepción del Estado supeditada a la religión que profesan, (Herrera,2009)

1.1.2 Formas de Gobierno

La forma de gobierno (Dabin, 1946) es un concepto que hace referencia al modelo de organización del poder constitucional que adopta un Estado en función de la relación que existe entre los distintos poderes. Describe un modelo de organización del poder constitucional que adopta un Estado en función de la relación existente entre los distintos poderes.

La manera en la que se estructura el poder político para ejercer su autoridad en el Estado, coordinando todas las instituciones que lo constituyen, obliga a cada forma de gobierno que precise los mecanismos de regulación que le son característicos. Estos modelos políticos varían de un Estado a otro y de una época histórica a otra. Su formulación se suele justificar aludiendo a muy diferentes causas: estructurales, idiosincráticas (imperativos territoriales, históricos, culturales, religiosos, entre otras) o coyunturales (períodos de crisis económica, catástrofes,

guerras, peligros o "emergencias" de muy distinta naturaleza, vacíos de poder, falta de consenso o de liderazgo); pero siempre como consecuencia política de un proyecto ideológico.

1.1.2.1 Forma de Estado o modelo de Estado

Los términos forma de gobierno y modelo de gobierno son empleados usualmente, aunque de forma impropia, para referirse al concepto de forma de Estado o modelo de Estado

Estos términos se utilizan con ambigüedad frente al de sistema político que alude, a la estructura y funcionamiento de los poderes públicos. No obstante, mientras que una forma de gobierno (o sistema de gobierno o régimen político) es una manera de ejercitar los distintos tipos de poder por parte del gobierno, y una estructura de gobierno es la forma en la que se organiza dicho poder; un sistema político es el sistema en el que se encuentra inmerso dicho poder y en el cual ha de desenvolverse para conseguir su objetivo.

1.1.2.2 Clasificación de Formas de Estado

- **Repúblicas.** Una república es la forma de gobierno en la que el jefe del Estado no es un monarca, sino un individuo que ejerce un cargo público sin derecho por sí mismo a ejercerlo, sino que lo ha obtenido mediante un procedimiento de elección pública y está sometido al escrutinio público, y su denominación es compatible con sistemas unipartidistas, dictatoriales y totalitarios.

Las listas siguientes incluyen a todas las repúblicas según su régimen interno constitucional independientemente de cómo hayan elegido a sus mandatarios, democráticamente o no.

- ♦ **Repúblicas presidencialistas.** Se trata de sistemas en los que un presidente es la cabeza activa de la rama ejecutiva del gobierno y es elegido y se mantiene en el cargo independientemente de la legislatura. El presidente es a la vez jefe de Estado y jefe de gobierno.
- ♦ **Repúblicas semipresidencialistas.** En sistemas semipresidenciales, hay por lo general tanto presidente como un primer ministro. En tales sistemas, el presidente tiene la autoridad genuina ejecutiva, a diferencia de en una república parlamentaria, pero parte del papel del jefe del gobierno es ejercido por el primer ministro.

- ◆ **Repúblicas parlamentarias.** Es un sistema en el cual un primer ministro es el jefe activo del Poder Ejecutivo de gobierno y también el líder de la legislatura.
 - ◆ **Repúblicas unipartidistas.** Son estados en los que un partido único tiene todo el poder en el gobierno o estados en los que la estructura del partido es a la vez la del gobierno y que no permiten la creación de otros partidos políticos (o si existen otros partidos, tienen una representación muy limitada).
 - ◆ **Monarquías.** Son sistemas de gobierno en los que la jefatura del Estado es personal, vitalicia y designada según un orden hereditario (monarquía hereditaria), aunque en algunos casos se elige, bien por cooptación del propio monarca, bien por un grupo selecto (monarquía electiva -las monarquías de los pueblos germánicos o la primitiva monarquía romana).
 - ◆ **Monarquías constitucionales o parlamentarias.** Tanto en las monarquías constitucionales como en las parlamentarias actuales, el monarca, aun manteniendo su posición como el jefe de Estado, tiene poderes muy limitados o meramente simbólicos o ceremoniales. El Poder Ejecutivo es ejercido en su nombre por el gobierno, dirigido por un jefe de gobierno, primer ministro o presidente del gobierno, Quien es nombrado a través de procedimientos fijados por la ley o la costumbre, que en la práctica significan el nombramiento del líder del partido o coalición con mayor representación en un parlamento o cuerpo legislativo elegido democráticamente.
 - ◆ **Monarquías constitucionales con monarcas activos.** También llamadas monarquías semiconstitucionales porque, a pesar de regirse por un texto constitucional y poseer instituciones legislativas elegidas, judiciales con mayor o menor independencia y un ejecutivo dirigido por un primer ministro, el monarca conserva poderes significativos, que puede utilizar a discreción y control sobre todos los poderes, de forma en cierto modo, similar a como se ejercía el poder monárquico con una carta otorgada.
 - ◆ **Monarquías absolutas.** Las monarquías absolutas son regímenes monárquicos en los que el monarca tiene el poder absoluto del gobierno.
 - **Teocracias.** Son gobiernos sin separación de poderes entre la autoridad política y la religiosa. Su cuerpo legislativo está supeditado a la legislación interna de la religión dominante, la sharia en el mundo islámico o el derecho canónico para la Iglesia católica.
- Estados gobernados por juntas militares.** Gobiernos formados exclusivamente por altos mandos de las fuerzas armadas de su Estado.

En la Ilustración 1 se muestra la distribución continental de diferentes tipos de Estado

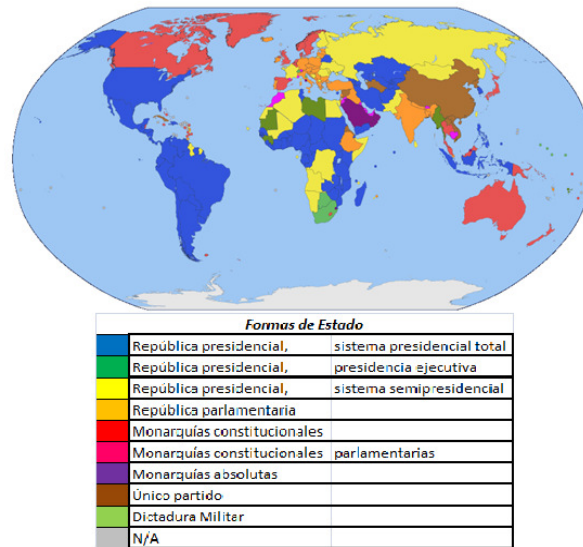


Ilustración 1. Formas de Estado en el mundo

Fuente: http://blogfranhistoria.blogspot.com/2010/09/formas-de-gobierno_12.html

1.1.3 El Gobierno

El gobierno es la autoridad que dirige, controla y administra las instituciones del Estado, el cual consiste en la conducción política general o ejercicio del poder del Estado. En ese sentido, habitualmente se entiende, por tal al órgano, (puede estar conformado por un presidente o primer ministro y un número variable de ministros), al que la Constitución o la norma fundamental de un Estado atribuye la función o Poder Ejecutivo y que ejerce el poder político sobre una sociedad. También puede ser el órgano que dirige cualquier comunidad política. (Británica)

En otros términos, el gobierno es la estructura que dirige y controla las actividades administrativas, legislativas y judiciales de un Estado, denominadas comúnmente poderes del Estado.

La misión del gobierno es crear un sistema de autoprotección social para y con todas las personas que viven en el Estado, que sea seguro al largo plazo, autofinanciable, de muy buena calidad y sin corrupción, garantizando en la actualidad y para las futuras generaciones la salud, educación, trabajo, sustento y vivienda.

A diferencia de las organizaciones no gubernamentales (ONG), la estrategia del gobierno es recaudar aportes obligatorios de todos los miembros del Estado, hechos en dinero, para construir infraestructura y empresas de servicios públicos.

Para diversificar la toma de decisiones y no sobrecargar el poder en un solo grupo de personas, se establecen tres poderes de la república, el ejecutivo como ente coordinador; el legislativo como generador de leyes y el Judicial como encargado de hacer que las leyes se cumplan.

1.1.3.1 Los tres poderes de la República

En el Artículo 9 de la Constitución Política, se establece:

“El Gobierno de la República es popular, representativo, alternativo y responsable. Lo ejercen tres Poderes distintos e independientes entre sí: Legislativo, Ejecutivo y Judicial (Ilustración 2).

Ninguno de los Poderes puede delegar el ejercicio de funciones que le son propias....” (C.R. Leyes, 1993)



Ilustración 2. Poderes de la República

Elaborado por Ureña, 2013

- **El Poder Judicial.** Tiene como misión administrar justicia a través de sus órganos jurisdiccionales con arreglo a la Constitución y a las leyes, garantizando la seguridad jurídica y la tutela jurisdiccional para contribuir al estado de derecho, al mantenimiento de la paz social y al desarrollo nacional. (Vedia, 1991)

- **El poder ejecutivo.** Suele ser visto como el preponderante, ya que es el que tiene a cargo la toma de decisiones y la administración del gobierno en materia económica, social, educativa y política. (Vedia, 1991)
- **El poder legislativo.** Es el poder que hace las leyes, facultad que implica la posibilidad de regular, en nombre del pueblo, los derechos y las obligaciones de sus habitantes, en consonancia con las disposiciones constitucionales. Para ejercer dicha facultad está investida de una incuestionable autoridad que le otorga la representación de la voluntad. (Vedia, 1991)

1.1.4 Poder Ejecutivo

En el derecho constitucional, el Poder Ejecutivo es una de las tres facultades y funciones primordiales del Estado, consistente en hacer cumplir las leyes y que suele ejercer el gobierno o el propio jefe del Estado. Es responsable de la gestión diaria del Estado.

En los estados democráticos, el Poder Ejecutivo está considerado como administrador y ejecutor de la voluntad popular a la cual representa y de la que debe ser su más firme garante.

El Ejecutivo está formado por el presidente de la República, los vicepresidentes y los ministros de gobierno. Es decir, se consagra constitucionalmente la pluripersonalidad de este poder según la constitución política de 1949, en el Artículo 130:

“El Poder Ejecutivo lo ejercen, en nombre del pueblo, el Presidente de la República y los Ministros de Gobierno en calidad de obligados colaboradores.”
(C.R. Leyes, 1993)

El presidente y los vicepresidentes son elegidos simultáneamente por una mayoría de votos que debe sobrepasar el 40% del número total de sufragios válidamente emitidos. Si esto no sucede, se hará otra votación el primer domingo de abril del mismo año entre los dos candidatos mayoritarios, quedará elegido en esta acción el que tenga mayoría de votos.

Las funciones del Poder Ejecutivo son las siguientes: (Presidencia)

- Ejercer el veto, que es la potestad de negarse a sancionar o promulgar una ley.

- Representar a la nación en actos oficiales.
- Sancionar o promulgar las leyes, reglamentarlas, ejecutarlas y velar por su cumplimiento.
- Mantener el orden y la tranquilidad del país.

Para ser presidente de Costa Rica es necesario ser costarricense por nacimiento y ciudadano en ejercicio, ser del estado secolar (un sacerdote o ministro religioso no puede aspirar a este cargo) y ser mayor de 30 años. La Ilustración 3 muestra el edificio donde se aloja el despacho del presidente de la República.



Ilustración 3. Casa presidencial

Fuente: www.presidencia.go.cr

Con el fin de evitar hechos lamentables, se estipularon en la Constitución de 1949 las siguientes prohibiciones para los que pretendieran la presidencia de la república o un ministerio: (Presidencia)

- El que hubiere ejercido la presidencia en cualquier lapso dentro de los ocho años anteriores al periodo para cuyo ejercicio se verificase la elección.
- Los vicepresidentes que hubiesen conservado la calidad de tales, en los doce meses anteriores a la elección. Igual estipulación para los ministros.
- Si fuera ascendiente, descendiente o hermano del presidente no podrá aspirar a elección.

Algunas de las funciones del presidente son: (Presidencia)

- Nombrar y remover libremente a los ministros de gobierno.
- Ejercer el mando supremo de la fuerza pública.

- Presentar un informe sobre la administración y las medidas que considere importantes para la buena marcha del gobierno y bienestar del país. Este informe lo presenta a la Asamblea Legislativa al inicio de cada periodo anual de sesiones.
- Solicitar permiso a la Asamblea Legislativa para salir del país.

1.1.5 Sector Público Costarricense y su organización

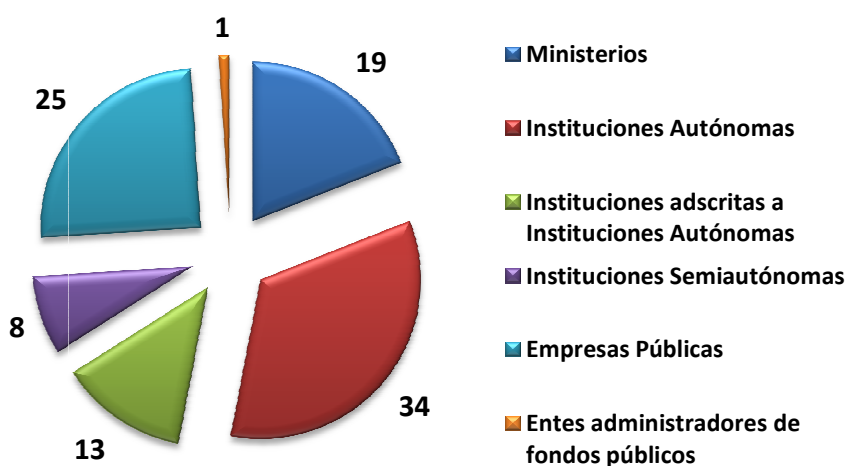


Ilustración 4. Cantidad de instituciones públicas costarricenses estatales.

Fuente: <http://www.mideplan.go.cr/index.php/la-organizacion-y-modernizacion/89/343?lang=>

Para lograr un desarrollo equitativo y un crecimiento constante del país, el Poder Ejecutivo está constituido por varias instituciones que trabajan en conjunto con el fin de garantizar las obligaciones establecidas en la Constitución Política de salud, educación, trabajo, sustento y vivienda.

En la Ilustración 4, se muestra la cantidad de entes con las que cuenta el aparato estatal costarricense; en total son 100 entidades, entre ministerios, instituciones autónomas y otras. (Planificación)

La lista completa de instituciones del Poder Ejecutivo y sus órganos adscritos se presenta en el Anexo 2.

1.2 Perspectivas teóricas del Cuadro de Mando Integral de Kaplan y Norton

En la actualidad, las empresas se desenvuelven en entornos complejos por lo que es fundamental que posean una comprensión clara de sus objetivos y de los métodos que van a utilizar para alcanzarlos. En esa búsqueda por el mejor modo gerencial, muchas empresas han realizado esfuerzos importantes para plantear una estrategia y definir así su visión de trabajo.

Cuando se trasladan instrumentos empresariales privados hacia la supervisión del sector público, se percibe resistencia al cambio, pues el control de la productividad pública se ha elaborado mediante sistemas de informes que han generado una conformidad entre los colaboradores de la gestión pública. Dichos informes se pueden definir como palabrería detallada, eso provoca que para los puestos de dirección y gerencia sea muy difícil la recolección de información importante.

Los problemas de gestión de la empresa privada solo se diferencian de manera marginal de los problemas de gestión del sector público, porque en ambos existe la necesidad de ejecutar una estrategia. En el caso del gobierno, las declaraciones políticas, los acuerdos, los programas y los procesos de las agendas no son más que documentación estratégica que necesita ser gestionada y comunicada de una manera eficiente y rápida. Es por esto que, una institución gubernamental puede y debe ser regida por los mismos principios que una empresa privada, en productividad y eficiencia.

Los problemas se presentan en el proceso de implementación de la estrategia porque se requieren herramientas que no solo contribuyan al diseño, sino durante todo proceso de ejecución y, además, que evalúen la implementación y el resultado de las medidas propuestas en la estrategia.

La administración pública debe buscar herramientas que contribuyan al monitoreo del cumplimiento de su gestión estratégica tanto en el corto como en el largo plazo. Una herramienta que colabora con la solución de este dilema es la aplicación del Cuadro de Mando Integral (CMI).

Las ventajas que ha generado el uso del cuadro de mando integral en el principio de la década del 90 han logrado colocar esta herramienta entre las preferidas de las empresas para administrar y supervisar la gestión gerencial. Esto porque principalmente el uso de un CMI facilita a los

directivos un equipo de instrumentos necesarios para navegar hacia un futuro competitivo y exitoso. (Kaplan, 1996)

El modelo propuesto en 1992 por Robert Kaplan y David Norton permite a las empresas alcanzar resultados al ubicar su estrategia como el centro de la organización. Es así, como el cuadro de mando integral se transforma en un sistema de gestión que puede ser utilizado para alcanzar, entre otros, objetivos como los siguientes:

- Clarificar o actualizar la estrategia
- Enlazar los objetivos estratégicos con metas a largo plazo
- Identificar los elementos claves de la estrategia empresarial
- Facilitar el cambio organizacional
- Realizar revisiones estratégicas periódicas y sistemáticas
- Obtener realimentación para mejorar o modificar la estrategia.

Mediante el uso del CMI es posible traducir la estrategia y la misión de la empresa en un conjunto de medidas de actuación, que proporcionan la estructura necesaria para el sistema de gestión y medición estratégica. Un aspecto importante es que el modelo enfatiza no solo en el éxito de objetivos financieros, sino que incluye también inductores de actuación de esos objetivos, que organizados como indicadores se enfocan desde cuatro perspectivas diferentes que llevan a la integración vertical y horizontal de la empresa.

Al respecto, Kaplan y Norton establecen que el cuadro de mando integral:

Pone énfasis en los indicadores financieros y no financieros que deben formar parte del sistema de información para empleados en todos los niveles de la organización. Los empleados de primera línea han de comprender las consecuencias financieras de sus decisiones y acciones; los altos ejecutivos deben comprender los inductores del éxito financiero a largo plazo. (Kaplan, 1996)

Kaplan y Norton desarrollaron el CMI como un mecanismo para implementar una estrategia que requiere del desarrollo de metas e indicadores para las variables en cada una de las cuatro perspectivas establecidas.

1.2.1 Definición del Cuadro de Mando Integral

El Cuadro de Mando Integral (CMI) es una herramienta útil para establecer y supervisar los objetivos a corto y largo plazo de una empresa, proporcionando la información necesaria para tener una noción actualizada y un control estricto sobre la evolución de la estrategia. Los factores por considerar al establecer un CMI son los que se presentan en los siguientes apartados.

1.2.1.1 Visión

La visión de la empresa es fundamental, pues es el punto de partida que determina hacia dónde se quiere llegar en el futuro, sin un objetivo no se pueden determinar el camino para obtenerlo ni los indicadores para controlar que se logre en el transcurso del plazo establecido.

Para esto Martínez y Milla indican que la visión debe cumplir con varios requisitos:

- Debe ser inspiradora y englobar todos los objetivos a largo plazo
- Debe proporcionar una declaración fundamental de los valores, aspiraciones y metas de la organización
- Debe invocar imágenes mentales poderosas y motivadoras
- Se debe responder a la pregunta “¿Qué queremos ser?” (Martínez, 2005)

1.2.1.2 Estrategia

Una estrategia es un conjunto de acciones planificadas sistemáticamente en el tiempo que se llevan a cabo para lograr un determinado fin o misión. Se aplica en distintos contextos:

La estrategia de la institución debe referirse al conjunto de acciones planificadas anticipadamente, cuyo objetivo es alinear los recursos y potencialidades para lograr las metas y objetivos planteados.

La estrategia requiere comprender los diferentes niveles de la organización. En primer lugar, debe declarar cuál es su objetivo. Luego, es necesario comprender el camino para identificar los factores fundamentales para ser sostenible en el largo plazo. Finalmente, la estrategia debe involucrar el área operativa considerada como factor fundamental en la creación de la cada de valor.

1.2.1.3 Perspectivas

Las perspectivas en el CMI (Ilustración 5) corresponden a las diferentes áreas que enmarcan los objetivos estratégicos, sus indicadores y metas.



Ilustración 5. Perspectivas del CMI

Elaborado por Ureña, 2013

1.2.1.3.1 Financiera

Para un ente gubernamental, los objetivos financieros no se enfatizan en acumular ni generar ganancias, porque estas instituciones no son con fines lucrativos, sino que trabajan con presupuestos establecidos por un presupuesto nacional; pero eso no implica que no deban optimizar los recursos con los que cuentan, además, de aprovechar al máximo los dineros que reciben. Otro beneficio que se puede obtener de los indicadores financieros de un CMI para una institución pública, es lograr identificar fugas de recursos, malas inversiones y usos inapropiados

de los recursos públicos, Además de establecer metas para disminuir en inversiones de poco provecho y gastos fijos por parte de la administración.

Por estas razones, las medidas y objetivos financieros desempeñan un doble papel, definen la actuación financiera del ministerio y sirven como objetivos y medidas finales.

La perspectiva financiera vincula los objetivos de cada unidad, área y actividad con la estrategia y la táctica empleada, por medio de la cual se logra tener la visión de los objetivos del resto de las perspectivas y a través de ella se expresan los resultados del resto de las perspectivas. Recordando que el CMI busca la consideración de factores financieros y no financieros, esta perspectiva desempeña un papel fundamental en la creación de los mapas con los que la empresa se desempeñará.

La perspectiva financiera debe mostrar los resultados de las decisiones estratégicas realizadas en las otras perspectivas, mientras que al mismo tiempo establece varias de las metas a largo plazo y por lo tanto gran parte de las principales normas y premisas para las otras perspectivas. (Olve, 2000)

1.2.1.3.2 Clientes

La perspectiva de los clientes identifica la población en la que el ministerio influye y define objetivos e indicadores, a través de los cuales se puede caracterizar: cómo ven los usuarios internos y externos al ministerio, en la medida en que se sienten satisfechos con los servicios ofrecidos y las posibilidades de crecimiento. Esta perspectiva describe las formas en que se debe crear valor para los clientes, se debe satisfacer la demanda de los clientes de este valor considerando lo que los clientes están dispuestos a pagar por él. (Olve, 2000)

Es bien conocido que los clientes, existentes y potenciales, tienen preferencias distintas y valoran de forma diferente los atributos de los servicios. Es por esto que el CMI debe identificar los objetivos del cliente de cada segmento seleccionado.

1.2.1.3.3 Procesos internos

La perspectiva de los procesos internos: incluye los procesos claves dentro de la cadena de valor de la institución, lo cual tiene una repercusión relevante en la perspectiva financiera y de clientes. Por este motivo, en los procesos internos la empresa tiene que lograr la máxima eficiencia y

eficacia. “La perspectiva de los procesos internos es mayormente un análisis que incluye la identificación de los recursos y capacidades que la compañía debe mejorar.” (Olve, 2000)

1.2.1.3.4 Aprendizaje y crecimiento

La perspectiva de aprendizaje y crecimiento es la que define los objetivos para garantizar la disposición de la institución de obtener y mantener una posición de eficiencia y productividad sostenible, desarrollando la motivación e iniciativas de todos los trabajadores. “La perspectiva de aprendizaje y crecimiento le permite a la organización garantizar su capacidad de renovación en el largo plazo, un requisito para sobrevivir en el futuro.” (Olve, 2000)

Esta perspectiva desarrolla objetivos e indicadores para impulsar el aprendizaje y el crecimiento de la organización. Los objetivos de esta perspectiva proporcionan los recursos que permiten que los objetivos de las otras tres sean cumplidos. Para esto es indispensable analizar variables como las capacidades de los empleados, de los sistemas de información y la motivación, delegación de poder y coherencia de objetivos

Las cuatro perspectivas del CMI permiten un equilibrio entre los objetivos a corto y largo plazo, entre los resultados deseados y los inductores de actuación de esos resultados para el futuro. Además, establecen metas que se refuerzan mutuamente e incorporan las relaciones de causa y efecto entre las variables que describen la trayectoria de la estrategia y las relaciones de causa y efecto entre las metas e indicadores. (Farías, 2006)

En palabras de Kaplan y Norton, la importancia del CMI radica en los beneficios que de este sistema se puedan obtener:

Los balances y unos indicadores financieros periódicos han de seguir teniendo un papel esencial a la hora de recordar a los ejecutivos que la mejora de la calidad, de los tiempos de respuesta, de la productividad y de los nuevos productos son medios para un fin, no el fin en sí mismo. Tales mejoras únicamente benefician a una empresa cuando pueden ser traducidas en una mejoría de las ventas, en menores gastos operativos o en una mayor utilización de los activos. (Kaplan, 1996)

Concluyendo, la importancia de la gestión por medio de un Clise puede expresarse de la siguiente manera: “Podemos decir que los criterios más representativos de la excelencia empresarial están recogidos en el cuadro de mando integral o, a la inversa, que el CMI mide y controla los aspectos más significativos de la excelencia en la empresa”. (Salguero, 2001)

1.2.1.4 Objetivos estratégicos

El ministerio necesita tanto objetivos a corto plazo como objetivos a largo plazo para revisar constantemente su rumbo y tomar las acciones correctivas necesarias a tiempo. Por eso, “es esencial que los objetivos sean consistentes con la visión global y la estrategia en general, para que no exista conflicto en los procesos. Por esta razón los objetivos deben estar alineados tanto horizontal como verticalmente.” (Salguero, 2001)

De esta forma, los objetivos estratégicos se convierten en un fin deseado, clave para la organización y para llevar a cabo la visión de la empresa. Es por esto que en el CMI se establecen objetivos estratégicos en cada una de las perspectivas que determinan como va a lograr la empresa la estrategia tanto en el largo como en el corto plazo.

1.2.1.5 Indicadores

Los indicadores en el CMI permiten valorar o evaluar el desempeño de la estrategia desde cada una de las cuatro perspectivas.

Los indicadores de los inductores de la actuación y del resultado del Cuadro de Mando Integral, deben ser los sujetos de unas interacciones intensivas y extensivas entre la alta dirección y los directivos de nivel intermedio, a medida que evalúan las estrategias basadas en la información sobre los competidores, clientes, mercados, tecnologías y proveedores. (Kaplan, 1996)

Los indicadores por ser el medio para medir y valorar el cumplimiento de los objetivos estratégicos deben ser seleccionados después de un análisis tomando en cuenta que su selección es una decisión significativa para el desarrollo del CMI.

1.2.1.6 Mapas estratégicos

Los mapas estratégicos son una manera de proporcionar una visión macro de la estrategia de una organización y proveen un lenguaje para describirla (Ilustración 6).

Los mapas estratégicos deben proporcionar un modo simple, coherente y uniforme para definir la estrategia de una empresa, con el fin de poder establecer objetivos e indicadores y, lo que es más importante, poderlos gestionar. (Martínez, 2005)

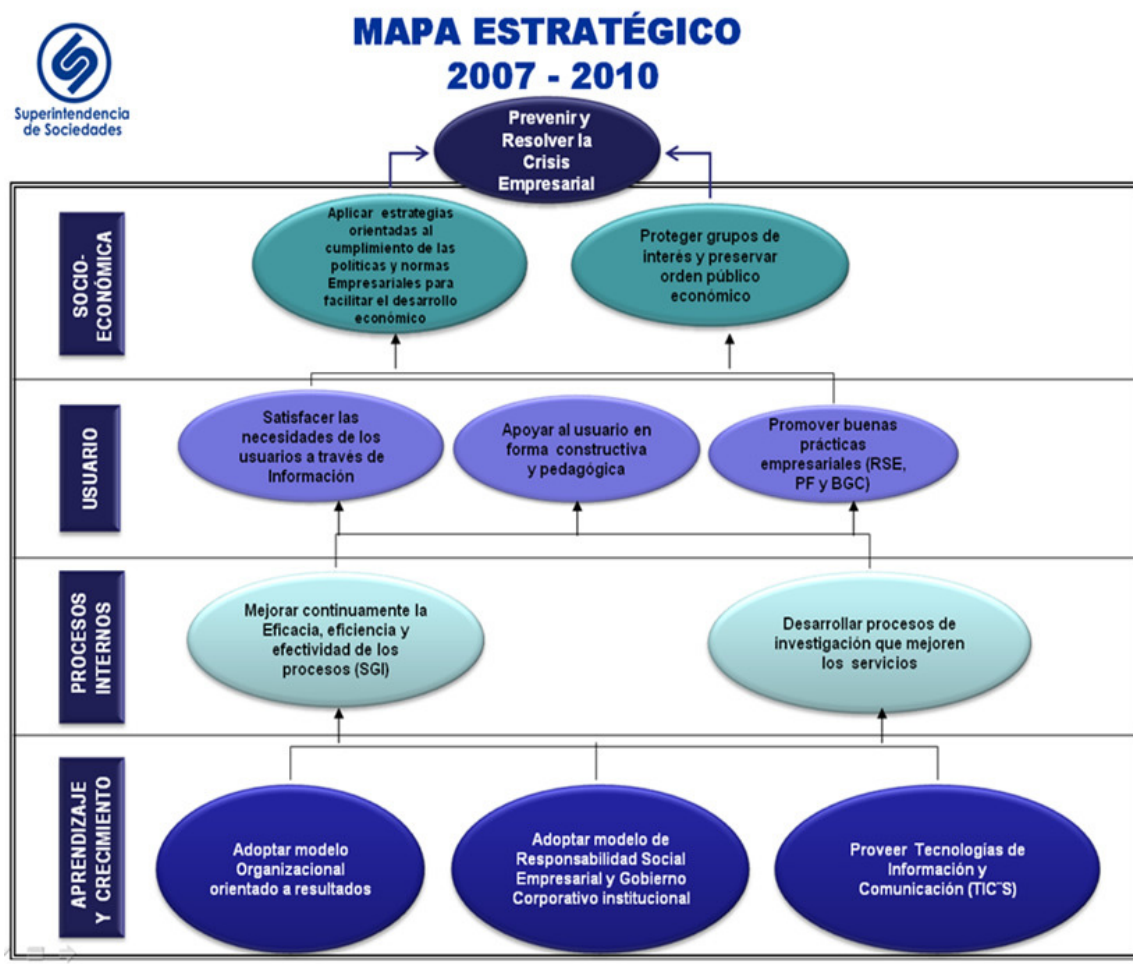


Ilustración 6. Mapa estratégico.

Fuente: <http://dinamicafinanciera.blogspot.com/p/balanced-scorecard.html>

Para que estos aspectos se cumplan, según Kaplan y Norton, el mapa estratégico debe cumplir varios principios básicos:

- La estrategia supone el equilibrio de fuerzas contradictorias.
- La correcta definición de la proposición de valor al cliente es crítica en el proceso estratégico.
- El valor nace en los procesos internos.
- La estrategia debe relacionarse con todos los procesos internos para ser integral.
- El valor de los activos tangibles nace de su capacidad para ayudar a la implantación de la estrategia. (Kaplan, 2004)

Siguiendo estos principios se logra la coherencia y el alineamiento tanto horizontal como vertical de la estrategia de la organización y además al ser una representación visual, se facilitan los procesos de seguimiento y evaluación.

Tal como lo muestra el siguiente ejemplo de un mapa estratégico.

1.2.1.7 Planes de acción

Finalmente, para completar el CMI se deben considerar los pasos específicos por seguir para alcanzar los objetivos y la visión que han sido establecidos:

Los planes de acción deben incluir tanto la persona responsable como fechas de reportes parciales y finales. En conjunto con los indicadores desarrollados, la lista de los planes de acción es uno de los principales documentos para el control de la gestión. (Olve, 2000)

Los planes de acción deben cumplir varios requisitos entre los que Martínez y Milla establecen:

- Identificar las acciones para determinar los responsables de cada objetivo estratégico
- Establecer las fechas de consecución realizando un análisis de priorización
- Definir las acciones a adoptar

- Establecer el control y seguimiento analizando los resultados o causas que lo provocan. (Martínez, 2005)

1.2.2 Definición de la estrategia empresarial

En la empresa privada, todos los directivos pretende diferenciarse de otras empresas a través de su estrategia empresarial; en el caso de la empresa pública, la estrategia tiene que ser el medio para optimizar y mejorar sus labores a corto y largo plazo. Al establecer una estrategia, la empresa imprime su sello particular en cada una de las acciones en las que tome parte. Sin una estrategia claramente definida no es posible identificar la línea de partida o de llegada para los colaboradores que son partícipes de la gestión empresarial.

Es estudiando la estrategia empresarial que verdaderamente se conoce a la institución, sus debilidades y fortalezas, pues solo así se es capaz de mejorar.

Antes de cualquier análisis o investigación sobre las influencias externas del ministerio, se debe tener clara la guía de actuación de la institución, de otra forma, será difícil tener éxito en las actividades que se emprendan.

Burgelman establece el concepto de estrategia de la siguiente manera: La teoría que la alta dirección tiene sobre la base para sus éxitos pasados y futuros. (Burgelman, 2002)

Esta definición de Burgelman se refiere, por una parte, a las acciones necesarias para llevar a la organización de lo que es a lo que quiere ser en el futuro y, por otra, deja claro que los factores que han impactado el desempeño de la organización en el pasado serán fundamentales en la determinación de la actuación futura. La estrategia es una teoría de la relación causa- efecto entre el desempeño buscado y los factores que lo influyen. De acuerdo con esta definición, la estrategia indica lo que la organización quiere lograr y los factores que influirán en su consecución o no.

Thompson y Strickland definen la gestión o administración estratégica de la siguiente manera:

Proceso administrativo de crear una visión estratégica, establecer los objetivos y formular una estrategia, así como implantar y ejecutar dicha estrategia, y después, con el transcurso del tiempo, iniciar cualesquiera ajustes correctivos en

la visión, los objetivos, la estrategia, o su ejecución que parezcan adecuados.

(Thomsom, 2003)

La gestión estratégica le proporciona un norte definido a las empresas que influye en cualquier proceso de toma de decisiones y debe pasar a la implementación para no quedarse solamente en la etapa de planeamiento.

1.2.2.1 Plan estratégico

La clave del éxito de cualquier proyecto está directamente relacionada con la planificación que se realice. El plan que se concrete debe a su vez ser realista, coherente y, además, es fundamental que indique a cada uno de los miembros de la organización que con sus habilidades e ideas puede fortalecer la empresa para alcanzar las metas planteadas. Varios autores han tratado de describir directamente los componentes de una estrategia. Un ejemplo es el de Hambrick y Fredrickson quienes distinguen entre los siguientes elementos:

- Misión (propósito y valores)
- Objetivos de largo plazo
- Estrategia
- Arreglos organizacionales (estructura, incentivos, entre otros). (Hambrick, 2001)

Partiendo del hecho de que todas las empresas privadas cuentan con un plan estratégico resulta importante analizar las estrategias de implementación de los planes para asegurarse que su repercusión tenga la importancia establecida a la hora de su planeamiento. Esto teniendo en consideración que para que una estrategia sea exitosa debe haber primero pasado por tres etapas fundamentales (Ilustración 7).



Ilustración 7. Etapas para una estrategia

Fuente: Martínez, D. y Milla, A. La elaboración del plan estratégico y su implantación a través del cuadro de mando integral. Ediciones Días de Santos: España. 2005.

En la primera de las fases, se analizan los propósitos y los objetivos de la organización ya establecidos, además del entorno interno y externo. Para seguir luego con la formulación de la estrategia que consiste en establecer estrategias desde tres perspectivas:

- La corporativa
- La competencia, (se debe analizar si aplica en el caso del Ministerio)
- La sección operativa

Finalmente, se llega a la implantación de la estrategia que requiere de controles adecuados para coordinar todas las actividades desempeñadas por la empresa.

En el planteamiento de un CMI para la gestión administrativa del Ministerio de la Presidencia, resulta fundamental la integración que tiene el plan estratégico con las acciones operacionales. Kaplan y Norton establecen esta relación mediante un ciclo cerrado de administración estratégica que permite el desarrollo, implementación, monitoreo y la evaluación del plan estratégico (Ilustración 8).

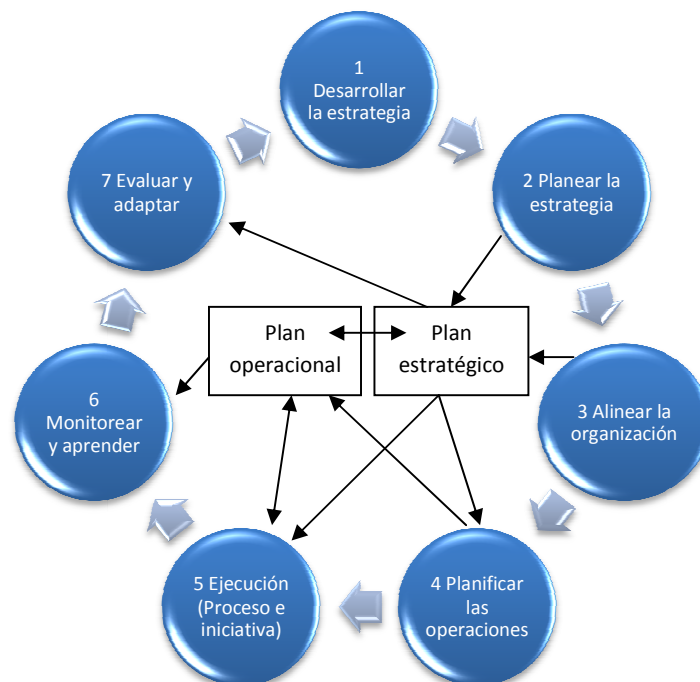


Ilustración 8. Ciclo de administración estratégica

Fuente: Kaplan, R. y Norton, D. Integrating Strategy Planning and Operational Execution: A Six- Stage System. Balanced Scorecard Report. Mayo-Junio 2008. Volumen 10, Número 3. pág. 3.

Lograr balancear las demandas de las operaciones a corto plazo con los objetivos estratégicos a largo plazo y las prioridades de la institución es un gran reto, pero es de significativa importancia en la ejecución de la estrategia.

Un sistema de manejo de plan estratégico como el propuesto por Kaplan y Norton permite que la empresa valide su estrategia y de ser necesario la modifique de forma precisa y proactiva.

1.2.2.2 Visión

Responder ¿qué queremos ser?, es el paso primordial de cualquier gerente o administrador de una empresa pública o privada; es la ruta que define el trayecto por el cual la organización va a transitar. Sin embargo, muchas veces establecer objetivos a largo plazo resulta difícil ya que hay presiones o cambios constantes que dificultan la labor de establecer la visión de lo que se quiere llegar a ser.

El problema se enfoca en que, a pesar del esfuerzo de los colaboradores en cumplir sus metas, si no existen herramientas de supervisión, no se tendrá noción de cuando se han alcanzado los objetivos o si se han desviado del trayecto trazado.

En ocasiones, pasar por alto los procesos de planeamiento estratégico en que se analizan y replantean ciertos factores, lleva a que la empresa termine con estrategias poco realistas o incluso innecesarias que no contribuyen a la verdadera razón de ser de la organización. Es por esto que la importancia de establecer una visión adecuada no puede ser ignorada; este aspecto se debe tener en todo momento claro. Una visión corporativa puede enfocar, dirigir, motivar, unificar y hasta incitar a una empresa a lograr un desempeño superior. De ahí que a labor de una estrategia es identificar y proyectar una visión clara.

Por lo tanto, el tiempo, esfuerzo y dedicación dedicados a la elaboración de la visión sean cruciales no solo en el corto, sino también en el largo plazo y en el éxito de la empresa mientras se mantenga en operación. El modelo de visión debe incluir dos elementos fundamentales:

- Lo que se busca preservar (la ideología central)
- Lo que se busca cambiar (el futuro previsto)

Resulta fundamental el hecho de que las organizaciones tengan una visión que esté en revisión y que se adapte a las necesidades y realidades contextuales. Esto debido a que no se puede comprender la naturaleza y los objetivos de la organización sin definir la visión que se quiere.

Generalmente, se entiende que la visión se refiere al perfil que tendrá la institución en el futuro, con un enfoque particular en el desempeño que tendrá la organización con respecto a su historia; al contrastar la visión con la situación actual de la organización, se obtienen los objetivos de largo plazo prioritarios para la empresa.

1.2.2.3 Misión

Partiendo de una visión claramente establecida que no deja espacio para malas interpretaciones, el siguiente paso por seguir es el establecimiento de la misión; este componente le da sentido a la labor diaria de la empresa; al contrario de la visión, la misión busca el aquí y el ahora.

Al iniciar con los planteamientos sobre el desarrollo y la importancia de la misión para la empresa, resulta primordial resaltar lo que Peter Drucker plantea sobre la misión: “Quizá la causa más importante del fracaso de una empresa sea la escasa atención que por lo regular se presta a la misión del negocio”. (Drucker, 1974)

La mayoría de las veces, las fuerzas de las organizaciones se enfocan tanto en los resultados, la mayoría de las veces financieros, que dejan por fuera la razón de la organización. Es común que los estrategas se dediquen a asuntos administrativos y tácticos y que se apresuren a establecer objetivos e implementar estrategias que se pasa por alto la elaboración de una misión.

Campbell y Nash, al contrastar los conceptos de misión y visión, indican que mientras la visión se refiere al futuro, la misión lo hace al presente. Ellos señalan que:

La misión es una explicación atemporal de la identidad y ambición de la organización; y la visión se asocia con los objetivos de largo plazo, mientras que la misión se refiere más a la forma como la organización se dirige hoy (estándares de comportamiento) y su propósito. (Campbell, 1992)

Teniendo una visión clara hacia dónde se dirige la gestión empresarial, resulta fundamental analizar la misión con que se trabaja en la empresa. Si la misión no es clara, difícilmente se alcanzarán los objetivos planteados desde la visión de la empresa.

1.2.2.4 Objetivos

Los objetivos estratégicos son los resultados que la empresa espera alcanzar, inspirados en la visión para cumplir con la misión. De esta forma, los objetivos proporcionan dirección, ayudan en la evaluación, son generadores de sinergia, son reveladores de prioridades y permiten la coordinación. Todo esto, los convierte en esenciales para las actividades de control, motivación, organización y planificación efectivas.

Para lograr lo anterior, los objetivos planteados deben ser, siempre medibles, realizables en cantidad y calidad, comprensibles, estimulantes, coherentes y escritos en forma jerárquica. Además, es necesario que la estrategia tenga objetivos claros y bien definidos, también que sean conocidos, compartidos e interiorizados por las personas de la organización. Así, Los objetivos formalizan y concretan las líneas de actuación de la empresa, proponiendo alcances realistas pero ambiciosos. (Manuera, 2007)

No se puede indicar al personal hacia dónde se deben dirigir si no existen objetivos bien planteados que sirvan de guía y que contribuyan a lograr la misión y la visión de la empresa.

1.2.2.5 Estrategia

La estrategia se refiere a la base de gestión de la organización que define la acción operacional para direccionar el rumbo de la institución. La estrategia es manejada e influenciada por el trabajo de todos los miembros de la organización. Por lo tanto, debido a su papel protagónico, no se puede quedar fuera en el análisis del plan estratégico de una empresa.

La estrategia señala el camino de acción que la empresa habrá de recorrer desde su estado actual hasta la relación que desea tener en el futuro.

Es la estrategia la que va a determinar las consecuencias de las decisiones tomadas y si se alcanzaron las metas planteadas.

1.2.2.6 Planes de acción

Los planes de acción corresponden a la programación de actividades para cumplir las metas establecidas en la estrategia organizacional. Además, responden a preguntas operativas claves de cuánto, en relación con la inversión; cuándo, en referencia al tiempo y quién, concerniente con el recurso humano.

Todo esto con el fin de lograr lo establecido en las estrategias. Los planes de acción empiezan al determinar si existe algún tipo de discrepancia entre lo que es y lo que debería de ser el actuar de la organización, en relación con la estrategia planteada, este análisis contribuye a evitar que se den choques estratégicos y permite establecer las prioridades para alcanzar la visión.

Finalmente, una vez identificadas las acciones para evitar la discrepancia de acciones, se plantea un calendario de ejecución según la prioridad establecida.

Para esto, se puede utilizar la matriz que Stephen Covey trabajó a partir del esquema propuesto por Eisenhower para categorizar las acciones según su importancia y urgencia (Ilustración 9). (Covey, 2005)

		Urgencia	
		Urgente	No Urgente
Importancia	Importante	I Crisis, Problemas apremiantes, Proyectos cuyas fechas vencen	II Prevención Construir Relaciones Reconocer nuevas oportunidades Planificación Recreación
	No Importante	III Interrupciones, Informes, Reuniones, Cuestiones inmediatas, Actividades populares	IV Trivialidades, Cartas, Llamadas, Pérdida de tiempo, Actividades agradables

Ilustración 9. Categorización de las acciones según su importancia.

Fuente: Covey, S. Siete hábitos de la gente altamente efectiva. Paidós: 2005

1.2.2.7 La evaluación de la estrategia

Una vez que se tiene la estrategia, se debe evaluar de forma continua para analizar el progreso que ha tenido su ejecución y controlar de forma más efectiva los cambios propuestos. Algunas estrategias requieren de años para llegar hasta la meta por lo que sus resultados no se verán por mucho tiempo. Los buenos estrategias deben combinar la paciencia con el deseo de llevar a cabo medidas correctivas de forma rápida cuando estas sean necesarias.

Con el propósito de que se cumpla la estrategia planteada, es necesario que sea sometida a revisión, evaluación y control constante. El mundo empresarial está en cambio constante y de forma tan rápida que las estrategias planteadas se vuelvan obsoletas casi inmediatamente.

La evaluación de las estrategias tiene como basa la realimentación oportuna y adecuada. Los resultados se deben evaluar y se tienen que cuidar la objetividad de los resultados. Un proceso de evaluación de estrategias debe incluir el análisis de los factores internos y externos que las sustentan y de ahí pasar a la medición del desempeño de la organización con base en los objetivos y metas planteadas; finalmente, se plantean y ejecutan las acciones correctivas necesarias.

De esta forma se pueden analizar las metas y los valores de la empresa para generar nuevas alternativas y establecer más criterios de evaluación. La evaluación debe ser siempre continua y no al final del proceso, pues es conveniente corregir las desviaciones que se pueda sin que sea demasiado tarde.

Existen herramientas como la auditoría estratégica, la evaluación del entorno y la auditoría interna que permiten obtener realimentación a tiempo y actuar rápidamente. El uso de estas herramientas determinará si la estrategia tomada en un inicio ha sido la correcta o si es necesario cambiarla por una nueva o un plan de contingencia.

1.2.3 Contexto interno y externo de la organización

1.2.3.1 Matriz FODA

Para que la estrategia de la institución sea exitosa, requiere el análisis y desarrollo de objetivos a lo interno y también el análisis de las situaciones externas. En este aspecto la creación de una matriz FODA es de suma importancia para determinar las relaciones entre las amenazas y

oportunidades externas con las debilidades y fortalezas internas de la organización. Lamb, Hair y McDaniel definen el análisis FODA de la siguiente manera (Ilustración 10):

El análisis situacional en donde se identifican las fortalezas de la empresa, las debilidades internas, se examinan las oportunidades y las amenazas externas. Cuando se examinan las fortalezas y debilidades internas, el gerente debe enfocarse en los recursos de la compañía, como los costos de producción, las capacidades de comercialización, los recursos financieros, la imagen de la compañía o de la marca, la capacidad de los empleados y la tecnología disponible.

Al examinar las oportunidades y amenazas externas, los gerentes de marketing analizan aspectos del ambiente de marketing. Este proceso se llama rastreo ambiental. El rastreo ambiental es la recopilación e interpretación de datos acerca de fuerzas, hechos y relaciones en el ambiente externo capaces de afectar el futuro de la empresa o la puesta en marcha del plan de marketing. El rastreo ambiental ayuda a identificar las oportunidades y amenazas de mercado y a proporcionar lineamientos para el diseño de la estrategia de marketing. (Lamb, 2003)

	Positivo	Negativo
Interno	Fortalezas	Debilidades
Externo	Oportunidades	Amenazas

Ilustración 10. Matriz FODA.

Elaborada por Ureña, 2013

1.2.3.1.1 Fortalezas

Las fortalezas describen los recursos y las destrezas que ha adquirido la institución, que serán la base para implementar mejoras en los aspectos negativos que se encuentren.

1.2.3.1.2 Oportunidades

Las oportunidades describen las posibles mejoras que están a la vista, pero si no son reconocidas a tiempo, podrían convertirse en desventajas y debilidades.

1.2.3.1.3 Debilidades

Las debilidades describen los factores en los que la organización tiene una posición desfavorable, que debe identificar para que no le genere ningún tipo de problema con respecto a las oportunidades. Al ser comparadas las oportunidades con las debilidades, se generan posibilidades de gestión y solución más favorables, que al ser tratadas por separado.

1.2.3.1.4 Amenazas

Las amenazas describen los factores que pueden poner en peligro la supervivencia de la organización, si dichas amenazas son reconocidas a tiempo pueden convertirse en oportunidades.

La importancia de realizar este análisis con la matriz FODA, radica en la facilidad para determinar de forma objetiva los aspectos de la organización que representan beneficios y, de igual forma, los que se deben mejorar.

2 Capítulo II Descripción de la situación actual del Ministerio de la Presidencia de la República de Costa Rica

Este capítulo describe al Ministerio de la Presidencia de Costa Rica desde su instauración hasta su organización (los principales despachos que lo conforman) describiendo las funciones y principales características.

En la reseña histórica se menciona el origen de la Institución, su estructura organizativa y la variación que ha tenido en varios momentos importantes desde su creación. Finalmente, se hace referencia a las cuatro perspectivas de Kaplan y Norton para el modelo de un CMI.

2.1 Descripción del marco estratégico del ministerio

2.1.1 Reseña Histórica

2.1.1.1 Primeros años de la Institución

El Ministerio de la Presidencia tiene sus orígenes en la Constitución Política de 1948, específicamente en el artículo 139 donde se contemplan las siguientes atribuciones y deberes de quien ejerza la Presidencia de la República:

- 1) Nombrar y remover libremente a los Ministros de Gobierno;
- 2) Representar a la Nación en los actos de carácter oficial;
- 3) Ejercer el mando supremo de la fuerza pública;
- 4) Presentar a la Asamblea Legislativa, al iniciarse el primer período anual de sesiones, un mensaje escrito relativo a los diversos asuntos de la Administración y al estado político de la República y en el cual deberá, además, proponer las medidas que juzgue de importancia para la buena marcha del gobierno, y el progreso y bienestar de la Nación;
- 5) Obtener permiso de la Asamblea Legislativa cuando necesite salir del territorio de Costa Rica, excepto para dirigirse a cualquiera de los países de América Central o a Panamá y por plazos no mayores de diez días cada vez, en cuyo caso deberá

comunicarlo previamente a la Asamblea Legislativa. Esta disposición es obligatoria mientras ejerza su cargo y hasta un año después de haber cesado en él.

Cuando proceda la solicitud de permiso, la Asamblea Legislativa, queda obligada a pronunciarse, concediéndolo o denegándolo en tiempo. (Así reformado por ley N. 5700 de 6 de junio de 1975) (C.R. Leyes, 1993)

Asimismo, el artículo 140 establece los deberes y derechos correspondientes, en conjunto, al Presidente (a) de la República y a los (as) Ministros (as) de Gobierno:

- 1) Nombrar y remover libremente a los miembros de la fuerza pública, a los empleados y funcionarios que sirvan cargos de confianza, y a los demás que determine, en casos muy calificados, la Ley de Servicio Civil;*
 - 2) Nombrar y remover, con sujeción a los requisitos prevenidos por la Ley de Servicio Civil, a los restantes servidores de su dependencia;*
 - 3) Sancionar y promulgar las leyes, reglamentarlas, ejecutarlas y velar por su exacto cumplimiento;*
 - 4) En los recesos de la Asamblea Legislativa, decretar la suspensión de derechos y garantías a que se refiere el inciso 7) del artículo 121 en los mismos casos y con las mismas limitaciones que allí se establecen y dar cuenta inmediatamente a la Asamblea. El decreto de suspensión de garantías equivale, ipso facto, a la convocatoria de la Asamblea de sesiones, la cual deberá reunirse dentro de las cuarenta y ocho horas siguientes. Si la Asamblea no confirmare la medida por dos tercios de votos de la totalidad de sus miembros, se tendrán por establecidas las garantías.*
- Si por falta de quórum no pudiere la Asamblea reunirse, lo hará al día siguiente con cualquier número de diputados. En este caso el decreto del Poder ejecutivo necesita ser aprobado por votación no menor de las dos terceras partes de los presentes;*
- 5) Ejercer iniciativa en la formación de las leyes, y el derecho de veto;*

6) *Mantener el orden y la tranquilidad de la Nación, tomar las providencias necesarias para el resguardo de las libertades públicas;*

7) *Disponer la recaudación e inversión de las rentas nacionales de acuerdo con las leyes;*

8) *Vigilar el buen funcionamiento de los servicios y dependencias administrativos;*

9) *Ejecutar y hacer cumplir todo cuanto resuelvan o dispongan en los asuntos de su competencia los tribunales de justicia y los organismos electorales, a solicitud de los mismos;*

10) *Celebrar convenios, tratados públicos y concordatos, promulgarlos y ejecutarlos una vez aprobados por la Asamblea Legislativa o por una Asamblea Constituyente, cuando dicha aprobación la exija esta Constitución.*

Los protocolos derivados de dichos tratados públicos o convenios internacionales que no requieran aprobación legislativa, entrarán en vigencia una vez promulgados por el Poder Ejecutivo.

(Así reformado por ley No. 4123 de 31 de mayo de 1968)

11) *Rendir a la Asamblea Legislativa los informes que ésta le solicite en uso de sus atribuciones.*

12) *Dirigir las relaciones internacionales de la República.*

13) *Recibir a los Jefes de Estado así como a los Representantes Diplomáticos y admitir a los Cónsules de otras naciones;*

14) *Convocar a la Asamblea Legislativa sesiones ordinarias y extraordinarias;*

15) *Enviar a la Asamblea Legislativa el proyecto de Presupuesto Nacional en la oportunidad y con los requisitos determinados en esta Constitución;*

16) *Disponer de la fuerza pública para preservar el orden, defensa y seguridad del país;*

17) *Expedir patentes de navegación;*

18) Darse el reglamento que convenga para el régimen interior de sus despachos y expedir los demás reglamentos y ordenanzas necesarios para la pronta ejecución de las leyes;

19) Suscribir los contratos administrativos no comprendidos en el inciso 14) del artículo 121 de esta constitución, a reserva de someterlos a la aprobación de la Asamblea Legislativa cuando estipulen exención de impuestos o tasas, o tengan por objeto la explotación de servicios públicos, recursos o riquezas naturales del Estado.

La aprobación legislativa a estos contratos no les dará carácter de leyes ni los eximirá de su régimen jurídico administrativo. No se aplicará lo dispuesto en este inciso a los empréstitos u otros convenios similares, a que se refiere el inciso 15) del artículo 121, los cuales se regirán por sus normas especiales.

(Agregado según ley No. 5702 de 5 de junio de 1975)

20) Cumplir los demás deberes y ejercer las otras atribuciones que le confieren esta Constitución y las leyes. (C.R. Leyes, 1993)

Pero nunca se ha aprobado una ley orgánica que estipule la creación de un ministerio como un ente autónomo, más bien, el funcionamiento de ese ente estatal siempre se vio inmerso como un organismo de asesoría y soporte para el presidente y las actividades que desarrolla corresponden a labores y funciones bien definidas que no existían. Así se puede corroborar en la Memoria Anual 1969-1970 del Ministerio de la Presidencia, donde, en la carta de rendición de cuentas, el ministro de ese entonces, Miguel Ángel Rodríguez, explica los cambios que ha sufrido la organización y como empieza un proceso de reorganización para su estructuración y definición de labores:

Durante estos años cambio de manera notoria la organización institucional del Ministerio de la Presidencia, tanto por la adscripción de la Procuraduría General de la República y eventualmente el Ministerio Público según proyecto de ley presentado a la Asamblea Legislativa, como por la desaparición de la Agencia de Seguridad que pasó a formar parte de la Dirección de Investigaciones Criminales del Ministerio de Seguridad y de la Dirección General de Defensa Civil que se trasladó al Ministerio de Transportes. (Presidencia, 1968)

2.1.1.2 Independencia Administrativa

En 1970, se tomaron las primeras decisiones para darle autonomía al Ministerio y, poder asignarle labores específicas dentro del Gobierno Central, el presidente de la República de entonces, José Figueres Ferrer, en la ley 4701 para el presupuesto de 1971 (Planificación, 2012), determinó definir y asignar una partida para lo que se llamó el Ministerio de la Presidencia de la República de Costa Rica.

Mediante este mandato se nombró a Carlos M. Coto Albán, como Ministro de la Presidencia y durante su administración, se definieron las funciones, la organización administrativa y la ejecución de varias obras y proyectos.

2.1.1.2.1 Funciones principales

Entre las funciones principales del Ministro de la Presidencia se encuentran las siguientes:

- Coordinación de labores de la Presidencia de la República con la Asamblea Legislativa y con los distintos ministerios.
- Sirve de comunicación entre el señor Presidente de la República y el Consejo de Gobierno con los demás órganos del Estado y el sector privado.
- Brinda asesoría técnica al señor Presidente en asuntos legales, de administración y planificación
- Coordina las labores de las dependencias que están adscritas a la Presidencia de la República

2.1.1.2.2 Organigrama

El primer organigrama que se le asignó al Ministerio de la Presidencia se muestra a continuación (Ilustración 11).

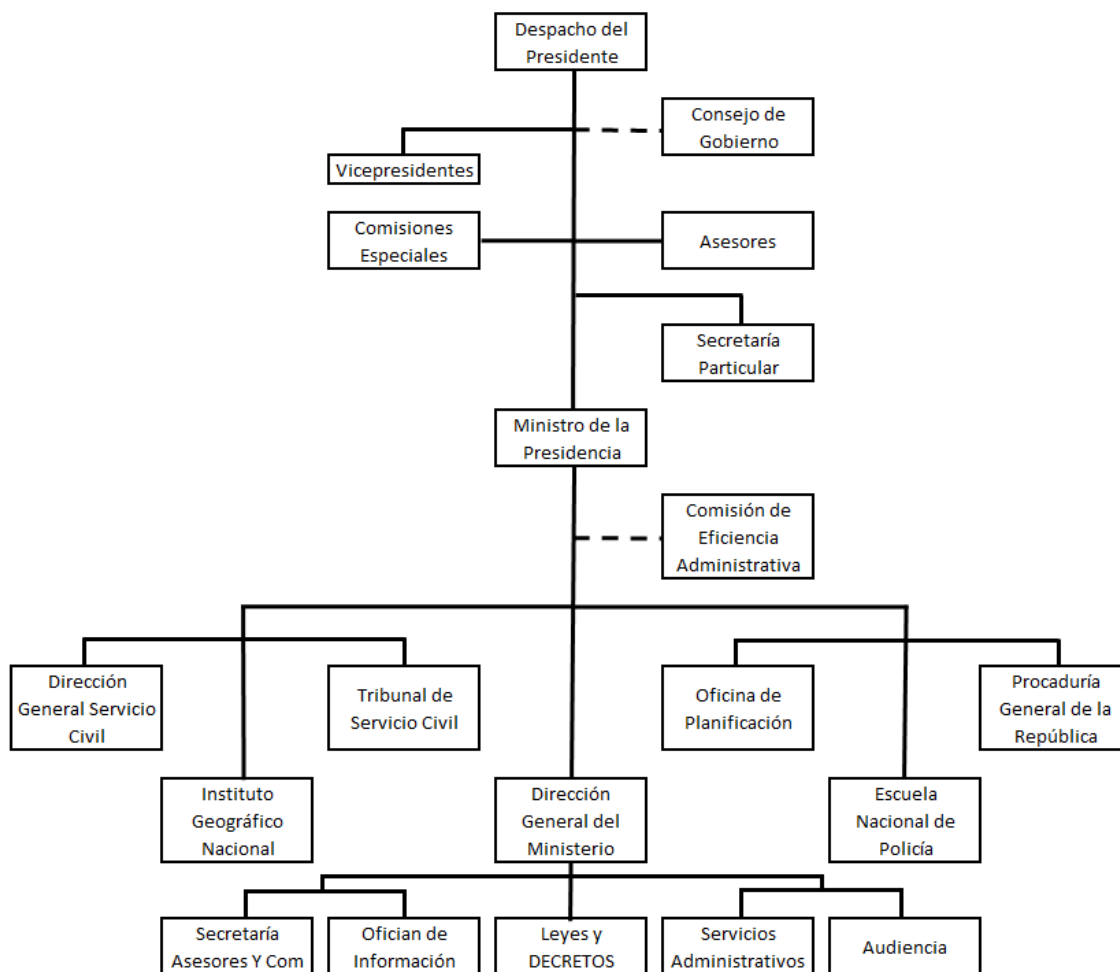


Ilustración 11. Primer Organigrama del Ministerio de la Presidencia 1971.

Fuente: Memoria Anual 1970-1971, Ministerio de la Presidencia

2.1.1.2.3 Organización del Ministerio

Se definen seis dependencias que están adscritas al Ministerio de la Presidencia, ellas son las siguientes:

- Dirección General del Servicio Civil
- Instituto Geográfico Nacional
- Tribunal Superior del Servicio Civil
- Oficina de Planificación
- Escuela Nacional de Policía
- Procuraduría General de la República

Además la Dirección Administrativa, cuenta con cinco áreas, que le permiten ejercer sus funciones operacionales:

- Secretaría Asesores y Comunicación
- Oficina de Información
- Leyes y Decretos
- Servicios Administrativos
- Audiencia

2.1.1.2.4 Proyectos

Entre los principales proyectos de esa administración se encuentran:

- Reorganización sistema de decretos, donde se establece una nomenclatura única de los decretos ejecutivos.
- Proyecto de Código Municipal, donde se analiza y proponen mejoras para el Código Municipal vigente.
- Ley General de Administración Pública, donde se regula el accionar del Poder Central.
- Ley Orgánica del Ministerio de Seguridad Pública, se efectúa un estudio administrativo para un diagnóstico de la organización del despacho de Seguridad Pública.
- Asuntos de ocupación precaria, donde se intervino en muchos casos de ocupación precaria.
- Proyecto de la creación de la Dirección de los Recursos Naturales, donde se realiza un estudio de factibilidad para crear la Dirección de Recursos Naturales.

2.1.1.3 Declaración de Ministerio

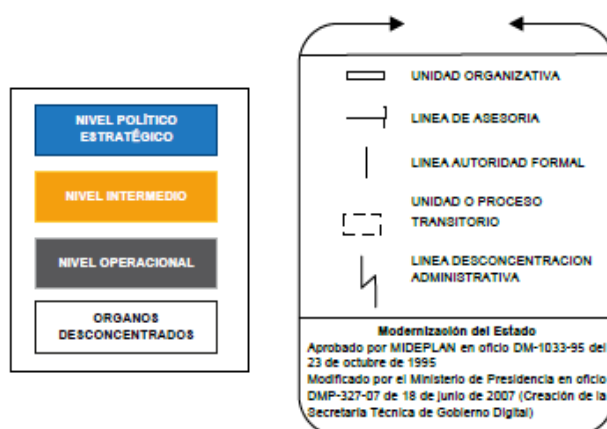
En 1978, con la Ley No. 6227, Ley General de la Administración Pública, en el artículo 23, se le crea con el rango de ministerio, el Ministerio de la Presidencia de la República de Costa Rica y pasa a ser parte del Poder Ejecutivo con todas los deberes y atribuciones que asigna la Constitución Política en los artículos 140 y 141:

Se dispuso que las carteras ministeriales serían: a) Presidencia; b) Relaciones Exteriores y Culto; c) Gobernación y Policía; ch) Justicia y Gracia; d) Seguridad Pública; e) Hacienda; f) Agricultura y Ganadería; g) Economía, Industria y Comercio (así reformado por el artículo 15 de la Ley No. 7152 de 5 de junio de 1990); h) Ambiente y Energía (así reformado por el artículo 15 de la Ley No. 7152 de 5 de junio de 1990. El artículo 116 de la Ley Orgánica del Ambiente No. 7554 del 4 de octubre de 1995 modificó el nombre del Ministerio en la forma indicada);i) Obras Públicas y Transportes; j) Educación Pública; k) Salud; l) Trabajo y Seguridad Social; m) Cultura, Juventud y Deportes; n) Planificación Nacional y Política Económica; ñ) Ciencia y Tecnología.

2.1.2 Estructura Organizativa

El Ministerio de la Presidencia cuenta con una estructura administrativa compleja, ya que por muchos años funcionaron dos organizaciones individuales, Presidencia de la República y Ministerio de la Presidencia, cuyo objetivo era suplir las distintas necesidades administrativas del Presidente de la República, pero, a partir del 2010, se inició un proceso de unificación de ambas organizaciones, en busca estandarizar procesos, disminuir gastos, mejorar la eficiencia, aplicar controles administrativos y eliminar la duplicidad de labores.

En el nuevo formato, el Ministerio cuenta con 292 colaboradores, incluidos el Presidente de la República, los vicepresidentes, el ministro y viceministro de la presidencia, así como el personal operativo de la Institución.



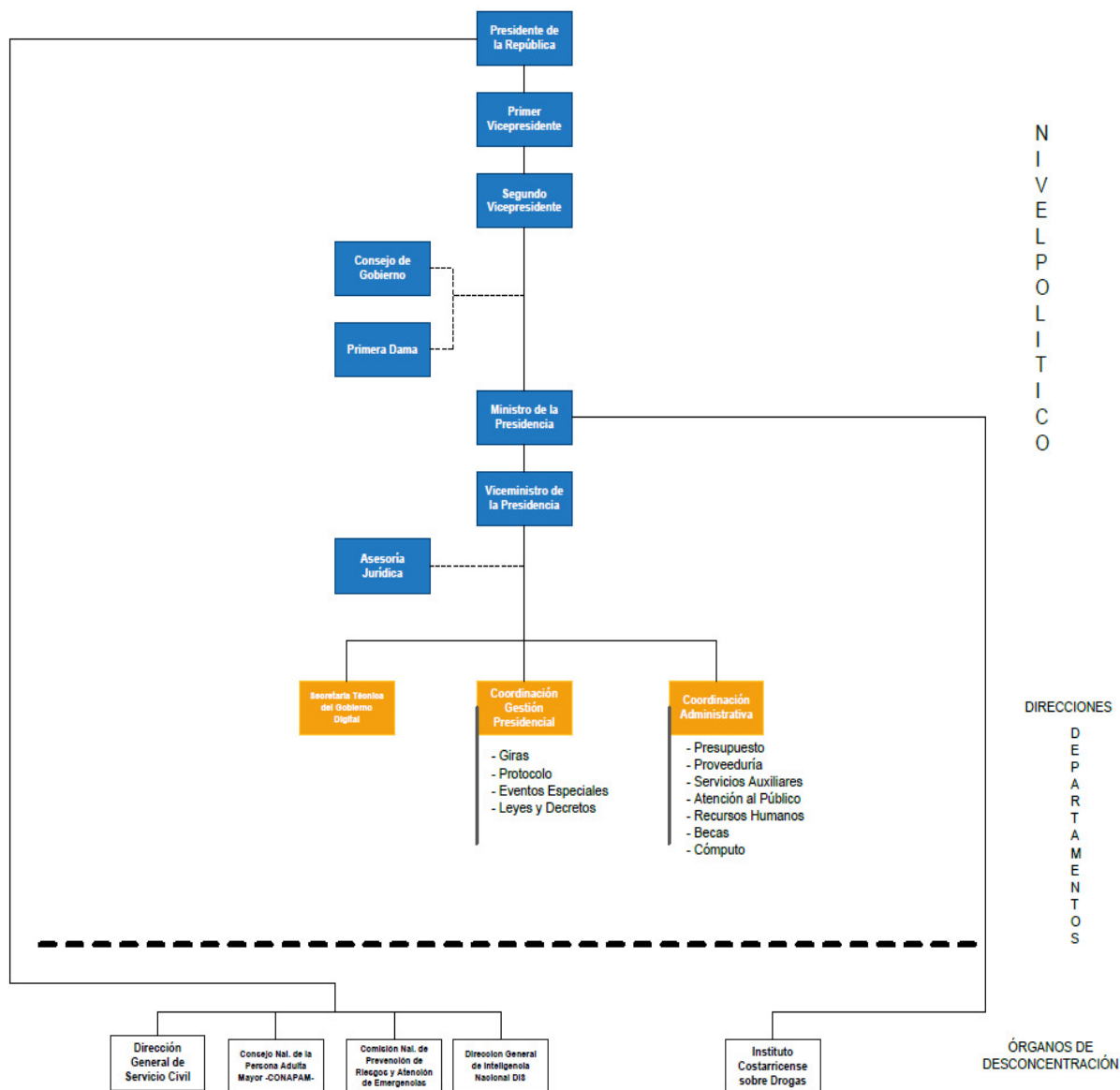


Ilustración 12. Organigrama del Ministerio de la Presidencia.

Fuente: Estructuras Organizacionales, Instituciones Públicas de Costa Rica, Mideplan, octubre 2012

La Ilustración 12 muestra el organigrama actualizado del Ministerio de la Presidencia, en el cual se muestra la estructura organizativa de la institución; presenta como novedad la fusión de las dos organizaciones, Ministerio de la Presidencia y Presidencia de la República, que se encontraban separadas administrativamente en el pasado. Además, incluye la división clara entre los niveles políticos, integrados en su mayoría por las gerencias y direcciones de los departamentos, cuyos jerarcas no se mantienen constantes en sus puestos, por el carácter político de su

nombramiento; no obstante, también hay colaboradores permanentes, que mayoritariamente son el personal operativo.

Los niveles azules y anaranjados en la ilustración representan el personal interino, que al menos cada cuatro años cambia por el ingreso de nuevos jerarcas y el nivel gris es el personal permanente, cuyo puesto no se ve comprometido con el cambio de gobierno.

El Ministerio de la Presidencia busca definir jerárquicamente los niveles de autoridad administrativa, donde el funcionario con mayor rango es el presidente de la República, seguido por los vicepresidentes, el Consejo de Gobierno, la primera dama y el ministro y viceministro.

En la sección que corresponde a la parte operacional del Ministerio, hay tres áreas: Secretaría Técnica del Gobierno Digital, Coordinación Gestión Presidencial y Coordinación Administrativa y en un nivel inferior, las direcciones de departamento.

Es importante mencionar que del Ministerio depende una serie de órganos descentralizados para la asignación de recursos mediante el presupuesto asignado al Ministerio de la Presidencia, pero manteniendo su total independencia administrativa, por lo que para efectos de este análisis, no serán tomados en cuenta esas dependencias descentralizadas.

2.1.3 Misión

La misión del Ministerio de la Presidencia es la siguiente:

Brindar soporte político y técnico permanente a la gestión presidencial necesaria para la toma de decisiones, mediante la coordinación, definición, evaluación y seguimiento de las políticas nacionales, sirviendo de enlace entre el Gobierno y los Órganos del Poder Ejecutivo, instituciones autónomas, entes privados y sociedad civil organizada.

Además, se encarga de canalizar la comunicación entre el Gobierno y la Asamblea Legislativa, para coordinar la promulgación de los instrumentos legales necesarios para el adecuado accionar de los sectores: público, privado y sociedad en general.

(Presidencia, Informe General presentado al Ministerio de Hacienda 2012, 2012)

2.1.4 Visión

Como visión del Ministerio de la Presidencia se ha definido lo siguiente:

Ser el Órgano facilitador del diálogo a nivel nacional, en la búsqueda de soluciones y acciones estratégicas del Gobierno, manteniendo la coordinación entre el Poder Ejecutivo, Sector Descentralizado, Poderes del Estado y sociedad civil organizada. (Presidencia, Informe General presentado al Ministerio de Hacienda 2012, 2012)

2.1.5 Objetivos Estratégicos

Los objetivos estratégicos del Ministerio de la Presidencia son:

- Fortalecer la capacidad de actuación del Poder Ejecutivo y de las instituciones descentralizadas, mediante la publicación de decretos que regulen la planificación y la conducción política.
- Impulsar proyectos de Ley que permitan el crecimiento económico y el bienestar social de la población.
- Dar seguimiento a las acciones, planes y programas aprobados en el seno de la Junta Directiva y dotar de recursos financieros al Instituto Costarricense sobre Drogas para el cumplimiento de las funciones asignadas por Ley relativas al combate contra los estupefacientes, sustancias psicotrópicas, drogas de uso no autorizado, legitimización de capital y actividades conexas.
- Desarrollar mecanismos que agilicen el accionar del sector público relativo a los grupos organizados de la sociedad civil con la finalidad de garantizar eficiencia en la solución de problemas nacionales, regionales y locales.
- Prever situaciones que pongan en riesgo la integridad territorial y la estabilidad el país. (Presidencia, Informe General presentado al Ministerio de Hacienda 2012, 2012)

2.2 Situación actual del Ministerio

A continuación se presenta la situación actual de las áreas operativas del Ministerio.

2.2.1 Dirección Asesoría Jurídica

2.2.1.1 Objetivos

2.2.1.1.1 Objetivo General

(Presidencia, Informe de Gestión de Dirección de Asesoría Jurídica 2011, 2011).

Asesorar técnica y jurídicamente a los Ministros, Viceministros de la Presidencia, a la Dirección General con todas sus unidades funcionales y administrativas que la conforman y a los programas adscritos en los temas que se consultan con el fin de que sus actuaciones se ajusten al principio de legalidad y a los principios de ética y de eficiencia en la función pública.

2.2.1.1.2 Objetivos Específicos

- Promover y divulgar las nuevas leyes y reglamentos que rigen a partir de enero del 2011.
- Capacitar a las unidades administrativas, así como a los funcionarios de la Presidencia de la República y Ministerio de la Presidencia, sobre el impacto y alcances de la nueva legislación.
- Emitir los criterios legales, pronunciamientos e informes técnicos en diversas materias para evacuar las consultas que se realicen en el Ministerio y programas adscritos.
- Tramitar y resolver todo tipo de reclamos administrativos.
- Fungir en el Ministerio como órgano director de los procedimientos administrativos conforme a la Ley General de Administración Pública y leyes especiales y participar como miembro en los programas y entes adscritos.
- Revisar y formalizar los procesos de la contratación administrativa.
- Emitir el Visado de legalidad de las diferentes resoluciones administrativas.
- Participar en las distintas comisiones de trabajo.
- Preparar propuestas de respuestas de recursos de amparo y acciones de inconstitucionalidad.

2.2.1.2 Cambios en la gestión

Durante el 2011, la Asamblea Legislativa de Costa Rica aprobó un total de 104 leyes, pero eso no significó que se presentaran reformas significativas en el ordenamiento jurídico, que incidieran directamente en el quehacer de esta Dirección Jurídica, las únicas leyes o reformas que de alguna manera podrían tener algún tipo de impacto directo en el Ministerio de la Presidencia son las siguientes:

- Ley N°8978 adición del artículo 7 bis a la ley n.º1581, estatuto de servicio civil, de 30 de mayo de 1953, y sus reformas
- Ley N° 8956 Ley reguladora del contrato de seguros
- Ley N° 8923 Aprobación de la adhesión a la convención para la eliminación del requisito de legalización para los documentos públicos extranjeros
- Ley N° 8968 Protección de la persona frente al tratamiento de sus datos personales
- Ley N°8976 Reforma del transitorio xii de la ley n.º8696, reforma parcial de la ley de tránsito por vías públicas terrestres, n.º7331, y normas conexas, de 7 de diciembre de 2008, y del artículo 10 de la ley n.º6324, ley de administración vial, de 24 de mayo de 1979, y sus reformas
- Ley N° 8978 Adición del artículo 7 bis a la ley n.º1581, estatuto de servicio civil, de 30 de mayo de 1953, y sus reformas
- Ley N° 8990 Modificación de la ley n.º8220, protección al ciudadano del exceso de requisitos y trámites administrativos
- Ley N°9003 Reforma del artículo 102 de la ley n.º 7135, ley de la jurisdicción constitucional.

2.2.1.3 Acciones de la gestión

- Mayor estudio y aplicación de las nuevas leyes con vigencia de entrada en el año 2012, en materias propias del derecho público.
- Un constante y actualizado compromiso con el control interno.
- Compromiso de revisión trimestral de los objetivos propuestos, valoración constante del riesgo y ejecución de acuerdos tomados en las reuniones realizadas.
- Constancia en la rotación y redistribución de tareas y actividades ejecutables.

- Delegación de funciones en los titulares subordinados con asignación de responsabilidades específicas.
- Discusión interna para unificación de criterios.
- Constancia, seguimiento, diligencia, capacitación y consolidación de los procesos y medidas de control interno, establecimiento de mecanismos que garanticen la eficiencia y la eficacia en estricto apego del principio de legalidad.
- Continuidad en la garantía del debido proceso en nuestras actividades.
- Implementar la plataforma electrónica para la gestión digital de trámites.
- Capacitar a los funcionarios en materia de gestión financiera y presupuestos públicos
- Actualizar a los colaboradores en materia de jurisprudencia de Contratación Administrativa, administración pública, constitucional, materia laboral, y constitucional y de control interno.
- Dotar a todos los funcionarios de una firma digital para las diferentes gestiones administrativas.
- Colaborar en la revisión y promulgación del Código de Ética institucional.

2.2.1.4 Logros de la gestión

- Consolidación de la reducción al máximo posible, en cuanto a los trámites que se llevan a cabo en esta Dirección de los plazos en los procesos de contratación administrativa.
- Consolidación de la mejora de los registros, controles y estadísticas de los trámites de contratación administrativa que ingresan a la Dirección Jurídica.
- La realización de varias actividades de capacitación y retroalimentación, tanto a lo interno de la Dirección Jurídica como en relación con otros programas y despachos de la Presidencia y del Ministerio de la Presidencia.
- Asimismo, se aprecia el cumplimiento de las metas operativas establecidas dentro del citado plan de trabajo:
 - ♦ Se superó el número proyectado de 10 sesiones del Consejo de Personal a 13 en total.
 - ♦ Como parte de las labores propias de la Dirección, a lo largo del 2011 se brindó constante apoyo técnico jurídico y de seguimiento a la Dirección General, en los

siguientes asuntos: Comisión Palma Tica; Comisión de Archivo; así como la revisión de diversos informes Contraloría General de la República

- ◆ Se cumplió con la presentación de todos los informes requeridos por la Ley de Control Interno (SEVRI-Autoevaluación).
- ◆ Se dio cumplimiento a las tareas asignadas por la Ley de Archivo Nacional.

2.2.2 Dirección Financiera

2.2.2.1 Cambios de la gestión

(Presidencia, Informe de Gestión de Dirección Financiera, 2012)

- Cambios en los procesos de órdenes de inicio y compra de tiquetes en el Sistema COMPRARED.
 - ◆ Como parte de los procesos de firma digital que el Ministerio de Hacienda viene implementando desde inicios de este año, se han presentado serias inconsistencias las cuales se han informado a los diferentes entes rectores, lo cual siempre contempla un alto grado de riesgo.
- Irrespeto a las fechas de recibo de documentos establecidas vía circulares.
 - ◆ Se mantiene como situación de riesgo el que los despachos y oficinas internas como los programas e instituciones adscritas a la Presidencia de la República y el Ministerio de la Presidencia, en muchas ocasiones entregan sus informes, documentos y proyectos de presupuestos solicitados tardíamente, lo que provoca acumulación de documentos en esta Dirección Financiera, pues hay poco tiempo para revisión, análisis, consolidación y posterior remisión a los entes solicitantes de la documentación; consecuentemente, hay riesgo de que los documentos puedan contener errores y que no se detecten.
- Ausencia del Sistema de Costeo
 - ◆ La ausencia de un sistema de costeo por despacho no permite cumplir con las directrices y normas establecidas por el Ministerio de Hacienda y el Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica en relación con los informes solicitados de

gestión presupuestaria y evaluación de los objetivos de las acciones estratégicas incluidas en el Plan Nacional de Desarrollo.

2.2.2.2 Acciones de la gestión

- En cuanto a formulación del Proyecto de Presupuesto del Ministerio de la Presidencia y la Presidencia de la República para el período 2011, se procedió en primera instancia a realizar reuniones de coordinación por parte del Comité Institucional de Presupuesto y con los directores de programas. Se enviaron las directrices, matrices y oficio con la fecha límite de recepción de documentos a los programas e instituciones y, finalmente, esta Dirección Financiera realizó el respectivo análisis, conformación de los programas 021 y 034 y consolidación de los demás y la entrega del al Ministerio de Hacienda el 15 de junio del 2010. Por último, se defendió conjuntamente con la Directora General y el Ministro de la Presidencia ante la Asamblea Legislativa el 14 de setiembre 2010.
- Se procedió a elaborar y consolidar el Plan Operativo Institucional para el 2011 de los programas 021-034 Administración Superior de la Presidencia de la República y del Ministerio de la Presidencia respectivamente.
- Recibimos, analizamos, confeccionamos y consolidamos las cinco solicitudes de modificaciones presupuestarias y el presupuesto extraordinario del 2010 y fueron remitidos a la Dirección General de Presupuesto Nacional en cumplimiento con las fechas preestablecidas.
- Relacionado con el control jurídico, contable y técnico de los documentos de ejecución presupuestaria, esta Dirección Financiera revisó, analizó y aprobó , los documentos que se presentaron para trámite y devolución de aquellos que no cumplieron con la normativa jurídico-contable vigente. Se recibieron los documentos de ejecución presupuestaria a saber: solicitudes de órdenes de inicio, pedido de compra, reservas de recursos, facturas, adelanto y liquidación de viáticos, solicitudes de cheques y otros semejantes.
- Se procedió durante el 2010 a elaborar 51 propuestas de proveedores (2516 documentos) por un monto total de €1.766.908.084,01, 96; propuestas de viáticos (2758 documentos) por un monto de €106.510.813,95; 12 propuestas de combustible (95 documentos) por un monto de €133.365.444,15; 24 propuestas para pago de cuotas de la CCSS (224

documentos) por un monto de ¢947.300.336,07; 16 propuestas de pago de transferencias a adscritas y entes privados (42 documentos) por un monto de ¢35.028.852.295,96 y 7 propuestas de asociaciones solidaristas (8 documentos) por un monto de ¢157.032.643.91. La confección de esas propuestas incluyeron: revisión de facturas o documentos según correspondiera, inclusión en SIGAF, conformación de propuesta de pago y verificación de la propuesta de pago girada por la Tesorería Nacional. En resumen, se elaboraron 206 propuestas de pago, en las cuales se tramitaron 5.643 documentos para un total de 38.139 millones de colones pagados.

- Además de esos pagos, se realizaron transferencias electrónicas por la suma de 16.8 millones de colones y 4.000 dólares de las cuentas de garantías. Es importante resaltar que para ambas cuentas existe un control contable y de cuentas; adicionalmente, se lleva la custodia de todos los valores y los depósitos.
- La Dirección Financiera impulsó durante el 2010 la desconcentración de los procesos de consultas y creación de reservas en el Sistema SIGAF por parte de los programas presupuestarios, para lo cual fueron remitidas diferentes notas a la CCAF, la cual autorizó la solicitud con la condición de que se debía establecer un proceso interno derivado del procedimiento general del Sistema de Administración Financiera AP-0104. La Dirección Financiera respondió que para lograr un grado de descentralización sería necesario que el Ministerio de Hacienda realizara los cambios necesarios, de manera que la participación y responsabilidad de los directores de cada programa presupuestario estuviera delimitada, debido a la asignación de los respectivos roles y perfiles. En resumen, la Dirección Financiera coordinó con la Dirección de Presupuesto Nacional y actualmente cada programa ya tiene su perfil activo, únicamente está pendiente la fecha de la parametrización del sistema.

2.2.2.3 Logros de la Gestión

- En relación con el propósito establecido de administrar, controlar y dar seguimiento al gasto de combustible a través la cuenta maestra del Sistema de Compras del Banco de Costa Rica, la Dirección Financiera procedió a recibir diferentes oficios donde se pidió la aprobación de solicitudes de tarjetas personales o modificación de parámetros, mediante el cotejo de la información con el archivo de datos respectivo y el envío de la solicitud de

emisión de tarjetas. Se elaboraron 12 informes mensuales del gasto de combustible dirigido a la Dirección General, donde se informó de la confrontación de los *vouchers* y facturas de combustible con el estado de cuenta emitido por el Banco de Costa Rica y las inconsistencias que se presentaron.

- De conformidad con los oficios, circulares y directrices según correspondiera, se procedió a preparar y presentar todos los informes solicitados tanto por el Ministerio de Hacienda, MIDEPLAN, Contraloría General de la República, Asamblea Legislativa y demás entes rectores.
- Se procedió a confeccionar los manuales de procedimientos, los cuales fueron autorizados por el Despacho del Ministro. Cabe aclarar que esos documentos debieron ser modificados durante el 2011 por cuanto algunos han perdido vigencia y en otros casos los procedimientos fueron modificados por el Ministerio de Hacienda.
- Se atendieron e implementaron las observaciones y consultas planteadas por parte de las auditorías interna y externa que se realizaron.
- Se implementaron las medidas propuestas como resultado de la autoevaluación del control interno y la valoración del riesgo institucional.

2.2.3 Dirección Leyes y Decretos

2.2.3.1 Objetivos

(Presidencia, Informe de Gestión de Dirección de Leyes y Decretos 2011, 2012)

El objetivo primordial de la Dirección es continuar con el sistema de "*Presidencia Digital*", que consiste en recibir y tramitar todos los actos administrativos por medio de Internet, utilizando el sistema denominado *On Base* y disminuir la posibilidad de error.

Contar con equipo electrónico de punta, acorde con las labores que se desarrollan en forma digital y dejando de lado el uso de papel, aspecto importante para el buen desempeño de las labores y ser más eficientes en el proceso a nivel nacional.

2.2.3.2 Cambios de la gestión

No se presentó ningún cambio jurídico que pudiera afectar o variar la función o gestión de esta Dirección.

2.2.3.3 Acciones de la gestión

El plan de acción de la Dirección de Leyes y Decretos consiste en concretizar el “*Manual de Procedimientos*” instaurado en el nuevo proceso del sistema de Presidencia Digital que está empleando Leyes y Decretos para el trámite de los documentos.

No obstante, en el “Plan de Acción del 2011”, se sugirió la necesidad de realizar el traslado horizontal de la plaza que está ocupando el Lic. Leonardo Ramírez Miranda del Ministerio de Seguridad Pública al Ministerio de la Presidencia y que está en calidad de convenio desde el año 2008 al día de hoy, en esta Dirección.

Por otra parte, para diciembre del 2011 la primera etapa del sistema de *Presidencia Digital* quedó implementada; restan la ejecución de la segunda etapa.

2.2.3.4 Logros de la gestión

Un hecho relevante de la gestión de esta Dirección, fue haber logrado durante un año estabilizar el sistema de “*Presidencia Digital*” en el Poder Ejecutivo.

Tabla 1. Periodo del 1 de diciembre del 2010 al 21 de diciembre del 2011

	Total	Aprobadas	Rechazadas
Resoluciones	7120	6649	471
Acuerdos MP-PE y general por ministerio	2253	2094	159
Decretos	883	615	268
Liquidación de gastos	111	88	23
Acuerdos CG	92	92	0
Directrices	23	18	5
Fe de erratas	18	15	3
Letra patente	12	8	4
Total	10.512	9.579	933

Fuente: Informe de Gestión de Dirección de Leyes y Decretos

Después de haber realizado diversas reuniones con los diferentes ministerios, para coordinar el envío y recepción de los actos administrativos mediante el sistema de *Presidencia Digital*, los resultados han sido satisfactorios y el sistema ha evolucionado de la mejor manera.

Cabe indicar que esta Dirección revisa la forma y la legalidad de los actos administrativos que se generan en todo el Poder Ejecutivo, los cuales deben ser firmados por el/la/ Presidente/a o el Vicepresidente en ejercicio. A continuación se muestra un cuadro que refleja la cantidad de documentos que se tramitaron en el 2011.

Por otra parte, esta Dirección recibió y tramitó proyectos del Poder Ejecutivo y leyes aprobadas por la Asamblea Legislativa. A continuación detalla numéricamente:

Tabla 2. Periodo del 1 de diciembre del 2010 al 21 de diciembre del 2011

	Total
Proyectos	65
Leyes	115

Fuente: Informe de Gestión de Dirección de Leyes y Decretos

2.2.4 Dirección Transportes

2.2.4.1 Objetivos

(Presidencia, Informe de Gestión de Dirección de Transportes 2011, 2012)

2.2.4.1.1 Objetivo General

Organizar los procesos y actividades que lleva a cabo la Dirección de Transportes, mediante controles, que permitan brindar un servicio eficaz y eficiente.

2.2.4.1.2 Objetivos Específicos

- Ofrecer servicio de transporte de calidad a los funcionarios institucionales.
- Garantizar que la flota institucional este en buen estado, a fin de brindar seguridad a los usuarios institucionales.
- Colaborar en el cumplimiento de las metas de los otros departamentos.

- Proveer soporte, mantenimiento y optimización de recursos en toda la flota institucional.
- Evaluar las licitaciones, adquisiciones y compras de accesorios y repuestos

2.2.4.2 Cambios de la gestión

En cuanto a modificaciones de normas, se modificó la Ley General de Tránsito No. 7331 del 13 de abril de 1993 y sus reformas. Dichas reformas están entrando en vigencia paulatinamente.

Se está trabajando en la modificación del Reglamento Interno del Uso de Vehículos del Ministerio de la Presidencia y Presidencia de la República, a fin de adjuntarle los cambios implementados en la Ley General de Tránsito, además de incorporarle las nuevas directrices de control interno, uso de vehículos y abastecimiento de combustible.

2.2.4.3 Acciones de la gestión

- Se continúa con el sistema FileMaker para llevar los controles de uso de combustible.
- Se crearon reservas económicas para solventar situaciones que se presenten con el sistema de tarjetas para abastecimiento de combustible.
- Se revisó el inventario de vehículos así como el equipo asignado al área para verificar y detectar cualquier anomalía.
- Se mantiene contratos con talleres externos, a fin de brindar mantenimiento correctivo de calidad a la flota institucional.
- Se logró mitigar los riesgos en condición de precaución expuestos en el SEVRI

2.2.4.4 Logros de la gestión

- Renovación de la flota vehicular
 - ◆ Se logró un canje puro de vehículos, se entregaron dos Audis A6 por cinco vehículos de uso administrativo.
- Atención al usuario
 - ◆ El apoyo al usuario que brinda el Departamento de Transporte permite cumplir a tiempo con las funciones y actividades institucionales. Estos servicios se solicitan por

medio de una fórmula debidamente prenumerada y firmada por el responsable del área o a través de un correo electrónico.

- Servicio de Mantenimiento
 - ◆ Se mantiene un proceso de reparaciones menores internas en el taller institucional, así como contratos con talleres externos para el mantenimiento correctivo.
 - ◆ Se efectuó mantenimiento tanto preventivo como correctivo a la flota institucional.
- Aspectos Administrativos / Gestión

La labor de gestión se basó en el trabajo de la Dirección, tanto a nivel interno y externo. Dentro de las acciones realizadas en este punto, se puede mencionar las siguientes:

- ◆ Se concluyó con la segunda etapa de techado del parqueo sur institucional.
 - Reacondicionamiento de las áreas de parqueo institucional.
- ◆ Demarcación de los parqueos y señales de tránsito internas
- ◆ Se concluyó con las evaluaciones del criterio técnico para las diferentes contrataciones del 2011 - 2012.
- ◆ Se analizó el Informe de Autoevaluación para el 2011, así como las guías de Sistema de Valoración de Riesgos Institucionales (SEVRI).
- ◆ Se cuenta con un Sistema de Seguimiento de Documentación para control de documentos recibidos y enviados del Departamento.
- ◆ Se gestionaron un total de 30 órdenes de inicio correspondientes al II Semestre del 2011 y Trimestre 2012.
- ◆ Se atendieron 20 Accidentes de Tránsito, de los cuales se prepararon los respectivos informes para remitir al señor Viceministro de la Presidencia.
- ◆ Se realizó el Remate de Vehículos Usados del Ministerio de la Presidencia. En dicho proceso se remataron siete vehículos, declarados por la Dirección de Avalúos del Ministerio de Hacienda en desuso, por cuanto cumplieron su ciclo de vida útil. Se adjudicaron únicamente dos.
- ◆ Se ejecutaron a satisfacción los contratos correspondientes a reparación y mantenimiento de equipo de transportes, en los diferentes programas de la Administración Superior, con los talleres adjudicatarios que eran: Autotransportes BACO Hermanos S. A. y Taller Reitt S. A.

- ◆ Se continúa con el cronograma de la Revisión Técnica Vehicular, así como la obtención de los derechos de circulación 2012, de toda la flotilla de la Administración Superior.
- ◆ Se cumplió con el cronograma de revisión técnica de Agencia de los vehículos que gozan de esa normativa.

Dentro de las actividades diarias que realiza la Dirección de Transportes se encuentran:

- ◆ Brindar servicio de transporte a toda la Institución.
- ◆ Brindar servicios de Transporte a las diferentes giras realizadas por la Señora Presidenta de la República y jefes involucrados con la Administración Superior, así como las otras áreas de apoyo institucional
- ◆ Asistencia a reuniones para la organización de actividades, a fin de brindar apoyo en el servicio de transporte de funcionarios y personal de diferentes organismos internacionales durante visitas de Estado y reuniones.
- ◆ Asistencia a las reuniones administrativas y gerenciales, en las que se involucra la Dirección.
- Otros Servicios

En relación con las Recomendaciones de Auditoría en su último Informe se continúa trabajando en los siguientes aspectos:

- Medidas de Control Interno para el uso de vehículos administrativos durante los períodos de inactividad institucional. Se giraron las directrices de parte de la Dirección General, para dar cumplimiento a la normativa vigente.

2.3 Descripción de las cuatro perspectivas

Es importante conocer el desempeño, los objetivos y el liderazgo con el que se cuenta en cada una de las áreas operativas del Ministerio, pues repercuten en un CMI realista, cuyos indicadores se apegan a la situación actual de la institución y con el cual los colaboradores se sienten identificados.

A continuación se describen las cuatro perspectivas según entrevistas efectuadas con los coordinadores de cada área.

2.3.1 Perspectiva del cliente

En una entrevista a Cinthya Berrocal (Berrocal, 2013), coordinadora del área de apoyo social del Ministerio de la Presidencia, se definió el perfil del departamento, así como las labores que realiza y el alcance de sus obligaciones.

En el Ministerio, no existe el concepto de cliente, como lo definen Kaplan y Norton, lo que entienden por cliente es aquella persona externa que solicita una colaboración a los despachos encargados de brindar servicios; pero no se amplía el concepto a cliente interno, ni los servicios que se dan entre despachos y no existe ninguna herramienta para medir la satisfacción de los servicios ejecutados.

2.3.1.1 Descripción del área

La oficina de apoyo social es lo que se conocía como la Oficina de la Primera Dama y se encarga de canalizar las solicitudes sociales que llegan al Ministerio hacia instituciones gubernamentales y privadas que puedan dar solución a la necesidad planteada. Las solicitudes varían entre: becas, útiles escolares, alimentos, vivienda, pensiones entre otras.

La figura de oficina de apoyo social surgió en el 2006 durante el gobierno de Oscar Arias Sánchez, pues no había primera dama, entonces, se creó esta área para dar solución a las solicitudes de ayuda de los ciudadanos de escasos recursos.

2.3.1.1.1 Ejecución de las labores

Las funciones consisten en recibir toda solicitud de ayuda de cualquier índole, ya sea efectuada al despacho del o la presidente/a o al del ministro de la presidencia y buscar una institución pública o empresa privada que puedan subsanar la necesidad. Básicamente es el puente entre la persona necesitada y la entidad que va a solucionar el problema.

Debido a que no cuenta con presupuesto asignado, sus funciones de esta oficina se limitan a llevar un control de las personas que piden ayuda; posteriormente, hay una supervisión sobre la satisfacción de la necesidad y en relación con la solución de problemas logísticos que pudieron presentarse.

2.3.1.2 Elementos de control

El área elabora de manera aleatoria entrevistas a las personas que han recibido alguna ayuda. Ahí se evalúa la calidad del servicio recibido y se definen debilidades para efectuar mejoras en los procedimientos ejecutados.

2.3.1.3 Establecimiento de la estrategia

2.3.1.3.1 Objetivo

2.3.1.3.1.1 Objetivo General

Facilitar y gestionar iniciativas públicas y privadas para promover la participación activa y solidaria en los procesos de desarrollo comunitario.

2.3.1.3.1.2 Objetivos Generales

- Garantizar una respuesta efectiva a las necesidades específicas de las poblaciones vulnerables mediante la gestión para el acceso a los programas sociales de las instituciones y organizaciones.
- Promover una red de Alianzas Estratégicas con organizaciones nacionales e internacionales, para coadyuvar en la realización de actividades que favorezcan y beneficien a los más necesitados

2.3.1.4 Planeación

El despacho de apoyo social maneja diferentes proyectos para solucionar las necesidades de la población, como es el caso del inicio del curso lectivo, cuando se elaboran recolectas de útiles y uniformes escolares previendo que aumenten las solicitudes de este tipo por aproximarse el inicio de las clases o, en caso de desastres naturales, la recolección de víveres .

Debido a la carencia de recursos y de un presupuesto definido para ejecutar proyectos, no se genera ningún tipo de planeación en el despacho.

En cada departamento del Ministerio, el concepto de cliente no se aplica; aunque hay noción del área de trabajo y de los servicios que se prestan, tanto a dependencias externas, ministerios,

instituciones autónomas y el servicio interno entre despachos, no se ha generado la cultura de medir y cuantificar la calidad del servicio que se está brindando.

Es por esto que indicadores como satisfacción, calidad, eficiencia o rapidez, pasan inadvertidos como fuente importante de mejora dentro de cada área de la Institución.

2.3.2 Perspectiva de procesos internos

En una entrevista a la Arnoldo Ortega (Ortega, 2013), coordinador del área de control interno del Ministerio de la Presidencia, se definió el perfil del departamento, así como las labores que realiza y el alcance de sus obligaciones.

2.3.2.1 Descripción del área

La labor principal es asesorar a todas las dependencias del Ministerio en el cumplimiento de la Ley de Control Interno.

A partir de la entrada en vigencia de la Ley General de Control Interno, la N° 8292 del 31 de julio del 2002, la Contraloría General de la República y los órganos sujetos a su fiscalización deben contar con sistemas de control interno adecuados para proporcionar seguridad en el cumplimiento de atribuciones y competencias institucionales.

El despacho se creó en el 2006 para cumplir con lo estipulado en la ley y sus funciones específicas son monitorear constantemente los siguientes aspectos: Sistema Específico de Valoración de Riesgo Institucional (SEVRI), autoevaluación, seguimiento de recomendaciones, manuales de procedimientos.

Como parte de ello, aparece la obligatoriedad para el Ministerio de contar con el SEVRI, que le permita identificar en forma adecuada el nivel de riesgo institucional y adoptar métodos de uso continuo y sistemático con el propósito de analizar y administrar el nivel de gestión institucional.

Estos procesos se originaron en acatamiento al artículo 17 de la Ley N° 8292 que obliga a la administración activa del Ministerio de la Presidencia y la Presidencia de la República de realizar al menos una vez al año las autoevaluaciones que conduzcan al perfeccionamiento del sistema de control interno del cual es responsable. Los objetivos de esa autoevaluación son los siguientes:

- Medir y Evaluar la eficiencia del sistema de control interno del Ministerio de la Presidencia y Presidencia de la República.
- Proponer acciones y prioridades para mejorar el sistema de control interno e incluirlas en planes anuales de trabajo.
- Mejorar la gestión que se ejecuta en las direcciones y unidades organizacionales y/o actividades de los subprocesos que cada uno de los servidores públicos realizamos.
- Actualizar los mecanismos de control existentes.

En la Ilustración 13, se muestran los resultados de los últimos años del sistema de control interno institucional; durante el 2010 se actualizaron una serie de normas de autoevaluación para el sector público (N-2-2009-CO-DFOE) que incidieron en el resultado del 2011. La actualización de las normas brinda una oportunidad de mejora en aspectos que no se habían considerado hasta ese momento.

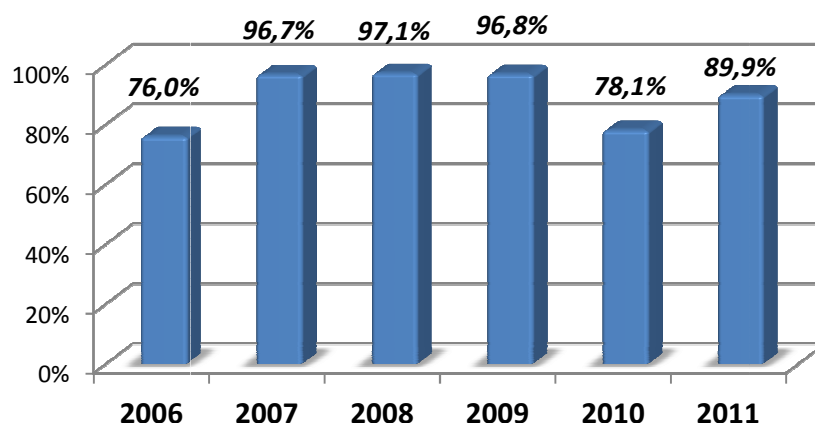


Ilustración 13: Cuadro Comparativo del Sistema del Control Interno Institucional del año 2006-2011

Fuente: Informe General de Labores del Ministerio de la Presidencia, 2011

Lo anterior no quiere decir que el sistema de control interno se haya desmejorado, sino que se ajustó a la realidad y que se debe continuar con el esfuerzo para llevarlo a un nivel de excelencia, lo cual ya se puede observar en la Ilustración 13.

Cabe señalar que se cuenta con los planes de acción apropiados para mejorar los aspectos de control, señalados de acuerdo con el cambio en la normativa y los cuales se reflejarán en el nuevo proceso de autoevaluación.

Junto con la obligatoriedad mencionada, cada área es responsable de instaurar sus mecanismos de control interno, la función del despacho es ayudar y asesorar en el cumplimiento de los controles en base a la ley. El mismo cuerpo normativo establece que la responsabilidad del funcionamiento del SEVRI recae sobre el jerarca y los titulares subordinados. Sin embargo, todos los funcionarios tienen responsabilidad administrativa cuando debiliten con sus acciones el sistema de control interno u omitan las actuaciones necesarias para establecerlo, mantenerlo, perfeccionarlo y evaluarlo, según la normativa técnica aplicable.

2.3.2.1.1 Ejecución de las labores

Las funciones se realizan con base en las herramientas de autoevaluación como, por ejemplo, el SEVRI, el despacho de control interno orienta a las demás dependencias y a la administración en cada proceso, concientiza, adecua la herramienta para la necesidad específica y cada área incorpora en su manual de procedimientos esas orientaciones bajo la supervisión y colaboración en la ejecución de control interno.

2.3.2.2 Elementos de control

Para detectar algún tipo de riesgo o debilidad, se crean dos herramientas, el SEVRI y un insumo de autoevaluación, los cuales son entregados a la administración responsable y con base en el informe posterior, se monitorean, revisan y se propone la incorporación o exclusión de los riesgos indicados en los resultados.

2.3.2.3 Establecimiento de la estrategia

La planeación se define con base en las directrices de la Contraloría General de la República (CGR) y en modelos de manejo de riesgo, con lo cual se presenta una propuesta a la administración, pero sin compararla con los objetivos estratégicos de la institución, ya que no se cuenta con conocimiento de la existencia de un plan estratégico institucional.

2.3.2.3.1 Objetivos

2.3.2.3.1.1 Objetivo General

Coadyuvar en el diseño, implementación, seguimiento, evaluación y mejoramiento del Sistema de Control Interno para promover un adecuado ambiente de control al servicio del cumplimiento eficaz y eficiente de los objetivos institucionales.

2.3.2.3.1.2 Objetivos Específicos

- Asesorar a la administración activa en el fortalecimiento del sistema de control interno y mejorar la gestión con respecto a la protección de los bienes públicos, contra cualquier pérdida, despilfarro, uso indebido, irregularidad o acto ilegal.
- Asesorar a la administración activa en el proceso de autoevaluaciones del Sistema de Control Interno.
- Coadyuvar con la administración en el proceso de implementación y monitoreo del SEVRI.

2.3.2.4 Planeación

Dentro de los planes se cuenta con los siguientes recursos:

- Capacitaciones a funcionarios de todos los ámbitos, tanto administrativos como los del ámbito político y seguridad presidencial.
- Elaboración de manuales de política y procedimientos por área de interés – en el caso en estudio, ya se elaboraron y aprobaron los de TI, Cocina Presidencial, Área de Transportes, Dirección General y Secretaría Técnica de Control Interno, las otras áreas están pendientes de concluir. Avance del Proyecto Manual de Políticas y Procedimientos N° E-STCI-03-2011-01.
- Adicional y en cumplimiento al numeral 18 de la Ley General de Control Interno No. 8292 que obliga a contar, mantener y actualizar el SEVRI, se aplica la metodología aprobada una vez al año con corte en diciembre; en este punto es importante destacar la

consciencia en su aplicación y mejoramiento constante que realizan todas y cada una de las áreas tanto administrativas como políticas de la institución.

- Desde su perspectiva de supervisión y como ayuda a la administración, ligado a los procesos de autoevaluación y al SEVRI, el organismo contralor desarrolló un instrumento que permite medir avances puntuales de la administración en materia de control interno, planificación, gestión financiera y presupuestaria, servicios al usuario y contratación administrativa. En el informe generado por la CGR, el Ministerio obtuvo una calificación de 75,36 puntos que lo ubica en el percentil 24,5% de un total de 102 instituciones evaluadas.

2.3.3 Perspectiva financiera

En una entrevista con Mireya Chavarría Quesada (Chavarría, 2013), coordinadora del área de finanzas del Ministerio de la Presidencia, se definió el perfil del departamento, así como las labores que realiza y el alcance de sus obligaciones.

2.3.3.1 Descripción del área

La labor principal es la formulación del Proyecto de Presupuesto del Ministerio de la Presidencia y la Dirección Financiera realiza el respectivo análisis, conformación de los programas y consolidación de los demás programas y la entrega del proyecto al Ministerio de Hacienda

Por último, se defiende conjuntamente con la Directora General y el Ministro de la Presidencia ante la Asamblea Legislativa y se procede a elaborar y consolidar el Plan Operativo Institucional

2.3.3.1.1 Ejecución de las labores

Estas labores se realizan mediante reuniones de coordinación por parte del Comité Institucional de Presupuesto, y reuniones con los Directores de Programas. Se envía las directrices, matrices y Oficio de fecha límite de recepción de documentos a los Programas e Instituciones.

2.3.3.2 Elementos de control

Los indicadores financieros resumen las consecuencias económicas de acciones que ya se han realizado. En el caso del Ministerio, los factores financieros relevantes por analizar son los representados en el presupuesto como los gastos y las asignaciones para proyectos.

El uso apropiado del presupuesto de la institución es necesario para controlar el gasto y para realizar una adecuada asignación y uso de los recursos, fortalecer programas de capacitación y la implementación de proyectos para la mejora, construcción y mantenimiento de la infraestructura.

El Ministerio elabora el presupuesto y lo ejecuta en su mayoría en el pago de salarios a los funcionarios, la compra de bienes y servicios para el desarrollo de las labores políticas y administrativas de todos los programas presupuestarios, además, se realizan transferencias a los programas adscritos a la Presidencia de la República y a la Caja Costarricense del Seguro Social (cuotas patronales y estatales) entre otros gastos.

El presupuesto se confecciona en la dirección de cada área y es consolidado en la dirección financiera para luego ser enviado a estudio al Ministerio de Hacienda y, finalmente, se aprueba con el presupuesto nacional en la Asamblea Legislativa.

Por esta razón, cada dirección tiene limitado su accionar a la hora de planificar las inversiones en el corto plazo, ya que hasta no contar con el presupuesto aprobado no se puede definir un plan de ejecución.

El principal indicador que se afecta con la asignación de presupuesto es el de inversión, ya que no es un gasto fijo por lo que no requiere una asignación de dinero fija; de ahí que en caso de recortes, se ve perjudicado por no ser una prioridad de cancelación.

2.3.3.3 Establecimiento de la estrategia

2.3.3.3.1 Objetivos

2.3.3.3.1.1 Objetivo General

Ejecutar en forma ágil y oportuna las etapas de programación, formulación, ejecución, control y evaluación presupuestaria, relacionadas con la gestión de los recursos financieros asignados,

velando por el fiel cumplimiento de la normativa existente en materia presupuestaria y manteniendo el registro actualizado de la contabilidad presupuestaria.

2.3.3.3.1.2 Objetivos Específicos

- Ejercer el control jurídico, contable y técnico de los documentos de ejecución presupuestaria establecido de conformidad con la normativa vigente, con el propósito de determinar el bloque de legalidad, a cuya observancia se encuentra obligada esta Dirección Financiera, de previo a su eventual aprobación.
- Planificar y formular el presupuesto de la Presidencia de la República y Ministerio de la Presidencia según la programación macroeconómica y considerando los lineamientos técnicos emitidos por la Dirección General de Presupuesto Nacional, de modo que el presupuesto refleje las prioridades y actividades estratégicas, así como los objetivos y las metas del Plan Nacional de Desarrollo.
- Dar seguimiento a los resultados financieros de la gestión institucional y aplicar los ajustes y las medidas correctivas que se estimen necesarias para garantizar el cumplimiento de los objetivos y las metas, así como el uso racional de los recursos públicos de la Presidencia de la República y del Ministerio de la Presidencia.
- Administrar el fondo general de caja chica por €20, 000,000.00, autorizado por la Tesorería Nacional, de conformidad con las disposiciones que se establezcan para tal efecto, además de las cuentas de garantías en dólares y colones.
- Realizar, de manera eficiente y eficaz, las propuestas de pago pagos que correspondan, según calendario indicado por la Tesorería Nacional.

2.3.3.4 Planeación

Financieramente, estas son algunas de las metas que se proponen para la institución.

- Actualización de los manuales y procedimiento debido a la implementación del nuevo procedimiento del uso de reservas de recursos gasto fijo (GF) por la contraprestación de servicios de sujetos de derecho público y reservas de recursos clase "AF" rango 40 para pago de adquisición de bienes y servicios continuos.

- Revisión y conciliación con la Proveduría institucional de las cuentas de garantías con el fin de actualizar los datos y proceder a la devolución de dineros a la caja única del Estado.
- Creación del manual y procedimiento para las cuentas de garantías en coordinación con la Proveduría institucional.
- Coordinación con la Dirección de Tecnologías de Información la creación de un sistema que sirva de herramienta para tener un mayor control sobre las garantías de forma compartida con la Proveduría institucional.
- Coordinación con la Dirección General de Presupuesto Nacional la desconcentración de los procesos de creación y autorización de las reservas de recursos en el SIGAF por parte de los directores de los programas presupuestarios.
- Creación de un manual de procedimientos para el giro de aporte patronal a las asociaciones solidarias.
- Análisis financiero del cumplimiento de metas y monitoreo del uso de fondos públicos transferidos a entes privados (ASOPAZ) y públicos (CONAPAM, CNE, ICD).
- Implementación de un nuevo sistema interno automatizado para el fondo general de caja chica
- Conciliación bimensual de las subpartidas de remuneraciones con los diferentes programas presupuestarios de la Presidencia de la República y del Ministerio de la Presidencia.

Conformación anteproyecto presupuesto, elaboración y presentación de los informes solicitados en circulares por parte de los entes rectores, visado de diferentes documentos, elaboración de las distintas propuestas de pago, entre otros.

2.3.4 Perspectiva de aprendizaje y crecimiento

Se entrevistó a Rigoberto Barahona (Barahona, 2013), coordinador del área de recursos humanos del Ministerio de la Presidencia, con el fin de definir el perfil del departamento, así como las labores que realiza y entender el alcance de sus obligaciones.

2.3.4.1 Descripción del área

La gestión principal es la administración del personal en todo el contexto que involucra contratación, promoción, motivación, capacitación, reasignaciones de puestos, aplicación de incentivos, ya sean emitidos a título general para todo el gobierno central o de carácter institucional.

2.3.4.1.1 Ejecución de las labores

El Ministerio cuenta con la particularidad con tres categorías de puestos, por las funciones propias del Ministerio; un alto porcentaje del personal es nombrado por tiempo definido, ya que por la naturaleza política de las labores, existe una frecuente rotación del personal de acuerdo con el periodo del gobierno en ejercicio. Las tres categorías son: puestos del régimen del Servicio Civil; puestos sin oposición; puestos excluidos de confianza.

Para el nombramiento de puestos del régimen del Servicio Civil, se sigue el reglamento, el estatuto y todas las directrices propuestas por esa institución para contratación, concursos internos, nombramientos y readecuaciones del personal.

En los puestos sin oposición, que están dentro del mismo reglamento del Servicio Civil, la diferencia se basa, en que el funcionario adquiere los mismos deberes y derechos que un funcionario nombrado en el régimen, pero sin la condición de funcionario regular o en propiedad. Son puestos de libre contratación y libre remoción, pero deben cumplir los requisitos que establece el manual de clases anchas del Servicio Civil.

Los puestos de excluidos de confianza, son plazas que dispone el Ministerio para contratar personal a discrecionalidad de los jefes, considerando las condiciones de cumplimiento de requisitos, pero que su asignación es por necesidad directa del jefe y es su decisión la persona que ocupará el puesto.

2.3.4.2 Elementos de control

El Ministerio aplica la evaluación del desempeño, este instrumento está dentro de lo que establece el reglamento del estatuto del Servicio Civil y sirve para medir la efectividad, eficacia y rendimiento del funcionario. Se aplica esa valoración para todos los funcionarios del Ministerio sin

importar el tipo de contratación. Esta medición se realiza una vez al año y a partir del 2012, se aplica una herramienta adaptada al contexto del Ministerio de la Presidencia y no el instrumento genérico otorgado por el Servicio Civil.

En lo referente a la productividad, cada jefatura es la responsable de determinar el cumplimiento de las metas de sus programas de trabajo.

En caso de que un funcionario no obtenga los resultados mínimos y su desempeño no sea el adecuado, puede sufrir una serie de sanciones que comienzan con reprimendas por escrito de su superior inmediato; esta situación puede repercutir en su carrera profesional y/o reconocimiento de anualidades, finalmente, puede ser cesado de sus labores.

2.3.4.3 Establecimiento de la estrategia

La estrategia la define el departamento y se presenta a la administración superior, para ser analizada por ambas partes y bajo consenso, se determinan los proyectos que se ejecutarán a corto y mediano plazo.

2.3.4.3.1 Objetivos

2.3.4.3.1.1 Objetivo General

Coordinar con la Dirección General los mecanismos o acciones necesarias tendientes a captar el personal más idóneo, articulando los mecanismos y las políticas más efectivas que rigen el campo de la administración de los recursos humanos y observar la correcta aplicación de la legislación vigente implementando las vías apropiadas para que el desarrollo de las labores se realice de la forma más eficiente y eficaz, coadyuvando esfuerzos en aras de los objetivos institucionales.

2.3.4.3.1.2 Objetivos específicos

- Coordinar las acciones que se desarrollen en los subprocesos de selección, clasificación, evaluación, provisión, promoción, capacitación, salud laboral y ocupacional, mantenimiento y seguimiento de acuerdo con las necesidades institucionales y a lineamientos legales vigentes.
- Planear, organizar, coordinar y controlar todas aquellas acciones de carácter técnico específico que promuevan el desempeño eficiente y oportuno, en el desarrollo de las

funciones individuales con propósito de que se alcancen los mejores intereses institucionales.

- Solventar los requerimientos de información documental o virtual según la legislación vigente, para el control de las actividades globales que desarrolla la Dirección de Recursos Humanos (DRRHH).

2.3.4.4 Planeación

Las acciones que se plantean giran alrededor de las siguientes necesidades organizacionales:

- Desarrollo personal y mejora del clima organizacional.
- Prevención y tratamiento complementario de patologías crónicas y riesgos laborales por medio del ejercicio físico funcional y terapéutico.
- Promoción de la salud y exámenes médicos de detección temprana.

El Ministerio dispone de personal muy competente que posee el conocimiento técnico y profesional y el interés para integrar un equipo eficiente, el cual se encarga de darle seguimiento, publicidad interna permanente y soporte profesional y logístico al plan.

Algunas de las actividades programadas son: talleres de liderazgo, motivación, inteligencia emocional entre otros, sesiones de ejercicio funcional y terapéutico, promoción de la salud y exámenes de detección temprana. Mediante esas estrategias se espera ayudar al logro de un estado de bienestar integral de los trabajadores y con ello mejorar su productividad.

En el caso de la capacitación, cada año se envía a las jefaturas un formulario donde se les solicita que planteen las necesidades de capacitación que consideran pertinentes para el periodo que se aproxima. Las jefaturas plantean de acuerdo con la competencia, las responsabilidades y la espacialidad del entorno de sus funcionarios cuales capacitaciones son las que requieren para el año siguiente.

Existen dos modalidades para las capacitaciones. La primera es sin costo para el Ministerio, la cual se efectúa por medio de un convenio con instituciones gubernamentales con las que se tiene relaciones estrechas y se busca satisfacer las necesidades planteadas por los jefes entre esas instituciones están la CGR, la Procuraduría de la República y el Instituto Nacional de Aprendizaje.

La segunda forma es mediante capacitaciones costeadas, donde mediante convenios, se cubren los costos parciales o totales de la educación impartida. Estos beneficios se aplican mediante becas y van direccionados al refrescamiento de las labores diarias, como contratación administrativa, y jurisprudencia, por su constante evolución y la importancia que tiene para las funciones del Ministerio.

En la Tabla 3, se muestra el presupuesto ejecutado por capacitación en el Programa Presupuestario y Despacho, este presupuesto es planificado en función de las necesidades, se toma como base el presupuesto del año anterior y lo ejecutado, se hace la proyección para el año siguiente.

Tabla 3. Distribución de partidas de capacitaciones del Ministerio de la Presidencia

Enero-Octubre 2012			
Ministerio de la Presidencia		Presidencia de la República	
D. Financiera	₡ 1.015.000.00	Apoyo Social	₡ 87.500.00
D. Jurídica	₡ 927.000.00	Auditoría Interna	₡ 115.000.00
D. Proveduría	₡ 1.940.000.00	Despacho Presidenta	₡ 340.000.00
D. Servicios Generales	₡ 1.569.000.00	Escolta Presidencia	₡ 87.500.00
D. Tecnologías de Información	₡ 1.354.750.00	Giras Presidenciales	₡ 87.500.00
D. Transportes	₡ 367.500.00	Leyes y Decretos	₡ 162.000.00
Dirección General	₡ 612.000.00	Primera Vicepresidencia	₡ 175.000.00
Seguridad Presidencial	₡ 87.500.00	Protocolo	₡ 175.000.00
Viceministro de Presidencia	₡ 87.500.00	Segunda Vicepresidencia	₡ 262.500.00
Viceministro de Seguridad	₡ 545.000.00		

Fuente: Informe General de Labores 2011

La ilustración 14 muestra la división del presupuesto en función de los diferentes despachos, y se resalta como el 81% del presupuesto lo consumen cinco despachos: Financiero, Jurídico, Proveduría, Servicios Generales y Tecnologías de la Información, que son los que presentan mayores modificaciones en sus labores, por la naturaleza de las funciones que desempeñan como lo son la creación y modificación de criterios y pronunciamientos jurisprudenciales, así como, cambios en la ley de contratación administrativa.

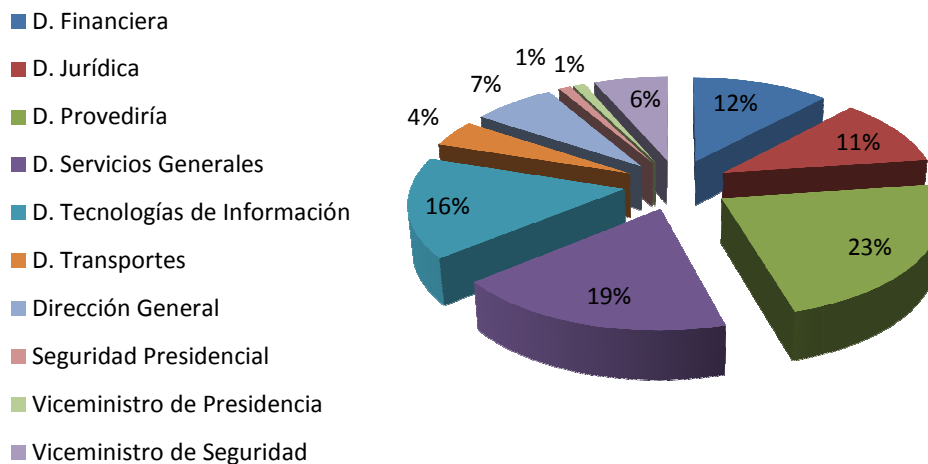


Ilustración 14: Relación de distribución de partidas de Capacitaciones del Ministerio de la Presidencia

Fuente: Informe General de Labores 2011

Una vez expuesta la situación actual del Ministerio de la Presidencia, en el capítulo III, se analizan los factores encontrados que inciden en el desempeño de este ministerio desde una perspectiva externa como desde la visión interna.

3 Capítulo III. Análisis de la gestión estratégica del Ministerio de la Presidencia

La intención de este capítulo es valorar y analizar la satisfacción y actividades que el Ministerio de la Presidencia lleva a cabo actualmente, con el fin de identificar vacíos y necesidades y vincular las principales fuerzas externas e internas por medio de el desarrollo de estrategias que serán la base de la propuesta para el CMI. El análisis se basa en criterio de valor y no pretende la formulación de propuestas ni conclusiones.

3.1 Justificación de la investigación

El Ministerio de la Presidencia es una institución pública que en comparaciones con otras organizaciones estatales, como el Ministerio de Obras Públicas y Transportes, el Instituto Costarricense de Electricidad, la Caja Costarricense del Seguro Social, entre otras, tiene un tamaño pequeño, ya que en esas otras instituciones, el nivel de operaciones y colaboradores fácilmente puede alcanzar los miles de individuos.

Sin embargo, la estructura organizacional del Ministerio ha tenido que adaptarse y evolucionar para generar un sistema de gestión que minimice los errores y aumente la productividad en el desempeño de las labores, por eso, se mantiene un proceso de crecimiento y aprendizaje en la formulación, revisión y adaptación de procesos internos, para optimizar y crear mejores herramientas de gestión.

Cada trabajador del Ministerio cuenta con una perspectiva muy certera e importante para el proceso de investigación y ofrece una visión amplia de las fortalezas y debilidades de los procesos internos, eso permite proponer los indicadores adecuados en el CMI que colaboren con la dirección general del Ministerio para controlar y medir la productividad y eficiencia de la institución.

3.2 Marco metodológico de la investigación

Este proyecto pretende adecuar el CMI para aplicarlo a una institución pública y que sirva de ejemplo para que otras organizaciones gubernamentales implementen metodologías similares para definir sus estrategias.

Para elaborar el CMI, se pretendió efectuar un análisis interno y externo del Ministerio que permitiera identificar los indicadores fundamentales, financieros y no financieros, para el monitoreo del cumplimiento de la gestión estratégica tanto en el corto como en el largo plazo.

El proyecto cuenta con dos etapas: investigación y recopilación, y análisis y desarrollo de la propuesta del CMI. Cada una de ellas está directamente relacionada con los capítulos y objetivos planteados.

En la investigación, se efectuó una indagación documental en libros de texto, artículos, trabajos de graduación y páginas electrónicas. Además, se recopilaron los principios teóricos que sustentan el desarrollo de la práctica profesional.

Para indagar el sentimiento de los colaboradores del Ministerio y su percepción de los servicios que se brindan, se efectuaron entrevistas sobre la estructura organizacional, el perfil del Ministerio, la satisfacción del colaborador y el desarrollo del plan estratégico actual.

Durante el análisis, se utilizaron dos herramientas para plasmar, desde el punto de vista de la dirección general, el conocimiento y la aplicación de las cuatro perspectivas de un CMI en cada departamento del Ministerio, así como el conocimiento de los colaboradores de la estrategia actual; además, se indagó sobre la satisfacción y comodidad con que desarrollan sus labores diarias los funcionarios.

Primero, se realizaron entrevistas a profundidad a diez directores de despacho y a la directora general (Anexo 1), con el fin de conocer la realidad del Ministerio, los indicadores que se utilizan para medir el desempeño laboral, como definen sus estrategias, se preguntó si se tiene presente el concepto de cliente y la forma en que se establecen los procesos internos. La Tabla 4, muestra el resumen de ejecución de la metodología para este capítulo.

Tabla 4. Metodología de la Investigación

Objetivos	Investigación y Técnicas	Métodos	Fuentes	Instrumentos
3. Analizar la gestión estratégica del Ministerio, e identificar indicadores adecuados que puedan ser aplicados en un CMI ajustado para la administración pública.	Textual Campo	Análisis	Primarias Secundarias	Entrevistas profundas Documentos

Elaborado por Ureña, 2013

El segundo Instrumento (Anexo 2), consistió en una entrevista, cuyo objetivo se centró en obtener una visión general del Ministerio desde el punto de vista de los colaboradores, sin importar su posición jerárquica o el puesto que desempeñado.

En términos generales, se buscó definir el conocimiento e involucramiento del trabajador en el marco estratégico, su bienestar laboral y la satisfacción que siente tanto con sus compañeros como en su ambiente diario, así como la comunicación entre los funcionarios, su iniciativa y aportes y, finalmente, si está familiarizado con la aplicación de indicadores de desempeño según el concepto de las cuatro perspectivas de un CMI.

Todo lo anterior con el fin de definir la situación de la institución, facilitar el análisis y visualizar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas del Ministerio de la Presidencia. Con toda la información recopilada, se elaboró una matriz FODA, la cual sustenta la base de las estrategias que se plantean como parte de la propuesta de un CMI, como se aprecia en el Capítulo IV de este documento.

3.3 Análisis del marco estratégico

A continuación se presenta el análisis de los principales aspectos estratégicos de la institución con el fin de identificar sus fortalezas y áreas de mejora.

3.3.1 Misión y visión

En el Capítulo II, se destacó que el Ministerio de la Presidencia cuenta con una misión y una visión utilizadas en el informe general de funciones que se presenta todos los años al Ministerio de Hacienda.

La misión es:

Brindar soporte político y técnico permanente a la gestión presidencial necesaria para la toma de decisiones, mediante la coordinación, definición, evaluación y seguimiento de las políticas nacionales, sirviendo de enlace entre el Gobierno y los Órganos del Poder Ejecutivo, instituciones autónomas, entes privados y sociedad civil organizada.

Además, se encarga de canalizar la comunicación entre el Gobierno y la Asamblea Legislativa, para coordinar la promulgación de los instrumentos legales necesarios para el adecuado accionar de los sectores: público, privado y sociedad en general (Presidencia, 2013).

Como se ya se definió

La misión es una explicación atemporal de la identidad y ambición de la organización; y la visión se asocia con los objetivos de largo plazo, mientras que la misión se refiere más a la forma como la organización se dirige hoy (estándares de comportamiento) y su propósito. (Campbell, 1992)

Esta misión, cumple con la explicación de la identidad del Ministerio, ya que cita que debe, brindar soporte político y técnico permanente a la gestión presidencial, además de canalizar la comunicación entre el gobierno y la Asamblea Legislativa. Otro punto satisfactorio, es que expone la ambición de la Institución, al citar que, mediante la coordinación, definición, evaluación y seguimiento de las políticas nacionales espera obtener esa identidad.

El único inconveniente que se observa en la misión es su tamaño, ya que debe ser un párrafo conciso y fácil de recordar, para poder comunicárselo a los colaboradores y que se mantenga en sus memorias.

En el caso de la visión, en el Capítulo I, se estipuló que debe responder a la pregunta “¿Qué queremos ser?”; este planteamiento es el paso primordial de cualquier gerente o administrador de una empresa pública o privada, pues define el trayecto por el cual la organización va a transitar.

Una visión corporativa puede enfocar, dirigir, motivar, unificar y hasta incitar a una empresa a lograr un desempeño superior. De ahí que el tiempo, esfuerzo y dedicación destinados a la elaboración de la visión sean cruciales no solo en el corto, sino también en el largo plazo y en el éxito que la empresa vaya a tener mientras se mantenga en operación. El modelo de visión debe incluir dos elementos fundamentales: lo que se busca preservar (la ideología central) y lo que se busca cambiar (el futuro previsto)

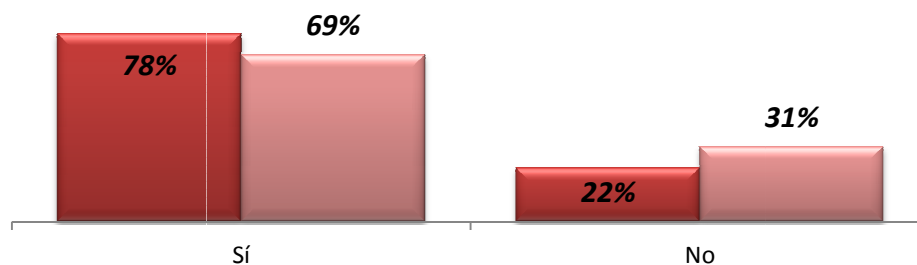
La visión del Ministerio se define de la siguiente manera:

Ser el Órgano facilitador del diálogo a nivel nacional, en la búsqueda de soluciones y acciones estratégicas del Gobierno, manteniendo la coordinación entre el Poder Ejecutivo, Sector Descentralizado, Poderes del Estado y sociedad civil organizada.
(Presidencia, 2013)

Esta visión cumple con responder a la interrogante, ¿Qué queremos ser?, de manera concisa y facilita al colaborador el sentimiento de pertenencia, lo motiva para la ejecución de sus labores; sin embargo, el fragmento de cómo realizarlo, se sale del alcance de la visión y pasa a ser parte de los objetivos de la institución.

En la entrevista al personal, se le consultó si conocía la existencia de la misión y visión, si era comunicada por parte de la dirección general y si les servían como motivación para ejecutar las actividades diarias. En la Ilustración 15, se muestran los resultados de esa consulta, el 78% del personal dijo conocer la existencia de la misión y visión, pero el porcentaje de personas que afirmó que les sirve de estímulo baja (69%), esto se debe a que existe un problema de cultura, especialmente en las instituciones públicas, donde este tipo de metodologías no reciben el apoyo

y el impulso necesario para que calen dentro de los funcionarios y les permita apoyarse para ejecutar sus labores.



■ 1.1 ¿Conocía usted que el Ministerio de la Presidencia cuenta con misión y visión?

■ 1.3 ¿Le sirve a usted esta misión y visión, como motivación para guiar las acciones diarias en su área de trabajo?

Ilustración 15. Misión y visión

Elaborado por Ureña, 2013

La falta de apoyo a estas herramientas de motivación se muestra en los resultados de la Ilustración 16, donde los funcionarios admiten que no se les comunica la misión y la visión (64%), lo cual hace que sea difícil que una persona incorpore esos instrumentos como parte de su quehacer cotidiano. Además, esto revela la falta de comunicación por parte de la jerarquía y altos mandos de la estrategia organizacional hacia los colaboradores operativos.

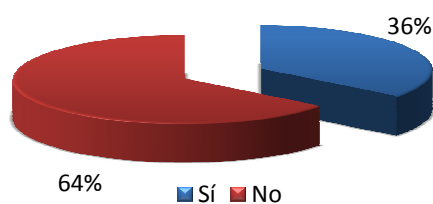


Ilustración 16. 1.2 ¿Se les comunica la misión y visión a todos los colaboradores?

Elaborado por Ureña, 2013

3.3.2 Valores

Los valores organizacionales son creencias e ideas sobre el tipo de objetivos y el modo apropiado en que se deberían conseguir. Los valores de la organización desarrollan normas, guías y expectativas que determinan los comportamientos

apropiados de los trabajadores en situaciones particulares y el control del comportamiento de los miembros de la organización de unos con otros.(Hill, 2001)

El Ministerio no ha definido una serie de valores que ayuden a los funcionarios a construir caminos para sus comportamientos en sus actividades laborales, así como que fomenten comportamientos de relación inter grupales entre los despachos.

Actualmente, los funcionarios se rigen por su educación general y por las costumbres arraigadas a través de su experiencia laboral y su vida cotidiana, sin una guía para su comportamiento en de las instalaciones del Ministerio.

3.3.3 Objetivos

Los objetivos estratégicos son los resultados que la empresa espera alcanzar, inspirados en la visión para cumplir con la misión. De esta forma, los objetivos proporcionan dirección, ayudan en la evaluación, son generadores de sinergia, son reveladores de prioridades y permiten la coordinación. Todo esto los convierte en esenciales para las actividades de control, motivación, organización y planificación efectivas.

Para lograr lo anterior, los objetivos planteados deben ser siempre medibles, realizables en cantidad y calidad, comprensibles, estimulantes, coherentes y escritos en forma jerárquica. Asimismo, es necesario que la estrategia tenga objetivos claros y bien definidos, que sean conocidos, compartidos e interiorizados por las personas de la organización.

Los objetivos formalizan y concretan las líneas de actuación de la empresa, proponiendo alcances realistas pero ambiciosos (Manuera, 2007). No se puede indicar al personal hacia dónde se deben dirigir si no existen objetivos bien planteados que sirvan de guía y que contribuyan a lograr su misión y visión de la empresa.

Los objetivos estratégicos del Ministerio de la Presidencia son:

- Fortalecer la capacidad de actuación del Poder Ejecutivo y de las instituciones descentralizadas, mediante la publicación de decretos que regulen la planificación y la conducción política.

- Impulsar proyectos de Ley que permitan el crecimiento económico y el bienestar social de la población.
- Dar seguimiento a las acciones, planes y programas aprobados en el seno de la Junta Directiva y dotar de recursos financieros al Instituto Costarricense sobre Drogas para el cumplimiento de las funciones asignadas por Ley relativas al combate contra los estupefacientes, sustancias psicotrópicas, drogas de uso no autorizado, legitimización de capital y actividades conexas.
- Desarrollar mecanismos que agilicen el accionar del sector público relativo a los grupos organizados de la sociedad civil con la finalidad de garantizar eficiencia en la solución de problemas nacionales, regionales y locales.
- Prever situaciones que pongan en riesgo la integridad territorial y la estabilidad el país. (Presidencia, 2013)

Los objetivos redactados para el Ministerio se muestran más como una lista de funciones que una propuesta de metas, carecen de elementos claves como indicadores de control y ejecución en un periodo de tiempo, estimulación, coherencia y jerarquía. Por lo tanto, no ofrecen dirección, no colaboran en la evaluación y no ofrecen prioridades para la gerencia ni para los funcionarios.

La ilustración 17, muestra como los funcionarios admiten conocer que existen objetivos estratégicos (68%) y como sus labores ayudan a cumplirlos (78%), el problema es que no existen indicadores que ayuden a corroborar la veracidad de esta afirmación.

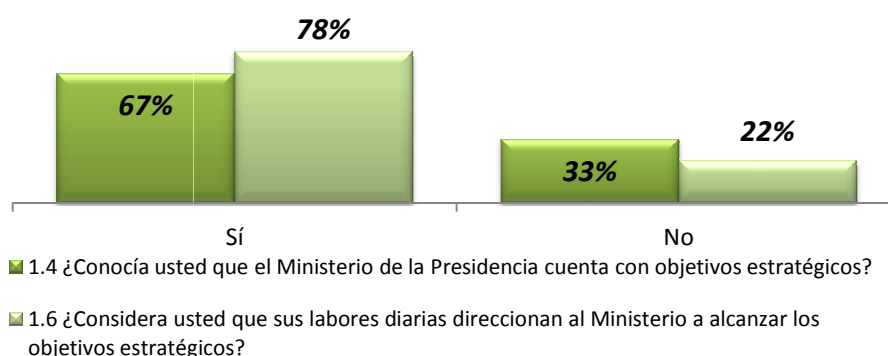


Ilustración 17. Objetivos estratégicos

Elaborado por Ureña, 2013

Similar situación ocurre con los objetivos estratégicos, donde el 78% de los funcionarios afirmó no recibir de la administración del Ministerio ningún comunicado referente a los objetivos de ejecución de labores (Ilustración 18).

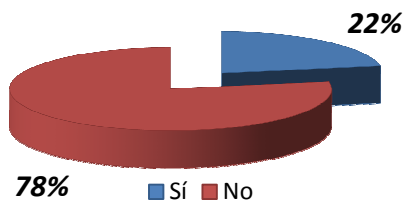


Ilustración 18. 1.5 ¿Se les comunica los objetivos estratégicos a todos los colaboradores?

Elaborado por Ureña, 2013

3.3.4 Planificación

La falta de exposición de la estrategia por parte de la jerarquía hacia los colaboradores tiene como principal consecuencia que los trabajadores consideran que no se está realizando una labor adecuada de planificación (53%).

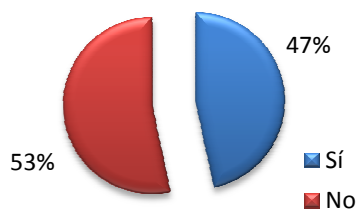


Ilustración 19. 1.7 ¿Considera usted que la administración está realizando una labor adecuada de planificación?

Elaborado por Ureña, 2013

La Ilustración 16 muestra que al 64% de los colaboradores no se les transmite la misión y visión, la ilustración 18, evidencia que al 78% no se le transmitieron los objetivos estratégicos y la ilustración 19 demuestra que el 53% cree que no existe una planificación adecuada en la institución. De esa manera, se comprueba que el recurso humano realiza sus labores sin conocer el rumbo y las metas del Ministerio, lo que provoca un aislamiento entre todos los despachos que forman la organización y aumenta una sensación de individualidad y egoísmo, que entorpece la productividad y eficiencia en la ejecución de las labores.

Además, se comprueba una falta de compromiso con la herramienta del marco estratégico, ya que no se está ejecutando ni comunicando de la forma correcta, lo cual indica que el instrumento se elabora como un simple requerimiento de alguna Institución auditora del Ministerio.

3.4 Clima Organizacional

Por clima organizacional se entiende el conjunto de variables que inciden en la percepción de las personas del lugar donde desarrollan su actividad laboral. El conjunto de cualidades, atributos o propiedades relativamente permanentes de un ambiente de trabajo concreto, que son percibidas, sentidas o experimentadas por las personas que componen la organización e influyen sobre la conducta de esas personas.

Las variables pueden ser cuantificadas y contabilizadas, pero la percepción es personal y de características relativas. Las personas toman en cuenta una situación de totalidad, sin tener en claro o en la conciencia los aspectos parciales. Esto afecta directamente el campo del desempeño laboral, ya que las personas trabajan para satisfacer necesidades económicas, pero también de desarrollo personal. Estas necesidades dan lugar a las motivaciones que facilita el rendimiento, por lo que la percepción está determinada por la historia del colaborador, de sus sueños y proyectos personales.

Esta subjetividad y la suma de variables objetivas existentes, determinan las respuestas que darán las personas cuando son consultadas por aspectos de su trabajo.

El objetivo de esta sección es investigar sobre el clima laboral presente en el Ministerio y detectar posibles problemas a los que se les pueda dar solución o, en caso de ser muy significativos, hacer saber a las autoridades de su existencia para ser diagnosticadas con mayor profundidad por los encargados responsables.

En términos generales, lo que se busca es determinar aquellas variables que pueden incidir negativamente sobre la percepción de las personas sobre la calidad del trabajo donde se encuentran.

Esta calidad por último influye en el rendimiento del desempeño y en los resultados productivos como satisfacción de las personas que intervienen en los procesos, con compromiso hacia los

proyectos y labores cotidianas del Ministerio y la permanencia estable, productiva y saludable de la gente.

La importancia del conocimiento del clima laboral se basa en la influencia que ejerce sobre el comportamiento de los trabajadores, por eso es fundamental su diagnóstico para el diseño de instrumentos de gestión de Recursos Humanos. Un clima organizacional favorable es una inversión a largo plazo.

Si el potencial humano es el arma competitiva de la organización, en los tiempos actuales es muy importante valorarlo y prestarle la debida atención. Una organización con una disciplina demasiado rígida, con demasiadas presiones al personal, solo obtendrá logros a corto plazo, pero a largo plazo lo pagará caro.

Un buen clima o un mal clima organizacional tienen consecuencias importantes para la organización a nivel positivo o negativo. Entre las consecuencias positivas, se pueden nombrar las siguientes: logro, afiliación, identificación, disciplina, colaboración, productividad, baja rotación, satisfacción, adaptación, innovación, entre otros.

Un clima positivo propicia mayor motivación y, por tanto, mejor productividad por parte de los trabajadores. Otra ventaja importante de un clima organizacional adecuado es el aumento del compromiso y de lealtad hacia la institución.

Por otra parte, el reconocimiento del clima organizacional proporciona retroalimentación acerca de las causas que determinan los componentes organizacionales, permitiendo introducir cambios planificados en acciones tales como capacitación, incentivos, reconocimientos, ascensos, rotaciones, bienestar, mejora de instrumentos o herramientas, vestuario, equipos de protección, entre otros, para modificar las actitudes y conductas de los miembros; también para efectuar cambios en la estructura organizacional en uno o más de los subsistemas que la componen.

Según Alexis P Goncalves¹:

El conocimiento del clima organizacional proporciona retroinformación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo además introducir cambios planificados tanto en las actitudes y

¹ Miembro Honorario de la Sociedad Latinoamericana para la Calidad (SLC) y Vicepresidente para Latinoamérica de Gestión de la Calidad del Citibank - Banca Corporativa

conductas de los miembros, como en la estructura organizacional o en uno o más de los subsistemas que la componen.

La importancia de esta información se basa en la comprobación de que el clima organizacional influye en el comportamiento manifiesto de los miembros a través de percepciones estabilizadas que filtran la realidad y condicionan los niveles de motivación laboral y rendimiento profesional entre otros.

Estos estudios permiten efectuar intervenciones certeras tanto a nivel de diseño o rediseño de estructuras organizacionales, planificación estratégica, cambios en el entorno organizacional interno, gestión de programas motivacionales, gestión de desempeño, mejora de sistemas de comunicación interna y externa, mejora de procesos productivos, mejora en los sistemas de retribuciones, entre otras.

En el recurso humano se encuentra el capital empresarial más valioso, ya que posee y desarrolla el modo de pensar y hacer organización. En resumen, el clima organizacional es importante porque influye en: la satisfacción, el comportamiento y la identificación de los trabajadores; la integración y la cohesión de los grupos de trabajo; la eficiencia y la productividad empresarial; la atención y el trato al cliente; la configuración de la cultura organizacional; el estilo de liderazgo y el ejercicio de la autoridad; la percepción de la imagen empresarial y de la marca.

3.4.1 Bienestar laboral

Como primer paso para detectar mejoras, se evaluó el nivel de bienestar general de los funcionarios y se trató de determinar si las personas se sienten bien dentro del Ministerio.

3.4.1.1 Ambiente de trabajo

El ambiente de trabajo influye tanto en la cantidad como en la calidad del trabajo que una persona realiza en su centro laboral; de ahí la importancia que se le debe dar a mejorar y convertir el ambiente de trabajo en un lugar cómodo y agradable.

Tradicionalmente, se ha concebido el ambiente laboral como un requisito que permite el desempeño de la función del trabajador, dejando de lado aspectos como la limpieza, seguridad, comodidad, ruido, entre otros.

En esta sección se pretende identificar el agrado del personal con las instalaciones físicas, donde labora.

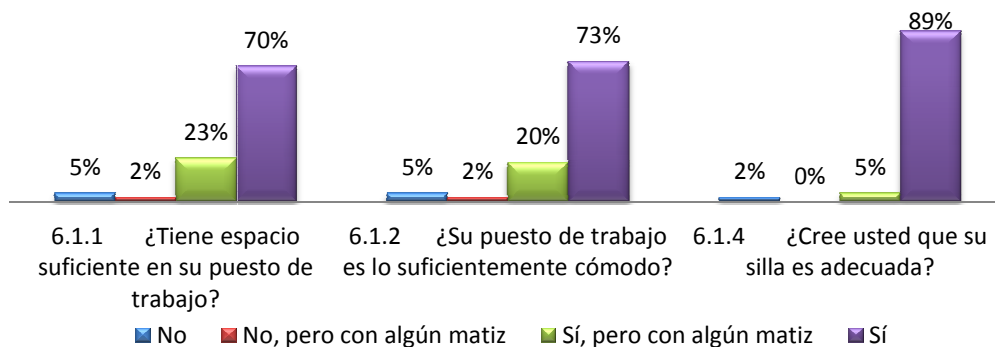


Ilustración 20. 6.1 Sobre la ergonomía, preguntas de la 6.1.1, 6.1.2 y 6.1.4

Elaborado por Ureña, 2013

La Ilustración 20 demuestra que más del 70% del personal del Ministerio se encuentra cómodo con su espacio de trabajo, el porcentaje aumenta a 90% si se le suman los colaboradores que están satisfechos, pero tienen alguna molestia. Esto prueba que la institución se ha esforzado en proporcionar comodidad a los funcionarios para el desarrollo de sus actividades. En el caso de aquellas personas que tienen inconvenientes, el porcentaje no se acerca al 10%, por lo que son fáciles de diagnosticar y detectar los aspectos incómodos y analizar si requiere solución.

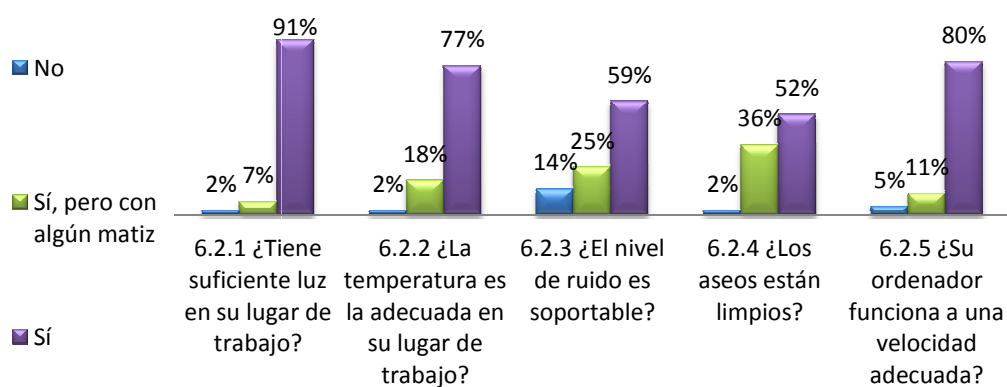


Ilustración 21. 6.2 Sobre las condiciones ambientales, de la pregunta 6.2.1 a la 6.2.5

Elaborado por Ureña, 2013

Del mismo modo, se muestra en la Ilustración 21 que existen buenos porcentajes de satisfacción en relación con las condiciones que ofrece el lugar de trabajo, pero se notan problemas,

especialmente en relación con la temperatura y el nivel de ruido, pero por ser un porcentaje bajo, permite suponer que se refiere a alguna oficina en especial, a la cual hay que prestarle atención específica. En cuestión de aseo, se debe determinar si el personal que cumple estas labores está realizando labores su trabajo de manera incompleta.

3.4.1.2 Compañeros de trabajo

Las relaciones con los compañeros de trabajo son esenciales para el desarrollo de las organizaciones, no importa que sean subordinados o superiores, lo importante es que haya un buen trato entre todos.

Desarrollar aliados en el lugar de trabajo es relevante para el éxito en la carrera de un individuo. Las organizaciones y los departamentos cada vez tienen sus funciones más entremezcladas y la interacción entre trabajadores es cada vez más importante. Lograr aliados se facilita si se concentra en las buenas cualidades de la gente, más que en sus deficiencias.

Lo mejor es crear un ambiente colaborativo y una política de puertas abiertas. El ser accesible para los demás ayuda a estar al tanto de la información negativa y positiva que flota en una institución. Un trabajo impecable, buena reputación y accesibilidad van a permitir mantener a las personas informadas y al día, en un medio de trabajo tan peculiar.

La Ilustración 22, muestra la relación que existe entre los funcionarios de la institución, lo que evidencia una relación sana de compañeros de trabajo, donde están unidos, con buen trato y buena interacción.

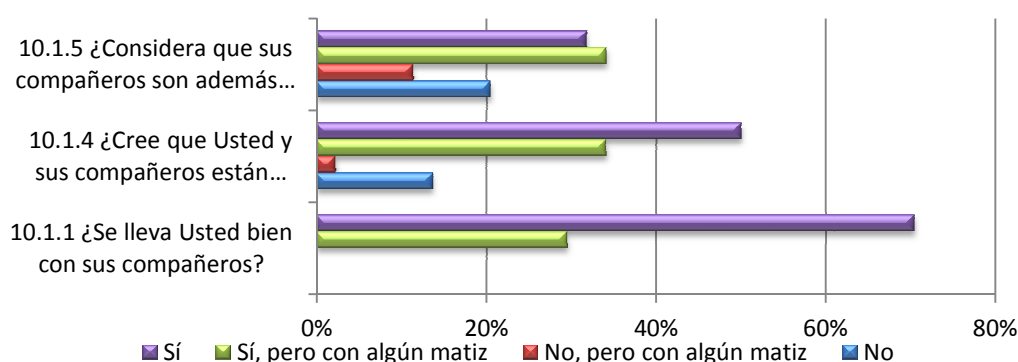


Ilustración 22. 10.1 Acerca de sus compañeros de trabajo, de la pregunta 10.1.1 a la 10.1.3

Elaborado por Ureña, 2013

La ilustración 23 se refiere a aspectos generales como fue la colaboración en los primeros días de trabajo y el sentimiento que podría tener el trabajador en caso de abandonar a sus compañeros; las respuestas fueron positivas, más del 80% afirmó que fue guiado por sus compañeros en los primeros días y que le dolería dejarlos. Por lo que se manifiesta una actitud de solidaridad y compañerismo dentro de la institución.

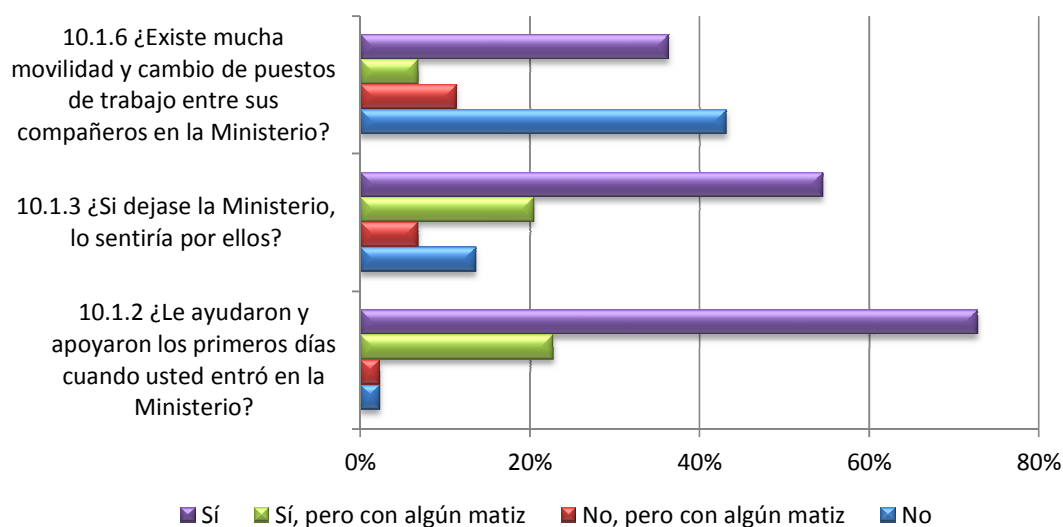


Ilustración 23. 10.1 Acerca de sus compañeros de trabajo, de la pregunta 10.1.4 a la 10.1.6

Elaborado por Ureña, 2013

Eso sí, se detecta un problema pues se pudo determinar que hay un marcado desconocimiento por parte de los funcionarios sobre la existencia de instancias para resolver inconvenientes entre compañeros, que podrían limar asperezas y evitar que se desarrollen malas relaciones laborales y problemas que se separen del ámbito laboral.

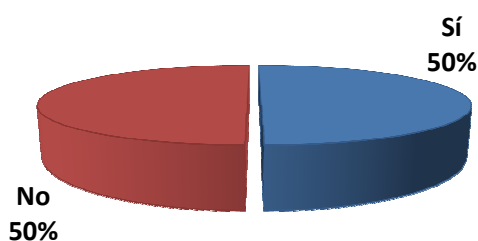


Ilustración 24. 10.2 Si usted tiene problemas en su trabajo ¿hay alguna persona, aparte de su jefe, con quien pueda hablar, es efectivo este procedimiento?

Elaborado por Ureña, 2013

Varios funcionarios dieron recomendaciones que pueden colaborar en el mejoramiento de las relaciones laborales, entre ellas están las que enlistan a continuación:

- Cambiar la mentalidad de personas que solo piensan en ellos y no en el Ministerio.
- Condiciones de estabilidad laboral, revaloración de puestos y capacitación permanente sobre todo en Tecnologías de Información que es muy cambiante.
- Fomentar el trabajo en equipo, empezando con las jefaturas, que no se llevan bien unas con otras y predomina la ley del más fuerte o que tan cercano es con la Directora General.
- Crear actividades fuera del trabajo y con mayor asistencia para aumentar la convivencia entre compañeros.
- Mayor y mejor comunicación, planeamiento, organización y firmeza en lo que se va a ejecutar.
- Más integración institucional
- Tener más motivación para el personal por parte del Ministerio
- Se debería tomar más en cuenta a los empleados
- Por medio de talleres y charlas. Además de implementar mecanismos efectivos de comunicación en dos vías.
- Reforzar compromiso hacia Institución y el trabajo en equipo, dinámicas sociales, culturales y de salud, estabilidad, fuerza laboral, balancear nivel con los puestos y salarios.

3.4.1.3 Clima Laboral

El clima laboral es el medio ambiente humano y físico en el que se desarrolla el trabajo cotidiano. Influye en la satisfacción personal y, por lo tanto, en la productividad. Está relacionado con las destrezas de los directivos para crear un ambiente armonioso donde se desenvuelva el trabajador, considerando los comportamientos de las personas, su manera de trabajar y de relacionarse con su interacción en la organización y con la propia actividad de cada uno.

Es la alta dirección con su cultura y con sus sistemas de gestión la que proporciona el terreno adecuado para un buen clima laboral, lo cual es parte de las políticas de personal y de recursos humanos que procuran la mejora de ese ambiente con el uso de técnicas precisas. Mientras que un buen clima se orienta hacia los objetivos generales, un mal clima destruye el ambiente de trabajo ocasionando situaciones de conflicto y de bajo rendimiento.

Algunos aspectos evaluables son los siguientes:

- La independencia que mide el grado de aporte de las personas en la ejecución de sus tareas habituales. Favorece al buen clima el hecho de que cualquier empleado disponga de la independencia que es capaz de asumir.
- Las relaciones, evalúa tanto los aspectos cualitativos como los cuantitativos en el ámbito de las relaciones. El grado de madurez, el respeto, la manera de comunicarse unos con otros, la colaboración o la falta de compañerismo, la confianza todos ellos son aspectos de suma importancia. La calidad en las relaciones humanas dentro de una empresa es percibida por los clientes.
- La implicación es el grado de entrega de los empleados hacia su empresa. Se da el escapismo, el absentismo o la dejadez. Es muy importante saber que no hay implicación sin un liderazgo eficiente y sin unas condiciones laborales aceptables. Otros factores que influyen en el clima laboral: la formación, las expectativas de promoción, la seguridad en el empleo, los horarios, los servicios médicos, entre otros.

También es importante señalar que no se puede hablar de un único clima laboral, sino de la existencia de subclimas que coexisten simultáneamente. Así, un área dentro de una organización puede tener un clima excelente, mientras que en otra el ambiente de trabajo puede ser o llegar a ser muy deficiente.

El clima laboral diferencia a las organizaciones de éxito de las organizaciones mediocres. Se quiera o no, el ser humano es el centro del trabajo, es lo más importante y mientras este hecho no se asuma, de nada vale hablar de sofisticadas herramientas de gestión. La Ilustración 25 resume el sentimiento de aceptación de los colaboradores por la trayectoria profesional en el Ministerio de la Presidencia, en las tres preguntas, el índice de satisfacción sobrepasó el 84%; es un resultado de aceptación de las personas de su decisión de laborar para la institución y del crecimiento que han acumulado.

El único indicador que mostró una baja fue la posibilidad de abandonar el Ministerio por un trabajo en las mismas condiciones, debido a la inestabilidad laboral que perciben los funcionarios, por el cambio de jerarquía cada cuatro años, este factor los amedrenta y los motiva a buscar un empleo con mayor garantía en el largo plazo.

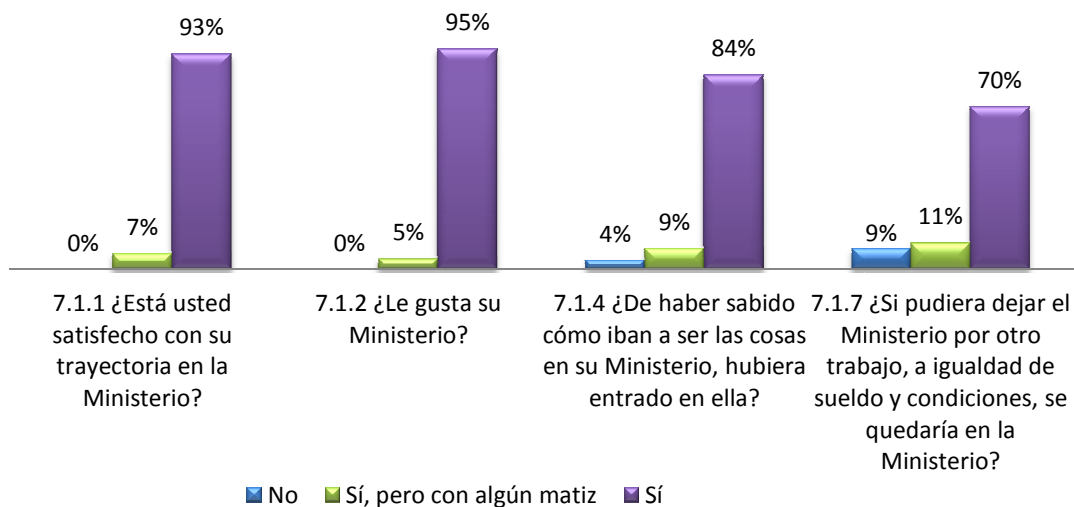


Ilustración 25. 7.1 Acerca del clima laboral, de la pregunta 7.1.1 a la 7.1.4

Elaborado por Ureña, 2013

La Ilustración 26 muestra las variables de pertenencia, integración y aporte hacia las funciones desarrolladas por la Institución, de las cuales al sumar los colaboradores que están completamente satisfechos, con los que están satisfechos, se obtienen resultados superiores al 93%, por lo que no se detectan problemas graves en estos indicadores.



Ilustración 26. 7.1 Acerca del clima laboral, de la pregunta 7.1.5 a la 7.1.7

Elaborado por Ureña, 2013

3.4.1.4 Puesto de trabajo

El puesto de trabajo es un concepto abstracto que implica la actividad para la cual se es contratado y a partir de ella se recibirá un sueldo específicamente designado de acuerdo con el esfuerzo, la cantidad de horas, la necesidad de conocimientos, el peligro que el trabajo suponga.

Esta sección se pretendió obtener la opinión de los funcionarios referente al puesto de trabajo que desempeñan en la institución.

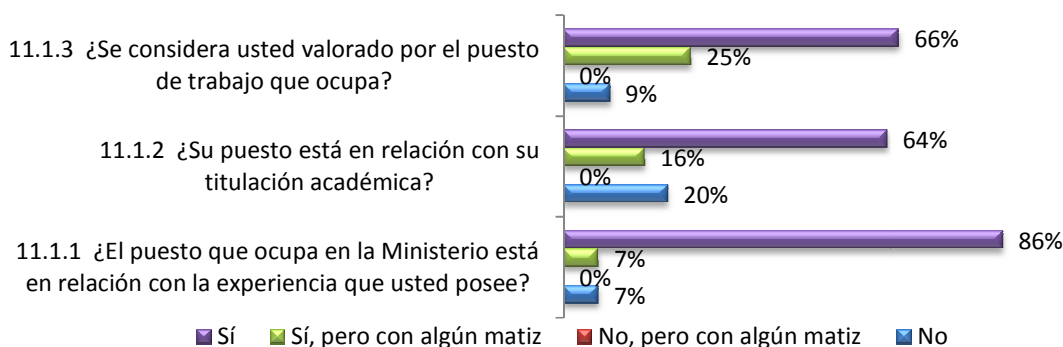


Ilustración 27. 11.1 Acerca de sus compañeros de trabajo, de la pregunta 11.1.1 a la 11.1.3

Elaborado por Ureña, 2013

La Ilustración 27 presenta que los porcentajes de satisfacción bajan, aunque siguen siendo bastante buenos, se muestra insatisfacción en el reconocimiento de los logros académicos obtenidos (20%). Lo cual puede deberse a que no se han realizado actualizaciones de puestos o falta de apertura de puestos dentro de la institución.



Ilustración 28. 11.1 Acerca de sus compañeros de trabajo, de la pregunta 11.1.4 a la 11.1.6

Elaborado por Ureña, 2013

La Ilustración 28, muestra anuencia de los funcionarios de permanecer en su puesto y del reconocimiento que reciben por parte de sus superiores, pero el problema se detecta en las posibilidades de movilidad horizontal y vertical dentro del Ministerio. Entre las opiniones expresadas, la que se repitió más fue que no se da publicidad debida a las posibilidades de trabajo que surgen y no hay concursos internos que motiven al personal a participar y buscar mejores posibilidades de trabajo, (Ilustración 36).



Ilustración 29. 11.1 Acerca de sus compañeros de trabajo, de la pregunta 11.1.7 a la 11.1.11

Elaborado por Ureña, 2013

Finalmente, las principales inconformidades se refieren a aspectos salariales; la Ilustración 29 presenta como los trabajadores creen que deben ser las reformas en el aspecto salarial, ya que su estipendio no corresponde con su experiencia laboral; además, perciben que fuera del Ministerio se ofrecen mejores salarios por las mismas labores. Esta situación podría ocasionar fuga de personal.

3.4.1.5 Satisfacción

La satisfacción laboral es el grado de conformidad de la persona en relación con el entorno de trabajo e incluye la consideración de la remuneración, el tipo de trabajo, las relaciones humanas, la seguridad, entre otras e incide en la actitud del trabajador frente a sus obligaciones. Puede

decirse que la satisfacción surge a partir de la correspondencia entre el trabajo real y las expectativas del trabajador.

Estas expectativas, por otra parte, se forman a través de las comparaciones con otros empleados o con puestos previos. Si la persona nota o cree que está en desventaja respecto a sus compañeros, tendrá poca satisfacción laboral, al igual que si considera que su trabajo anterior le ofrecía mejores condiciones.

Las mediciones de satisfacción que se efectuaron muestran un bienestar general de ocho en una escala de uno a diez, que responde aproximadamente al 88% de los colaboradores (Ilustración 30), lo cual indica que el personal se encuentra satisfecho con sus labores y con el ambiente de trabajo en el que se desenvuelve.

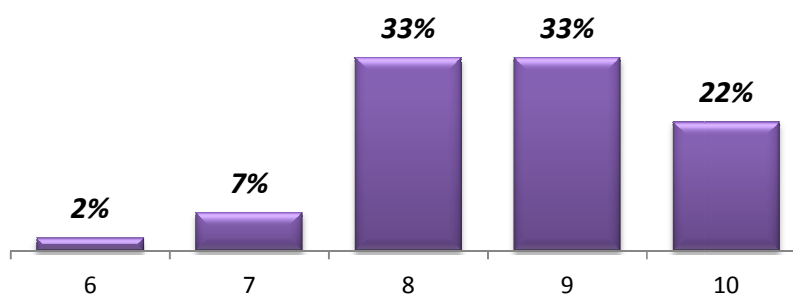


Ilustración 30. 2.1 ¿Cuál es su grado de satisfacción con el Ministerio de la Presidencia como lugar de trabajo?

Elaborado por Ureña, 2013

3.4.2 Comunicación

La comunicación es un proceso sistémico que se inicia a partir de la selección de datos que cada persona realiza frente a una situación determinada. Es imposible abarcar la totalidad de los datos de una situación y la visión de la realidad siempre es parcial. Pero, si se cree que la verdad está de un solo lado, es probable que se produzcan ruidos en la comunicación.

El diálogo y la discusión son las herramientas fundamentales para un trabajo en equipo; lo que se busca al dialogar es encontrar un significado común, descubrir un punto de vista nuevo compartido. Es fácil concluir, lo importante que es saber dialogar en contextos laborales, ya sea en relaciones verticales o de horizontalidad.

Para lograr ese diálogo, es necesario aprender a reconocer las emociones, diferenciar la intención del otro del efecto que producen sus planteos. Si algo de un compañero irrita, no se puede reaccionar atribuyendo la intención de querer irritar. El estado de ánimo de ese momento, otras relaciones de la historia personal, pueden ser los que causen el sentimiento de malestar y entonces produzca una respuesta o una acción inesperada e incomprensible para el compañero. Creado el malentendido, se puede iniciar una discusión o callar y dejar latente un conflicto.

Al momento de tomar decisiones, la discusión es un paso necesario. En la discusión se presentan y defienden los distintos puntos de vista que han sido ampliados en la etapa del diálogo. De este modo las discusiones pasan a ser productivas y permiten converger en una conclusión novedosa y creativa.

En el ambiente de trabajo, una persona interactúa con sus compañeros, superiores, clientes, entre otros. De igual manera, recibe información, da o recibe instrucciones y coordina con equipos de trabajo. Todas estas tareas y relaciones involucran la comunicación, de ahí la importancia de lograr una buena comunicación en las organizaciones laborales.

La comunicación es responsabilidad de cada empleado de la institución y la ejecución efectiva entre directores, empleados, clientes, vecinos de la comunidad y público en general, es esencial para crear y mantener una organización productiva.

En las organizaciones existen relaciones comunicativas tanto con el ecosistema interno como con el externo en que se desenvuelve la institución. Por eso, se clasifican dos niveles de comunicación:

- Interna: la que se da en el universo mismo de la organización, de la empresa con sus empleados.
- Externa: la que se da en el universo de la sociedad, de la organización hacia el público en general, sus clientes y proveedores.

*"...un buen líder dedicará más tiempo a la comunicación que a cualquier otra actividad."*²

Jan Carlzon

² Jan Carlzon, Presidente de Aerolíneas Escandinavas

3.4.2.1 Vías de comunicación

En esta sección se discute sobre la existencia de buenas vías de comunicación entre las jefaturas y los funcionarios del Ministerio. Las indagaciones permitieron establecer que 45% de los funcionarios considera buenas las formas de comunicación, 36% creen que se pueden mejorar y el resto que las cosas deben de mejorar (Ilustración 31). Son porcentajes que necesitan mejorar, ya que la comunicación es la diferencia entre una organización eficiente y una sin rumbo.

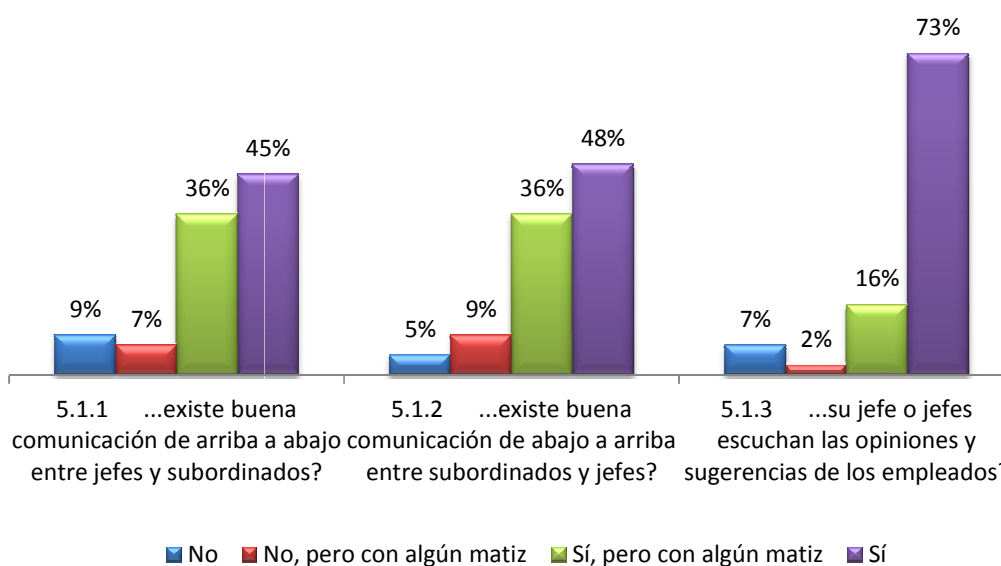


Ilustración 31. 5.1 ¿Considera usted que en su Ministerio..., de la pregunta 5.1.1 a la 5.1.4

Elaborado por Ureña, 2013

En términos generales no se encontraron problemas importantes de comunicación en las diferentes jerarquías.

3.4.2.2 Superior inmediato

Una de las relaciones más importantes que se establecen en el entorno laboral es entre subalternos y superiores, dicha relación puede generar el ambiente y la motivación necesaria para el desempeño positivo del trabajo. Pero no en todas las organizaciones esta relación es igual. La aparición de nuevas tecnologías ha generado distanciamiento entre jefes y empleados. La

mensajería *online*, los conocidos *e-mails*, han cambiado la manera de relacionarse en el entorno laboral.

Los mensajes escritos son un riesgo porque el *chat* o el *e-mail* han ido sustituyendo la comunicación oral, el cara a cara, provocando relaciones personales más superficiales y una dinámica laboral carentes de entusiasmo.

Esta sección permite evaluar la percepción de los funcionarios con los jefes y detectar problemas de liderazgo, comunicación, involucramiento, entre otros. La Ilustración 32 ofrece resultados similares a los de la Ilustración 31; con respecto a comunicación, se detecta que arriba del 40% de los funcionarios está satisfecho con la forma de expresarse de sus superiores, pero un porcentaje similar, opina que necesita mejorarse, ya que hay información que no está llegando a todo los niveles.

Otro punto importante es la organización de objetivos y planes, donde el 20% del personal cree que se puede mejorar. Esto se debe, a que en algunas ocasiones no se involucra al personal operativo en la definición de problemas y de estrategias.

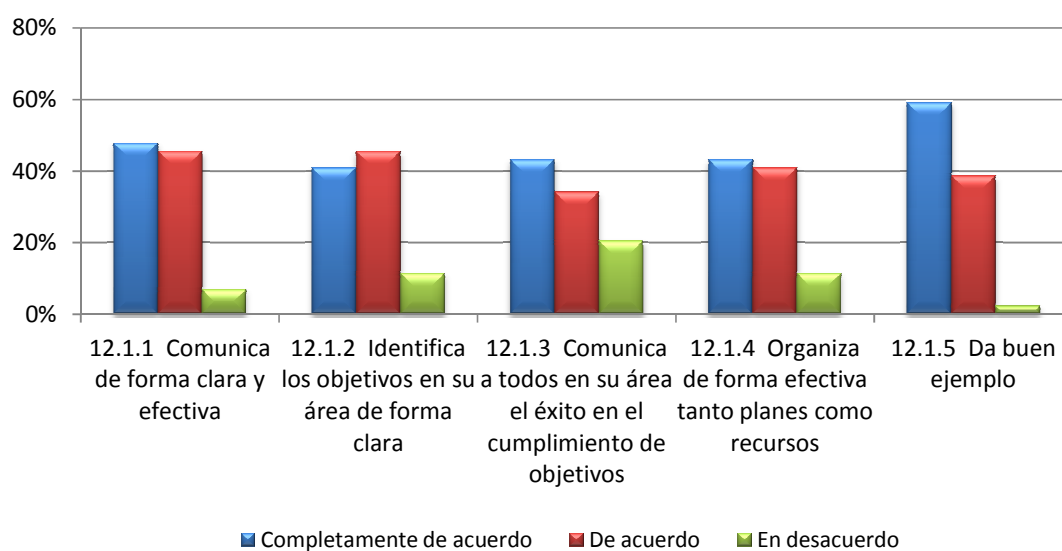


Ilustración 32. 12.1 Acerca de su jefe o superior inmediato, de la pregunta 12.1.1 a la 12.1.5

Elaborado por Ureña, 2013

También la Ilustración 33 evidencia resultados similares, en los cuales existen porcentajes aceptables de percepción por parte de los empleados sobre la disposición a motivarlos y las dotes de liderazgo de sus jefes.

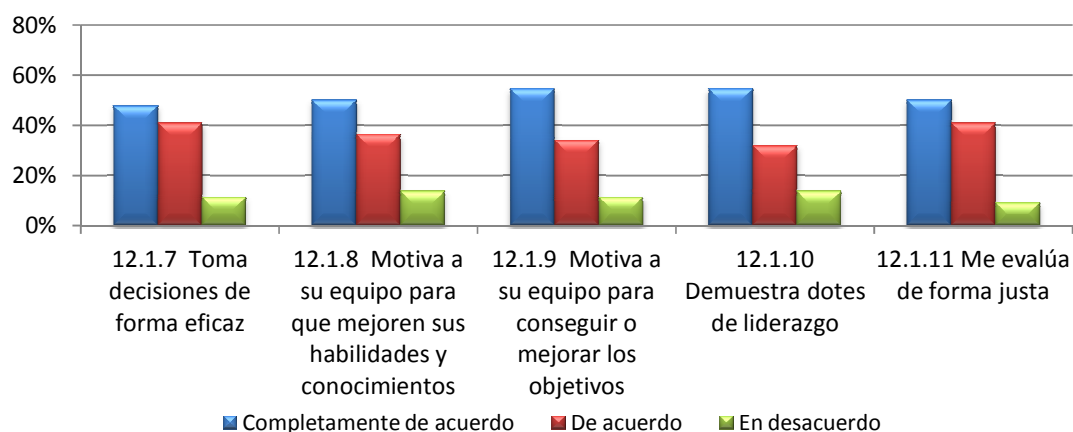


Ilustración 33. 12.1 Acerca de su jefe o superior inmediato, de la pregunta 12.1.6 a la 12.1.10

Elaborado por Ureña, 2013

Una parte importante de este sondeo fue cruzar información para constatar que los funcionarios tuvieran opiniones consecuentes en sus respuestas, por esta razón, se volvió a consultar sobre la disposición de comunicación de las jefaturas, la Ilustración 34 representa conclusiones similares a las preguntas anteriores, existe satisfacción por la relación e involucramiento entre empleados y jefaturas.

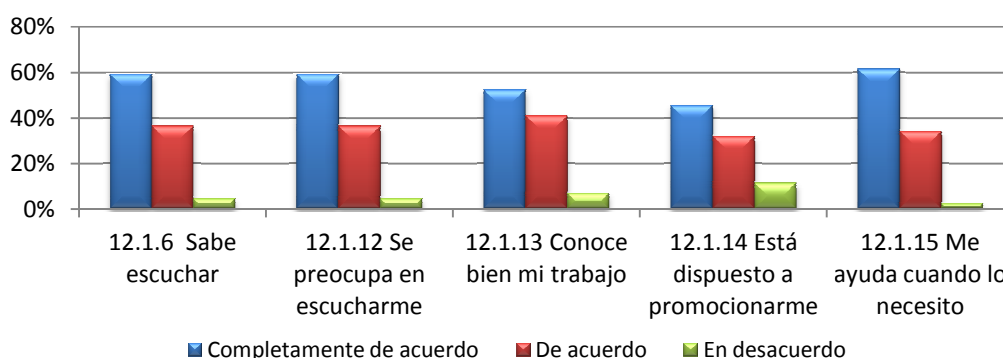


Ilustración 34. 12.1 Acerca de su jefe o superior inmediato, de la pregunta 12.1.11 a la 12.1.15

Elaborado por Ureña, 2013

3.4.3 Creatividad e innovación

La evolución en el mundo laboral nunca cesa, actualmente las empresas apuestan por empleados creativos. La creatividad es el ingenio, la inventiva, la imaginación para generar ideas o nuevos conceptos que producen soluciones originales.

Es importante fomentar un agradable ambiente laboral para estimular la creatividad y libertad de los empleados, permitiendo así que sus ideas fluyan.

Existen tres conceptos básicos que fomentan el estímulo de la creatividad de los empleados que pocas veces es aprovechada:

- Constancia: ser firme con los objetivos establecidos.
- Confianza: crear un ambiente de seguridad.
- Entusiasmo: estimular y apoyar la generación de ideas.

En la mayoría de las ocasiones lo que frena la creatividad del empleado es el temor a hacer el ridículo o a perder el puesto de trabajo, por tanto, prefiere no aportar iniciativas.

Los obstáculos primordiales por superar en una organización para fomentar la creatividad son los que se enlistan seguidamente:

- Incapacidad de cambiar las respuestas estereotipadas.
- Incapacidad de adaptar las formas de percepción.
- Excesiva familiaridad con un asunto.
- Bloqueos sociales, culturales u organizacionales.
- Bloqueos emocionales.

3.4.3.1 Recursos Humanos

El objetivo de esta sección es analizar la opinión del funcionario con respecto al desempeño del área de recursos humanos, ya que está directamente relacionada con la capacitación, motivación y creatividad de los colaboradores de la organización.

La Ilustración 35 muestra altos niveles de satisfacción, pero dentro de las disconformidades encontradas, se detectaron varios colaboradores disconformes con la forma y el tipo de capacitaciones que se asignan en la institución.

En la pregunta 3.1.3, se evaluó la satisfacción con las evaluaciones de desempeño, lo importante es mostrar como existe un porcentaje de insatisfacción alto, especialmente entre los directores de despacho, ya que varios parámetros que se califican son irrelevantes o ambiguos, lo cual limita a las jefaturas para tener métricas válidas para tomar decisiones con personal que no está cumpliendo objetivos.

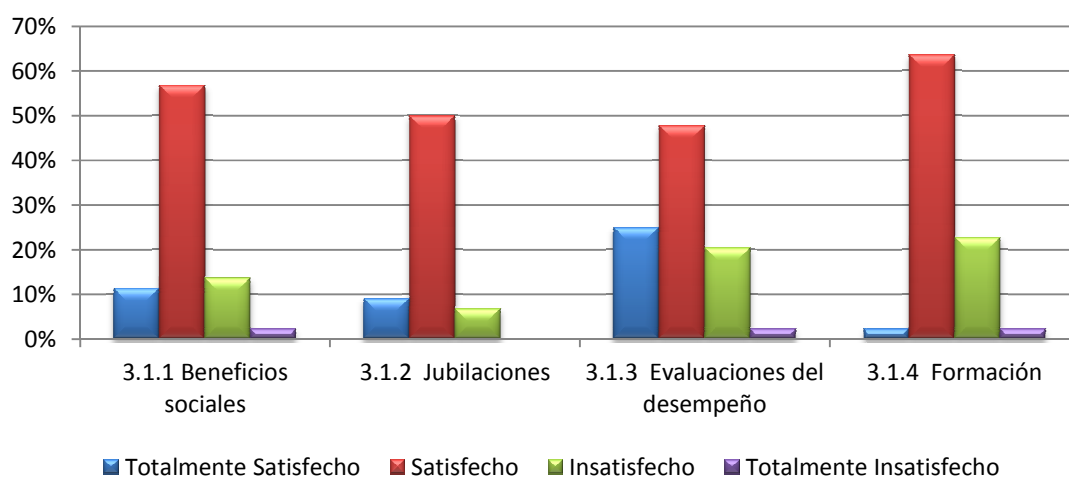


Ilustración 35. 13.1 Acerca de Recursos Humanos, de la pregunta 3.1.1 a la 3.1.4

Elaborado por Ureña, 2013

Porcentajes elevados de disconformidad con respecto a la mediación de conflictos y en la divulgación de promociones y puestos se muestran en la Ilustración 36. Es fundamental mejorar la percepción que demuestran los funcionarios, especialmente en la mediación de conflictos, ya que el área de recursos humanos debe tener una imagen totalmente neutra, justa, imparcial y ser equitativa en todo aspecto relacionado con los colaboradores del Ministerio, sin importar rango o jerarquía.

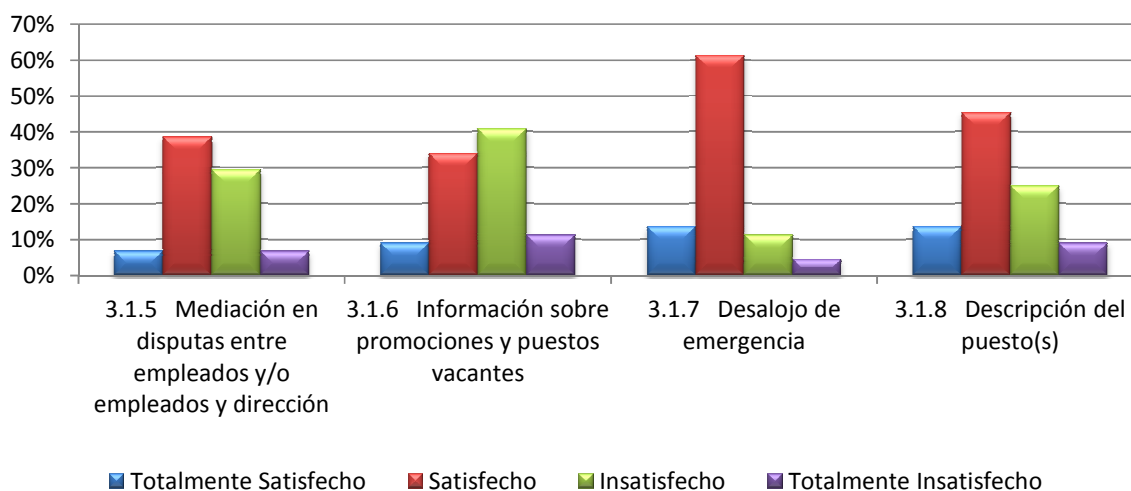


Ilustración 36. 3.1 Acerca de Recursos Humanos, de la pregunta 3.1.5 a la 3.1.8

Elaborado por Ureña, 2013

3.4.3.2 Empoderamiento

El empoderamiento es la expansión de la libertad de decidir hacia los colaboradores sin la aprobación previa de un superior, aumentando la autoridad y el poder del individuo de escoger y actuar sobre los recursos de la organización y confiriéndoles el sentimiento de propiedad sobre su trabajo.

Cuando el personal participa activamente generando ideas y posibles soluciones a situaciones adversas, las organizaciones están generando un empoderamiento que se traduce en mayor efectividad y desarrollo profesional. En cambio, aquellas organizaciones que limitan el recurso humano a cumplir sus labores diarias están fomentando la mediocridad y nunca van a recibir más de lo que esperan de sus empleados.

Es importante aprender a motivarlos para que este proceso de empoderamiento sea efectivo; de manera que habilite a alguien a ganar poder, autoridad e influencia sobre otros, las instituciones o la sociedad. El empoderamiento probablemente se constituye por la totalidad de las siguientes capacidades:

- Tener poder de decisión propio.
- Tener acceso a la información y los recursos para tomar una decisión apropiada.
- Tener una gama de opciones de donde escoger.

- Habilidad para ejercer asertividad en toma de decisiones colectivas.
- Tener un pensamiento positivo y la habilidad para hacer cambios.
- Habilidad para aprender y para mejorar su propio poder personal o de grupo.
- Habilidad para cambiar las percepciones por medios democráticos.
- Mejorar el auto imagen y superar la estigmatización.
- Involucrarse en un proceso auto iniciado de crecimiento y cambios continuo sin parar.

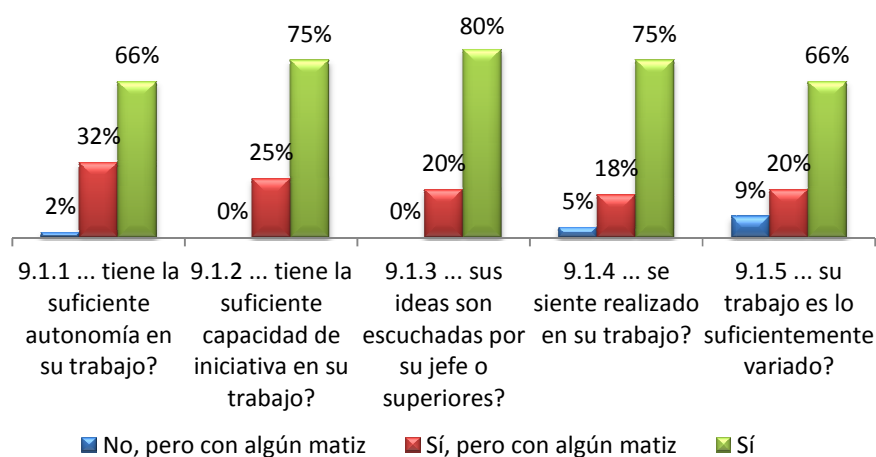


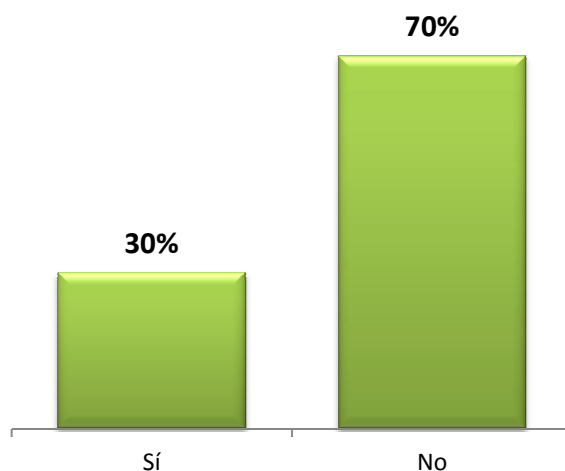
Ilustración 37. 9.1 Considera usted que, de la pregunta 9.1.1 a la 9.1.5

Elaborado por Ureña, 2013

La Ilustración 37 muestra el nivel de empoderamiento que existe en el Ministerio, donde los resultados son muy buenos, ya que la mayoría de los colaboradores se siente bien posicionados y respaldados a la hora de efectuar sus actividades.

Un resultado deficiente en la participación de los funcionarios a efectuar sugerencias (Ilustración 38), lo cual es preocupante porque demuestra falta de incentivos a los funcionarios para mejorar procesos, falta de trabajo en equipo, ya que no se aporta asesoría y colaboración a otras aéreas de la institución y falta de interés de mejora por parte de los funcionarios.

Esa desidia debe ser tratada como un inconveniente grave en el Ministerio, porque arrastra problemas de egoísmo, ineficiencia e improductividad que puede ser contagiada a toda la institución.



**Ilustración 38. 4.1 ¿Ha realizado usted alguna sugerencia a la dirección de la
Ministerio?**

Fuente: Elaborado por Ureña, 2013

Reconocer los aportes de los funcionarios es un aspecto que debe mejorar en el Ministerio (Ilustración 39), ya que solo el 52%, dijo que se le acreditaban las sugerencias que realiza. Este es un aspecto desmotivador para el personal , ya que no se le agradece su contribución.

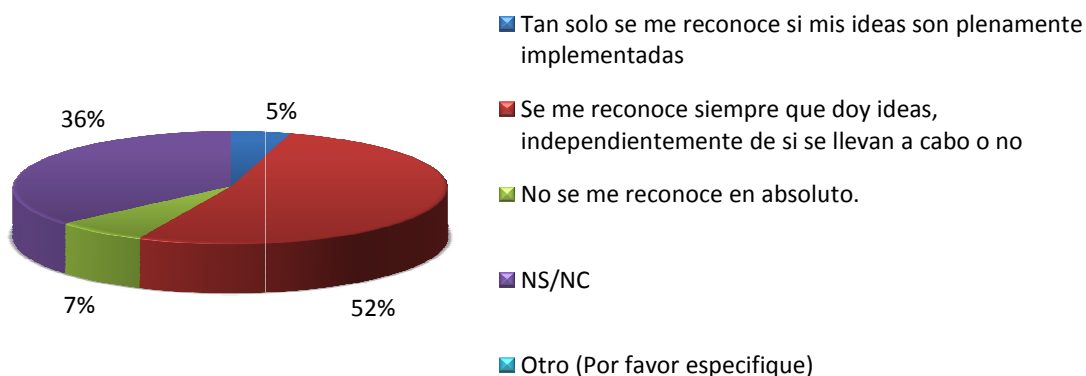


Ilustración 39. 4.2 Si comparte usted sus ideas con sus superiores, ¿se lo reconocen?

Fuente: Elaborado por Ureña, 2013

3.4.3.3 Propuestas para mejorar

La Tabla 5, registra que el 72% de los entrevistados cuenta con ideas para mejorar la productividad de sus despachos. Son aportes que deben ser escuchados por los jefes y aplicar los que sean convenientes para la estrategia de la institución.

Tabla 5. 8.2 ¿Cuáles mediciones propondría para su despacho y así aumentar la eficiencia?

<i>Contestó</i>	76%
<i>No contestó</i>	24%

Elaborado por Ureña, 2013

Entre las medidas propuestas por el personal se encuentra:

- Establecer metas y objetivos, además, darle seguimiento a los acuerdos.
- Distribuir las funciones entre todos los funcionarios y poner tablas de plazos.
- Comparar cantidad de devoluciones con la cantidad de productos entregado.
- Medir con plazos los procesos previos a la contratación.
- Menos duplicidad de labores, menos personal, mejores salarios.
- Reportes y estadísticas que permitan detectar áreas sensibles y de mejora en Proveeduría, Financiero, Servicios Generales y Recursos Humanos y su efecto productividad.
- Mayor control de las funciones que desempeñan los distintos funcionarios, al igual que más actividades que incentiven al usuario a mejorar en el uso de los procesos.
- Medir la cantidad de personas atendidas y satisfechas con los servicios de TI. (Incluyendo calidad, prontitud y conocimiento).

3.5 Análisis de las perspectivas definidas en un CMI

A continuación se analizan las cuatro perspectivas del CMI planteadas por Kaplan y Norton, con el fin de definir el nivel de alineación actual de la empresa desde el punto de vista de la dirección general del Ministerio de la Presidencia.

3.5.1 Perspectiva del cliente

Esta perspectiva permite identificar los diferentes segmentos de clientes en los que colabora la institución y las medidas de actuación de que ellos surgen. El objetivo de esta sección fue definir si el Ministerio tiene una actitud adecuada hacia su entorno social y ambiental tanto dentro como fuera de las instalaciones, así como si los funcionarios cuentan con un concepto claro de que sus servicios son utilizados por personas internas como externas a la institución, se busca definir el nivel de satisfacción y el uso de herramientas para medirlo.

3.5.1.1 Análisis actual

En la Ilustración 40, se presenta la respuesta a la consulta a los colaboradores su opinión con respecto a la responsabilidad ambiental del Ministerio y el 74% respondió que sí se tiene una sentimiento verde, pero a la hora de desglosar el porqué opinaban que si se cumplía con una labor ambiental, las principales respuestas se centraron en que existían campañas de reciclaje de papel a lo interno de las instalaciones.



Ilustración 40. 13.1 ¿Considera que el Ministerio es responsable ambientalmente?

Elaborado por Ureña, 2013

Principalmente, se detectaron problemas en la exposición a nivel de comunidad y nacional de las labores tanto sociales como ambientales que realiza o puede realizar el Ministerio, además debe formar una posición referente a nivel nacional en aspectos sociales y ambientales, por ser la institución que representa al Presidente de la República.

También hay problemas en el alcance de los programas de reciclaje, pues aunque existen, no son constantes, no tienen la propaganda necesaria, no se cuenta con centros recolectores por toda la institución y la participación del funcionario es escasa.

Para definir si se cuenta con un concepto claro de cliente, la Ilustración 41 entrega resultados interesantes, ya que más del 80% de los colaboradores afirma que atiende clientes y conoce el tipo de cliente.

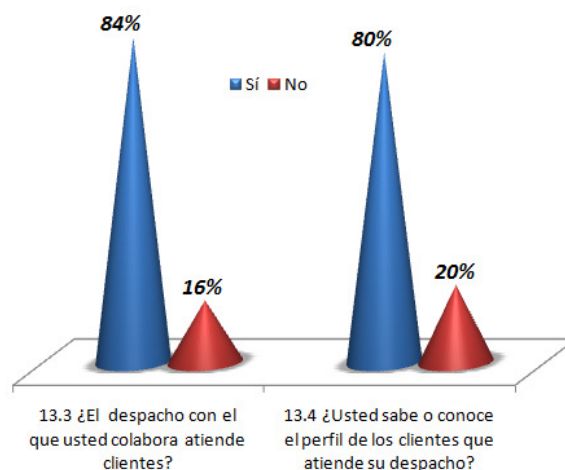


Ilustración 41. Perspectivas de cliente, de la pregunta 13.3 y 13.4

Fuente: Elaborado por Ureña, 2013

Pero a la hora del análisis de las explicaciones, se detectaron problemas, pues los funcionarios que afirman atender clientes confunden el tipo de cliente al que prestan servicio, por ejemplo, no utilizan el concepto de cliente interno, que son compañeros de la misma institución a quienes les prestan servicio. Por otra parte, los colaboradores que respondieron que no atienden clientes, simplemente explican que no está dentro de sus funciones o no aplica por el tipo de despacho en el que trabaja. Este aspecto fomenta la falta de cuidado estricto en las funciones que se realizan y promueve la improductividad.

3.5.1.2 Análisis de indicadores utilizados

En el Ministerio no se elaboran encuestas de satisfacción para analizar la calidad del servicio que se ofrece en cada uno de los despachos (Ilustración 42), lo cual impide una visión clara de la validez y efectividad de lo que se está haciendo.

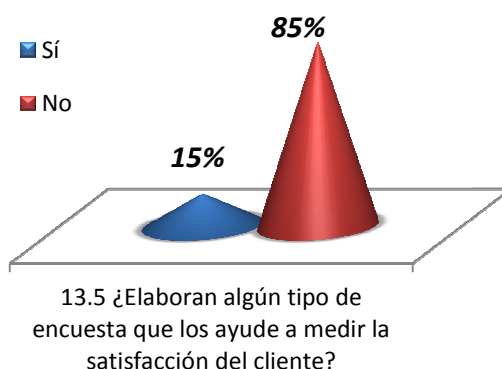


Ilustración 42. Perspectivas de cliente, pregunta 13.5

Fuente: Elaborado por Ureña, 2013

Prueba de esto es la comparación de dos indicadores desde otro punto de la entrevista, como se presenta en la Ilustración 43, donde el 86% del personal cree que presta un servicio de excelente calidad, mientras que el 85% cree que los servicios de los demás despachos deben ser mejorados o revisados. En términos generales, lo que no se evalúa, no permite formar conciencia de lo que se está realizando de la mejor manera.

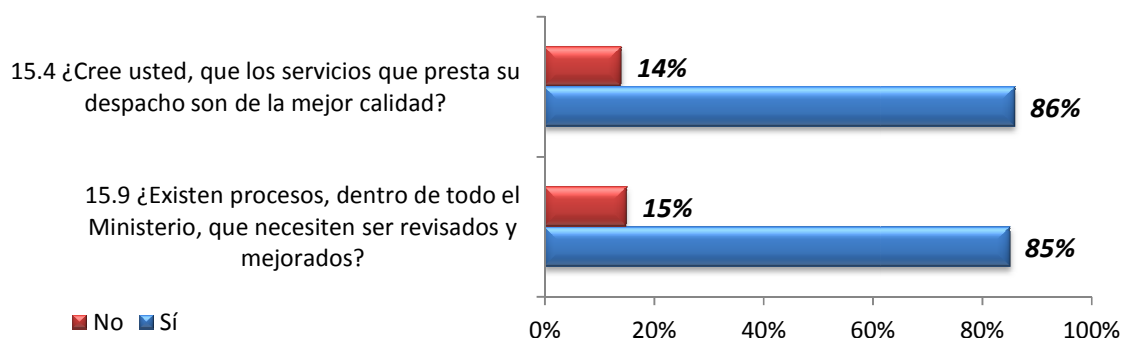


Ilustración 43. Comparación con satisfacción con procesos de otras áreas

Fuente: Elaborado por Ureña, 2013

3.5.2 Perspectiva financiera

Esta perspectiva permite identificar los resultados económicos de diferentes decisiones en las que incurre la institución y así como determinar si existen indicadores que controlen la salud

financiera. Cabe destacar que en este apartado, se materializaron los resultados de personas con conocimiento e involucramiento en el manejo de fondos, puesto que no todos los colaboradores cuentan entre sus funciones intervenir en asuntos financieros. Se tomó en consideración para el análisis de las encuestas a los directores de despacho.

Un dato curioso que evidenció el análisis, en términos generales, es que existe la creencia de que por ser fondos asignados por presupuesto nacional, no se les da seguimientos exhaustivos para una buena ejecución y control, pero sí debe encargarse de la ejecución completa del presupuesto; esto es una falacia porque por ser fondos públicos se debería tener un estudio detallado del gasto de esos dineros, y, sobre todo, controlar que se les dé uso adecuado.

Esta creencia limita en gran medida el potencial de planear y ejecutar decenas de proyectos que mejoren la calidad y el desempeño de la función del Ministerio, ya que existen muy pocas trabas a la hora de solicitar presupuesto.

3.5.2.1 Análisis actual

En la ilustración 44 se indica que el 65% de los trabajadores cree que es suficiente el presupuesto asignado al Ministerio para ejercer sus labores. Pero con base en el estudio, se determinó que la ejecución de dichos presupuestos necesita ser controlado, pues el dinero puede que no se esté invirtiendo en las necesidades más críticas de cada despacho y se esté malgastando un porcentaje importante en gastos superfluos, como papel, proyectos innecesarios o viáticos mal ejecutados.

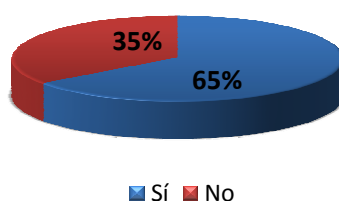


Ilustración 44. 14.2 ¿El presupuesto que le asignan es suficiente para ejecutar sus labores de forma eficiente?

Fuente: Elaborado por Ureña, 2013

La Ilustración 45 muestra que hay un 25% de trabajadores al tener que reducir gastos, recorta en actividades muy importantes para el crecimiento y desarrollo de la institución, a la hora de reducir

presupuestos; estas decisiones erróneas se eliminan al controlar el uso de dinero mediante indicadores financieros.

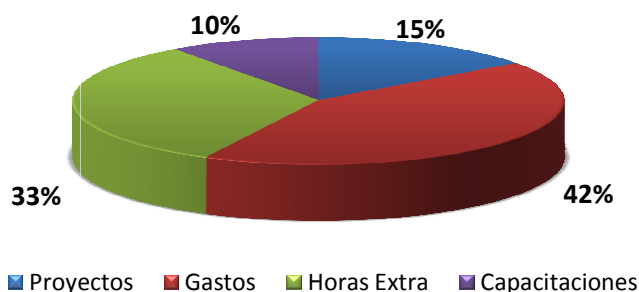


Ilustración 45. 14.4 ¿Qué elementos elimina del presupuesto cuando debe recortarlo?

Elaborado por Ureña, 2013

3.5.2.2 Análisis de indicadores utilizados

El 59% de los funcionarios involucrados en las decisiones financieras del Ministerio no utiliza indicadores que le ayuden a tener criterios de eventualidades que se le pudieran presentar en la ejecución de sus labores (Ilustración 46).

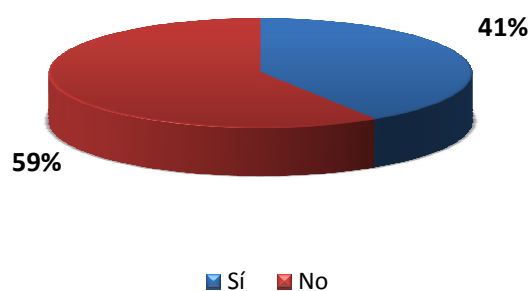


Ilustración 46. 14.1 ¿En su despacho utilizan algún indicador financiero para evaluar variaciones de un año a otro?

Fuente: Elaborado por Ureña, 2013

Otro problema que se detectó, es que no se elabora el balance general, ni ningún tipo de estado de resultados que permita detectar problemas ni proponer soluciones en la salud financiera de la Institución.

3.5.3 Perspectiva de procesos internos

Como se indicó en el Capítulo I, se analizó la situación actual de los procesos internos del Ministerio de la Presidencia, los cuales deben responder a las necesidades y requerimientos de los usuarios de los servicios para satisfacer las demandas. Todos los colaboradores están inmersos diariamente con la ejecución y uso de dichos procesos, contando con mayor experiencia y capacitación en los de sus áreas específicas.

3.5.3.1 Análisis actual

La Ilustración 47, expone el nivel de inserción de los procesos y manuales en la ejecución de labores en las dependencias del Ministerio. En ella se aprecia que el 82% de los funcionarios cuenta con algún documento guía para efectuar sus labores.

Además, existe entre los funcionarios una percepción positiva de las labores que realizan en el Ministerio, ya que el 86% cree que los servicios que prestan son de muy buena calidad y que los recursos reciben un uso adecuado.

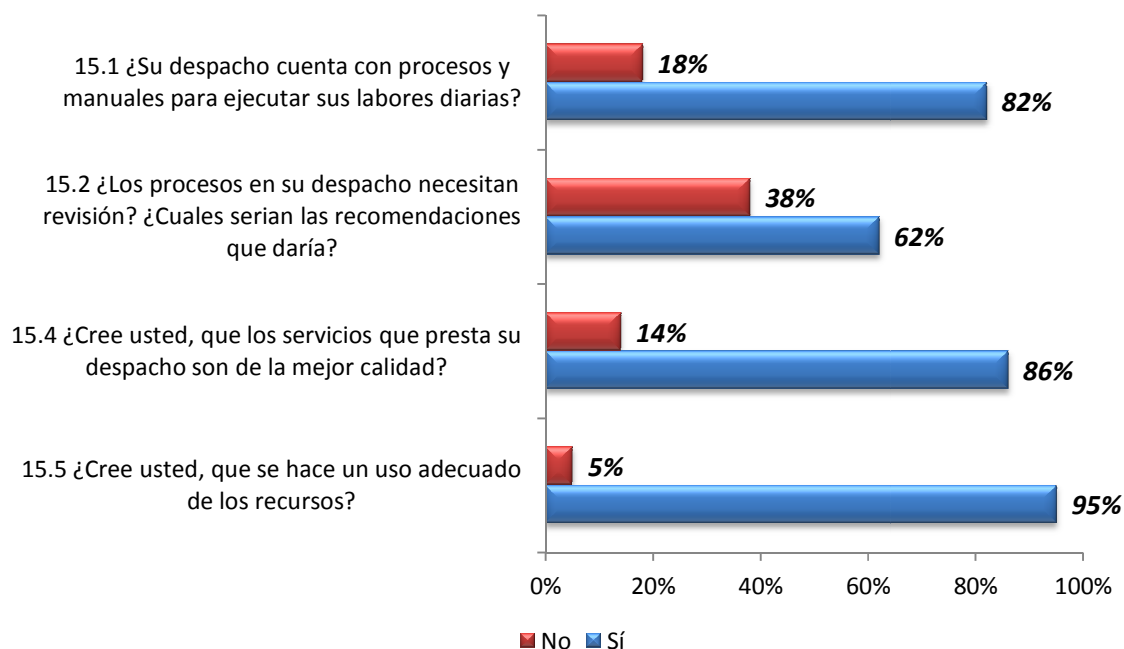


Ilustración 47. Perspectivas de procesos internos, de la pregunta 15.1 a la 15.5

Fuente: Elaborado por Ureña, 2013

Sin embargo, los funcionarios entrevistados tienen presente que se deben revisar los servicios que se prestan, ya que algunos se cuentan desactualizados, por eso, entre sus principales recomendaciones que dieron se muestran:

- Actualización permanente de los manuales operativos
- Mejor distribución de las tareas
- Medidas en caso de no cumplir lo establecido en los manuales
- Elaborar indicadores que ayuden a controlar la ejecución
- Capacitar al personal en procedimientos de otros despachos.

3.5.3.2 Análisis de indicadores utilizados

Un resultado importante que se deriva de la Ilustración 48, es que no se está dando el seguimiento y control adecuado a los procedimientos, pues el 59% del personal no usa indicadores para vigilar el desenvolvimiento de los trabajos y su evolución. Esto se puede deber a la falta de cultura de supervisar la eficiencia en los procedimientos y en la falta de actualización y a adaptación a nuevas circunstancias laborales.

Además, existen problemas internos como la falta de interés por parte de algunos despachos en estudiar y aplicar los procedimientos de la manera correcta, así como el estudio de leyes que aplican como puede ser la de contratación administrativa o la de administración financiera.

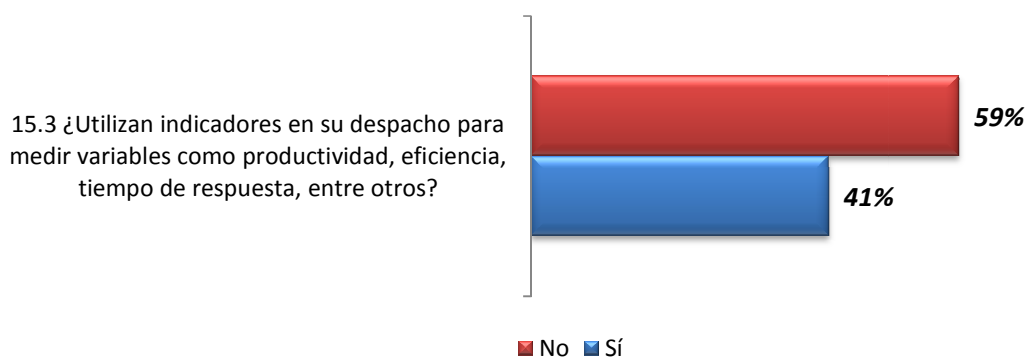


Ilustración 48. Perspectivas de procesos internos, pregunta 15.3

Fuente: Elaborado por Ureña, 2013

3.5.3.3 Situación Institucional

Un punto que se busca analizar es la percepción de los funcionarios hacia los manuales y procesos en otros departamentos. El resultado de ese estudio se discute en este apartado.

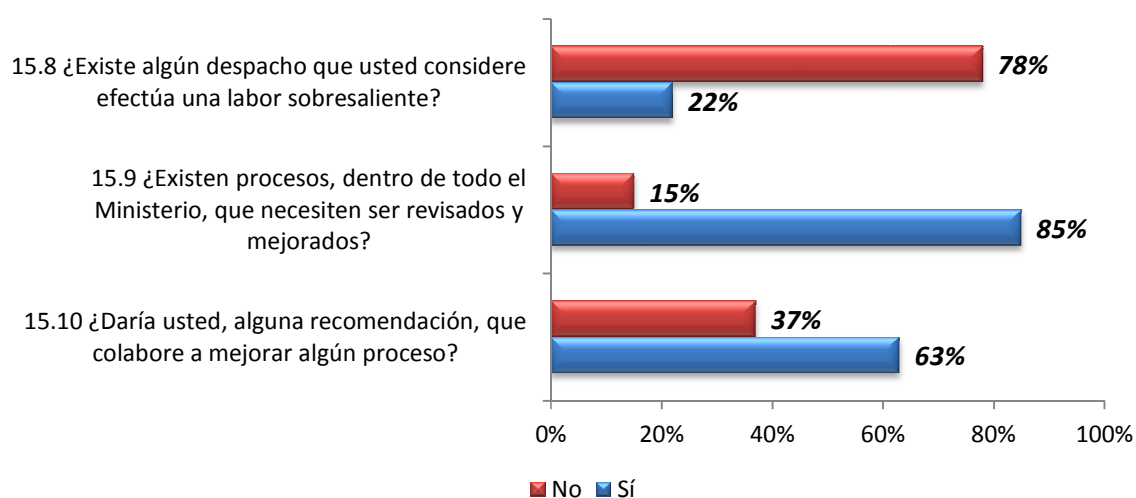


Ilustración 49. Perspectivas de procesos internos, de la pregunta 15.8 a la 15.10

Fuente: Elaborado por Ureña, 2013

La Ilustración 49 muestra como, no hay una percepción agradable hacia el funcionamiento y ejecución de procesos en otros despachos y más bien se considera que la labor es regular; además, que gran cantidad de los procesos deben ser mejorados y actualizados.

Un punto positivo, es el alto grado de disponibilidad de cooperación que existe entre los funcionarios para aportar recomendaciones que mejoren las funciones de sus colegas. Algunas de las recomendaciones dadas fueron:

- Se requiere una organización conjunta de todo el ministerio para un buen funcionamiento
- Establecer periodos para hacer solicitudes
- Elaborar controles y seguimientos

Por estas razones, se fundamenta la necesidad de implementar cuestionarios especializados que permitan empezar a dar un panorama claro a los funcionarios y directores sobre los niveles de servicio y las medidas de mejora que necesitan sus despachos.

3.5.3.4 Sistemas de información.

Finalmente, en el análisis de procesos internos, se tomó la decisión de incorporar el criterio del personal con respecto al servicio de sistemas de información que existe en el Ministerio, ya que el aporte que ofrece el buen equipamiento de herramientas computacionales para agilizar y facilitar las labores cotidianas, hace imprescindible valorar este punto y determinar si se cuenta con la tecnología adecuada.

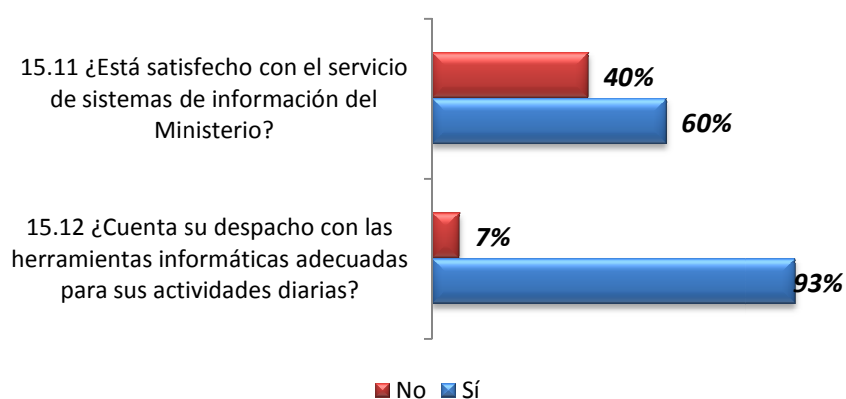


Ilustración 50. Perspectivas de procesos internos, de la pregunta 15.11 y 15.12

Fuente: Elaborado por Ureña, 2013

En el Ministerio existe una gran satisfacción por las herramientas con las que se cuenta (Ilustración 50), pero dicha satisfacción cae drásticamente con el nivel de servicio, posiblemente por un exceso en los trámites para solicitar un servicio o tiempos de respuesta muy largos.

Cabe destacar, que la búsqueda constante de nuevos instrumentos debe ser primordial tanto para el área de sistemas de información como para los directores de despacho, quienes deben estar pendientes de las nuevas herramientas que permitan realizar el trabajo institucional de la mejor manera.

3.5.4 Perspectiva de aprendizaje y crecimiento

La perspectiva de aprendizaje y crecimiento tiene como objetivo crear y mantener las bases en la organización para incentivar el desempeño requerido por los procesos internos. No solo se debe desarrollar y mantener el recurso humano apto para llevar a cabo los procesos internos, sino

también se debe proporcionar las herramientas necesarias (aptitudes, actitudes y tecnología) realizarlos de manera óptima.

3.5.4.1 Análisis actual

El análisis de la situación actual de crecimiento y capacitación del Ministerio de la Presidencia fue el siguiente paso correspondiente a esta investigación. En este punto, los funcionarios presentaron comentarios divididos, ya que, alrededor del 50% (Ilustración 51) se mostró satisfecho con las capacitaciones del personal y cree que son suficientes para una buena ejecución de los procesos dentro del Ministerio.

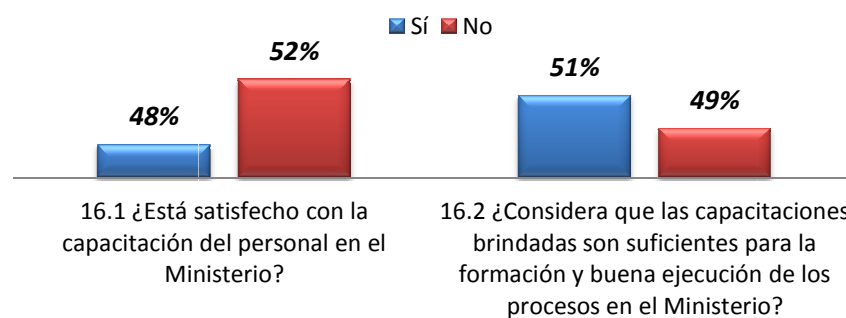


Ilustración 51. Perspectivas de aprendizaje y crecimiento, de la pregunta 16.1 y 16.2

Fuente: Elaborado por Ureña, 2013

Esto puede ser consecuencia de que entre el personal del Ministerio existen colaboradores muy especializados y otros cuyas funciones son de índole general. En las entrevistas a profundidad se detectaron sugerencias como por ejemplo:

- Aumentar presupuesto en capacitación
- Tener consideración de que existen cursos que solo pueden darse en instituciones muy específicas por el grado de especialización que requieren
- Generar capacitación interna entre despachos
- Tener criterios más definidos a la hora de asignar capacitaciones, y no por el nivel de relación entre el que asigna y el solicitante

Además, varios comentarios se dirigieron a que el Ministerio cuenta con poco apoyo para implementar cursos dirigidos a la atención al cliente y trabajo en equipo, siendo estas dos de las grandes deficiencias que hay en la institución.

3.5.4.2 Análisis de indicadores utilizados

Sobre los indicadores usados para determinar el desempeño del personal del Ministerio, se trató de determinar si las evaluaciones aplicadas con ese propósito son adecuadas; la Ilustración 52 muestra que hay buena aceptación hacia ellas.

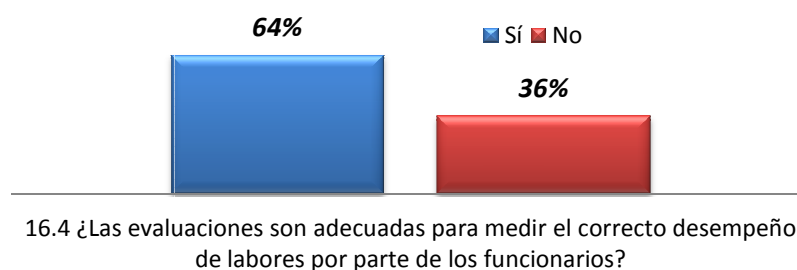


Ilustración 52. Perspectivas de de aprendizaje y crecimiento, pregunta 16.4

Elaborado por Ureña, 2013

Pero, en un análisis detallado se encontraron deficiencias en las evaluaciones, ya que los criterios de evaluación son generales para todo el gobierno central y no se adaptan a la realidad de ejecución de los puestos del Ministerio.

3.5.4.3 Motivación

Finalmente, se analizó el nivel de motivación personal, grupal y las medidas que elabora el Ministerio para motivar a su personal.

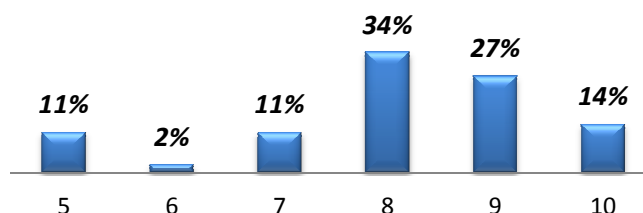


Ilustración 53. 16.7 Perspectivas de de aprendizaje y crecimiento, motivación individual.

Fuente: Elaborado por Ureña, 2013

Más del 75% del personal, cuenta con un nivel de motivación superior al 8, como se comprueba en la Ilustración 53, lo cual es un buen aliciente para solicitar sugerencias que permitan mejorar la productividad del Ministerio.

La Figura 54 muestra como los colaboradores creen en que sus equipos de trabajo se sienten suficiente motivados para ejercer labores, lo que produce un buen ambiente para implementar mejoras en procesos y manuales.

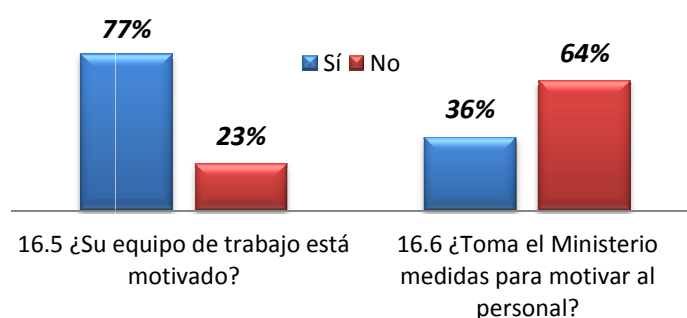


Ilustración 54. Perspectivas de de aprendizaje y crecimiento, motivación del equipo.

Fuente: Elaborado por Ureña, 2013

Es necesario resaltar el bajo concepto que tienen los funcionarios con respecto a las medidas que implementa el Ministerio para motivar a su personal, esto es una clara falencia de los jefes, ya que el nivel de motivación de un grupo de personas, es una característica muy frágil de un equipo de trabajo, la cual si no se mantiene al tope puede llevar al fracaso el desempeño de la institución.

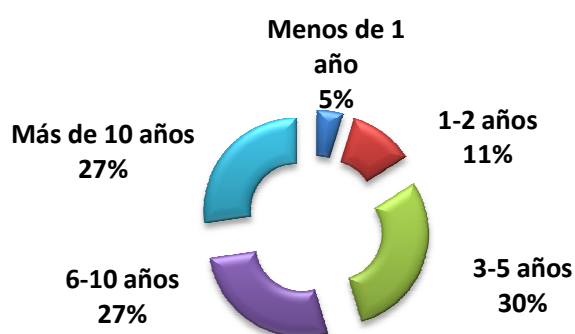


Ilustración 55. 17.1 ¿Cuánto tiempo lleva usted trabajando para la Ministerio?

Fuente: Elaborado por Ureña, 2013

La figura 55 muestra que el 84% del personal entrevistado cuenta con más de tres años de laborar para el Ministerio, por lo que domina conceptos y conocimiento bien definidos de las labores que se ejecutan diariamente.

3.6 Análisis FODA

Con base en la investigación y los análisis realizados en este capítulo, se procede a establecer las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas del Ministerio de la Presidencia desde el punto de vista gerencial (Tabla 6).

3.6.1 Matriz FODA

Tabla 6. Matriz FODA

Fortalezas	Debilidades
Personal capacitado Amplio margen para definir presupuestos Variedad de capacitaciones Equipo de directores con capacidad de innovar Recurso humano con amplio deseo de sugerir	Falta de trabajo en equipo Inestabilidad laboral Falta de comunicación Falta de planificación Compensación económica Poca probabilidad de ascensos
Oportunidades	Amenazas
Hacer cursos entre despachos que minimicen errores Poner marco estratégico en sitio web Mejorar los informes de gestión Nuevas tecnologías de Información Implementar encuestas de satisfacción	Descenso en la motivación Descenso en la productividad Descenso en las relaciones Interpersonales Maltrato y Abuso Fuga de personal

Elaborado por Ureña, 2013

Luego de haber analizado la situación actual del Ministerio de la Presidencia, de identificar la situación del clima organizacional, los indicadores con los que cuenta y el análisis FODA, en el siguiente capítulo se seleccionaron los indicadores adecuados para medir la consecución de la estrategia de la organización y se propone un CMI para definir objetivos e indicadores para la institución y utilizarlo como herramienta de control del plan estratégico.

4 Capítulo IV Propuesta de Cuadro de Mando Integral

Este capítulo procederá a desarrollar la propuesta del Cuadro de Mando Integral para el Ministerio de la Presidencia, elaborado con la información recopilada y analizada durante el desarrollo de los capítulos anteriores.

La propuesta busca ser de fácil comprensión, útil y aplicable, dentro de los alcances y limitaciones del Ministerio, además de ajustar y agilizar la puesta en práctica de la estrategia gerencial en el corto como largo plazo.

Se aplicaron los conceptos teóricos de un Cuadro de Mando Integral, la historia de la Institución, así como su realidad actual, de la organización como del país, en la que se desenvuelve.

4.1 Justificación de la propuesta

No hace demasiados años que se ha reconocido, en la empresa privada, lo importante que es observar el éxito y la efectividad de la actuación propia desde varias perspectivas y bajo determinados enfoques.

Cuando se trasladan instrumentos empresariales privados hacia la supervisión del sector público, se percibe resistencia al cambio, ya que, el control de la productividad pública se ha elaborado mediante sistemas de informes que han generado una conformidad entre los colaboradores de la gestión pública. Dichos informes se pueden definir como palabrería detallada, resultándole a los puestos de dirección y gerencia, muy difícil la recolección de información importante.

Además, el poco interés que se ha mostrado por mejorar indicadores como servicio al cliente y controles internos hacen que incorporar herramientas como el Cuadro de Mando Integral, (CMI), generen descontento entre los colaboradores, más aún, si dicha incorporación, no se lleva a cabo, mediante mecanismos sutiles que permitan a los trabajadores asimilar y aceptar las nuevas ideas.

Los problemas de gestión de la empresa privada, solo se diferencian de forma marginal de los problemas de gestión del sector público, ya que en ambos, existe la necesidad de ejecutar una estrategia. En el caso del gobierno, las declaraciones políticas, los acuerdos, los programas y los

procesos de las agendas, no son más que documentación estratégica que necesitan ser gestionados y comunicados de una manera eficiente y rápida.

La gestión pública debe elaborar instrumentos para el control de sus recursos, tomando como base los utilizados en la empresa privada, pero garantizando que dichas herramientas sean trasladadas con los ajustes necesarios para que brinden soluciones a sus necesidades en particular.

La administración pública debe concentrarse en ajustar sus procesos de planificación a los objetivos y a los resultados. Además existe la obligación legal y democrática de dar cuentas sobre sus actividades y sus recursos, a los accionistas en la política, que son todos los ciudadanos, cuyos impuestos son la primera fuente de capital para el funcionamiento de las instituciones gubernamentales.

4.2 Objetivo de la propuesta

Diseñar un Cuadro de Mando Integral, (CMI), para el Ministerio de la Presidencia de la República de Costa Rica, mediante la aplicación de instrumentos de gestión administrativa y de opinión, para proponer mejoras que ayuden a la gerencia a mejorar la eficiencia administrativa de la Institución.

4.3 Definición de la estrategia empresarial

Debido a que un CMI requiere de una estrategia efectiva, es necesario ajustar algunos aspectos de la estrategia empresarial antes de plantear la propuesta.

4.3.1 Propuesta de misión

La misión mencionada en el capítulo II, es muy extensa, lo cual genera problemas a los colaboradores en hacerla parte de su motivación diaria.

La misión debe ser concisa, además de exponer en que se caracteriza la empresa y como logrará sus objetivos, por estas razones se propone la siguiente reformulación:

“Brindar soporte político y técnico a la gestión presidencial para la toma de decisiones y la promulgación de instrumentos legales, mediante la coordinación,

definición, evaluación, seguimiento y comunicación de las políticas nacionales, entre el Gobierno y órganos públicos y privados”

De esta forma, la misión propuesta responde de forma clara a las tres preguntas básicas necesarias, ¿Qué hace?, ¿Para qué lo hace? y ¿Como lo hace?

4.3.2 Propuesta de visión

La visión del Ministerio de la Presidencia presenta una debilidad, porque no refleja la imagen en el futuro de lo que desea expresar, además debe expresar acciones concretas a alcanzar; por lo que se recomienda hacer la siguiente modificación:

“Ser, en el corto plazo, el Órgano facilitador del diálogo a nivel nacional, proponiendo soluciones y acciones estratégicas para mantener la coordinación entre el Poder Ejecutivo, Sector Descentralizado, Poderes del Estado y sociedad civil organizada”

4.3.3 Propuesta de valores

Debido a que la Institución no cuenta con valores definidos, se proponen los siguientes, en función del diminutivo al que se le conoce al Ministerio, (PRESI), y que será de fácil aprendizaje para los funcionarios.

- Puntualidad: es la obligación para terminar una tarea requerida o satisfacer una obligación antes o en un plazo señalado.
- Responsabilidad: es el actuar consciente, a la causa directa o indirecta, por lo que ocurre de un hecho, cumpliendo con sus obligaciones y poniendo atención a lo que hace o decide.
- Equipo: realizar una tarea por medio de un grupo de personas, que integra los esfuerzos individuales y capacidades diversas de cada integrante, dividiendo el trabajo de acuerdo a funciones específicas, logrando así los objetivos específicos.
- Solidaridad: la colaboración mutua en las personas, que las mantiene unidas en todo momento, sobre todo cuando se viven las experiencias difíciles de las que no resulta fácil salir.

- Innovación: La búsqueda, a través de la investigación y de nuevas ideas, de nuevos conocimientos, soluciones o vías de solución a las dificultades y problemas.

4.3.4 Estrategia institucional

La Institución atiende un ámbito más amplio, ya que tiene un fuerte impacto en la sociedad. Este nivel de estrategia es probablemente de los menos desarrollados y trata de plantear como la organización se involucra y adapta al entorno social y al marco político. Entre sus complicaciones se encuentra la falta de competitividad, además de la influencia notable, en las actividades del Ministerio, de otras organizaciones, las leyes y el pensamiento social.

4.3.4.1 Desarrollo de la estrategia

La estrategia empresarial se trazará con un enfoque basado en cada una de las cuatro perspectivas y fundamentado en la visión institucional.

Se va partir de una definición clara de la estrategia y la visión de la Dirección, se van a desarrollar indicadores claves de desempeño según las cuatro perspectivas Ilustración 56.

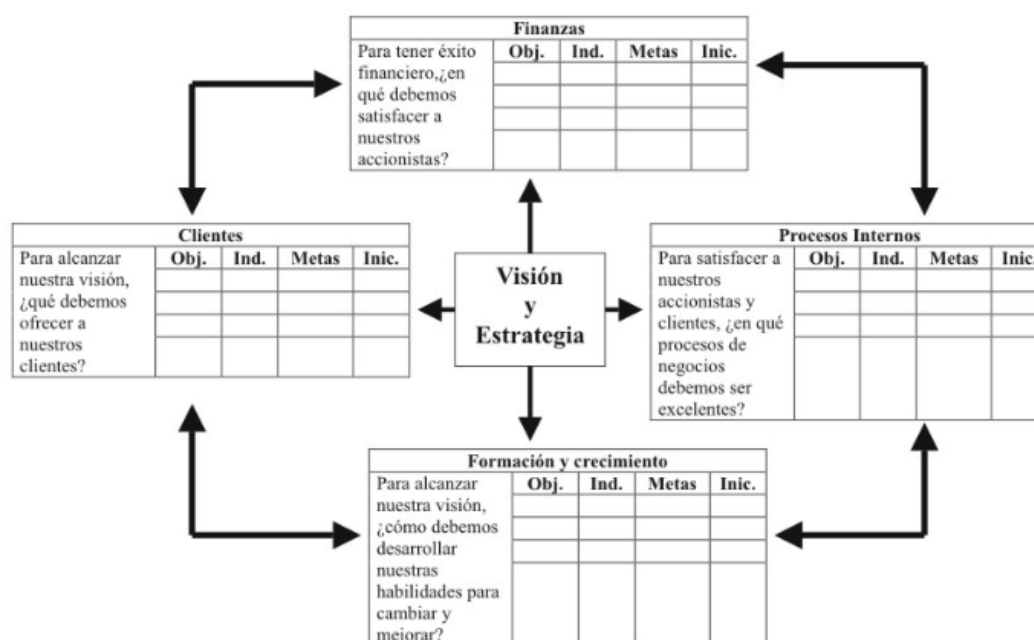


Ilustración 56. Estructura general de un CMI.

Fuente: Kaplan y Norton (2002)

4.3.4.2 Estrategia del Ministerio

Son los medios por los cuales se logran los objetivos a partir de la misión y visión de la empresa, con consideración de los valores. La estrategia de la Institución, son el conjunto de las principales decisiones, reflejadas en la distribución de recursos, dirigidos a alcanzar objetivos fijados en el marco de la misión de la empresa, en resumen, son las decisiones que definen la situación a largo plazo de la organización.

Los siguientes puntos describen la estrategia del Ministerio y se desarrollan a partir de la información recolectada de la dirección y la detectada en la investigación de campo.

- Implementar mejoras en la ejecución del presupuesto asignado a cada Dirección, disminuyendo los gastos con respecto a los años anteriores y garantizando que los resultados se mantengan o mejoren.
- Incluir indicadores financieros para garantizar el control y análisis de la salud financiera de la Institución.
- Aumentar el nivel de satisfacción de los clientes internos del Ministerio, mejorando los procesos.
- Mejorar el tiempo de respuesta hacia los clientes internos.
- Incrementar la calidad de los entregables derivados de trabajos propios de cada dirección.
- Darle mayor relevancia al proceso de Control Interno para que sea el responsable de supervisar la formulación de procesos, manuales, evaluaciones internas, respuestas y entrega de indicadores por parte de todos los procesos de cada dirección.
- Implementar una nueva política sobre los procesos basados en el establecimiento de indicadores que permitan que mediante procedimientos simples, ágiles, seguros, automatizados y documentados se pueda cuantificar el trabajo de los procesos claves de cada dirección y garantizar la productividad de los mismos.
- Ofrecer condiciones laborales que propicien el crecimiento laboral y profesional de los colaboradores para lograr mantener el personal idóneo en cada posición
- Plasmar habilidades estratégicas en la gestión empresarial para optimizar el clima organizacional y fomentar el trabajo en equipo.
- Implementar un plan de capacitación que permita garantizar que el personal se encuentra debidamente preparado para ejecutar los trabajos para los que fue contratado.

4.3.4.3 Desglose de objetivos

En esta sección, se efectuará un desglose de la estrategia empresarial planteada anteriormente, en objetivos estratégicos. El propósito es elaborar una guía para cada dirección y a cada colaborador a desempeñarse según la estrategia empresarial.

A continuación Tabla 8, se presentan los objetivos estratégicos según cada perspectiva.

Tabla 7. Objetivos estratégicos institucionales.

Estrategia	Objetivo
Perspectiva Financiera	
Presupuesto del Ministerio	F1-Elaboración de estados financieros
	F2- Reducción del gasto y mejora de la productividad
Recursos	F3- Aumento en la utilización de los activos
Perspectiva Clientes	
Satisfacción del cliente	C1-Incrementar el índice de clientes satisfechos
Ambientales	C2-Mejorar el desempeño ambiental y meta de carbono neutro
Social	C-3- Aumentar la inversión en el bienestar social
Perspectiva Procesos Internos de negocio	
Procesos	P1- Optimizar procesos operacionales
Innovación	P2- Fomentar procesos de innovación
Evaluación	P3- Mejoras en procesos de regulación
Perspectiva de aprendizaje y crecimiento	
Capital humano	AC1-Más y mejores capacitaciones
Capital de la información	AC2-Instaura tecnologías de la información
Capital organizacional	AC3- Fomentar el trabajo en equipo

Elaborado por Ureña, 2013

Los objetivos estratégicos anteriores constituyen la base para diseñar la propuesta de CMI para el Ministerio de la Presidencia. Son resultado de la investigación, considerando la información estratégica, clima organizacional y condiciones internas.

4.4 Desarrollo del CMI

El desarrollo de la propuesta seguirá puntualmente cada paso establecido en la tabla 7, la cual resume cada etapa a desarrollar para concretar la propuesta.

Tabla 8. Etapas del proceso de creación de un CMI

<i>Etapas</i>	<i>Acciones por realizar</i>
1. Establecimiento de la misión, visión y valores	Determinar la misión, visión y los valores de acuerdo con los ideales del Ministerio de la Presidencia
2. Establecimiento de las perspectivas	Definir los objetivos estratégicos para cada una de las diferentes perspectivas
3. Formulación de metas del CMI	Formular las metas con base a las observaciones efectuadas en el capítulo III
4. Selección de indicadores para cada perspectiva	Señalar los indicadores de las principales variables para el control de la organización, tanto internos como externos
5. Construcción del mapa estratégico	Determinar la relación entre cada uno de los objetivos estratégicos

Elaborado por Ureña, 2013

4.5 Cuadro de Mando Integral

4.5.1 Perspectiva financiera

En el sector privado esta perspectiva asume la cima jerárquica del CMI. De hecho hay una clara distinción entre los objetivos del sector privado y los del público. Mientras el sector privado busca excedentes financieros y la maximización del valor de la empresa en el mercado, el sector público plantea como objetivos el equilibrio financiero y la maximización del bienestar de los ciudadanos.

Sin embargo, en el ámbito público esta perspectiva presenta facetas muy distintas: por un lado, no constituye necesariamente un objetivo, sino que, según Kaplan, reviste un carácter restrictivo en función de la disponibilidad de recursos. Bajo otro punto de vista, se orienta al mantenimiento del

equilibrio presupuestario; además, permite plantear objetivos de reducción de costes y de eficiencia en la recaudación.

La perspectiva Financiera ostenta en las organizaciones públicas un papel de autorización o restricción del gasto, pero raramente constituirá el objetivo primario de su negocio. De hecho, los éxitos en las organizaciones públicas deben ser medidos en razón de cómo atienden a las necesidades de los ciudadanos. Así pues, dentro del gobierno, esta perspectiva enfatiza la eficiencia en costos, es decir, la habilidad para ofrecer máximo valor a la comunidad con el mínimo gasto.

La institución pública debe asignar los recursos destinados a aquellos proyectos y acciones estratégicas que van a incidir directamente en los ciudadanos, de modo que su ausencia o mala aplicación impactará directamente en la calidad de los servicios y en la percepción de los ciudadanos, los cuales son en definitiva quienes financian la actividad estatal.

Los recursos para la financiación del sector público son obtenidos mayoritariamente a partir de la tributación de la economía privada; es decir: parte de la riqueza de la comunidad es destinada a costear las actividades del Estado. La responsabilidad de los gobiernos en lo que respecta a los ingresos comprende la eficiencia en la recaudación (mínimo nivel de impago y mínima evasión fiscal a un mínimo coste operacional) y el mantenimiento de estas fuentes de recursos, lo que implica mantener la credibilidad ante la comunidad en cuanto al cumplimiento de su misión institucional.

Hay que recordar que el análisis de la actuación de las entidades públicas y su financiación lo efectuamos desde la perspectiva del presupuesto; sin embargo, el poder de decisión sobre el mismo es ajeno a las propias organizaciones, al corresponder en última instancia a los órganos legislativos del poder público. El presupuesto pasa así a formar parte del marco legal estatal, una condición anterior y restrictiva de las actividades de las organizaciones públicas. En otras palabras, las inversiones del poder público, incluso aquellas destinadas a innovación, formación, organización y mejora de los procesos internos, son necesariamente precedidas de su inclusión en el presupuesto que será sometido a autorización.

La mayoría de las agencias públicas efectúan el control básicamente sobre los gastos y raramente sobre los ingresos, de modo que frecuentemente la perspectiva Financiera queda restringida casi

exclusivamente a una mera gestión de costes. Sin embargo, no se puede olvidar que la elaboración del presupuesto parte por regla general de la iniciativa de los gobiernos (Poder Ejecutivo), poniendo de manifiesto su influencia en el proceso junto a los órganos legislativos.

4.5.1.1 Metas de la perspectivas financieras

4.5.1.1.1 Elaboración de estados financieros

El objetivo de los estados financieros es que contengan un desglose mensual de los movimientos financieros del Ministerio, además, que muestren, un listado de los gastos efectuados y las variaciones de dinero que se tuvieron durante el año.

Se obtiene beneficios como:

- Mejora en la planeación para el año siguiente.
- Establecer razones e índices financieros derivados del balance general.
- Identificar la repercusión financiera por el empleo de los recursos monetarios en el proyecto seleccionado.
- Establecer una serie de igualdades numéricas que den resultados positivos o negativos respecto a la inversión.
- Al valorar los gastos excesivos en algunas áreas y los beneficios en otras podemos reflexionar y diseñar mejores tácticas para corregir errores y aprovechar aciertos.
- Se deben guardar estos documentos para poder compararlos entre sí y saber, con números reales, qué año fue mejor.

4.5.1.1.2 Reducción del gasto y mejora de la productividad

El objetivo de reducción de costos y mejora de la productividad supone esfuerzos para rebajar los costos directos de los servicios ofrecidos por la Institución, reducir los costos indirectos y compartir los recursos comunes con otros despachos.

Esta meta estratégica colabora para que el Ministerio aumente su productividad, al proveerla de herramientas fundamentales para monitorear los recursos con que cuenta y tomar decisiones de forma más eficiente en las operaciones cotidianas.

4.5.1.1.3 *Aumento en la utilización de los activos*

El aumento de la utilización de los activos, busca dirigir a la organización hacia los recursos existentes que no estén siendo utilizados en toda su capacidad, utilizando la forma más eficiente aquellos que proporcionan mejores resultados, y eliminando los que no son lo suficientemente productivo, y pueden ser sustituidos por otras formas para satisfacer los servicios o necesidades.

4.5.1.2 **Indicadores financieros**

La Tabla 9 muestra los indicadores propuestos para cada objetivo estratégico.

Tabla 9. Indicadores financieros por objetivo.

<i>Perspectiva Financiera</i>	
Objetivo estratégico	Indicador estratégico
F1-Elaboración de estados financieros	1. Elaboración de balance general y estado de resultados
F2- Reducción del gasto y mejora de la productividad	2. Actividad individual
	3. Reducción de costos
F3- Aumento en la utilización de los activos	4. Rentabilidad en activos
	5. Rotación de inventarios

Elaborado por Ureña, 2013

4.5.1.2.1 *Elaboración de balance general y estado de resultados*

Los estado financieros muestran ordenada y detalladamente la forma de como se obtuvo el resultado del ejercicio económico, durante un periodo determinado. Es dinámico, ya que abarca un período durante el cual se identifican los gastos y costos y, por lo tanto, la información que se presenta es útil y confiable para la toma de decisiones.

Al desarrollar, en el tiempo, varios estados de resultados, se mostrarán tendencias o cambios abruptos que alerten de movimientos inusuales, o algún acontecimiento importante para la dirección del Ministerio.

4.5.1.2.2 Actividad individual

La actividad individual es un indicador que refleja la suma de horas que una persona permanece en el puesto de trabajo, desde que llega por la mañana a la empresa hasta que sale al final de su jornada laboral. El resultado de la suma de horas de actividad individual puede ser distinto al horario laboral, debido al hecho de que la actividad refleja el tiempo real que se está trabajando que no suele coincidir al 100% con el tiempo de permanencia en la Institución.

4.5.1.2.3 Reducción de gastos

La estrategia para revisar los gastos es enfocarse en el presupuesto detallado, e ir rubro por rubro, con un análisis detallado de rubros genéricos llamados "varios" u "otros". Para cada rubro, determine la naturaleza del egreso:

- Necesario: Hay que cuestionar cada línea de gastos y justificar que este sea necesario. Cada director debe justificar la necesidad de mantener cada rubro de gastos.
- Estratégico: Definir si el gasto es parte de la estrategia de la Institución o si el gasto es una herramienta estratégica para lograr mejorar la productividad.

4.5.1.2.4 Rentabilidad en activos

Necesario para evaluar la eficiencia en el uso de los activos o recursos del Ministerio, ofrece información sobre los resultados del manejo de inventarios, la rotación y cantidad de activos. Además, colabora a determinar si se le está obteniendo el mayor provecho a las herramientas con las que se cuenta.

4.5.1.2.5 Rotación de inventarios

Es un parámetro utilizado para el control de gestión de la función logística. La rotación generará información de la renovación de existencias en las bodegas y la inversión de la que se es objeto, para la compra de materiales.

4.5.2 Perspectiva del cliente

Esta perspectiva contempla aspectos tales como la habilidad de la organización para proveer bienes y servicios de calidad, la efectividad con la que éstos son ofrecidos y sobre todo, la atención al cliente y su satisfacción. En las organizaciones públicas, al contrario que en las privadas, la perspectiva de los Clientes (ciudadanos) y demás personas interesadas en el negocio, tiene preferencia sobre los aspectos financieros, pues en relación con dichos grupos, los organismos públicos deben tener enfoque diferente y mayores responsabilidades que las empresas del sector privado.

Una de las críticas al modelo CMI, conforme ya se expuso, consiste en que subestima el papel de los grupos y personas interesadas en el desarrollo de las actividades de la organización. Este aspecto resulta particularmente importante en un modelo aplicable al sector público. De hecho, la perspectiva de los Clientes no puede ser contemplada simplemente como un objetivo de la acción gubernamental, sino que es preciso también tener en cuenta el conjunto de grupos que influyen decisivamente en la orientación de las actividades públicas.

Se destaca en primer lugar que la actividad pública presenta casi siempre características monopolísticas, es decir, sin competidores, al contrario de lo que ocurre en la mayoría de los sectores económicos privados. Ello puede hacer -y posiblemente durante mucho tiempo así ha ocurrido- que la preocupación por los clientes haya sido escasa en las organizaciones gubernamentales.

Por ello, frente a los nuevos paradigmas de gestión aplicados al sector público, entre ellos el CMI, esta dimensión presenta una posición de primacía en la lógica de los servicios estatales.

Vislumbrando un Cuadro de Mando Integral que se amplía por todo el ámbito de un gobierno nacional, regional o local, como enfoque del impacto del gobierno al ciudadano y defiende que para la mayoría de los gobiernos e instituciones públicas es la más importante debido a que la razón de ser de dichas instituciones consiste en servir al ciudadano.

El éxito de una entidad pública se cifra, pues, en satisfacer a sus clientes, quienes a la vez son electores de los responsables públicos. Sin embargo, identificar quiénes son estos clientes constituye un gran reto para las instituciones, ya que hay distintos grupos que demandan, pagan y

se benefician de sus servicios. La policía, por ejemplo, al detener a los delincuentes, no debe pensar en medir la satisfacción de los ciudadanos directamente beneficiados por su actuación, sino que en consonancia con la misión del sector público de procurar el bien común, es el conjunto de los ciudadanos la comunidad quien se beneficia en este caso (Kaplan, 1999, p. 4).

Otra posibilidad lógica apuntada por (Niven, 2003, p. 34) consiste en identificar a la comunidad con sus representantes, generalmente elegidos democráticamente y que participan de los órganos legislativos o fiscalizadores ya que, mediante la aprobación de la Ley de Presupuestos, ellos son los responsables de garantizar los fondos necesarios para desarrollar las actividades gubernamentales, así como de recibir de los gobiernos la rendición de cuentas de las actividades realizadas, por imperativo legal. Esta dimensión de la perspectiva de los usuarios que precede a la aprobación del presupuesto y, por tanto, a la asignación de recursos financieros para los proyectos gubernamentales, queda mejor comprendida cuando es transferida a una nueva perspectiva, denominada de "Gobernabilidad".

De todas formas es importante resaltar que hay organizaciones que prestan servicios nítidamente públicos, es decir, de naturaleza colectiva. En estos casos han de establecerse indicadores de satisfacción y mejora de la situación global de la comunidad (o de la sociedad). Por otro lado, ciertas entidades prestan servicios de naturaleza privada con elevadas externalidades positivas (bienes preferentes), como salud, educación, vivienda, entre otras. Así pues, aunque sea muy importante prestar atención al nivel individual de satisfacción respecto a los servicios prestados, también es la comunidad quien está en el centro de las preocupaciones de la Administración Pública que ofrece estos servicios en su objetivo de mejorar los indicadores de salud, nivel educacional de toda la población, reducción de la violencia etc., esencialmente bajo un prisma colectivo.

Finalmente, se ha de tener presente que, en ocasiones puede ocurrir que de las actuaciones estratégicas no se deriven los resultados deseados por circunstancias ajenas al Gobierno o la Administración, debido a la coyuntura política general y/o social. La evaluación de los resultados deberá recoger el grado de incidencia de tales imponderables.

4.5.2.1 Metas de la perspectivas del cliente

4.5.2.1.1 Satisfacción de los clientes

La medición de la satisfacción al cliente, ayuda a elaborar un historial de las acciones y decisiones pasadas, por lo que los resultados deben ser tomados en cuenta para lograr una mejora continua y evitar situaciones negativas que afecten la imagen de la institución.

Los resultados de las medidas de satisfacción dejan claro que la Institución está haciendo bien, al igual que aquello que debe cambiar para proporcionar a sus usuarios valor agregado.

4.5.2.1.2 Desempeño ambiental

Conviene que el Ministerios afiance su interés por obtener un buen desempeño ambiental mediante más mediciones y controles. Actualmente se controla la cantidad de material que se envía a reciclar, pero faltan mediciones de medición de gases producidos por la flota vehicular y desechos no reciclables. El desempeño ambiental debe representarse en el CMI.

Además, se requiere mayor monitoreo del consumo energético. Este puede sustentar información para la toma de decisiones en temas relacionados con la eficiencia energética. Porque los costos energéticos, (combustible y eléctricos), de la organización considera un gasto considerable, y su reducción colaborará con la conservación de los recursos naturales.

4.5.2.1.3 Responsabilidad social

El interés del Ministerio por este tema se manifiesta incluso en sus valores institucionales. Lo ideal es desarrollar en el corto plazo un programa formal de responsabilidad social que debe tener presupuesto anual asignado y atender a la comunidad cercana, zonas de riesgo y a los colaboradores de la Institución.

4.5.2.2 Indicadores de clientes

La Tabla 10 muestra los indicadores propuestos para cada objetivo estratégico.

Tabla 10. Indicadores de clientes por objetivo.

<i>Perspectiva Clientes</i>	
Objetivo estratégico	Indicador estratégico
C1-Incrementar el índice de clientes satisfechos	1. Nivel de satisfacción
	2. Cantidad de quejas
C2-Mejorar el desempeño ambiental y meta de carbono neutro	3. Aumento en la cantidad de material reciclado
	4. Migración de procedimientos en papel a digital
C3- Aumentar la inversión en el bienestar social	5. Inversión en actividades sociales en la comunidad

Elaborado por Ureña, 2013

4.5.2.2.1 Nivel de satisfacción

Mediante la aplicación de encuestas constantes, de servicio al cliente, se establecen métodos de cuantificación para este indicador. La encuesta debe incluir un valor promedio ponderado numérico que permita al Ministerio identificar el nivel de satisfacción después de recibir el servicio.

4.5.2.2.2 Cantidad de quejas

Elaborar sistemas que permitan a los usuarios, expresar sus inconformidades, y poder generar un indicador que retroalimente a la dirección. Sin embargo, una queja es una falla en el sistema que debe mantenerse bajo un nivel mínimo de exposición externa, debe ser tratado con madurez y bajo una óptica de crecimiento y mejora, y no de castigo.

4.5.2.2.3 Aumento en la cantidad de material reciclado

El reciclaje permite ahorrar energía y reducir la contaminación. Colabora con la meta de la Institución de llegar a ser carbono neutral, además, supone disminuir el volumen final de residuos que van a parar al vertedero.

Reciclar permite preservar recursos naturales tan importantes como el agua, la madera y los minerales.

4.5.2.2.4 Migración de procedimientos de papel a digital

Al migrar procesos que se realizan en papel a formato digital, además del ahorro económico en compras y el beneficio ambiental, se obtienen mejoras en:

- Optimiza de los procesos
- Mejora la calidad del servicio al cliente.
- Da mayor fluidez a los procesos.
- Optimiza los procesos de tramitología.
- Ofrece mayor seguridad en los procesos.
- Brinda más ahorro en impresión de papel y tiempo de distribución.

4.5.2.2.5 Inversión en actividades sociales en la comunidad

Este indicador se mide cuantificando los recursos donados e invertidos a la comunidad. La inversión social es tratada como una forma de actuación que contribuye para el fortalecimiento de imagen del Ministerio y consolidación de su papel frente a la sociedad y, fortalece la estrategia de sostenibilidad de la organización.

4.5.3 Perspectiva de procesos internos

Esta perspectiva del Cuadro de Mando Integral centra su atención sobre las operaciones y actividades de la organización, lo que se puede definir como su modo de hacer y trata de monitorizar aquellas actividades que aumentan la percepción de valor por parte del cliente en relación con los bienes y servicios ofrecidos por la entidad; está profundamente relacionada con el concepto de eficiencia y en este sentido no difiere mucho del sector privado.

Los procesos internos recogen la denominada cadena de valor que agrupa tres procesos principales: innovación, procesos operativos y servicio posventa. Innovar es esencial para atender a los cambios de demanda o a las necesidades de los ciudadanos y elevar su nivel de satisfacción; los procesos operativos implican la conjunción de los recursos necesarios para su utilización en la oferta de bienes y servicios públicos; por su parte, el mantenimiento de la atención a los ciudadanos una vez suministrado el servicio se asimila a la fase de posventa, la cual representa un elemento de retroalimentación.

Es evidente que esta perspectiva resalta aquellos procesos que pueden llevar a una mayor satisfacción de la comunidad atendida por el gobierno. Como destaca Niven (2003, p. 35), para satisfacer los objetivos y las expectativas de los ciudadanos las agencias deben identificar sus procesos y competencias clave en los que deben ser sobresalientes. Su impacto sobre la sociedad ha de ser monitorizado para garantizar que los resultados sean satisfactorios.

Fundamentalmente esta perspectiva engloba los conceptos de economía, eficiencia, eficacia y efectividad complementados con el concepto de excelencia; ellos permiten definir los indicadores básicos de medida de la gestión (AECA, 1997, p. 21). En otras palabras, los objetivos perseguidos consisten en la racionalización de los servicios públicos, la eficiencia en costes, la maximización del valor prestado a los ciudadanos y la calidad del servicio. La eficiencia en costes engloba, incluso, a los costes sociales y ambientales, dado que las organizaciones públicas, al prestar servicios o entregar bienes a la comunidad, han de preocuparse por reducir los impactos negativos sobre el medio ambiente y evitar el agravamiento de los problemas socio medioambientales.

Sin embargo, uno de los aspectos más destacables de la realidad del sector público, con menor incidencia en el entorno anglosajón y mayor en el mundo latino, consiste en la necesidad de establecer normativas referentes a procedimientos, rutinas y procesos, sean éstos de carácter legal, o provengan de normativas internas. Ejemplos claros de ello son las normas específicas para efectuar compras de materiales, bienes y servicios por las agencias públicas. De la misma forma, también en la contratación de funcionarios se siguen pautas muy específicas y predeterminadas, de modo que frecuentemente, para cambiar estos procedimientos es necesario.

4.5.3.1 Metas de la perspectivas de procesos

4.5.3.1.1 Mejoras en los procesos operacionales

Esta meta, permite a la institución desarrollar análisis de calidad que promueven la reingeniería de los procesos operacionales para lograr una conclusión eficiente, consistente y oportuna de los procesos y servicios hacia los clientes.

4.5.3.1.2 Mejoras en los procesos de innovación

Esta meta permite a la Institución satisfacer las necesidades concretas de los clientes externos e internos, por lo que requiere de información sobre las funciones, el tipo de cliente que atiende cada despacho y sus preferencias, buscando soluciones para incrementar su satisfacción.

Además se garantiza el aprovechamiento del talento humano y motiva a los colaboradores a buscar y emprender mejoras diarias que aumentan la productividad.

4.5.3.1.3 Mejoras en procesos sociales y regulatorios

Debido al tradicional enfoque financiero que existe en la mayoría de las organizaciones, aspectos como los sociales y regulatorios son dejados de lado. El Ministerio de la Presidencia necesita regular los procesos de selección y contratación, así como las inducciones de personal, las formas de evaluación y el desarrollo de políticas internas que faciliten los procesos operativos.

4.5.3.2 Indicadores de procesos internos

La Tabla 11 muestra los indicadores propuestos para cada objetivo estratégico.

Tabla 11. Indicadores de procesos internos por objetivo.

Perspectiva Procesos Internos	
Objetivo estratégico	Indicador estratégico
P1- Optimizar procesos operacionales	1. Tiempo de respuesta
	2. Documentos a clientes
	3. Sugerencias de las demás áreas
P2- Mejoras en procesos de innovación	4. Políticas internas
P3- Fomentar procesos de regulación	5. Evaluaciones

Elaborado por Ureña, 2013

4.5.3.2.1 Tiempo de respuesta

El Ministerio de la Presidencia debe realizar un diagnóstico del tiempo de respuesta de los servicios que presta, tanto internos como a usuarios externos, para tratar de disminuir las desviaciones e inconvenientes que se detecten, buscando la satisfacción del cliente, con esto se

beneficiará en la estandarización de los procesos y optimización de los tiempos por servicio; por ser la calidad el máximo logro a obtener.

4.5.3.2.2 Documentos a clientes

Para disminuir el riesgo de incongruencias en la comunicación con los clientes, la interacción entre Ministerio y usuarios, debe registrarse y así evitarse situaciones adversas. Al conservar ordenada y metodológicamente las interacciones con los clientes, se logra detectar burocracia, cumplimiento adecuado de las condiciones solicitadas, fallas en el proceso, además del registro de las actividades operativas de cada despacho.

4.5.3.2.3 Sugerencias de las demás áreas

Tiene como fin verificar, promover y recibir sugerencias entre despachos, para lo cual se debe cruzar un buzón de sugerencias, que será revisado continuamente, con el objetivo de analizar cada sugerencia y devolverla al despacho con su debida resolución.

Al tener definido un proceso de gestión de las sugerencias, colaborará a encauzar y sistematizar la información recibida, reconocer las mejores sugerencias y ensalzar la propuesta para estimular que fluya la información y se fomente la participación.

Las sugerencias se deben aprovechar como medios de comunicación entre el Ministerio y los clientes, que se les escuché y se ejecutan las mejores ideas. Finalmente se debe realizar un seguimiento del sistema para comprobar que estos pasos se van cumpliendo.

4.5.3.2.4 Políticas internas

Los procesos internos son los medios con los que se dispone para contribuir a la cadena de valor a los servicios. Por esto, el objetivo de este componente será llevar al nivel máximo posible el aporte de valor a los servicios mediante la suma y combinación de los procesos de innovación, operaciones, disponibilidad de servicios, tiempos de atención, (consultas, reparaciones), e índice de eficiencia del servicio.

4.5.3.2.5 Evaluaciones

En un procedimiento estructural y sistemático para medir, evaluar e influir sobre los atributos, comportamientos y resultados relacionados con el trabajo, así como el grado de absentismo, con

el fin de descubrir en qué medida es productivo el empleado y si podrá mejorar su rendimiento futuro, se permite implantar nuevas políticas de compensación, mejora el desempeño, ayuda a tomar decisiones de ascensos o de ubicación, permite determinar si existe la necesidad de volver a capacitar, detectar errores en el diseño del puesto y ayuda a observar si existen problemas personales que afecten a la persona en el desempeño del cargo.

La evaluación del desempeño no es un fin en sí misma, sino un instrumento, medio o herramienta para mejorar los resultados de los recursos humanos de la empresa.

4.5.4 Perspectiva de aprendizaje y crecimiento

Una primera cuestión que se plantea en relación con esta perspectiva originalmente descrita como Innovación, formación y crecimiento parte de la consideración de que si para las empresas privadas uno de sus objetivos más importantes es el crecimiento, para las organizaciones públicas su equivalente consiste en la determinación de la correcta dimensión del sector público dentro de la economía y la vida de los ciudadanos; su importancia ha ido en aumento en razón de la crisis fiscal ya comentada, dando lugar a tendencias de mantenimiento o disminución de la intervención estatal (política de privatizaciones, reducción de impuestos, entre otros.), pero con una consecuente mejora en los diseños organizativos de la administración pública, dentro de un proceso que se ha denominado de Reforma del Estado.

Esta perspectiva se orienta a la formación y mejora de las habilidades de los funcionarios públicos, la calidad de los sistemas de información utilizados por las agencias públicas y los efectos de un alineamiento organizativo a fin de que se alcancen los objetivos definidos por la entidad (PEA, 1999, p. 8). Los procesos sólo tendrán éxito si son conducidos por funcionarios motivados y bien informados, capaces de asumir nuevas responsabilidades, (empoderamiento), y adquirir nuevas habilidades.

Los directivos, por su parte, han de preocuparse por llevar a cabo nuevos diseños organizativos y la adquisición de nuevas tecnologías.

Se entiende que hablar de formación e innovación implica determinar las particularidades que presenta una entidad pública en relación con los recursos humanos de que dispone (Mora y Vivas, 2001, p. 82). Sin embargo, se ha de tener en cuenta además, que si se ha concretado la necesidad

de innovar y destinar recursos a la investigación y desarrollo de nuevos procesos, resulta evidente que el personal de la organización ha de poseer aptitudes y actitudes en relación con los cambios que se produzcan. Además, no se trata solamente de capacidades y habilidades, sino también de motivación y capacidad de los directivos para saber delegar.

Se considera que esta dimensión es la que respalda a todas las demás y su aplicación al sector público constituye una mezcla entre el desarrollo individual de los funcionarios y el de la propia institución pública enfoque de aprendizaje y crecimiento (López, 2004, p. 3).

Esta perspectiva se define como humana engloba la implantación de condiciones que promuevan la creatividad organizativa, la óptima gestión de la información y la potenciación de instrumentos de comunicación tanto interna como con el medio exterior, contexto en que se justifican, por ejemplo, inversiones en instrumentos de ofimática y telemática (Bastidas y Feliu, 2003, p. 37).

Una vez más se ha de tener presente que estas inversiones de los recursos públicos dependen de la autorización legislativa y a ello están definitivamente condicionadas. Además, con frecuencia los funcionarios públicos están sometidos a regímenes jurídicos especiales, distintos de los que afectan a los trabajadores del sector privado, donde se regulan sus derechos y deberes. Aspectos tales como los salarios, la forma de contratación, los compromisos de dedicación y muchos otros vienen definidos por ley y sólo a través de ella se pueden modificar. Dependiendo de la rigidez de este marco legal, la innovación puede ser mucho más lenta que en el sector privado y llegar a requerir cambios en los propios instrumentos legales reguladores.

4.5.4.1 Metas de la perspectivas de aprendizaje y crecimiento

4.5.4.1.1 Mejoramiento del capital humano

Para consecución de los objetivos de la organización, es necesario recalificar a los empleados para que sus capacidades eleven la eficiencia y exactitud de las funciones diarias. En esta época tecnológica se necesitan colaboradores proactivos, apreciados y en los que se pueda confiar lograr crecimiento y productividad.

La importancia de recurrir a indicadores como la satisfacción, la retención y la productividad de los colaboradores, se refleja en el aumento de la productividad de la Institución; permitiendo a la

dirección determinar la necesidad de realizar cambios para lograr empleados fieles, motivados y dispuestos a cumplir los objetivos de la institución.

4.5.4.1.2 Mejoramiento del capital de la información

Para que los colaboradores puedan ser competitivos en el entorno, es necesario que cuenten con información oportuna y fiable a la hora de tomar decisiones del día a día. Es por esto que los sistemas de información utilizados deben contribuir en la eliminación sistemática de defectos y excesos de costos, tiempo y procedimientos innecesarios. De ahí que los indicadores de esta meta estratégica incluyen bases de datos con información real y software adaptados a la Institución.

4.5.4.1.3 Mejoramiento de capital organizacional

No se puede olvidar que los funcionarios no solo necesitan de capacitaciones y acceso a la información para ser exitosos, además, los factores claves de esta perspectiva se centran en el clima organizacional que contribuye a la motivación y la iniciativa.

De ahí que los indicadores se relacionen con motivar e incentivar en los colaboradores, la capacidad de trabajo en equipo y el alineamiento con la visión del Ministerio.

4.5.4.2 Indicadores de aprendizaje y crecimiento

La Tabla 12 muestra los indicadores propuestos para cada objetivo estratégico.

Tabla 12. Indicadores de aprendizaje y crecimiento por objetivo.

Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento	
Objetivo estratégico	Indicador estratégico
AC1-Más y mejores capacitaciones	1. Cumplimiento de metas
	2. Capacitaciones
AC2-Instaura tecnologías de la información	3. Productividad
	4. Compartir la Información
AC3- Fomentar el trabajo en equipo	5. Convivios y dinámicas entre departamentos

Elaborado por Ureña, 2013

4.5.4.2.1 Cumplimiento de metas

Medir el desempeño del Ministerio, permite proveer de una idea clara, la dirección que está siguiendo, y si es congruente con la misión y visión. Para efectuarlo, es necesario realizar reuniones mensuales para revisar el avance de cada área funcional.

Se debe comunicar a los colaboradores de todos los niveles jerárquicos, para que se sientan parte de rendición de cuentas, y generen un vínculo y una responsabilidad con los resultados que se obtienen los periodos de análisis.

4.5.4.2.2 Capacitaciones

Lo que pretende este indicador es revelar la satisfacción de los colaboradores en cuanto a los entrenamientos recibidos para realizar sus funciones de una manera eficiente. Asimismo, se llevara un contador con la cuantificación, para tener un precedente y poder saber con qué frecuencia se reciben en cada una de las áreas de la Institución.

4.5.4.2.3 Productividad

La implementación de la Tecnología de la Información, (TI), impacta los cuatro recursos de la Institución, los recursos económicos (dinero), los recursos humanos (el personal), los recursos materiales y los recursos intelectuales (conocimientos); debido a esto, el papel TI, es gestionar todos estos recursos.

Por este motivo, el uso de estas herramientas, conducirá a la generación de bases de datos comunes e información entrelazada para el uso de cualquier despacho del Ministerio, contribuyendo al mejoramiento de los procesos, disminución de tiempos, el eliminar las dobles funciones, reducción de gastos y disminución de activos, siempre y cuando se realice bajo un planeamiento adecuado, con la adquisición de las herramientas que satisfagan las necesidades e incorporar los sistemas tecnológicos paulatinamente.

4.5.4.2.4 Compartir la Información

La información es un recurso vital para toda organización, y el buen manejo de esta puede significar la diferencia entre el éxito o el fracaso para todo lo proyecto que se emprendan dentro de un organismo que busca el crecimiento y el éxito. Por eso se debe formar la cultura de

compartir información y lograr que los colaboradores no sientan temor a represalias por participar en estas iniciativas.

Los datos históricos de la Institución, marcan el camino a seguir para las tareas que se lleven a cabo, estos datos no son sino información almacenada y procesada para su interpretación y para ser tomada en cuenta como una guía a seguir de lo que se debe de hacer y lo que no se debe de hacer según la experiencia.

El manejo de información permite identificar cuáles son las fortalezas y debilidades que existen, además, de los sectores vulnerables como organización. Contando con este conocimiento se efectúa una planeación alcanzable y factible, se identifica donde, cuando y como se tiene que trabajar en los problemas.

4.5.4.2.5 Convivios y dinámicas entre departamentos

Uno de los aspectos que impacta el clima organizacional es la comunicación interna; dada la importancia estratégica de la comunicación, es adecuado aumentar la cantidad de convivios entre varios departamentos, que estrechen lazos, aumenten la camaradería, sociabilidad e interacción y que formen sentimientos de solidaridad para que cada despacho no se aislé y en su lugar comprenda que las dificultades de uno, son las dificultades de toda la Institución.

4.5.1 Mapa estratégico

El mapa estratégico ofrece una representación visual de la estrategia de la organización, además de proveer al lector un lenguaje para describir claramente la estrategia. De igual forma, el mapa estratégico permite establecer relaciones causa-efecto entre los objetivos estratégicos en cada una de las perspectivas analizadas. Cada una de las 4 perspectivas están relacionadas unas con las otras por lo cual el éxito de una depende del éxito de las otras.

El mapa estratégico se presenta en la ilustración 58 y como se observa, es consistente con toda la propuesta que se ha elaborado a lo largo de este capítulo.

De esta forma se concluye el desarrollo de la propuesta de Cuadro de Mando Integral para la Ministerio de la Presidencia de la República de Costa Rica.

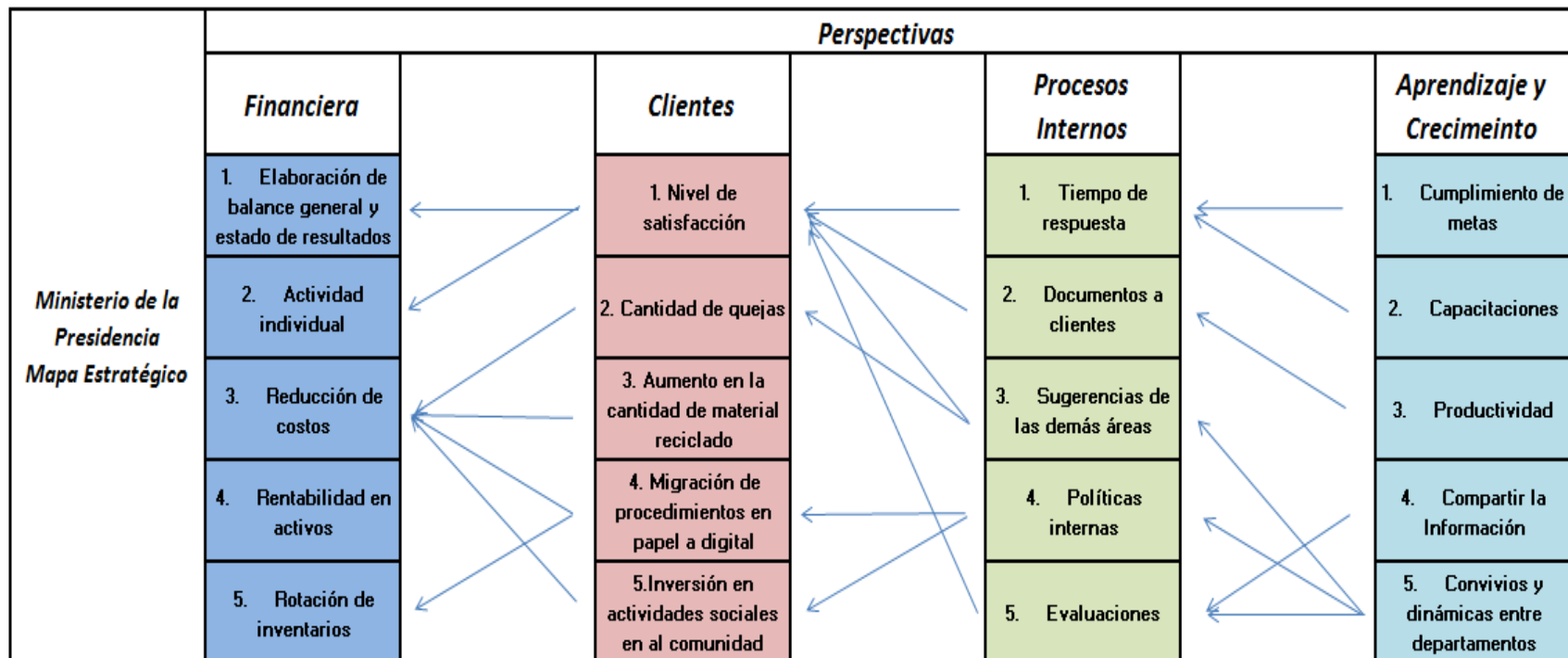


Ilustración 58. Mapa estratégico del Ministerio de la Presidencia

Elaborado por Ureña, 2013.

5 Capítulo V Conclusiones y recomendaciones

5.1 Conclusiones

- El Cuadro de Mando Integral es una herramienta útil y practica para gestionar una organización de manera estratégica, facilitando el flujo de información clave entre los interesados: Ministros, Director General, Directores de Área, colaboradores y clientes.
- La esencia de un CMI, consiste en convertir la visión institucional, primero, en una estrategia que permita alcanzar los planteamientos de ese horizonte organizacional propuesto, segundo, en los objetivos estratégicos asociados mediante relaciones causa-efecto, Y finalmente, los objetivos se conviertan en indicadores claves de desempeño. Formula una serie de indicadores a los que se les asignan metas y se hace un esfuerzo para mantener los resultados cercanos a las metas.

Al efectuar el análisis de las capacidades de la Institución, se detectaron varias fortalezas, que le permite mantener holgura y capacidad de planeación, entre ellas están:

- El Ministerio de la Presidencia ha mantenido una gestión exitosa de su recurso humano, ya que, los resultados obtenidos en la entrevista a los colaboradores, muestran una satisfacción de 8, en una escala de 1 a 10, siendo una calificación muy alta y que ratifica el compromiso y el agrado de las personas por realizar sus labores en la Institución.
- El personal se siente cómodo con las instalaciones en las que labora, además de que cuenta con el equipo tecnológico adecuado para desempeñar sus funciones.
- Aunque el presupuesto de la Institución, está asociado al presupuesto nacional, y debe ser aprobado por la Asamblea Legislativa, no se tienen restricciones, ni recortes importantes, por lo que se da un buen pronostico de asignación a los recursos necesarios por la Institución, abriendo un amplio margen de posibilidades para planificar y desarrollar nuevos proyectos.

Las áreas de mejora que necesitan ser intervenidas son las siguientes:

- Capacitaciones, aunque existe un número importante de capacitaciones, muchos colaboradores aducen que no existe igualdad en la asignación, por lo que piden mayor transparencia en la asignación de estos insumos. Otro punto relacionado, es que, el nivel académico de algunas formaciones, no es el adecuado, especialmente en el área técnica, por lo que solicitan hacer investigaciones previas a la contratación de los cursos para comprobar que los contenidos de los cursos son actualizados y subsanan la necesidad de la Institución.
- Los informes no son los instrumentos adecuados para presentar los resultados de la gestión de cada despacho, ya que, aunque siguen un formato establecido, su contenido varía de un área a otra, por lo que son tediosos, invierten mucho tiempo en desarrollarse y no dejan resultados importantes para establecer mejoras.
- Falta involucramiento de las autoridades superiores, ya que los colaboradores indican que no sienten esa figura de liderazgo y no cuentan con la guía de las autoridades de la Institución.

La herramienta del CMI va a permitir orientar mejor las acciones diarias de las diversas áreas, mejorar la comunicación entre ellas y ofrecer a la Dirección General, la posibilidad de llevar un seguimiento y control sobre las variables más relevantes en el accionar de la organización. Mediante el enfoque de las cuatro perspectivas, la Dirección podrá dar seguimiento a resultados financieros tales como costos, gastos e inversión; además, a resultados no financieros como, satisfacción de los clientes internos, innovación, capacitación y motivación del personal.

5.2 Recomendaciones

- Colocar la historia, misión, visión, objetivos y valores, visibles en todas las áreas del Ministerio para que inspiren y sean de conocimiento de los funcionarios. Además, colocarlos en la página web, para que cualquier persona conozca la estrategia de la organización.
- Homogenizar la información que será colocada en los informes, por cada despacho, para optimizar las reuniones, el tiempo de formulación y los resultados que se extraiga.

- La forma y tamaño de los reportes debe coincidir entre todos los despachos. Además, que no se redacten en primera persona.
- Cada despacho debe efectuar un análisis de cuales procedimientos se están haciendo mediante solicitudes físicas, para migrarlos a formatos electrónicos.
- Involucrar a los jefes, en actividades grupales, para que los funcionarios los vean como parte de un equipo y no como figuras inalcanzables o dictatoriales.
- Incentivar la participación de los funcionarios en actividades grupales que formen camaradería entre despachos.
- Incentivar la cultura de la sugerencia proactiva y positiva, para que el funcionario, como usuario, pueda proponer mejoras en los procedimientos y aumente la productividad.
- Premiar, en las actividades de final de año, a los equipos con mayores logros o mejoras importantes en su producción anual.
- Capacitaciones internas, varios problemas que se han generado en los procedimientos, con los subsecuentes atrasos, se deben a falta de conocimiento, por lo que se debe fomentar e invertir tiempo en generar cursos internos, para que los colaboradores adquieran destrezas en el manejo de los procesos internos. Además, de insertar el concepto de cliente interno, al cual se le suplén sus necesidades de servicios internos, y que debe tener el mismo nivel de satisfacción que el cliente externo.

La Institución debe prestar especial atención en resolver tres temas evidenciados en la investigación. Estas oportunidades de mejora se deben resolver a corto plazo para mejorar la eficiencia y productividad.

- Trabajo en equipo entre departamentos. Aunque existe mucha camaradería entre los compañeros de cada departamento, estas cualidades no se extienden con la misma intensidad entre colaboradores de diferentes áreas, por lo que es prioridad para la Dirección General, incentivar y generar encuentros y actividades de esparcimiento entre funcionarios de toda la institución, para poder formar lazos estrechos que incentiven a

estimular el sentimiento de solidaridad y la ideología de que los problemas de uno, son problemas de todos.

- Fomentar la creación e innovación de productos y procesos de mejoras por parte de los funcionarios, para aprovechar al máximo sus capacidades y habilidades.
- Todos los despachos deben contar con manuales de procedimiento y estandarización en la forma de efectuar las labores diarias.

Para prever, vigilar y optimizar el éxito futuro de la Institución, se recomienda implementar la propuesta desarrollada en el presente trabajo. El Cuadro de Mando Integral permitirá dirigir la Institución en el entorno de cambio constante que se vive hoy en día y alinear a toda la organización para el alcance de las metas.

6 Bibliografía

6.1 Libros

- Barahona, R. (Febrero de 2013). Entrevista a Recursos Humanos. (E. Ureña, Entrevistador)
- Berrocal, C. (Febrero de 2013). Entrevista a Apoyo Social. (E. U. Mora, Entrevistador)
- Burgelman, R.A. Strategy is Destiny: How strategy-making shapes a company's future, New York: The Free Press, 2002. p 11.
- Campbell, A. y Nash, L. A sense of mission, Reading, Mass.: Addison Wesley, 1992.
- Chavarría, M. (Febrero de 2013). Entrevista a Financiero. (E. U. Mora, Entrevistador)
- Covey, S. Siete hábitos de la gente altamente efectiva. Paidós: 2005
- C.R. Leyes, decretos. Nuestra Constitución Política, Editorial Lehmann, San José, 1993, Pag. 67 y Art 139 y 140.
- Dabin, J. Doctrina General del estado: elementos de filosofía y política. Universidad de Indiana. Jus 1946, p. 188-221
- Drucker, P. Management: Tasks, Responsibilities, and Practices. Harper y Row: Nueva York. 1974
- Farías, A. CMI: Un análisis del modelo. Contabilidad y Sistemas. Universidad de Chile. 2006
- Hambrick, D.C. & Fredrickson, J.W. Are you sure you have a strategy? Academy of Management Executive, 2001, Vol. 15, No. 4. 2001.
- Hermann, H. Supuestos históricos del Estado actual, FCE, Pag. 142.
- Herrera, H. ¿De qué hablamos cuando hablamos de Estado? Ensayo filosófico de justificación de la praxis política, Instituto de Estudios de la Sociedad, Santiago de Chile, 2009, pp. 67 ss.
- Kaplan, Robert y Norton David. El Cuadro de Mando Integral. Harvard Business Review. Gestión 2000.

- Kaplan, Robert y Norton David. Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System. Harvard Business Review. Enero-Febrero 1996. p 76 - 177
- Kaplan y Norton. Mapas estratégicos. Gestión 2000:2004
- Lamb, Charles W, Jr; Hair, Joseph F. Jr; y McDaniel, Carl. Marketing. International Thomson Editores, S.A. Sexta edición. 2003. p 36.
- Martínez, D. y Milla, A. La elaboración del plan estratégico y su implantación a través del cuadro de mando integral. Ediciones Días de Santos: España. 2005.
- Manuera, José Luis. Estrategias de marketing: un enfoque basado en el proceso de la dirección. ESIC Editoriales: 2007.
- Navarro, C. Propuesta de Diseño de un Cuadro de Mando Integral para la Comercializadora Internacional E.O. S.A., Trabajo de graduación para aspirar al grado de Magister en Administración y Dirección de Empresas con énfasis en Gerencia, Universidad de Costa Rica, 2011.
- Olve, Nils-Göran , Jan Roy y Magnus Wetter. Implantando y gestionando el Cuadro de Mando Integral: guía práctica del Balanced Scorecard. Gestión 2000.
- Ortega, A. (Febrero de 2013). Entrevista a Control Interno. (E. u. Mora, Entrevistador)
- Planificación, M. d. (2012). Manual Explicativo de los Organigramas del Sector Público Costarricense. San José.
- Presidencia, M. d. (2011). Informe de Gestión de Dirección de Asesoría Jurídica 2011. San José.
- Presidencia, M. d. (2012). Informe de Gestión de Dirección de Leyes y Decretos 2011. San José.
- Presidencia, M. d. (2012). Informe de Gestión de Dirección de Transportes 2011. San José.
- Presidencia, M. d. (2012). Informe de Gestión de Dirección Financiera. San José.
- Presidencia, M. d. (2012). Informe General presentado al Ministerio de Hacienda 2012. San José.

- Presidencia, M. d. (1968). *Memoria Anual 1969-1970*. San José.
- Real Academia Española (2005). «Estado» (en español). Diccionario panhispánico de dudas. Madrid: Santillana. Consultado el 25 de noviembre de 2012. «Se escribe con inicial mayúscula cuando significa ‘conjunto de los órganos de gobierno de un país soberano’; (...) también cuando se refiere a la unidad política que constituye un país, o a su territorio.».
- Salguiro, Armando. *Indicadores de gestión y cuadro de mando*. Ediciones Díaz de Santos: 2001.
- Thompson, A., Strickland, A.J. *Administración Estratégica*. Editorial Mc Graw Hill, EE.UU , 13ª edición. 2003. Pp 6
- Vedia, A. *Instrucción Cívica*. 2da edición, Cabut y Cía, Buenos Aires, 1991
- Weber, M. *La política como vocación*, en su libro *El político y el científico*, trad. F. Rubio Llorente, Madrid, Alianza, 5ª ed., 1979, p. 92).

6.2 Páginas web y documentos en línea

- Britannica, I. (s.f). *Sitio del Instituto Británico*. Consultado el 25 de noviembre de 2012. <http://www.britannica.com/EBchecked/topic/244154/Greece/26462/Government>. 10
- Planificación, M. (s.f). *Sitio del Ministerio de Planificación*. Consultado el 25 de noviembre de 2012. <http://www.mideplan.go.cr/index.php/la-organizacion-y-modernizacion/89/343?lang=>
- Presidencia, M. (s.f). *Sitio del Ministerio de Planificación*. Consultado el 25 de noviembre de 2012. <http://www.presidencia.go.cr>
- Unidas, N (s.f). *Sitio de las Naciones Unidas*. Consultado el 25 de noviembre de 2012. <http://www.un.org/es/law/>.

7 Anexos

7.1 Anexo 1. Constitución Política de Costa Rica. Título X – El Poder Ejecutivo

Capítulo I - El Presidente y los Vicepresidentes de la República

Artículo 130. – El Poder Ejecutivo lo ejercen, en nombre del pueblo, el Presidente de la República y los Ministros de gobierno en calidad de obligados colaboradores.

Artículo 131. –Para ser Presidente o Vicepresidente de la República se requiere:

- Ser costarricense por nacimiento y ciudadano en ejercicio;
- Ser del Estado secolar;
- Ser mayor de treinta años.
- Artículo 132. – No podrá ser elegido Presidente ni Vicepresidente:
 - El Presidente que hubiera ejercido la presidencia durante cualquier lapso ni el Vicepresidente o quieran lo sustituya, que la hubiera ejercido durante la mayor parte de un periodo constitucional.
 - El Vicepresidente que hubiera conservado esa calidad en los doce meses anteriores a la elección, y quien en su lugar hubiera ejercido la presidencia por cualquier lapso dentro de ese término.
 - El que sea por consanguinidad o afinidad ascendiente descendiente o hermano de quien ocupe la presidencia de la República al efectuarse la elección o del que la hubiera desempeñado en cualquier lapso dentro de los seis meses anteriores a esa fecha;
 - El que haya sido ministro de gobierno durante los doce meses anteriores a la fecha de la elección;
 - Los Magistrados propietarios de la Corte Suprema de Justicia los Magistrados propietarios y suplentes del Tribunal Supremo de Elecciones el director del Registro Civil los directores o gerentes de las instituciones autónomas el Contralor y Subcontralor Generales de la República.

Esta incompatibilidad comprenderá a las personas que hubieran desempeñado los cargos indicados dentro de los doce meses anteriores a la fecha de la elección.

Artículo 133. – la elección de Presidente y Vicepresidente se hará el primer domingo de febrero del año en que debe efectuarse la renovación de estos funcionarios.

Artículo 134. – El periodo presidencial será de cuatro años.

Los actos de los funcionarios públicos y de los particulares que violen el principio de alternativa en el ejercicio de la presidencia o el de la libre sucesión presidencial consagrados por esta Constitución implicaran traición a la República la responsabilidad derivada de tales actos será imprescriptible.

Artículo 135. – Habrá dos Vicepresidentes de la República quienes reemplazaran en su ausencia absoluta al Presidente, por el orden de su nominación. En sus ausencias temporales, el Presidente podrá llamar a cualquiera de los Vicepresidentes para que lo sustituya.

Cuando ninguno de los Vicepresidentes pueda llenar las faltas temporales o definitivas del Presidente, ocupara el cargo el Presidente de la Asamblea Legislativa.

Artículo 136. – El Presidente y los Vicepresidentes de la República tomaran posesiones deeseos cargos el día ocho de mayo y terminado el periodo constitucional cesaran por el mismo hecho el ejercicio de los mismos.

Artículo 136. – El Presidente y los Vicepresidentes prestaran juramento ante la Asamblea Legislativa pero sino pudieren hacerlo ante ella lo harán ante la Corte Suprema de Justicia.

Artículo 138. – El Presidente y los Vicepresidentes serán elegidos simultáneos y por una mayoría de votos que exceda del cuarenta por ciento del número total de sufragios válidamente emitidos.

Los candidatos a Presidente y Vicepresidente de un partido deben figura para su elección en una misma nomina con exclusión de cualquier otro funcionario a elegir.

Si ninguna de las nominas alcanzare la indicada mayoría se practicara una segunda elección popular el primer domingo de abril del mismo año entre las dos nominas que hubieren recibido más votos, quedando elegidos los que figuren en la que obtenga el mayor número de sufragios.

Si en cualquiera de las elecciones dos nominas resultaren con igual número de sufragios suficientes, se tendrá por elegido para Presidente al candidato de mayor edad y para Vicepresidente a los respetos candidatos de mayor edad y para Vicepresidente a los respectivos candidatos de la misma nomina.

No pueden renunciar la candidatura para la presidencia o vicepresidencia los ciudadanos incluidos en una nomina ya inscrita conforme a la ley ni tampoco podrán abstenerse de figurar en la segunda elección los candidatos de las dos nominas que hubieran obtenido mayor número de votos en la primera.

Capítulo II - Deberes y atribuciones de quienes Ejercen el poder ejecutivo

Artículo 139. – Son deberes y atribuciones exclusivas de quien ejerce la presidencia de la República:

- Nombrar y remover libremente a los Ministros de gobierno;
- Representar a la Nación en los actos de carácter oficial;
- Ejercer el mando supremo de la fuerza pública;
- Presentar a la Asamblea Legislativa al iniciar el primer periodo anual de sesiones, un mensaje escrito relativo a los diversos asuntos de la Administración y al Estado político de la República y en el cual deberá además proponer las medidas que juzgue importancia para la buena marcha del gobierno y el progreso y bienestar de la Nación.
- Comunicar de previo a la Asamblea Legislativa cuando se proponga salir del país los motivos de su viaje.

Artículo 140. – Son deberes y atribuciones que corresponden conjuntamente al Presidente y al respectivo ministro de gobierno

- Nombrar y remover libremente a los miembros de la fuerza pública a los empleados y funcionarios que sirvan cargos de confianza y a los demás que determine en casos muy calificados la ley de servicio civil.
- Nombrar y remover con sujeción a los requisitos prevenidos por la ley de servicio civil a los restantes servidores de su dependencia;
- Sancionar y promulgar las leyes, reglamentarlas ejecutarlas y velar por su exacto cumplimiento:
 - En los recesos de la Asamblea Legislativa decretar la suspensión de derechos y garantías a que se refiere el inciso 7 del artículo 121 en las mismas casos y con las mismas limitaciones que allá se establecen y dar cuenta inmediatamente a la asamblea el decreto de suspensión de garantías equivale ipso facto a la convocatoria de la asamblea a sesiones la cual debe unirse dentro de las cuarenta y ocho hora siguientes si la asamblea no confirmare la dedicada por dos tercios de votos de la totalidad de sus miembros se tendrán por restablecidas las garantías.

Si por falta de quórum no pudiese la asamblea reunirse lo hará al día siguiente con cualquier número de Diputados en este caso el decreto del poder ejecutivo necesita ser aprobado por votación no menor de las dos terceras de los presentes;

- Ejercer iniciativa en la formación de las leyes y el derecho del veto;
- Mantener el orden y la tranquilidad de la Nación tomar las providencia necesarias para el resguardo de las libertades públicas;
- Disponer la recaudación e inversión de las rentas nacionales de acuerdo con las leyes.
- Vigilar el buen funcionamiento de los servicios y dependencias administrativas;

- Ejecutar y hacer cumplir todo cuanto resuelvan o dispongan en los asuntos de sus competencias los Tribunales de Justicia y los organismos Electorales a solicitud de los mismos;
- Celebrar convenios tratados públicos y concordados promulgarais y ejecutarlos una vez aprobados por la Asamblea Legislativa o por una asamblea constituyente cuando dicha aprobación la exija esta Constitución
- Rendir a la Asamblea Legislativa los informes que esta le solicite en uso de su atribuciones;
- Dirigir las relaciones internacionales de la República
- Recibir a los jefes de Estado así como a los representantes Diplomático soy admitir a los cónsules de otras naciones.
- Convocar a la Asamblea Legislativa a sesiones ordinarias y extraordinarias
- Enviar a la Asamblea Legislativa el proyecto de presupuesto Nacional en la oportunidad y con los requisitos determinados en esta Constitución;
- Disponer de la fuerza pública para preservar el orden defensa y seguridad del país;
- Expedir patentes de navegación;
- Darse el reglamento que convenga para el régimen interior de sus despachos y expedir los demos reglamentos y ordenanzas necesarios para la pronta ejecución de las leyes;
- Suscribir los contratos administrativos no comprendidos en el inciso 14) del artículo 121 de esta Constitución a reserva de someterlos a la aprobación de la Asamblea Legislativa cuando estipulen exención de impuestos o tasas o tengan por objeto la explotación de servicios públicos recursos o riqueza naturales del Estado.

La aprobación legislativa a estos contratos no les dará carácter de leyes ni los eximirá de su régimen jurídico administrativo no se aplicara lo dispuesto en este inciso a los empréstitos u otros convenios similares a que se refiere el inciso 15) del articulo 121 los cuales se regirán por sus normas especiales;

- Cumplir los demás deberes y ejercer las otras atribuciones que le confieren esta Constitución y las leyes.

Capítulo III - Los Ministros de gobierno

Articulo 141. – Para el despacho de los negocios que corresponden al poder ejecutivo habrá los Ministros de gobierno que determine la ley se podrá encargar a un solo ministro dos o mas carteras.

Articulo 142. – Para ser ministro se requiere:

- Ser ciudadano en ejercicio;

- Ser costarricense por nacimiento, o por naturalización diez años de residencia en el país, después de haber obtenido la nacionalidad.
- Ser del Estado seglar;
- Haber cumplido veinticinco años de edad.

Artículo 143. – La función del ministro es incompatible con el ejercicio de todo otro cargo público sea o no de elección popular salvo el caso de que leyes especiales les recarguen funciones son aplicables a los Ministros las reglas prohibiciones y sanciones establecidas en los artículos 110, 111 y 112 de esta Constitución en lo conducente

Los Vicepresidentes de la República pueden desempeñar Ministerios.

Artículo 144. – Los Ministros de gobierno presentarán a la Asamblea Legislativa cada año dentro de los primeros quince días del primer periodo de sesiones ordinarias una memoria sobre los asuntos de su dependencia.

Artículo 145. – Los Ministros de gobierno podrán concurrir en cualquier momento con voz pero sin voto a las sesiones de la Asamblea Legislativa y deberán hacerlo cuando esta así lo disponga.

Artículo 146. – Los decretos, acuerdos, resoluciones y ordenes del poder ejecutivo requieren para su validez las firmas del Presidente de la República y del ministro del ramo y además en los casos que esta Constitución establece la aprobación del Consejo de gobierno.

Para el nombramiento y remoción de los Ministros bastará la firma del Presidente de la República.

Capítulo IV - El Consejo de gobierno

Artículo 147. – El Consejo de gobierno lo forman el Presidente de la República y los Ministros para ejercer bajo la presidencia del primero las siguientes funciones:

1. Solicitar de la Asamblea Legislativa la declaratoria del Estado de defensa Nacional y la autorización para decretar el reclutamiento militar, organizar el Ejército y negociar la paz;
2. Ejercer el derecho de gracia en la forma que indique la ley;
3. Nombrar y remover a los representantes Diplomáticos de la República;
4. Nombrar a los directores de las instituciones autónomas cuya designación corresponda al poder ejecutivo.
5. Resolver los demás negocios que le someta el Presidente de la República quien, si la gravedad de algún asunto lo exige, podrá invitar a otras personas para que con carácter consultivo participen en las deliberaciones del Consejo.

Capítulo V - Responsabilidades de quienes ejercen el poder ejecutivo

Artículo 148. - El Presidente de la República será responsable del uso que hiciere de aquellas atribuciones que según esta Constitución le corresponden en forma exclusiva. Cada ministro de

gobierno será conjuntamente responsable con el Presidente respecta al ejercicio de las atribuciones que Constitución les otorga a ambos todos los que hayan concurrido con su voto a dictar el acuerdo respectivo.

Artículo 149. – El Presidente de la República y el ministro de gobierno que hubieran participado en los actos que enseguida se indican, serán también conjuntamente responsables.

1. Cuando comprometan en cualquier forma la libertad, la independencia política o la integridad territorial de la República.
 2. Cuando impidan o estorben directa o indirectamente las elecciones populares, o atenúen contra los principios de alterabilidad en el ejercicio de la presidencia o de la libre sucesión presidencial, o contra la libertad, orden o pureza del sufragio;
 3. Cuando impidan o estorben las funciones propias de la Asamblea Legislativa, o coarten su libertad e independencia;
 4. Cuando se nieguen a publicar o ejecutar las leyes y demás actos legislativos.
 5. Cuando impidan o estorben las funciones propias del Poder Judicial o coarten a los Tribunales la libertad con que deben juzgar las causas sometidas a su decisión o cuando obstaculicen en alguna forma las funciones que corresponden a los organismos Electorales o a las municipales.
- 6) En todos los demás casos en que por acción u omisión viole el poder ejecutivo alguna ley extraña.

Artículo 150. – La responsabilidad de la que ejerce la presidencia de la República y de los Ministros de gobierno por hechos que no impliquen delito, solo podrá reclamarse mientras se encuentren en el ejercicio de sus cargos y hasta un año después de haber cesado en sus funciones.

Artículo 151. – El Presidente, los Vicepresidentes de la República o quien ejerza la presidencia no podrán ser perseguidos ni juzgados sin o después de que en virtud de acusación interpuesta, haya descarado la Asamblea Legislativa haber lugar a formación de causa penal.

7.2 Anexo 2. Lista de Instituciones Públicas

Ministerios

1. Ministerio de Agricultura y Ganadería

- 1.1. Instituto Nacional de Innovación Tecnológica Agropecuaria (INTA)
- 1.2. Junta de Fomento Avícola
- 1.3. Junta de Fomento Porcino
- 1.4. Oficina Nacional de Semillas (ONS)
- 1.5. Secretaría Ejecutiva de Planificación Sectorial Agropecuaria (SEPSA)

- 1.6. Servicio Fitosanitario del Estado
- 1.7. Comité del Fideicomiso para la Protección y el Fomento Agropecuario para Pequeños y Medianos Productores (FIDAGRO)
- 1.8. Servicio Nacional de Salud Animal (SENASA)
2. Ministerio de Ciencia y Tecnología (MICIT)
3. Ministerio de Comercio Exterior (COMEX)
4. Ministerio de Cultura y Juventud (MCJ)
 - 4.1. Centro Costarricense de Producción Cinematográfica
 - 4.2. Centro Cultural e Histórico José Figueres Ferrer
 - 4.3. Centro Nacional de la Música
 - 4.4. Comisión Nacional para la Defensa del Idioma
 - 4.5. Consejo Nacional de Política Pública de la Persona Joven
 - 4.6. Dirección General del Archivo Nacional
 - 4.7. Museo de Arte Costarricense
 - 4.8. Museo de Arte y Diseño Contemporáneo
 - 4.9. Museo Dr. Rafael Ángel Calderón Guardia
 - 4.10 Museo Histórico Cultural Juan Santamaría
 - 4.10. Museo Nacional de Costa Rica
 - 4.11. Teatro Nacional (TN)
 - 4.12. Teatro Popular Melico Salazar
5. Ministerio de Economía Industria y Comercio (MEIC)
 - 5.1. Laboratorio Costarricense de Metrología (LACOMET)
 - 5.2. Comisión Nacional del Consumidor (CNC)
 - 5.3. Comisión de Promoción de la Competencia (CPC)
 - 5.4. Secretaría Ejecutiva del Consejo Nacional para la Calidad
6. Ministerio de Educación Pública (MEP)
 - 6.1. Fondo Nacional de Becas (FONABE)
 - 6.2. Fondo Nacional de Becas de Solidaridad Social
 - 6.3. Instituto de Desarrollo Prof. Uladislao Gámez Solano
 - 6.4. Consejo Nacional de Enseñanza Superior Universitaria Privada (CONESUP)
7. Ministerio de Gobernación y Policía
 - 7.1. Dirección General de Migración y Extranjería (DGME)

- 7.2. Dirección Nacional de Desarrollo de la Comunidad (DINADECO)
- 7.3. Imprenta Nacional
- 7.4. Tribunal Administrativo Migratorio
- 8. Ministerio de Hacienda
 - 8.1. Tribunal Aduanero Nacional
 - 8.2. Tribunal Fiscal Administrativo
 - 8.3. Unidad Ejecutora del Programa de Regularización del Catastro y Registro
 - 8.4. Unidad de Coordinación del Proyecto: Limón – Ciudad Puerto
- 9. Ministerio de Justicia y Paz
 - 9.1. Consejo Nacional de Espectáculos Públicos
 - 9.2. Dirección Nacional de Notariado
 - 9.3. Junta Administrativa de los Centros Cívicos
 - 9.4. Junta Administrativa del Registro Nacional
 - 9.5. Patronato de Construcciones
 - 9.6. Procuraduría General de la República (PGR)
 - 9.7. Tribunal Registral Administrativo
- 10. Ministerio del Ambiente, Energía y Telecomunicaciones (MINAET)
 - 10.1. Parque Marino del Pacífico
 - 10.2. Comisión de Ordenamiento y Manejo de la Cuenca Alta del Río Reventazón (COMCURE)
 - 10.3. Comisión Nacional para la Gestión de la Biodiversidad (CONAGEBIO)
 - 10.4. Instituto Meteorológico Nacional (IMN)
 - 10.5. Sistema Nacional de Áreas de Conservación (SINAC)
 - 10.6. Tribunal Ambiental Administrativo
 - 10.7. Secretaría Técnica Nacional Ambiental (SETENA)
 - 10.8. Consejos Regionales Ambientales
 - 10.9. Junta Directiva del Parque Recreativo Nacional Playas de Manuel Antonio
- 11. Ministerio de la Presidencia
 - 11.1. Instituto Costarricense Sobre Drogas (ICD)
 - 11.2. Tribunal Administrativo del Servicio Civil
- 12. Ministerio de Obras Públicas y Transporte (MOPT)
 - 12.1. Consejo de Seguridad Vial (COSEVI)

- 12.2. Consejo de Transporte Público (CTP)
- 12.3. Consejo Nacional de Concesiones (CNC)
- 12.4. Consejo Nacional de Vialidad (CONAVI)
- 12.5. Consejo Portuario Nacional
- 12.6. Consejo Técnico de Aviación Civil (CTAC)
- 12.7. Tribunal Administrativo de Transporte
- 13. Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica (MIDEPLAN)
 - 13.1. Dirección Ejecutora de Proyectos (DEP)
- 14. Ministerio de Relaciones Exteriores y Culto
- 15. Ministerio de Salud
 - 15.1. Auditoría General de Servicios de Salud
 - 15.2. Comisión Nacional de Vacunación y Epidemiología
 - 15.3. Consejo de Atención Integral
 - 15.4. Consejo Interinstitucional a la Madre Adolescente
 - 15.5. Consejo Técnico de Asistencia Médico Social
 - 15.6. Instituto Costarricense de Investigación y Enseñanza en Nutrición y Salud (INCIENSA)
 - 15.7. Instituto sobre Alcoholismo y Farmacodependencia (IAFA)
 - 15.8. Junta de Vigilancia de Drogas y Estupefacientes
 - 15.9. Oficina de Cooperación Internacional de la Salud (OCIS)
 - 15.10. Patronato Nacional de Rehabilitación (PANARE)
 - 15.11. Secretaría de Política Nacional de Alimentación y Nutrición (SEPAN)
- 16. Ministerio de Seguridad Pública (MSP)
- 17. Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (MTSS)
 - 17.1. Consejo de Salud Ocupacional (CSO)
 - 17.2. Consejo Nacional de Salarios
 - 17.3. Tribunal Administrativo del Régimen de Pensiones y Jubilaciones del Magisterio Nacional
- 18. Ministerio de Vivienda y Asentamientos Humanos (MIVAH)
- 19. Presidencia de la República
 - 19.1. Comisión Nacional de Prevención de Riesgos y Atención de Emergencias (CNE)
 - 19.2. Consejo Nacional de la Persona Adulta Mayor (CONAPAM)
 - 19.3. Dirección General de Servicio Civil (DGSC)

Instituciones Autónomas

1. Autoridad Reguladora de los Servicios Públicos (ARESEP)
2. Banco Central de Costa Rica (BCCR)
3. Banco Crédito Agrícola de Cartago (BCAC)
4. Banco de Costa Rica (BCR)
5. Banco Nacional de Costa Rica (BNCR)
6. Caja Costarricense de Seguro Social (CCSS)
7. Colegio San Luis Gonzaga de Cartago
8. Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Tecnológicas (CONICIT)
9. Consejo Nacional de Producción (CNP)
10. Instituto Costarricense de Acueductos y Alcantarillados (ICAA)
11. Instituto Costarricense de Electricidad (ICE)
12. Instituto Costarricense de Ferrocarriles (INCOFER)
13. Instituto Costarricense de Pesca y Acuicultura (INCOPESCA)
14. Instituto Costarricense de Puertos del Pacífico (INCOP)
15. Instituto Costarricense de Turismo (ICT)
16. Instituto de Desarrollo Agrario (IDA)
17. Instituto de Fomento y Asesoría Municipal (IFAM)
18. Instituto Mixto de Ayuda Social (IMAS)
19. Instituto Nacional de Aprendizaje (INA)
20. Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC)
21. Instituto Nacional de Fomento Cooperativo (INFOCOOP)
22. Instituto Nacional de las Mujeres (INAMU)
23. Instituto Nacional de Seguros (INS)
24. Instituto Nacional de Vivienda y Urbanismo (INVU)
25. Instituto Tecnológico de Costa Rica (ITCR)
26. Junta de Administración Portuaria y de Desarrollo Económico de la Vertiente Atlántica (JAPDEVA)
27. Junta de Protección Social (JPS)
28. Patronato Nacional de Ciegos (PANACI)
29. Patronato Nacional de Infancia (PANI)

30. Servicio Nacional de Aguas Subterráneas, Riego y Avenamiento (SENARA)
31. Universidad de Costa Rica (UCR)
32. Universidad Estatal a Distancia (UNED)
33. Universidad Nacional (UNA)
34. Universidad Técnica Nacional (UTN)

Adscritas a Instituciones Autónomas

1. Comisión Interinstitucional de Marinas y Atracaderos turísticos (al ICT)
2. Comisión Reguladora de Turismo (al ICT)
3. Cuerpo de Bomberos (al INS)
4. Fábrica Nacional de Licores (al CNP)
5. Fondo de Desarrollo de la Provincia de Limón (FODELI) (a JAPDEVA)
6. Junta Promotora de Turismo de la Ciudad de Puntarenas (al INCOP)
7. Oficina Ejecutora del Proyecto Turístico Golfo de Papagayo (al ICT)
8. Sistema de Emergencias 9-1-1 (al ICE)
9. Superintendencia General de Entidades Financieras (SUGEF) (al BCCR)
10. Superintendencia General de Pensiones (SUPEN) (al BCCR)
11. Superintendencia General de Seguros (SUGESE) (al BCCR)
12. Superintendencia General de Valores (SUGEVAL) (al BCCR)
13. Superintendencia de Telecomunicaciones (SUTEL) (a la ARESEP)

Instituciones Semiautónomas

1. Colegio Universitario de Cartago (CUC)
2. Colegio Universitario de Limón (CUNLIMON)
3. Comisión Nacional de Asuntos Indígenas (CONAI)
4. Comisión Nacional de Energía Atómica
5. Comisión Nacional de Préstamos para la Educación (CONAPE)
6. Instituto Costarricense de Deporte y la Recreación (ICODER)
7. Junta de Desarrollo de la Zona Sur (JUDESUR)
8. Programa Integral de Mercadeo Agropecuario (PIMA)

Empresas Públicas

1. Banco Internacional de Costa Rica S.A. (BICSA)
2. Banco de Costa Rica. Corredora de Seguros S.A
3. Banco de Costa Rica. Planes de Pensión S.A.

4. Banco de Costa Rica. Sociedad Administradora de Fondos de Inversión S.A.
5. Banco de Costa Rica. Valores Puesto de Bolsa S.A.
6. Banco Nacional Corredora de Seguros S.A
7. Banco Nacional Sociedad Administradora de Fondos de Inversión S.A.
8. Banco Nacional Valores S.A.
9. Banco Popular Operadora de Pensiones Complementarias S.A.
10. Bancrédito Sociedad Agencia de Seguros S.A
11. BN Vital Operadora de Pensiones Complementarias S.A.
12. Compañía Nacional de Fuerza y Luz S. A. (CNFL)
13. Correos de Costa Rica S.A.
14. Editorial Costa Rica (ECR)
15. INS Sociedad Administradora de Fondos de Inversión S.A.
16. INS Valores S.A.
17. INS Operadora de Pensiones Complementarias S. A.
18. INSurance Servicios S.A
19. Operadora de Pensiones Complementaria y de Capitalización Laboral de la Caja Costarricense de Seguro Social, S.A.
20. Popular Valores, Puesto de Bolsa S. A.
21. Radiográfica Costarricense. S.A. (RACSA)
22. Refinadora Costarricense de Petróleo S.A. (RECOPE)
23. Sistema Nacional de Radio y Televisión S.A. (SINART)
24. Sociedad Administradora de Fondos de Inversión del Banco Popular y de Desarrollo Comunal S.A.
25. Vida Plena Operadora de Pensiones Complementarias S.A.

Entes Administradores de Fondos Públicos

1. Consejo Rector del Sistema de Banca para el Desarrollo

7.3 Anexo 3. Entrevista efectuada a los funcionarios del Ministerio de la Presidencia.

Buenos días, el presente cuestionario se realiza con fines académicos para el desarrollo del Trabajo Final de Graduación del Posgrado de Administración y Dirección de Empresas con énfasis en Gerencia de la Universidad de Costa Rica.

Quisiera solicitarle su ayuda para contestar las siguientes preguntas. La información que nos proporcione será utilizada para evaluar el nivel de satisfacción general de los colaboradores.

No existen respuestas buenas o malas, serán tratadas de forma confidencial y solo serán utilizadas para ayudarnos a mejorar. Por favor, conteste de la forma más sincera posible. Lea las instrucciones cuidadosamente y, si desea puede omitir aquellas preguntas que estén fuera de su área, fuera de su conocimiento o no aplican para sus labores.

Esta encuesta dura aproximadamente 30 minutos.

Si encuentra más cómodo contestarla en línea, puede encontrar esta entrevista en:

**[http://www.encuestafacil.com/RespWeb/Cuestionarios.aspx?EID=1451049
&MT=X#Inicio](http://www.encuestafacil.com/RespWeb/Cuestionarios.aspx?EID=1451049&MT=X#Inicio)**

Misión

“Brindar soporte político y técnico permanente a la gestión presidencial necesaria para la toma de decisiones, mediante la coordinación, definición, evaluación y seguimiento de las políticas nacionales, sirviendo de enlace entre el Gobierno y los Órganos del Poder Ejecutivo, instituciones autónomas, entes privados y sociedad civil organizada.

Además, se encarga de canalizar la comunicación entre el Gobierno y la Asamblea Legislativa, para coordinar la promulgación de los instrumentos legales necesarios para el adecuado accionar de los sectores: público, privado y sociedad en general”

Visión

“Ser el Órgano facilitador del diálogo a nivel nacional, en la búsqueda de soluciones y acciones estratégicas del Gobierno, manteniendo la coordinación entre el Poder Ejecutivo, Sector Descentralizado, Poderes del Estado y sociedad civil organizada.”

Objetivos Estratégicos

- “Fortalecer la capacidad de actuación del Poder Ejecutivo y de las instituciones descentralizadas, mediante la publicación de decretos que regulen la planificación y la conducción política.
- Impulsar proyectos de Ley que permitan el crecimiento económico y el bienestar social de la población.

- Dar seguimiento a las acciones, planes y programas aprobados en el seno de la Junta Directiva y dotar de recursos financieros al Instituto Costarricense sobre Drogas para el cumplimiento de las funciones asignadas por Ley relativas al combate contra los estupefacientes, sustancias psicotrópicas, drogas de uso no autorizado, legitimización de capital y actividades conexas.
- Desarrollar mecanismos que agilicen el accionar del sector público relativo a los grupos organizados de la sociedad civil con la finalidad de garantizar eficiencia en la solución de problemas nacionales, regionales y locales.
- Prever situaciones que pongan en riesgo la integridad territorial y la estabilidad el país.”

1 Estrategia

1.1 ¿Conocía usted que el Ministerio de la Presidencia cuenta con misión y visión?

Sí No

1.2 ¿Se les comunica la misión y visión a todos los colaboradores?

Sí No

1.3 ¿Le sirve a usted esta visión como motivación para guiar las acciones diarias en su área de trabajo?

Sí No

En la primera hoja de esta entrevista se encuentran los objetivos del Ministerio de la Presidencia.

1.4 ¿Conocía usted que el Ministerio de la Presidencia cuenta con objetivos estratégicos?

Sí No

1.5 ¿Se les comunica los objetivos estratégicos a todos los colaboradores?

Sí No

1.6 ¿Considera usted que sus labores diarias direccionan al Ministerio a alcanzar los objetivos estratégicos?

Sí No

1.7 ¿Considera usted que la administración está realizando una labor adecuada de planificación?

Sí No

2 *Su opinión también cuenta*

2.1 En general, en un rango de 1 a 10, donde 1 es lo menos satisfecho y 10 lo más satisfecho. ¿Cuál es su grado de satisfacción con el Ministerio de la Presidencia como lugar de trabajo?

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

3 *Recursos Humanos*

3.1 Por favor, puntúe su grado de SATISFACCIÓN con la actuación de Recursos Humanos en cuanto a los siguientes aspectos:

	1.Totalmente Satisfecho	2.Satisfecho	3.Insatisfecho	4.Totalmente Insatisfecho	5.No aplica o No sé
3.1.1 Beneficios sociales					
3.1.2 Jubilaciones					
3.1.3 Evaluaciones del desempeño					
3.1.4 Formación					
3.1.5 Mediación en disputas entre empleados y/o empleados y dirección					
3.1.6 Información sobre promociones y puestos vacantes					
3.1.7 Desalojo de emergencia					
3.1.8 Descripción del puesto(s)					

4 *Comunicación*

4.1 ¿Ha realizado usted alguna sugerencia a la dirección de la Ministerio?

Sí No Porqué:

Si su respuesta fue NO, pase al Punto 5.

4.2 Si comparte usted sus ideas con sus superiores, ¿se lo reconocen?

Tan solo se me reconoce si mis ideas son plenamente implementadas

Se me reconoce siempre que doy ideas, independientemente de si se llevan a cabo o no

No se me reconoce en absoluto.

4.3 Si usted aporta una idea que se implementa, pero no se lo reconocen, ¿a quién, en el caso de haber alguien, se le reconoce el mérito?

A mi superior inmediato

Al equipo directivo (si mi superior no pertenece a este grupo)

A un compañero de mi mismo nivel

El mérito no se le reconoce a nadie, la idea se pone en marcha y ya está.

5 *Vías de Comunicación*

5.1 ¿Considera usted que en su Ministerio...

	1. No	2. No, pero con algún matiz	3. Sí, pero con algún matiz	4. Sí	5. No aplica o No sé
5.1.1 ... existe buena comunicación de arriba a abajo entre jefes y subordinados?					
5.1.2 ... existe buena comunicación de abajo a arriba entre subordinados y jefes?					
5.1.3 ... su jefe o jefes escuchan las opiniones y sugerencias de los empleados?					

6 *Ergonomía condiciones ambientales*

6.1 Sobre la ergonomía:

	1. No	2. No, pero con algún matiz	3. Sí, pero con algún matiz	4. Sí	5. No aplica o No sé
6.1.1 ¿Tiene espacio suficiente en su puesto de trabajo?					
6.1.2 ¿Su puesto de trabajo es lo suficientemente cómodo?					
6.1.3 ¿Tiene algún filtro de protección su pantalla de ordenador?					
6.1.4 ¿Cree usted que su silla es adecuada?					
6.1.5 ¿Su pantalla está a la altura adecuada para usted?					

6.2 Sobre las condiciones ambientales en su puesto de trabajo:

	1. No	2. No, pero con algún matiz	3. Sí, pero con algún matiz	4. Sí	5. No aplica o No sé
6.2.1 ¿Tiene suficiente luz en su lugar de trabajo?					
6.2.2 ¿La temperatura es la adecuada en su lugar de trabajo?					
6.2.3 ¿El nivel de ruido es soportable?					
6.2.4 ¿Los aseos están limpios?					
6.2.5 ¿Su ordenador funciona a una velocidad adecuada?					

7 *Clima Laboral*

7.1 El Ministerio:

	1. No	2. No, pero con algún matiz	3. Sí, pero con algún matiz	4. Sí	5. No aplica o No sé
7.1.1 ¿Está usted satisfecho con su trayectoria en la Ministerio?					
7.1.2 ¿Le gusta su Ministerio?					
7.1.3 ¿Se siente orgulloso de pertenecer a su Ministerio?					
7.1.4 ¿De haber sabido cómo iban a ser las cosas en su Ministerio, hubiera entrado en ella?					
7.1.5 ¿Se siente integrado en su Ministerio?					
7.1.6 ¿Conoce bien que aporta usted con su trabajo al conjunto del Ministerio?					
7.1.7 ¿Si pudiera dejar el Ministerio por otro trabajo, a igualdad de sueldo y condiciones, se quedaría en la Ministerio?					

8 *Posibles Indicadores*

8.1 ¿Cuáles son los principales aportes de su despacho en el desempeño del Ministerio?

8.2 ¿Cuáles mediciones que propondría para su despacho y así aumentar la eficiencia?

9 *Posibilidades de creatividad e iniciativa*

9.1 ¿Considera usted que...

	1. No	2. No, pero con algún matiz	3. Sí, pero con algún matiz	4. Sí	5. No aplica o No sé
9.1.1 ... tiene la suficiente autonomía en su trabajo?					
9.1.2 ... tiene la suficiente capacidad de iniciativa en su trabajo?					
9.1.3 ... sus ideas son escuchadas por su jefe o superiores?					
9.1.4 ... se siente realizado en su trabajo?					
9.1.5 ... su trabajo es lo suficientemente variado?					

10 Relación con los Compañeros de trabajo

10.1 Acerca de sus compañeros de trabajo:

	1. No	2. No, pero con algún matiz	3. Sí, pero con algún matiz	4. Sí	5. No aplica o No sé
10.1.1 ¿Se lleva Usted bien con sus compañeros?					
10.1.2 ¿Le ayudaron y apoyaron los primeros días cuando usted entró en la Ministerio?					
10.1.3 ¿Si dejase la Ministerio, lo sentiría por ellos?					
10.1.4 ¿Cree que Usted y sus compañeros están unidos y se llevan bien?					
10.1.5 ¿Considera que sus compañeros son además sus amigos?					
10.1.6 ¿Existe mucha movilidad y cambio de puestos de trabajo entre sus compañeros en la Ministerio?					

10.2 Si usted tiene problemas en su trabajo ¿hay alguna persona, aparte de su jefe, con quien pueda hablar, es efectivo este procedimiento?

Sí No Porqué:

10.3 ¿Cree que la mayoría de los empleados de la Ministerio piensan como usted sobre el Ministerio de la Presidencia?

Sí No

10.4 ¿Tiene alguna recomendación sobre cómo mejorar la relación entre Ministerio y empleados?

11 Puesto de Trabajo

11.1 Sobre su puesto de trabajo:

	1. No	2. No, pero con algún matiz	3. Sí, pero con algún matiz	4. Sí	5. No aplica o No sé
11.1.1 ¿El puesto que ocupa en la Ministerio está en relación con la experiencia que usted posee?					
11.1.2 ¿Su puesto está en relación con su titulación académica?					
11.1.3 ¿Se considera usted valorado por el puesto de trabajo que ocupa?					
11.1.4 ¿Considera que su trabajo está suficientemente reconocido y considerado por su jefe o superiores?					
11.1.5 ¿Le gustaría permanecer en su puesto de trabajo dentro de su Ministerio?					
11.1.6 ¿Existen posibilidades reales de movilidad en su Ministerio?					
11.1.7 ¿Considera que su trabajo está bien remunerado?					
11.1.8 ¿Cree que su sueldo está en consonancia con los sueldos que hay en su Ministerio?					
11.1.9 ¿Considera que su remuneración está por encima de la media en su entorno social, fuera de la Ministerio?					
11.1.10 ¿Cree que su sueldo y el de sus compañeros está en consonancia con la situación y marcha económica de la Ministerio?					
11.1.11 ¿Considera que existe igualdad entre hombres y mujeres en cuanto a la remuneración percibida dentro de su Ministerio?					

12 Superior Inmediato

12.1 Por favor, puntúe su grado de acuerdo/desacuerdo con las siguientes afirmaciones sobre jefe o superior inmediato:

	1.Completamente de acuerdo	2.De acuerdo	3.En desacuerdo	4.Completamente en desacuerdo	5.No aplica o No sé
12.1.1 Comunica de forma clara y efectiva					
12.1.2 Identifica los objetivos en su área de forma clara					
12.1.3 Comunica a todos en su área el éxito en el cumplimiento de objetivos					
12.1.4 Organiza de forma efectiva tanto planes como recursos					
12.1.5 Da buen ejemplo					
12.1.6 Sabe escuchar					
12.1.7 Toma decisiones de forma eficaz					
12.1.8 Motiva a su equipo para que mejoren sus habilidades y conocimientos.					
12.1.9 Motiva a su equipo para conseguir o mejorar los objetivos					
12.1.10 Demuestra dotes de liderazgo					
12.1.11 Me evalúa de forma justa					
12.1.12 Se preocupa en escucharme					
12.1.13 Conoce bien mi trabajo					
12.1.14 Está dispuesto a promocionarme					
12.1.15 Me ayuda cuando lo necesito					
12.1.16 Mi jefe tiene un nivel de exigencia					
12.1.17 Mis superiores me tratan con amabilidad					
12.1.18 Mi jefe es participativo					
12.1.19 Me comunico abiertamente con mi jefe					
12.1.20 Tengo un jefe justo					

12.2 Si considera que su jefe/superior inmediato, no le evalúa de forma justa, por favor, explique en que no fue justo en su última evaluación:

13 Perspectiva de Clientes

13.1 ¿Considera que el Ministerio es responsable ambientalmente?

Sí No Porqué:

13.2 ¿Cómo cree usted que se podría aumentar la responsabilidad ambiental del Ministerio?

13.3 ¿El despacho con el que usted colabora atiende clientes?

Sí No Porqué:

Si su respuesta fue NO, pase al punto 14.

13.4 ¿Usted sabe conoce el perfil de los clientes que atiende su despacho?

Sí No Porqué:

13.5 ¿Elaboran algún tipo de encuesta que los ayude a medir la satisfacción del cliente?

Sí No Porqué:

14 *Perspectiva Financiera*

14.1 ¿En su despacho utilizan algún indicador financiero para evaluar variaciones de un año a otro?

Sí No Porqué:

Cuales: _____

14.2 ¿El presupuesto que le asignan es suficiente para ejecutar sus labores de forma eficiente?

Sí No Porqué:

14.3 ¿En la elaboración del presupuesto le asignan el 100% de lo que solicita?

Sí No Porqué:

14.4 ¿Qué elementos elimina del presupuesto cuando debe recortarlo?

Proyectos Gastos Horas Extra

Otro: _____

15.9 ¿Existen procesos, dentro de todo el Ministerio, que necesiten ser revisados y mejorados?

Sí No Cuales:

15.10 ¿Daría usted, alguna recomendación, que colabore a mejorar algún proceso?

Sí No Porqué:

15.11 ¿Está satisfecho con el servicio de sistemas de información del Ministerio?

Sí No Porqué:

15.12 ¿Cuenta su despacho con las herramientas informáticas adecuadas para sus actividades diarias?

Sí No Porqué:

16 *Perspectiva de Crecimiento*

16.1 ¿Está satisfecho con la capacitación del personal en el Ministerio?

Sí No Porqué:

16.2 ¿Considera que las capacitaciones brindadas son suficientes para la formación y buena ejecución de los procesos en el Ministerio?

Sí No Porqué:

16.3 ¿Cuál cree usted que es el área que necesita mayor capacitación y por qué?

16.4 ¿Las evaluaciones son adecuadas para medir el correcto desempeño de labores por parte de los funcionarios?

Sí No Porqué:

16.5 ¿Su equipo de trabajo está motivado?

Sí No Porqué:

16.6 ¿Toma el Ministerio medidas para motivar al personal?

Sí

No

Cuales:

16.7 En un rango de 1 a 10, donde 1 es lo menos motivado y 10 lo más motivado. ¿Cuál es su nivel de motivación personal con respecto a su trabajo?

1

2

3

4

5

6

7

8

9

10

17 *Departamento y antigüedad*

17.1 ¿Cuánto tiempo lleva usted trabajando para la Ministerio?

Menos de 1 año

1-2 años

3-5 años

6-10 años

Más de 10 años

17.2 ¿A qué departamento pertenece usted?

18 *Comentarios generales*

18.1 Sírvase a hacer los comentarios que usted crea convenientes, si los tiene.

¡Muchas Gracias por su valiosa colaboración, sus comentarios serán de mucha utilidad!