Instituto Nacional de Aprendizaje

Política de Gestión Financiera 2026-2030



Instituto Nacional de Aprendizaje. INA
Unidad de Recursos Financieros
Política de Gestión Financiera 2026-2030
Edición 1: agosto 2025 Aprobada en sesión 27-2025
Acuerdo JD-AC-276-2025
San José, Costa Rica.
Diagramación: Unidad de Recursos Financieros
54 páginas

CRÉDITOS

Elaborada por:

Daniela Salas Blanco.

Acompañamiento y asesoría:

Vanessa Salguero Soto, Unidad de Planificación y Evaluación

Revisada por:

Armando Núñez Chavarría, Jefatura Unidad de Recursos Financieros.

Norbert García Céspedes, Gestor de Normalización y Servicios de Apoyo.

Sealtiel Álvarez Sánchez, Subgerente Administrativo.

NOMENCLATURAS Y ABREVIATURAS

ACAL: Asesoría de la Calidad.

CGR: Contraloría General de la República.

DGCN: Dirección General de Contabilidad Nacional.

GFST: Gestión de Formación y Servicios Tecnológicos.

GG: Gerencia General.

GNSA: Gestión de Normalización y Servicios de Apoyo.

GTIC: Gestión de Tecnologías de Información y Comunicación.

INA: Instituto Nacional de Aprendizaje.

NICSP: Normas Internacional de Contabilidad para el Sector Público.

PEI: Plan Estratégico Institucional.

PIC: Proceso de Inspección y Cobros.

POIA: Plan Operativo Institucional Anual.

SICA: Sistema de Gestión de la Calidad.

SICO: Sistema de Inspección y Cobros.

SIF: Sistema de Información Financiera.

SINAFOR: Sistema Nacional de Capacitación y Formación Profesional.

URF: Unidad de Recursos Financieros.

USEVI: Unidad de Servicios Virtuales.

TABLA DE CONTENIDO

1 PRESENTACIÓN 7
2 CAPÍTULO I. MARCO GENERAL. 7
2.1 Aspectos normativos. 7
2.1.1 Estructura organizativa de la institución 7
2.1.2 Fundamentos jurídicos 9
2.1.3 Objetivo general. 14
2.1.4 Responsable principal. 14
2.2 Diagnóstico situacional. 14
2.2.1 Antecedentes. 14
2.2.2 Estado de la situación o diagnóstico. 17
2.2.3 Justificación. 30
2.2.4 Identificación de la oportunidad. 31
2.2.5 Definición de la población objetivo. 31
2.3 Alineación estratégica. 32
3 CAPÍTULO II. METODOLOGÍA DE TRABAJO. 32
3.1 Plan de trabajo del equipo. 32
3.2 Descripción de técnicas e instrumentos. 36
3.3 Consideraciones generales. 39
4 CAPÍTULO III. POLÍTICA INSTITUCIONAL. 40
4.1 Enunciado o declaratoria de la política. 40
4.2 Horizonte temporal de la política. 40
4.3 Valor público. 40
4.4 Principios. 40
4.5 Enfoques de la política. 41
4.6 Ejes estratégicos de la política. 42
4.6.1 Estandarización del servicio y accesibilidad de la información: 43
4.6.2 Capacitación y Formación continua: 44
4.6.3 Políticas Contables Particulares: 45
5 CAPÍTULO IV. PLAN DE ACCIÓN DE LA POLÍTICA. 46
5.1 Instrumento del Plan de acción. 46

5.1.1 Eje Estratégico: Estandarización del servicio y accesibilidad de la información. 46
5.1.2 Eje Estratégico: Capacitación y Formación Continua 49
5.1.3 Eje Estratégico: Políticas Contables Particulares 50
5.2 Seguimiento. 51
5.3 Evaluación. 51
6 CAPÍTULO V. MODELO DE GESTIÓN Y GOBERNANZA. 51
6.1 Modelo de gestión. 51
6.2 Gobernanza. 52
7 CAPÍTULO VI. GESTIÓN DE RIESGOS EN LA POLÍTICA. 52
7.1 Valoración de riesgos. 52
8 CAPÍTULO VII: IMPLEMENTACIÓN DE LA POLÍTICA Y SU PLAN DE ACCIÓN. 53
8.1 Aprobación. 53
8.2 Divulgación. 53
8.3 Implementación. 53
9 REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS. 54

1 PRESENTACIÓN

El Instituto Nacional de Aprendizaje (INA) es un ente de derecho público, con responsabilidad jurídica y patrimonio propios que brinda servicios de formación, capacitación y certificación profesional a personas físicas y jurídicas, con el propósito de contribuir a la empleabilidad, movilidad social, dignificación del talento humano técnico, productividad, competitividad, emprendimiento y desarrollo empresarial, a fin de anticipar y enfrentar los cambios que demandan los entornos nacional e internacional.

El Instituto está comprometido con la gestión transparente de los recursos financieros que le han sido encomendados para atender su misión social, entiéndase la prestación de los servicios de capacitación y formación profesional.

Esta política permitirá mejorar la gestión financiera según el conjunto de directrices, normas y principios internos y externos establecidos; con el fin de asegurar la claridad, transparencia, precisión y oportunidad referente con la información de índole financiero que emite y comunica la Institución.

Esta política se apega estrictamente a la Guía Metodológica para la formulación de Políticas Institucionales del INA, aprobada mediante GG-506-2024.

2 CAPÍTULO I. MARCO GENERAL.

2.1 Aspectos normativos

2.1.1 Estructura organizativa de la institución

De acuerdo con el Manual Organizacional del INA, la estructura institucional se basa en procesos y se enfoca en el usuario, de manera que cada Gestión tiene un usuario definido y con la responsabilidad de atender la población con servicios ágiles y oportunos, hechos a la medida de sus necesidades y conducentes a la superación económica y social del individuo.

Con base al Manual, la máxima jerarquía recae en la Junta Directiva de la Institución, responsable de tomar las decisiones trascendentales sobre: política general, implementación de planes, aprobación de reglamentos, dictaminar el presupuesto entre otros.

Se distinguen dos grandes áreas a nivel estructural, el área funcional técnica y el área funcional administrativa. Dichas áreas están conformadas por gestiones, que agrupan a su vez, unidades, según su quehacer.

En el Área Técnica, se encuentran la Gestión Rectora del SINAFOR, Gestión de Formación y Servicios Tecnológicos, y la Gestión Regional.

Por otro lado, en el Área Administrativa, se ubican la Gestión de Tecnologías Información y Comunicación (GTIC), así como la Gestión de Normalización y Servicios de Apoyo (GNSA). Según el Manual Organizacional del INA, GNSA es la responsable de dirigir estratégicamente la prestación de los servicios de apoyo a la labor sustantiva, en las áreas de recursos humanos, recursos financieros, recursos materiales, compras institucionales, archivo institucional; con el objetivo de brindar los servicios de apoyo necesarios para la oportuna ejecución de las funciones sustantivas de la Institución, así como normalizar los procedimientos de carácter administrativo que se ejecutan desconcentradamente (INA, 2019, p. 109).

La Unidad de Recursos Financieros (URF) se encarga de recaudar y administrar, contable y financieramente, los recursos monetarios del INA… con el objetivo de garantizar el uso racional de los recursos disponibles mediante la administración de la plataforma de servicios financieros a nivel institucional (INA, 2019, p. 118).

Desde el punto de vista orgánico, se compone de 4 procesos, a saber:

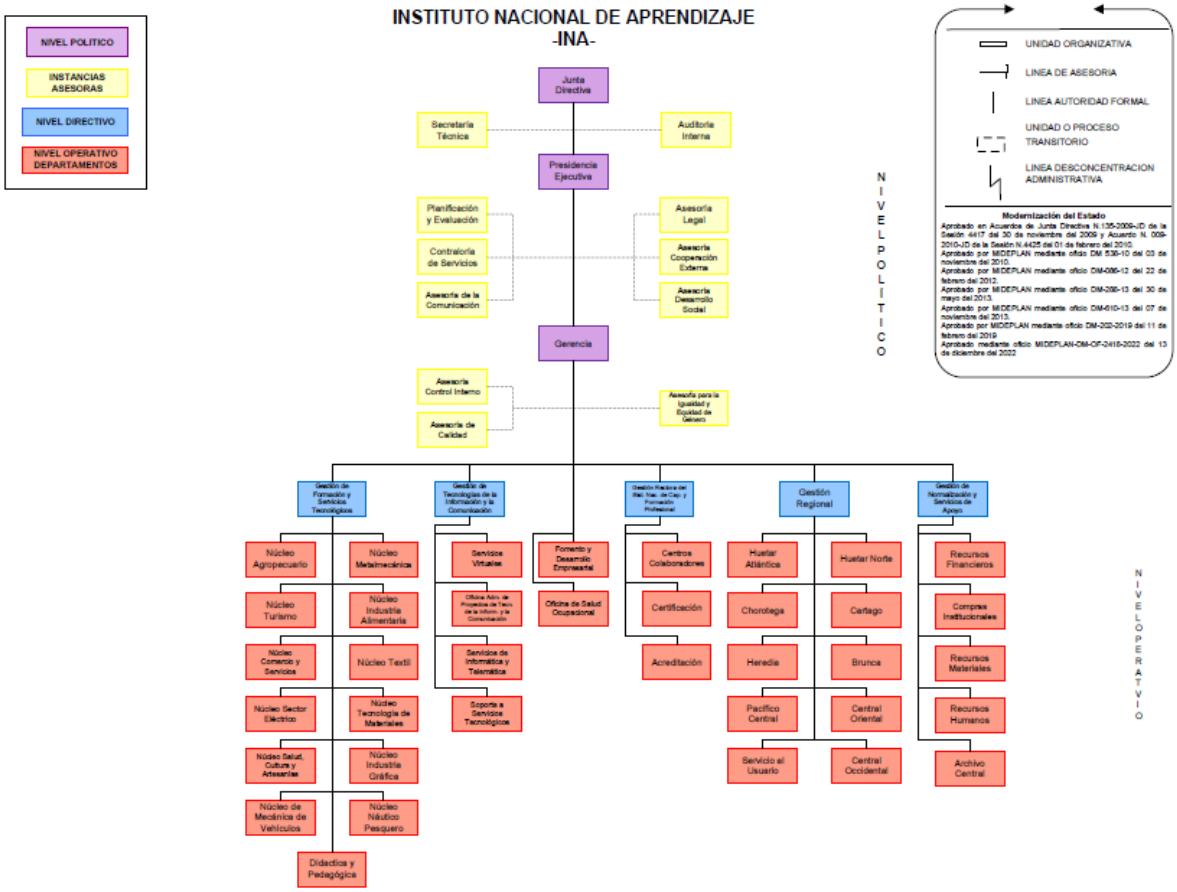
- De Presupuesto.
- De Tesorería.
- De Contabilidad.
- De Inspección y Cobros.

Sin embargo, cada unidad regional cuenta con un proceso financiero contable, el cual sigue los lineamientos de la rectoría ejercida por la Unidad de Recursos Financieros.

Para mejor ilustración de lo antes descrito, resulta pertinente la siguiente imagen gráfica del organigrama institucional:

Imagen n°1

Organigrama del Instituto Nacional de Aprendizaje, Costa Rica, 2025



Fuente: *Unidad de Planificación y Evaluación.*

2.1.2 Fundamentos jurídicos

La gestión financiera del Instituto Nacional de Aprendizaje se fundamenta en el basto marco jurídico de la nación que rigen la Administración Pública, así como en la normativa técnica emitida por la Contraloría General de la República (CGR), el Ministerio de Planificación y Política Económica y del Ministerio de Hacienda; con un rol protagónico en el uso de los recursos financieros, a través de los instrumentos de planificación institucional tales como el Plan Presupuesto y Plan Operativo Institucional Anual (POIA).

A continuación, algunos de los cuerpos normativos con mayor alcance:

- Ley N° 3505, Ley de Aprendizaje
- Ley N° 6868, Ley Orgánica del INA.

- Ley N° 9931, Fortalecimiento de la formación profesional para la empleabilidad, la inclusión social y la productividad de cara a la revolución industrial 4.0 y el empleo del futuro.
- Ley N° 8131, Ley de la Administración Financiera de la República y Presupuestos Públicos.
- Ley N° 9635, Fortalecimiento de las Finanzas Públicas.
- Ley N° 5525, Ley Nacional de Planificación.
- Ley N° 8292, Ley General de Control Interno.
- Ley N° 8968, Ley de Protección de la Persona frente al tratamiento de sus datos personales.
- Ley N° 8262 Fortalecimiento de las pequeñas y medianas empresas.
- Ley N° 8634, Ley Sistema de Banca para el Desarrollo.
- Ley N° 9654 Reforma del Sistema de Banca para el Desarrollo, Ley Orgánica del Instituto Nacional de Aprendizaje (INA), Ley de Fortalecimiento de las Pequeñas y Medianas Empresas, Ley del Impuesto
- Ley N° 9728, Ley Educación y Formación Técnica Dual.
- Ley N° 7273 Financiamiento y desarrollo de la educación técnica profesional, y su reforma Ley N° 9676 y Ley N° 9807.
- Reglamento de Fondos Rotativos de Caja Chica del INA Decreto Ejecutivo N.º 32988-H-MP-PLAN, Reglamento a la Ley de la Administración Financiera de la República y Presupuestos Públicos.
- Reglamento de Gestión de Cobro Administrativo y Judicial a Patronos Morosos del Tributo de la Ley No. 6868/83.
- Decreto Ejecutivo N° 40200-MP-MEIC-MC, Transparencia y Acceso a la Información Pública.
- Normas Técnicas sobre Presupuestos Públicos.
- Normas Generales de control interno para el Sector Público.
- Adopción e Implementación de las nuevas Normas Internacionales de Contabilidad para el Sector Público (NICSP) en el ámbito costarricense, emitidas por la Dirección General de Contabilidad Nacional.

Habiendo citado de manera general los cuerpos normativos con influencia e impacto en la gestión financiera del INA; se profundiza a continuación, en determinados ámbitos que reclaman mayor detalle por su sensibilidad para las finanzas de la Institución.

Gestión de cobro administrativo:

Las fuentes de ingreso del INA se encuentran legalmente establecidas en la Ley N° 6868, Ley Orgánica del INA, concretamente en el artículo 15; estas corresponden a:

a) 1.5% sobre el monto total de las planillas de salarios pagadas mensualmente por los patronos particulares de todos los sectores económicos que ocupen en forma permanente por lo menos a cinco trabajadores.

b) 0,50% del monto total de las planillas de los patronos del sector agropecuario, siempre y cuando ocupen un número superior a diez trabajadores en forma permanente.

c) 1,5% sobre el monto total de las planillas de salarios mensuales de las instituciones autónomas, semiautónomas y empresas del Estado.

d) Los aportes de otros programas o instituciones gubernamentales.

e) Los ingresos por concepto de venta de productos, explotación de bienes y prestación de servicios a nacionales o extranjeros, generados por el Instituto como actividad ordinaria de sus programas de capacitación y formación profesional, conforme con el reglamento interno que al efecto se promulgará.

f) Los préstamos internos o externos que contrate para la realización de sus fines.

g) Los legados, donaciones y herencias que se acepten.

La recaudación de estos ingresos, particularmente los citados en los incisos a, b y c, se hará por los siguientes mecanismos:

a) A través de la Caja Costarricense del Seguro Social (CCSS) mediante su propio sistema de recaudación, cuando el patrono cancela mensualmente y de forma continua sus obligaciones patronales para con el INA.
b) A través del Proceso Inspección y Cobros de la Unidad de Recursos Financieros. Los recursos no recaudados por la CCSS, debido a que el patrono no canceló en el plazo establecido, son gestionados por el INA mediante la gestión de cobro administrativo y judicial que realiza el personal interno del Proceso y los abogados externos contratados por el Instituto, y de acuerdo con los procedimientos internos que se indican a continuación.

Para regular esta última vía de recaudación, se dispone del Reglamento de Gestión de Cobro Administrativo y Judicial a Patronos Morosos del Tributo de la Ley No. 6868/83, en el cual se establece el procedimiento de operación para recuperar los tributos morosos que se deben de recibir, según lo establece la Ley Orgánica N.º 6868; además de los procedimientos e instrucciones definidos dentro del Sistema de Gestión de Calidad de la Institución.

Porcentajes del presupuesto con destino específico:

En primer lugar, el INA se compromete a mantenerse bajo el principio de legalidad, respetando los porcentajes del presupuesto destinados para fines específicos, según lo dictaminado por diferentes leyes. Entre ellos, valga señalar:

1. 3% del superávit del INA a la Comisión Nacional de Prevención de Riesgos y Atención de Emergencias, se sustenta en el artículo 46 de la Ley 8488, Ley Nacional de Emergencias y Prevención del Riesgo, publicada en Gaceta N.º 8, el miércoles 11 de enero, 2006.
2. 6% del presupuesto anual ordinario al Ministerio de Hacienda Tesorería Nacional para ser distribuidas a las Juntas Administrativas de los Colegios Técnicos en cumplimiento a la Ley N.º 9807 Ley para el Financiamiento y Desarrollo de la Educación Técnica Profesional, de 22 de noviembre de 1993, que indica: "Del superávit acumulado por el Instituto Nacional de Aprendizaje (INA), el Poder Ejecutivo girará a las Juntas Administrativas de los Colegios Técnicos Profesionales, Institutos Profesionales de Educación Comunitaria (IPEC) y Centros Integrados de Educación de Adultos (Cindea), que imparten especialidades técnicas aprobadas por el Ministerio de Educación Pública (MEP), Colegio Vocacional de Artes y Oficios de Cartago, al Colegio Técnico Don Bosco, al Colegio Agropecuario de San Carlos y a los Servicios de III y IV ciclos de Educación Especial, la transferencia del 6% del presupuesto anual ordinario".
3. Cuota a Organismos Internacionales para cumplir con la Ley N°3418 Cuota a Organismo Internacionales.
4. 1% del presupuesto ordinario anual para crear un fondo de becas para las personas estudiantes beneficiarias de la Educación y Formación Técnica Profesional Dual, acorde a lo dispuesto en el artículo 25 de la Ley de Educación y Formación Dual Técnica, N° 9728.
5. 15% como mínimo de los presupuestos ordinarios y extraordinarios asignados al Sistema de Banca para el Desarrollo según Ley 9274, Reforma Integral de la Ley N° 8634 Ley del Sistema de Banca para el Desarrollo y reformas de otras leyes.

Control de recursos financieros:

El INA se encuentra comprometido con su sistema de control interno, el cual ha sido establecido al amparo de la Ley de Control Interno N° 8292 y las normas generales de control interno para el Sector Público. Este sistema ha brindado seguridad razonable para la protección y conservación del patrimonio institucional ante usos indebidos, despilfarros y fraudes. Además, ha permito que los informes de ejecución y liquidación presupuestaria, los Estados Financieros mensuales y trimestrales, así como los diferentes informes que se presentan a la Administración Superior, Junta Directiva y entes externos, cumplan con las condiciones de confiabilidad y seguridad de la información que resulten aplicables.

Dentro de las medidas de seguimiento y control que conforman este sistema, valga destacar las siguientes:

- Cumpliendo con los lineamientos dispuestos por la Dirección General de Contabilidad Nacional, se presentan en tiempo y forma, los Estados Financieros mensuales y trimestrales. Además de ser presentados a las instancias correspondientes, también son comunicados a la Junta

Directiva como máximo jerarca y deberán estar disponibles para consulta de la ciudadanía, en el sitio web de la Institución.

- La Administración Activa debe facilitar por todos los medios a su alcance la información financiera requerida por la Auditoría Interna dentro de sus labores de fiscalización. Además, da cumplimiento en tiempo y forma a las recomendaciones producto de los hallazgos dentro de informes y advertencias realizados por la Auditoría Interna.

- En cumplimiento de la norma 6.5 de las Normas generales de control interno para el Sector Público, el INA contrata auditorías externas para los estados financieros, fraude, liquidación presupuestaria, entre otras; para garantizar la calidad, la validez y suficiencia de la información sujeto de estas auditorías.

- Los diferentes procesos que conforman el área financiero contable de la Institución realizan sus análisis de valoración de riesgos de forma anual, con sus respectivos planes de mitigación del riesgo y de acuerdo con las directrices emitidas por la asesoría correspondiente.

- Se realizan arqueos sorpresivos, periódicos y documentados a letras de caución, cheques, valores y pagarés, para garantizar la administración adecuada de estos instrumentos y de acuerdo con los procedimientos internos que norman esta actividad.

- Se establecen, actualizan y evalúan los protocolos de seguridad de las áreas de cajas, tesorería y financiero contable.

- Se establecen, documentan y divulgan los procedimientos, instructivos y formularios, dentro de cada uno de los procesos del área financiero contable de la institución.

Registro contable:

El marco normativo general aplicable a los registros contables está establecido por la Contabilidad Nacional y se basa principalmente en la adopción de las nuevas Normas Internacionales de Contabilidad para el Sector Público (NICSP) y normativa conexa aplicable al sector público.

Los estados financieros de la institución deben suministrar información acerca de la condición financiera, resultados, y flujos de efectivo de una entidad, con el fin de que los usuarios internos y externos puedan tomar decisiones y constituir un medio para la rendición de cuentas de la institución. Los aspectos mínimos por incluir en los estados financieros y los diferentes tipos de estos seguirán las normas que fije a tales efectos la Contabilidad Nacional.

El principio de la materialidad se refiere al valor o interés que pueda tener un evento u objeto. En el ámbito de la contabilidad se debe reconocer y presentar los hechos económicos según su importancia relativa para asegurar que los estados financieros constituyan un resumen efectivo y comprensible de la información contenida en los registros contables internos de la institución.

Los responsables contables de la institución tienen la responsabilidad de aplicar el juicio para decidir si la información es material para incluirla, excluirla, revelarla y presentarla, considerando:

- Las circunstancias específicas de la institución.
- El tamaño de la operación de manera aislada y en conjunto con otra información
- La naturaleza del fin de la institución.
- La información que podrían razonablemente esperar recibir los usuarios internos y externos de los estados financieros.
- El equilibrio entre los beneficios de proporcionar información y los costos de cumplir con esos requerimientos.

Toda la información contable debe ser presentada de acuerdo con el principio de transparencia descrito con amplitud en el apartado respectivo.

2.1.3 Objetivo general.

Garantizar la transparencia, oportunidad, exactitud y cumplimiento de la normativa legal vigente referente a la gestión financiera, para el fortalecimiento de la comunicación sobre este tema dirigida a personas internas y externas en el INA.

2.1.4 Responsable principal.

El principal responsable por el cumplimiento y la actualización de esta política es la Unidad de Recursos Financieros. Valiéndose siempre, del apoyo que pueda requerir de diferentes instancias según sus competencias.

2.2 Diagnóstico situacional.

2.2.1 Antecedentes.

Durante el mes de agosto del año 2021, la CGR llevó a cabo un proyecto de fiscalización, de tipo seguimiento de la gestión pública el cual se denominó

"*Estado de la capacidad de gestión financiera a cargo de jerarcas y la alta gerencia de las instituciones públicas*", abarcando 160 entidades públicas, incluyendo al INA.

El propósito de este estudio fue determinar el estado de la capacidad de financiera a cargo de jerarcas y alta gerencia de las instituciones públicas, con base al marco regulatorio y buenas prácticas aplicables. Lo anterior, con el fin de generar insumos para la toma de decisiones que permitan a las Administración promover mejoras en la gestión.

El estudio conllevó la aplicación del formulario, *"Cuestionario sobre el estado de la capacidad de gestión financiera a cargo de los jerarcas de las instituciones públicas"*; el cual debía ser completado considerando las acciones de quienes ostentan cargos en órganos de dirección. Es por ello por lo que, para el caso del INA el formulario fue completado por un equipo conformado por profesionales de la Gerencia General, la Gestión de Normalización y Servicios de Apoyo, la Unidad de Planificación y Evaluación y la Unidad de Recursos Financieros.

Para ello, el equipo líder participó en una primera sesión de trabajo con la CGR para conocer el alcance de las preguntas. Posteriormente, se llevó a cabo un taller para completar de manera conjunta el formulario y posteriormente, se elevó a nivel de Junta Directiva, la cual conoció el documento en una sesión extraordinaria celebrada el 18 de agosto del 2021, para su conocimiento, validación y aprobación.

El acta[1] de dicha sesión puede ser consultada en la sección de anexos de este documento y en esta se explica con detalle el objetivo del estudio en palabras de la misma CGR, los ejes que abordó, los motivos por los que el INA fue seleccionado dentro de la muestra; así como la dinámica de trabajo para completar el cuestionario.

Valga indicar que, el estilo de respuesta del cuestionario admitía únicamente "SÍ" o "NO" seleccionando la opción más adecuada según el estado de la capacidad de gestión financiera del jerarca y la alta gerencia.

En este sentido, de los 25 ítems que implica el formulario, todas fueron atendidas con "SÍ" a excepción de la pregunta n°14, cuyo enunciado reza:

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

A esta pregunta se contesta en sentido negativo en vista de que, si bien existe una política de comunicación aprobada a nivel institucional, el equipo que dio respuesta al cuestionario, consideró que no abordaba los temas de relevancia para la gestión financiera.

[1] Ver artículo 3 del Acta, de la página 67 en adelante.

Para consulta y referencia, se plasma a continuación, el enunciado de dicha política:

Política de Comunicación

Las siguientes políticas de comunicación se refieren a los lineamientos generales que regirán al Instituto Nacional de Aprendizaje, en el área de la comunicación institucional.

1. Consolidación de la Asesoría de Comunicación como la Unidad institucional responsable de las diferentes relaciones con los medios de comunicación colectiva y contratación de pauta publicitaria.
2. Establecimiento de todos los mecanismos necesarios de información y comunicación que permitan dar a conocer el quehacer institucional en todas sus áreas.
3. Consolidación del sistema de comunicación como soporte de todos los procesos educativos y administrativos que constituyen la Institución.
4. Establecimiento de una cultura de comunicación como eje transversal de todo el accionar de la Institución.
5. Mantenerse a la vanguardia en las nuevas tecnologías de la comunicación y la información para estar acorde con los cambios sustantivos que se generen en este ámbito.
6. Fortalecimiento de los mensajes dirigidos a eliminar todo tipo de desigualdades, respetando el pluralismo de las personas, para contribuir al desarrollo de la igualdad y la equidad en la formación profesional.
7. Fortalecimiento de la utilización de un lenguaje inclusivo de género en todos los instrumentos institucionales de comunicación.
8. Utilización eficaz de todos los mecanismos de comunicación internos con el fin de que la información institucional se transmita de manera rápida, oportuna y veraz al personal de la Institución, contribuyendo al mejoramiento del clima organizacional.
9. Consolidación de la identidad e imagen institucional para lograr posicionarse como la institución líder de la formación profesional en Costa Rica.
10. Afianzamiento de la imagen gráfica institucional, a través del uso adecuado de símbolos y línea gráfica, establecidos en el "Libro de Marca del INA", cuyas indicaciones serán de acatamiento obligatorio para todas las unidades de la institución.
11. Creación de mecanismos para la correcta elección y contratación de pauta publicitaria en los medios de comunicación colectiva, acordes al mensaje, público meta y necesidades institucionales, considerándose el rating, cobertura, penetración y alcance del medio seleccionado. Además, debe mantenerse el principio de la

democratización de la comunicación, incluyendo medios tradicionales y alternativos.
12. Determinación en acuerdo con la Presidencia Ejecutiva, de la designación de las personas voceras oficiales en los medios de comunicación. Los temas de naturaleza técnica deben ser atendidos por las personas expertas en las áreas correspondientes. Toda persona vocera de la institución deberá coordinar con profesionales de la Asesoría de Comunicación para establecer en conjunto el contenido de los mensajes de acuerdo con los requerimientos de los medios y los intereses institucionales.

Al haberse respondido negativamente, la Junta Directiva toma la determinación de remitir el cuestionario en ese sentido y adicionalmente, instruir a la Administración a elaborar la política de comunicación que aborde temas de gestión financiera, como puede verse plasmado en el acuerdo JD-AC- 269-2021, segundo:

Por tanto:
Por unanimidad de los directores presentes a la hora de la votación, se acuerda:

Primero: aprobar el envío del ***cuestionario sobre el estado de la capacidad de gestión financiera a cargo de los jerarcas de las instituciones públicas"***, según oficios de la Contraloría General de la República DFOE-CAP-0485, DFOR-EC-495, debidamente cumplimentado con las respuestas consensuadas durante la presente sesión.

Segundo: instruir a la administración activa, la elaboración de la política indicada (p.14), del cuestionario.

Tercero: la Gerencia General remitirá la documentación correspondiente a la contraloría general de la república

Así las cosas, este acuerdo se convierte en el principal móvil para que la Institución trabaje en construir una política que guíe la comunicación de la Gestión Financiera.

2.2.2 Estado de la situación o diagnóstico.

Más allá de lo descrito en el apartado anterior, la construcción de una política que verdaderamente aborde los ejes estratégicos en la materia requiere un análisis claro del punto de partida, es decir, del estado en el que se encuentra la Institución respecto a la comunicación financiera; de manera que sea posible trazar una ruta para cerrar las brechas entre el lugar en que el que nos encontramos, y hacia dónde queremos llegar; en este caso, el objetivo de esta política.

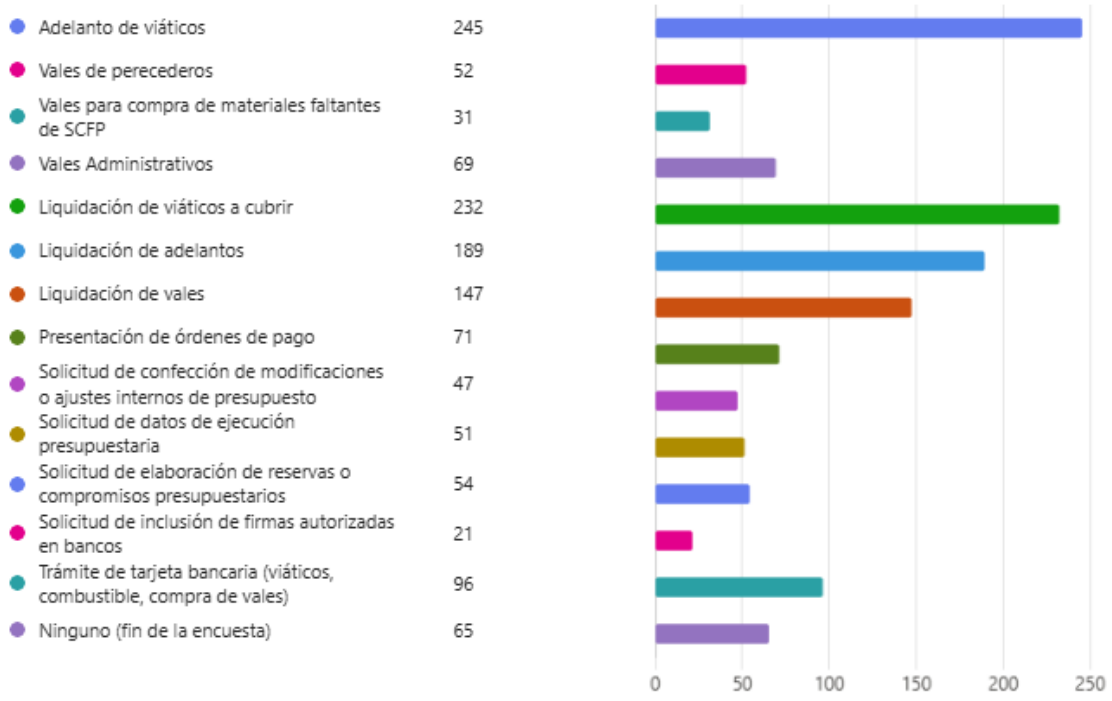
Esta fase de introspección y diagnóstico situacional busca a través de la aplicación de técnicas e instrumentos metodológicos, aproximarnos a la percepción de la población usuaria de los servicios financieros de la Institución; tanto aquellos que se brindan desde la Sede Central, como los servicios prestados en unidades regionales. Esto con el fin, no solo de identificar de manera conjunta oportunidades de mejora, si no especialmente, con el propósito de definir los ejes estratégicos para la comunicación financiera a la que el INA aspira.

Las técnicas e instrumentos de canalización de información aplicados en esta fase serán descritos a profundidad en el Capítulo II denominado, *Metodología de trabajo*, específicamente en el apartado, 2. *Descripción de técnicas e instrumentos*. Sin embargo, como antesala a los hallazgos que se describen a continuación, puntualizaremos por ahora en que se aplicaron dos instrumentos; en este caso, una encuesta de percepción de los servicios brindados y el desarrollo de un *focus group* dirigido a un grupo de actores estratégicos para la elaboración de esta política.

Con relación a la encuesta, se obtuvo un total de 403 ingresos al formulario, cada uno correspondiente a usuarios diferentes, en todos los casos personas funcionarias de la Institución. Sin embargo, la pregunta número 1 era un filtro para determinar si se continuaba o no con el llenado del cuestionario, ya que si se respondía a la opción "ningún servicio" se terminaba la encuesta. Valga indicar que, en esta primera pregunta, era válida la respuesta múltiple.

Pregunta n°1

1. ¿En su calidad de persona funcionaria, realiza alguno de los siguientes trámites en cualquiera de las sedes y unidades r egionales de la Institución? (puede seleccionar uno o varios)



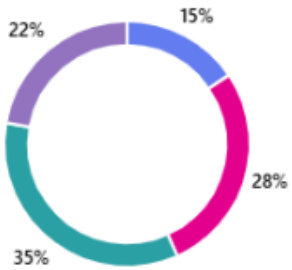
Como era de esperarse, conociendo la dinámica del servicio, el trámite más frecuente es el adelanto de viático y la liquidación de este. Al igual que con los vales. Este es un trámite requerido por personal docente que brinda servicios en unidades móviles y por personal del área administrativa que debe visitar otras sedes de la Institución.

La frecuencia media con la que se solicita el servicio es de 1 ocasión cada 2 o 4 meses; lo que puede considerarse esporádico, aunque 95 personas encuestadas, indicaron que utilizan el servicio hasta 1 vez al mes.

Pregunta n°2

2. ¿Con qué frecuencia realiza los trámites que marcó en la pregunta número 1?

Semanal	53
Mensual	95
De forma esporádica (cada 2, 3 o 4 meses)	118
De forma excepcional (1 o 2 veces al año)	76

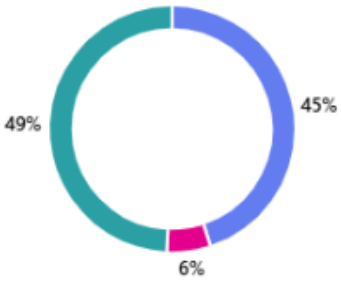


En su mayoría, las personas encuestadas, aducen conocer los procedimientos y reglamentos que regulan los servicios de los que hacen uso. En este caso corresponden a los procedimientos normados y publicados en el Sistema de Gestión de la Calidad y para algunos casos el Reglamento de Fondos Rotativos de Trabajo, Caja Chica y Viáticos del Instituto Nacional de Aprendizaje. Solamente un 6% de quienes respondieron la encuesta, indican desconocimiento de la normativa que regula el trámite.

Pregunta n°3

3. ¿Conoce la normativa interna (procedimientos y reglamentos) así como la legislación, que regula los trámites que realiza en el área financiera?

Sí	156
No	20
Parcialmente	171



En esta misma línea, y al consultarse sobre la claridad de los procedimientos respectivos, se obtiene que la mayor parte de las personas, indican que los procedimientos son claros, y se comunican íntegramente por los canales oficiales.

Pregunta n°4

4. ¿Considera que los procedimientos para realizar estos trámites son claros y se comunican íntegramente por los canale s de comunicación institucionales?



De ambos resultados en conjunto, podría inferirse que, la labor de comunicar el marco legal de la gestión financiera ha tenido un alcance satisfactorio. Sin embargo, no se debe invisibilizar que 90 personas señalan que los procedimientos no son claros, o bien no han sido íntegramente comunicados. Este es un indicador que será sujeto de análisis al momento de desarrollar los compromisos de esta política.

Este cuestionario fue estructurado de manera tal que, las preguntas se triangulan entre sí, es decir, existen preguntas directamente relacionadas pero planteadas de forma distinta o con otro enfoque para validar las respuestas brindadas. Por ejemplo, dentro de las primeras preguntas se consulta sobre la opinión general respecto a la comunicación de los procedimientos, para luego ser más específicos en ciertas situaciones en las que se desea comprobar si en efecto, hay una comunicación adecuada.

A continuación, el detalle de las respuestas obtenidas en preguntas más concretas. Por ejemplo, en la pregunta 5, se aborda el tema de solicitar requisitos no estipulados en los procedimientos, lo cual, no solo es una mala práctica de gestión, sino también de comunicación.

En este sentido, 221 personas encuestadas indicaron que, al realizar un trámite de este tipo, no se les ha solicitado requisitos adicionales a los indicados en el procedimiento respectivo; número muy aproximado al de 211 personas que señalaron que los procedimientos son claros; lo que señala que, son resultados coincidentes o armoniosos, pues mantienen una línea.

Pregunta n°5

5. ¿Al momento de realizar el trámite le han solicitado requisitos adicionales que no están plasmados en el procedimient o respectivo?



Un tercer elemento que brinda respaldo y solidez entre quienes respondieron la encuesta, es lo referente a la comunicación oportuna de los cambios en procedimientos y formularios. Ya que, ante este aspecto, 212 personas, nuevamente un número muy aproximado a los dos resultados de las preguntas 4 y 5, indicaron que los cambios en los procedimientos se comunican oportunamente.

Pregunta n°6

6. ¿Los cambios en los procedimientos y formularios para realizar estos trámites son comunicados de manera oportuna y son de fácil acceso en el momento que desee consultarlos?



Otro elemento que resultaba importante contrastar en esta encuesta, fue la comunicación oportuna y correcta en caso de un desvío o de una situación particular con el trámite solicitado. Parte de un servicio de completo y de calidad es que, en caso de que algo dentro del trámite no salga según lo esperado, se le comunique al cliente.

En esta línea, un importante número, cercano al 80% de la población encuestada, señaló que sí se les comunica de forma oportuna las situaciones particulares acontecidas con su trámite.

Pregunta n°7

7. En caso de presentarse una situación particular con su trámite, ¿le han comunicado de manera oportuna cómo proceder?



Si se trata del resultado final del trámite, independientemente de que haya habido situaciones particulares o de que todo haya resultado óptimo, 82% de las respuestas, es decir, 286 personas, respondieron que el resultado de su trámite se les comunica oportunamente. Únicamente 31 personas, señalaron que no es así, sin embargo, en la última pregunta que correspondía a respuesta amplia, se identificó que algunas personas consideraron en sus respuestas, los trámites de compra que realiza el Proceso de Adquisiciones de la Unidad de Compras, por tener un compromiso o reserva presupuestaria, pero realmente no es un trámite de competencia de la URF.

Pregunta n°8

8. ¿Los resultados o el finiquito de su gestión de trámite le son comunicados de manera oportuna o tan pronto como se resuelve el trámite?



Finalmente, para continuar con el contraste de las respuestas, se introduce un último elemento de referencia para determinar si un servicio tiene una adecuada comunicación, y este, corresponde al acompañamiento y asesoría cuando no hay claridad de cómo ejecutar un trámite.

Al consultársele a las personas si reciben este tipo de acompañamiento o guía, 277 personas, es decir, 80% de las respuestas a esta pregunta, apunta de manera positiva.

Pregunta n°9

9. En caso de desconocer cómo realizar alguno de los trámites que indicó al inicio de la encuesta, ¿ha recibido apoyo o a sesoría del personal de la Unidad de Recursos Financieros y/o sus procesos?



Finalmente, hubo un espacio de respuesta abierta para abarcar comentarios, opiniones y percepciones imposibles de obtener en una respuesta binomial. Una parte considerable de estos, van dirigidos a los formularios, procedimientos y demás documentos del Sistema de Gestión de la Calidad (SICA), tanto en referencia a que los procedimientos son muy extensos, o que su acceso en la intranet de la institución es complejo.

Téngase en cuenta que, hubo una migración reciente de la intranet anterior, a un nuevo repositorio gestionado en One Drive de Microsoft Office 365, en esta nueva versión, solo se previsualizan los códigos del documento, no así, el nombre del trámite, para lo que habría que abrir o descargar el archivo, complejizando su consulta.

A continuación, solo algunos de los comentarios que reflejan esta situación:

> *"Con el cambio de la intranet donde se ingresaba y se observaban los formularios y reglamentos es muy difícil encontrar los Reglamentos y formularios en muchas ocasiones, ya que no se dio como una guía para saber dónde ubicar toda esta información."*

> *"en la pregunta 6. ¿Los cambios en los procedimientos y formularios para realizar estos trámites son comunicados de manera oportuna y son de fácil acceso en el momento que deseé consultarlos? indiqué no sé por el siguiente motivo: 1. Los cambios en los procedimientos y formularios para realizar estos trámites son comunicados de manera oportuna en ese caso los compañeros de financiero sí comunican oportunamente. PERO.... 2. son de fácil acceso en el momento que desee consultarlos. Considero que con el cambio que hicieron en la intranet son muy difíciles de localizar."*

En otro orden de ideas, se reitera que existen trámites puntuales sobre los que no se tiene información de su resultado o finiquito, tal es el caso de, las órdenes de pago.

"Es muy complicado acceder a la información en tiempo real de los pagos o del estatus de los montos en la institución, principalmente los relacionados con las compras, como reservas, compromisos directos, hay que preguntar al analista de Adquisiciones, a veces en Presupuesto o Tesorería, inclusive hasta el almacén. Si existe una manera de hacerlo sería bueno una cápsula informativa."

"Referente a las órdenes de pago no siempre he recibido la notificación del finiquito de la gestión"

Por otro lado, hubo al menos 10 comentarios relacionados con que hay diferencias en la manera en que se ejecuta un trámite en una regional y otra, es decir, que no hay uniformidad o normalización en la ejecución de determinados trámites a lo ancho del país. A continuación, algunos de los comentarios en esa línea:

"Unificar criterios y procesos entre el Proceso de Tesorería y los Procesos Financieros en Unidades Regionales, trabajan de forma diferente, piden tramites que en sede central no, o viceversa"

"Facilitar y unificar los criterios de manera para todas las Regionales, hay diferentes formas de maneras procedimentales para liquidar viáticos"

"Valorar que cada unidad regional maneja, atiende o pide información diferente entre ellas, es decir, se liquida los adelantos de forma diferente dependiendo de la unidad regional"

También hubo comentarios en línea positiva, felicitando por el trabajo realizado o bien por la calidad del servicio:

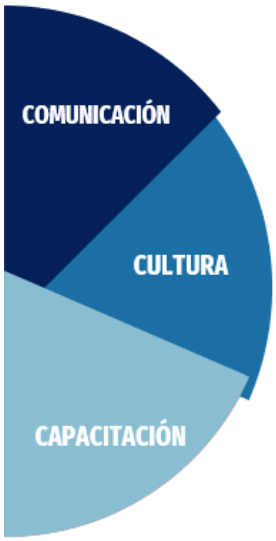
"Comunican en tiempo y en forma"

"La comunicación financiera en el INA, según mi criterio, es muy eficiente para efectos de atender la normativa aplicable y cumplir con los tramites en cuestión."

Para efectos de resguardar el honor de las personas funcionarias y de determinados departamentos, se omiten los comentarios directos a determinadas personas y unidades.

Llegado a este punto, resulta interesante mencionar que, algunas de las situaciones descritas en este último apartado de respuestas abiertas, coinciden con elementos expuestos en el *focus group*. A propósito, se profundiza a continuación, en los resultados del espacio citado.

El taller arrancó con una fase de plenaria abierta, en la que se trabajó con el método *brainstorming*, producto del cual, se identificaron tres ejes generales que orientaron el análisis, a saber:



Comunicación

Canales de comunicación, procesos de inducción y formularios y procedimientos

Cultura

Cultura organizacional y valores

Capacitación

Capacitación en el uso del SIF 2.0 y otros sistemas y operación metodológica.

Luego de la plenaria abierta, las personas participantes fueron divididas en tres grupos para trabajar en cada uno de los ejes, siguiendo un esquema de análisis que implicaba; la identificación del problema, o problemas, el objetivo, y las estrategias.

En primer lugar, se parte de identificar la situación que desea corregirse o mejorarse, es decir, el problema. De ahí se deriva el objetivo, es decir, el estado al que se desea llegar, y finalmente las acciones o estrategias para conseguir cerrar la brecha entre el problema y el objetivo.

Para efectos de este documento, se trascribe el constructo de cada grupo de trabajo, salvando errores ortográficos e ideas de planteamiento omiso o confuso. Los juicios de valor que puedan estar intrínsecos no representan la opinión ni el sentir de la GNSA y la URF.

Valga indicar que, los ejes identificados, no corresponderán necesariamente a los que se desarrollarán en la declaratoria de la política y sus ejes estratégicos; de igual modo, las estrategias propuestas no necesariamente conformarán el plan de acción que se formalice. Sin embargo, serán un valioso punto de partida para formular la declaratoria.

Entrando en materia, se debe señalar que el primer eje resultó el más amplio debido a que hubo temas muy puntuales, pero con cierto grado de similitud en su naturaleza, por ello se agruparon en un eje.

Con relación a los procesos de inducción, el análisis fue el siguiente:

- **Problemática:**

No existe una adecuada inducción propiamente en temática financiera[2] a las personas funcionarias de nuevo ingreso.

- **Objetivo:**

Desarrollar un programa de capacitación sobre temas de financiero para la inducción a las personas funcionarias de nuevo ingreso.

- **Estrategias:**

a) El proceso de Inducción por parte de recursos humanos debe contar con un espacio para explicar los temas de reglamentos, procedimientos e instructivos de viáticos.
b) Creación de una guía completa a nivel institucional sobre el trámite de viáticos que considere toda la trazabilidad de este.

En sintonía con el tema anterior, se profundiza en el ámbito de los canales de comunicación; el análisis desarrollado fue el siguiente:

- **Problemática:**

Ausencia de un sentido de responsabilidad y compromiso por parte de la persona funcionaria sobre la atención de la información emitida a través de diferentes canales de comunicación.

- **Objetivo:**

Sensibilizar a la persona funcionaria sobre la responsabilidad de ajustarse a la normativa que regula la gestión financiera.

- **Estrategias:**

a) Cápsulas informativas sencillas sobre temas específicos con el uso de recursos interactivos y amigables.
b) Guía sobre el trámite de viáticos cargada en la intranet institucional.
c) Caja de herramientas y guías de usuarios cargados en los propios sistemas.

Finalmente, dentro de este eje se abordó la situación con el uso de procedimientos y formularios el cual fue un tópico que también figuró dentro de los temas sensibles que arrojó la encuesta de percepción. El desarrollo en este sentido fue:

[2] Con temática financiera, el grupo hacía referencia a conocer sobre los trámites brindados por la Unidad de Recursos Financieros, no propiamente en formación de las ciencias económicas y finanzas.

- **Problemática:**

Confusión con el acceso a estos[3], no es de fácil identificación ya que no están renombrados solo se indica la nomenclatura lo que causa incertidumbre sobre su uso e induce al error.

- **Objetivo:**

Actualizar y optimizar los procesos de consulta y guía de la normativa financiera a las personas funcionarias.

- **Estrategias:**

a) Infografías que faciliten el acceso según diagrama de los procesos.
b) Ventanas emergentes de información.
c) Nombre corto de cada código para lograr identificarlos más fácilmente.

Respecto a este último punto, se trascriben tal cuál, las anotaciones realizadas por el equipo, sin embargo, se estima necesario brindar contexto sobre la problemática.

Téngase en cuenta que los documentos que conforman el Sistema de Gestión de la Calidad son cargados a una intranet de acceso interno para personas funcionarias, el repositorio permite descarga los archivos para su uso.

Recientemente se migró a una nueva plataforma y en este, los documentos son etiquetados por códigos, por lo que en caso de no conocer el código en específico de un determinado archivo es necesario descargar archivo por archivo hasta dar con el que se busca, pues no hay otras etiquetas que guíen la búsqueda.

Nótese que, sobre esta situación, se habló puntualmente en los resultados de la encuesta. Específicamente, en el apartado de comentarios generales, donde hubo referencias directas a lo engorroso que puede resultar esta situación. Especialmente, para personas funcionarias cuya actividad sustantiva no necesariamente está vinculada al quehacer financiero, por lo que no están familiarizadas con la nomenclatura de los documentos del Sistema de Gestión de la Calidad.

El segundo de los ejes trabajados fue el de cultura organizacional, los hallazgos fueron los siguientes:

- **Problemática**

a) Desconocimiento de los lineamentos en la ejecución de procedimientos.
b) Percepción del usuario, de los trámites de financiero.

[3] Se refieren a dificultad para ubicarlos en la intranet, que es el sitio *on line* de uso interno en el que son publicados los documentos del Sistema de Gestión de la Calidad.

c) Falta de concientización y sensibilización acerca del manejo de los fondos públicos.

- **Estrategias**

a) Establecer talleres de comunicación y trabajo, donde se comparta los lineamientos principales de la Unidad de Recursos Financieros, con el fin de lograr un cambio interno de la perspectiva de financiero.
b) Solicitud de inclusión en la comisión de ética y valores sobre la concientización de la importancia del manejo de los fondos públicos.

Por último, se desarrolló el eje enfocado en capacitación, a continuación, la transcripción del análisis:

- **Problemática**

a) Desconocimiento general del uso de los sistemas.
b) Boca a boca (lo bueno y lo malo).
c) Poco interés de parte de la administración porque esto cambie[4].

- **Objetivos:**

a) Capacitar a todo el personal que se relacione con algún proceso interno del ámbito Financiero-Contable y los sistemas internos del INA.
b) Garantizar que todos los colaboradores de nuevo ingreso y los equipos asignados a la implementación de nuevos sistemas o gestiones cuenten con las habilidades, conocimientos y recursos necesarios para integrarse de manera efectiva a la organización o adaptarse al cambio tecnológico, minimizando el impacto en su productividad y maximizando la eficiencia operativa.
c) Proveer de guías virtuales o manuales de usuario para el uso de los sistemas internos donde se puedan consultar o aprender el uso de estos en procesos específicos.
d) Realizar una mejora sustancial en el almacenamiento y la descripción de los procedimientos y los formularios relacionados con los procesos de la Unidad Financiero-Contable.
e) Organizar talleres y cursos específicos para los equipos directamente involucrados en cuando se implementan nuevos sistemas o procesos, cubriendo desde los aspectos técnicos hasta los procesos operativos relacionados.

- **Estrategias**

a) Solicitar a la GTIC la formulación de estas guías y manuales.

[4] Esta afirmación es una trascripción literal de lo manifiesto por el equipo que trabajó este eje.

b) Solicitar a la GTIC[5] el reordenamiento en la base de datos *one drive* de manera tal que los formularios y los procedimientos sean de acceso amigables.
c) Contar con un proceso de inducción general y uno específico de acuerdo con el puesto (SIREMA-SISER-SEMS-SCC-SIL)

2.2.3 Justificación.

La estandarización y normalización de los procedimientos es un compromiso de la Institución, reflejado en las diferentes certificaciones que se han obtenido en materia de normas internacionales de calidad.

Esto conlleva que los procedimientos se encuentren debidamente documentados, y se estandaricen formularios e instrucciones; además del compromiso de mantenerlos actualizados. Sin embargo, este esfuerzo debe ir acompañado de una garantía razonable de acceso a la información, partiendo de que las personas funcionarias tienen el dominio y conocimiento de dónde ubicar los documentos que deben emplear en cada trámite, y la posibilidad de acceder a ellos de una forma amigable.

La evidencia de la encuesta aplicada y del *focus group*, arrojan información indiciaria de que el acceso no resulta amigable para todos los usuarios; y en este sentido, prevalece una brecha que debe ser subsanada. En la misma línea, los resultados de ambos instrumentos concluyen que hay oportunidades de mejora en planteamiento, claridad y detalle del paso a paso en los formularios de los diferentes procesos, especialmente lo correspondientes al Proceso de Tesorería y del Proceso de Presupuesto, cuyo quehacer está más enfocado a clientes internos, a diferencia del Proceso de Contabilidad y el Proceso de Inspección Cobros.

Otro aspecto en el que hay coincidencia entre la encuesta y el *focus group* es la necesidad de fortalecer la educación continua, especialmente en el conocimiento de cómo se aplican correctamente los diferentes procedimientos, especialmente aquellos que corresponden a un trámite dirigido a clientes internos. La problemática es detectada tanto en personal de nuevo ingreso, como en personas asiduas de los servicios del área financiera, por lo que, habría dos momentos de acción y tratamiento: la inducción de personal de nuevo ingreso, y el refrescamiento de los procedimientos en personal en general.

Paralelamente, prevalece una condición de igual modo relacionada con la uniformidad de la información; consiste en la aplicación uniforme de las Normas Internacionales de Contabilidad para el Sector Público (NICSP). Este ha sido un tema de alto interés para la Dirección General de Contabilidad Nacional, cuyo fin

[5] Nota del autor: esta labor es responsabilidad de la Asesoría de Calidad y la Unidad de Servicios de Informática y Telemática.

es que todas las instituciones públicas del país apliquen las NICSP de forma relativamente uniforme.

Por su naturaleza técnica, este no es un tema que haya emergido producto de la aplicación de las técnicas diagnósticas empleadas en esta política, pero el dominio de las áreas especializadas de la URF permite mantener latente esta necesidad y aprovechar la oportunidad de integrar esta situación en la presente política, acompañada de su respectivo plan de acción.

Finalmente, se identifica una brecha de capacitación, especialmente de cara al reto que supondrá la puesta en vivo del nuevo SIF APEX. En este sentido se plantea un reto importante para formar tanto al personal que labora en la Unidad de Recursos Financieros, como al personal usuario de los servicios del área financiera.

2.2.4 Identificación de la oportunidad.

La emisión de esta política nació como un incumplimiento identificado por la CGR; el cual se convirtió en una necesidad al emitirse el acuerdo de Junta Directiva JD-AC-269-2021, y se transformó en una oportunidad en manos de quienes participaron en la construcción de esta política, al identificar aspectos de mejora y optimización de la comunicación financiera del INA.

Si bien, como Institución, se ha hecho un esfuerzo sobresaliente por ser transparentes respeto a la información financiera del INA; muestra de ello son todos los documentos publicados en el sitio web institucional tales como los estados financieros mensuales y trimestrales, los informes de liquidación presupuestaria, los informes de auditoría interna y externa, entre otros de índole similar, los cuales son de libre acceso para la ciudadanía; lo cierto es que a nivel interno, se logran identificar oportunidades de mejora en el sentido de comunicación respecto a la gestión financiera, al desarrollo y aplicación de procesos de trabajo y a los procedimientos para trámites.

Fortalecer esta comunicación interna de la gestión financiera, será el derrotero de la presente política.

2.2.5 Definición de la población objetivo.

El principal *target* de esta política son las personas clientes internos de los servicios prestados por la URF y los procesos financiero contable de las unidades regionales. Su experiencia con el servicio y el grado de satisfacción con los resultados que obtengan, son el foco que guiará nuestro accionar.

Se considera también, la Contraloría General de la República, la Secretaría Técnica de Autoridad Presupuestaria y cualquier otra dirección del Ministerio de Hacienda, así como el Ministerio de Planificación y Política Económica y cualquier

otro ente externo de fiscalización o institución pública que requiere consultar información financiera y presupuestaria del INA.

Finalmente, se prevé un impacto en la ciudadanía que consulte el sitio web oficial en el que se dispone de información a través del módulo "Transparencia Institucional".

2.3 Alineación estratégica.

A nivel estratégico, se toma como referencia el Plan Estratégico Institucional 2019-2025, vigente al momento de construcción de esta política. Valga indicar que, en dicho plan no se logra identificar algún objetivo e indicador con el que haya una estrecha y clara alineación.
Sin embargo, a nivel operativo, cabe hacer notar que los objetivos operativos de cada unidad deben vincularse obligatoriamente con el presupuesto asignado a cada centro de costo. A su vez, está política tiene un enfoque que favorece directa e indirectamente la correcta ejecución presupuestaria. Por lo que, impactaría de manera transversal a los diferentes Planes Operativos Anuales, que se desarrollen a lo largo de su vigencia.

3 CAPÍTULO II. METODOLOGÍA DE TRABAJO.

3.1 Plan de trabajo del equipo.

Apartado	Días	2024 Noviembre 04 al 08	11 al 15	18 al 22	25 al 29	Diciembre 2 al 6	9 al 13	16 al 20	Cierre fin de año	Enero 6 al 10	13 al 17	20 al 24	27 al 31	Febrero 3 al 7	10 al 14	17 al 21	24 al 28	Marzo 3 al 7	10 al 14	17 al 21	24 al 28	Abril 31 al 04	07 al 11	Semana Santa	21 al 25	Mayo 28 al 02	05 al 09	12 al 16	19 al 23	26 al 30
Presentación.	1	X																												
Capítulo I. Marco general.																														
Aspectos normativos.	**6**																													
Estructura organizativa de la institución.	2		X																											
Fundamentos jurídicos o legales sobre el tema.	2		X																											
Objetivo general.	1			X																										
Responsable principal.	1			X																										
Diagnóstico situacional del tema.	**15**																													
Antecedentes.	2				X																									
Estado de la situación o diagnóstico.	10							X		X	X	X	X																	
Justificación.	1													X																
Identificación del problema, necesidad u oportunidad.	1													X																
Definición de la población objetivo.	1													X																
Alineación estratégica.	**1**															X														

Apartado	Días	2024								2025																				
		Noviembre				Diciembre				Enero				Febrero				Marzo				Abril				Mayo				
		04 al 08	11 al 15	18 al 22	25 al 29	2 al 6	9 al 13	16 al 20	Cierre fin de año	6 al 10	13 al 17	20 al 24	27 al 31	3 al 7	10 al 14	17 al 21	24 al 28	3 al 7	10 al 14	17 al 21	24 al 28	31 al 04	07 al 11	Semana Santa	21 al 25	28 al 02	05 al 09	12 al 16	19 al 23	26 al 30
Capitulo II. Metodología de trabajo.																														
Plan de trabajo del equipo.	1	X																												
Descripción de técnicas e instrumentos.	6					X	X																							
Consideraciones generales.	2														X															
Capítulo III. Política institucional.																														
Enunciado o declaratoria de la política.	1															X														
Horizonte temporal de la política.	1															X														
Valor público.	1																X													
Principios.	2																X													
Enfoques de la política.	2																	X												
Ejes estratégicos de la política.	4																		X	X										
Capítulo IV. Plan de acción de la política.																														

Apartado	Días	2024								2025																				
		Noviembre				Diciembre				Enero				Febrero				Marzo				Abril				Mayo				
		04 al 08	11 al 15	18 al 22	25 al 29	2 al 6	9 al 13	16 al 20	Cierre fin de año	6 al 10	13 al 17	20 al 24	27 al 31	3 al 7	10 al 14	17 al 21	24 al 28	3 al 7	10 al 14	17 al 21	24 al 28	31 al 04	07 al 11	Semana Santa	21 al 25	28 al 02	05 al 09	12 al 16	19 al 23	26 al 30
Instrumento del Plan de acción.	1																				X									
Seguimiento.	1																				X									
Evaluación.	1																				X									
Capítulo V. Modelo de gestión y gobernanza.																														
Modelo de gestión.	1																					X								
Gobernanza.	1																					X								
Capítulo VI. Gestión de riesgos en la política.																														
Valoración de riesgos.	1																					X								
Capítulo VII: Implementación de la Política y su Plan de acción.																														
Aprobación.	1																						X							
Divulgación.	1																						X							
Referencias bibliográficas.	1																X						X							
Revisión General y Formato del documento	1																						X							
Revisión de URF	2 semanas																								X	X				

3.2 Descripción de técnicas e instrumentos.

En procura de este fin, se emplearon dos instrumentos de canalización de información a saber:

a. Encuesta de percepción:

Bajo este método de recopilación de información desde fuente primaria, se elaboró un cuestionario conformado por 10 preguntas, la mayoría de respuesta binomial (Sí/No), una pregunta de respuesta múltiple y una pregunta abierta con posibilidad de texto irrestricto en extensión.

El cuestionario, fue elaborado en la aplicación *Forms*®, de la plataforma *Office 365*®. Valga indicar que toda la población funcionaria, tiene licencia para acceso a la plataforma y a la aplicación citadas.

Se divulgó mediante correo electrónico, así como a través de circular emitida desde la GNSA, por medio de correspondencia institucional.

La población meta de esta encuesta corresponde a las personas funcionarias que son usuarias de servicios brindados por la Unidad de Recursos Financieros y los Procesos Financieros Contables de las Unidades Regionales. El parámetro de frecuencia de los servicios va desde el cliente interno semanal, hasta el que efectúa algún trámite 1 o 2 veces al año.

Los servicios fueron ampliamente desglosados en la pregunta 1, para efectos de fácil identificación de parte del encuestado. De forma que pueda reconocerse como posible encuestado o no.

El plazo en que se mantuvo abierta la recepción de respuestas fue del 08 de enero al 24 del mismo mes. Se obtuvo un total de 403 respuestas.

b. Focus Group:

Si bien el primer método tenía una extensión mayor para clientes internos de los servicios financieros; también se consideró primordial tener un acercamiento puntual con los principales prestatarios de servicios, personal que gestiona y lidera los equipos que conforman el área financiera, quienes en este caso corresponden a las Personas Encargadas de los Procesos de Seguimiento, Apoyo y Control y a las Personas Encargadas de los Procesos Financiero Contables.

Para esta población meta y el tipo de información que se requiere obtener de esta, una encuesta resulta insuficiente pues no permite recabar elementos de índole cualitativo, como pueden ser las expresiones no verbales. Además, por extensa que pueda ser la encuesta, no sustituye la oportunidad que brinda un espacio abierto de diálogo y construcción que invita a los participantes a

explayarse respecto a sus experiencias y opiniones. Sin dejar de lado que, espacios presenciales, resultan en entornos más propicios para la construcción de acciones afirmativas.

Por estas razones, se consideró conveniente canalizar a esta población objetivo en un grupo focal que fue desarrollado el día 23 de enero en una sala en instalaciones de la Institución, con espacio suficiente para albergar a todas las Personas Encargadas de los Procesos de Seguimiento, Apoyo y Control y a las Personas Encargadas de los Procesos Financiero Contables, así como a las personas encargadas de los Procesos que conforman la Unidad de Recursos Financieros (Proceso de Contabilidad, Proceso de Tesorería y Proceso de Presupuesto).

Otra fortaleza de esta dinámica fue contar con una mesa ovalada con extensión suficiente para que todas las personas participantes pudieran sentarse en ella. Aunque parezca un detalle menor, lo cierto es que este es un elemento estratégico; una mesa ovalada disminuye la percepción de que hay lugares a la cabeza, o espacios más importantes que otros. Además, facilita la visibilidad de todas las personas en cualquier ángulo, que es otro aspecto importante para una comunicación asertiva en todas las líneas.

Imagen n°2

Fotografía del focus group para identificación de brechas en la comunicación de la Gestión Financiera, Instituto Nacional de Aprendizaje, Sala de Presidencia Ejecutiva, 2025



El espacio fue coordinado y liderado por personal de GNSA y de la URF, específicamente las personas autoras de esta política, con el fin de orientar y encausar la discusión en el sentido que busca y pretende esta fase diagnóstica.

El taller se estructuró de la siguiente manera:

a. **Antecedentes y concienciación:** a modo de presentación se inicia el espacio con un breve repaso por los antecedentes de la política y la importancia para la institución de contar con esta. Adicionalmente, una explicación de qué es la política de Comunicación de la Gestión Financiera y qué se espera con esta.
   Duración aproximada: 25 minutos.
b. **Actividad lúdica:** para distender un poco el ambiente y propiciar una atmosfera de mayor participación, se realizó una breve actividad lúdica enfocada en el mensaje de predisponer la opinión de las personas para convencerlos de trabajar por un bien común; en este caso, para lograr un compromiso con la comunicación asertiva.
   Duración aproximada: 20 minutos.
c. **Brainstorming:** la primera plenaria empleó el método de *brainstorming* para identificar los aspectos que requieren fortalecerse dentro de la comunicación de la Gestión Financiera. Producto de esta, se identificaron tres grandes ejes, a saber:

Imagen n°3

Ejes estratégicos identificados en el focus group



Esta fase de plenaria general tuvo una duración aproximada de 1 hora.

d. **Trabajo en grupos:** El grupo en general estuvo conformado por 15 personas, se dividió en 3 equipos de 5 personas cada uno, cada grupo tenía la responsabilidad de analizar uno de los tres ejes, identificando problemas, objetivos y estrategia.
Duración aproximada: 1 hora con treinta minutos.
e. **Plenaria final:** luego de un receso para el almuerzo y que las personas participantes tuvieran un descanso y distracción, se retomó el taller en su fase final. En este tiempo se retomó el trabajo realizado por cada uno de los equipos; estos, contaban con un intervalo de 20 minutos para exponer al resto de la sala, sus hallazgos, recomendaciones y el enfoque con el que guiaron su análisis.
f. **Cierre:** finalmente, y luego de haber escuchado a las partes, las personas a cargo de liderar el espacio realizaron una breve síntesis de los hallazgos de la actividad, agradecieron la participación y realizaron la correspondiente despedida.

3.3 Consideraciones generales.

Cabe en este apartado, referirse al hecho de que, la culturización, sensibilización y fortalecimiento de valores, fue un hallazgo arrojado por el *focus group*. Sin embargo, este parte de la premisa de que las personas funcionarias podrían no apegarse a los procedimientos por una carencia del sentido de responsabilidad o por una ausencia de conciencia de la importancia de la buena gestión de los recursos públicos.

En contraposición, los resultados de la encuesta se enfocan en una deficiente claridad en el planteamiento de los procedimientos, o incluso por la solicitud de requisitos que no están detallados en la normativa.

Partir de que las personas funcionarias son omisas del principio de legalidad en la función pública, es una premisa delicada que no puede sostenerse por las valoraciones manifiestas en el *focus group*.

Considerando además que, el INA cuenta con una política de gestión ética, e incluso, existe una Comisión de Ética y Valores que aplica herramientas especializadas como el diagnóstico casuístico para determinar los valores estandarte de la Institución; se ha determinado no incluir el eje de cultura en la presente política.

Valga indicar que, no se consideró en estos espacios población externa al INA en vista de que su objetivo, fue justamente partir de una base de dominio, conocimiento y sobre todo experiencia en la dinámica institucional de la gestión financiera, por lo que considerar personas externas distorsionaría la línea base de la discusión y análisis.

4 CAPÍTULO III. POLÍTICA INSTITUCIONAL.

4.1 Enunciado o declaratoria de la política.

El Instituto Nacional de Aprendizaje declara su compromiso con la normalización y estandarización de sus procedimientos en el área financiero contable, manteniendo la calidad del servicio en todas las unidades regionales que conforman la Institución, y garantizando la uniformidad del servicio prestado independientemente de la sede en que se solicita el servicio. Lo anterior, a través de un fortalecimiento continuo de los canales de comunicación y de la claridad del mensaje, para que todas las personas prestatarias y beneficiarias de los servicios financieros del INA cuenten con las herramientas y la información necesaria para la correcta ejecución del trámite.

4.2 Horizonte temporal de la política.

Esta política será vigente a partir del momento que sea aprobada por la Junta Directiva, máximo órgano colegiado y jerarca de la Institución, y se extenderá como máximo hasta el 2030; extendiéndose aproximadamente por plazo de un quinquenio.

4.3 Valor público.

Generar impacto positivo en las actividades relacionadas con la gestión financiera institucional, para apoyar las áreas sustantivas del INA, para que haya fluides en la prestación de los servicios y cumplir a cabalidad con la normativa aplicable y por ende el principio de legalidad que rige la función pública.

4.4 Principios.

La presente propuesta se alinea con los valores establecidos en la Política Institucional de Ética y Valores, a saber: compromiso, responsabilidad, excelencia, respeto y transparencia.

Sin embargo, hay un fuerte enfoque al valor de la transparencia. La misma política define este valor como la actuación institucional y de las personas funcionarias abierta al examen público, de acuerdo con las disposiciones constitucionales, legales, éticas y técnicas; mostrando claridad en las acciones y decisiones. Requiere rendir cuentas y garantizar el libre acceso a la información de interés público de la Institución, utilizando los medios tecnológicos que faciliten el acceso a la información, con el fin de que la ciudadanía pueda ejercer un control de las acciones que realiza la Institución. Ser una persona funcionaria pública transparente, significa ser clara, evidente, visible y abierta, sin dejar

aspectos a la duda, a las ambigüedades. La transparencia se fortalece con acciones que reflejen los valores como: honradez, probidad, integridad y objetividad.

En este caso, el enfoque busca abordar no solo la transparencia de cara a la ciudadanía, sino también al cliente interno, para un buen empleo de los servicios financieros, lo que a su vez conllevará a un buen uso de los recursos públicos.

4.5 Enfoques de la política.

Esta política se sustentará en los siguientes pilares fundamentales:

a) **Principio de Legalidad:** normado en el artículo 11 de la Constitución Política del Estado Costarricense y en el mismo numeral de la Ley General de Administración Pública; citaos a continuación respectivamente:

> *ARTÍCULO 11.-Los funcionarios públicos son simples depositarios de la autoridad. Están obligados a cumplir los deberes que la ley les impone y no pueden arrogarse facultades no concedidas en ella. Deben prestar juramento de observar y cumplir esta Constitución y las leyes. La acción para exigirles la responsabilidad penal por sus actos es pública. La Administración Pública en sentido amplio, estará sometida a un procedimiento de evaluación de resultados y rendición de cuentas, con la consecuente responsabilidad personal para los funcionarios en el cumplimiento de sus deberes. La ley señalará los medios para que este control de resultados y rendición de cuentas opere como un sistema que cubra todas las instituciones públicas.*[6]

Por su parte, la Ley General de Administración Pública, N° 6227 señala:

> *Artículo 11.-*
>
> *1. La Administración Pública actuará sometida al ordenamiento jurídico y sólo podrá realizar aquellos actos o prestar aquellos servicios públicos que autorice dicho ordenamiento, según la escala jerárquica de sus fuentes.*

[6] Constitución Política de la República de Costa Rica: http://www.pgrweb.go.cr/scij/busqueda/normativa/normas/nrm_texto_completo.aspx?nValor1=1&nValor2=871

2. Se considerará autorizado el acto regulado expresamente por norma escrita, al menos en cuanto a motivo o contenido, aunque sea en forma imprecisa.[7]

La responsabilidad de atender y cumplir la norma y no exceder el límite fijado por esta, debe ser un principio de observancia obligatoria que deberá siempre impregnar la función pública. Por tanto, y como no podía ser de otra forma, constituye uno de los enfoques de esta política.

b) **Normalización:** entiéndase como el proceso de establecer y aplicar normas, procedimientos y estándares comunes para asegurar la coherencia, eficiencia, calidad y cumplimiento dentro de las operaciones institucionales. Esto con el fin de conseguir varios beneficios para el ambiente organizacional, a saber:

- Estándares definidos: Reglas claras sobre cómo deben hacerse las cosas.
- Uniformidad: Asegurar que todas las personas funcionarias trabajen de manera alineada y consistente.
- Mejora de la calidad: Garantizar que los productos o servicios cumplan con ciertos niveles de calidad previamente establecidos.
- Facilita la capacitación: Al tener procesos normalizados, es más fácil capacitar a nuevas personas funcionarias.
- Transparencia y control: Mejora la trazabilidad y el control interno.

En INA la normalización se ve materializada en el Sistema de Gestión de la Calidad, y aunque la mayoría de los procedimientos se encuentran debidamente integrados en este sistema, el propósito de incluirlo en esta política es garantizar que haya una actualización continua, así como un reforzamiento, asegurándose de que no existen procedimientos operando al margen de la normalización.

Los enfoques antes descritos deberán ser transversales a todos los ejes que conformen la política; es decir, deberán enmarcar el quehacer que conlleve cada uno de ellos.

4.6 Ejes estratégicos de la política.

Basado en los principales hallazgos y resultados de la fase diagnóstica y en respuesta a las problemáticas y necesidades identificadas, se plantean en esta política tres grandes ejes de estratégicos que serán los ámbitos clave de

[7] Ley General de Administración Pública: http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?nValor1=1&nValor2=13231

intervención, es decir, los pilares que orientarán las futuras acciones a desarrollar dentro de esta política, desarrollados a continuación.

4.6.1 Estandarización del servicio y accesibilidad de la información:

Definición: Busca normalizar la totalidad de los procedimientos que componen la gestión financiera de manera integral para todo el INA independientemente de la unidad regional en la que se solicite y preste el servicio. Esto, de la mano con las medidas que permiten un ágil y fácil acceso a los formularios y herramientas que tanto las personas prestatarias del servicio, como las personas usuarias de este, requieren para cumplir con sus responsabilidades como parte del proceso.

Objetivo: Brindar un servicio uniforme en todas las sedes del INA que mantenga el estándar de calidad esperado por el cliente interno.

Resultados:

- Uniformidad en el servicio.
- Satisfacción de la población usuaria.
- Acceso fácil y ágil a la documentación asociada al servicio.
- Modernización de la comunicación de la gestión financiera mediante el aprovechamiento de plataformas digitales y tecnologías de la información.

Acciones:

1. Revisar la redacción, planteamiento y alcance de los procedimientos, instrucciones y formularios administrados por cada uno de los procesos que conforman la URF y crear para cada uno de los procedimientos su respectivo flujograma que deberá estar integrado en el documento publicado.
2. Realizar una revisión integral de sus procesos de trabajo para asegurarse de que no existan áreas sensibles que carezcan de formalización dentro del Sistema de Calidad. Asimismo, deberán presentar a la URF y a la GNSA un plan remedial que permita formular los procedimientos inexistentes.
3. Coordinar con la USEVI y con ACAL para que los documentos del sistema de calidad de URF y sus procesos adscritos, sean publicados en la intranet con leyendas que contengan palabras claves, y no por su codificación, de manera que el acceso a la documentación sea más ágil.
4. En complemento a la acción n°3, crear por cuenta propia o con ayuda de la Asesoría de Comunicación un pack de infografías que ilustren el paso a paso de cómo realizar los principales trámites solicitamos, ya sea en ventanilla o de manera virtual y programar su envío de manera trimestral a través de correo institucional.

5. Diseñar de manera conjunta con al USEVI un espacio o módulo en la intranet, que dirija de forma rápida a la documentación relacionada con los trámites que se identifiquen como los más solicitados ante las diferentes áreas de financiero contable. Esto para facilitar su acceso ágil y directo de parte de la persona usuaria.
6. Programar simulacros de continuidad del negocio sobre los protocolos existentes para evaluar su funcionamiento bajo amenaza de interrupción de servicios.
7. Diseñar en colaboración con el Proceso de Desarrollo de la Unidad de Recursos Humanos, una estrategia de formación y sensibilización para el personal de la Unidad de Recursos Financieros y los Procesos Financiero Contable de las Unidades Regionales que realiza labores de atención al público, enfocado en el fortalecimiento de las *soft skills* relacionadas con el servicio, tales como atención al cliente interno, cortesía profesional, manejo de quejas y reclamos, comunicación efectiva, orientación al usuario, entre otras.

4.6.2 Capacitación y Formación continua:

Definición: Se entiende como el proceso continuo de aprendizaje para actualizar y mejorar los conocimientos, las habilidades y las técnicas del personal que labora en los procesos que conforman la URF y en los procesos financiero contable de las unidades regionales; no se trata de una formación única y específica, si no que se aborda como un proceso constante de adaptación a los cambios tecnológicos, sociales e institucionales.

En adición a lo anterior, se pretende que haya un proceso paralelo de sensibilización hacia la parte usuaria de los servicios, enfocada en refrescar el procedimiento correcto y estándar para tramitar los principales servicios que solicitan ante los Procesos de Tesorería, Proceso de Presupuesto y Procesos Financiero Contable.

Objetivo: Facilitar la comprensión y apropiación de la información financiera de parte del personal prestatario de los servicios financieros como de la población usuaria de estos.

Resultados:

- Mantener al personal actualizado en sus áreas de trabajo.
- Aumentar la eficiencia y calidad en la prestación del servicio.
- Promover el desarrollo profesional y personal.
- Preparar al personal para asumir nuevas responsabilidades o enfrentar cambios organizacionales.

Acciones:

1. Coordinar con la USEVI o con la Asesoría de Comunicación, para generar material audiovisual que refresque o explique a las personas usuarios, los

pasos a seguir, las instancias a las que debe acudir, y toda la información relacionada con la ejecución de los principales trámites que solicitan en Tesorería y Presupuesto

2. Diseñar un plan de capacitación en el uso de los diferentes módulos del SIF 2.0 con clasificación según los diferentes tipos de usuarios del Sistema.

3. Elaborar de manera conjunta con la empresa a cargo del Desarrollo del SIF, material audiovisual que ilustre el paso a paso para ingresar y realizar los principales trámites en cada módulo SIF.

4.6.3 Políticas Contables Particulares:

Definición: Se entienden como las directrices contables específicas que se elaboran para complementar y adaptar las Normas Internacionales de Contabilidad del Sector Público (NICSP) a las necesidades y características de las entidades públicas del país; en este caso, del INA.

Objetivo: Proporcionar una guía específica y detallada para la aplicación de las Normas Internacionales de Contabilidad del Sector Público (NICSP) dentro del INA, adaptándolas a nuestra realidad operativa y administrativa.

Resultados:

- Uniformidad contable: Asegurar que el INA aplique las normas contables de manera coherente y estandarizada.
- Adaptación normativa: Traducir los principios generales de las NICSP a procedimientos concretos que se ajusten a las características particulares de cada institución.
- Transparencia y rendición de cuentas: Facilitar la presentación clara y comprensible de los estados financieros, promoviendo la confianza pública en la gestión de los recursos del Estado.
- Mejora en la toma de decisiones: Proveer información financiera confiable y oportuna para apoyar la planificación, ejecución y evaluación de políticas públicas.
- Cumplimiento legal y normativo: Alinear la contabilidad institucional con el Plan General de Contabilidad Nacional (PGCN) y con los requerimientos de la Dirección General de Contabilidad Nacional del Ministerio de Hacienda.

Acciones:

1. Revisar al menos una vez al año las políticas particulares.
2. Ajustar las políticas particulares en caso de requerir cambios con aprobación de la Comisión NICSP

5 CAPÍTULO IV. PLAN DE ACCIÓN DE LA POLÍTICA.

5.1 Instrumento del Plan de acción.

5.1.1 Eje Estratégico: Estandarización del servicio y accesibilidad de la información.

Acciones	Indicador	Plazo	Meta	Responsable	Corresponsable	Recursos
1. Revisar la redacción, planteamiento y alcance de los procedimientos, instrucciones y formularios de la URF y crear para cada uno de los procedimientos su respectivo flujograma.	Cantidad de documentos del Sistema de Gestión de la Calidad revisados y creación de los respectivos flujogramas.	2030	Al menos 5 documentos del SGC revisados por cada proceso.	Cada proceso de la URF.	Staff URF.	Humano y tecnológico (Hardware y Software)
2. Realizar una revisión integral de sus procesos de trabajo para asegurarse de que no existan áreas sensibles que carezcan de formalización dentro del Sistema de Calidad.	Cantidad de procesos orgánicos que realizaron la revisión de sus procesos de trabajo	2027	100% de los procesos realizan su revisión.	Cada proceso de la URF.	Staff URF.	Humano y tecnológico (Hardware y Software)

Acciones	Indicador	Plazo	Meta	Responsable	Corresponsable	Recursos
3. Coordinar con la USEVI y con ACAL para que los documentos del sistema de calidad de URF, sean publicados en la intranet con leyendas que contengan palabras claves, y no por su codificación.	Cantidad de documentos registrados en la intranet bajo leyenda descriptiva.	2027	Todos los documentos del sistema de gestión de la calidad de URF registrados por leyendas descriptivas o no códigos.	Staff URF y sus procesos adscritos.	ACAL	Humano y tecnológico (Hardware y Software)
4. Crear un pack de infografías que ilustren el paso a paso de cómo realizar los principales trámites solicitados.	Cantidad de infografías diseñados por proceso	2028	Al menos 3 infografías por proceso	Unidad de Recursos Financieros	Asesoría de Comunicación	Humano y tecnológico (Hardware y Software)
5. Diseñar un espacio o módulo en la intranet, que dirija de forma rápida a la documentación relacionada con los trámites que se identifiquen como los más solicitados ante las diferentes áreas de financiero contable.	Módulo creado en la intranet institucional	2028	Módulo habilitado con la información completa y actualizada.	Unidad de Recursos Financieros.		Humano y tecnológico (Hardware y Software)

Acciones	Indicador	Plazo	Meta	Responsable	Corresponsable	Recursos
6. Programar simulacros de continuidad del negocio sobre los protocolos existentes para evaluar su funcionamiento bajo amenaza de interrupción de servicios.		2030		Unidad de Recursos Financieros.	OSO, Gerencia, GNSA.	Humano
7. Ejecutar en colaboración con el Proceso de Desarrollo de la Unidad de Recursos Humanos, una estrategia de formación y sensibilización para el personal de la Unidad de Recursos Financieros enfocado en el fortalecimiento de las *soft skills* relacionadas con el servicio.	Porcentaje de personas capacitadas en soft Skills del personal de planta de la URF.	2030	Al menos un 80% del personal capacitado en soft skills	URF	Proceso de Desarrollo.	Humano. Presupuesto para la contratación de servicios de capacitación.

5.1.2 Eje Estratégico: Capacitación y Formación Continua

Acciones	Indicador	Plazo	Meta	Responsable	Corresponsable	Recursos
1. Generar material audiovisual que refresque o explique a las personas usuarios, los pasos a seguir, las instancias a las que debe acudir, y toda la información relacionada con la ejecución de los principales trámites que solicitan en Tesorería y Presupuesto.	Cantidad de archivos gráficos diseñados y divulgados	2030	Al menos 3 archivo gráficos para cada proceso (Tesorería y Presupuesto).	Staff URF	Proceso de Tesorería y Proceso de Presupuesto.	
2. Diseñar un plan de capacitación en el uso de los diferentes módulos del SIF 2.0 con clasificación según los diferentes tipos de usuarios del Sistema	Cantidad de capacitaciones impartidas	2028	Al menos 5 espacios de capacitación impartidos	STAF URF	ATESA y GTIC OAP	Humano y tecnológico (Hardware y Software)
3. Elaborar de manera conjunta con la empresa a cargo del Desarrollo del SIF, material audiovisual que ilustre el paso a paso para ingresar y realizar los principales trámites en cada módulo SIF.	Cantidad de archivos por módulo del SIF	2028	Al menos 1 video por cada módulo del SIF.	STAF URF	ATESA y GTIC OAP	Humano y tecnológico (Hardware y Software)

5.1.3 Eje Estratégico: Políticas Contables Particulares

Acciones	Indicador	Plazo	Meta	Responsable	Corresponsable	Recursos
1. Revisar al menos una vez al año las políticas particulares.	Porcentaje de políticas particulares revisadas	2030	100% de las políticas particulares revisadas.	Proceso de Contabilidad	Staff URF.	Humano y tecnológico (Hardware y Software)
2. Ajustar las políticas particulares en caso de requerir cambios con aprobación de la Comisión NICSP	Porcentaje de ajuste de políticas particulares que requiere cambios	2030	100% de ajuste a las políticas particulares que requieren cambios	Proceso de Contabilidad	Staff URF.	Humano y tecnológico (Hardware y Software)

Nota:

se estima no pertinente indicar línea base para los indicadores en vista de que estas son acciones nuevas y por tanto no tiene un precedente. La línea base en todos los casos sería 0 o el valor equiparable a 0.

5.2 Seguimiento.

El seguimiento a este plan estará a cargo de la Gestión de Normalización como superior inmediato de la Unidad de Recursos Financieros dentro de la jerarquía institucional. El monitoreo deberá ser constante según las fechas de cumplimiento de cada una de las acciones. Dado que, algunas fechas dependerán de la aprobación de esta Política, una vez que esta haya sido aprobada, deberá remitirse un oficio a la URF y a las instancias con responsabilidad dentro del plan de acción comunicando las fechas definitivas. Deberá reportarse de manera anual a la Subgerencia Administrativa y esta a su vez a la Gerencia General, el nivel de cumplimiento de las acciones.

5.3 Evaluación.

Transcurridos los dos primeros años de implementación de la política, deberá realizarse una nueva evaluación de impacto coordinada con el Proceso de Evaluación y Estadística de la UPE. La GNSA analizará en el contexto del momento, las mejores técnicas para su realización. Adicionalmente, al cumplirse el quinquenio y plazo total de vigencia de esta Política, se deberá realizar una nueva evaluación de impacto, cuyos resultados, deberán ser informados a la Subgerencia Administrativa y ésta, a la Gerencia General, instancia que determinará el mejor mecanismo para comunicar los resultados a la Junta Directiva.

6 CAPÍTULO V. MODELO DE GESTIÓN Y GOBERNANZA.

6.1 Modelo de gestión.

Actor	Estilo de participación	Nivel de Participación	Responsabilidades
Junta Directiva	Aprobador	Puntual	• Aprobar. • Conocer avances. • Conocer impacto. • Solicitar mejoras.
Gerencia General y Subgerencia Administrativa	Aprobador	Puntual	• Aprobar. • Conocer avances. • Conocer impacto. • Solicitar mejoras.
Gestión de Normalización y Servicios de Apoyo	Supervisor y evaluador	Continuo	• Dar seguimiento. • Aplicar evaluaciones. • Medir impacto.

Actor	Estilo de participación	Nivel de Participación	Responsabilidades
Unidad de Recursos Financieros	Ejecutor	Continuo	• Liderar la ejecución del plan de acción. • Identificar desviaciones. • Proponer mejoras. • Reportar avances.
Procesos adscritos a URF y Procesos Financiero Contable.	Ejecutor	Según el plan de acción.	• Cumplimiento de sus acciones en el plan de trabajo. • Reportar desviaciones.

6.2 Gobernanza.

El liderazgo en el desarrollo de esta política recae en la URF, con un acompañamiento continuo de la GNSA. Esto no exime de la oportunidad y necesidad de apoyo de otras instancias institucionales, debidamente puntualizadas en el plan de acción de esta política.

7 CAPÍTULO VI. GESTIÓN DE RIESGOS EN LA POLÍTICA.

7.1 Valoración de riesgos.

En este apartado, resulta oportuno señalar que el INA se rige por la Ley General de Control Interno, las Normas Técnicas de Control Interno para el Sector Público emitidas por la Contraloría General de la República, así como por las Directrices Generales para el Establecimiento y Funcionamiento del Sistema Específico de Valoración del Riesgo Institucional (SEVRI), R-CO-64-2005.

En cumplimiento de este marco normativo, la Unidad de Recursos Financieros (URF) realiza anualmente la valoración de riesgos operativos conforme al SEVRI institucional.

A lo largo de esta política se ha hecho referencia a diversas actividades propias del quehacer operativo de la URF, por lo que la identificación de riesgos operativos resulta plenamente válida como sustento para este documento.

En el apartado de anexos se incluyen los reportes de identificación de eventos elaborados por la URF para el año en curso, al momento de la formulación de esta política.

Finalmente, se aclara que la ejecución y cumplimiento de esta política será considerado dentro de los ejercicios de valoración de riesgos que se realicen durante el período de vigencia de la presente política.

8 CAPÍTULO VII: IMPLEMENTACIÓN DE LA POLÍTICA Y SU PLAN DE ACCIÓN.

8.1 Aprobación.

Siguiendo la estructura organizacional del INA los niveles de aprobación de esta Política corresponden a:

1. Primer nivel: SGA debe conocer, validar y trasladar la política a la Gerencia General (GG).
2. Segundo nivel: La GG aprobará y solicitará a la Junta Directiva espacio en la sesión ordinaria más conveniente, para presentar la política propuesta y que se tome el acuerdo de su respectiva aprobación.
3. Tercer nivel: la Junta Directiva como máximo jerarca ostenta la potestad única de aprobar de manera definitiva esta política. Su entrada en vigor depende de la aprobación por parte de esta instancia.

Cualquiera de los niveles antes citados, está en plena competencia de proponer cualquier ajuste que considere condicionante para aprobar la política.

8.2 Divulgación.

Esta política deberá estar disponible en el sitio web institucional, así como en la propia intranet.

De igual modo, una vez aprobada, deberá divulgarse a través del correo electrónico institucional con alcance a toda la población funcionaria.

Las dependencias con responsabilidades específicas dentro de esta política deberán ser notificadas de manera formal por correspondencia institucional. El responsable de esta última acción será al GNSA en su responsabilidad de seguimiento y evaluación.

8.3 Implementación.

Una vez que las dependencias responsables de las acciones sean notificadas formalmente sobre la aprobación de la política, se realizará una actividad de socialización para su comunicación y aclaración de consultas respectivamente. Esto estará a cargo de GNSA.

9 REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.

Constitución Política de la República de Costa Rica, 7 de noviembre de 1949.

Instituto Nacional de Aprendizaje. Guía metodológica para formulación de políticas institucionales en el INA. P UPE PPE 06. -- 1ª ed. -- San José, CR.: INA, 2024.

Instituto Nacional de Aprendizaje. Manual Organizacional. Funciones, Procesos y Productos de las Unidades. San José, CR.: INA, 2019.

Ley General de la Administración Pública, Ley N° 6227, La Gaceta N° 102, 30 de mayo de 1978.