

UNIVERSIDAD NACIONAL

FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES.

ESCUELA DE PLANIFICACIÓN Y PROMOCIÓN SOCIAL.

TRABAJO FINAL DE GRADUACION.

Análisis de la Gestión del Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC). Caso de estudio de la Unidad de Planificación Institucional (UPI), durante el período 2017-2021.

“TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN SOMETIDO A CONSIDERACIÓN DEL TRIBUNAL EXAMINADOR PARA OPTAR POR EL GRADO DE LICENCIATURA EN PLANIFICACIÓN ECONÓMICA Y SOCIAL.”

SUSTENTANTES:

CRISTINA TALAVERA BLANDÓN.

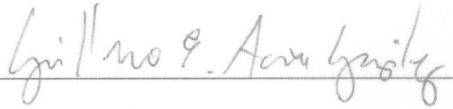
GABRIELA SALAS DURÁN.

CAMPUS OMAR DENGO, HEREDIA, COSTA RICA.

JULIO 2022

Tribunal Examinador

Este trabajo de graduación fue aprobado por el Tribunal Examinador de la Escuela de Planificación Económica y Social de la Universidad Nacional, como requisito parcial para optar por el grado de Licenciatura en Planificación Económica y Social (Tesis).



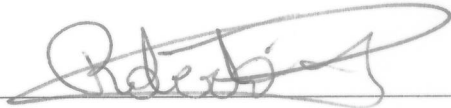
M.S.C. Guillermo Acuña González

Representante de la Decanatura FCS



Dr. Giovanni Rodríguez Sánchez

Representante de Dirección, EPPS




M.S.C. Roberto Vargas Pacheco

Tutor



M.S.C. Luis Fernando Morales Abarca

Lector interno



M.S.C. Susana Espinoza Hernández

Lectora externa

Agradecimiento

Nuestro agradecimiento primeramente va dirigido a Dios, por ser quien nos dio la oportunidad de realizar esta investigación, nos proveyó de todos los recursos necesarios, entre estos, el conocimiento, la sabiduría, paciencia, perseverancia y fuerzas para poder llevar a cabo este proceso y terminarlo con éxito.

A su vez, agradecemos a esas personas cercanas que nos apoyaron durante cada año de carrera universitaria, y permanecieron fieles hasta vernos concretar el trabajo final de graduación; nos referimos a nuestros padres, hermanos, esposos, amigos y compañeros de trabajo, que nos brindaron apoyo moral, y fueron un gran soporte en tiempos de prueba.

También, consideramos muy importante reconocer con gratitud la colaboración que nos brindó el personal del INEC, tanto quienes dieron su aval para desarrollar esta investigación en tan noble institución, así como otros colaboradores que facilitaron la información requerida.

Y finalmente, deseamos expresar lo mucho que valoramos la enseñanza, el acompañamiento y la empatía que nos proporcionaron los colaboradores de la Escuela de Planificación y Promoción Social, especialmente destacar la participación de: la profesora Isabel Calvo González, quien aportó en la revisión del diseño del Trabajo Final de Graduación, así como de nuestro tutor M.Sc Roberto Vargas Pacheco, quien nos impulsó siempre hacia la mejora y la calidad, y también nos motivó en todo momento para alcanzar esta meta, del lector interno M.Sc Luis Fernando Morales Abarca, que nos instruyó asertivamente, de la señorita Nelly Guillén Céspedes quien siempre nos asesoró en lo correspondiente a la gestión administrativa, y de la lectora externa M.Sc Susana Espinoza Hernández, la cual realizó aportes con objetividad y humildad.

IV. TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	IV
CAPÍTULO I	6
EL PROBLEMA Y SU IMPORTANCIA	6
1.1 TEMA DE INVESTIGACIÓN.....	6
1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	6
1.3 OBJETO DE ESTUDIO	7
1.3.1 DELIMITACIÓN ESPACIAL	7
1.3.2 DELIMITACIÓN TEMPORAL.....	8
1.3.3 DELIMITACIÓN TEÓRICA	8
1.4 JUSTIFICACIÓN	8
1.5 ANTECEDENTES	10
Análisis prospectivos del INEC.....	10
1.6 ESTADO DE LA CUESTIÓN.....	12
1.6.1 NORMATIVA VIGENTE	15
Ley de Planificación Nacional 5525	15
Ley General de Control Interno 8292.....	16
Ley General de Administración Pública, 6227, del 02/05/1978.....	16
Ley de Protección al ciudadano del exceso de requisitos y trámites administrativos, 8220, del 4 de marzo del 2002.	16
Ley para perfeccionar la rendición de cuentas, 9398.	17
1.7. OBJETIVO GENERAL.....	17
1.7.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	17
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	17
TÍTULO II FUNDAMENTACION DEL MARCO DE REFERENCIA Y DEL MARCO TEORICO	18
2.1 MARCO DE REFERENCIA	18
Creación del Instituto Nacional de Estadística y Censos	18

INEC	18
Sistema de Estadística Nacional.	23
2.2 MARCO TEÓRICO.....	23
CAPÍTULO III.....	34
ASPECTOS METODOLÓGICOS.....	34
3.1 ENFOQUE METODOLÓGICO SELECCIONADO	34
3.2 TIPO DE INVESTIGACIÓN	35
3.2.1 Investigación proyectiva o propositiva	36
3.3 Fuentes de información	37
3.4 Técnicas e instrumentos	37
Instrumentos para la recolección de información.	37
Cuestionario para actores claves	37
Revisión bibliográfica.....	38
3.4.1 POBLACIÓN, INVESTIGACIÓN A CRITERIO DE EXPERTO, ANÁLISIS DE ACTORES.....	38
POBLACIÓN	38
Población escogida a criterio de experto.	39
Sujetos de investigación.	39
ANÁLISIS DE ACTORES	40
3.5 Matriz de operacionalización de objetivos.....	45
CAPÍTULO IV	47
Análisis de hallazgos y resultados	47
4.1 Diagnóstico de la gestión.....	47
4.2 Percepción sobre el papel de la UPI.....	48
4.3 ANÁLISIS FODA	58
CAPÍTULO V.....	61
Propuesta	61
5.1 Objetivo de la propuesta.	62
Tabla 4. Matriz acciones de objetivos.....	64
Tabla 5. Matriz acciones de objetivos.....	66
Tabla 6. Matriz acciones de objetivos.....	68
Tabla 7. Matriz acciones de objetivos.....	70

5.4.1. Costos aproximados de la propuesta	70
Capítulo VI.....	73
Conclusiones y Recomendaciones	73
CONCLUSIONES:	73
BIBLIOGRAFÍA.....	76
ANEXOS.....	81

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Estructura organizacional del INEC.....	22
---	----

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA 1. Matriz de actores que se relacionan con el Instituto Nacional de Estadística y Censo (INEC)	41
Tabla 2. Matriz metodológica (proceso de recolección, presentación y análisis de datos)	¡Error! Marcador no definido. 46
Tabla 3. Matriz acciones de objetivos.....	64
Tabla 4. Matriz acciones de objetivos.....	¡Error! Marcador no definido. 66
Tabla 5. Matriz acciones de objetivos.....	68
Tabla 6. Matriz acciones de objetivos.....	70

INTRODUCCIÓN

La presente propuesta se expone como parte de los requisitos para optar por el grado de Licenciatura en la carrera de Planificación Económica y Social, de la Universidad Nacional de Heredia. La investigación pretende analizar el proceso de planificación en el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC) en el período 2017-2021.

Lo anterior en virtud de que esta institución se encontraba en proceso de reorganización estructural, razón por la cual se consideró que era un tiempo propicio para realizar el trabajo propuesto. Por lo cual, es muy oportuna la participación de las estudiantes de la Escuela de Planificación Económica y Social de la Universidad Nacional de Heredia, para realizar un estudio que aporte a la actualización y sistematización en la gestión institucional del INEC.

Por lo anterior, esta investigación presenta el abordaje de los siguientes aspectos: un primer capítulo donde hace referencia al problema que se presenta en la institución, con respecto a la planificación, el tema por investigar, el objeto de estudio de la investigación, la justificación la cual indica el porqué de la investigación. El estado de la cuestión abordó un panorama y contexto situacional, cuál es la normativa vigente que se requiere analizar, así como los objetivos planteados.

Un segundo capítulo, en el cual se analizó lo siguiente: el marco teórico y de referencia; el primero brinda todos los conceptos básicos para la construcción y análisis de la investigación; el segundo, describe información sobre la ubicación, la estructura y otros aspectos clave de la institución en estudio.

Un tercer capítulo, el cual incluyó un marco metodológico, en donde se detallan los siguientes componentes: el tipo de investigación, tipo de enfoque, la población en estudio, un análisis de actores, así como las técnicas e instrumentos que se utilizaron en la investigación.

Y finalmente, un cuarto capítulo, donde se evidenciaron los resultados de la investigación; por ende, una propuesta que permita mejorar los procesos de planificación del Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC).

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA Y SU IMPORTANCIA

1.1 TEMA DE INVESTIGACIÓN

De acuerdo con Tamayo (1994): “La investigación es un proceso que, mediante la aplicación del método científico procura tener información relevante y fidedigna para entender, verificar, corregir y aplicar conocimiento” (p.37).

Mediante el presente estudio se logró obtener información y ampliar conocimientos con respecto al tema, para este caso el tema es:

Análisis de la Gestión del Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC). Caso de estudio de la Unidad de Planificación Institucional (UPI), durante el período 2017-2021.

1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Según indican Hernández, Fernández y Baptista (1997), “plantear el problema no es sino afinar y estructurar más formalmente la idea de investigación” (p. 59).

Algunas de las falencias que han señalado, tanto en el funcionamiento de la estructura organizativa, como a la planificación realizada en el INEC, se indican seguidamente:

De ahí que resulta importante realizar un estudio que permita identificar las necesidades de la institución en lo correspondiente al proceso de planificación, con el fin de formular una propuesta de mejora que responda a la dinámica actual de la institución y, por consiguiente, a la producción estadística.

Esta investigación se enfocó en analizar la contribución del proceso de planificación en la gestión institucional del INEC y sus resultados en los usuarios internos; por consiguiente, el problema de investigación lleva a la siguiente interrogante:

¿Cuál es el aporte de la Unidad de Planificación Institucional (UPI), en la gestión de la planificación del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC), durante el período 2017-2021?

1.3 OBJETO DE ESTUDIO

El objeto de estudio permite conocer el beneficio que obtiene el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC) al implementar el proceso de planificación institucional.

Análisis del desempeño de la Unidad de Planificación Institucional en la gestión de la planificación del INEC.

1.3.1 DELIMITACIÓN ESPACIAL

En el análisis de la planificación del INEC, se examinarán la normativa, las herramientas y lineamientos implementados por el INEC para poder desempeñarse adecuadamente, tanto en la producción de estadísticas, como en la gestión de la planificación y rendición de cuentas que esta institución debe brindar.

La Unidad de Planificación Institucional (UPI), es la encargada de atender:

- Las disposiciones de la Ley de Planificación Nacional N° 5525
- Directrices del Sistema Nacional de Planificación
- El seguimiento a la normativa emitida por la Contraloría General de la República como: el Sistema de Control Interno, Sistema Específico de Valoración del Riesgo Institucional (SEVRI), Índice de Capacidad de Gestión y el Sistema de Información sobre Planes y Presupuestos (SIPP).
- La normativa dada por el Ministerio de Hacienda- STAP: Lineamientos técnicos y metodológicos para la formulación del POI.
- El índice de Transparencia del Sector Público.
- Cualquier otra normativa atinente a su función.

1.3.2 DELIMITACIÓN TEMPORAL

En lo que respecta a la limitación temporal, se centrará en los años 2017– 2021, con el fin de analizar la implementación del proceso de planificación durante cuatro años, y el efecto logrado en cada entidad de gestión del INEC entrevistada.

1.3.3 DELIMITACIÓN TEÓRICA

En esta investigación, se analizó la planificación institucional (planificación estratégica, planificación táctica, planificación operativa), al tomar en cuenta el Plan Nacional de Desarrollo; a su vez, los procesos de la planificación institucional, a partir del Plan Estratégico Institucional (PEI), del Plan Estadístico Nacional (PEN) y de los Planes Operativos Institucionales (POI).

Lo anterior, refiere a las líneas de acción que se ejecutaron en el corto, mediano y largo plazo, con el propósito de responder a la misión y visión de la institución, así como a la normativa establecida a nivel nacional y a las necesidades de los tomadores de decisión y, en general, de todos los usuarios quienes utilizan los servicios y productos que ofrece una organización.

Se profundizó en la planificación institucional, para conocer si los procesos internos están colaborando al desarrollo de una adecuada administración pública; ello se refiere a una gestión más eficiente y oportuna, en la cual no se den las prácticas de despilfarro y corrupción.

Por tanto, para que se pueda llevar a cabo una administración pública idónea, es necesario comprender, como a partir de la planificación con prospectiva, las organizaciones pueden construir escenarios futuros deseados.

1.4 JUSTIFICACIÓN

La importancia de la planificación en el desarrollo de las instituciones, es la contribución que esta materia brinda a los jefes para alcanzar los objetivos trazados y atender las leyes que sustentan la razón de ser de cada institución.

Precisamente, para poder atender la misión de cada organización, se requiere desarrollar estrategias que coadyuven a una adecuada administración de los

recursos de capital humano, económico y tecnológico, de una forma más eficiente, eficaz y transparente.

Como anteriormente se ha indicado, según la ley 5525, las unidades de planificación son el enlace que representan a cada organización dentro del Sistema Nacional de Planificación (SNP).

Por tanto, la UPI es la encargada a nivel interno de realizar diagnósticos, monitoreo, evaluaciones y recomendaciones, con respecto al cumplimiento de normativas, lineamientos, directrices, y aportes que estaría realizando a los Planes Nacionales de Desarrollo.

Dentro de las recomendaciones que la UPI realizó, se encontró la implementación de una reorganización de la estructura del INEC. Es así como nació la inquietud de gestionar los recursos correspondientes, para disponer de una organización, la cual responda adecuadamente a las necesidades que el país enfrenta, en lo referente a la producción estadística. Una vez obtenidos los resultados de la investigación respecto a la reorganización administrativa, se consideró importante analizar los documentos oficiales que se tomaron como base para implementar las acciones correspondientes.

Como bien es conocido, la producción estadística es importante para realizar análisis en distintos ámbitos, para la toma de decisiones de los gobernantes y otros actores; lo cual beneficia a la población; por ejemplo, con la creación e implementación de políticas públicas, con el desarrollo de proyectos de inversión privada, así como con el impulso del emprendedurismo, entre otros.

Tomando en cuenta lo anterior, y en complemento al estudio de la reorganización, se planteó que las estudiantes realizarán un diagnóstico del proceso de planificación que desarrolló la institución, la cual será beneficiada con la elaboración de un análisis para identificar si existen oportunidades de mejora, las cuales se puedan solventar en todas las áreas de la institución. A partir de este planteamiento, se elaboró una programación de actividades y tareas, las cuales se desarrollaron según lo planificado (ver anexo N.2).

Consecuentemente, este estudio beneficiará a la ciudadanía, en general, en el entendido de que, si mejoran los procesos de planificación, se programará de forma más adecuada la producción estadística y se hará un mejor uso del presupuesto asignado para tal fin; asimismo, se atenderán las responsabilidades indicadas en la Ley 9694, las nuevas necesidades que demande la población. Ello también permitirá responder de forma más asertiva en la rendición de cuentas.

De tal manera, se beneficiarían las empresas públicas y privadas, instituciones del Estado y, en general, la ciudadanía que requiere de la información estadística para la toma de decisiones, las cuales impactan el desarrollo económico, político y social del país.

1.5 ANTECEDENTES

Se dispone de un estudio integral de reorganización administrativa y el fortalecimiento de las capacidades del talento humano del INEC, en el cual se brinda información sobre el accionar de cada área, unidad, proceso y proyecto de la actual estructura organizacional del Instituto, al cual la Unidad de Planificación Institucional como asesora de la Gerencia y Subgerencia, ha venido dando seguimiento en lo correspondiente a su implementación. A su vez, se dispone de información sobre un proyecto denominado: “Hacia una gestión por procesos”. Entre los procesos que la UPI lidera, se encuentran los referidos a planificación, por tanto, se considera que la investigación de las estudiantes, contribuirá en la mejora de estos procesos.

Análisis prospectivos del INEC.

En el INEC existe una programación plurianual del 2018-2027, a la cual se le da seguimiento de forma anual.

La UPI que fue creada en el 2009 con el propósito de fungir como enlace entre el Sistema Nacional de Planificación y el INEC; constituye la entidad encargada de facilitar herramientas para la formulación, el seguimiento y la evaluación de planes, así como de orientar en el uso de ellas, por lo cual da seguimiento a la planificación plurianual.

A su vez, a partir del 2014, la UPI dio inicio al proyecto denominado: “Hacia una gestión por procesos”, en donde se establecieron los procesos de planificación, entre otros.

Por otra parte, durante los últimos dos gobiernos, una de las medidas tomadas por el Ministerio de Hacienda y de la Presidencia, ha sido decretar recortes presupuestarios a la mayoría de las instituciones públicas, entre ellas se encuentra el INEC.

Por lo anterior, en el año 2013 el INEC realiza una solicitud de financiamiento al Fondo de Pre inversión del Ministerio de Planificación y Política Económica (MIDEPLAN), con el objetivo de llevar a cabo un estudio técnico integral de reorganización administrativa en la institución, el cual le permitiera, al igual que a otros institutos de estadística, pasar de trabajar por funciones a laborar por procesos, ello se reflejaría en una mejora en la entrega de productos y servicios que ofrece el INEC.

Aunado a lo anterior, tomando en cuenta que el MIDEPLAN había propuesto en el Programa de Modernización del Estado 2010-2014, entre uno de los ejes: “Mejorar la Gestión Pública, vinculando y definiendo a la ciudadanía como el centro de la gestión pública” (MIDEPLAN 2010-2014). Por lo tanto, se pretende que, mediante el PEI 2020-2029, se tome entre las medidas, impulsar e integrar la investigación a la toma de decisiones en los campos político y económico, dentro de lo cual se enfatiza la necesidad de fortalecer al INEC, de manera tal que genere estadísticas que sirvan como base para la toma de decisiones.

Es entonces cuando nace la iniciativa de realizar una investigación que contribuya al estudio organizacional, la cual representa una oportunidad para mejorar el proceso de planificación en el nivel institucional.

Lo anterior en virtud de que los conocimientos teóricos y prácticos que se deriven de la investigación, permitirán mejorar las herramientas para el cumplimiento de las funciones propias de cada entidad de gestión del INEC.

Resulta importante mencionar, que las temáticas generales que la UPI abordó en esta investigación, y de las cuales se hizo la consulta sobre la calidad de insumos,

productos y servicios, así como la asesoría que se brinda sobre ellas, son las siguientes:

- Planificación.
- Control interno y SEVRI.
- Procesos.

1.6 ESTADO DE LA CUESTIÓN

El estado de la cuestión, con base en Zubizarreta (1986):

Es un trabajo que consiste en una presentación completa, sistemática, objetiva e imparcial y, a la vez, suficientemente abreviada y clara de todos los principales resultados existentes en las investigaciones acerca de un problema o tema en cualquier rama del conocimiento [...] tiene como finalidad señalar las vías de búsqueda que han sido abiertas, hasta el presente y para el futuro para la investigación” (p. 63).

En el ámbito nacional, por ejemplo, podemos encontrar temas importantes, con respecto a las políticas de desarrollo y la planificación en el país, en planes nacionales, como el Plan Nacional de Desarrollo (PND) Cañas (2015-2018), el cual cita lo siguiente:

Es el marco orientador del quehacer del Gobierno de la República. Es el referente para definir las políticas públicas, las prioridades, los objetivos y los programas que han sido fijados para los niveles nacional, sectorial, regional-territorial. El PND es vinculante para entidades públicas, ministerios y demás órganos del Estado y constituye el marco global que orientará los Planes Estratégicos Sectoriales y Regionales, así como los Planes Operativos Institucionales (POI), según los niveles de autonomía que corresponda, de conformidad con las disposiciones legales y constitucionales. (p.10).

Como lo indica el párrafo supra citado, el PND servirá de guía a los jefes institucionales para implementar las acciones necesarias que les permitan

contribuir al desarrollo y crecimiento socio - económico de los diferentes sectores, regiones y estratos sociales.

El Ministerio de Planificación y Política Económica (MIDEPLAN) es el ente encargado de asesorar, monitorear y dar seguimiento a las instituciones en lo correspondiente a la ejecución de las metas incluidas en el PND.

Cañas (2015-2018), citado por el PND, aduce que:

Este gobierno visualiza la planificación como un recurso estratégico de gestión pública. Por eso interesa fortalecer el Sistema Nacional de Planificación en las dimensiones sectoriales y regionales, para lo cual es fundamental la articulación interinstitucional como condición necesaria para el uso eficiente de los recursos para el desarrollo y que sus resultados coadyuven al bienestar de los habitantes, independiente de su condición o ubicación geográfica. (p.10).

En el caso del PND 2015-2018, establece tres pilares que se mencionan en seguida:

- Impulsar el crecimiento económico y generar empleo de calidad.
- Combate a la pobreza y reducción de la desigualdad.
- Un Gobierno abierto, transparente, eficiente, en lucha frontal contra la corrupción.

En los primeros dos pilares, el INEC contribuye brindando información estadística sobre la realidad nacional, en lo correspondiente a crecimiento demográfico, salud, esperanza de vida, educación, empleo y desempleo, la pobreza, migración, entre otros factores.

En lo correspondiente al tercer pilar, se pretende reflejar un gobierno abierto y transparente. Para lograrlo, el INEC ha incluido en los procesos de Gestión de la Planificación, Monitoreo, y Seguimiento, las actividades necesarias para atender los requerimientos de instituciones, como la Contraloría General de la República (CGR), ente encargado de constatar que lo indicado en los planes operativos institucionales (POI) se ejecute oportunamente (planificación y presupuesto articulados).

Entre las actividades que el INEC realiza, está la remisión de los informes de formulación, seguimiento y evaluación del POI, en las fechas previamente establecidas; además, incluyen esta información en el Sistema de Información sobre Planes y Presupuestos (SIPP). Este sistema brinda información sobre el desempeño obtenido en el desarrollo de las metas que cada institución se propuso alcanzar, su gestión y forma de emplear los distintos recursos que fueron asignados para alcanzar los objetivos trazados por cada organización.

La CGR también solicita a los entes gubernamentales que completen el Índice de Capacidad de Gestión (ICG), el cual mide el desempeño en la gestión institucional. Por otra parte, el Instituto también atiende la normativa solicitada por la Secretaría de la Autoridad Presupuestaria (STAP) del Ministerio de Hacienda, da seguimiento a las metas planteadas y la forma en que se invierten los recursos presupuestarios, es quien autoriza la creación de nuevas plazas, y que además en forma conjunta con el Ministerio de Hacienda indica los límites presupuestarios autorizados para cada entidad.

Asimismo, el INEC trabaja en la mejora del puntaje obtenido en el Índice de Transparencia del Sector Público (ITSP), el cual evalúa la información en lo correspondiente a transparencia, que cada entidad gubernamental brinda en su página web, el cual es monitoreado por la Defensoría de los Habitantes que es la encargada de velar por el bienestar de la población del país, en el tema de transparencia, en forma conjunta con el (CICAP).

Todo lo anterior evidencia los esfuerzos realizados por distintas organizaciones públicas para responder a los objetivos estratégicos planteados en el PND y como a su vez el INEC incluye en su estrategia institucional acciones que se articulen a los esfuerzos de las Instituciones antes mencionadas.

Otro organismo que aporta al desarrollo nacional es el Programa Estado de la Nación (PEN).

En los años noventa del siglo anterior, la ciudadanía costarricense tenía poco acceso a información relevante para la toma de decisiones y la poca información de la cual se disponía se encontraba dispersa y solamente en cifras que la población debía interpretar según su criterio.

Como respuesta a la necesidad del país antes mencionada, nace como una iniciativa independiente el Programa Estado de la Nación (PEN), con el fin de mejorar el acceso a ese tipo de información.

La razón de ser del PEN fortalece ampliamente al proceso de planificación, debido a que provee instrumentos para medir el desarrollo del país, brinda procesos de transparencia, insta a las empresas privadas y a las organizaciones públicas a implementar responsabilidad social.

Cabe mencionar, que, aunque no es parte del Sistema Nacional de Planificación, el Programa Estado de la Nación (PEN) brinda información acompañada de análisis respecto a temas trascendentales para el país, como: demografía, educación, índices de pobreza, vivienda, salud, ambiente, política, crecimiento y desarrollo económico y social, tecnología, seguridad, infraestructura, cuentas nacionales, entre otros.

Lo anterior contribuye al proceso de planificación a nivel nacional, así, les permite a las empresas, organizaciones y demás entidades del Estado desempeñar de una forma más asertiva las funciones y actividades que les competen, lo cual da como resultado ofrecer una mejor gestión institucional a la población costarricense. El INEC contribuye al PEN brindando insumos importantes, como lo son las estadísticas socio-demográficas y económicas del país.

1.6.1NORMATIVA VIGENTE

Toda investigación debe contar con un marco normativo en el cual ampararse, debido a que, a partir de este, se delimitan los alcances, recursos y limitaciones que cobijarán el desarrollo de cada indagación.

En el caso del presente estudio, se han considerado como parte muy importante del marco normativo, las siguientes leyes.

Ley de Planificación Nacional 5525

Fue creada en el año de 1974, recaba los aspectos más importantes que pretende regular el Sistema Nacional de Planificación, lo cual se detalla en los siguientes artículos:

Artículo 3º.- Constituirá el Sistema Nacional de Planificación los siguientes organismos:

- a) El Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica.
- b) Las unidades u oficinas de planificación de los ministerios, instituciones descentralizadas y entidades públicas locales y regionales.
- c) Los mecanismos de coordinación y asesoría, tales como consejos asesores, comités interinstitucionales, comisiones consultivas y otros.

Ley General de Control Interno 8292

Fue creada en el año 2002, con el propósito de regular mediante un sistema de control interno el cumplimiento de la ley de creación correspondiente a cada organización gubernamental.

Ley General de Administración Pública, 6227, del 02/05/1978.

Esta ley abona también al proceso de planificación nacional, debido a que como indica en el artículo 2 **“El derecho público regulará la organización y actividad de los entes públicos, salvo norma expresa en contrario”**.

Ley de Contratación Administrativa, 7494, del 2/5/1995.

Esta ley describe en sus artículos 4 y 7, como el proceso de contratación administrativa debe alinearse al proceso de planificación.

Ley Administración Financiera de la república y presupuestos públicos, 8131.

Esta ley pretende que, “se articulen la planificación y los presupuestos públicos, utilizando un Sistema de Administración Financiera integral.” (Artículo 26).

Ley de Protección al ciudadano del exceso de requisitos y trámites administrativos, 8220, del 4 de marzo del 2002.

El espíritu de esta ley radica en la defensa del ciudadano, para que cuando este requiera obtener un bien o servicio, no se vea afectado por un exceso de requisitos y trámites administrativos que deba presentar.

Ley para perfeccionar la rendición de cuentas, 9398.

Se menciona en esta ley la obligación de las instituciones y funcionarios públicos de divulgar un informe anual que cumpla con los requisitos necesarios para que la población y entidades rectoras ratifiquen el buen desempeño de las instituciones.

1.7. OBJETIVO GENERAL

El objetivo general expresa el propósito principal de un proyecto, dicho objetivo general de este estudio es el siguiente:

- Analizar el aporte que ha realizado la Unidad de Planificación Institucional (UPI) en la gestión de la planificación del Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC), en el periodo 2017-2021.

1.7.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Elaborar un diagnóstico de la gestión realizada por la UPI, durante el período 2017-2021.
- Identificar la percepción que tienen las autoridades que toman decisiones, sobre el papel de la Unidad de Planificación en el INEC.
- Elaborar una propuesta que le permita a la UPI fortalecer el proceso de gestión institucional.

TÍTULO II FUNDAMENTACION DEL MARCO DE REFERENCIA Y DEL MARCO TEORICO

2.1 MARCO DE REFERENCIA

Creación del Instituto Nacional de Estadística y Censos

El 4 de noviembre de 1998 fue publicada en el Alcance No. 77-B en La Gaceta No. 77, la Ley 7839 del Sistema de Estadística Nacional creada con el propósito de racionalizar y coordinar la actividad estadística, por medio de la cual se le otorgó a la actividad estadística nacional autonomía técnica y funcional, para asegurar la confiabilidad y credibilidad sobre la información que produce. Dentro de esta Ley fue creado el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC), el cual inició funciones el 8 de mayo de 1999 como la entidad rectora técnica del Sistema de Estadística Nacional (SEN).

INEC

Anteriormente, la Dirección General de Estadística y Censos, que estaba adscrita al Ministerio de Economía, Industria y Comercio (MEIC), pasa a ser una institución autónoma de derecho público, que tendrá personalidad jurídica y patrimonio propios y gozará de la autonomía funcional y administrativa consagrada en el artículo 188 de la Constitución Política.

Será el ente técnico rector de las estadísticas nacionales y coordinador del SEN.

El INEC cuenta con un órgano superior administrativo integrado por una Gerencia y una Subgerencia, que están encargadas de liderar y atender todas las asignaciones encomendadas por la Ley 7839 y el Derecho Público.

Según el INEC: “Para ejecutar su rol rector del SEN, el INEC participa en distintas comisiones interinstitucionales a nivel nacional y brinda apoyo técnico a entidades del SEN.

En el artículo 15 de la Ley, se indica que, “el INEC debe elaborar las siguientes estadísticas nacionales; los provenientes de registro administrativos, estadísticas

vitales, de educación, de transporte, demográficas, ambientales, de comercio exterior y de permisos de construcción” (INEC 2012).

Entre las estadísticas más destacadas que genera el INEC y de mayor uso de información están: los censos de población y vivienda, censos agropecuarios, los índices de precios al consumidor e índices de los Insumos básicos de la construcción, los indicadores demográficos como nacimientos y la mortalidad infantil, además el comercio exterior, Encuesta Nacional de Hogares, Encuesta Continua de Empleo, estadísticas de la construcción, entre otras.

Otro de los productos que ofrece el INEC, es la Encuesta Nacional de Ingresos y Gastos de los Hogares, la cual da información importante y primordial para conocer el poder adquisitivo de los hogares, y así mismo definir la nueva base para el índice de precios al consumidor, los nuevos parámetros para la medición de la pobreza, entre otros.

Cabe señalar que, desde la parte operativa, el fin único de estos datos estadísticos es ser insumo para interpretar la evolución del desarrollo de la sociedad de Costa Rica, tanto de los sectores económicos e instituciones, al aportar información oportuna para observar tendencias de la población y de la economía, para poder adelantarse a los cambios, y ofrece una mejor adecuación para la formulación de políticas de entidades públicas y privadas

El Instituto Nacional de Estadística y Censos, se encuentra ubicado en el distrito Mercedes del cantón de Montes de Oca y en el distrito de Zapote del cantón central de San José.

Su estructura organizacional, está conformada de la siguiente forma: Consejo Directivo que es el mayor nivel de autoridad, Auditoría Interna, que es un ente fiscalizador, el cual se rige por las directrices y demás normativa de la Contraloría General de la República; además, rinde cuentas al Consejo Directivo, la Gerencia que es la que administra el Instituto, y tres unidades “staff”, quienes asesoran a la Gerencia en distintos temas; por ejemplo, en tecnologías de la información, en aspectos legales y en lo correspondiente a la planificación que debe formularse, darle seguimiento y evaluar, para responder a los objetivos estratégicos de la institución y para desarrollar una mejora continua.

Además, dispone de unidades que dan servicios de apoyo como: Unidad de Recursos Humanos, Unidad de Proveeduría, Unidad de Finanzas y los procesos de Transporte, Archivo de Gestión y Servicios y Mantenimiento. En lo que corresponde a la parte sustantiva, se encuentra el Área de Censos y Encuestas y el Área de Estadísticas Continúas; y, finalmente, el Área del SEN, que es la encargada de coordinar todo lo correspondiente a la regulación en la producción de estadísticas de las instituciones públicas. Para mayor detalle, ver figura 1 Estructura organizacional del INEC.

En lo correspondiente al tema de planificación, la Unidad de Planificación Institucional, es la encargada de atender las disposiciones de la Ley de Planificación Nacional N° 5525 y por ende las directrices del Sistema Nacional de Planificación.

También debe atender y dar seguimiento a la normativa emitida por la Contraloría General de la República como: el Sistema de Control Interno, Sistema Específico de Valoración del Riesgo Institucional (SEVRI), Índice de Gestión Institucional y el Sistema de Información sobre Planes y Presupuestos (SIPP). Así como atender la normativa emitida por el Ministerio de Hacienda- STAP: lineamientos técnicos y metodológicos para la formulación del POI.

La UPI, en forma conjunta con las coordinaciones de área, unidad, proceso y proyecto asumieron la tarea de establecer procesos y procedimientos para cada entidad de gestión a partir del año 2013, para lo cual se apoyaron en el estudio de reorganización, del cual resultó la definición del macro proceso de planificación, denominado: "Gestión de la planificación institucional", el cual integra en un primer nivel los siguientes procesos:

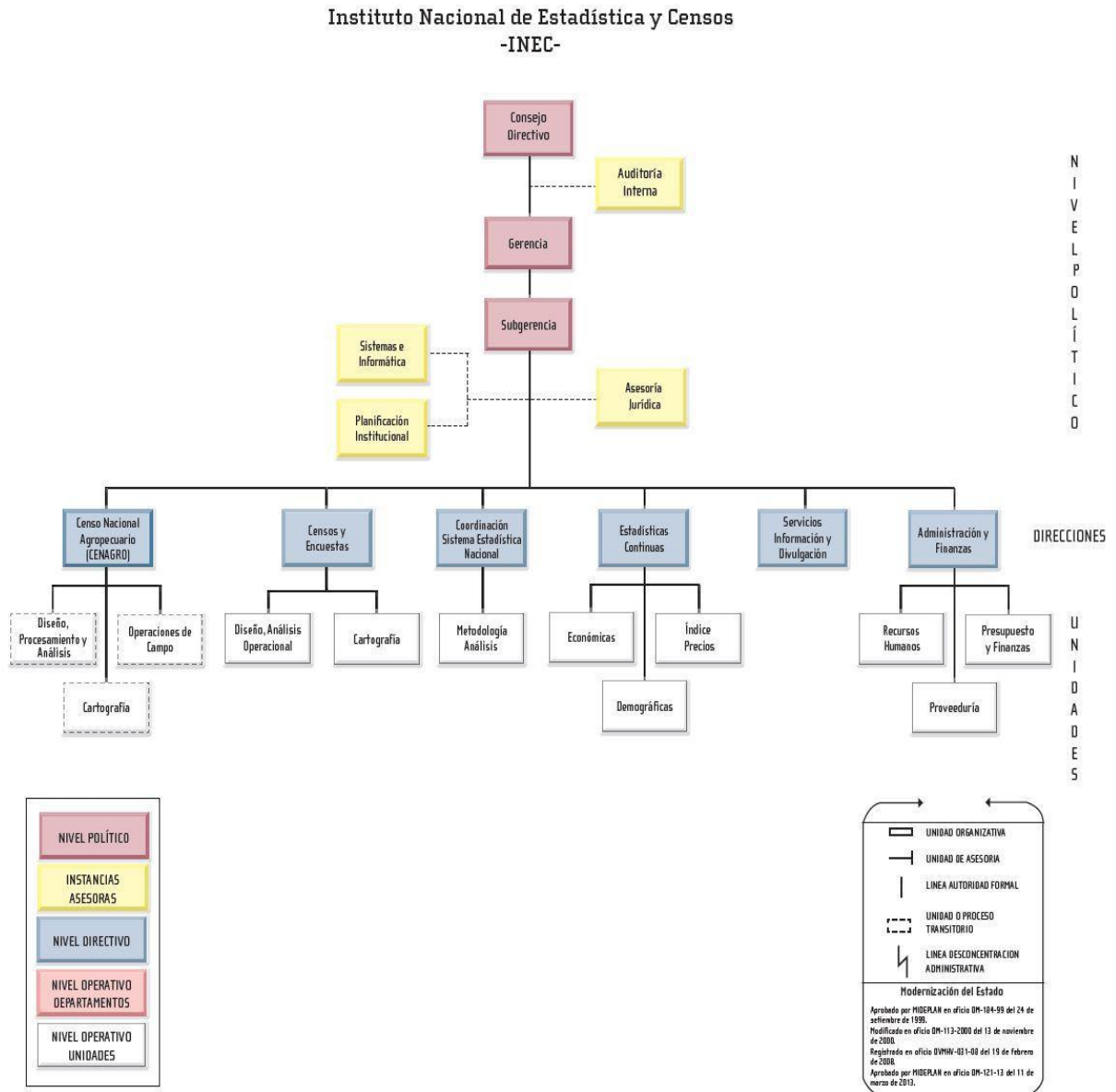
- Planificación estratégica.
- Planificación táctica.
- Planificación operativa.
- Estandarización de herramientas.
- Estandarización de métodos y procedimientos.

- Administración del riesgo institucional.
- Control interno.

Se considera que, una vez que estos procesos se empiecen a implementar con toda la instrumentalización de la cual se hace acompañar, el Instituto podrá responder de forma más eficaz, eficiente y oportuna a los objetivos por los cuales fue creado, en beneficio de la ciudadanía en general.

A continuación, se muestra la estructura organizacional actual del INEC.

Figura 1. Estructura organizacional del INEC.



Fuente: INEC 2018.

Sistema de Estadística Nacional.

El Sistema de Estadística Nacional (SEN), es el conjunto de instituciones del Estado que producen estadísticas relevantes. El propósito del SEN es regular la programación, producción y divulgación de la actividad estadística, que elaboran las instituciones que lo conforman.

2.2 MARCO TEÓRICO

El marco teórico, según Tamayo (2012) ... “nos amplía la descripción del problema al integrar la teoría con la investigación y sus relaciones mutuas” (p.148).

Para tal efecto, se ampliará el panorama de la investigación con teorías y estudios antecedentes, para ser comprendidos y poder realizar acciones al respecto.

La planificación es importante desde diferentes puntos de vista teóricos, ya que permite que a partir de situaciones que acontecen en la realidad, se puedan crear las condiciones deseadas en colectivo. Por ejemplo, el Estado mediante la gestión pública atiende sus responsabilidades de promover desarrollo económico y social del país a través de la planificación, lo mismo sucede a nivel de empresa e instituciones, las cuales buscan mecanismos para poder llevar a cabo sus objetivos y metas, a través de planes que orientan el accionar que debe implementarse en un corto, mediano o largo plazo, previendo posibles escenarios o situaciones futuras alternativas, en los siguientes párrafos, se detallan conceptos que permiten fundamentar más la importancia del desarrollo de esta investigación. Matus (1987), afirma que, “la planificación es un proceso económico y social y en cualquier actividad humana donde hace falta un esfuerzo para alcanzar un objetivo, requiere experiencia y capacidad de aprendizaje en la práctica” (p.6).

Debido a que todo lo que ocurre en la sociedad es producido por las acciones de los seres humanos, todos son responsables de conducir mediante sus acciones al desarrollo de un país; por ello, en un país los protagonistas son las fuerzas activas o pasivas. Si estas fuerzas sociales planifican, estarían siendo conductores del propio destino, con la ayuda de todos los interesados en común para un fin determinado.

Asimismo, indica que las visiones sociales son distintas y en consecuencia luchan por distintos diseños; por ello, la planificación es un problema entre hombres y gobernantes de un país. Al ser el hombre ¹colectivo un agente de cambio, llega a ser de vital importancia en la discusión de temas país, elaboración y ejecución de planes de gobierno, entre otros temas.

Matus (1987) afirma:

Si un gobierno, hombre o institución, renuncia a conducir las acciones de un país, son arrastrados por los hechos, es por ello que la planificación es una herramienta para alcanzar los objetivos comunes de acuerdo con los intereses. La planificación es una necesidad del hombre para construir y defender su libertad.

La planificación debe relacionarse con la acción, debe constituir una mediación entre el conocimiento que se logra con la investigación y la acción que vamos a emprender ahora. (p. 8).

Entonces, en el proceso de planificación es necesario contemplar las actividades de control, como lo son el monitoreo, el seguimiento y la evaluación, los cuales permiten a los directores de un proyecto observar si existe alguna desviación en cuanto a recursos de personal, tiempo y presupuesto, entre otros; asimismo, tomar acciones correctivas al respecto, con el propósito de obtener los resultados trazados en un inicio.

A la vez, Koontz y O'Donnell (2010), aducen que... “La función de control se relaciona con la función de planificación, porque el control busca que el desempeño se ajuste a los planes. El proceso administrativo, desde el punto de vista tradicional, es un proceso circular que se retroalimenta. Es por esto que, en la gestión, el control permite tomar medidas correctivas” (s.p).

Como parte del control, se encuentra el monitoreo y el seguimiento, lo cual es una función periódica que implica la recopilación sistemática de datos por medio de indicadores; esto permite la comparación entre las acciones planificadas y las acciones ejecutadas en un periodo determinado. Mediante el monitoreo y seguimiento lo que se pretende es seguir el pulso al avance en el logro de los

¹ La connotación refiere a los seres humano.

objetivos propuestos en el plan de tal modo que se puedan realizar medidas correctivas o de mejora. (Granados, 2015).

Posterior al monitoreo, se entra a las etapas de seguimiento y evaluación...que consiste, según Belén y Zambrano (2011), “en la verificación oportuna del cumplimiento de las acciones programadas y el análisis de los resultados obtenidos a fin de conocer si el plan, los objetivos y los resultados se corresponden con las necesidades identificadas en la fase de diagnóstico y con la misión de la institución” (p.12).

Específicamente, se entiende como seguimiento, la recolección y análisis de información, realizados con regularidad, para contribuir a la adopción oportuna de decisiones, garantizar la responsabilidad y sentar las bases de la evaluación y el aprendizaje. Se trata de una función continua, basada en un proceso metódico de recolección de datos para proporcionar a los gestores y a los principales interesados de un proyecto o programa en curso, las primeras indicaciones sobre los progresos y el logro de los objetivos (FIDA 2002).

También es visto para Feinstein (1990), como, “(...) el conjunto de actividades mediante las cuales se recopilan, analizan y/o sintetizan los datos e informaciones correspondientes a la marcha de los proyectos, con el fin de apoyar su gestión (p.10).

De acuerdo con Viña (1995): “En las organizaciones, el proceso de seguimiento permite reconducir desviaciones en la ejecución del proyecto, apuntar correcciones y reorientaciones y proponer los ajustes necesarios, implica una secuencia planificada de distintas acciones que se extiende en el tiempo” (p.17).

Ahora bien, se debe comprender la importancia de la evaluación asociada a la planificación como se explicará en los siguientes párrafos.

En el Sistema Nacional de Planificación de Costa Rica, la evaluación de intervenciones públicas tiene su fundamento en la Constitución Política, en su artículo 11, el cual señala en el MIDEPLAN (2017) que:

La Administración Pública en un 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 en este control de resultados y rendición de cuentas opere como un sistema que cubra todas las instituciones públicas. (p.5).

Por otro lado, la Ley 5525 de Planificación Nacional, la cual crea el SNP, resalta en su artículo 2, la función de la evaluación de los resultados de la ejecución de planes, políticas y programas y la Ley 8131 de Administración Financiera de la República y Presupuestos Públicos, en su artículo 55 y 56 hace mención a informes de evaluación, que deben elaborar MIDEPLAN y el Ministerio de Hacienda, sobre el comportamiento de las finanzas públicas y el cumplimiento de objetivos y metas del Plan Nacional de Desarrollo.

La evaluación brinda la oportunidad de orientar la acción estatal hacia la satisfacción de las necesidades de las personas beneficiarias de los bienes y servicios (House, 1997).

Ahora bien, la etapa final del control es la evaluación, que puede realizarse ex - ante, intermedia y ex post.

El MIDEPLAN (2017), define la evaluación como: “Una valoración sistemática sobre el diseño, la ejecución y los resultados de políticas, planes, programas y proyectos con base en un conjunto de criterios de valor preestablecidos. Esta valoración genera recomendaciones basadas en evidencias, para apoyar la toma de decisiones y mejorar la gestión pública” (p.23).

La evaluación ex – ante permite tener un panorama claro sobre un proyecto, como lo define Valdés (1999):

Evaluación ex - ante: este tipo de evaluación tiene por finalidad proporcionar información y establecer criterios racionales para decidir sobre la conveniencia técnica de la implementación de un proyecto, esto es, determinar la viabilidad técnica de un proyecto y, a su vez, jerarquizar los proyectos elegibles. Se evalúa la posibilidad de alcanzar los objetivos propuestos en un programa con los recursos existentes, estimando y comparando los costos presentes y futuros de las diferentes alternativas. (p.8).

Posteriormente, se puede implementar una evaluación intermedia o durante la ejecución de proyecto, que permita visualizar los avances y desviaciones que se hubiesen presentado, con el fin corregir y reprogramar acciones de ser necesario. A continuación, Valdés (1999) describe este tipo de evaluación.

Evaluación intermedia o de proceso: Se realiza durante el período de ejecución del proyecto. Permite revisar la implementación o desarrollo de una determinada acción (programa o proyecto), con el propósito de analizar su eficiencia operacional de tal modo de poder programar o reprogramar de acuerdo a los resultados del análisis. Su énfasis se centra en los procesos que forman su dinámica global. (p.8).

Finalmente, está la evaluación ex – post, la cual permite a un director de proyecto y su equipo valorar si se alcanzaron los objetivos y metas planteados; además, si los instrumentos y las estrategias empleados dieron los resultados esperados, entre otros aspectos que servirán de insumos para los siguientes proyectos.

En seguida, la ONU (1984), puntualiza con mayor detalle esa etapa.

La evaluación ex post se realiza algunos años después de terminado el proyecto, cuando se prevé que sus actividades habrán producido todo su impacto. Las finalidades son: a) valorar el logro de los resultados generales del proyecto, en términos de eficiencia, productos, efectos e impacto, y b) obtener enseñanzas aplicables en la planificación futura, es decir, para el diseño o formulación, la evaluación ex ante, la ejecución y el seguimiento y evaluación de las actividades de desarrollo por realizarse en el futuro. (p-p.19-20).

Existen, al menos, dos razones importantes para realizar evaluaciones ex post: a) muchas de las repercusiones duraderas no serán visibles cuando se concluya el proyecto, y b) los impactos detectados en la evaluación terminal pueden resultar transitorios (118).

Para efectos de esta investigación, se requirió comprender la importancia de la planificación, debido a que esta nos ayuda a trazar objetivos y metas que orientan el accionar de las organizaciones, previendo posibles escenarios; los cuales se

irán construyendo de acuerdo a la información disponible, con la intervención de agentes de cambio en un espacio y tiempo determinado.

Según la Secretaria Nacional de Planificación y Desarrollo SENPLADES (2012) define que, “la planificación nacional traza la ruta que debe seguir el país”. La planificación institucional alineada a esta, deberá conseguir los resultados que la retroalimenten y materialicen.

Para poder desarrollar el estudio realizado, fue necesario comprender si la gestión implementada por la Unidad de Planificación Institucional del INEC, estaba alineada a la normativa, dictaminada por los entes rectores de la planificación nacional. De ahí derivó la importancia de conocer leyes, decretos, directrices y otros documentos que sustenten el proceso de planificación nacional.

Debido a que el proyecto que se presenta en este documento, se realiza en una institución muy importante a nivel nacional, detallaremos en referencia a la planificación institucional, de acuerdo con SENPLADES (2012):

La planificación institucional es el proceso a través del cual cada entidad establece, sobre la base de su situación actual, del contexto que la rodea, de las políticas nacionales, intersectoriales, sectoriales y territoriales, y de su rol y competencias, cómo debería actuar para brindar de forma efectiva y eficiente servicios y/o productos que le permitan garantizar derechos a través del cumplimiento de las políticas propuestas y sus correspondientes metas. (p.13).

De tal modo, resulta necesario comprender, que en la planificación institucional deben participar todos los colaboradores de una organización.

En el desarrollo de esta investigación, fue determinante puntualizar cual es la misión que debe atender el INEC; por ende, el valor público que debe entregar a la sociedad; Por lo cual, se tomó en cuenta la Ley 9694, por medio de la cual se rige el Instituto y la implementación de los diferentes planes que se han creado para atender dicha legislación.

Otro concepto importante de rescatar es la planificación estratégica que detallaremos a continuación:

Según Armijo (2009), “la Planificación Estratégica, es una herramienta de gestión que permite establecer objetivos, y principalmente cursos de acción para alcanzar dichos objetivos, además de ser una herramienta clave para la toma de decisiones de las instituciones públicas” (p. 5).

Cabe destacar que, la planificación estratégica se implementa en un mediano y largo plazo, en el cual se pretende cumplir con la misión y alcanzar la visión.

Por tanto, es necesario el involucramiento de los encargados de los programas presupuestarios, con las coordinaciones de las áreas de planificación y presupuesto de las entidades, de manera que se hagan esfuerzos de forma articulada, que permitan alcanzar los objetivos trazados.

Este involucramiento quedó reflejado en la formulación de planes operativos, planes de mejora, entre otros; los cuales han permitido ejecutar los grandes ejes, mediante acciones más concretas.

En el INEC se ha elaborado un plan estratégico 2020-2029, el cual presenta el norte que la institución debe seguir, a partir del contexto en que se está desarrollando en cuanto a la necesidad de producir estadísticas innovadoras que respondan la demanda de productos y servicios con calidad que requiere la sociedad costarricense. Por tanto, este plan será un punto de partida vital para el desarrollo de esta investigación.

Otro concepto clave que se destacó en el proyecto, lo constituye la administración pública, con el fin de conocer más al respecto de cómo funcionan las instituciones en nuestro país.

Para entender el concepto de administración pública, se debe conocer primeramente de donde proviene la forma de administrar en el país, en tanto que se hizo énfasis desde el marco literal de la Constitución Política de Costa Rica, que es donde mediante las leyes, se rige la administración de las instituciones públicas del país.

Cabe destacar, que en la Constitución Política de Costa Rica se establecen mecanismos de control y rendición de cuentas de las instituciones del Estado, en donde, afirma Barrios (2009):

Existen normas principales, cuya función es definir los rasgos generales del sistema político; normas directivas, las cuales establecen la actividad de los poderes públicos; normas organizativas, que constituyen entes u órganos públicos, normas materiales, que comprenden aquellas que se refieran al sistema de producción normativo. (p. 26).

Todo lo anterior plantea como propósito, establecer los órganos y procedimientos para que se cumpla la normativa indicada en la constitución y que puedan ser controladas y supervisadas, mediante mecanismos que hagan viable la buena práctica y transparencia de cada institución o empresa del Estado.

La Administración es el aparato del Gobierno que tiene como características la racionalidad -división y especialización del trabajo-, y la jerarquización -estructura subordinada.

Barrios (2009) aduce que:

Tradicionalmente, al concepto Administración Pública, se le ha definido desde dos perspectivas: 1) objetiva, es la actividad práctica que despliegan tanto los entes como los órganos del Gobierno, y 2) subjetiva, que define el conjunto de entes y órganos del Gobierno estructurados jerárquicamente, cuyo fin es satisfacer las necesidades colectivas. (p. 31).

Índice de Transparencia del Sector Público (ITSP), el cual evalúa la información en lo correspondiente a transparencia, que cada entidad gubernamental brinda en su página web.

Es por ello, que la administración pública está sujeta a otras entidades encargadas de velar por el correcto funcionamiento de las instituciones.

Como indica Barrios (2009), “en la Constitución Política se funda el Estado, establece las pautas y funcionamiento del mismo, por medio de los mecanismos de control que estipula en la misma, con el fin de garantizar el bienestar del Estado, al garantizar la seguridad jurídica y los intereses del Estado” (p.31).

Es de la misma Constitución nacen las leyes, normativas y penalizaciones para la administración pública y orden político administrativos, garantizando el correcto funcionamiento de cada entidad, además de la soberanía y democracia como

pueblo ante el poder político y de los funcionarios del gobierno, rindiendo cuentas de la administración de los recursos del Estado, por medio de entidades designadas para su supervisión.

Además, manifiesta Barrios (2009):

Históricamente se le han asignado tres funciones al Estado, la primera es la conducción general, que implica: órdenes, disposiciones de cumplimiento inmediato, es decir la función ejecutiva; la segunda creación de normas de cumplimiento general que se ha traducido en la función legislativa, y tercera la adecuación de las normas de cumplimiento general al caso particular o concreto, denominada función judicial; estas funciones se han traducido en la clásica división de poderes: Poder Ejecutivo, Poder Legislativo y Poder Judicial. Esta división del poder, se traduce en estructuras institucionales que constituyen los pilares del Gobierno, al menos en los Estados modernos occidentales. (p.31).

Por otro lado, se pudo observar que el Gobierno requiere para realizar las funciones del Estado de cinco elementos: las leyes, los ingresos públicos, los empleados públicos, las organizaciones y los programas.” Lo cual se encuentra también regulado.

A su vez, Sovero (2007), estima que la gestión institucional, “se refiere al conjunto de operaciones y actividades de conducción de las funciones administrativas” (p.228). Asimismo, menciona “entre las principales actividades de dirección a la planificación, organización, comunicación, control y participación” (p.235).

Para llevar a cabo una adecuada administración pública, es necesario implementar los procesos de planificación, ya que estos dan la ruta a seguir para alcanzar los objetivos institucionales y rendir cuentas de una forma transparente; lo cual es necesario que en el caso del INEC se pueda asegurar.

Ahora bien, otro concepto que forma parte importante de la planificación es la gestión institucional, por lo cual seguidamente nos referiremos a este término.

En primera instancia, se definirá el término gestión, desde la perspectiva de Friedman, (1970): “La Gestión es el proceso de ordenar, clasificar, categorizar y

diseminar recursos de organización, que consisten en gente e información, de modo que se tornen útiles y relevantes para quienes los necesiten” (p. 102). Ambos se relacionan, ya que para la gestión se necesitan por ser jerarquía. Se necesita tener un equipo quien organice y realice las actividades o tareas indicadas por el director.

Para Lazcano (2005): “Gestionar significa: Desarrollar la capacidad de tamizar grandes cantidades de información de mercado y tecnologías a fin de encontrar o crear conocimiento que conduzca a nuevos productos o servicios” (p. 34).

Una vez comprendido el término de gestión, se conceptualiza ahora al término de gestión institucional, sobre la cual refiere Torre, (2012):

La gestión institucional es responsable de brindar apoyo en planificación, presupuesto o finanzas, racionalización, estadística, infraestructura educativa. En este marco dirige la formulación, consolidación y evaluación de los instrumentos, dentro del ámbito de una jurisdicción. (p.56).

Por su parte, Alvarado (1998), entiende la gestión institucional como, “la aplicación de un conjunto de técnicas, instrumentos y procedimientos en el manejo de los recursos y desarrollo de las actividades institucionales” (p.12).

Como citan Carrasco y García (2014): “Entonces diremos que la gestión institucional es un proceso en el cual se planifica, coordina, ejecuta y controla los flujos del conocimiento que se producen en la institución u organización en relación con sus actividades y con su entorno, con el fin de crear ciertas competencias esenciales” (p.45).

Farro (2001), quien detalla de forma más específica la gestión institucional, se refiere de la siguiente manera... “es la capacidad de la entidad para implementar su plan estratégico, a través de los presupuestos institucionales que abarque el mismo, desagregando considerablemente los resultados de estos últimos, mediante los planes operativos anuales” (p.186).

De todo lo anterior, se deduce que la gestión institucional constituye la capacidad que las organizaciones han desarrollado para brindar servicios y productos en atención a su misión; por ende, brindar un valor publico destacado.

Como parte del objetivo principal de esta investigación, se analizó la gestión de la Unidad de Planificación Institucional del INEC, por lo cual este tema se estudió minuciosamente para determinar cuáles mejoras se requieren en la gestión de la institución, que permitan contribuir a la generación del valor público.

Por lo cual, la construcción del valor público se encuentra referido al valor creado por el Estado a través de la calidad de los servicios que presta a la ciudadanía, las regulaciones que gestiona para el bienestar de toda la sociedad y el ejercicio de creación de políticas públicas que buscan satisfacer necesidades propias de la población.

Gestión de Datos de Investigación

La gestión de datos tiene que ver con la actividad de recolección de información en cuanto a la recopilación de datos para fines académicos o interés personales, de los cuales se espera que agregue un valor a la información.

Según la CEPAL, indica que la GDI Gestión de datos de investigación...

“Tiene relación con el manejo de los datos, desde su entrada en el ciclo de vida de una investigación hasta la difusión y archivo de resultados valiosos. Uno de los principales objetivos es garantizar la verificación de los resultados de una investigación”.

La Gestión de datos tiene que ver con el manejo de la información que se utiliza en una investigación desde su inicio y hasta el final de la misma, siendo capaz de conseguir información veraz e importante, antes durante y después del proceso de investigación.

Es información en la cual su importancia y veracidad permanece y resultan útiles para toma de decisiones de un país, empresa o sector.

Algunos de los beneficios obtenidos de los datos podemos mencionar que ayudan al crecimiento económico y social, transparencia y acceso a la información.

¿Qué son los datos de investigación?

- **Todos los datos** que son creados por investigadores(as) en el curso de su trabajo, y sobre los cuales la institución es responsable.
- **Datos de terceras partes** que puedan haberse creado al interior de la institución o que provienen de otro lugar.
- **Las evidencias** de las hipótesis o preguntas que se plantea el/la investigador(a), sin importar su formato (impreso, digital o físico)
- **Información cuantitativa o cualitativa** recogida a través de la experimentación, observación, modelamiento, entrevistas, y otros métodos de investigación.

CAPÍTULO III

ASPECTOS METODOLÓGICOS

Metodología (indicar periodo en que se hizo trabajo de campo cuestionarios) el periodo de campo y quienes trabajaron

3.1 ENFOQUE METODOLÓGICO SELECCIONADO

Con la finalidad de obtener un análisis más particular de una problemática, se pretende apoyar con esta investigación, en una forma más específica. Por tanto, se ha seleccionado un enfoque tipo cuantitativo, en el cual se

seleccionan una serie de cuestionamientos y se analizan de manera cuantitativa, para así describir lo que se investiga, ofreciendo una gama de datos y conocimientos al respecto.

De acuerdo con Hernández, Fernández y Baptista (2014): “El enfoque cuantitativo utiliza la recolección y el análisis de datos para contestar preguntas de investigación y probar hipótesis previamente hechas, confía en la medición numérica, el conteo y frecuentemente en el uso de estadística para establecer con exactitud patrones de comportamiento en una población” (p.4).

3.2 TIPO DE INVESTIGACIÓN

En este apartado se definieron las técnicas y herramientas que se utilizaron en la elaboración del análisis de investigación, con el propósito de sistematizar la información y de realizar una efectiva construcción de indicadores que le permitan a la Unidad de Planificación interpretar los resultados y tomar acciones, a partir de estos.

Para obtener los objetivos propuestos en el trabajo y para el caso de este, se realizó un análisis interpretativo de la situación que se presenta en la unidad a investigar, con el fin de poder acercarse a la realidad de su gestión tomando en consideración algunos antecedentes, problemáticas, causas y consecuencias de las actividades que se ejecutan en el proceso de planificación de la institución.

Asimismo, a partir de esta información, se elaboró una propuesta dirigida a la institución, con la finalidad de que pueda ser provechosa para las mejoras, además que pueda fortalecer y contribuir con la gestión de manera más eficiente. Por tal razón, se ha seleccionado el tipo de investigación proyectiva o propositiva.

3.2.1 Investigación proyectiva o propositiva

Según Hurtado (2000): “La investigación proyectiva se ocupa de decir cómo deberían ser las cosas para alcanzar los fines y funcionar adecuadamente” (p.325).

Entre tanto, Hurtado (2000) señala que:

Tiene que ver con la invención y los procesos de planificación, trasciende del campo de cómo son las cosas a cómo podrían ser, es importante destacar que una de las características de la planificación es prever situaciones futuras, estableciendo líneas de acción para intervenir en el mismo; por consiguiente, la planificación es el campo mediante el cual se hace probable un futuro (p.326).

Cuando se planifica hacia el futuro, se habla de proyectiva, la cual requiere que el investigador o planificador construya un futuro deseado y probable, como si ya existiera por lo que va desde el futuro hasta el presente.

Adiciona Hurtado (2000):

Involucra la creación de diseño, elaboración de planes y proyectos, debe estar fundamentada en proceso sistemáticos, recorre estado descriptivo, comparativo, analítico, descriptivo, explicativo, predictivo de la espiral holística; el estado descriptivo se definen necesidades y eventos a modificar, en el comparativo, analítico y explicativo se identifican los procesos causales que han generado las condiciones actuales del evento a modificar, y el predictivo permitirá identificar tendencias futuras probabilidades posibilidades y limitaciones; el investigador debe diseñar o crear una propuesta capaz de producir los cambios deseados y alcanzar los objetivos propuestos. (p.328).

La fase proyectiva, con base en Hurtado (2000), incluye las siguientes actividades:

- Definición de eventos a modificar.
- Describir y seleccionar unidades de estudio.
- Seleccionar técnicas e instrumentos de investigación.
- Recoger datos.

- Analizar y presentar resultados.
- Evaluar el proceso. (p.336).

3.3 Fuentes de información

3.3.1 Fuentes Primarias:

- Consejo Directivo.
- Gerencia.
- Área de Censos y Encuestas.
- Área de Sistemas de Información y Divulgación Estadística.
- Área de Administración y Finanzas.
- Área de Estadísticas Continuas.
- Coordinación del Sistema de Estadística Nacional.
- Unidad de Planificación Institucional.

3.3.2 Fuentes Secundarias:

- Ministerio de Hacienda.
- MIDEPLAN.
- Contraloría General de la República.

3.4 Técnicas e instrumentos

Instrumentos para la recolección de información.

El proceso de recolección de datos se realizará por medio de la utilización de los siguientes instrumentos:

Cuestionario para actores claves

En la presente investigación, se aplicó un cuestionario estructurado, a personas claves de la institución. La información que se recolecta de los principales actores,

como funcionarios, juegan un papel importante, aportan información valiosa, ya que conocen más acerca de los problemas que tiene la Institución, las personas clave son las que conocen más sobre las problemáticas y las posibles soluciones.

Revisión bibliográfica.

Consistió en detectar, obtener y consultar bibliografía, útiles para los propósitos de la investigación, de donde se puede extraer y recopilar la información relevante y necesaria para analizar el problema en estudio. Asimismo, esta investigación es selectiva puesto que existen numerosas publicaciones sobre varias áreas de conocimiento.

La revisión bibliográfica se consultó desde el inicio, puesto que se analizaron diversas fuentes de información de carácter digital, libros, revistas y otros documentos, lo cual ha permitido tener una representación de la realidad y facilitar la elaboración de este documento.

Esta es la información que se obtiene mediante la recopilación de libros, tesis, y demás fuentes que ayuden a la elaboración del estudio, con temas referentes a la situación de la unidad que se está estudiando.

3.4.1 POBLACIÓN, INVESTIGACIÓN A CRITERIO DE EXPERTO, ANÁLISIS DE ACTORES

POBLACIÓN

Según Hernández Sampieri y Fernández (2006), "(...) la población o universo es un conjunto de todos los casos que concuerdan con determinadas especificaciones" (p. 239).

Entonces, El juicio de experto es un método de validación útil para verificar la fiabilidad de una investigación que se define como "una opinión informada de personas con trayectoria en el tema, que son reconocidas por otros como expertos cualificados en éste, y que pueden dar información, evidencia, juicios y valoraciones"

Para efectos del presente estudio, la población está conformada por los funcionarios que coordinan seis dependencias.

Población escogida a criterio de experto.

Si bien es cierto, en un inicio se remitió un cuestionario que pretendía conocer la percepción de las personas a cargo de coordinaciones de las dependencias (23) del INEC, esto quiere decir que se deseaba aplicar un censo, posteriormente se analizó el tiempo de respuesta que iba a tardar dicha cantidad de personas en responder, así como la probabilidad de que algunas personas no respondieran el instrumento, esto debido a que las coordinaciones se encontraban con agendas muy ajustadas en el momento de la remisión del cuestionario; por tanto, esto generó un análisis que tomara en cuenta el criterio de experto, el cual se basó en escoger una cantidad de coordinaciones de dependencias que:

1. Conocieran y hubiesen utilizado al menos el 50% de los productos elaborados por la Unidad de Planificación Institucional.
2. Tuvieran al menos cinco años coordinando la dependencia a cargo
3. Fungieran como autoridad sobre otras dependencias

Por lo anterior, para esta investigación se realizó una escogencia de seis coordinaciones de dependencias,

Sujetos de investigación.

Este proceso propone utilizar una metodología de autodiagnóstico participativo, ya que son las coordinaciones de las dependencias los que mejor conocen el proceso y pueden hacer un análisis crítico. El resultado de este auto diagnóstico será determinante para las preguntas que se les planteen a grupos específicos, más adelante citados.

En ese sentido, la información se recolectará de los principales actores sociales, a saber, coordinaciones de dependencias (seis), dado que estos tienen una percepción más clara acerca de la gestión que se realiza en la unidad en estudio.

ANÁLISIS DE ACTORES

Se identificó, en primera instancia, a los actores y líderes de la institución; ello con el fin de encontrar los problemas y soluciones a sus necesidades y poder emprender estrategias o propuesta de mejora; cabe mencionar que en cada uno de estos actores se encuentra el capital social.

De acuerdo con Medina y Ortegón (2006):

Analizar a los involucrados significa conocer qué actor se movilizará con relación a un proyecto. Para esto no sólo debe tenerse en cuenta la posición actual, sino que también considerar la posición futura. Es conveniente utilizar un listado de actores, el que puede obtenerse a partir del conocimiento del grupo que está haciendo el proyecto o, utilizando un análisis de relaciones de acuerdo con el diseño del proyecto. Una vez construido el listado, es recomendable expresarlo en un diagrama para visualizar los distintos actores involucrados y cuáles podrían ser las categorías de actores a utilizar, dependiendo de las características comunes de cada actor. (p.184).

De tal modo, resultó relevante localizar los actores, pero no bastó con averiguar quiénes eran, sino que se identificó cuáles eran los actores adecuados que se pudieron involucrar en los procesos de ejecución y la toma de decisiones de los proyectos, acorde con los intereses institucionales.

TABLA 1. MATRIZ DE ACTORES QUE SE RELACIONAN CON EL INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA Y CENSO (INEC)

Los actores	Datos de directorio, ¿quiénes son? ¿Qué hacen?	Importancia de consultar a los actores.	Posible relación con el proyecto, problema y/o con el proceso de planificación
Consejo Directivo	<p>Conformado por cinco miembros: Un miembro, profesional con experiencia en estadística, seleccionado de una terna del Colegio de Profesionales en Ciencias Económicas y elegido por el Consejo de Gobierno.</p> <p>-Dos miembros, profesionales en estadística, seleccionados de una terna del Consejo Nacional de Rectores y elegidos por el Consejo de Gobierno.</p> <p>Definir, mediante reglamento, las normas y reglas</p> <p>Determinar las políticas generales y planes estratégicos del INEC.</p>	<p>Conocer la percepción que tienen sobre los productos y servicios que brinda la UPI.</p>	<p>Para el Consejo Directivo es muy importante que un proyecto como este, refleje las fortalezas y debilidades del proceso de planificación institucional, para tomar acciones en el marco de su fortalecimiento</p>

Los actores	Datos de directorio, ¿quiénes son? ¿Qué hacen?	Importancia de consultar a los actores	Posible relación con el proyecto, problema y/o con el proceso de planificación
Unidad de Planificación Institucional (UPI).	Planifican, facilitan herramientas, asesoran, monitorean, dan seguimiento y evalúan planes institucionales.	Conocer la percepción que tienen sobre los productos y servicios que brinda la UPI.	Esta Unidad es la encargada de orientar a otras entidades de gestión, en lo correspondiente al proceso de planificación., por lo cual se beneficiará con la información que se obtenga sobre el proceso mencionado, con respecto al proyecto.

Los actores	Datos de directorio, ¿quiénes son? ¿Qué hacen?	Importancia de consultar a los actores	Posible relación con el proyecto, problema y/o con el proceso de planificación
Coordinación del Sistema de Estadística Nacional.	Dentro de sus funciones se encuentran: Proponer políticas, formular objetivos y programas de trabajo atinentes a la gestión rectora del Instituto, en coordinación con las autoridades superiores, que aseguren la consecución y asignación oportuna de los recursos de equipo, humanos y financieros requeridos para el logro de los objetivos organizacionales. Identificar las necesidades de información estadística del país, a partir del Plan Nacional de Desarrollo, el Plan Estadístico Nacional y otros planes nacionales sectoriales, o de organismos internacionales y establecer la coordinación interna e interinstitucional para su atención.	Conocer la percepción que tienen sobre los productos y servicios que brinda la UPI.	Propicia el adecuado cumplimiento de la gestión del Instituto, como órgano rector técnico del Sistema de Estadística Nacional, mediante la definición de procedimientos y procesos que vinculen el accionar de las entidades que lo forman.

Los actores	Datos de directorio, ¿quiénes son? ¿Qué hacen?	Importancia de consultar a los actores.	Posible relación con el proyecto, problema y/o con el proceso de planificación
Producción Estadística (Coordinaciones del Área de Estadísticas Continuas y del Área de Censos y Encuestas)	Dirigir el desarrollo, actualización, calidad y mejora continua de la producción estadística de trascendencia o impacto a nivel nacional e internacional que tiene a cargo el Instituto, necesaria para la toma de decisiones estratégicas a nivel país, todo ello alineado a la normativa estadística vigente, que asegure asimismo el cumplimiento de la estrategia institucional, sectorial y la atención de requerimientos de la población objetivo del Instituto.	Conocer la percepción que tienen sobre los productos y servicios que brinda la UPI.	Produce y mantiene un sistema permanente de estadísticas continuas, mediante la coordinación con las instituciones públicas involucradas en las diferentes etapas del proceso de producción. Vela por el cumplimiento de normas, métodos y procedimientos para una correcta producción de estadísticas continuas

Los actores	Datos de directorio, ¿quiénes son? ¿Qué hacen?	Importancia de consultar a los actores.	Posible relación con el proyecto, problema y/o con el proceso de planificación
Coordinación del Área de Administración y Finanzas	Proveer oportuna, eficiente y eficazmente los recursos y de apoyo tanto administrativo como operativos requeridos para llevar a cabo las actividades sustantivas de alto valor agregado establecidas como parte de su marco jurídico y que definen el quehacer del Instituto, así como asesorar y proponer los mecanismos que permitan apoyar la puesta en marcha del plan estratégico institucional y la generación de nuevas operaciones estadísticas o registros administrativo.	Conocer la percepción que tienen sobre los productos y servicios que brinda la UPI.	Satisface los requerimientos administrativos y financieros identificados por las áreas sustantivas como básicos para el cumplimiento de sus funciones y garantiza la adecuada fiscalización de su utilización, mediante la aplicación de los procedimientos formalmente establecido.
Coordinación del Área de Sistemas de Información y Divulgación Estadística	Gestionar las actividades de comunicación y promoción necesarias para brindar acceso y fomentar el uso de la información estadística, así como posicionar oportuna y eficazmente, a nivel nacional e internacional, los productos y servicios generados por el Instituto	Conocer la percepción que tienen sobre los productos y servicios que brinda la UPI.	Suministra y difunde la información estadística de forma clara y oportuna, a los investigadores, a los tomadores de decisión y al público en general, brindando asistencia técnica y orientación a los usuarios en la correcta interpretación de los datos estadísticos, realizando la conservación, custodia y clasificación de los libros, así como publicaciones seriadas, mapas y documentos que genera el INEC. También la promoción y difusión de información con los ámbitos nacional e internacional

Fuente: Elaboración propia, con información del Instituto Nacional de Estadística y Censo INEC, 2018.

Una vez que se identificaron cuáles eran los actores, la importancia de consultarlos y la posible relación con el proyecto en investigación, es necesario mostrar la siguiente matriz, en la cual se podrá visualizar la operacionalización de los objetivos específicos y los productos o resultados finales que se pretenden alcanzar.

3.5 Matriz de operacionalización de objetivos.

El objetivo general de esta investigación es: Analizar el aporte que ha realizado la Unidad de Planificación Institucional (UPI), en la gestión de la planificación del Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC), en el periodo 2017-2021.

Para poder alcanzar dicho objetivo, es necesario desarrollar los objetivos específicos, los cuales se detallan a continuación.

Tabla 2. Matriz metodológica de la investigación.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	ACTIVIDADES	ACCIONES O TAREAS	PRODUCTOS O RESULTADOS
<p>1. Elaborar un diagnóstico de la gestión realizada por la UPI, durante el periodo 2017-2021.</p> <p>2. Identificar la percepción que tienen las autoridades que toman decisiones, sobre el papel que ha desempeñado la Unidad de Planificación en el INEC.</p> <p>3. Elaborar una propuesta estratégica que le permita a la UPI fortalecer los procesos de gestión institucional.</p>	<p>1.1 Determinar el estado de situación actual de la UPI</p> <p>2.1 Conocer qué opinan las autoridades y coordinaciones de área y unidades Staff del INEC sobre la gestión realizada por la UPI</p> <p>3.1 Analizar los resultados obtenidos de toda la información recopilada.</p>	<p>1.2 Revisión del Plan Anual de Trabajo</p> <p>2.2 Aplicar un cuestionario ²</p> <p>3.2 Desarrollar una propuesta con acciones para fortalecer los procesos de gestión</p>	<p>1.3 Diagnóstico.</p> <p>2.3 Diagnóstico.</p> <p>3.3 Elaborar un plan de trabajo que le permita a la UPI mejorar su gestión institucional</p>

Fuente: Elaboración propia

² El cuestionario fue aplicado en el año 2021 a todas las dependencias del INEC, para objeto de esta investigación se evaluaron las respuestas brindadas por 6 dependencias.

CAPÍTULO IV

Análisis de hallazgos y resultados

Para efectos de esta investigación, se tomó en cuenta las siguientes seis dependencias: Consejo Directivo, Coordinación del Sistema de Estadística Nacional, Coordinación del Área de Servicios e Información y Divulgación Estadística, Coordinación del Área de Censos y Encuestas, Coordinación del Área de Estadísticas Continuas y la Coordinación del Área de Administración y Finanzas.

4.1 Diagnóstico de la gestión.

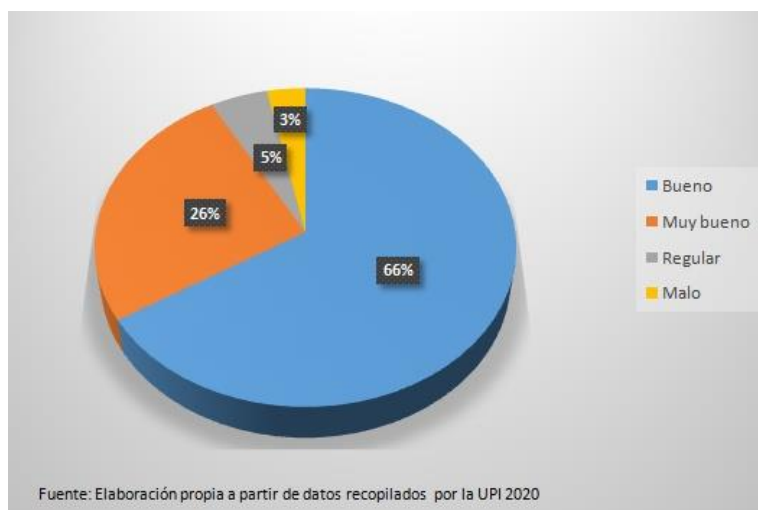
Como primer objetivo específico, se elaboró un diagnóstico de la gestión realizada por la UPI, con el fin de identificar situaciones de mejora de la UPI.

Como segundo objetivo específico, se planteó identificar la percepción que tienen las autoridades del papel que ha desempeñado la UPI en el INEC:

Se recopiló la información de fuentes primarias, mediante encuestas estructuradas, de las cuales se obtuvieron los siguientes datos. (Ver anexo 1).

4.2 Percepción sobre el papel de la UPI.

Ilustración 1: Calificación de los productos (bienes y servicios) de planificación.



En el gráfico anterior se observa, que, en lo relativo a los productos facilitados por la Unidad de Planificación Institucional, específicamente en el tema de planificación (formatos para la formulación, seguimiento y evaluación de planes y proyectos, junto con matrices y otros formatos), el 66% de las dependencias dieron una calificación de “bueno” a dichas herramientas; seguido de un 26%, que los calificaron con un muy bueno. Por otra parte, el 5% consideraron que los productos son regulares; y el 3% indicó que los productos facilitados son malos.

En seguida, se indican cuáles fueron los productos que obtuvieron las calificaciones de regular, malo y las observaciones realizadas al respecto por las personas encuestadas.

Formato para la formulación del Plan Anual de Trabajo (PAT)

Respecto a esta herramienta, las recomendaciones son:

Tener un formato que facilite en mayor medida su uso; es decir, que sea más fácil formular el PAT.

Para el seguimiento, debe definirse claramente cómo medir el grado de avance.

Planes de acción

Se recomienda mejorar la estructura, realizar una revisión para que no se repitan las variables contenidas y brindar más instrucciones sobre la formulación de la matriz del desglose analítico de objetivos, la cual constituye la base para el plan de acción; asimismo, que en la definición de roles, responsabilidades y funciones.

Formatos identificación y formulación de proyectos

Este formato es considerado complejo y que además complica la formulación de un proyecto, pues solo el llenado de ese formato puede demandar tres meses a tiempo completo de una persona profesional. Por tanto, se considera necesario revisar nuevamente el formato para introducir las mejoras que correspondan.

Cabe señalar que, algunas dependencias encuestadas, realizaron observaciones respecto a mejoras que deberían introducirse en algunos productos, aun cuando dichos productos no fueron calificados como malos o regulares.

A continuación, se muestran las sugerencias para tales productos:

Ficha

- Revisar las variables incluidas, de manera que se asegure no redundar en su contenido.
- Girar instrucciones más claras sobre su llenado.
- Informe de monitoreo y seguimiento del PAT.
- Se considera necesario elaborar y dar a conocer un informe semestral.

Informe de evaluación del PAT

- Elaborar y dar a conocer un informe de evaluación anual.

Plan Estratégico Institucional (PEI)

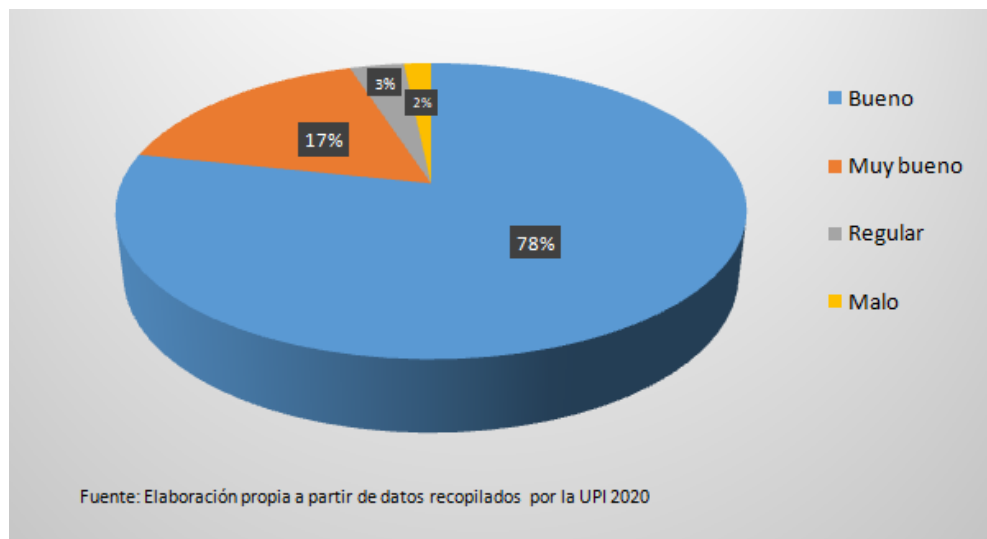
- En cuanto al PEI, se considera necesario reforzar el tema entre el personal y estandarizar las instrucciones para su llenado.
- **Plan Plurianual**
- Se requiere divulgar más este formato.

Plan Operativo Institucional (POI)

- En cuanto al POI se solicita estandarizar metas y productos de divulgación entre operaciones estadísticas.
- Informes de monitoreo y seguimiento de planes y proyectos.
- Datos trimestrales actualizados en el Sistema del BPIP (Mideplán) referidos al Proyecto Censo Nacional de Población y Vivienda.
- Datos semestrales actualizados en el Sistema SIPP (CGR) referidos al Plan Operativo Institucional.
- Datos anuales del Plan Operativo Institucional actualizados en el Sistema SIPP (CGR).
- Informe de monitoreo y seguimiento de los proyectos.
- Informe de evaluación de planes y proyectos.
- Informe de evaluación del Plan Estratégico Institucional.
- Informe evaluación al plan acción (implementación) del SEVRI.
- Informe evaluación al plan de mejora de SEVRI, derivado de la implementación.

4.2.1 Procesos.

Ilustración 2: Calificación de los productos (bienes y servicios) de procesos



En el gráfico anterior se evidencia cómo, en lo referente a los productos facilitados por la Unidad de Planificación Institucional, específicamente en el tema de procesos (diagramas de flujo, procedimientos, fichas de procesos, instructivos, entre otros), el 78% de las dependencias dieron una calificación de “bueno” a estos formatos; seguido de un 17% con una calificación de muy bueno. Por otra parte, el 3% de las dependencias consideraron que los productos son regulares; y el 2% manifestó que son malos.

Luego, se indican cuáles fueron los productos que obtuvieron las calificaciones de regular y malo y las observaciones que las personas encuestadas externaron al respecto.

Listado maestro de políticas institucionales

Sobre este formato no hicieron recomendaciones específicas.

Listado maestro de documentos

Respecto a este formato, la recomendación es que sea más ágil y fácil para consultar.

Seguidamente se muestran algunas observaciones respecto a mejoras que deberían introducirse en algunos productos, aun cuando dichos productos no fueron calificados como malos o regulares.

Formato para elaborar el diagrama de flujo

Respecto a este formato, lo que se requiere es especificar las relaciones con otros procesos.

Formato para elaborar la ficha de proceso

En cuanto a esta herramienta, se necesita efectuar una mayor difusión entre el personal para consulta y seguimiento de procesos.

Diagrama de flujo

Se sugiere mayor difusión entre el personal para consulta y seguimiento de procesos.

Ficha de proceso

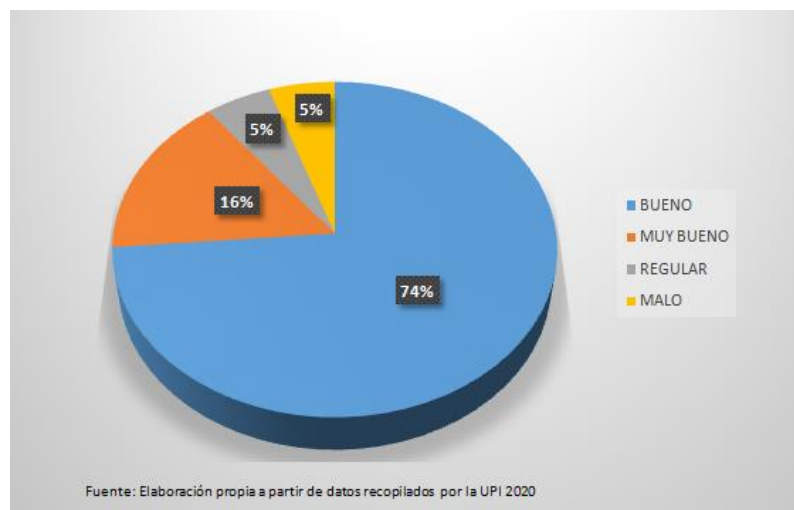
Se recomienda mayor difusión entre el personal para consulta y seguimiento de procesos.

Formato para elaborar la política institucional

Se indica que no es lo suficientemente detallada, es solo de enunciado de política, y debería llamarse así

4.2.3 Control Interno

Ilustración 3: Calificación de los productos (bienes y servicios) de control interno.



En el gráfico anterior, se ilustra cómo, en lo relativo a los productos facilitados por la Unidad de Planificación Institucional, concretamente en el tema de control interno (autoevaluación, plan de acción, plan de mejora, ITSP, ICG, SEVRI, entre otros) el 74% de las dependencias dieron una calificación de “bueno” a dichos formatos, seguido de un 16% que les asignaron una calificación de muy bueno. Por otra parte, el 5% consideraron que los productos son regulares; mientras el 5%, creen que son malos.

Seguidamente se indican cuáles fueron los productos que obtuvieron las calificaciones de regular, malo y las observaciones emitidas al respecto por los encuestados.

Herramienta de autoevaluación del Sistema de Control Interno. (Plataforma Tecnológica)

Es un sistema muy inflexible y poco intuitivo.

Informe de la autoevaluación de control interno

Se considera necesario realizar una mayor divulgación de este informe entre el personal.

Índice de Capacidad de Gestión (ICG)

Sobre este indicador, se recomienda mejorar la definición de metas en el plan de acción y elaborar un plan de mejora.

Índice de Transparencia del Sector Público

Respecto a este indicador se recomienda elaborar un plan de mejora.

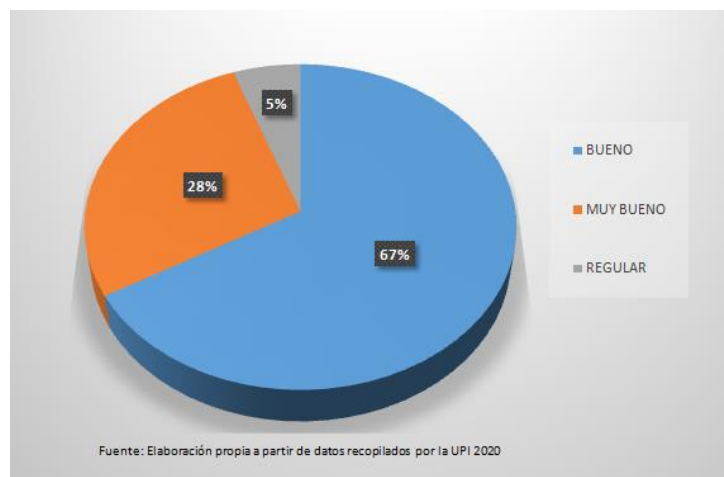
Sistema Específico de Valoración del Riesgo Institucional (SEVRI)

En cuanto al SEVRI, la mejora propuesta es que se elaboren los siguientes informes:

- Plan de mejora.
- Informe de evaluación al plan acción (implementación) del SEVRI.
- Informe de evaluación al plan de mejora de SEVRI, derivado de la implementación.

4.2.4 Asesorías

Ilustración 4: Calificación de los productos (bienes y servicios) de asesorías



En el gráfico anterior se observa, que, en lo referente a los productos facilitados por la Unidad de Planificación Institucional, específicamente en el tema de Asesorías (temas de planificación, procesos, control interno y SEVRI), el 67% de las dependencias otorgaron una calificación de “bueno” a este servicio brindado; seguido de un 28% quienes dieron una calificación de muy bueno. Por otra parte, el 5% consideró que el servicio brindado es regular. En seguida, se indican cuáles fueron los temas en los que la asesoría obtuvo las calificaciones de regular y las observaciones que las personas encuestadas hicieron al respecto.

Asesoría en lo referente a monitoreo, seguimiento y evaluación (procesos, planes y proyectos)

Se considera necesario brindar mayor comunicación, información, capacitación y acompañamiento en la oferta de productos y servicios que brinda la UPI.

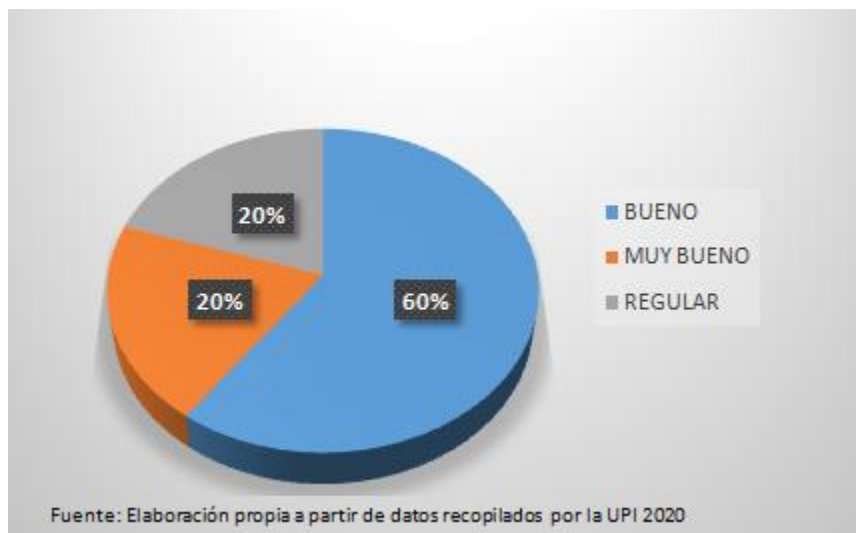
Posteriormente, se muestra una observación que para la mejora de la asesoría en Sistema de Control Interno.

Se requiere explicar de forma más sencilla como realizar el abordaje de los lineamientos del Sistema de Control Interno.

A continuación, se demuestra la calificación general que recibió la UPI, en lo referente a los insumos, productos y servicios facilitados por dicha dependencia.

4.2.5 Calificación general

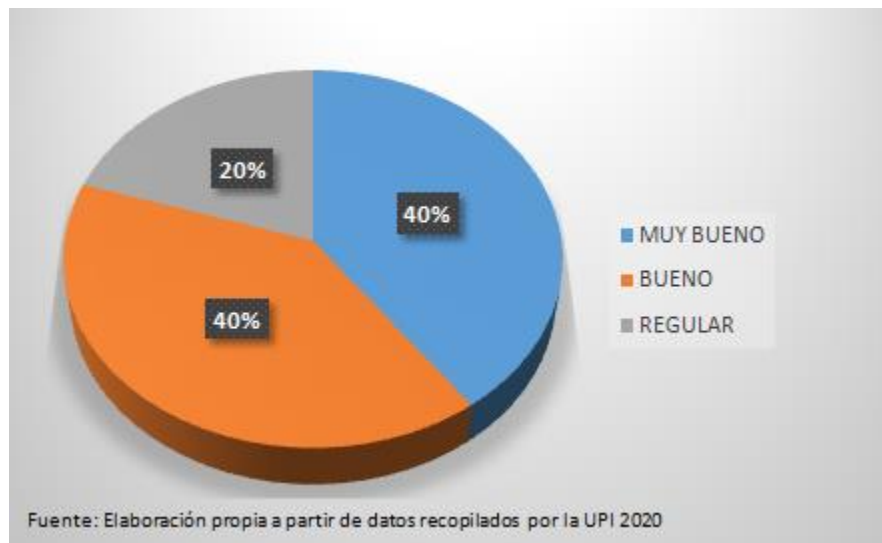
Ilustración 6: Calificación insumos, productos y servicios de la UPI



El gráfico anterior denota que, en lo que respecta a los productos que ofrece la UPI, un 60% de las dependencias le dieron una calificación de “bueno”; y un 20% los evaluaron como “muy bueno”; por otra parte, el 20% los calificaron como “regular”.

Otra de las consultas generales que se hicieron, refiere a la calificación que las dependencias dieron al servicio de asesoría que ofrece la UPI.

Ilustración 7: Calificación sobre las asesorías que brinda la UPI.



En el gráfico anterior, se evidencia que, en lo que respecta a las asesorías que ofrece la UPI, el 40% de las dependencias le dieron una calificación de “bueno”; seguido de un 40%, quienes le otorgaron una calificación de muy bueno; por otra parte, el 20% las calificaron como regular.

Recomendaciones brindadas por algunas dependencias para que la UPI realice un trabajo más eficaz.

- Programar sesiones de trabajo en una línea para revisiones, de manera que se minimicen los reprocesos en los diferentes temas, brindar orientación y guía en el tema de valoración de riesgos y administración de proyectos.
- Exponer en las sesiones de Consejo Directivo, de manera más clara y concisa los insumos/productos, explicando el alcance o implicaciones de los resultados para el INEC.
- Brindar un mejor apoyo y asesoramiento al Consejo.

4.3 ANÁLISIS FODA

A partir de la información obtenida mediante la consulta realizada a las Coordinaciones de Área y Consejo Directivo, se realizó un diagnóstico, el cual se detalla seguidamente mediante el análisis FODA.

Fortalezas

- La UPI dispone de personal altamente capacitado y comprometido con la mejora continua de los productos.
- Algunas coordinaciones tienen una imagen de que en la UPI se trabaja con profesionalismo, dedicación y excelencia; asimismo, se cuenta experiencia técnica y disposición para colaborar.
- La UPI dispone de procesos debidamente establecidos que le permiten aportar más asertivamente a la gestión institucional.
- La UPI dispone de un sistema automatizado para realizar la formulación, seguimiento y evaluación de planes de trabajo, así como de la implementación de autoevaluaciones para el Sistema de Control Interno.
- Cuenta con una cartera de productos bastante amplia.
- La UPI cuenta con el apoyo de la gerencia y el jerarca para implementar los distintos planes de acción y mejora sobre los temas que le competen

Debilidades

- Algunos formatos de la herramienta de planificación son considerados poco útiles, además de documentos extensos y complejos.

- Existe una inadecuada divulgación de las herramientas de procesos, algunas carecen de instrucciones, y son poco detalladas.
- Existe poca definición de planes de acción y no hay mejora de los indicadores de Control interno, no existen evaluaciones de corto plazo y muy poca difusión de resultados.
- Poca comunicación, información y capacitación de herramientas de asesorías, falta de acompañamiento y asesoramiento para abordar temas de planificación, control interno, procesos y proyectos.

Oportunidades de mejora

A pesar de que algunas de las coordinaciones indicaron no recibir productos (bienes y servicios) de calidad, se observa una buena disposición por parte de estas para realimentar al personal de la UPI, en cuanto a la mejora que requieren algunos formatos. Por tanto, a continuación, se mencionan esas oportunidades de mejora.

- Poder ofrecer productos con mayor calidad (más oportunos, pertinentes, innovadores y hechos a la medida).
- Aumentar la cartera de productos que ofrece la UPI.
- Dar a conocer a un mayor número de colaboradores del INEC por los canales más apropiados, los productos que ofrece la UPI.
- Poder ofrecer un mejor acompañamiento y asesoría, en cuanto a los diferentes productos que pone a disposición la UPI.

- Brindar más productos que le permitan tanto al jerarca, como a los titulares subordinados, realizar una toma de decisiones basada en datos obtenidos del monitoreo, seguimiento y evaluación de los diferentes temas a cargo de la UPI.
- Mejorar la imagen de la Unidad de Planificación Institucional en cuanto a la gestión que realiza dentro del INEC.

Amenazas

- No disponer de suficiente presupuesto para implementar todas las mejoras requeridas en los productos que ofrece la UPI.
- No disponer de la aprobación de plazas requeridas por la UPI para llevar a cabo la programación establecida.
- No contar con el apoyo del jerarca para implementar los planes de mejora necesarios.
- Fuga de personal, debido a que otras instituciones y empresas privadas ofrecen mejores condiciones laborales (salarios más atractivos y estabilidad).
- Que las coordinaciones y personal encargado de procesos de la institución, tengan resistencia al uso de los productos que ofrece la UPI.

CAPÍTULO V

Propuesta

A partir de la información obtenida, la cual ha sido descrita en los anteriores capítulos, y en atención al desarrollo de uno de sus objetivos específicos planteados en esta investigación, se procedió a realizar una propuesta para implementar la mejora en la gestión institucional, a partir de la contribución que realiza la Unidad de Planificación Institucional del INEC.

En complemento a lo anterior, en primera instancia, resulta necesario comprender que, en las organizaciones públicas, para poder medir el avance en los diferentes planes, se deben tomar en cuenta, no solo los indicadores sobre la producción sustancial, sino también aquellos que refieren a la gestión institucional que la acompañen.

Por tanto, se requiere precisar que es gestión institucional.

Según Lazcano, (2005): “Gestionar significa: Desarrollar la capacidad de tamizar grandes cantidades de información de mercado y tecnologías a fin de encontrar o crear conocimiento que conduzcan a nuevos productos o servicios” (p. 34).

Por su parte, Jiménez (1982) aduce lo siguiente: “Es el proceso consciente de selección y desarrollo del mejor curso de acción para lograr el objetivo. Implica conocer el objetivo, evaluar la situación, considerar diferentes acciones que puedan realizarse y escoger la mejor” (p. 32).

Entonces, podría entenderse la gestión institucional como la implementación de acciones necesarias para alcanzar las metas propuestas y atender los objetivos estratégicos que abonan al cumplimiento de la misión; por ende, a la creación del valor público.

En esa línea, se consideró implementar la siguiente propuesta, la cual pretende proporcionar soluciones que permitan al INEC fortalecer su gestión institucional a partir de la mejora en los procesos a cargo de la Unidad de Planificación Institucional.

5.1 Objetivo de la propuesta.

Implementar un plan de mejora respecto a los productos (bienes y servicios) que ofrece la Unidad de Planificación Institucional.

5.2 Alcance de la propuesta.

La implementación de este plan de mejora se estaría llevando a cabo en el período 2023-2025.

5.3 Ejes de acción de la propuesta.

En este apartado de ejes de acción se pretende abordar una propuesta para atender las debilidades encontradas en esta investigación. Por tanto, se desarrollarán cuatro ejes, los cuales se mencionan en seguida:

5.3.1 Eje de planificación

La planificación es un proceso sistemático, en el cual inicialmente se fija una necesidad y de manera posterior, se realiza un análisis de la situación; se establecen objetivos y metas, los cuales nos orientarán sobre el camino por seguir para poder alcanzar los propósitos planteados y, a la vez, se determinan los formatos para monitorear, dar seguimiento y evaluar dicha planificación.

Este eje refiere a aquellos formatos utilizados para capturar información que va desde la planeación, el monitoreo y seguimiento, hasta la evaluación de planes, como lo son el Plan Estratégico Institucional (PEI), Plan Operativo Institucional (POI), Plan Táctico, Plan Anual de Trabajo (PAT), Plan Plurianual, planes de acción, planes de mejora, entre otros.

A los planes anteriormente descritos, los acompañan algunos formatos complementarios, como matrices, instructivos, fichas, formatos de identificación y formulación de proyectos y demás.

En cuanto al eje de planificación, como parte del análisis de la encuesta aplicada, se dedujo que algunos formatos fueron considerados no útiles, a otros les faltaba claridad en las instrucciones de llenado; simultáneamente, algunos documentos son muy extensos y

complejos, y se carece de informes semestrales y anuales específicamente de los Planes Anuales de Trabajo.

Por lo anterior, se propone desarrollar los siguientes objetivos:

Objetivo 1

Desarrollar sesiones de trabajo en las cuales las coordinaciones de las dependencias consultadas en la encuesta de satisfacción, realimenten respecto a esas mejoras que deben introducirse en los formatos de planificación.

Objetivo 2

Introducir las mejoras en los formatos correspondientes y realizar una adecuada divulgación.

Objetivo 3

Brindar un acompañamiento más personalizado en la implementación de los formatos mejorados.

Tabla 3. Matriz acciones de objetivos

Objetivo	Grupo meta	Propósito de la acción	Meta	Actividades	Recursos	Productos	Indicadores
Desarrollar sesiones de trabajo en las cuales las coordinaciones de las dependencias consultadas en la encuesta de satisfacción, realimenten respecto a esas mejoras que deben introducirse en los formatos de planificación.	Consejo Directivo, Gerencia y coordinaciones de áreas.	Conocer a mayor detalle las mejoras que deben implementarse en cada formato	Realizadas 7 sesiones de trabajo con coordinaciones de las dependencias consultadas, a diciembre 2024.	-Programar sesiones de trabajo. -Convocar a las diferentes coordinaciones -Implementar sesiones de trabajo.	-Plataforma Teams. -Profesional Licenciado. -Presentación PPT. -Computador -Gantt Projet (gratuito)	-Sesiones de trabajo realizadas. - Registro de sesión. -Reporte de los ajustes requeridos en los formatos	-Siete sesiones de trabajo ³ realizadas(5 áreas, 1 Consejo directivo y 1 Gerencia) -Siete registros de sesiones -Un Reporte de ajustes requeridos
Introducir las mejoras en los formatos correspondientes, y realizar una adecuada divulgación.	Consejo Directivo, Gerencia y coordinaciones de áreas.	Disponer de formatos mejorados y divulgarlos oficialmente.	Implementada una mejora en el 80% de formatos institucionales, a diciembre 2024. Divulgadas 4 cápsulas informativas sobre mejoras de formatos institucionales, a diciembre 2024	-Introducir las mejoras en los formatos correspondientes . -Divulgar oportunamente los formatos mejorados	-Profesional Licenciado. -Licencia Visio -Tiempo de las coordinaciones para validar los formatos ajustados. -Comunicado de RRHH.	-Formatos de Planificación ajustados. -Cápsulas informativas sobre formatos ajustados.	- Al menos 80% de formatos ajustados anual (según demanda) -Cuatro cápsulas informativas remitidas anualmente (al menos una por trimestre).
Brindar un acompañamiento más personalizado en la implementación de los formatos mejorados.	Consejo Directivo, Gerencia y coordinaciones de áreas.	Instruir respecto al uso de los formatos para su adecuada implementación.	Elaborado 1 reporte anual sobre solicitud de acompañamiento en mejoras realizadas a formatos institucionales, a diciembre 2024.	-Elaborar un formato de solicitud de acompañamiento . -Programar sesiones de trabajo. -Implementar sesiones de trabajo.	-Profesional Licenciado. -Plataforma Teams. -Computador. -Licencias de Visio y Gantt Projet (gratuito) -Tiempo de las coordinaciones que solicitaron el acompañamiento	-Registros de sesiones de acompañamiento. -Reporte de acompañamientos realizados.	- Un reporte anual de acompañamiento realizado.

³ Las siete sesiones deben realizarse en el primer año de la propuesta de acción, para después ir alcanzando las demás actividades y volver a recibir la realimentación sobre productos y servicios, posteriormente, en el periodo que así se considere pertinente, una vez que se ha transitado por toda la estrategia.

5.3.2 Ejes de acción de procesos

Un proceso consiste en un conjunto de actividades mutuamente relacionadas, que al interactuar juntas convierten los elementos de entrada en resultados.

La importancia de trabajar por medio de procesos radica en que los resultados se alcanzan con más eficiencia cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso.

Este eje incluye los formatos para establecer los procesos, desde su creación inicial como el mapa de procesos, los diagramas de flujos, las fichas de proceso, procedimientos, lineamientos, instructivos, listado maestro de documentos, entre otros.

En cuanto a este eje, algunas de las observaciones indicaron que, no existe una adecuada divulgación, además se carece de instrucciones que permitan agilizar la consulta de algunos formatos, en otros casos se considera que algunos de los documentos requieren detallar más la información contenida.

Para atender las debilidades anteriormente indicadas, se propone lo siguiente:

Objetivo 1

Desarrollar sesiones de trabajo, en las cuales las coordinaciones de las dependencias consultadas en la encuesta de satisfacción, realimenten respecto a esas mejoras que deben introducirse en los formatos de procesos y, a su vez, en dichas sesiones se vayan realizando los ajustes necesarios y se validen tales formatos.

Objetivo 2

Divulgar las actualizaciones de los formatos ajustados, de forma que todos los interesados hagan el uso adecuado de dichas herramientas.

Objetivo 3

Elaborar un plan de revisión y actualización de los procesos (mejora continua), el cual permita ir implementando las mejoras de forma organizada.

Tabla 4. Matriz acciones de objetivos

Objetivo	Grupo meta	Propósito de la acción	Meta	Actividades	Recursos	Productos	Indicadores
Desarrollar sesiones de trabajo en las cuales las coordinaciones de las dependencias consultadas en la encuesta de satisfacción, realimenten respecto a esas mejoras que deben introducirse en los formatos de procesos y a su vez en dichas sesiones se vayan realizando los ajustes necesarios y se validen tales formatos.	Consejo Directivo, Gerencia y coordinaciones de áreas.	Conocer a mayor detalle las mejoras que deben implementarse en cada formato	Realizadas 7 sesiones de trabajo con coordinaciones de las dependencias consultadas, a diciembre 2024.	-Programar sesiones de trabajo. -Convocar a las diferentes coordinaciones -Implementar sesiones de trabajo.	-Plataforma Teams. -Profesional Licenciado. -Presentación PPT. -Computador -Gantt Projet (gratuito).	-Sesiones de trabajo implementadas. - Registro de sesión. -Reporte de los ajustes requeridos en los formatos.	7 sesiones de trabajo ⁴ implementadas. 7 registros de sesiones Un reporte de ajustes requeridos.
Divulgar las actualizaciones de los formatos ajustados, de forma que todos los interesados hagan el uso adecuado de dichas herramientas.	Consejo Directivo, Gerencia y coordinaciones de áreas.	Divulgar oficialmente los formatos mejorados.	Divulgadas 4 cápsulas informativas sobre mejoras de formatos institucionales, a diciembre 2024	Divulgar oportunamente los formatos mejorados.	-Profesional licenciado. -Licencia Visio -Comunicado de RRHH.	Cápsulas informativas sobre formatos ajustados.	- Cuatro cápsulas informativas remitidas anualmente (al menos una por trimestre).
Elaborar un plan de revisión y actualización de los procesos (mejora continua), el cual permita ir implementando las mejoras de forma organizada.	Consejo Directivo, Gerencia y coordinaciones de áreas.	Implementar a corto plazo la mejora continua en los procesos.	Elaborado 1 plan de revisión y actualización de los procesos, a diciembre 2025	Formular un plan para actualizar los procesos.	-Profesional licenciado. -Gantt Projet (gratuito).	Plan de revisión y actualización.	Un plan de revisión y actualización elaborado.

⁴ Las siete sesiones deben realizarse en el primer año de la propuesta de acción, para después ir alcanzando las demás actividades y volver a recibir la realimentación sobre productos y servicios, posteriormente, en el periodo que así se considere pertinente, una vez que se ha transitado por toda la estrategia.

5.3.3 Herramientas de control interno

Este eje hace alusión a los documentos y las herramientas utilizadas para implementar el Sistema de Control Interno institucional (SCI), como la Autoevaluación, el Marco Orientador y los Lineamientos Técnicos, todos estos tienen como objetivo el fortalecimiento del SCI.

En cuanto a este eje, los resultados de la encuesta reflejaron que para algunos indicadores que aportan al Sistema de Control Interno, no se han definido planes de acción y de mejora; a la vez, en lo correspondiente a valoración de riesgos no se dispone de evaluaciones a corto plazo que permita a partir de estos resultados elaborar planes de mejora. También se consideró que existe poca difusión de los resultados de evaluaciones de Control Interno.

Por lo anterior, se propone desarrollar los siguientes objetivos:

Objetivo 1

Incluir dentro del plan de capacitación institucional el requerimiento de capacitar a toda la población del INEC en temas de Control Interno y SEVRI

Objetivo 2

Incluir dentro del plan presupuesto de la UPI una contratación de una consultoría en el tema del SEVRI.

Objetivo 3

Implementar un plan de acción, a partir de las recomendaciones brindadas por el consultor.

Tabla 5. Matriz acciones de objetivos

Objetivo	Grupo meta	Propósito de la acción	Meta	Actividades	Recursos	Productos	Indicadores
Incluir dentro del plan de capacitación institucional el requerimiento de capacitar a toda la población del INEC en temas de Control Interno y SEVRI.	Población INEC	Mantener a la población del INEC debidamente actualizada en los temas de Control Interno SEVRI.	Gestionado en 100% una solicitud de capacitación de temas de control interno y SEVRI, a marzo 2025.	Incluir el tema de Control Interno y SEVRI en el plan de capacitación.	-Solicitud de capacitación -Profesional Licenciado.	Solicitud de capacitación gestionada.	Una solicitud de capacitación gestionada.
Incluir dentro del plan presupuesto de la UPI una contratación de una consultoría en el tema del SEVRI.	Unidad de Planificación Institucional.	Disponer de un listado de riesgos Institucionales actualizado.	Gestionado en 100% una solicitud de presupuesto para contratación de una consultoría sobre riesgos, a agosto 2023.	Solicitar los recursos necesarios para la contratación de una consultoría en el tema de SEVRI.	-Solicitud de presupuesto. -Profesional Licenciado.	Solicitud de presupuesto gestionada.	Una solicitud de presupuesto gestionada.
Implementar un plan de acción a partir de las recomendaciones que brinde el consultor.	Consejo Directivo, Gerencia y coordinaciones de áreas.	Mantener los riesgos institucionales debidamente administrados.	Elaborado 1 plan de acción para administrar riesgos institucionales, a agosto 2024	Elaborar e implementar un plan de acción para administrar los riesgos institucionales.	Profesional Licenciado.	Plan de acción para administrar los riesgos institucionales	Un Plan de acción elaborado.

5.3.4 Herramientas de asesorías

Este eje aborda lo correspondiente a las asesorías en temas de: planificación, procesos y mejora continua, sistema de control interno, gestión de proyectos, y monitoreo, seguimiento y evaluación (procesos, planes y proyectos).

Los resultados de la encuesta de satisfacción indicaron que, en cuanto a este eje, falta una mayor comunicación, información, capacitación y acompañamiento en la oferta de productos y servicios; entre estos, especialmente, los temas planificación, control interno, procesos y proyectos. La recomendación es realizarlo mediante sesiones de trabajo.

Dado lo anterior, se propone desarrollar los siguientes objetivos:

Objetivo 1

Elaborar un plan de acción para implementar asesorías (sesiones de acompañamiento más personalizado), para abordar los temas de: planificación, procesos y mejora continua, sistema de control interno, gestión de proyectos, y monitoreo, seguimiento y evaluación (procesos, planes y proyectos).

Objetivo 2

Aplicar una evaluación respecto a las asesorías realizadas en los distintos temas que lidera la Unidad de Planificación Institucional.

Objetivo 3

Implementar la mejora correspondiente en el plan de acción de asesorías, a partir de la realimentación recibida en la evaluación aplicada.

Tabla 6. Matriz acciones de objetivos

Objetivo	Grupo meta	Propósito de la acción	Meta	Actividades	Recursos	Productos	Indicadores
Elaborar un plan de acción para implementar asesorías (sesiones de acompañamiento más personalizado), para abordar los temas de: planificación, procesos y mejora continua, sistema de control interno, gestión de proyectos, y monitoreo, seguimiento y evaluación (procesos, planes y proyectos).	Consejo Directivo, Gerencia, coordinaciones de área y unidad.	Que los clientes internos implementen una adecuada gestión de la Planificación Institucional.	Elaborado 1 plan de acción para administrar riesgos institucionales, a agosto 2024.	Elabora un plan de acción de asesorías en los diferentes temas que maneja la UPI.	Profesional Licenciado.	Plan de acción de asesorías.	Un plan de acción de asesorías elaborado.
Aplicar una evaluación respecto a las asesorías realizadas en los distintos temas que lidera la Unidad de Planificación Institucional	Consejo Directivo, Gerencia, coordinaciones de área y unidad.	Implementar la mejora continua en las asesorías brindadas por la UPI.	Elaborado un reporte de resultados de evaluación sobre las asesorías brindadas por la UPI, a julio 2024.	-Elaborar un formato de evaluación. -Implementar la evaluación.	Profesional Licenciado.	Reporte de resultados de la evaluación implementada	Un reporte de resultados de la evaluación elaborado.
Implementar la mejora correspondiente en el plan de acción de asesorías, a partir de la realimentación recibida en la evaluación aplicada.	Consejo Directivo, Gerencia, coordinaciones de área y unidad.	Mejorar el nivel de satisfacción de la población meta con respecto a las asesorías que brinda la UPI.	Elaborado un plan de acción de asesorías de la UPI, a octubre 2024	Incluir las acciones de mejora necesarias en el plan de acción de asesorías.	Profesional Licenciado.	Plan de acción de asesorías actualizado.	Un plan de acción de asesorías actualizado.

5.4 Presupuesto de la propuesta

5.4.1. Costos aproximados de la propuesta

Disponemos de dos escenarios, el primero ve la posibilidad de que algún profesional ya contratado de la UPI implemente la propuesta; por lo cual, al considerar el salario del profesional durante tres años, más la compra de una licencia visio y la contratación de una empresa consultora, daría como resultado una inversión de:

₡ 7 669 517,50.

El segundo escenario, considera la contratación de un profesional de nuevo ingreso, al cual se le aplicaría la Ley 9635 Fortalecimiento de las Finanzas Públicas; por lo cual, el monto sería

menor y se sumarían los otros rubros de licencia visio y contratación de empresa consultora, lo que derivaría en una inversión de: ¢ 6 333 490,00.

5.5 Monitoreo y evaluación de la propuesta.

Tomando en cuenta los objetivos propuestos, se considera necesario que la Unidad de Planificación Institucional sea la encargada de realizar el monitoreo, seguimiento y evaluación de la propuesta, así como quién informa respecto a los resultados obtenidos al jerarca institucional.

Además, se requiere que la UPI implemente las acciones correspondientes en procura de orientar y promover una gestión institucional más acorde a las necesidades de las diferentes dependencias y que responda a la normativa externa.

5.6 Conclusiones y recomendaciones

Conclusiones:

- Se dispone de importantes insumos para implementar la propuesta óptimamente.
- Es evidente que en los cuatro ejes analizados se requiere realizar diversas mejoras, las cuales le permitan a la institución implementar una gestión más eficiente, eficaz y efectiva.
- Si bien es cierto, los productos de la UPI recibieron una calificación alta en cuanto a la satisfacción de los clientes internos, se debe prestar especial atención a los porcentajes que refirieron a las calificaciones de regular y malo.
- A parte de las mejoras que se deben realizar a los productos ofrecidos por la UPI, también, se requiere gestionar una adecuada divulgación de estos y un acompañamiento para su comprensión.

- Existe la necesidad de implementar, en el corto plazo, el seguimiento y evaluación de la propuesta.
- Se requiere disponer del aval de la Gerencia y el Consejo Directivo para implementar la propuesta mencionada en este capítulo

Recomendaciones

- Hacer uso óptimo de los insumos obtenidos en el diagnóstico que se presenta en esta investigación.
- Solicitar a todas las coordinaciones mencionadas en la propuesta y al personal encargado de procesos, mantener una participación activa de forma que abone a la mejora de los productos que ofrece la UPI.
- Que la persona quien implementará la propuesta, se relacione con las diferentes coordinaciones mencionadas en esta investigación y consulte exhaustivamente el detalle de las mejoras requeridas en los productos elaborados por la UPI.
- Que se haga un mejor aprovechamiento de los diferentes medios de comunicación del INEC, para dar a conocer los productos puestos a disposición por la UPI. Simultáneo a ello, se brinde un acompañamiento más a la medida, según las necesidades que presentan cada una de las dependencias en estudio.
- Que la persona quien implementará la propuesta, realice como mínimo un seguimiento y una evaluación anual de la propuesta.
- Disponer en el menor tiempo posible del aval de la Gerencia y el Consejo Directivo para implementar la propuesta.

Capítulo VI

Conclusiones y Recomendaciones

CONCLUSIONES:

Esta investigación fue realizada con el fin de, no solo, conocer cuál es el desempeño de la UPI en la gestión de la planificación del INEC, sino, además, ofrecer un aporte que contribuya a la mejora de los procesos de la UPI, para que se pueda desempeñar de una forma más asertiva en las funciones y actividades que impacta en los productos (bienes y servicios) que brinda el INEC a la sociedad costarricense.

Por consiguiente, cabe destacar que Costa Rica cuenta con políticas que regulan la gestión y administración de las instituciones del Estado, el caso del INEC, mediante las disposiciones de la Ley de Planificación Nacional N° 5525 y la ley 9694.

La Institución se encuentra en un proceso estructural, por lo cual resulta oportuno realizar el presente trabajo de investigación, con el fin de contribuir a la mejora de la gestión de la UPI.

La importancia de realizar el trabajo de investigación recae en que la UPI es la encargada, a nivel interno, de realizar diagnósticos, monitoreo, evaluaciones y recomendaciones para el cumplimiento de normativas y planes de desarrollo nacional.

La investigación abordó consultas de productos (bienes y servicios), brindados por la Unidad, así como sobre la asesoría que ofrece en los temas de Planificación, Control Interno, SEVRI y Procesos.

En los resultados se puede evidenciar un porcentaje alto de satisfacción con los productos (bienes y servicios) ofrecidos por la UPI, según los encuestados; sin embargo, pese a ello, existe una serie de falencias, las cuales requieren ser abordadas para poder contar con la mejora continua de los procesos que brinda la unidad.

Entre las oportunidades de mejora destacadas, se encuentra la falta de divulgación, poca definición de planes de acción y no existe mejora de los indicadores de control interno; asimismo, se carece de evaluaciones a corto plazo y muy poca difusión de resultados.

El trabajo se finaliza con una propuesta que pretende contribuir a la atención de la mejora en corto tiempo a algunas de las situaciones que aquejan a los encuestados, quienes reciben el servicio y quienes forman parte de las soluciones propuestas.

Por consiguiente, se destaca que el Estado, mediante la gestión pública, atiende sus responsabilidades de promover desarrollo económico y social del país, a través de la planificación. Sumado a ello, a nivel institucional, se buscan los mecanismos para poder llevar a cabo sus objetivos; esto por medio de los procesos operativos, los cuales orientan las funciones y, mediante ello, previene posibles situaciones adversas a futuro.

Finalmente, cabe mencionar que, la planificación estratégica constituye una herramienta de gestión clave en las instituciones, lo cual les permite establecer objetivos y tomar decisiones. Asimismo, colabora a una adecuada administración y función pública que beneficia a empresas privadas y al Estado costarricense.

RECOMENDACIONES

El proyecto de investigación propone determinar las oportunidades de mejora con las que cuenta la Unidad de Planificación. De modo tal, se plantean una serie de recomendaciones que resultan importantes de ejecutar, para atender las necesidades de la población encuestada y lograr una mejora continua de los procesos.

Existe una oportunidad de mejora, en los productos (bienes y servicio) que brinda la UPI dentro de la institución, misma que resulta ser de insumo para la sociedad costarricense.

Para lograr los objetivos trazados, se deben cumplir a cabalidad con la propuesta de objetivos, mediante las acciones específicas, las cuales resultan ser importantes para lograr una mejor gestión de la UPI y de la institución.

Se denota una falta en la gestión para obtener un mayor presupuesto que permita mejorar en aspectos de herramientas, las cuales faciliten a los usuarios del INEC desempeñarse mejor en sus labores.

Es importante implementar la propuesta en el trabajo de investigación aquí descrita, como parte de acciones estratégicas.

Se debe contar con compromiso, lo cual permitiría una mejor gestión; a la vez, se contribuye a alcanzar los objetivos propuestos. Tales acciones deben estar lideradas por el coordinador de la UPI.

Para finalizar, se sugiere implementar el método de control, evaluación y seguimiento, con el fin lograr resultados óptimos, los cuales tienen efectos e impactos importantes sobre la gestión.

BIBLIOGRAFÍA

Alcarraz, Samuel, (2016) Gerencia, Escuela mundial de líderes, Recuperado de:
<http://gerencia-lidersamuelalcarraz.blogspot.com/2011/03/que-es-gerenciar.html>

Armijo, Mariela. (2011). **Planificación estratégica e indicadores de desempeño en el sector público**. Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES). Santiago de Chile. Recuperado de :
https://www.cepal.org/ilpes/publicaciones/xml/8/44008/SM_69_MA.pdf

Barrantes Echavarría, Rodrigo, (2002). **Metodología de la investigación**. San José. EUNED, C.R.

Barrios, Sara. (2009). **Desarrollo del Estado y la conformación de la Administración Pública en Costa Rica de 1823 a 1917**. Diálogos, Revista Electrónica de Historia, ISSN: 1409-469X, Vol. 11 N° 1, febrero-agosto 2010. / pp.
<https://www.scielo.sa.cr/pdf/dreh/v11n1/a02v11n1.pdf>

Calderón Noguera, Donal F. Y Alvarado Castellanos, Julia, (2010). **El papel de la entrevista en la investigación sociolingüística**. Recuperado de:
<http://www.redalyc.org/pdf/3222/322227523002.pdf>

Cañas Escalante, Alberto (2015-2018). **Plan Nacional de Desarrollo**. San José, Costa Rica. MIDEPLAN.

Carrasco Castillo, M.; y García Bazand, G. (2018). **La gestión institucional y la calidad del aprendizaje de los estudiantes de educación primaria de la institución educativa**

“Cayetano Heredia Sánchez”, del distrito de San Juan de Lurigancho-Lima 2014.

Lima, Perú. Universidad Cesar Vallejo.

Casley y Kumar (1990). **Recopilación, análisis y uso de los datos de seguimiento y evaluación.** Madrid España.

Castellano Bohorquez, Hercilio (2010). **Planificación; Herramientas para enfrentar la complejidad, la incertidumbre y los conflictos.** (Edición 2 ampliada). Caracas.

Chavarría Morales, Adriana y Ugalde Montero, Mariela. (2011). **Propuesta estratégica para la planificación en las oficinas de recursos humanos de la Caja Costarricense.** (Trabajos de grado) Heredia, CR. Universidad Nacional.

CEPAL. (2016). Gestión de Datos de investigación. , recuperado de <https://www.cepal.org/es/notas/gestion-datos-investigacion-algunos-conceptos-basicos#:~:text=Se%20refiere%20a%20aquellas%20actividades,su%20creaci%C3%B3n%20hasta%20que%20se>

Díaz Llorca, C. (2013). **Propuesta para la Elaboración de un Plan Estratégico del Instituto Costarricense del Deporte y la Recreación.** (Trabajos de grado). Heredia, Costa Rica. Universidad Nacional.

Fernández-Ballesteros, R. (1992). **Introducción a la evaluación psicológica.** Madrid, España. Pirámide.

Figuroa M, Gustavo A. (2005). *La metodología de la elaboración de proyectos como una herramienta para el desarrollo cultural.* Serie Bibliotecología y Gestión de información N 7. Recuperado de: http://eprints.rclis.org/6761/1/serie_7.pdf

González Hidalgo, Liz Carolina, y Jiménez Arce, Yahaira. (2010). **Planificación Estratégica Hospitalaria orientada por resultados en la maximización de valor público. Caso Hospital San Vicente de Paúl.** (Trabajos de grado). Heredia, Costa Rica. Universidad Nacional.

Hernández Sampieri, R.; Fernández Collado, C.; y Baptista Lucio, P. (1997). **Metodología de la investigación.** (Quinta edición). México, CD. Recuperado de: https://www.esup.edu.pe/descargas/dep_investigacion/Metodologia%20de%20la%20investigacion%20ta%20Edici%C3%B3n.pdf

Hurtado, Jacqueline, (2000). **Metodología de la investigación.** Revista Caracas: Fundación Sypal. Recuperado de: <https://dariososafoula.files.wordpress.com/2017/01/hurtado-de-barrera-metodologicc81a-de-la-investigacioc81n-quic81a-para-la-comprensioc81nholicc81stica-de-la-ciencia.pdf>

Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC). Costa Rica. **Generalidades del INEC.** Recuperado de: <http://www.inec.go.cr/Web/Home/GeneradorPagina.aspx>

Instituto Nacional de Estadística y Censos (2014). Costa Rica. **Proyecto hacia una gestión por procesos.**

Instituto Nacional de Estadística y Censos (2015). Costa Rica. **Estudio integral para la reorganización administrativa y el fortalecimiento de las capacidades del talento humano del Instituto Nacional de Estadística y Censos.**

Lira, Luis (2006). **Revalorización de la planificación del desarrollo.** Santiago de Chile. Ilpes, Serie No.59.

Matus, Carlos (1987). **Política, Planificación y Gobierno**. Caracas, Venezuela ILPES.

Medina, Javier y Ortégón, Edgar (2006). **Manual de prospectivas y decisión estratégica bases teóricas e instrumentos para América Latina y el Caribe**. Santiago, de Chile. Ilpes, Serie No.51.

Ministerio de Planificación de Costa Rica. (2020). **Marco Legal del Sistema de Planificación de CR**. Recuperado de:
<https://documentos.mideplan.go.cr/alfresco/d/d/workspace/SpacesStore/6b5a94bb-517b-4a2d-a61c-3e8880507e87/Marco%20Legal%20Sistema%20de%20Planificacion.pdf?guest=true>

Muñiz, Luis. (2009). **Control presupuestario**. Recuperado de:
<https://books.google.co.cr/books?id=-nPGWEj5OfsC&printsec=frontcover&dq=presupuestar+y+controlar+conceptos&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwiF46Gq6fLUAhVB1CYKHTEvBGMQ6AEIIDA#v=onepage&q=presupuestar%20y%20controlar%20conceptos&f=false>

Picado Arce, Yuliana, Santamaría Varela, Ana y Varela Fonseca, Marcela. (2011). **Plan Operativo Institucional (P.O.I) del Consejo de Seguridad Vial**. Recuperado de:
<https://www.csv.go.cr/documents/10179/21098/Plan+Operativo+Institucional+2011-+Contralor%C3%ADa+General+de+la+Rep%C3%BAblica.pdf/335ca776-0913-4951-b2e6-779d9a1c3052>

Ruiz Muñoz, David. (2004). **Manual de Estadística**. San José, Costa Rica Eumed.net. ICAP.

Sandoval Torres, Carlos. (2010). ***Propuesta para implementar el proceso de Planificación institucional en el Consejo Nacional de Rehabilitación y Educación Especial CENARE.*** (Trabajos de grado). Heredia, Costa Rica. Universidad Nacional.

Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo, SENPLADES (2012). ***La Guía metodológica de planificación institucional.*** (Segunda edición). Quito, Ecuador. recuperado de: <https://docplayer.es/16287686-Guia-metodologica-de-planificacion-institucional.html>

Tamayo, Mario y Tamayo (2004). ***La investigación científica.*** (Cuarta edición). México. LIMUSA Noriega Editores. Recuperado de: <https://clea.edu.mx/biblioteca/Tamayo%20Mario%20-%20El%20Proceso%20De%20La%20Investigacion%20Cientifica.pdf>

Zonaeconomica.com (2010). ***“Concepto de Control”.*** Recuperado de: <http://www.zonaeconomica.com/control>

Zubizarreta, A. (1986) ***La aventura del trabajo intelectual. ¿Cómo estudiar e investigar?*** México. Fondo Educativo Interamericano.

ANEXOS

Anexo1. Encuesta estructurada aplicada a los actores.



Consulta sobre los insumos y productos / servicios

Código: ENE-EVA-F02
 Versión: 1.0
 Fecha pública: 2-04-2020

Inicio Instrucciones

El propósito de esta consulta es conocer su opinión con respecto a los insumos y productos / servicios que ofrece la Unidad de Planificación Institucional a fin de identificar las mejores potencialidades de nuestros procesos.

Identidad de gestión: Estadística continua: Nombre: Fecha:

Identifique el proceso clave 2 Identifique el insumo, producto o servicio 1. ¿Cómo es el insumo, producto o servicio? 2. ¿Ha utilizado el insumo, producto o servicio? 3. ¿Cómo califica el insumo, producto o servicio ofrecido por la UNIAI? 4. ¿Cuáles son las expectativas (necesidades y de Planificación Institucional)? (Indique cada insumo, producto o servicio considerando su utilidad, oportunidad y oportunidad. No indique) 5. ¿Cuáles son los requerimientos (necesidades y expectativas) con respecto al insumo, producto o servicio?

Insumo, producto o servicio	Proceso clave 2	Insumo / Producto / Servicio	SI / NO	SI / NO	1	2	3	4	5	Observaciones
1	Planificación estratégica	Plan Estratégico Institucional (PEI)	SI	SI	Condición en la pregunta 2					
1	Formulación del PAT	Formulario para la formulación del Plan Anual de Trabajo (PAT)	SI	SI	Condición en la pregunta 2					
1	Formulación del PAT	Formulario para la formulación del Plan de Gestión	SI	SI	Condición en la pregunta 2					
1	Formulación del PAT	Formulario Fichas de Indicador	SI	SI	Condición en la pregunta 2					
1	Formulación del PAT	Plan Mensual	SI	SI	Condición en la pregunta 2	NO				Condición en el siguiente ítem: producto o servicio
1	Formulación del PAT	Plan Anual de Trabajo (PAT)	SI	SI	Condición en la pregunta 2	SI				Condición en la pregunta 2
1	Formulación del PAT	Plan de acción	SI	SI	Condición en la pregunta 2	SI				Condición en la pregunta 2
1	Formulación del POI	Formulario Modelo de articulación plan presupuesto (MAPP)	SI	SI	Condición en la pregunta 2	NO				Condición en el siguiente ítem: producto o servicio
1	Formulación del POI	Plan Operativo Institucional (POI)	SI	SI	Condición en la pregunta 2	SI				Condición en la pregunta 2
1	Mejora y caracterización de procesos	Formulario para realizar el Diagrama de Eflujo	SI	SI	Condición en la pregunta 2	NO				Condición en el siguiente ítem: producto o servicio
1	Mejora y caracterización de procesos	Formulario para realizar la ficha de proceso	SI	SI	Condición en la pregunta 2	NO				Condición en el siguiente ítem: producto o servicio
1	Mejora y caracterización de procesos	Diagrama de Eflujo	SI	SI	Condición en la pregunta 2	SI				Condición en la pregunta 2
1	Mejora y caracterización de procesos	Fichas de proceso	SI	SI	Condición en la pregunta 2	SI				Condición en la pregunta 2
1	Revisión de documentos del SEIC	Formulario para evaluar la política institucional	NO		Condición en el siguiente ítem: producto o servicio					
1	Revisión de documentos del SEIC	Formulario para evaluar el presupuesto	NO		Condición en el siguiente ítem: producto o servicio					
1	Revisión de documentos del SEIC	Formulario para evaluar el procedimiento	NO		Condición en el siguiente ítem: producto o servicio					
1	Revisión de documentos del SEIC	Formulario para evaluar la información de trabajo	NO		Condición en el siguiente ítem: producto o servicio					
1	Revisión de documentos del SEIC	Libro de registro de políticas institucionales	NO		Condición en el siguiente ítem: producto o servicio					
1	Revisión de documentos del SEIC	Lineamiento	SI	SI	Condición en la pregunta 2	SI				Condición en la pregunta 2
1	Revisión de documentos del SEIC	Procedimiento	SI	SI	Condición en la pregunta 2	SI				Condición en la pregunta 2
1	Revisión de documentos del SEIC	Indicador	SI	SI	Condición en la pregunta 2	SI				Condición en la pregunta 2
1	Revisión de documentos del SEIC	Formulario	NO		Condición en el siguiente ítem: producto o servicio					
1	Revisión de documentos del SEIC	Libro de registro de documentos	SI	SI	Condición en la pregunta 2	SI				Condición en la pregunta 2
1	Implementación	Formulario para la captura de hechos	NO		Condición en el siguiente ítem: producto o servicio					
1	Implementación	Formulario para registrar los procesos implementados	SI	SI	Condición en la pregunta 2	SI				Condición en la pregunta 2
1	Implementación	Informe de análisis de hechos	NO		Condición en el siguiente ítem: producto o servicio					
1	Implementación	Reconocimiento	NO		Condición en el siguiente ítem: producto o servicio					
1	Implementación	Comunicación	NO		Condición en el siguiente ítem: producto o servicio					
1	Control de cambios en los documentos del SEIC	Formulario de solicitud de cambio en los documentos	NO		Condición en el siguiente ítem: producto o servicio					
1	Control de cambios en los documentos del SEIC	Actualización de documentos	NO		Condición en el siguiente ítem: producto o servicio					
1	Mejora continua	Proceso mejorado	SI	SI	Condición en la pregunta 2	NO				Condición en el siguiente ítem: producto o servicio
1	Mejora continua	Plan de mejora	SI	SI	Condición en la pregunta 2	NO				Condición en el siguiente ítem: producto o servicio
1	Mejora continua	Plan de mejora del POI	SI	SI	Condición en la pregunta 2	SI				Condición en la pregunta 2
1	Creación del Sistema de Control Interno	Necesaria de actualización del SI (Matriz de Riesgos)	SI	SI	Condición en la pregunta 2	SI				Condición en la pregunta 2
1	Creación del Sistema de Control Interno	Informe de la actualización de control interno	SI	SI	Condición en la pregunta 2	SI				Condición en la pregunta 2
1	Creación del Sistema de Control Interno	Informe del Índice de Transparencia Institucional del Poder Judicial (ITPI)	SI	SI	Condición en la pregunta 2	NO				Condición en el siguiente ítem: producto o servicio
1	Creación del Sistema de Control Interno	Informe del Índice de Calidad Institucional (ICI)	SI	SI	Condición en la pregunta 2	NO				Condición en el siguiente ítem: producto o servicio
1	Administración del riesgo institucional	Matriz de riesgo	SI	SI	Condición en la pregunta 2	NO				Condición en el siguiente ítem: producto o servicio
1	Administración del riesgo institucional	Informe de la implementación del SEIC	SI	SI	Condición en la pregunta 2	NO				Condición en el siguiente ítem: producto o servicio
1	Creación de proyectos	Formulario identificación y formulación de proyectos	SI	SI	Condición en la pregunta 2	SI				Condición en la pregunta 2
1	Monitoreo y seguimiento de procesos	Necesaria de monitoreo y seguimiento de procesos	SI	SI	Condición en la pregunta 2	NO				Condición en el siguiente ítem: producto o servicio
1	Monitoreo y seguimiento de procesos	Informe de monitoreo y seguimiento de procesos	SI	SI	Condición en la pregunta 2	SI				Condición en la pregunta 2
1	Monitoreo y seguimiento de planes y proyectos	Necesaria de monitoreo y seguimiento de planes y proyectos	SI	SI	Condición en la pregunta 2	SI				Condición en la pregunta 2
1	Monitoreo y seguimiento de planes y proyectos	Informe de monitoreo y seguimiento de planes y proyectos	SI	SI	Condición en la pregunta 2	NO				Condición en el siguiente ítem: producto o servicio
1	Monitoreo y seguimiento de planes y proyectos	Informe de monitoreo y seguimiento trimestral del Plan Operativo Institucional	SI	SI	Condición en la pregunta 2	SI				Condición en la pregunta 2
1	Monitoreo y seguimiento de planes y proyectos	Informe de monitoreo y seguimiento semestral del Plan Operativo Institucional	SI	SI	Condición en la pregunta 2	SI				Condición en la pregunta 2
1	Realización de planes y proyectos	Necesaria de realización de planes y proyectos	NO		Condición en el siguiente ítem: producto o servicio					
1	Realización de planes y proyectos	Informe de evaluación de planes y proyectos	NO		Condición en el siguiente ítem: producto o servicio					
1	Realización de planes y proyectos	Informe de evaluación anual del Plan Operativo Institucional	NO		Condición en el siguiente ítem: producto o servicio					
1	Asesoría en planificación	Asesoría en planificación	SI	SI	Condición en la pregunta 2	NO				Condición en el siguiente ítem: producto o servicio
1	Asesoría en procesos y mejora continua	Asesoría en procesos y mejora continua	SI	SI	Condición en la pregunta 2	SI				Condición en la pregunta 2
1	Asesoría SEIC	Asesoría SEIC	NO		Condición en el siguiente ítem: producto o servicio					
1	Asesoría Sistema de Control Interno	Asesoría Sistema de Control Interno	SI	SI	Condición en la pregunta 2	SI				Condición en la pregunta 2
1	Asesoría en Gestión de proyectos	Asesoría en Gestión de proyectos	SI	SI	Condición en la pregunta 2	NO				Condición en el siguiente ítem: producto o servicio
1	Asesoría monitoreo, seguimiento y evaluación (procesos, planes y proyectos)	Asesoría monitoreo, seguimiento y evaluación (procesos, planes y proyectos)	SI	SI	Condición en la pregunta 2	SI				Condición en la pregunta 2

5. En la línea general, ¿Cómo califica los insumos, productos o servicios de la Unidad de Planificación Institucional?

6. En la línea general, ¿Cómo califica las acciones de la Unidad de Planificación Institucional?

7. ¿Cuál dice insumo, producto o servicio necesita que se proporcionen para realizar su trabajo eficientemente? (Búsqueda)

	Consulta sobre los insumos y productos / servicios	Código: EVAL-EVAL-FO-03
		Versión: 1.0
		Rige a partir de: 03/04/2020

El propósito de esta consulta es conocer su opinión con respecto a los insumos y productos / servicios que ofrece la Unidad de Planificación Institucional que nos permita identificar las mejoras potenciales de nuestros procesos.

Proceso	Producto	Cliente externo	Cliente interno	SI / NO		Evaluación					
				SI	NO	Muy malo	Malo	Regular	Bueno	Muy bueno	
Planificación estratégica	Plan Estratégico Institucional (PEI)	X									
Planificación operativa	Plan Plurianual		X								
Planificación operativa	Plan Anual de Trabajo (PAT)		X								
Planificación operativa	Plan Operativo Institucional (POI)	X									
Planificación operativa	Planes de acción		X								
Mapeo y caracterización de procesos	Diagrama de flujo		X								
Mapeo y caracterización de procesos	Ficha de proceso		X								
Elaboración de documentos del SGD	Políticas institucionales	X	X								
Elaboración de documentos del SGD	Listado maestro de políticas institucionales										
Elaboración de documentos del SGD	Lineamiento		X								
Elaboración de documentos del SGD	Procedimiento		X								
Elaboración de documentos del SGD	Instructivo		X								
Elaboración de documentos del SGD	Formato		X								
Elaboración de documentos del SGD	Listado maestro de documentos		X								
Implementación	Análisis de brechas		X								
Implementación	Entrenamiento		X								
Implementación	Comunicado		X								
Control de cambio en los documentos del SGD	Actualización de documentos		X								
Verificación de procesos	Plan de mejora de procesos		X								
Mejora continua	Proceso mejorado		X								
Mejora continua	Plan de mejora		X								
Mejora continua	Plan de mejora del POI		X								
Gestión del Sistema de Control Interno	Informe de la autoevaluación de control interno		X								
Gestión del Sistema de Control Interno	Informe del Índice de Transparencia Institucional del Sector Público (ITSP)		X								
Gestión del Sistema de Control Interno	Informe del Índice de Gestión Institucional (IGI)		X								
Administración del riesgo institucional	Informe de la implementación del SEVRI		X								
Gestión de proyectos	Asesoría en Gestión de proyectos										
Monitoreo y seguimiento de procesos	Informes de monitoreo y seguimiento de procesos		X								
Monitoreo y seguimiento de planes y proyectos	Informes de monitoreo y seguimiento de planes y proyectos										
Monitoreo y seguimiento de planes y proyectos	Informes de monitoreo y seguimiento trimestral del Plan Operativo Institucional	X									
Monitoreo y seguimiento de planes y proyectos	Informes de monitoreo y seguimiento semestral del Plan Operativo Institucional	X									
Monitoreo y seguimiento de planes y proyectos	Informe de monitoreo y seguimiento semestral del Plan Anual de Trabajo		X								
Evaluación de procesos	Informe de evaluación de procesos		X								
Evaluación de planes y proyectos	Informe de evaluación de planes y proyectos										
Evaluación de planes y proyectos	Informe de evaluación anual del Plan Operativo Institucional	X									
Evaluación de planes y proyectos	Informe de evaluación anual del Plan Anual de Trabajo		X								
Evaluación de planes y proyectos	Informe de evaluación del Plan Estratégico Institucional	X	X								
Evaluación de planes y proyectos	Informe evaluación al plan acción (implementación) del SEVRI		X								
Evaluación de planes y proyectos	Informe evaluación al plan de mejora de SEVRI, derivado de la implementación.		X								
Evaluación de productos y servicios	Informe de evaluación de productos y servicios		X								
	Asesoría en planificación		X								
	Asesoría en estandarización y métodos		X								
	Asesoría SEVRI		X								
	Asesoría Sistema de Control Interno		X								
	Asesoría monitoreo, seguimiento y evaluación (procesos, planes y proyectos)		X								

y expectativas) para cada uno de estos insumos?

Anexo 2

Programación de trabajo por mes.

ACTIVIDADES	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO
Presentación del diseño	X			
Revisión de Lectores	X			
Capítulo I				
Tema de Investigación	X			
Planteamiento del Problema	X			
Objeto de Estudio	X			
Delimitación	X			
Justificación	X			
Estado de la Cuestión	X			
Antecedentes	X			
Normativa vigente	X			
Objetivos	X			
Capítulo II				
Marco Teórico	X			
Marco de Referencia	X			
Capítulo III				
Marco Metodológico	X			
Capítulo IV				
Hallazgos encontrados		X		
Capítulo V				
Propuesta de la Investigación			X	
Capítulo VI				
Conclusiones				X
Recomendaciones				X

Fuente: Elaboración propia.