



Instituto sobre Alcoholismo
y Farmacodependencia

Desarrollo Institucional
Proceso de Planificación

Informe Institucional

Índice de Capacidad de
Gestión: Ejercicio Interno
2022

Análisis de resultados y oportunidades de mejora

Elaborado por:
Grace Madriz Porras

Revisado por:
Douglas Mata Pernudi

Junio 2022

Tabla de contenido

Introducción	1
Metodología	2
Resultados: Índice de Capacidad de Gestión 2021	4
Estrategia y Estructura:	5
Procesos e Información.....	6
Liderazgo y Cultura.....	6
Competencias y Equipos	7
Ejercicio Interno: Índice de Capacidad de Gestión 2022	9
Resultados Ejercicio Interno: Índice de Capacidad de Gestión 2022	10
Estrategia y Estructura:	10
Procesos e Información.....	11
Liderazgo y Cultura.....	12
Competencias y Equipos	13
Comparativo 2021 – 2022	14
Recomendaciones Generales de la Contraloría General de la República	15
Oportunidades de mejora y recomendaciones	17
Estrategia y Estructura:	18
Procesos e Información:.....	20
Liderazgo y Cultura.....	20
Competencias y Equipos:	22
Conclusiones	25
Anexo 1: Responsables sugeridos para atender las recomendaciones.	27

Introducción

El presente documento refiere a un análisis de los resultados obtenidos por parte del Instituto de Alcoholismo y Farmacodependencia (IAFA) en el ejercicio que realiza anualmente la Contraloría General de la República (CGR) sobre el Índice de Capacidad de Gestión (ICG).

Cabe indicar que el análisis de resultados comprende el año 2021, donde la CGR realiza el ejercicio en 282 instituciones públicas, y por su parte el año 2022 corresponde a un ejercicio interno del IAFA, esto se debe a que en el presente año, la CGR brinda un espacio a las instituciones públicas para que puedan establecer un proceso de mejora a partir de los resultados obtenidos previamente y así implementar acciones que fortalezcan la capacidad de gestión institucional para atender las funciones asignadas y alcanzar los resultados esperados.

Se incluye como parte del presente documento la metodología que utiliza la CGR para la medición del ICG y su estructura, seguidamente se muestra de manera resumida los resultados obtenidos en cada año, así también el comparativo de ambos periodos (2021-2022).

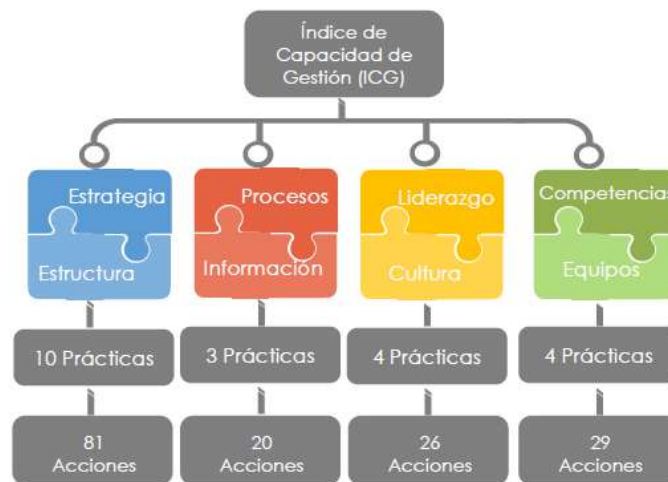
Finalmente se detalla las oportunidades de mejora y recomendaciones respectivas, donde en el Anexo 1 se realiza las sugerencias respecto a los responsables, esto con el fin de tener insumos que permitan construir planes de acción para cumplir con lo señalado por la CGR.

Metodología

El Índice de Capacidad de Gestión que promueve la Contraloría General de la República tiene como objetivo, determinar la capacidad de gestión de las instituciones públicas mediante la medición del nivel de madurez que tienen las instituciones, entes y órganos públicos para generar valor público por medio de sus funciones, objetivos y resultados perseguidos¹.

El ICG se conforma por cuatro dimensiones que refieren a una cantidad de prácticas que a su vez se conforman de acciones, la distribución se observa en la siguiente imagen:

Ilustración 1. Estructura del ICG establecida por la CGR¹.



Cada acción es consultada a las organizaciones del Sector Público, mediante un instrumento de recolección de datos en Excel, en la cual se ingresan respuestas cerradas de Sí o No, y acorde a las respuestas y evidencias que se presenten, es posible aplicar un modelo de madurez que considera las dimensiones que evalúa dicho índice.

Cabe mencionar que, el modelo establece que se puede avanzar al siguiente nivel de madurez siempre y cuando se cumpla con la totalidad de acciones o requerimientos del nivel anterior, lo cual se conoce como filosofía de “piso completo”.

Es decir, el grado de madurez de cada una de las prácticas estará supeditado al nivel de implementación de cada una de las acciones. Por su parte, el grado de madurez de la dimensión será reflejo del nivel de madurez menor que se posea en las prácticas que la conforman. Y el nivel de madurez del ICG resulta del grado de madurez menor obtenido de las cuatro dimensiones¹.

Las categorías son las siguientes:

¹ Contraloría General de la República. División de Fiscalización Operativa y Evaluativa. Instructivo del Índice de Capacidad de Gestión (ICG). 2021.

Nivel de Madurez	Descripción
Inicial	Existe(n) alguna(s) de las acciones e iniciativas que fomenta la práctica, descritas para el nivel novato, pero no todas las de dicho nivel.
Novato	En desarrollo de los elementos básicos de los Modelos de Gestión (gestión para resultados, de calidad, riesgos y control interno).
Competente	Se comunica y asegura la comprensión al personal y se vincula a la estrategia institucional (razón de ser institucional y los requerimientos de las partes interesadas).
Avanzado	Se mejora continuamente la práctica con base en datos y capitalización de aprendizajes.
Óptimo	Se toman decisiones en relación con la práctica, basadas en información actualizada mediante el uso de tecnologías de información.

De manera adicional, las instituciones deberán elaborar un expediente de evidencias, para las acciones que indiquen de manera afirmativa su cumplimiento, en dicha herramienta se deben incorporar los documentos probatorios.

Finalmente, una vez completado el ejercicio, cada organización a través de la persona asignada como enlace institucional envía el instrumento completo a la CGR, entidad que revisa y emite un informe a nivel nacional de los resultados, así también traslada un oficio a los jefes institucionales con recomendaciones de acuerdo a sus resultados.

Resultados: Índice de Capacidad de Gestión 2021

En el año 2021, el IAFA cumple con la aplicación del ICG según los requerimientos establecidos por la CGR, para ello fue solicitada la participación de las coordinaciones de Desarrollo Institucional, Servicios Jurídicos, Área Técnica y Área de Apoyo.

Las respuestas recibidas por parte de las coordinaciones, fueron analizadas y evaluadas por la unidad de Planificación a partir de los documentos probatorios que a su vez permite construir el expediente del ejercicio respectivo.

Como resultado general, el IAFA se califica en el nivel de madurez “Novato”, esto debido a la filosofía de “piso completo” que aplica la CGR, donde es posible avanzar cuando se cumpla con la totalidad de acciones o requerimientos del nivel anterior.

En el siguiente cuadro, se muestra el nivel alcanzado en el año 2021 por dimensión evaluada:

Dimensiones	Cantidad de prácticas	Nivel menor de madurez alcanzado
Estrategia y Estructura	10	Competente
Procesos e Información	3	Avanzado
Liderazgo y Cultura	4	Competente
Competencias y Equipos	4	Novato

A partir de lo anterior, se muestra que la dimensión que tiene mayor cantidad de prácticas asociadas, es decir “Estrategia y Estructura” se encuentra en el nivel de competente, al igual que la de “Liderazgo y Cultura”.

Por su parte, la dimensión de “Procesos e Información” para el año 2021, es la única que alcanza un nivel avanzado y, por el contrario, en el nivel novato se ubica la última dimensión del ICG que se denomina “Competencias y Equipos”, esto coincide con el porcentaje promedio a nivel nacional donde un 59,9% de las organizaciones consultadas aplican y tienen la documentación probatoria de dicha dimensión, siendo el porcentaje más bajo de cumplimiento respecto a las otras dimensiones que conforman la estructura del ICG.

Para realizar un análisis detallado, se hace necesario conocer cuál es el posicionamiento de las prácticas que se asocian a cada dimensión, para determinar cuáles de manera prioritaria es posible intervenir o bien deben de mantenerse las buenas prácticas aplicadas, para consolidar su posición en el nivel competente, el cual sería el siguiente nivel que se buscaría alcanzar por parte del IAFA.

Estrategia y Estructura:

La dimensión contempla los siguientes objetivos:

- **Estrategia:** Orientar el quehacer institucional mediante la definición de acciones sistemáticas vinculadas con los fines institucionales y los requerimientos de las partes interesadas, con el fin de obtener la generación de valor público.
- **Estructura:** Organizar la entidad mediante la definición de las unidades y los puestos requeridos para asegurar el cumplimiento de la estrategia institucional.

En este caso, en el siguiente cuadro se observa las prácticas que no se cumple su aplicación y de manera adicional no se tiene registro de documentos probatorios, cabe indicar que las mismas se señalan en el nivel de madurez al que corresponde su medición respectivamente:

Dimensiones	Nivel de madurez	Prácticas sin cumplir/sin documentos probatorios	Nivel menor de madurez alcanzado*
Estrategia y Estructura	Inicial		Competente
	Novato		
	Competente		
	Avanzado	Práctica 3 Práctica 4 Práctica 6	
	Óptimo	Práctica 10	

*El nivel madurez se alcanza cuando la totalidad de prácticas de dicho nivel registran cumplimiento y la documentación probatoria respectiva.

Según la información mostrada, las siguientes prácticas requieren ser cumplidas para alcanzar el nivel avanzado:

Práctica 3: Planificación para orientar la gestión financiera:

- Acción: EE.3.7. Se llevan a cabo acciones de mejora continua de la planificación que orienta la gestión financiera, basadas en datos y/o la capitalización de aprendizajes.

Práctica 4: Planificación para orientar la gestión del potencial humano:

- Acción: EE.4.6 Se llevan a cabo acciones de mejora continua de la planificación que orienta la gestión del potencial humano, basadas en datos y/o la capitalización de aprendizajes.

Práctica 6: Planificación para orientar la gestión de activos:

- Acción: EE.6.6. Se llevan a cabo acciones de mejora continua de la planificación que orienta la gestión de activos, basadas en datos y/o la capitalización de aprendizajes.

Procesos e Información

Los objetivos que considera la segunda dimensión del ICG son los siguientes:

- **Procesos:** Definir, de forma sistemática e integrada, las actividades o eventos que delimitan el accionar institucional con la estrategia, con el fin de asegurar la consecución de los bienes y servicios requeridos por las partes interesadas.
- **Información:** Disponer de la información interna y externa requerida para el funcionamiento de los procesos institucionales, mediante los mecanismos que garanticen su seguridad (confidencialidad, integridad y disponibilidad) y calidad (confiabilidad, oportunidad y utilidad) a efecto de apoyar la transparencia, la rendición de cuentas y la toma de decisiones.

En el siguiente cuadro se observa la práctica que no se cumple en su aplicación y de manera adicional no se tiene registro de documentos probatorios, cabe indicar que las misma se señalan en el nivel de madurez al que corresponde su medición respectivamente:

Dimensiones	Nivel de madurez	Prácticas sin cumplir/sin documentos probatorios	Nivel menor de madurez alcanzado*
Procesos e Información	Inicial		Avanzado
	Novato		
	Competente		
	Avanzado		
	Óptimo	Práctica 3	

*El nivel madurez se alcanza cuando la totalidad de prácticas de dicho nivel registran cumplimiento y la documentación probatoria respectiva.

Según la información mostrada, la siguiente práctica requiere ser cumplida y documentada para alcanzar el nivel óptimo:

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

- Acción: PI.3.6. Se toman decisiones en relación con la gestión de la información que facilite la participación y la rendición de cuentas a las partes interesadas, basadas en información actualizada mediante el uso de tecnologías de información.

Liderazgo y Cultura

Los objetivos que busca esta dimensión son los siguientes:

- **Liderazgo:** Guiar las acciones institucionales mediante la motivación, el acompañamiento, el reconocimiento y empoderamiento del personal para asegurar la consecución de los objetivos, metas e indicadores clave que generen valor público.
- **Cultura:** Orientar el comportamiento de los miembros de la entidad, por medio de la definición y promoción de valores, creencias orientadoras, formas de pensamiento y actuación, con el fin de aportar calidad, resultados y bienestar social mediante sus productos y servicios institucionales.

En el siguiente cuadro se observa las prácticas que no se cumple su aplicación y de manera adicional no se tiene registro de documentos probatorios, cabe indicar que las mismas se señalan en el nivel de madurez a que corresponde su medición respectivamente:

Dimensiones	Nivel de madurez	Prácticas sin cumplir/sin documentos probatorios	Nivel menor de madurez alcanzado*
Liderazgo y Cultura	Inicial		Competente
	Novato		
	Competente		
	Avanzado	Práctica 2	
	Óptimo	Práctica 1 Práctica 3 Práctica 4	

*El nivel madurez se alcanza cuando la totalidad de prácticas de dicho nivel registran cumplimiento y la documentación probatoria respectiva.

Según la información mostrada, la siguiente práctica requiere ser cumplida para alcanzar el nivel avanzado:

Práctica 2: Liderazgo mediante el empoderamiento del personal:

- Acción: LC.2.4 Se lleva a cabo un proceso de mejora continua de las acciones ejecutadas a nivel institucional para empoderar al personal, basado en datos y/o la capitalización de aprendizajes.

Competencias y Equipos

Los objetivos que considera la dimensión de Competencias y Equipos son los siguientes:

1. **Competencias:** Desarrollar al personal mediante el fortalecimiento de los conocimientos, habilidades y destrezas necesarios para el logro de los procesos, productos y servicios de calidad, acordes con los requerimientos de las partes interesadas.
2. **Equipos:** Potenciar las habilidades de trabajo en equipo mediante la incorporación de técnicas colaborativas, con el fin de fomentar la efectividad, la innovación, la mejora continua y el aporte en la consecución de los objetivos institucionales.

De acuerdo con los resultados obtenidos, la dimensión de competencias y equipos para el año 2021, de cuatro prácticas que conforman la dimensión de Competencias y Equipos, solamente la práctica número 1 no fue posible completar la documentación para respaldar el cumplimiento para el periodo evaluado.

En el siguiente cuadro se observa la práctica en la que no se cumple su aplicación y de manera adicional no se tiene registro de documentos probatorios, cabe indicar que la misma se señala en el nivel de madurez a que corresponde su medición respectivamente:

Dimensiones	Nivel de madurez	Prácticas sin cumplir/sin documentos probatorios	Nivel menor de madurez alcanzado*
Competencias y Equipos	Inicial		Novato
	Novato	Práctica 1	
	Competente		
	Avanzado	Práctica 2	
	Óptimo	Práctica 3 Práctica 4	

*El nivel madurez se alcanza cuando la totalidad de prácticas de dicho nivel registran cumplimiento y la documentación probatoria respectiva.

Según la información mostrada, la siguiente práctica requiere ser cumplida para alcanzar el nivel competente:

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

- Acción: CE.1.4 Las competencias institucionales se encuentran alineadas a los objetivos y metas institucionales (Estrategia institucional).

Ejercicio Interno: Índice de Capacidad de Gestión 2022

Para el año 2022, la CGR realiza un comunicado formal a través del oficio DFOE-CAP-0549, en el cual informa que en el año en curso no se realizará la medición a nivel nacional del Índice de Capacidad de Gestión (ICG), con el propósito de que las instituciones puedan avanzar con el proceso de mejora de los resultados obtenidos en el año 2021, estableciendo los análisis internos respectivos para implementar prácticas que fortalezcan su capacidad de gestión.

Al respecto, y atendiendo la solicitud de la CGR, se realiza un ejercicio interno que consiste en volver a aplicar la herramienta del ICG, en el cual se amplía la consulta a la unidad de la Contraloría de Servicios, manteniendo también la solicitud de información a las coordinaciones de Desarrollo Institucional, Área de Apoyo, Área Técnica y Servicios Jurídicos.

La solicitud formal se plantea mediante los oficios DI-050-04-2022 y DI-051-04-2022, donde se incluye las instrucciones para completar la herramienta, los medios establecidos para el aporte de documentación probatoria y la fecha límite para hacer el envío respectivo, la cual fue definida para el viernes 06 de mayo de 2022.

De manera concreta, el aporte de información se realizó de la siguiente manera según cada unidad:

- **Área de Apoyo:** Se recibe el formulario el día miércoles 03 de mayo de 2022, vía correo electrónico. Al respecto, se solicita subsanar algunos aspectos encontrados a raíz de la revisión de la herramienta remitida, asimismo, se recuerda a la coordinación el aporte de la documentación de evidencia que corresponda al periodo en estudio (2021) o bien las oportunidades de mejora identificadas, ya que en la mayor parte de la herramienta únicamente se completó la columna de respuesta indicando “Sí o No”. Adicionalmente se amplía el plazo de respuesta, sin embargo, no se obtiene documentación adicional, por tanto, para el ejercicio se considera la herramienta recibida el 03 de mayo.

Cabe mencionar que, en el caso de la dimensión de Competencias y Equipos y la práctica 5 de la dimensión de Estrategia y Estructura, la información ingresada es conforme a los requerimientos establecidos en el oficio DI-050-04-2022, solo queda pendiente la entrega de los documentos indicados en la herramienta.

- **Servicios Jurídicos:** Se recibe la herramienta y documentación de evidencia, mediante oficio SJ-149-05-22 el día miércoles 04 de mayo de 2022. La información enviada por la unidad cumple con los requerimientos establecidos en el oficio DI-050-04-2022.
- **Desarrollo Institucional:** Se recibe la herramienta y documentación de evidencia, mediante oficio DI-053-04-2022 el día jueves 05 de mayo de 2022. La información enviada por la unidad cumple con los requerimientos establecidos en el oficio DI-050-04-2022.

- **Área Técnica:** Se recibe la herramienta el día viernes 06 de mayo de 2022, mediante oficio AT-0123-05-2022. La información recibida, al igual que el periodo anterior, comprende únicamente respuestas afirmativas, todas asociadas a un nivel óptimo o máximo de cumplimiento, pero no se acompaña de la mención o envío de documentos probatorios o bien el señalamiento de las oportunidades de mejora identificadas, es decir no se evidencia el cumplimiento por parte de la Coordinación de lo señalado en la herramienta.
- **Contraloría de Servicios:** Se recibe mediante oficio CS-28-05-2022 el día viernes 06 de mayo de 2022 la herramienta y un archivo adjunto que refiere a un listado de documentación de evidencia por cada acción. La información enviada por la unidad cumple con los requerimientos establecidos en el oficio DI-051-04-2022.

De acuerdo con la información recibida, en el siguiente cuadro, se muestra el nivel alcanzado en el año 2022 por dimensión evaluada:

Dimensiones	Cantidad de prácticas	Nivel menor de madurez alcanzado
Estrategia y Estructura	10	Competente
Procesos e Información	3	Avanzado
Liderazgo y Cultura	4	Competente
Competencias y Equipos	4	Competente

De manera resumida, se logra alcanzar el nivel Competente, esto de acuerdo con la información recibida, evidenciada y analizada.

Resultados Ejercicio Interno: Índice de Capacidad de Gestión 2022

Estrategia y Estructura:

La dimensión contempla los siguientes objetivos:

- **Estrategia:** Orientar el quehacer institucional mediante la definición de acciones sistemáticas vinculadas con los fines institucionales y los requerimientos de las partes interesadas, con el fin de obtener la generación de valor público.
- **Estructura:** Organizar la entidad mediante la definición de las unidades y los puestos requeridos para asegurar el cumplimiento de la estrategia institucional.

En este caso, en el siguiente cuadro se observa las prácticas que no se cumple su aplicación y de manera adicional no se tiene registro de documentos probatorios, cabe indicar que las mismas se señalan en el nivel de madurez al que corresponde su medición respectivamente:

Dimensiones	Nivel de madurez	Prácticas sin cumplir/sin documentos probatorios	Nivel menor de madurez alcanzado*
Estrategia y Estructura	Inicial		Competente
	Novato		
	Competente		
	Avanzado	Práctica 3 Práctica 4 Práctica 6	
	Óptimo	Práctica 10	

*El nivel madurez se alcanza cuando la totalidad de prácticas de dicho nivel registran cumplimiento y la documentación probatoria respectiva.

Según la información mostrada, las siguientes prácticas requieren ser cumplidas para alcanzar el nivel avanzado:

Práctica 3: Planificación para orientar la gestión financiera:

- Acción: EE.3.7. Se llevan a cabo acciones de mejora continua de la planificación que orienta la gestión financiera, basadas en datos y/o la capitalización de aprendizajes.

Práctica 4: Planificación para orientar la gestión del potencial humano:

- Acción: EE.4.6 Se llevan a cabo acciones de mejora continua de la planificación que orienta la gestión del potencial humano, basadas en datos y/o la capitalización de aprendizajes.

Práctica 6: Planificación para orientar la gestión de activos:

- Acción: EE.6.6. Se llevan a cabo acciones de mejora continua de la planificación que orienta la gestión de activos, basadas en datos y/o la capitalización de aprendizajes.

Procesos e Información

Los objetivos que considera la segunda dimensión del ICG son los siguientes:

- **Procesos:** Definir, de forma sistemática e integrada, las actividades o eventos que delimitan el accionar institucional con la estrategia, con el fin de asegurar la consecución de los bienes y servicios requeridos por las partes interesadas.
- **Información:** Disponer de la información interna y externa requerida para el funcionamiento de los procesos institucionales, mediante los mecanismos que garanticen su seguridad (confidencialidad, integridad y disponibilidad) y calidad (confiabilidad, oportunidad y utilidad) a efecto de apoyar la transparencia, la rendición de cuentas y la toma de decisiones.

En el siguiente cuadro se observa la práctica que no se cumple en su aplicación y de manera adicional no se tiene registro de documentos probatorios, cabe indicar que las misma se señalan en el nivel de madurez al que corresponde su medición respectivamente:

Dimensiones	Nivel de madurez	Prácticas sin cumplir/sin documentos probatorios	Nivel menor de madurez alcanzado*
Procesos e Información	Inicial		Avanzado
	Novato		
	Competente		
	Avanzado		
	Óptimo	Práctica 3	

*El nivel madurez se alcanza cuando la totalidad de prácticas de dicho nivel registran cumplimiento y la documentación probatoria respectiva.

Según la información mostrada, la siguiente práctica requiere ser cumplida y documentada para alcanzar el nivel óptimo:

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

- Acción: PI.3.6. Se toman decisiones en relación con la gestión de la información que facilite la participación y la rendición de cuentas a las partes interesadas, basadas en información actualizada mediante el uso de tecnologías de información.

Liderazgo y Cultura

Los objetivos que busca esta dimensión son los siguientes:

- **Liderazgo:** Guiar las acciones institucionales mediante la motivación, el acompañamiento, el reconocimiento y empoderamiento del personal para asegurar la consecución de los objetivos, metas e indicadores clave que generen valor público.
- **Cultura:** Orientar el comportamiento de los miembros de la entidad, por medio de la definición y promoción de valores, creencias orientadoras, formas de pensamiento y actuación, con el fin de aportar calidad, resultados y bienestar social mediante sus productos y servicios institucionales.

En el siguiente cuadro se observa las prácticas que no se cumple su aplicación y de manera adicional no se tiene registro de documentos probatorios, cabe indicar que las mismas se señalan en el nivel de madurez a que corresponde su medición respectivamente:

Dimensiones	Nivel de madurez	Prácticas sin cumplir/sin documentos probatorios	Nivel menor de madurez alcanzado*
Liderazgo y Cultura	Inicial		Competente
	Novato		
	Competente		
	Avanzado	Práctica 2	
	Óptimo	Práctica 1 Práctica 3 Práctica 4	

*El nivel madurez se alcanza cuando la totalidad de prácticas de dicho nivel registran cumplimiento y la documentación probatoria respectiva.

Según la información mostrada, la siguiente práctica requiere ser cumplida para alcanzar el nivel avanzado:

Práctica 2: Liderazgo mediante el empoderamiento del personal:

- Acción: LC.2.4 Se lleva a cabo un proceso de mejora continua de las acciones ejecutadas a nivel institucional para empoderar al personal, basado en datos y/o la capitalización de aprendizajes.

Competencias y Equipos

Los objetivos que considera la dimensión de Competencias y Equipos son los siguientes:

- **Competencias:** Desarrollar al personal mediante el fortalecimiento de los conocimientos, habilidades y destrezas necesarios para el logro de los procesos, productos y servicios de calidad, acordes con los requerimientos de las partes interesadas.
- **Equipos:** Potenciar las habilidades de trabajo en equipo mediante la incorporación de técnicas colaborativas, con el fin de fomentar la efectividad, la innovación, la mejora continua y el aporte en la consecución de los objetivos institucionales.

De acuerdo con los resultados obtenidos, la dimensión de competencias y equipos para este periodo, se logra avanzar al siguiente nivel de madurez denominado competente, esto se respalda en que durante el año en revisión (2021) se generan importantes avances para el cambio del modelo de evaluación del desempeño institucional, el cual llega a evidenciar que actualmente la organización alinea las competencias de los colaboradores con la estrategia institucional, considerando que gran parte de su desempeño se evalúa a partir del cumplimiento y aportes a las metas y objetivos institucionales, además contempla el seguimiento a través del acuerdo de compromiso y periodo de seguimiento que establece el nuevo modelo.

En la misma línea, en el siguiente cuadro se observa las prácticas en la que no se cumple su aplicación y de manera adicional no se tiene registro de documentos probatorios, cabe indicar que las mismas se señalan en el nivel de madurez a que corresponde su medición respectivamente:

Dimensiones	Nivel de madurez	Prácticas sin cumplir/sin documentos probatorios	Nivel menor de madurez alcanzado*
Competencias y Equipos	Inicial		Competente
	Novato		
	Competente		
	Avanzado	Práctica 3	
	Óptimo	Práctica 1 Práctica 2 Práctica 4	

*El nivel madurez se alcanza cuando la totalidad de prácticas de dicho nivel registran cumplimiento y la documentación probatoria respectiva.

Según la información mostrada, la siguiente práctica requiere ser cumplida para alcanzar el nivel Avanzado:

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

- Acción: CE.3.6. Se lleva a cabo una mejora continua de las acciones de formación y desarrollo del personal, basada en datos y/o la capitalización de aprendizajes

Comparativo 2021 – 2022

En el siguiente cuadro se visualiza el nivel de madurez alcanzado para el ejercicio interno del año 2022 el cual corresponde al nivel competente, logrando pasar al siguiente nivel respecto a los resultados obtenidos en el año 2021.

Dimensiones	Cantidad de prácticas	2021	2022
		Nivel menor de madurez alcanzado	Nivel menor de madurez alcanzado
Estrategia y Estructura	10	Competente	Competente
Procesos e Información	3	Avanzado	Avanzado
Liderazgo y Cultura	4	Competente	Competente
Competencias y Equipos	4	Novato	Competente

Recomendaciones Generales de la Contraloría General de la República

A partir del Informe de Seguimiento de la Gestión Pública N°DFOE-CAP-SGP-00006-2021, el cual surge con el análisis de información obtenida por parte de 282 instituciones públicas, la CGR plantea las siguientes sanas prácticas y aprendizajes, que pretenden servir de guía para mejorar la capacidad de gestión de las instituciones públicas:

Ilustración 2. Sanas prácticas y Aprendizajes²



A continuación, se presenta el detalle de cada práctica señalada en el informe de la CGR²:

1. **Conformación de equipos de trabajo:** La conformación de equipos de trabajo para realizar la aplicación del instrumento de autodiagnóstico sobre la capacidad de gestión institucional, consiste en un paso imprescindible que deben realizar las instituciones para que el diagnóstico sea participativo, transparente y objetivo. Este aprendizaje adquiere mayor relevancia para las instituciones que ejecutan sus funciones a lo largo del territorio nacional, por cuanto les permite conocer la capacidad de gestión en todos los niveles de la organización.
2. **Organización de la información:** La conformación del expediente que respalda la aplicación de prácticas a nivel institucional en los diferentes temas abordados en la autoevaluación, facilita el acceso a la información; así como, el seguimiento periódico por parte de la Administración Activa y la Auditoría Interna, con el objeto de avanzar en la capacidad de gestión institucional.

² Contraloría General de la República. División de Fiscalización Operativa y Evaluativa. Área de Fiscalización para el Desarrollo de Capacidades. Informe de Seguimiento de la Gestión Pública N°DFOE-CAP-SGP-00006-2021. Página. 5.

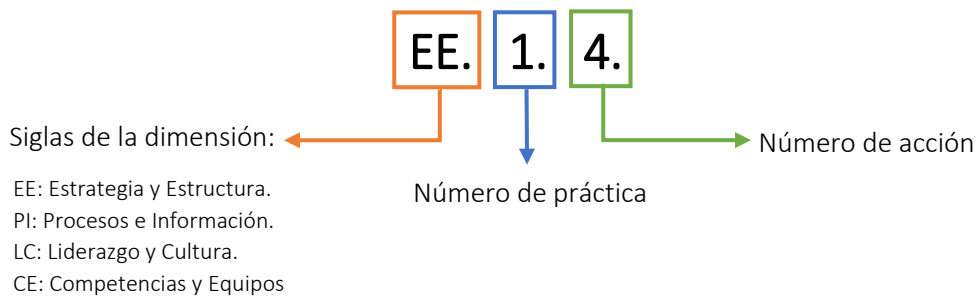
3. **Visión estratégica y perspectiva de corto plazo:** La implementación e interiorización institucional de la visión estratégica y la perspectiva de corto plazo permiten: guiar y alinear a toda la entidad hacia una misma dirección; facilita la toma de decisiones y define los límites dentro de los cuales se desarrollarán los esfuerzos institucionales. El avance en esta práctica puede estar asociado al cumplimiento de las directrices y los lineamientos emitidos por el Ente Rector en materia de planificación, así como la interiorización y aplicación de la normativa legal y técnica respectiva
4. **Implementación del enfoque de calidad en los sistemas de gestión institucional:** La instauración del enfoque de calidad en los sistemas de gestión institucional fortalece de manera estructurada la capacidad de gestión por medio de la identificación continua de las necesidades de los usuarios, la manera en la que se atienden esas necesidades a través de los procesos institucionales, así como con la formulación de las conformidades, los beneficios que se desean lograr y las actividades de control, vinculado todo esto con procesos de mejora continua.
5. **Labores de las comisiones de ética institucionales para minimizar los riesgos de integridad:** La formulación de los planes de trabajo para instaurar la ética en los sistemas de gestión institucionales, y la ejecución periódica de acciones de interiorización en el personal, resultan mecanismos imprescindibles para el fortalecimiento de la cultura organizacional basada en principios y comportamientos éticos y el combate de la materialización de los riesgos de integridad en las instituciones del sector público costarricense.
6. **Utilización de la información de los seguimientos y evaluaciones del desempeño:** La información generada de los procesos de seguimiento y evaluación del desempeño, sirve como insumo a las entidades del sector público costarricense para mejorar los procesos institucionales y las actividades formativas, que propicien el desarrollo de capacidades técnicas y blandas; así como el cierre de brechas identificadas en el personal.
7. **Formulación y ejecución de planes de acción para mejorar las prácticas con mayor brecha:** El autoanálisis e identificación de las dimensiones, prácticas y acciones donde se requieren mayores esfuerzos por parte de la organización para mejorar su capacidad de gestión es importante para que la organización logre avanzar en su preparación para la mejora en la gestión de los bienes y servicios que ofrece a la ciudadanía.

Oportunidades de mejora y recomendaciones

En el presente apartado, se presentan las oportunidades de mejora y recomendaciones específicas identificadas según cada dimensión. Con el fin de ubicar de manera sencilla la práctica y acción específica se presenta el siguiente formato:

1. Nombre de la dimensión.
 - Oportunidad de mejora, al final se muestra (Referencia: código de la acción).
 - Recomendación.

La manera adecuada de interpretar la acción de referencia es la siguiente, se presenta el ejemplo de la Acción EE.1.4.



En el Excel de la herramienta del Índice que fue autocompletada por las unidades, se visualiza de la siguiente manera:

Dimensión 1: Estrategia y Estructura			
Práctica N° 1 Orientación de la acción institucional hacia un enfoque de generación de valor público			
Propósito	Establecer las acciones esenciales para orientar la formulación de una estrategia institucional que promueva la generación de valor público.		
Acciones implementadas:	Respuesta	Categoría de la acción	Observaciones
1 Se establecen las siguientes acciones previas a la formulación de la estrategia institucional centrada en el valor público:			

Adicionalmente, en el Anexo 1 se visualiza por cada recomendación un listado de responsables sugeridos para realizar el abordaje de lo señalado, cabe destacar que estos pueden modificarse según sus competencias y funciones.

Estrategia y Estructura:

- Se requiere fortalecer el enfoque de generación de valor público a nivel organizacional, propiciando el uso de información actualizada. (Referencia: Acción EE.1.4.)

Recomendación:

- Promover la utilización de datos asociados a las investigaciones como aporte e insumo para la formulación de políticas públicas.
 - Potenciar la generación de valor público al concretar estudios que permitan determinar la magnitud de consumo, cuyos resultados sean actualizados periódicamente y apoyen la toma de decisiones y la formulación de políticas públicas, así también mejorar continuamente en la prestación de servicios.
- No se identifica o evidencia que la toma de decisiones en relación la planificación que orienta la gestión del potencial humano se realice mediante el uso de tecnologías de información. (Referencia: Acción EE.4.7.)

Recomendación:

- Analizar alternativas que permitan la automatización de los procedimientos que se llevan a cabo en Gestión Humana, así como la búsqueda de recursos que permitan invertir en tecnologías de información para este fin.
- Necesidad de fortalecer la comunicación en todos los niveles de la organización respecto a la planificación que orienta la gestión de tecnologías de información y se asegure su comprensión. (Referencia: Acción EE. 5.4.)

Recomendación:

- Fortalecer y/o incrementar la frecuencia en los comunicados que se emiten en los diferentes niveles de la organización sobre la planificación y gestión de tecnologías de información.
 - Asegurar que el Comité de Gerencia de Tecnologías de Información (CGTI) asuma un rol de liderazgo en el fortalecimiento de la planificación y toma de decisiones que orienta la gestión de tecnologías de información.
- No se identifica o evidencia acciones de mejora continua en la planificación que orienta la gestión de activos. (Referencia: Acción EE.6.6.)

Recomendación:

- Realizar una revisión de la gestión actual de los activos, que incluya un análisis no sólo del inventario de los activos institucionales, sino también otros aspectos como la adquisición, mantenimiento preventivo y otros que puedan reflejarse en un plan institucional.
- Mejorar los criterios para adquisición de activos, los cuales deben de ser revisados y contrastados para que concuerden con los objetivos a cumplirse en el periodo. Adicional, revisar y mejorar los controles de los activos que se solicitan.
- No se identifica el uso de tecnologías de información para orientar la gestión de activos a lo interno de la organización. (Referencia: Acción EE.6.7.)

Recomendación:

- Valorar si el uso de sistemas externos para la gestión de activos es suficiente, con el propósito de analizar alternativas de tecnologías de información que optimicen la gestión interna de activos institucionales en caso de requerirse.
- Toma de decisiones debe de fundamentarse en la información disponible de los resultados que obtiene la organización, es decir, los ajustes que se solicita aplicar a los compromisos asumidos, deben de ser justificados técnicamente. (Referencia: Acción EE.7.6.)

Recomendación:

- Utilizar como mínimo los siguientes criterios para revisar las solicitudes de ajuste de compromisos incorporados en los planes internos:
 - Resultados obtenidos anteriormente a partir de los reportes o salidas de los sistemas habilitados para este fin.
 - Cambios en los resultados esperados, es decir, cómo y cuánto afecta al cumplimiento de la metas y objetivos.
 - Justificación técnica para el cambio solicitado.
 - Medidas para no afectar el cumplimiento de las metas y objetivos.
- Toma de decisiones no está priorizando la coordinación efectiva y compromiso de todos los responsables. Las decisiones se toman en función de los requerimientos institucionales y no necesariamente los requerimientos externos que tienen otras organizaciones con fines compartidos. (Referencia: Acción EE.9.6.)

Recomendación:

- Garantizar el aporte de la información actualizada de todas las partes, priorizando el uso de salidas y reportes de los sistemas de información disponibles.

- Diseñar los mecanismos que permitan involucrar y coordinar con todas las partes que tengan injerencia en la toma de decisiones para la ejecución de los acuerdos e intervenciones.
- La revisión periódica y análisis de la estructura organizacional y funcional, se ha visto aplazada. (Referencia: Acción EE.10.7.)

Recomendación:

- Retomar el análisis técnico con el acompañamiento experto y externo respecto a la reorganización administrativa integral del IAFA.

Procesos e Información:

- No se encuentra evidencia de las decisiones tomadas para facilitar la participación y rendición de cuentas de las partes interesadas. (Referencia: Acción: PI.3.6.)

Recomendación:

- Los Jerarcas y los Titulares Subordinados deben facilitar y propiciar espacios para la participación y la rendición de cuentas de las partes interesadas, teniendo en consideración los resultados del proceso de mejora para fortalecer la gestión institucional.
- Los indicadores en su mayoría responden a datos de producción. (Referencia: Acción: PI.3.6.)

Recomendación:

- Valorar que se impulse indicadores de efecto que permitan tomar decisiones sobre las mejoras que se requieran implementar en la institución para la generación de valor público.

Liderazgo y Cultura

- Se carece de lineamientos o políticas internas que orienten el acompañamiento del personal para cumplir los objetivos y metas asignados. (Referencia: Acción: LC.1.1. b.)

Recomendación:

- Se sugiere revisar y consultar a los encargados de cada área las prácticas de acompañamiento que aplican al personal subalterno, con el propósito de obtener un resumen que permita recomendar, estandarizar y compartir las buenas prácticas, buscando aportar en el avance del cumplimiento de metas y objetivos institucionales.

- Cantidad limitada de incentivos para el personal sobre resultados en la evaluación del desempeño. (Referencia: Acción LC.1.1.c)

Recomendación:

- Analizar mecanismos de reconocimiento adicionales a los seleccionados para la evaluación del desempeño, considerando las opciones que se encuentran aprobadas o sugeridas por la DGSC.
- No se encuentra evidencia de decisiones tomadas en el marco de ejecutar acciones que busquen motivar, acompañar y reconocer al personal, basadas en información actualizada mediante el uso de tecnologías de información. Adicionalmente, no hay tecnologías de información disponibles para los procedimientos que se llevan a cabo por parte del subproceso de Gestión Humana. (Referencia: Acción LC.1.4.)

Recomendación:

- Analizar alternativas que permitan la automatización de los procedimientos que se llevan a cabo en Gestión Humana.
 - Documentar las decisiones tomadas sobre la motivación, acompañamiento y reconocimiento del personal.
- No se encuentra evidencia de procesos de mejora que se ejecuten para empoderar al personal basado en datos y/o capitalización de aprendizajes. (Referencia: Acción LC.2.4)

Recomendación:

- Mantener un respaldo de las decisiones que se toman para fortalecer o empoderar al personal, esto considerando tanto si es posible delegar en razón del manejo, conocimiento y experiencia del personal, manteniendo únicamente un rol de supervisión o bien se requiere por parte de la jefatura o coordinación, la conducción de las tareas asignadas. El respaldo mencionado puede referir a minutas, bitácoras u otros.
- No se identifica el uso de tecnologías de información para la práctica que refiere a la toma de decisiones ejecutadas para fortalecer la cultura organizacional. (Referencia: Acción LC.3.4.)

Recomendación:

- Impulsar el involucramiento de los responsables de fortalecer la cultura organizacional para que tomen decisiones con información actualizada y apoyada en tecnologías de información y comunicación.
- Particularmente, a través de las comunicaciones y traslados de informes desde la Dirección, es importante dar seguimiento para que las unidades ejecuten lo que corresponda y se logre solventar las brechas identificadas. Para ello, es importante

aprovechar los insumos que aportan los sistemas de información en uso a lo interno de la organización.

- No se encuentra evidencia respecto a que se tenga en consideración el uso de TIC para promover la interiorización los principios y comportamientos éticos. (Referencia: Acción LC.4.4.)

Recomendación:

- Jefaturas de las unidades organizacionales deben de remitirse a los resultados obtenidos y disponibles en las TIC, al momento de promover los comportamientos éticos, cumplimiento de principios y resolver determinados conflictos de interés.
- Potenciar que se interiorice por parte del personal los principios y comportamientos éticos.

Cabe indicar, que no necesariamente se requiere nuevas tecnologías de información y comunicación, sino aprovechar las existentes para tomar insumos que permitan ejecutar acciones en la materia.

Competencias y Equipos:

- No se cuenta con tecnologías de información, por ejemplo, un Sistema Integrado de Recursos Humanos que por asuntos presupuestarios no ha sido posible su adquisición. Únicamente se cuenta con la herramienta de Excel para el manejo de la información del Subproceso de Gestión Humana. (Referencia: Acción CE.1.6. / Acción CE.2.7 / Acción CE.3.7.)

Recomendación:

- Establecer periodos de revisión de las herramientas utilizadas para los distintos procedimientos de Gestión Humana, donde se busque la mejora continua y establecer los ajustes que correspondan, asimismo deberá de informarse a las instancias que corresponda el alcance de los cambios y la forma de abordarlos adecuadamente.
- Se dificulta documentar o respaldar el cumplimiento de la revisión y mejora de políticas y prácticas de gestión institucional, relacionado a los resultados de evaluación del desempeño. (Referencia: Acción CE.2.3.a.)

Recomendación:

- El formulario de evaluación del desempeño incluye un apartado denominado "Plan de Acciones de Mejoramiento", la información consignada en el formulario puede ser sistematizada y analizada por parte de Gestión Humana con el propósito de aportar insumos para la revisión, mejora de políticas y prácticas institucionales que

orienten el desempeño del personal hacia el fortalecimiento de las competencias requeridas.

- No existe claridad respecto al periodo que se establece para que la entidad de manera periódica analice el modelo actual de evaluación del desempeño del personal y determine si es necesario, aplicar acciones de mejora. (Referencia: Acción CE.2.6.)

Recomendación:

- Definir los periodos de revisión y mejora de la herramienta y/o formularios asociados al Modelo de Evaluación del Desempeño vigente y a su vez mantener actualizado el Manual de uso de las herramientas para el Modelo de Gestión del Desempeño de la persona servidora del IAFA.
- Actualmente no se cuenta con un inventario de capacitaciones que sean requeridas o necesarias según tipo de puesto. (Referencia: Acción CE.3.1.)

Recomendación:

- Documentar las capacitaciones requeridas o necesarias según tipo de puesto, las cuales deberán de considerarse al momento de elaborar el Manual de Cargos por Competencias.
- Actualmente no se da seguimiento a los efectos o impactos de las acciones de formación y desarrollo de los funcionarios. (Referencia: Acción CE.3.3.).

Recomendación:

- Definir los lineamientos internos que permitan dar seguimiento de la aplicación de los conocimientos adquiridos por el personal en las actividades de formación que participe y el aporte a sus responsabilidades.
- Jefaturas deben procurar que los funcionarios apliquen los conocimientos adquiridos en el desarrollo de sus funciones.
- En este momento no se cuenta con una política específica para adaptar el desarrollo del personal hacia las capacidades actuales y futuras de la institución. (Referencia: Acción CE.3.6.).

Recomendación:

- Propiciar que de manera periódica se analice las acciones de formación y desarrollo del personal y se determine si es necesario, aplicar acciones de mejora, con el fin de adaptar el desarrollo del personal hacia las capacidades actuales y futuras de la institución.

- No existen o no se menciona la existencia de protocolos de comunicación a lo interno que permitan ejecutar acciones por parte de las unidades para contar con una comunicación deseada, clara y hacia todos los miembros de la entidad. (Referencia: Acción CE.4.1.c.)

Recomendación:

- Elaborar y/o divulgar los protocolos o lineamientos institucionales que rigen la comunicación institucional, con el fin de promover el desempeño eficaz de los equipos de trabajo y el logro de los objetivos institucionales.
- No se tiene evidencia de acciones ejecutadas a nivel institucional para impulsar el desempeño eficaz y eficiente de los equipos de trabajo, basadas en información actualizada mediante el uso de tecnologías de información. (Referencia: Acción CE.4.5.)

Recomendación:

- Utilizar los reportes, salidas e información que proveen los Sistemas Delphos, ERP y otros para tomar decisiones que impulsen el desempeño eficaz y eficiente de los equipos de trabajo.

Conclusiones

- En el ejercicio interno realizado del Índice de Capacidad de Gestión 2022, se logra avanzar al siguiente nivel de madurez denominado Competente, respecto al periodo de evaluación anterior en el cual el resultado general se había posicionado en el nivel de madurez Novato. Esto se logra principalmente, por las acciones implementadas con el cambio de modelo en la Evaluación del Desempeño, el cual se ubica en la dimensión de Competencias y Equipos.
- Se tiene mayores retos identificados en el nivel de madurez avanzado, específicamente en las acciones que refieren a la revisión periódica y mejora continua de las competencias institucionales basadas en datos. Lo cual requiere entre otros elementos, de la definición de lineamientos internos que promuevan el establecimiento de plazos y responsables para actualizar los documentos de gestión (procedimientos, instructivos, manuales, guías, formularios, protocolos y otros).
- Para la atención de recomendaciones específicas indicadas en el presente documento, se sugiere a la Dirección General identificar las unidades responsables, así como instruir la elaboración de los planes de acción respectivos, así como el medio que permitirá verificar el cumplimiento de los compromisos adquiridos. Recordando que las mejoras aplicadas, deberán de ser sostenibles, ya que de manera anual se debe evidenciar el cumplimiento de las acciones implementadas para mejorar la capacidad de gestión institucional y a su vez tener el respaldo para el ejercicio que realiza la CGR. (Ver Anexo 1).
- Es necesario que la totalidad de unidades consultadas atiendan la solicitud acorde con las instrucciones suministradas vía oficio, ya que en caso contrario se requiere plantear aclaraciones y a la vez se carece de documentación que permita respaldar las respuestas obtenidas en la herramienta y por consecuencia la conformación de un expediente del ejercicio institucional, el cual forma parte de los requerimientos de la CGR.
- En el ejercicio se encontraron debilidades al momento de respaldar con documentación probatoria el cumplimiento de las acciones planteadas por la CGR. Por ello, debe fortalecerse la práctica de registrar y/o documentar la gestión que se realiza en las diferentes unidades organizacionales considerando la participación en los distintos procesos y subprocesos, esto a partir de expedientes digitales y/o físicos según corresponda la normativa vigente, que contengan las minutas, actas, oficios, formularios y otros. Esto será un insumo fundamental para el Control Interno de la Institución y las intervenciones que se realicen a lo interno y externo por los entes fiscalizadores.
- Se encuentra que la organización hace un aprovechamiento mínimo de los insumos que proveen las TIC, esto debido a que no se evidencia cumplimiento de las acciones ubicadas en el nivel óptimo de madurez, las cuales precisamente refieren a la toma de decisiones basadas

en información actualizada mediante el uso de tecnologías de información, si bien es cierto, hay una cantidad limitada de los mismos, tanto en los sistemas como en las herramientas diseñadas para el registro de información, debe procurarse el orden y el registro continuo de datos con las medidas de seguridad que apliquen a cada caso, ya que la información disponible y actualizada fortalecerá las decisiones que se tomen en los diferentes niveles de la organización.

Anexo 1: Responsables sugeridos para atender las recomendaciones.

Ejercicio Interno Índice de Capacidad de Gestión 2022. Responsables sugeridos para abordar las recomendaciones específicas.

N°	Oportunidad de mejora	Recomendación	Acción de referencia (herramienta Excel - ICG)	Responsable sugerido. (Las Coordinaciones pueden recomendar unidades o encargados de procesos y subprocesos para el abordaje de las recomendaciones, lo señalado responde a una sugerencia).
Dimensión: Estrategia y Estructura				
1	Se requiere fortalecer el enfoque de generación de valor público a nivel organizacional, propiciando el uso de información actualizada.	<p>a. Promover la utilización de datos asociados a las investigaciones como aporte e insumo para la formulación de políticas públicas.</p> <p>b. Potenciar la generación de valor público al concretar estudios que permitan determinar la magnitud de consumo, cuyos resultados sean actualizados periódicamente y apoyen la toma de decisiones y la formulación de políticas públicas, así también mejorar continuamente en la prestación de servicios.</p>	Acción EE.1.4.	<p>Coordinación: Área Técnica.</p> <p>Unidad: Investigación, Atención de Pacientes, Casa Jaguar, CAS y Organismos Regionales.</p> <p>Coordinación Area de Apoyo Unidad: Comunicación</p>

**Ejercicio Interno Índice de Capacidad de Gestión 2022.
Responsables sugeridos para abordar las recomendaciones específicas.**

N°	Oportunidad de mejora	Recomendación	Acción de referencia (herramienta Excel - ICG)	Responsable sugerido. (Las Coordinaciones pueden recomendar unidades o encargados de procesos y subprocesos para el abordaje de las recomendaciones, lo señalado responde a una sugerencia).
2	No se identifica o evidencia que la toma de decisiones en relación la planificación que orienta la gestión del potencial humano se realice mediante el uso de tecnologías de información.	a. Analizar alternativas que permitan la automatización de los procedimientos que se llevan a cabo en Gestión Humana, así como la búsqueda de recursos que permitan invertir en tecnologías de información para este fin.	Acción EE.4.7.	<p>Coordinación Área de Apoyo.</p> <p>Unidad: Gestión Humana y Servicios Informáticos</p> <p>Comité de Gerencia de Tecnologías de Información (CGTI)</p>
3	No se identifica o evidencia acciones de mejora continua en la planificación que orienta la gestión de activos.	<p>a. Realizar una revisión de la gestión actual de los activos, que incluya un análisis no sólo del inventario de los activos institucionales, sino también otros aspectos como la adquisición, mantenimiento preventivo y otros que puedan reflejarse en un plan institucional.</p> <p>b. Mejorar los criterios para adquisición de activos, los cuales deben de ser revisados y contrastados para que concuerden con los objetivos a cumplirse en el periodo. Adicional, revisar y mejorar los controles de los activos que se solicitan.</p>	Acción EE.6.6.	<p>Coordinación Área de Apoyo.</p> <p>Unidad: Adquisición de Bienes y Servicios</p>

**Ejercicio Interno Índice de Capacidad de Gestión 2022.
Responsables sugeridos para abordar las recomendaciones específicas.**

N°	Oportunidad de mejora	Recomendación	Acción de referencia (herramienta Excel - ICG)	Responsable sugerido. (Las Coordinaciones pueden recomendar unidades o encargados de procesos y subprocesos para el abordaje de las recomendaciones, lo señalado responde a una sugerencia).
4	No se identifica el uso de tecnologías de información para orientar la gestión de activos a lo interno de la organización	a. Valorar si el uso de sistemas externos para la gestión de activos son suficientes, con el propósito de analizar alternativas de tecnologías de información que optimicen la gestión interna de activos institucionales en caso de requerirse.	Acción EE.6.7.	Coordinación Área de Apoyo. Unidad: Adquisición de Bienes y Servicios
5	Necesidad de fortalecer la comunicación en todos los niveles de la organización respecto a la planificación que orienta la gestión de tecnologías de información y se asegure su comprensión.	a. Fortalecer y/o incrementar la frecuencia en los comunicados que se emiten en los diferentes niveles de la organización sobre la planificación y gestión de tecnologías de información. b. Asegurar que el Comité de Gerencia de Tecnologías de Información (CGTI) asuma un rol de liderazgo en el fortalecimiento de la planificación y toma de decisiones que orienta la gestión de tecnologías de información.	Acción EE. 5.4.	Coordinación Área de Apoyo. Unidad: Servicios Informáticos Comité de Gerencia de Tecnologías de Información (CGTI)

**Ejercicio Interno Índice de Capacidad de Gestión 2022.
Responsables sugeridos para abordar las recomendaciones específicas.**

N°	Oportunidad de mejora	Recomendación	Acción de referencia (herramienta Excel - ICG)	Responsable sugerido. (Las Coordinaciones pueden recomendar unidades o encargados de procesos y subprocesos para el abordaje de las recomendaciones, lo señalado responde a una sugerencia).
6	Toma de decisiones debe de fundamentarse en la información disponible de los resultados que obtiene la organización, es decir, los ajustes que se solicita aplicar a los compromisos asumidos, deben de ser justificados técnicamente.	<p>a. Utilizar como mínimo los siguientes criterios para revisar las solicitudes de ajuste de compromisos incorporados en los planes internos:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Resultados obtenidos anteriormente a partir de los reportes o salidas de los sistemas habilitados para este fin. - Cambios en los resultados esperados, es decir, cómo y cuánto afecta al cumplimiento de la metas y objetivos. - Justificación técnica para el cambio solicitado. - Medidas para no afectar el cumplimiento de las metas y objetivos. 	Acción EE.7.6.	<p align="center">Dirección General, Coordinaciones y Jefaturas</p>

**Ejercicio Interno Índice de Capacidad de Gestión 2022.
Responsables sugeridos para abordar las recomendaciones específicas.**

N°	Oportunidad de mejora	Recomendación	Acción de referencia (herramienta Excel - ICG)	Responsable sugerido. (Las Coordinaciones pueden recomendar unidades o encargados de procesos y subprocesos para el abordaje de las recomendaciones, lo señalado responde a una sugerencia).
7	Toma de decisiones no está priorizando la coordinación efectiva y compromiso de todos los responsables. Las decisiones se toman en función de los requerimientos institucionales y no necesariamente los requerimientos externos que tienen otras organizaciones con fines compartidos.	<p>a. Garantizar el aporte de la información actualizada de todas las partes, priorizando el uso de salidas y reportes de los sistemas de información disponibles.</p> <p>b. Diseñar los mecanismos que permitan involucrar y coordinar con todas las partes que tengan injerencia en la toma de decisiones para la ejecución de los acuerdos e intervenciones.</p>	Acción EE.9.6.	<p align="center">Dirección General, Coordinaciones y Jefaturas</p>
8	La revisión periódica y análisis de la estructura organizacional y funcional, se ha visto aplazada.	Retomar el análisis técnico con el acompañamiento experto y externo respecto a la reorganización administrativa del IAFA.	Acción EE.10.7.	<p align="center">Dirección General</p>

**Ejercicio Interno Índice de Capacidad de Gestión 2022.
Responsables sugeridos para abordar las recomendaciones específicas.**

N°	Oportunidad de mejora	Recomendación	Acción de referencia (herramienta Excel - ICG)	Responsable sugerido. (Las Coordinaciones pueden recomendar unidades o encargados de procesos y subprocesos para el abordaje de las recomendaciones, lo señalado responde a una sugerencia).
Dimensión: Procesos e Información				
9	No se encuentra evidencia de las decisiones tomadas para facilitar la participación y rendición de cuentas de las partes interesadas.	a. Los Jerarcas y los Titulares Subordinados deben facilitar y propiciar espacios para la participación y la rendición de cuentas de las partes interesadas, teniendo en consideración los resultados del proceso de mejora para fortalecer la gestión institucional.	Acción: PI.3.6.	Dirección General, Coordinaciones y Jefaturas, haciendo mayor énfasis en los programas sustantivos a cargo del Area Técnica
10	Los indicadores en su mayoría responden a datos de producción.	a. Valorar que se impulse indicadores de efecto que permitan tomar decisiones sobre las mejoras que se requieran implementar en la institución para la generación de valor público.	Acción: PI.3.6.	Coordinaciones y Jefaturas

Ejercicio Interno Índice de Capacidad de Gestión 2022.
Responsables sugeridos para abordar las recomendaciones específicas.

N°	Oportunidad de mejora	Recomendación	Acción de referencia (herramienta Excel - ICG)	Responsable sugerido. (Las Coordinaciones pueden recomendar unidades o encargados de procesos y subprocesos para el abordaje de las recomendaciones, lo señalado responde a una sugerencia).
Dimensión: Liderazgo y Cultura				
11	Se carece de lineamientos o políticas internas que orienten el acompañamiento del personal para cumplir los objetivos y metas asignados.	a. Se sugiere revisar y consultar a los encargados de cada área las prácticas de acompañamiento que aplican al personal subalterno, con el propósito de obtener un resumen que permita recomendar, estandarizar y compartir las buenas prácticas, buscando aportar en el avance del cumplimiento de metas y objetivos institucionales.	Acción LC.1.1. b.	Coordinaciones y Jefaturas Unidad: Gestión Humana
12	Cantidad limitada de incentivos para el personal sobre resultados en la evaluación del desempeño.	a. Analizar mecanismos de reconocimiento adicionales a los seleccionados para la evaluación del desempeño, considerando las opciones que se encuentran aprobadas o sugeridas por la DGSC.	Acción LC.1.1.c	Coordinación Área de Apoyo. Unidad: Gestión Humana

**Ejercicio Interno Índice de Capacidad de Gestión 2022.
Responsables sugeridos para abordar las recomendaciones específicas.**

N°	Oportunidad de mejora	Recomendación	Acción de referencia (herramienta Excel - ICG)	Responsable sugerido. (Las Coordinaciones pueden recomendar unidades o encargados de procesos y subprocesos para el abordaje de las recomendaciones, lo señalado responde a una sugerencia).
13	No se encuentra evidencia de decisiones tomadas en el marco de ejecutar acciones que busquen motivar, acompañar y reconocer al personal, basadas en información actualizada mediante el uso de tecnologías de información. Adicionalmente, no hay tecnologías de información disponibles para los procedimientos que se llevan a cabo por parte del subproceso de Gestión Humana.	<p>a. Analizar alternativas que permitan la automatización de los procedimientos que se llevan a cabo en Gestión Humana.</p> <p>b. Documentar las decisiones tomadas sobre la motivación, acompañamiento y reconocimiento del personal.</p>	Acción LC.1.4.	<p align="center">Coordinación Área de Apoyo.</p> <p align="center">Unidad: Gestión Humana Servicios Informáticos</p>

**Ejercicio Interno Índice de Capacidad de Gestión 2022.
Responsables sugeridos para abordar las recomendaciones específicas.**

N°	Oportunidad de mejora	Recomendación	Acción de referencia (herramienta Excel - ICG)	Responsable sugerido. (Las Coordinaciones pueden recomendar unidades o encargados de procesos y subprocesos para el abordaje de las recomendaciones, lo señalado responde a una sugerencia).
14	No se encuentra evidencia de procesos de mejora que se ejecuten para empoderar al personal basado en datos y/o capitalización de aprendizajes.	a. Mantener un respaldo de las decisiones que se toman para fortalecer o empoderar al personal, esto considerando tanto si es posible delegar en razón del manejo, conocimiento y experiencia del personal, manteniendo únicamente un rol de supervisión o bien se requiere por parte de la jefatura o coordinación, la conducción de las tareas asignadas. El respaldo mencionado puede referir a minutas, bitácoras u otros.	Acción LC.2.4	Coordinaciones y Jefaturas

**Ejercicio Interno Índice de Capacidad de Gestión 2022.
Responsables sugeridos para abordar las recomendaciones específicas.**

N°	Oportunidad de mejora	Recomendación	Acción de referencia (herramienta Excel - ICG)	Responsable sugerido. (Las Coordinaciones pueden recomendar unidades o encargados de procesos y subprocesos para el abordaje de las recomendaciones, lo señalado responde a una sugerencia).
15	No se identifica el uso de tecnologías de información para la práctica que refiere a la toma de decisiones ejecutadas para fortalecer la cultura organizacional.	<p>a. Impulsar el involucramiento de los responsables de fortalecer la cultura organizacional para que tomen decisiones con información actualizada y apoyada en tecnologías de información y comunicación.</p> <p>b. Particularmente, a través de las comunicaciones y traslados de informes desde la Dirección, es importante dar seguimiento para que las unidades ejecuten lo que corresponda y se logre solventar las brechas identificadas. Para ello, es importante aprovechar los insumos que aportan los sistemas de información en uso a lo interno de la organización.</p>	Acción LC.3.4.	<p align="center">Dirección General, Coordinaciones y Jefaturas</p>

**Ejercicio Interno Índice de Capacidad de Gestión 2022.
Responsables sugeridos para abordar las recomendaciones específicas.**

N°	Oportunidad de mejora	Recomendación	Acción de referencia (herramienta Excel - ICG)	Responsable sugerido. (Las Coordinaciones pueden recomendar unidades o encargados de procesos y subprocesos para el abordaje de las recomendaciones, lo señalado responde a una sugerencia).
16	No se encuentra evidencia respecto a que se tenga en consideración el uso de TIC para promover la interiorización los principios y comportamientos éticos.	<p>a. Jefaturas de las unidades organizacionales deben de remitirse a los resultados obtenidos y disponibles en las TIC, al momento de promover los comportamientos éticos, cumplimiento de principios y resolver determinados conflictos de interés.</p> <p>b. Potenciar que se interiorice por parte del personal los principios y comportamientos éticos.</p> <p>Cabe indicar, que no necesariamente se requiere nuevas tecnologías de información y comunicación, sino aprovechar las existentes para tomar insumos que permitan ejecutar acciones en la materia.</p>	Acción LC.4.4.	<p align="center">Dirección General, Coordinaciones y Jefaturas Comité de Ética y Valores</p>

**Ejercicio Interno Índice de Capacidad de Gestión 2022.
Responsables sugeridos para abordar las recomendaciones específicas.**

N°	Oportunidad de mejora	Recomendación	Acción de referencia (herramienta Excel - ICG)	Responsable sugerido. (Las Coordinaciones pueden recomendar unidades o encargados de procesos y subprocesos para el abordaje de las recomendaciones, lo señalado responde a una sugerencia).
Dimensión: Competencias y Equipos				
17	No se cuenta con tecnologías de información, por ejemplo, un Sistema Integrado de Recursos Humanos que por asuntos presupuestarios no ha sido posible su adquisición. Únicamente se cuenta con la herramienta de Excel para el manejo de la información del Subproceso de Gestión Humana.	a. Establecer periodos de revisión de las herramientas utilizadas para los distintos procedimientos de Gestión Humana, donde se busque la mejora continua y establecer los ajustes que correspondan, asimismo deberá de informarse a las instancias que corresponda el alcance de los cambios y la forma de abordarlos adecuadamente.	Acción CE.1.6. Acción CE.2.7. Acción CE.3.7.	Coordinación Área de Apoyo. Unidad: Gestión Humana

**Ejercicio Interno Índice de Capacidad de Gestión 2022.
Responsables sugeridos para abordar las recomendaciones específicas.**

N°	Oportunidad de mejora	Recomendación	Acción de referencia (herramienta Excel - ICG)	Responsable sugerido. (Las Coordinaciones pueden recomendar unidades o encargados de procesos y subprocesos para el abordaje de las recomendaciones, lo señalado responde a una sugerencia).
18	Se dificulta documentar o respaldar el cumplimiento de la revisión y mejora de políticas y prácticas de gestión institucional, relacionado a los resultados de evaluación del desempeño.	a. El formulario de evaluación del desempeño incluye un apartado denominado "Plan de Acciones de Mejoramiento", la información consignada en el formulario puede ser sistematizada y analizada por parte de Gestión Humana con el propósito de aportar insumos para la revisión, mejora de políticas y prácticas institucionales que orienten el desempeño del personal hacia el fortalecimiento de las competencias requeridas.	Acción CE.2.3.	Coordinación Área de Apoyo. Unidad: Gestión Humana
19	No existe claridad respecto al periodo que se establece para que la entidad de manera periódica analice el modelo actual de evaluación del desempeño del personal y determine si es necesario, aplicar acciones de mejora.	a. Definir los periodos de revisión y mejora de la herramienta y/o formularios asociados al Modelo de Evaluación del Desempeño vigente y a su vez mantener actualizado el Manual de uso de las herramientas para el Modelo de Gestión del Desempeño de la persona servidora del IAFA.	Acción CE.2.6.	Coordinación Área de Apoyo. Unidad: Gestión Humana

**Ejercicio Interno Índice de Capacidad de Gestión 2022.
Responsables sugeridos para abordar las recomendaciones específicas.**

N°	Oportunidad de mejora	Recomendación	Acción de referencia (herramienta Excel - ICG)	Responsable sugerido. (Las Coordinaciones pueden recomendar unidades o encargados de procesos y subprocesos para el abordaje de las recomendaciones, lo señalado responde a una sugerencia).
20	Actualmente no se cuenta con un inventario de capacitaciones que sean requeridas o necesarias según tipo de puesto.	a. Documentar las capacitaciones requeridas o necesarias según tipo de puesto, las cuales deberán de considerarse al momento de elaborar el Manual de Cargos por Competencias.	Acción CE.3.1.	Coordinación Área de Apoyo. Unidad: Gestión Humana
21	Actualmente no se da seguimiento a los efectos o impactos de las acciones de formación y desarrollo de los funcionarios.	a. Definir los lineamientos internos que permitan dar seguimiento de la aplicación de los conocimientos adquiridos por el personal en las actividades de formación que participe y el aporte a sus responsabilidades. b. Jefaturas deben procurar que los funcionarios apliquen los conocimientos adquiridos en el desarrollo de sus funciones.	Acción CE.3.3.	Coordinación Área de Apoyo. Unidad: Gestión Humana Coordinaciones y Jefaturas (recomendación b)

Ejercicio Interno Índice de Capacidad de Gestión 2022.
Responsables sugeridos para abordar las recomendaciones específicas.

N°	Oportunidad de mejora	Recomendación	Acción de referencia (herramienta Excel - ICG)	Responsable sugerido. (Las Coordinaciones pueden recomendar unidades o encargados de procesos y subprocesos para el abordaje de las recomendaciones, lo señalado responde a una sugerencia).
22	En este momento no se cuenta con una política específica para adaptar el desarrollo del personal hacia las capacidades actuales y futuras de la institución.	a. Propiciar que de manera periódica se analice las acciones de formación y desarrollo del personal y se determine si es necesario, aplicar acciones de mejora, con el fin de adaptar el desarrollo del personal hacia las capacidades actuales y futuras de la institución.	Acción CE.3.6.	Coordinación Área de Apoyo. Unidad: Gestión Humana
23	No existen o no se menciona la existencia de protocolos de comunicación a lo interno que permitan ejecutar acciones por parte de las unidades para contar con una comunicación deseada, clara y hacia todos los miembros de la entidad.	a. Elaborar y/o divulgar los protocolos o lineamientos institucionales que rigen la comunicación institucional, con el fin de promover el desempeño eficaz de los equipos de trabajo y el logro de los objetivos institucionales.	Acción CE.4.1.c.	Coordinación Área de Apoyo. Unidad: Comunicación

**Ejercicio Interno Índice de Capacidad de Gestión 2022.
Responsables sugeridos para abordar las recomendaciones específicas.**

N°	Oportunidad de mejora	Recomendación	Acción de referencia (herramienta Excel - ICG)	Responsable sugerido. (Las Coordinaciones pueden recomendar unidades o encargados de procesos y subprocesos para el abordaje de las recomendaciones, lo señalado responde a una sugerencia).
24	No se tiene evidencia de acciones ejecutadas a nivel institucional para impulsar el desempeño eficaz y eficiente de los equipos de trabajo, basadas en información actualizada mediante el uso de tecnologías de información.	a. Utilizar los reportes, salidas e información que proveen los Sistemas Delphos, ERP y otros para tomar decisiones que impulsen el desempeño eficaz y eficiente de los equipos de trabajo.	Acción CE.4.5.	Dirección General, Coordinaciones y Jefaturas