



**DIRECCIÓN GENERAL
DE SERVICIO CIVIL**

GOBIERNO
DE COSTA RICA

Dirección General de Servicio Civil

Área de Desarrollo Estratégico
Unidad de Planificación Institucional

INFORME TÉCNICO DG-ADE-INF-01-2024

Resultados Globales Plan Trabajo Anual 2023 de la Dirección General de Servicio Civil

Febrero, 2024



Informe Técnico DG-ADE-INF-01-2024

Nombre del Informe: <i>Resultados Globales Plan Trabajo Anual 2023 de la Dirección General de Servicio Civil</i>		
Elaborado por: <i>Vanessa González Meza</i>	Cargo: <i>Profesional Analista UPI</i>	Fecha de elaboración: 28 de febrero, 2024
Revisado por: <i>Karla Sánchez Vargas</i>	Cargo: <i>Jefe Unidad Planificación Institucional (UPI)</i>	Fecha de revisión: 28 de febrero, 2024
Aprobado por: <i>Carlos Calvo Coto</i>	Cargo: <i>Subdirector General</i>	Fecha de aprobación: 28 de febrero, 2024



Página 3 de 25

1. Tabla de contenidos

1. Tabla de contenidos	3
2. Presentación	4
3. Análisis cuantitativo	6
4. Análisis cualitativo	15
5. Conclusiones y recomendaciones	25



2. Presentación

Las orientaciones básicas del Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica (MIDEPLAN) indican que los Planes de Trabajo Anuales (PTA), comprenden la identificación de un conjunto sistemático de actividades que conllevan a la concreción de la estrategia institucional y que esta herramienta permite ordenar y sistematizar la información relevante de cada área y unidad de la institución, convirtiéndose en una guía que propone una interrelación para los recursos humanos, financieros, materiales y tecnológicos; además establece un cronograma, designa a los responsables y marca metas y objetivos.

Una de las funciones de la Unidad de Planificación Institucional (UPI) del Área de Desarrollo Estratégico, es dirigir y coordinar los procesos de seguimiento y evaluación del cumplimiento institucional de los proyectos y metas incluidas en el Plan Nacional de Desarrollo (PND), las metas comprometidas ante la Dirección General de Presupuesto Nacional (DGPN) del Ministerio de Hacienda, así como en los instrumentos de planificación institucional (Plan Estratégico Institucional y Plan Operativo Institucional). Por lo anterior, se evalúan los cierres del ciclo de la planificación, analizando los objetivos en cumplimiento, así como los resultados obtenidos para determinar si corresponde a lo planificado, esta práctica permite recomendar las medidas correctivas y preventivas de manera oportuna.

El Plan de Trabajo Anual 2023 (PTA-2023), resulta de atender la demanda de los siguientes procesos, que la DGSC debe tener en cuenta, de manera ordenada y prioritaria:



Página 5 de 25

- Plan Estratégico Institucional (PEI) 2023-2026.
- Resultados derivados de la aplicación de los instrumentos del Sistema de Control Interno (Autoevaluación del Sistema y Valoración de Riesgos SEVRI).
- Iniciativas de las Áreas, no vinculadas directamente a objetivos estratégicos.
- Iniciativas de soporte a la gestión estratégica.
- Recomendaciones de Órganos Fiscalizadores (Contraloría General de la República (CGR), Contraloría de Servicios Institucional (CSI), Sala Constitucional de la Corte Suprema de Justicia, Auditoría Interna del Ministerio de la Presidencia, etc.

En síntesis, se han expuesto aspectos del seguimiento y evaluación de los Planes de Trabajo Anual; razón por la cual este informe presenta los resultados cuantitativos y cualitativos de la ejecución de las metas planteadas en los PTA correspondientes al año 2023, comprometidos y ejecutados por cada una de las Áreas de la Dirección General de Servicio Civil.



3. Análisis cuantitativo

En el PTA 2023, se muestran las actividades en apego a criterios de eficacia, eficiencia, rendición de cuentas y transparencia, que la Dirección General de Servicio Civil define a partir del Plan Estratégico Institucional (PEI) 2023-2026, en dos ejes temáticos según se muestra en la siguiente figura:

EJES TEMÁTICOS

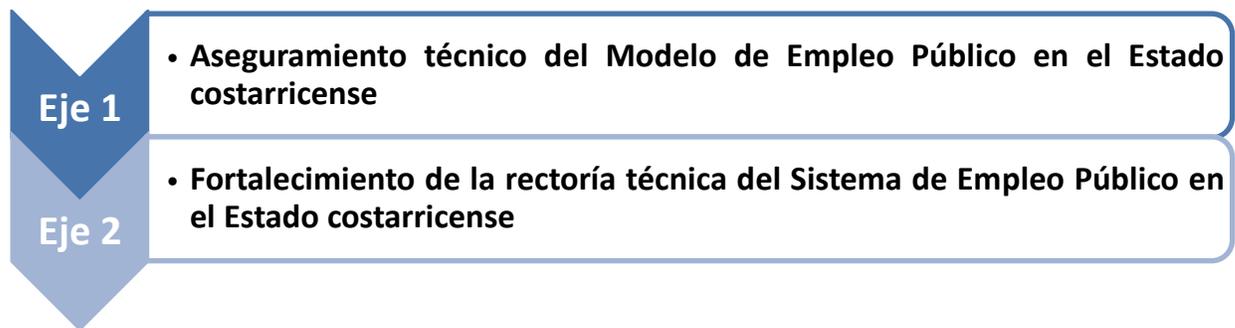


Figura N°1. Fuente matriz PEI 2023-2026.



Sobre el porcentaje de eficacia de las acciones ejecutadas, según origen

Para el período que corresponde a este informe, fueron establecidas 266 actividades a nivel institucional distribuidas según su origen, de las cuales posteriormente durante el año fueron excluidas 5, con el aval respectivo del Despacho, como se muestra en la figura 2.

CANTIDAD DE ACTIVIDADES PROGRAMADAS Y EXCLUIDAS

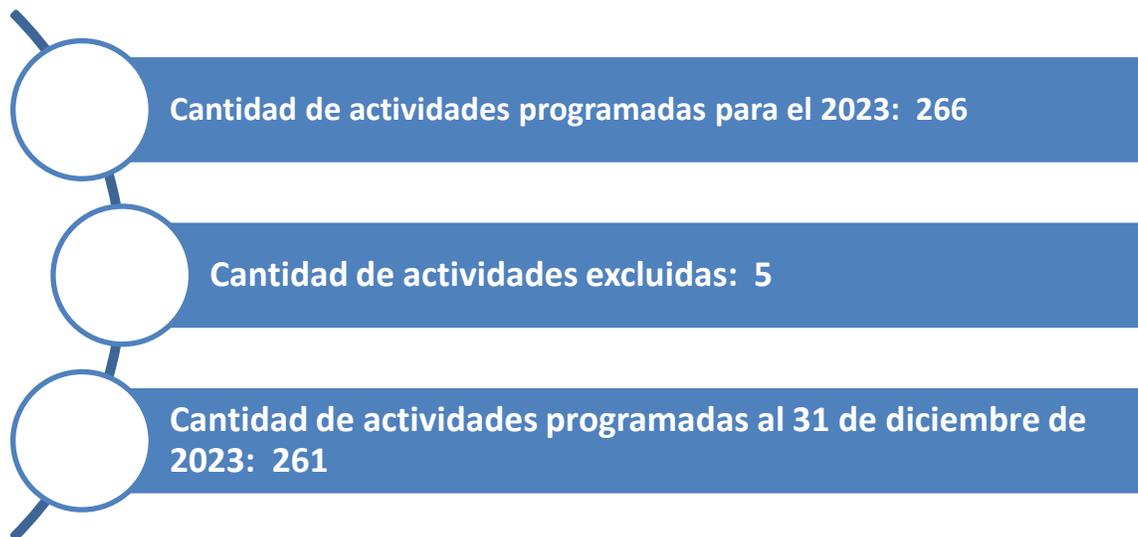


Figura N°2. Fuente matriz PTA 2023.



Página 8 de 25

En el siguiente gráfico se muestran las acciones operativas programadas al finalizar el 2023, considerando las exclusiones realizadas con el respectivo aval por parte del despacho.

Distribución de las acciones operativas programadas al finalizar el 2023 por origen

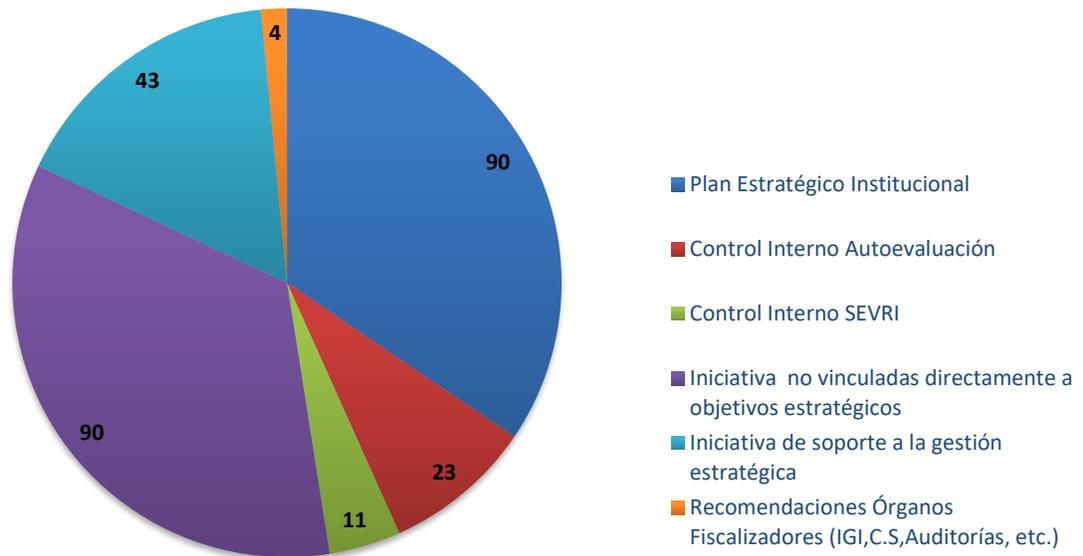


Gráfico N°1. Fuente matriz PTA 2023



Página 9 de 25

En la tabla N°1 se presenta el porcentaje de eficacia de todas las actividades que conforman el PTA institucional según su origen en el período evaluado.

PORCENTAJE DE EFICACIA

Origen	Cantidad de Actividades Programadas Inicio del año	Cantidad de Actividades Excluidas	Cantidad de Acciones Programadas	Cantidad de Actividades Ejecutadas	Porcentaje de Eficacia
Plan Estratégico Institucional	92	2	90	90	100,00%
Control Interno Autoevaluación	23	0	23	23	100,00%
Control Interno SEVRI	11	0	11	11	100,00%
Iniciativas vinculadas directamente a objetivos estratégicos	93	3	90	87	96,67%
Iniciativa de soporte a la gestión estratégica	43	0	43	43	100,00%
Recomendaciones Órganos Fiscalizadores (IGI, C.S, Auditorías, etc.)	4	0	4	4	100,00%
Total	266	5	261	258	

Tabla N°1. Fuente matriz PTA 2023

Sobre las dos exclusiones con origen en el Plan Estratégico Institucional corresponden ambas al Área de Gestión de Recursos Humanos, la primera exclusión corresponde a la Intervención N°4, sobre “formulación y ejecución de un plan de atención en materia de empleo público de acuerdo a las competencias de la DGSC”, Actividad N°2 denominada “Ejecución del plan de atención en materia de empleo público”, su justificación obedece a un correo del Señor Mauricio Rojas Alfaro del



Página 10 de 25

30 de junio 2023, dónde se indicó que analizando las acciones del Plan de Acción de la DGSC que obedecen a la Intervención 1.4 del PEI y las actividades definidas en el Plan de Trabajo presentado a la CGR para implementación de la LMEP y su Reglamento, se determinó que es consistente con el Plan de Trabajo presentado a la CGR y están incorporadas en las actividades en los PTA (ya sea de manera implícita o explícita).

La otra exclusión también del Área de Gestión de Recursos Humanos, corresponde a la intervención N°7 : “Desarrollo de disposiciones técnicas para la transferencia de conocimiento del personal experto hacia los demás colaboradores en el Sistema del Empleo Público”, Actividad N°3 denominada: “Diseñar una metodología de transferencia del conocimiento del personal de experto hacia los demás colaboradores en cada institución en el Sistema del Empleo Público”, según oficio N°DG-OF-585-2023 del 31 de agosto 2023, se aprueba por el Despacho trasladar esta actividad al Plan de Trabajo del Área pero para el año 2024.

Con respecto a las 3 actividades excluidas con origen en Iniciativas no vinculadas directamente a objetivos estratégicos, corresponden al Despacho a la intervención N°28. Ajustes en sitio web, específicamente las actividades N° 2: “Avisos sitio web”, N°3: “Ajuste documentos transparencia” y N°4: “Ajuste trámites en línea”; que mediante el oficio N°DG-OF-546-2023 del 4 de agosto de 2023 se aprobaron la exclusión de dichas actividades.

Con más detalle, de las actividades programadas al 31 de diciembre se ejecutaron 252 en tiempo, 6 con atraso y 3 no se ejecutaron, como se observa a continuación:



**CANTIDAD DE ACTIVIDADES PROGRAMADAS SEGÚN ESTADO DE EJECUCIÓN
PTA AÑO 2023**

Estado de cumplimiento	Anual	Porcentaje Anual
Ejecutado	252	96,55%
Ejecutado con atraso	6	2,30%
Avance parcial (no hay atraso en ejecución)	0	0,00%
Avance parcial (atraso en ejecución)	0	0,00%
Sin avance, pero se tiene tiempo para ejecutar	0	0,00%
No ejecutado	3	1,15%
TOTAL:	261	100,00%

Tabla N°2. Fuente matriz PTA 2023.

Con respecto a las 3 actividades no ejecutadas corresponden a la intervención 18 con origen en Iniciativas no vinculadas directamente a objetivos estratégicos: que correspondía a evaluar un servicio institucional específico de la Contraloría de Servicios. Las actividades no ejecutadas 3, 4 y 5, correspondían a Actividad N°3: “Aplicar el instrumento de evaluación”, Actividad N°4: “Recopilar los resultados” y la Actividad N°5: “Elaborar el Informe de Resultados”. La justificación de la no realización es que el área no dio respuesta al correo enviado por la Contraloría de Servicios, por lo que no se pudo aplicar la encuesta y por ende, efectuar la evaluación del servicio específico.



Página 12 de 25

De manera gráfica, pueden verse los diferentes estados de ejecución de las actividades programadas al finalizar el 2023.

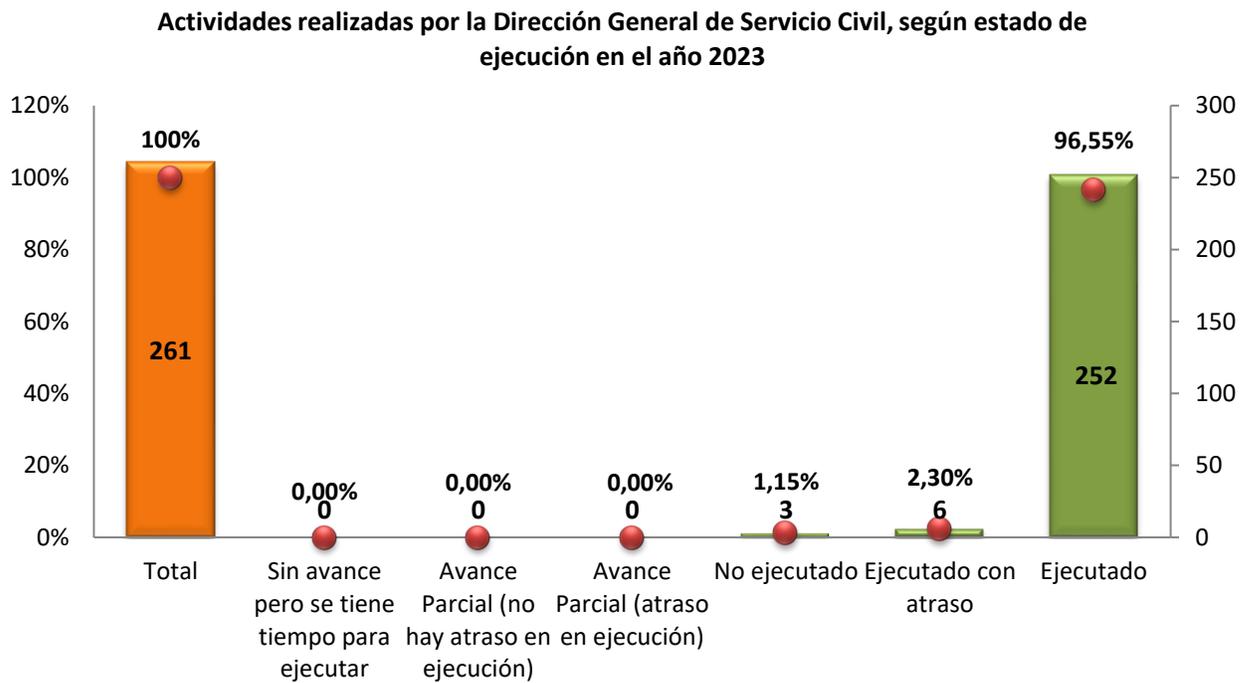


Gráfico N°2. Fuente matriz PTA 2023



Página **13** de **25**

Con respecto a los resultados presentados en el Informe de Avance del Plan de Trabajo Anual Institucional al I Semestre 2023, se habían ejecutado un total de 91 actividades, lo que indicó una eficacia de 34.21% durante el periodo analizado; esto por cuanto, la mayor parte de las actividades tenían fecha de finalización hasta diciembre de ese año.

Para el período en cuestión se presenta el mismo porcentaje de ejecución de un 95.56% con respecto al año 2022.

En la gráfica siguiente, se puede tener una apreciación de la ejecución según el estado de ejecución manifestado por las distintas dependencias institucionales, conforme con las evidencias presentadas al cierre de los planes de trabajo.



Distribución de actividades programadas por las áreas de la Dirección General de Servicio Civil según estado de ejecución al 31 de diciembre de 2023

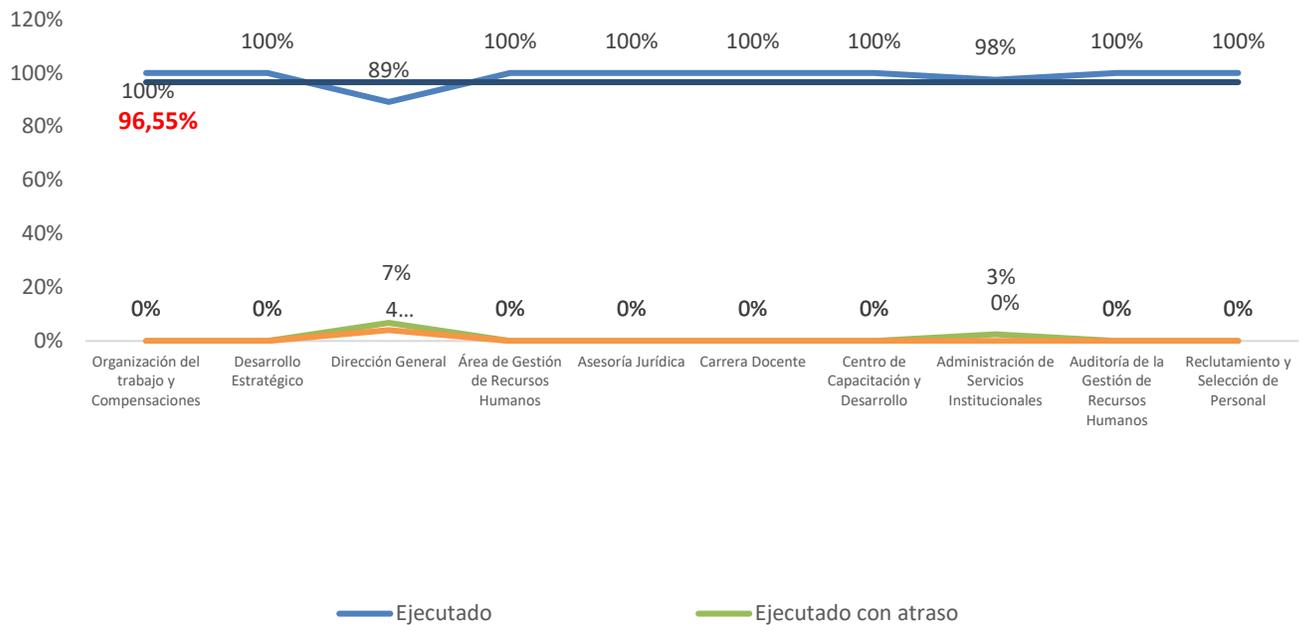


Gráfico N°3. Fuente matriz PTA 2023.



Página 15 de 25

4. Análisis cualitativo

A continuación, se detallan los resultados de las acciones programadas más significativas de las áreas de la DGSC en los Planes de Trabajo Anual en el 2023:

➤ **Dirección General y Subdirección:**

Se trabajó en el desarrollo de diferentes productos derivados de la implementación de la Ley Marco de Empleo Público y su Reglamento. Además, se coordinó con las áreas misionales la elaboración y revisión de los insumos preparados y se dio respuesta a las consultas planteadas, producto de la entrada en vigencia de la normativa.

Se actualizan las disposiciones técnicas en cada una de las áreas misionales a fin de que exista coherencia con la norma. Esto conllevó a un trabajo en conjunto entre el Despacho, los equipos técnicos de las áreas misionales y la Asesoría Jurídica, a fin de contar con los productos validados tanto técnica como jurídicamente, para su posterior divulgación e implementación.

Se logra la actualización del Estatuto de Servicio Civil acorde con la Ley Marco de Empleo Público.

Con respecto al análisis situacional de la DGSC para determinar oportunidades de mejora a nivel de la estructura organizativa y funcional, se conformó una comisión. Posteriormente, se efectuó un análisis de los procesos de trabajo en toda la DGSC, a fin de alinear lo existente con lo que se estableció en la Ley Marco de Empleo Público; con miras a una modernización de la gestión institucional, que satisfaga las nuevas exigencias del entorno.

En el tema de transformación digital del Sistema de Gestión de Talento Humano a partir de la rectoría técnica establecida por el marco normativo vigente: esta acción tiene dos



Página 16 de 25

componentes: en primera instancia, se refiere a las gestiones relacionadas con las compras de software y hardware para la DGSC (apoyando la labor que la Unidad de Tecnología e Información y Área de Servicios Institucionales realizan). Además, contempla la participación institucional en el Proyecto Hacienda Digital. En ambos casos, se dio un cumplimiento total.

➤ **Área de Desarrollo Estratégico:**

El Área de Desarrollo Estratégico brindó seguimiento al cumplimiento de la Planificación Estratégica y Operativa Institucional, elaboró el borrador de Informe al Presidente de la República del año 2022, así como el Informe de rendición de cuentas para la Asamblea Legislativa. Se aplicaron los instrumentos del Sistema de Control Interno y del Sistema de Valoración de Riesgos Institucional, así como la elaboración de informes de seguimiento.

Se realizaron las acciones correspondientes para trasladar el programa presupuestario de la DGSC al MIDEPLAN, realizando las coordinaciones para incluir dentro de la Matriz de Articulación del Plan Presupuestario (MAPP) productos e indicadores que permitan la medición cuantitativa de los servicios brindados por la DGSC.

Se realizó la Tercera edición del Informe Estadístico Anual sobre Variables de Empleo en el Régimen de Servicio Civil, referente para la toma de decisiones institucionales y para la atención de consultas de organismos nacionales e internacionales, al generar estadísticas relacionadas con aspectos demográficos de la fuerza laboral, características ocupacionales, derechos humanos (discapacidad, paridad género, población afrodescendiente), así como de los resultados de la Gestión de Recursos Humanos en el Régimen de Servicio Civil.

Se evaluó el proceso de Planificación de Recursos Humanos en las instituciones cubiertas por Régimen de Servicio Civil.



Página **17** de **25**

Se colaboró con el Ministerio de Ciencia, Innovación, Tecnología y Telecomunicaciones (MICITT), para las acciones que competían a la DGSC en el tema de Indicadores Nacionales de Ciencia, Tecnología e Innovación

Se promovieron actividades de investigación relacionados con la evaluación de los instrumentos emitidos por la Dirección General de Servicio Civil para el estudio de Cargas de Trabajo, así como una investigación referente a las buenas prácticas a nivel nacional e internacional en materia de Clima Organizacional.

Se recopiló información y datos estadísticos sobre temas de recursos humanos en las diferentes áreas de la Dirección General de Servicio Civil, así como, en las instituciones del Régimen de Servicio Civil, esto con el fin de completar el barómetro para la medición de la profesionalización del empleo público.



Página 18 de 25

➤ **Área de Reclutamiento y Selección de Personal:**

El Área de Reclutamiento y Selección de Personal, trabajó en la formulación de contenidos técnicos propios de la gestión de recursos humanos, integrados en la Ley Marco de Empleo Público y su Reglamento.

También trabajó en la actualización de la normativa existente del Área con el fin de innovar, simplificar y adaptarla a los retos que conlleva la LMEP.

Se realizó un diagnóstico del modelo de gestión de Reclutamiento y Selección de Personal, con la colaboración de algunas Oficinas de Recursos Humanos, con el fin de identificar oportunidades de mejora. Se contó con el acompañamiento técnico de los expertos de SOCIEUX (Unión Europea).

Brindaron recomendaciones y colaboración en:

- El desarrollo del Reglamento a la Ley Marco de Empleo Público y la correspondiente Consulta Pública.
- El desarrollo de la Plataforma Integrada de Empleo Público (PIEP).
- Plan para el nombramiento en plazas interinas vacantes dentro del régimen estatutario.
- Declaración de lineamientos generales para el ejercicio de la rectoría técnica en el Sistema de Empleo Público.

Participación y emisión de los siguientes lineamientos:

- Oficio N°ARSP-OF-150-2023 de fecha 29 de mayo de 2023, sobre el estatus de los procesos de Reclutamiento y Selección de Personal de los títulos I, II, IV, con relación a la Plataforma Integrada Empleo Público. (Matriz de análisis de procesos, riesgos y observaciones).



Página 19 de 25

- Resolución N°DG-RES-150-2023 del 28 de noviembre de 2023 sobre lineamientos para brindar orientación a las Oficinas de Gestión Institucional de Recursos Humanos en sus procesos de reclutamiento y selección de personal de nuevo ingreso para puestos administrativos a través de los registros de oferentes de la DGSC, y que estuvieran comprendidos en el Título I del Estatuto de Servicio Civil y su Reglamento. Así mismo, se pone a disposición de la ciudadanía la normativa que deberá observar y acatar cualquier persona interesada que esté sometida a cualquier proceso de reclutamiento y selección de nuevo ingreso al Régimen de Servicio Civil.
- Resolución N°DG-RES-133-2023 de fecha 09 de octubre de 2023, sobre lineamientos para que las Oficinas de Gestión Institucional de Recursos Humanos pudieran comprobar la idoneidad de las personas candidatas en los diferentes procesos concursales de nuevo ingreso y/o promoción de la carrera administrativa.
- Propuesta de modificación de la Circular N°DG-CIR-005-2020 del 21 de febrero de 2020, sobre reconocimiento de experiencia en el Régimen de Servicio Civil.

➤ **Área de Gestión de Recursos Humanos:**

Brindaron recomendaciones y colaboración para la elaboración del Plan para el nombramiento en plazas interinas vacantes dentro del régimen estatutario.

Se elaboró la propuesta de la Directriz de Planes de Empleo Público.

Se elaboraron los “Lineamientos Metodológicos Generales para la Evaluación del Desempeño de las personas servidoras públicas, cubiertas por la rectoría del Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica, en materia de empleo público”.



Página 20 de 25

Se realizaron asistencias técnicas en los siguientes temas: concursos internos, ascensos directos, aplicación del transitorio IX LMEP, entre otras.

Se resolvieron 15 concursos internos en el año 2023 dando como resultado 1357 puestos vacantes resueltos por este medio.

➤ **Área de Organización del Trabajo y Compensaciones:**

Se actualizó la normativa existente con el fin de innovar, simplificar y adaptarla a los retos que conlleva la LMEP.

Se emitió el salario global de las clases de puesto de todas las familias de puesto contempladas en la Ley Marco de Empleo Público, lo cual incluyó la elaboración del instrumento de valoración de puestos, asesorías a las instituciones fuera del Régimen de Servicio Civil en el tema de homologaciones de clases, punteos de clases de puesto.

Se elaboró el documento base que permitió la emisión de la circular N°DG-CIR-016-2023-MIDEPLAN-AME-UEP-CRC-0011-2023 sobre “Lineamientos para la transición de salario compuesto a salario global”.

Se emitió la Resolución N°DG-064-2023, la cual actualizó normas en materia de ascensos directos, para lo cual se contemplaron algunas normas en materia de promociones contenidas en la LMEP.

Se emitieron oficios circulares aclarando aspectos de aplicación del incentivo de anualidad, en el cual se acata la norma de la LMEP sobre el tema respecto a la fecha de pago de este a partir del año 2023.



Página 21 de 25

Se brindó asistencia técnica a las Oficinas de Recursos Humanos de las Instituciones bajo la rectoría de MIDEPLAN sobre diseño de clases, con una participación de 80 personas.

➤ **Área de Carrera Docente:**

Se trabajó en la actualización de la normativa existente del Área con el fin adaptarla a los retos que conlleva la LMEP, los documentos emitidos son de carácter asesor y orientativo al Ministerio de Educación Pública, entre ellos:

- Oficio N°ACD-OF-0343-2023 de fecha 20 de noviembre de 2023, cuyo asunto refiere a aclaración sobre reforma al tope de vacaciones de conformidad con el artículo 38 de la Ley Marco de Empleo Público, y cómo se debe visualizar el tope de los 20 días y las vacaciones en puestos de confianza.
- Oficio N°ACD-OF-0221-2023 de fecha 31 de julio de 2023, cuyo asunto refiere a Permutas, según normativa LMEP y su Reglamento, se orienta sobre lo que establece la Ley y los requisitos para tramitarlas.
- Oficio N°DG-OF-128-2023, de fecha 23 marzo de 2023, sobre las pruebas de idoneidad en puestos del Título II de la Carrera Docente, en este caso se orientó y brindó un recordatorio sobre el tema.

Adicionalmente, se diseñaron 27 clases por competencias del estrato técnico docente y administrativo docente, y se realizaron los reportes técnicos de seguimiento de inopia de personal o reclutamiento insuficiente.

➤ **Área de Asesoría Jurídica:**

Se revisó y ajustó jurídicamente los contenidos de la Ley Marco de Empleo Público, su reglamento y demás normativa emitida por MIDEPLAN.



Página 22 de 25

Se revisó la normativa estatutaria, entre ellos, el Estatuto de Servicio Civil y Reglamento y la Ley de Salarios de la Administración Pública, a efectos de ajustarla y concordarla al contenido de Ley Marco de Empleo Público, su reglamento y demás normativa emitida por MIDEPLAN, como rector político del empleo público.

Se revisaron y diseñaron convenios de cooperación interinstitucionales e internacionales a solicitud de la Dirección General.

Se impartieron charlas en materia de Empleo Público en diversas instituciones públicas.

Se revisaron y aprobaron 346 resoluciones emitidas por las diversas Áreas de la Dirección General. Asimismo, se emitieron múltiples criterios jurídicos y se participó en múltiples reuniones a efectos aprobar ciertos instrumentos técnico-jurídicos emitidos por la Dirección General.

Se brindó atención a 5 Procesos de Gestión de Despido; 4 Reclamos Administrativos y 38 Recursos de Apelación de manera oportuna y dentro de los plazos establecidos por la normativa.

➤ **Centro de Capacitación y Desarrollo:**

Se trabajó en la formulación de contenidos propios de la Gestión de Recursos Humanos, integrados en la Ley Marco de Empleo Público y su Reglamento.

Se revisó y actualizó el Capítulo XIII del Reglamento del Estatuto de Servicio Civil, así como la Resolución N°DG-165-2017, de acuerdo con lo indicado en la Ley Marco de Empleo Público y su Reglamento.



Página 23 de 25

Se emitieron circulares relacionadas con competencias asignadas por la LMEP y su Reglamento al CECADES para abordar temas de: capacitación de la alta dirección pública, presentación de los Planes Institucionales de Capacitación (PIC) por parte de las instituciones del RSC, considerando lo requerido por dicha ley.

Se continuo con la implementación del programa modular de capacitación para el Fortalecimiento del Liderazgo Directivo. (MOOC I/MOOC II/MOOC III/MOOC IV). Del total de puestos de Jefatura en el Régimen de Servicio Civil, que tuvieron acceso al programa modular de capacitación para el Fortalecimiento de Liderazgo Directivo, se matricularon, en el 2023, un total de 441 directivos en Orientación para el Ingreso e ejercicio de puestos en Dirección Pública (módulo I); un total de 462 directivos (módulo II): Estado abierto, Integridad Pública y Desarrollo Humano; se matricularon un total de 405 directivos en el módulo III: Gestión del Cambio un enfoque de resultados y finalmente se matricularon 524 directivos (módulo IV: “Innovación, Gestión Digital y Redes Colaborativas”).

➤ **Área de Administración de Servicios Institucionales:**

A nivel presupuestario, se realizaron las acciones correspondientes para trasladar el programa presupuestario de la DGSC al MIDEPLAN, se concretó la formulación y presentación del Anteproyecto de Presupuesto de la DGSC para el periodo 2024. Además, se gestionaron las acciones correspondientes para la adquisición de equipo tecnológico: hardware y software, así como de equipo y mobiliario de oficina para la mejora funcional de los funcionarios de la DGSC.

➤ **Área de Auditoría de la Gestión de Recursos Humanos:**

Se realizaron auditorías para verificar los movimientos de personal en las instituciones del Régimen de Servicio Civil (Nombramientos Interinos y Ascensos Interinos y sus prórrogas,



Página 24 de 25

así como Nombramientos en Propiedad y Ascensos en Propiedad). Así como auditorías que evaluaron el tema de Implementación del Proceso de Gestión de la Planificación de Recursos Humanos, generándose los Informes N°DG-AU-INF-012-2023 y N°DG-AU-INF-013-2023.

Se atendieron 26 denuncias relacionadas con actuaciones de las Oficinas de Gestión Institucional de Recursos Humanos de las instituciones cubiertas por el Estatuto de Servicio Civil.



5. Conclusiones y Recomendaciones

En el proceso de seguimiento y evaluación el análisis de datos se refiere a una valoración sobre el estado de avance en la ejecución de las intervenciones según las actividades programadas y los tiempos previstos. Se analiza la información en el seguimiento que se genera periódicamente acerca de la situación de la intervención, se identifican y analizan los obstáculos y los factores de éxito presentados en la ejecución y como este caso se presenta el resultado global del año 2023.

El porcentaje de eficacia obtenido para el año 2023 es de 96,55%, correspondiente a las 252 actividades ejecutadas en tiempo y un 2,30% de las 6 actividades que se ejecutaron con atraso. De las 6 actividades ejecutadas con atraso, 5 corresponden al origen de Iniciativas no vinculadas directamente a objetivos estratégicos y 1 al Plan Estratégico Institucional.

Sobre oportunidades de mejora en cuanto al cumplimiento de las actividades en los planes de trabajo anuales como en años anteriores, pese al seguimiento por parte de la Unidad de Planificación Institucional (UPI), la mayoría de estas actividades tienen plazos de ejecución durante la mayor parte del año; por lo que se recomienda a las áreas revisar los avances en caso de ser necesario para la consideración de reprogramaciones durante el mismo período o para el año próximo.