



**Instituto
Nacional de
Aprendizaje**

**UNIDAD DE PLANIFICACIÓN Y EVALUACIÓN
PROCESO DE EVALUACIÓN Y ESTADÍSTICA**

**Evaluación
Plan Operativo Institucional Anual
Gestión Rectora del Sistema Nacional de
Capacitación y Formación Profesional
(SINAFOR)
Año 2020**

Elaborado por:

Edgar Zúñiga Soto

Febrero, 2021

Indice

Contenido	Pág.
I. Presentación.....	3
II. Objetivos de la evaluación.....	4
III. Opción Metodológica.....	5
IV. Resultados obtenidos por la Gestión.....	8
V. Conclusiones.....	31
VI. Recomendaciones.....	32

I. Presentación

El Proceso de Evaluación y Estadística, de la Unidad de Planificación y Evaluación, establece el proceso de ejecución de la evaluación anual del POIA, la cual tiene el propósito de analizar y reflexionar sobre el trabajo realizado, se presenta una valoración del nivel de cumplimiento de las metas planificadas para el periodo 2020, se analizan los factores de éxito, puntos críticos y limitaciones encontradas durante el proceso de ejecución de la evaluación; que permitan definir las medidas correctivas que garanticen el éxito de las metas programadas, de cada gestión.

Los requerimientos de la Contraloría General de la República, en sus diferentes lineamientos, como lo son, Ley de Administración Financiera y el Presupuesto Público No. 8131, en su artículo 55 y los artículos 72 y 74 de su Reglamento, los cuales establecen a la institución la obligatoriedad de elaborar informes de gestión de resultados y rendición de cuentas. En este informe se exponen los resultados correspondientes a la Gestión Rectora del SINAFOR

Las Unidades adscritas a la Gestión Rectora del SINAFOR, son las siguientes:

- Unidad Coordinadora de la Gestión Rectora del SINAFOR
- Unidad de Acreditación
- Unidad de Certificación
- Unidad de Centros Colaboradores
- Unidad de Articulación de la Educación con la Formación Profesional

II. Objetivos de la evaluación

2.1. Objetivo General.

Medir la eficacia de las unidades adscritas a la Gestión Rectora del SINAFOR, en la ejecución del Plan Operativo Institucional Anual correspondiente al año 2020, para valorar información básica necesaria que permita retroalimentar los procesos de toma de decisiones en materia de planificación, administración y ejecución del Plan-Presupuesto de las unidades adscritas a esta gestión.

2.2. Objetivos específicos.

2.2.1. Identificar los resultados físicos obtenidos por cada unidad, y su relación con los objetivos y metas que se propusieron alcanzar.

2.2.2. Determinar las principales variaciones observadas en la ejecución física y presupuestaria, así como sus posibles causas, para efectos de discernir las medidas correctivas necesarias a aplicar en años siguientes.

III. Opción Metodológica

Lo que permite esta evaluación es el identificar los resultados alcanzados en el año 2020, por esto, asume un carácter descriptivo, se basa en información en su mayoría de tipo cuantitativa. Por lo que se presenta una comparación entre los indicadores y metas programadas, así como de los resultados alcanzados con la ejecución de las actividades propias de cada unidad o centro de costo.

Las principales fuentes de información que se utilizaron para la obtención de insumos claves del estudio, se enumeran a continuación:

- Documento Plan Operativo Institucional Anual 2020.
- Documentación aportada por las diferentes unidades, a efectos de demostrar físicamente los productos alcanzados (evidencias).
- Información registrada por cada unidad, en el Sistema Estadístico Monitoreo de Servicios (SEMS), en el módulo diseñado para tales efectos. La información registrada por las unidades consiste en: datos relacionados con la producción física en cada indicador, limitaciones o factores de éxito según el desempeño alcanzado en las metas, listado de productos o servicios ejecutados en el año y sus evidencias, así como información sobre las causas de ejecución presupuestaria anual, con énfasis en aquellas partidas con nivel de ejecución inferior al 85%.
- Funcionarios claves de las unidades en estudio, generalmente el encargado o jefe de cada una de éstas, así como aquellos que se consideró necesario involucrar.

La persona encargada de evaluar programó una reunión con cada unidad o dependencia donde se revisó las respuestas ofrecidas en el módulo de “Seguimiento a Planes” del SEMS y se procedió a la verificación de la documentación que respaldaba las afirmaciones o resultados enunciados.

Una vez compilada la información, se procedió a su revisión y procesamiento, para efectos de la elaboración de cuadros, plantillas y el respectivo análisis de cumplimiento de metas. Finalmente, se procedió con la elaboración del presente informe de resultados de la evaluación del POIA 2020.

A continuación, se enuncian los principales aspectos que metodológicamente, orientaron el proceso de la evaluación:

a. Población de la evaluación.

Todas aquellas unidades a la Gestión, a las cuales se les atribuye objetivos y metas en el Plan Operativo Institucional Anual 2020.

b. Fuentes de Información.

La principal fuente de información la constituyó las personas funcionarias claves de las unidades en estudio, generalmente la persona encargada o jefatura de cada una de éstas, así como aquellos que se consideró necesario involucrar.

c. Variables de la Evaluación.

- Grado de cumplimiento de las metas e indicadores de la Gestión basado en la revisión de las evidencias físicas.
- Causas que provocaron desviaciones significativas en los niveles de cumplimiento de las metas.
- Nivel de ejecución presupuestaria alcanzado y efectos en la consecución de las metas físicas.
- Principales resultados y logros alcanzados por cada unidad.

d. Instrumentos de recolección de datos.

El principal instrumento de recolección de información lo representa el Módulo del SEMS, denominado “Seguimiento a planes institucionales”, en el cual cada unidad registró la información correspondiente a cada indicador. El periodo de registro de datos fue al 16 de diciembre del año 2020. Además, se cuenta con el reporte de evidencias revisadas por la persona evaluadora, al momento de la visita a cada unidad.

e. Trabajo de campo

Se realizó de manera virtual, por TEAMS, con los contactos y jefaturas de las unidades adscritas a la Gestión Rectora del SINAFOR entre el 7 de diciembre al 16 de diciembre del 2020, para revisar las evidencias de seguimiento de las metas y proponer ajustes.

f. Periodo de la Evaluación: Año 2020.

g. Rangos para clasificar los resultados alcanzados en las metas.

Para la evaluación final o de cierre del periodo, la clasificación correspondiente sería la siguiente:

- Metas cumplidas: aquellas que alcanzaron porcentajes entre 90 al 125%.
- Metas parcialmente cumplidas: aquellas con porcentajes de cumplimiento ubicado en el rango de 50,0% al 89,0%.
- Metas incumplidas: son aquellas cuyos porcentajes de cumplimiento inferiores al 50,0%.

Siempre es importante señalar si hubo indicadores con niveles de ejecución mayores al 125%, ya que la sobre ejecución es una discrepancia al igual que los incumplimientos.

IV. Resultados obtenidos por la Gestión

Gestión Rectora del SINAFOR	
<p>N° de unidades que la integran: 5</p> <p>N° metas programadas: 16</p> <p>N° metas cumplidas: 16</p>	<p>Porcentaje de ejecución presupuestaria: 84.8%</p> <p>Principales productos o servicios ofrecidos en el año:</p> <ul style="list-style-type: none"> ❑ Prórroga del convenio marco de cooperación entre INA-UCR y actividades que se desarrollaron durante el año, bajo este convenio. ❑ desarrollo de actividades como parte del convenio marco INA – INIE. ❑ Entrega de informe global (informe final) "Programa para coadyuvar con la recuperación económica y social, mediante el desarrollo de capital humano y la reactivación productiva del sector empresarial". ❑ 1532 servicios acreditados por sector productivo, 332 contratos fiscalizados para este II semestre y 332 contratos fiscalizados para este II semestre. ❑ 327 docentes asesorados para la aplicación de pruebas de certificación (inducciones). ❑ 2 etapas implementadas de la metodología del modelo para la Articulación de la formación profesional en la EFTP, además de la articulación de programas INA con dos carreras de la Universidad Técnica Nacional (UTN). ❑ 11 convenios suscritos con Centros Colaboradores, el promedio de tiempo de gestión es de 194 días hábiles, se realizaron 525 fiscalizaciones y 16 convenios suscritos que responden a sectores claves.
<p>Aportes al Plan Estratégico Institucional:</p> <p>N° indicadores en el PEI: 1</p> <p>N° indicadores cumplidos: 1</p>	<p>Productos o servicios PEI ofrecidos en el año:</p> <ul style="list-style-type: none"> ❑ Se conforma un equipo interinstitucional que trabaja en el desarrollo del decreto que dará creación al nuevo Sistema Nacional de la Educación y Formación Técnico Profesional de Costa Rica, SINAFOTEP para armonizar todo el subsistema de la EFTP. ❑ SINAFOR en ruta a la optimización, y sistematización, con el objetivo de propiciar espacios participativos para la reflexión acerca del quehacer actual.

Cumplimiento de objetivos definidos para el año:

La Unidad Coordinadora en conjunto con las unidades a cargo, logró cumplir con sus 16 indicadores propuestos, a pesar de la situación presentada por el COVID-19, lo cual implica a su vez que alcanzan los objetivos planteados para el año.

Estos objetivos están orientados a coadyuvar con la recuperación económica y social del país, mediante el desarrollo de talento humano con diversas modalidades de enseñanza que permitan la reactivación productiva de los clientes y el desarrollo de alianzas estratégicas sostenibles con instancias claves para el impulso de la estrategia institucional. Se desarrollaron acciones para garantizar que los servicios de capacitación y formación profesional Acreditados a los cuales accede la ciudadanía se mantengan dentro de los parámetros de calidad establecidos; y para articular programas educativos de los tres primeros niveles de técnicos, con los niveles superiores en la Educación y Formación Técnica Profesional (EFTP), para facilitar a las personas la continuidad en el proceso educativo a lo largo de la vida. Así mismo se amplía la cobertura institucional, mediante los convenios que permiten la ejecución de servicios de capacitación y formación profesional por parte de los Centros Colaboradores y la aplicación de pruebas por competencias del servicio de Certificación. Todo lo anterior de acuerdo con las instrucciones de mantener la calidad de los servicios.

Cómo se podrá observar a continuación los resultados por indicador fueron los siguientes, para cada unidad adscrita:

Unidad Coordinadora de la Gestión Rectora del SINAFOR
Meta Presupuestaria: 1139
Nivel de cumplimiento de metas e indicadores. Año 2020

Indicador	Meta anual	Productos o Servicios realizados	Fórmula de cálculo	% de cumplimiento y clasificación
Porcentaje de acciones estratégicas implementadas a nivel institucional, producto de las alianzas establecidas (74).	85%	2 acciones estratégicas	$2/2*100=100*100/85=118\%$	118% meta cumplida
Porcentaje de cumplimiento de metas establecidas en el PEI y en el POIA de las unidades pertenecientes a la GR SINAFOR (96).	85%	Se realizaron 11 metas establecidas de 13 planificadas	$11/13*100=86,6 *100/85=100\%$	100% meta cumplida
Porcentaje de acciones implementadas del eje 1 del Plan Institucional para coadyuvar con la recuperación económica y social del país, responsabilidad de la GRSINAFOR (100).	85%	Se realizaron 3 acciones institucionales	$3/3*100=100 *100/85=118\%$	118% meta cumplida

La Unidad Coordinadora del SINAFOR, cumple sus metas de una manera efectiva a pesar de la crisis por la pandemia, con el esfuerzo y colaboración de sus unidades a cargo.

Los resultados alcanzados, se describen a continuación en la siguiente plantilla.

Indicador N°	Indicador	Resultados alcanzados
74	Porcentaje de acciones estratégicas implementadas a nivel institucional, producto de las alianzas establecidas.	Acción 1: prórroga del convenio marco de cooperación entre INA-UCR y actividades que se desarrollaron durante el año, bajo este convenio. Acción 2: desarrollo de actividades como parte del convenio marco INA - INIE: se llevó a cabo un proceso de capacitación con los altos jerarcas del Ministerio de Educación y el INA en temas de Sistemas de la Educación y la Formación Técnica Profesional, participación en el foro con especialistas internacionales. Las experiencias de Suiza en la EFTP serán aplicadas para la revisión del decreto del Sistema Nacional de Educación y Formación Técnica Profesional como parte del fortalecimiento de la Gestión del SINAFOR Investigaciones de interés: mapeo de entes certificadores, EFTP Y SINAFOR (reunión celebrada el 25 de noviembre con la directora del INIE, Jacqueline García Fallas), así como coordinaciones con la Unidad de Articulación.
96	Porcentaje de cumplimiento de metas establecidas en el PEI y en el POIA de las unidades pertenecientes a la GR SINAFOR.	<p>Acreditación: sus tres indicadores han sobrepasado la meta propuesta, con un promedio del 102%, se han atendido 1532 solicitudes de acreditación o reacreditación, como punto fuerte en áreas prioritarias (Manipulación de Alimentos, inglés y Administración. En Articulación se presentaron avances importantes como producto del esfuerzo que se realizó tomando en consideración las afectaciones a raíz de la pandemia COVID-19.</p> <p>Centros Colaboradores: se establecieron estrategias apoyadas con los medios tecnológicos. Las fiscalizaciones con corte a diciembre suman 502 con atención no presencial. La cantidad de convenios suscritos que representan a sectores claves oscila en un 192%, muy por encima de lo establecido como meta.</p> <p>Certificación: se han asesorado 256 docentes con corte a diciembre por medios no presenciales como el TEAMS o zoom, así como la aplicación de Pruebas de Certificación en la modalidad no presencial, lo que ha permitido no solo continuar con los Procesos de Certificación a pesar de la situación presentada con el COVID 19 sino que también, tener un mayor alcance mediante esta metodología. Se han realizado 7059 Procesos de Certificación.</p>
100	Porcentaje de acciones implementadas del eje 1 del plan institucional para coadyuvar con la recuperación económica y social del país, responsabilidad de la GRSINAFOR.	<p>-Cuatro informes de seguimiento a la estrategia de atención 2020, como avances que incluyen acciones desarrolladas de junio a octubre en los oficios: GRSINAFOR-77-2020, GRSINAFOR-110-2020, GRSINAFOR-123-2020, GRSINAFOR-139-2020 Y GRSINAFOR-162-2020.</p> <p>-Entrega de Informe Global (Informe Final) "Programa para Coadyuvar con la Recuperación Económica y Social, mediante el desarrollo de capital humano y la reactivación productiva del sector empresarial".</p>

Factores de éxito.

- ❑ El trabajo conjunto a lo interno y externo del INA, INIE, Escuela de Orientación, MEP (en la parte de Educación Técnica), generando un vínculo y una buena comunicación, con el propósito de consolidar e innovar la formación profesional en el país, con una mayor vinculación con el sector empresarial de cara a los nuevos retos que le plantea la sociedad del conocimiento al amparo del convenio existente, así como el contar con las herramientas tecnológicas que permiten esa conexión entre instituciones
- ❑ Se realizaron avances entregables por mes, cumpliendo con lo establecido en el (GR-SINAFOR-2-2020), así como los análisis y comparativos de años anteriores para identificar oportunidades de mejora o acciones a tomar.
- ❑ Recurso humano actual sumamente comprometido, que, a pesar de tener mayor carga de trabajo por el replanteamiento de funciones, a raíz de personal pensionado, plazas vacantes en espera de resolución de concursos internos han respondido a los objetivos, adicional el contar con el apoyo de la gestión del SINAFOR y de la GFST (Gestión de Formación y Servicios Tecnológicos) y de la GR (Gestión Regional).
- ❑ La implementación a satisfacción, de las estrategias establecidas por cada unidad para la continuidad de los servicios a raíz de la pandemia COVID-19, apoyados con medios tecnológicos, principalmente el TEAMS, una comunicación constante y trabajo en equipo.
- ❑ Siendo una prioridad institucional, se continúa con el seguimiento constante para el cumplimiento de las metas establecidas, así como el apoyo de las unidades adscritas para la continuidad de los servicios por medios no presenciales, adaptándonos a la situación y saliendo adelante con lo propuesto. las metas planteadas fueron sobrepasadas, por el esfuerzo en conjunto, por todas las actividades y el replanteamiento que en su ámbito de acción se permite para la ejecución de los servicios

Unidad de Acreditación
Meta Presupuestaria: 1332
Nivel de cumplimiento de metas e indicadores. Año 2020

Indicador	Meta anual	Productos o Servicios realizados	Fórmula de cálculo	% de cumplimiento y clasificación
Porcentaje de SCFP acreditados (81).	80%	Se acreditaron 1532 SCFP	$1532/1870*100=82,0$ $*100/80=102\%$	102% meta cumplida
Porcentaje de contratos fiscalizados a entidades que se encuentran ejecutando SCFP acreditados (83).	90%	Se fiscalizaron 332 contratos de un total de 335 que requerían fiscalizarse	$332/335*100=99$ $*100/90=110\%$	110% meta cumplida
Porcentaje de solicitudes tramitadas sobre cambio de condiciones en los Contratos de Acreditación de SCFP, con especialista asignado (84).	85%	Se atendieron 76 solicitudes de cambio de condiciones de las 85 planificadas	$76/85*100=89,4$ $*100/85=105\%$	105% meta cumplida

Esta Unidad logra cumplir sus objetivos planteados, con el apoyo y colaboración del personal que lo compone, así como de la ayuda de los técnicos asignados para realizar los avales de idoneidad de manera remota.

Los resultados alcanzados, se describen a continuación en la siguiente plantilla.

Indicador N°	Indicador	Resultados alcanzados
81	Porcentaje de SCFP acreditados.	Distribución de los 1532 servicios acreditados por sector productivo: Comercio y Servicios 1027 Industria Alimentaria 439, Turismo 30, Salud Cultura y Artesanías 22, Tecnología de Materiales 9, Eléctrico 5, Idiomas 507, Elaboración de Productos Alimenticios 439, Administración 325, Producción y Salud Ocupacional 182, Gastronomía 30, Salud y Bienestar 22, Informática y Comunicación 13, Gestión Ambiental 9, Electricidad y Electrónica 5.
83	Porcentaje de contratos fiscalizados a entidades que se encuentran ejecutando SCFP acreditados.	332 contratos fiscalizados para el II semestre 2020.
84	Porcentaje de solicitudes tramitadas sobre cambio de condiciones en los Contratos de Acreditación de SCFP, con especialista asignado.	76 cambios de condiciones efectuados a las entidades que cuentan con servicios de capacitación y formación profesional acreditados, correspondientes a 48 entidades solicitantes; los cambios de condiciones efectuados se dividieron de la siguiente manera: Recurso humano: 16 Infraestructura: 60

Factores de éxito.

- La disponibilidad de un recurso humano fijo, ha permitido ir atendiendo los procesos de evaluación de servicios presentados por las diferentes entidades que solicitan del servicio. Los principales subsectores en los cuales se logró contar con 1532 servicios positivos acreditados son los siguientes:

Idiomas, 507, elaboración de productos alimenticios 439, administración 325, producción y salud ocupacional 182, gastronomía 30, salud y bienestar 22, informática y comunicación 13, gestión ambiental 9, electricidad y electrónica 5, en este año también se presentó un incremento en las solicitudes por servicio, virtuales, lo que debe tenerse muy en cuenta ya que la institución carece de una variedad de dichos servicios que puedan ser ofrecidos a nuestra clientela en los diferentes servicio que ofrecemos.

- Otra circunstancia a ser considerada es la adaptación que se tuvo que realizar en nuestra forma de atender las solicitudes, mediante ajustes e incorporación de herramientas tecnológicas para poder dar respuesta a los clientes, lográndose incrementar en 108 servicios la cantidad total de servicios atendidos en el año 2020, en comparación al 2019, de 1762 a 1870 (incluye servicios positivos y negativos).
- Se logró alcanzar un porcentaje de cumplimiento satisfactorio en los contratos fiscalizados, a pesar de que los esfuerzos tuvieron que ser mayores, con el personal que contaba la unidad, las denuncias presentadas por la población civil se incrementa cada vez más con las entidades que no se encuentran acreditadas y ejecutan el curso de manipulación de alimentos, así como aquellas que incumplen con lo pactado en el contrato de servicios acreditados por el INA. Como se indicó en el avance de medio año, estos tipos de seguimientos generan que se tenga que destinar al menos dos funcionarios del equipo de fiscalización, para que procedan a realizar las fiscalizaciones de los casos reportados, lo que ocasiona que dicho personal tenga que dejar sus labores ordinarias para atender dichas denuncias lo que ocasiona que se deba de buscar la manera de cubrir las tareas que quedan sin realizar en ese lapso de tiempo. Para el cierre del año se lograron realizar un total de 332 seguimientos a los contratos vigentes de las entidades que se encontraban ejecutando servicios de capacitación y formación profesional acreditados.
- La mayoría de los cambios de condiciones han sido realizados con el personal asignado a la unidad, o bien por el mismo personal perteneciente a la Unidad de Acreditación. La unidad ideó una metodología para poder cumplir con las solicitudes que se han ido presentando con esta emergencia sanitaria del (COVID-19), tales como avales de idoneidad de manera remota con la ayuda de los técnicos asignados con la utilización de herramientas tecnológicas para la ejecución de las pruebas (TEAMS, zoom, entre otras), así como avales de locales que ya han sido autorizados, para entidades que están solicitando esos mismos locales, (extensiones de los permisos de funcionamiento de manera automática por 3 meses, según directrices dadas por el Ministerio de Salud); esta labor es realizada por 3 funcionarios de la unidad. Para el final del año 2020, se lograron realizar 76 cambios de condiciones solicitados por 48 entidades con servicios acreditados.

Unidad de Certificación
Meta Presupuestaria: 1136
Nivel de cumplimiento de metas e indicadores. Año 2020

Indicador	Meta anual	Productos o Servicios realizados	Fórmula de cálculo	% de cumplimiento y clasificación
Porcentaje de docentes asesorados en el diseño y ejecución de pruebas de certificación por competencias (89)	100%	336 docentes asesorados	$336/336*100=100\%$	100% meta cumplida
Cantidad de estudios de fiscalización en la aplicación de la metodología para el servicio de certificación por competencias (90)	3	3 estudios de fiscalización	$3/3*100=100\%$	100% meta cumplida

La unidad logra cumplir las metas como el apoyo de sus colaboradores y del personal docente comprometidas en investigar posibilidades de mejora en la aplicación de pruebas mediante el uso de herramientas tecnológicas.

Los resultados alcanzados, se describen a continuación en la siguiente plantilla.

Indicador N°	Indicador	Resultados alcanzados
89	Porcentaje de docentes asesorados en el diseño y ejecución de pruebas de certificación por competencias.	-Asesoramiento de docentes para el diseño de pruebas: tres docentes del Núcleo Salud, Cultura y Artesanías, a los cuales se les dio inducción según quedó registrado en FRACAL- 05, cuatro docentes del Núcleo Comercio y Servicios del subsector de idiomas dos docentes del núcleo de tecnología de materiales. -Asesoramiento para la aplicación de pruebas de certificación (inducciones): 327 docentes, con una gran representación del Núcleo de Comercio y Servicios (Inglés) además se impartió inducciones a personas docentes de los Núcleos Turismo, Textil, Metal Mecánica, Eléctrico, Mecánica de Vehículos tanto para la aplicación de pruebas como en el protocolo de la unidad para la prevención del contagio por COVID-19.

Continúa...

Continuación pág.16...

Indicador N°	Indicador	Resultados alcanzados
90	Cantidad de estudios de fiscalización en la aplicación de la metodología para el servicio de certificación por competencias.	Estudio de fiscalización del I, II y III cuatrimestre 2020, permite dar a conocer las oportunidades de mejora a las personas evaluadoras durante la ejecución de las pruebas para asegurar el cumplimiento de la metodología y de las condiciones necesarias para el estudiante.

Factores de éxito.

Dentro de los factores de éxito para poder alcanzar las metas propuestas podemos enumerar:

- ❑ Recurso humano comprometido, experiencia institucional en diseño de pruebas de certificación por competencias aplicación de una nueva metodología para el diseño por competencias alineada al nuevo modelo curricular y al marco nacional de cualificaciones.
- ❑ Diseño de planes remediales para la ejecución de pruebas mediante la aplicación de herramientas tecnológicas en los núcleos de electricidad, Metal Mecánica, Turismo, Industria Alimentaria, que permitieron continuar con el servicio de certificación.
- ❑ Contar con el apoyo de los gestores para agilizar la puesta en marcha de la aplicación de pruebas por plan remedial, personas docentes comprometidas en investigar posibilidades de mejora en la aplicación de pruebas mediante el uso de herramientas tecnológicas.
- ❑ Personas diseñadoras con amplio conocimiento técnico para desarrollar los resultados de aprendizaje correspondientes a cada competencia específica del estándar para la construcción de pruebas, contar con los recursos necesarios para desarrollar las actividades debido a la situación presentada con el COVID 19, se implementó una estrategia de atención por medios no presenciales, como el uso de TEAMS o zoom, lo cual ha permitido una atención oportuna de las solicitudes de inducciones y asesoramientos.
- ❑ Posibilidad de realizar depuración del sistema informático institucional SIGR, con el propósito de mantener una base de datos lo más actualizada posible.
- ❑ Contar con los recursos tecnológicos y humanos necesarios para desarrollar las actividades, mediante las fiscalizaciones aplicadas se logró el asesoramiento técnico oportuno de la persona docente que se encontraban aplicando pruebas, especialmente en el área de inglés, el apoyo de la Unidad Pacifico Central, la UCER

con la asignación de un docente de inglés, que se encargó de fiscalizar la aplicación de pruebas mediante la herramienta TEAMS, permitiendo recolectar los datos para el informe y dando aportes pertinentes y oportunos a las personas docentes, se cuenta con el sistema SGR que facilita la elaboración del estudio al brindar información e insumos para el documento, así como personal con experiencia en la elaboración en este tipo de informes.

- Se cuenta con una guía interna con las instrucciones para realizar el proceso de fiscalización y así poder acceder a herramientas tecnológicas, es importante de cara a enfrentar los retos que presenta a la institución en la continuidad de los servicios por los efectos de la pandemia del COVID 19.

Unidad de Articulación de la Educación con la Formación Profesional

Meta Presupuestaria: 1132

Nivel de cumplimiento de metas e indicadores. Año 2020

Indicador	Meta anual	Productos o Servicios realizados	Fórmula de cálculo	% de cumplimiento y clasificación
Cantidad de etapas implementadas de la metodología del modelo para la Articulación de la formación profesional en la EFTP (85).	2	Se ha realizado las 2 etapas programadas	$2/2*100=100$	100% meta cumplida
Cantidad de informes sobre resultados obtenidos al amparo de los convenios suscritos gestionados por la Unidad de Articulación (87).	10	10 informes	$10/10*100=100\%$	100% meta cumplida
Cantidad de programas educativos de los tres primeros niveles de técnicos articulados con niveles superiores en la EFTP (99).	2	Se ha realizado dos programas educativos	$2/2*100=100\%$	100% meta cumplida

Esta unidad logra sus metas, con el apoyo del recurso humano calificado con competencias técnicas y conocimientos sobre la temática de educación y formación técnica profesional (EFTP).

Los resultados alcanzados, se describen a continuación en la siguiente plantilla.

Indicador N°	Indicador	Resultados alcanzados
85	Cantidad de etapas implementadas de la metodología del modelo para la Articulación de la formación profesional en la EFTP.	Dos etapas: validación e implementación del modelo de articulación. La validación se le presentó a las diferentes unidades del INA a que participaran de la articulación, proponen realizar ajustes que incluyen los mecanismos para articular la EFTP en la metodología de articulación de la EFTP; producto de la validación, en la etapa de implementación se presenta el documento "Sistema de articulación de la EFTP", que describe la operatividad del sistema con el nuevo enfoque a nivel país.
87	Cantidad de informes sobre resultados obtenidos al amparo de los convenios suscritos gestionados por la Unidad de Articulación (87).	Informes anuales: información que recopila las actividades realizadas por la unidad con entidades educativas y organizaciones que el INA tiene convenio.

Continúa...

Continuaciónn pág.19...

Indicador N°	Indicador	Resultados alcanzados
99	Cantidad de programas educativos de los tres primeros niveles de técnicos articulados con niveles superiores en la EFTP (99).	Articulación de los programas: Supervisor de bodegas con el diplomado de control de calidad y el Programa encargado de explotaciones pecuarias con el diplomado en ingeniería en sistemas de producción animal, ambas de la UTN.

Factores de éxito.

Dentro de los factores de éxito para poder alcanzar las metas propuestas podemos enumerar:

- ❑ El recurso humano de la unidad calificado con competencias técnicas y conocimientos sobre la temática de educación y formación técnica profesional (EFTP) y el accionar de la articulación.
- ❑ Participación activa de las diferentes dependencias en donde se procedió a validar el modelo de articulación entre ellas: el equipo coordinador de la implementación del modelo curricular (ECIMC), Unidad de Certificación, Proceso de registro y bienestar estudiantil, Unidad de Acreditación, la Gestión Rectora del SINAFOR, para el logro de esta meta, es importante los tiempos empleados por el equipo base que trabajó en la construcción del sistema de articulación de la EFTP, (conformado por un representante de la GR-SINAFOR, dos personas del ECIMC, un representante de los núcleos y dos funcionarias de la unidad de articulación).
- ❑ La apertura del personal de esta unidad, comprometido con realizar el ajuste y modificaciones según las observaciones planteadas durante la validación, lo que permitió plantear un sistema que hace partícipe a todas las instancias que participan en la EFTP.
- ❑ La metodología de trabajo utilizada "constructivista" con sesiones de trabajo constantes bajo una metodología constructivista, permitió diseñar el sistema de articulación de la educación y formación técnica profesional, con información generada de los diferentes equipos de trabajo que tiene el equipo coordinador de la implementación del modelo curricular, insumos recopilados de las otras comisiones que trabajaron simultáneamente en: metodologías, reglamentos, procedimientos e instrucciones que impactan y que se vinculan con el sistema de articulación de la EFTP.

- El acceso y utilización los medios tecnológicos como la plataforma TEAMS, zoom, también la documentación digital nos permitió diseñar herramientas para las sesiones de trabajo conjuntas entre funcionarios de diferentes dependencias y equipos del INA.

Se describen limitaciones presentadas en la unidad, en la siguiente plantilla.

Factor	Causas	Medidas correctivas
Redirección de labores del personal de la unidad	Disminución del equipo de trabajo que apoye las labores de la unidad	Recuperar el recurso humano asignado en el centro de costo para funciones propias de la unidad
Disminución del equipo de trabajo que apoye las labores de la unidad	Se dispuso la plaza de asistente administrativo a la Agencia Nacional de Empleo a solicitud de las autoridades superiores	Sustitución de la plaza
Tiempo en el proceso de formalización de las cartas de entendimiento	Duración del trámite de formalización de la carta de entendimiento, ya que desde agosto se entregó a la gerencia general y aún está en proceso en la Asesoría Legal	Minimizar los tiempos de respuesta en las dependencias.
Carencia de oferta técnica en los niveles técnicos 1, 2 y 3	Poca oferta técnica (currícula) diseñada en el INA y por las entidades educativas, alineada al Marco Nacional de Cualificaciones, en los tres primeros niveles técnicos.	Motivar e instar a las entidades educativas a diseñar oferta alineada al MNC.
Disminución del recurso humano	Designación del recurso humano a las dependencias UFODE Y MNC-EFTP-CR, a solicitud de las autoridades superiores durante 1 y 2 años.	Recuperar el recurso humano asignado en el centro de costo para funciones propias de la unidad.

Unidad de Centros Colaboradores
Meta Presupuestaria: 1134
Nivel de cumplimiento de metas e indicadores. Año 2020

Indicador	Meta anual	Productos o Servicios realizados	Fórmula de cálculo	% de cumplimiento y clasificación
Cantidad de convenios de Centros Colaboradores suscritos en el año (91).	12	23 convenios	$23/12*100=192\%$	192% meta sobre cumplida
Tiempo de gestión (en días hábiles) de convenios de Centros Colaboradores suscritos en el año (92).	130 días	El promedio de tiempo de gestión es de 140 días hábiles	10 días más = 8% de la meta definida, implica que se alcanzó la meta en un 92%.	92% meta cumplida
Cantidad de fiscalizaciones de Centros Colaboradores aplicadas que se encuentran ejecutando servicios en el año (93).	120	525 fiscalizaciones	$525/120*100=435,5\%$	435,5% meta sobre cumplida
Porcentaje de convenios de Centros Colaboradores que han recibido actividades de seguimiento por parte de la Unidad de Centros Colaboradores (94).	90%	133 convenios	$133/143 *100 = 93\% *100 = 103\%$	103% meta cumplida
Porcentaje de centros colaboradores suscritos en el año que responden a sectores claves (95).	35%	16 centros colaboradores suscritos	$16/23*100 =69,5\% *100/35 = 199\%$	199% meta sobre cumplida

Esta unidad logra cumplir sus metas y en tres de ellas se da un sobrecumplimiento, debido a que muchos trámites se pueden realizar de forma digital, por lo que la pandemia COVID-19 no ha afectado este proceso, así como el valioso apoyo del recurso humano.

Los resultados alcanzados, se describen a continuación en la siguiente plantilla.

Indicador N°	Indicador	Resultados alcanzados
91	Cantidad de convenios de Centros Colaboradores suscritos en el año.	Firma de convenios de Centros Colaboradores, se mencionan algunos: Edificadora Beta, Clima Ideal, Extrusiones de Aluminio, Laboratorio el Maná, Cooperativa de Productores de Leche Dos Pinos, Intelectiva Costa Rica, Piñales las Delicias, Alimentos JACKS, Electromotores de Costa Rica Ltda., Boston Scientific, Corporación de servicios Automercado.
92	Tiempo de gestión (en días hábiles) de convenios de Centros Colaboradores suscritos en el año.	Se mencionan cifras alcanzadas en algunos de ellos: Clima ideal (225 días hábiles), Extrusiones de Aluminio (43 días hábiles) Laboratorio el Maná (515 días hábiles) Cooperativa de Productores de Leche Dos Pinos (71 días hábiles) Intelectiva Costa Rica (89 días hábiles) Piñales las Delicias (79 días hábiles), Alimentos JACKS (48 días hábiles)
93	Cantidad de fiscalizaciones de Centros Colaboradores aplicadas que se encuentran ejecutando servicios en el año.	Se mencionan como ejemplo dos asesoras, de los Centros Colaboradores que atienden-Lucrecia Valderramos Gamboa (cantidad 250) Parque la Libertad (23), Instituto Otto Silesky (38), Escuela Social Juan XXIII (96), Asociación Centro Estudios Bíblicos Palabra y Vida (30), EATON (6), Sigma Alimentos (12), VEINSA (15), Compañía Nacional de Fuerza y Luz (16), Megasuper (7), Clima Ideal (3), Parque la Libertad (4). María Belén Bermúdez Serrano (cantidad 99) RITEVE SYC (32), Extrusiones de Aluminio (27), Compañía Americana de Helados (15), La Posada de Belén (9), Hellmann (13), Nutriquim (3)
94	Porcentaje de convenios de Centros Colaboradores que han recibido actividades de seguimiento por parte de la Unidad de Centros Colaboradores.	Cada asesor le da seguimiento a una cantidad de Centros Colaboradores, se menciona como ejemplo a Mónica Salazar Rodríguez (cantidad 37), algunas de ellas son: Distribuidora Avícola Zumbado Cubero, Piñales las Delicias, Agencia Datsun, Municipalidad de San Carlos, Fundación Hogar de Ancianos Delia y Alfredo González Flores, Valle Monteverde.
95	Porcentaje de centros colaboradores suscritos en el año que responden a sectores claves.	Se menciona algunos ejemplos de los Centros Colaboradores suscritos: Ideal (Electricidad, refrigeración y aire acondicionado), Edificadora Beta (administración, salud ocupacional), Laboratorio el Maná (producción y salud ocupacional), Cooperativa de Productores de Leche Dos Pinos (Producción y Salud Ocupacional), Piñales las Delicias (Producción y Salud Ocupacional), Alimentos JACKS (producción).

Factores de éxito.

Dentro de los factores de éxito para poder alcanzar las metas propuestas podemos enumerar:

- Los trámites se pueden realizar de forma digital, por lo que la pandemia COVID-19 no ha afectado este proceso; se rompe con los horarios definidos, ya que las empresas trabajan de forma diferente a la institución. La firma digital ha permitido efectuar trámites sin tener que desplazarse físicamente. Seguimiento constante de las personas funcionarias de la UCC del trámite iniciado.

Colaboración de la Asesoría Legal y la Gerencia para lograr retomar los trámites efectuados durante este año.

- La meta se sobrepasó en gran medida, antes de la pandemia, la fiscalización se había previsto efectuar de forma presencial, ya que casi el 100% de los SCFP se ejecutaban de esa forma, luego por el COVID-19, muchos Centros Colaboradores trasladaron sin menor problema su oferta a virtual, por lo que los efectos fueron menores a los esperados. Se logró lo siguiente: fiscalización virtual, se habilitó a las personas asesoras de los centros colaboradores la posibilidad de efectuar fiscalizaciones virtuales utilizando las herramientas informáticas disponibles, como TEAMS, ZOOMS entre otros, ejecución virtual, los centros colaboradores lograron trasladar sus servicios al área virtual, ampliación de jornada laboral, las personas funcionarias han podido realizar las fiscalizaciones en horarios no tradicionales como noches, sábados y domingos.
- El horario de los centros colaboradores es diferente al del INA, por lo que esta nueva metodología ha permitido a las personas asesoras la atención en horarios distintos a los institucionales, se han registrado actividades que antes no se anotaban y que consumían gran cantidad de tiempo, como por ejemplo: respuestas por correo electrónico o teléfono, muchos Centros Colaboradores han aprovechado la modalidad virtual para la ejecución de sus SCFP, por lo que el seguimiento también se realiza de la misma forma, se han realizado actividades de seguimiento a los centros colaboradores que no han ejecutado servicios de capacitación y formación profesional, buscando motivar la activación del convenio.

La limitación que presenta la Unidad, se observa en la siguiente plantilla.

Factor	Causas	Medidas correctivas
Se han presentado problemas con los procesos de firma	Problemas de entrega por COVID-19	Realizar procesos de firma digital para evitar los problemas de entrega por correspondencia

Resumen de los resultados alcanzados por la Gestión

Cuadro resumen de los resultados totales para la Gestión, según unidad por nivel de cumplimiento de las metas.

Cuadro 1.

Costa Rica, INA: Resultados Gestión.

Nivel de cumplimiento de los indicadores POIA de la gestión, según unidad adscrita.

Diciembre 2020.

Unidad	Total	Cumplidas	Parcialmente Cumplidas	No se cumplieron
TOTAL	16	16	-	-
Unidad Coordinadora del SINAFOR	3	3	-	-
Unidad de Acreditación	3	3	-	-
Unidad de Certificación	2	2	-	-
Unidad de Centros Colaboradores	5	5	-	-
Unidad de Articulación	3	3	-	-

Como se observa, en los diferentes factores mencionados anteriormente, las unidades adscritas a la Gestión Rectora del SINAFOR, a pesar de la crisis presentada por la pandemia del COVID-19, han logrado cumplir las metas establecidas, ya que cuando esto se presentó, se pensaba que los iba a afectar y las metas no se lograrían, siendo el trabajo constante del personal que lo compone y la adaptación de las empresas que se atienden, tanto de Centros colaboradores como de Entes Acreditados; donde los trámites se puede realizar de forma digital.

Se deben hacer los ajustes respectivos en la Unidad de Centros Colaboradores, por las metas sobre cumplidas para el siguiente periodo.

Ejecución presupuestaria de las unidades adscritas a la Gestión.

Para poder visualizar el nivel de cumplimiento general de las metas diseñadas para el año, se calculó un promedio de ejecución física (de metas), siendo la fórmula aplicada la siguiente:

$$\text{Promedio de la ejecución física} = \frac{\sum \text{Porcentajes de cada meta)}}{\text{Número de metas de la unidad}}$$

Lo anterior implica que las metas tienen el mismo peso. La fórmula del promedio de ejecución física, se utilizó con los datos obtenidos de la ejecución de las unidades adscritas a SINAFOR, los cuales se especifican en el siguiente cuadro:

Cuadro 2.

Costa Rica, INA: Resultados de la Gestión.

Nivel de cumplimiento general de las metas POIA de la Gestión, Según unidad adscrita.

Diciembre 2020.

(Cifras porcentuales).

Cumplimiento promedio:	Absoluto	Promedio de ejecución física
<u>TOTAL</u>	<u>16</u>	<u>99,6</u>
Unidad Coordinadora del SINAFOR	3	100,0
Unidad de Acreditación	3	100,0
Unidad de Certificación	2	100,0
Unidad de Centros Colaboradores	5	98,4
Unidad de Articulación	3	100,0

1/: Se consideró el 100%, como ejecución física máxima

Fuente: Elaboración propia, trabajo de campo realizado en diciembre 2020.

De cuadro anterior y los resultados alcanzados, se puede mencionar que el desempeño de la ejecución Física de la Gestión Rectora del SINAFOR ha sido efectivo, obteniendo un cumplimiento en sus metas al presentar porcentajes mayores del 95% en sus 5 unidades.

Parte importante del desempeño de las unidades en su gestión anual es la ejecución de sus recursos financieros, especialmente para ver si guardan relación con la ejecución física.

Las cifras del cuadro siguiente, reflejan una ejecución presupuestaria de 84,8%, la cual puede indicarse como favorable, superando en 12,8% a la institucional que fue de un 72,0%. La unidad que tiene una ejecución presupuestaria mayor es la Unidad Coordinadora del SINAFOR con el 90% y la más baja es la Unidad de Certificación con 75,6%.

Al realizar una comparación con el año anterior, respecto a la ejecución presupuestaria, indicamos que para el 2019, se había logrado de un 87,4%, por lo que para este año la ejecución presupuestaria disminuyó en un 2,6%. De lo que podemos concluir que los resultados del año 2020 fueron positivos, a pesar de las situaciones que presentó la pandemia del COVID-19.

Cuadro 3.

Costa Rica, INA. Resultados de la Gestión.

Presupuesto de SINAFOR, según unidad por meta presupuestaria, y ejecución.

Diciembre del 2020.

(Cifra absolutas y porcentuales).

Unidad	Meta Presupuestaria	Total Presupuesto	Girado acumulado	% de ejecución
TOTAL	-	₡862.158.062,00	₡730.788.023,77	84,8%
Unidad Coordinadora del SINAFOR	101039	₡96.738.950,00	₡87.071.869,80	90,0%
Unidad de Acreditación	103032	₡262.448.656,00	₡225.710.603,50	86,0%
Unidad de Certificación	101036	₡153.219.889,00	₡115.818.312,92	75,6%
Unidad de Centros Colaboradores	101034	₡208.282.382,00	₡176.550.274,63	84,8%
Unidad de Articulación	101032	₡141.468.185,00	₡125.636.962,92	88,8%

Fuente: Unidad de Recursos Financieros, 2020.

Para el periodo en estudio, se analizan aquellas causas o situaciones que afectaron la ejecución presupuestaria proyectada. Para tales fines, se presenta a continuación las situaciones encontradas, así como las razones que les dieron origen.

Número y nombre de la Subpartida	Causas de la baja ejecución
Unidad Coordinadora del SINAFOR	
110502 Viáticos dentro del país. 150199 maquinaria, equipo y móvil. Diverso. 150105 equipo de cómputo. 150104 equipo y mobiliario de oficina.	Como consecuencia de la pandemia COVID-19, la Administración analizó las solicitudes de compra que podían quedar sin tramitar, con el fin de que los mismos saldos fueran utilizados en posibles eventualidades por lo que se cedieron los saldos respectivos, sin embargo, estos no fueron utilizados por lo que no tuvimos tiempo prudencial para retomar los tramites respectivos y poder ejecutar las compras planificadas para el 2020
Unidad de Acreditación	
110102 Alquiler de maquinaria equipo y mobiliario.	El impacto de la crisis por la atención del COVID-19 la Gerencia General como parte de las acciones de reducción del gasto público. se congela el gasto a partir del 01 de abril.
110303 impresión encuadernación y otros.	El impacto de la crisis por la atención del COVID-19 la Gerencia General como parte de las acciones de reducción del gasto público, no se pueden hacer pedidos por demanda
110406 servicios generales.	Se espera la compra institucional de extinguidores para que los extintores estén al día
110501Transporte dentro del país.	Gerencia General como parte de las acciones de reducción del gasto público las giras continúan suspendidas y solamente en caso excepcional debidamente justificada, se permitirá su realización.

Continúa...

Continuación pág. 28...

Número y nombre de la Subpartida	Causas de la baja ejecución
150105 Equipo de Cómputo.	Se anula la compra por criterio técnico USTT, las especificaciones son obsoletas" el aval se solicitó el 21 de enero con el UA-16-2020. no se logra entrar en la ampliación de compra por la situación del COVID.
Unidad de Certificación	
110501 Transporte dentro del país.	No se ejecutaron las giras planificadas por orden de las Autoridades Superiores
100301 retribución por años servidos 100402 contri patronal IMAS 100405 contrib patronal banco popular, 100501contr. patr.seg. pensiones C.C.S.S 100502 aporte patro. reg.oblig.pen. complem. 100503 aporte patr. fondo cap. Laboral.	El 01-06-2020 se pensionó la persona que tenía las funciones de jefatura de la Unidad de Certificación, y la nueva jefatura fue nombrada el 01-10-2020.
110406 servicios generales. 120104 Tintas, pinturas y diluyentes. 110502 Viáticos dentro del país.	La Gerencia General detuvo los procesos de compra de la institución, y solicitó que se reservarán montos para poder efectuar traslados de dinero a subpartidas que requirieran un mayor sustento económico.
150105 equipo de cómputo.	Las compras fueron anuladas por indicaciones de la Unidad de Compras
Unidad de Centros Colaboradores	
110102 Alquiler de maquinaria equipo y mobi.	Los contratos de kilometraje fueron suspendidos con motivo de la pandemia COVID-19
110303 impresión encuadernación y otros. 110406 servicios generales. 110501 Transporte dentro del país. 10502 Viáticos dentro del país. 120102 Productos farmac. y medicinales. 120104 Tintas, pinturas y diluyentes. 120402 Repuestos y accesorios. 129901 Útiles. materiales oficina y cómputo. 129902 útiles, mater. médicos hospit. e investig. 129903 Prod.papel cartón e impresos. 129906 útiles mater.de resguardo y segur. 150103 equipo de comunicación. 150104 Equipo y Mobiliario de Oficina. 50105 Equipo de Cómputo 150106 equipo sanitario, laborat. e investig. 150199 Maquinaria, Equipo y Móvil. Diverso.	La Gerencia General reguló los procesos de compra de la institución y solicitó que se reservaran montos para poder efectuar traslados de dinero a subpartidas que requirieran un mayor sustento económico.

Continúa...

Continuación pág. 29...

Número y nombre de la Subpartida	Causas de la baja ejecución
Unidad de Articulación	
110501 Transporte dentro del país. 110502 Viáticos dentro del país.	La Gerencia General informó sobre las medidas implementadas para la contención del gasto en el INA, los cuales obedecían a lineamientos y directrices implementadas por el Gobierno de la República, ante la declaratoria de emergencia nacional por el COVID-19, se suspenden giras.
150105 equipo de cómputo.	De acuerdo con solicitud de correo electrónico del 08-05-2020, sobre recomendación de revisar las solicitudes de compra que se pudieran eliminar, como consecuencia del COVID-19, y la merma en los recursos del INA, esta unidad revisó las compras en proceso e indicó a la Gestión Rectora del SINAFOR estar de acuerdo en no tramitar las compras recomendadas por la Unidad de Compras Institucionales, como consta en el oficio GR-SINAFOR-59-2020. Además los equipos que ingresaron a la unidad no fueron pagados por este centro de costo a pesar que la unidad realizó el compromiso directo para adquirir esos bienes en tiempo y forma.
120104 Tintas, pinturas y diluyentes. 129901 Útiles. materiales oficina y cómputo. 120304 Mater y produc.. eletric,telef y computo. 129903 Prod.papel cartón e impresos.	Se congela el gasto a partir del 01 de abril.

V. Conclusiones.

- ❖ De los 16 indicadores que le competen a la Gestión Rectora del SINAFOR; estos se cumplieron favorablemente; en la Unidad de Centros Colaboradores 3 indicadores se sobre cumplieron, debido a que los centros atendidos, se adaptaron bastante bien a la atención virtual y al desarrollo de esta metodología, a la luz de la misión programática podemos concluir que la gestión presentó un desempeño muy positivo, en donde sus unidades a cargo supieron reinventarse a pesar de la crisis por la pandemia.
- ❖ El porcentaje de ejecución presupuestaria de la Gestión, alcanzó un 84,8%, que a pesar las situaciones que presentó la pandemia del COVID-19, fue positivo.
- ❖ Esta crisis por la pandemia, como lo demuestran los datos nos indica que, podemos hacer un uso más efectivo de las herramientas tecnológicas, para poder dar respuesta a los clientes. Así como en los procesos de firma digital, para evitar los problemas de entrega por correspondencia.
- ❖ Se hace necesario mejorar la atención, en la duración del trámite de formalización de cartas de entendimiento, en las dependencias que les compete, y como sucede externamente, muchos de estos trámites se pueden realizar de forma digital mediante una fiscalización virtual.

VI. Recomendaciones

1. Mejorar la duración del trámite de formalización de las cartas de entendimiento.

Responsables:

Unidad Coordinadora SINAFOR, en colaboración con la Gerencia General.

Plazo: agosto 2021.

2. Investigar posibilidades en la mejora de herramientas tecnológicas, para mejorar la respuesta a los clientes.

Responsables:

Unidad Coordinadora SINAFOR, en colaboración con la GTIC.

Plazo: noviembre 2021.