



# **Ministerio de Justicia y Paz Secretaría de Planificación Sectorial e Institucional**

**Asunto:**

**Informe de Resultados de la  
Conformación del Índice de Capacidad  
de Gestión del Ministerio de Justicia y  
Paz correspondiente al año 2020  
(MJP-PLAN-IRR-ICG-2020)**

**Julio 22, 2021**

	Ministerio de Justicia y Paz Secretaría de Planificación Sectorial e Institucional Índice de Capacidad de Gestión 2020 Informe de Resultados	Código
		MJP-PLAN-IRR- ICG-2020

## FIRMAS RESPONSABLES

### Elaboración

Nombre de la Instancia	Nombre del Funcionario	Cargo	Firma	Fecha
Secretaría de Planificación Sectorial e Institucional	Orlando Retana Umaña	Analista de Gestión y calidad Institucional		

### Revisión

Nombre de la Instancia	Nombre del Funcionario	Cargo	Firma	Fecha
Secretaría de Planificación Sectorial e Institucional	Maria Elena Castillo Solera	Jefa		
Despacho de la Viceministra de Gestión Estratégica	Diana Sofía Posada Solís	Viceministra de Gestión Estratégica		

### Aprobación

Nombre de la Instancia	Nombre del Funcionario	Cargo	Firma	Fecha
Ministerio de Justicia y Paz	Fiorella Salazar Rojas	Ministra		

	Ministerio de Justicia y Paz Secretaría de Planificación Sectorial e Institucional Índice de Capacidad de Gestión 2020 Informe de Resultados	Código
		MJP-PLAN-IRR- ICG-2020

## Contenido

Presentación.....	4
Resumen Ejecutivo.....	5
1. Marco Filosófico Institucional .....	6
2. Introducción al Índice de Capacidad de Gestión (ICG) .....	7
2.1. Definición del ICG.....	7
2.2. Objetivo del ICG.....	7
2.3. Alcance.....	7
2.4. Principios del ICG .....	7
2.5. Beneficios del ICG .....	8
2.6. Antecedentes .....	8
3. Metodología .....	9
3.1. Estructura del ICG .....	9
3.2. Llenado del cuestionario.....	11
3.2.1.Comunicación del inicio de la aplicación del Índice de Capacidad de Gestión 2021..	11
3.2.2.Llenado del cuestionario por unidad organizacional .....	12
3.2.3.Integración del cuestionario institucional .....	13
3.3. Remisión de resultados institucionales al ente contralor .....	14
3.4. Verificación de resultados.....	14
3.5. Formulación y seguimiento del plan de mejora del ICG .....	15
3.6. Elaboración del informe del ICG del Ministerio de Justicia y Paz .....	15
3.7. Comunicación de resultados del Índice de Capacidad de Gestión .....	15
4. Resultados Obtenidos .....	16
4.1. Desempeño General .....	16
4.2. Desempeño por dimensión evaluada .....	17
4.2.1.Dimensión: Estrategia y Estructura.....	17
4.2.2.Dimensión: Procesos e Información .....	27
4.2.3.Dimensión: Liderazgo y cultura .....	30
4.2.4.Dimensión: Competencias y Equipos .....	35
5. Conclusiones.....	39
6. Formulación del plan de mejora del ICG .....	40

	Ministerio de Justicia y Paz Secretaría de Planificación Sectorial e Institucional Índice de Capacidad de Gestión 2020 Informe de Resultados	Código
		MJP-PLAN-IRR- ICG-2020

7.	Seguimiento y evaluación del Plan de Mejora del Índice de Capacidad de Gestión del Ministerio de Justicia y Paz. ....	44
8.	Anexos .....	44
8.1.	Anexo 01: Participación institucional en la encuesta de percepción del Índice Capacidad de Gestión del Ministerio de Justicia y Paz. ....	44
8.2.	Anexo 02: Definiciones generales sobre capacidad de gestión institucional. ....	44

	Ministerio de Justicia y Paz Secretaría de Planificación Sectorial e Institucional Índice de Capacidad de Gestión 2020 Informe de Resultados	Código
		MJP-PLAN-IRR- ICG-2020

## Presentación

El Índice de Capacidad de Gestión (ICG) es un instrumento de autoevaluación elaborado por la Contraloría General de la República (CGR), aplicable a todo el sector público costarricense, centrado en la medición del nivel de preparación que tienen las instituciones, entes y órganos públicos para cumplir sus funciones, lograr sus objetivos y resultados en procura de generar valor público. Ese nivel de preparación se vincula con los recursos disponibles, y con la forma en que éstos se organizan, articulan y preparan para lograr una gestión adecuada.

El ICG nace producto de una integración de normas, modelos y estándares normativos y técnicos, que contemplan elementos básicos relacionados con la Gestión para Resultados, Gestión de Calidad, Gestión de Riesgos y Control Interno. Estos modelos convergen de forma integral y se convierten en impulsores de la mejora continua en la capacidad de gestión pública.

Los factores evaluados mediante el ICG son la estrategia, la estructura organizacional, los procesos institucionales, la información, el liderazgo, la cultura, las competencias y los equipos. Estos factores se someten a medición bajo un conjunto de prácticas y acciones que permiten obtener una imagen clara del estado de situación de la capacidad de gestión del Sector Público y a partir de allí generar acciones que fortalezcan las capacidades y la generación de aprendizajes organizacionales.

El ICG se aplicó por primera vez en el sector público costarricense en septiembre del año 2020, con la intencionalidad de que las instituciones lo conocieran, se familiarizaran y advirtieran al ente contralor sobre posibles mejoras al instrumento, siendo que a partir del año 2021 sustituyó la conformación del Índice de Gestión Institucional (IGI) el cual se venía conformando desde el año 2011, con participación del Ministerio de Justicia y Paz.

En el presente informe podrá visualizar los resultados institucionales en la conformación del Índice de Capacidad de Gestión (ICG), mismos que se espera aporten información relevante y de apoyo para la toma de decisiones en los diferentes niveles de la estructura organizacional, promoviendo la prestación de un servicio público de calidad, con eficiencia, eficacia y efectividad.

	Ministerio de Justicia y Paz Secretaría de Planificación Sectorial e Institucional Índice de Capacidad de Gestión 2020 Informe de Resultados	Código
		MJP-PLAN-IRR- ICG-2020

## Resumen Ejecutivo

Durante el mes de abril del año 2021 la Secretaría de Planificación Sectorial e Institucional del Ministerio de Justicia y Paz coordinó la recopilación e integración de información para la conformación del Índice de Capacidad de Gestión 2020 elaborado por la Contraloría General de la República, obteniendo como resultado general, un nivel de madurez inicial.

En el ejercicio de conformación de Índice de Capacidad de Gestión del Ministerio de Justicia y Paz se recibió información del despacho de la señora Ministra, del despacho de la Señora Viceministra de Gestión Estratégica, del despacho del Señor Viceministro de Paz, del Despacho de la Señora Viceministra de Justicia, y de las personas titulares subordinadas de la Sub Dirección de Adaptación Social, las coordinaciones administrativas de los programas presupuestarios, los departamentos de Tecnologías de la Información, de Gestión Institucional de Recursos Humanos y del Departamento Financiero, de la Dirección de Espectáculos Públicos, de la Dirección General de Promoción de la Paz y la Convivencia Ciudadana, de la Dirección Nacional de Resolución Alternativa de Conflictos, y de la Secretaría de Planificación Sectorial e Institucional, conformándose el expediente administrativo conforme solicitud el ente contralor, adicionalmente, se brindó participación al personal de la institución, con lo cual se obtuvo un criterio adicional sobre el ICG de la institución.

Entre los principales factores identificados que dificultan que la institución avance al siguiente nivel de madurez se encuentra la ausencia de una programación estratégica institucional, a partir de la cual se concatenan una serie de incumplimientos asociados a dicha acción, con niveles de madurez desde inicial hasta avanzado, por lo que la atención del aspecto en mención reviste vital relevancia. Adicionalmente sobresalen aspectos asociados al uso de tecnologías de la información para apoyar la toma de decisiones en temas diversos, no obstante que este aspecto este asociado a un nivel de madurez óptimo, por lo que su atención no es crítica en el corto plazo.

Partiendo de los resultados obtenidos y la información aportada, el informe presenta un plan de mejora del Índice de Capacidad de Gestión del Ministerio de Justicia y Paz, el cual debe ser incluido en la programación de corto y mediano plazo por las unidades administrativas responsables de su ejecución.

	Ministerio de Justicia y Paz Secretaría de Planificación Sectorial e Institucional Índice de Capacidad de Gestión 2020 Informe de Resultados	Código
		MJP-PLAN-IRR- ICG-2020

## 1. Marco Filosófico Institucional

### Misión

Contribuir al respeto integral de todas las manifestaciones de los derechos humanos de la población y promover la paz e inserción social de los sectores más excluidos.

### Visión

Todos los estratos de la sociedad hacen uso efectivo de sus derechos humanos, bajo garantía y protección del estado.

### Valores

- a. Justicia: Principal valor y gran rector de este Ministerio, implica la rectitud del quehacer institucional, la defensa y protección de los derechos de cada persona, aplicando derecho, razón y equidad, para ser garante de la pena o castigo público como retribución de la injusticia; así como garantizar a cada uno lo que le corresponde o pertenece.
- b. Paz: Es esencial para el Ministerio la relación permanente de armonía entre las personas funcionarias para una sana convivencia, en donde medie el orden social y justo, que tengan las mismas oportunidades de desarrollarse y les sean respetados sus derechos fundamentales como personas.
- c. Servicio: Es adoptar una actitud permanente de colaboración, cuidado y satisfacción de los intereses o necesidades de todas las personas usuarias de nuestros servicios.
- d. Solidaridad: Es la colaboración mutua entre los funcionarios compartiendo los recursos materiales con que se cuenta, brindando ayuda a los compañeros y compañeras de trabajo en las labores que le han sido asignadas, así como en la atención de las personas usuarias o interesadas.
- e. Honestidad: Es la virtud que caracteriza a las personas por el respeto a las buenas costumbres, a los principios morales y a los bienes ajenos, procurando siempre anteponer la verdad en los pensamientos, expresiones y acciones.

	Ministerio de Justicia y Paz Secretaría de Planificación Sectorial e Institucional Índice de Capacidad de Gestión 2020 Informe de Resultados	Código
		MJP-PLAN-IRR- ICG-2020

## 2. Introducción al Índice de Capacidad de Gestión (ICG)

### 2.1. Definición del ICG

El Índice de Capacidad de Gestión es un instrumento de autoevaluación diseñada por la Contraloría General de la República para medir el nivel de preparación que tienen las instituciones, entes y órganos públicos para cumplir sus funciones, lograr sus objetivos y resultados en procura de generar valor público.

### 2.2. Objetivo del ICG

Determinar la capacidad de gestión del Ministerio de Justicia y Paz mediante la medición del nivel de madurez que tiene en las diferentes dimensiones, prácticas y acciones de gestión ejecutadas para generar valor público por medio de sus funciones, objetivos y resultados perseguidos.

### 2.3. Alcance

El Índice de Capacidad de Gestión del Ministerio de Justicia y Paz, evalúa las acciones ejecutadas a nivel institucional entre el primero de enero del año 2020 y el 31 de diciembre del 2020. El cuestionario del ICG es aplicable a jefes, titulares subordinados y administración activa de las dependencias del Ministerio de Justicia y Paz, y del Patronato de Construcciones, Instalaciones y Adquisición de Bienes, y no incluye los demás órganos adscritos.

### 2.4. Principios del ICG

El ICG fundamenta su desarrollo en los siguientes principios rectores:

- a. Enfoque en la generación de valor público por medio de la integración de modelos normativos y técnicos que propician niveles de madurez en la capacidad de gestión.

	Ministerio de Justicia y Paz Secretaría de Planificación Sectorial e Institucional Índice de Capacidad de Gestión 2020 Informe de Resultados	Código
		MJP-PLAN-IRR- ICG-2020

- b. Integración de factores tangibles e intangibles para la generación de aprendizajes y fortalecimiento integral de la capacidad de gestión institucional.

## 2.5. Beneficios del ICG

- a. Integra y articula diferentes modelos en procura de la generación de valor público.
- b. Conecta diferentes dimensiones, útiles para la identificación de causas de los hallazgos de auditoría y para guiar más estratégicamente la planificación de auditoría.
- c. Apoya la generación de información útil para la toma de decisiones de los gestores públicos.
- d. Se enfoca en la capacidad de gestión, con un efecto en los resultados.

## 2.6. Antecedentes

La Contraloría General de la República, como órgano rector del Sistema de Control y Fiscalización Superior de la Hacienda Pública, considera de alto interés el proceso de mejora continua en la gestión pública, por lo que desde el año 2011 hasta el año 2020 aplicó un cuestionario diseñado para calcular el Índice de Gestión Institucional (IGI), en el cual la institución participó voluntariamente en cada una de las evaluaciones realizadas. Los resultados obtenidos con la aplicación de este instrumento fueron un insumo relevante para el fortalecimiento de la gestión, la transparencia y la rendición de cuentas de las instituciones participantes, por lo que reviste de gran interés para las diversas instancias de los supremos poderes de la república, y otros órganos de fiscalización y control, así como de la ciudadanía.

El IGI tenía la particularidad de contar con diferentes cuestionarios según la naturaleza jurídica de la institución de que se tratase, por lo que con el propósito de poder hacer una evaluación integral de las instituciones del estado costarricense, durante el año 2020 la Contraloría General de la República, conformó por última vez el IGI y realizó una primer aplicación del Índice de Capacidad de Gestión, el cual se caracterizó por tratarse de un cuestionario común para todas las instituciones.

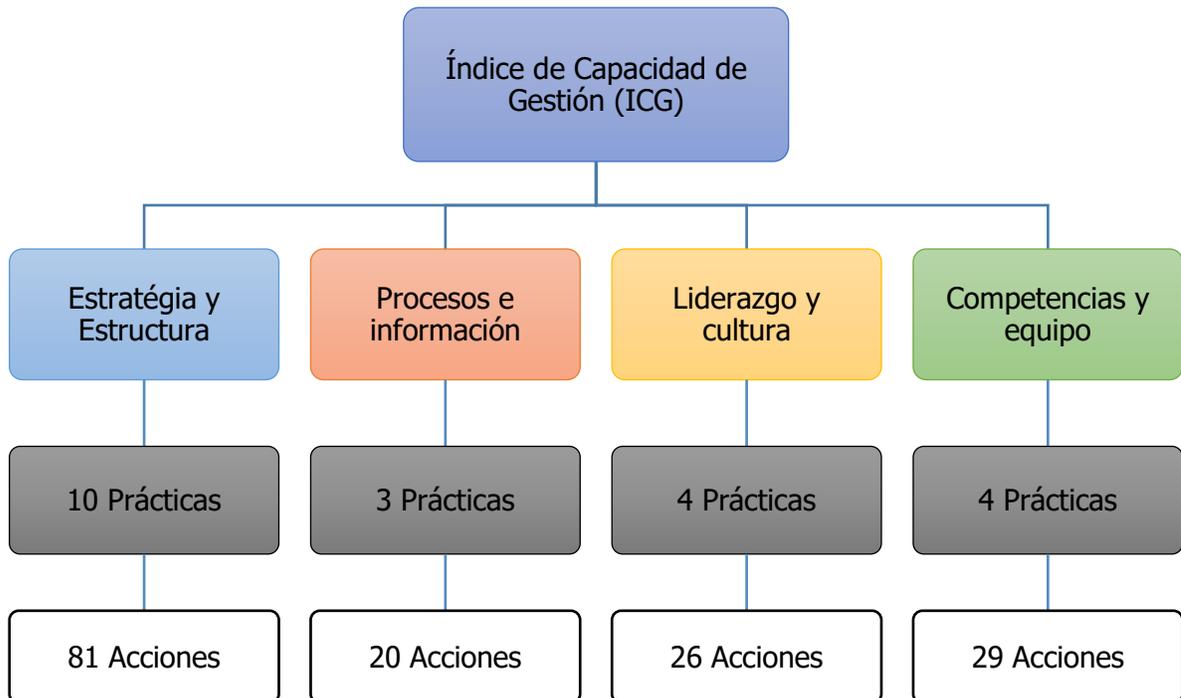
A partir de la conformación del ICG durante el año 2020, el ente contralor identificó y realizó mejoras al instrumento a aplicar, aunado a la definición de una línea base para las instituciones, y durante el año 2021 se conformó por primera vez el ICG, proceso en el cual el Ministerio de Justicia y Paz tomó parte.

### 3. Metodología

#### 3.1. Estructura del ICG

La estructura del ICG se conforma por cuatro dimensiones, desagregadas en veintiún prácticas y ciento cincuenta y seis acciones relacionadas con factores tangibles e intangibles según se expone en la siguiente imagen.

Figura 1: Conformación del Índice de Capacidad de Gestión



Fuente: Adaptación a partir del Instructivo del Índice de Capacidad de Gestión (ICG), Contraloría General de la República, 2021. p. 5.

Cada una de las dimensiones del ICG cuenta con prácticas de capacidad de gestión, que a su vez promueven una serie de acciones. Dichas acciones se asocian con diferentes niveles de madurez, los cuales poseen la filosofía de “piso completo”, entendida ésta como el avance al nivel de madurez siguiente, una vez se cumpla con la totalidad de requerimientos del nivel anterior. Este modelo de madurez empleado promueve que las entidades fortalezcan su capacidad de gestión de manera integral, y no, de forma aislada.

Dicho modelo considera cinco niveles de madurez, a saber: Inicial, Novato, Competente, Avanzado y Óptimo. En el siguiente cuadro se presenta la caracterización de los niveles de madurez para una mejor comprensión.

Cuadro 01: caracterización de los niveles de madurez asociados a las acciones realizadas por el Ministerio de Justicia y Paz durante su operación.

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 se 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.

Fuente: Instructivo del Índice de Capacidad de Gestión (ICG), Contraloría General de la República, 2021, p. 6.

El grado de madurez de cada una de las prácticas estará supeditado al nivel de implementación de las acciones para cada una de las entidades. 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 dimensiones.

	Ministerio de Justicia y Paz Secretaría de Planificación Sectorial e Institucional Índice de Capacidad de Gestión 2020 Informe de Resultados	Código
		MJP-PLAN-IRR- ICG-2020

### 3.2. Llenado del cuestionario

#### 3.2.1. Comunicación del inicio de la aplicación del Índice de Capacidad de Gestión 2021

Mediante oficio DFOE-EC-0259 con fecha 01 de marzo del 2021, y con fundamento en los artículos 12 y 13 de la Ley Orgánica de la Contraloría General de la República, N° 7428, el ente contralor informó a la institución sobre el inicio del proceso de aplicación del ICG para el período 2021, a partir del 5 de abril 2021 y con fecha máxima para remitir la información el 30 de abril 2021.

En dicha comunicación se solicitó además la designación de una persona que funja como enlace, con el conocimiento institucional para el cumplimiento de las siguientes responsabilidades:

- a) Mantener el vínculo entre su institución y el equipo de la Contraloría General que lidera el proceso del ICG.
- b) Establecer los contactos a lo interno para obtener las respuestas a cada una de las acciones que conforman el instrumento.
- c) Resguardar mediante un expediente, los documentos digitales que respaldan las respuestas del ICG.
- d) Validar las respuestas del ICG con el jerarca institucional previo a registrar la información en el sitio Web del Índice de Capacidad de Gestión creado por la Contraloría General.
- e) Canalizar las consultas relacionadas con la interpretación del instrumento por medio del correo electrónico dispuesto para tal fin, y asegurar el cumplimiento de los plazos establecidos para llevar a cabo el proceso.

Así lo anterior, siendo designada la jefatura de la Secretaría de Planificación Sectorial e Institucional como enlace con el ente contralor, desde esta dependencia se analizó el cuestionario facilitado por el ente contralor, segregándose en cuestionarios más pequeños

	Ministerio de Justicia y Paz Secretaría de Planificación Sectorial e Institucional Índice de Capacidad de Gestión 2020 Informe de Resultados	Código
		MJP-PLAN-IRR- ICG-2020

según la temática particular de cada una de las acciones evaluadas, mismos que fueron remitidos a las jefaturas de las dependencias con competencia sobre esos temas particulares para su respuesta.

Para facilitar el proceso de respuesta y suministro de información, se realizó un taller introductorio con las jefaturas a las que se les remitió el cuestionario parcial. En dicho taller se les expuso el instrumento elaborado por el ente contralor, además de las pautas a seguir desde sus representadas para responder y suministrar la información particular solicitada por la Secretaría de Planificación Sectorial e Institucional.

Aunado a la acción anterior, mediante el correo de comunicación institucional se hizo la invitación al personal del Ministerio de Justicia y Paz con acceso a correo institucional, para que respondiera algunas preguntas del ICG desde su conocimiento y experiencia, y con ello contar con una perspectiva adicional a la de los jefes y titulares subordinados consultados directamente.

### **3.2.2. Llenado del cuestionario por unidad organizacional**

Tanto jefes como titulares subordinados de las unidades administrativas consultadas procedieron a responder Sí o No a las interrogantes que se les asignó. En los casos en que respondieron Sí, aportaron al expediente respectivo los documentos o evidencias de tal afirmación, mientras que en los casos en que se respondió No, se solicitó indicar una o varias acciones de mejora para subsanar la negativa de cumplimiento, así como su plazo de implementación, nombre y cargo de la persona responsable.

Durante esta fase, se mantuvo una comunicación constante entre la Secretaría de Planificación Sectorial e Institucional y las dependencias participantes en el proceso.

Cada unidad organizacional consultada remitió su cuestionario completo de manera digital a la Secretaría de Planificación Sectorial e Institucional.

	Ministerio de Justicia y Paz Secretaría de Planificación Sectorial e Institucional Índice de Capacidad de Gestión 2020 Informe de Resultados	Código
		MJP-PLAN-IRR- ICG-2020

En cuanto al resto del personal que atendió la solicitud realizada mediante el correo institucional, se atendieron las dudas o consultas recibidas mediante correo electrónico o mediante el Skype institucional, recibándose el total de respuestas mediante formulario web dispuesto para tal fin.

### 3.2.3. Integración del cuestionario institucional

Para cada cuestionario recibido por la Secretaría de Planificación Sectorial Institucional, se procedió a verificar las respuestas afirmativas con las evidencias de respaldo aportadas al expediente, consultando lo necesario con las unidades organizacionales, cuando se identificó alguna omisión o discrepancia.

En los casos en que se recibió respuestas diferentes para una misma pregunta, se analizaron los documentos de respaldo, así como las acciones de mejora propuestas, seleccionando una respuesta integral para la institución, en función de la claridad, consistencia y alcance de la evidencia documental aportada.

Con la integración de las respuestas recibidas en un único cuestionario para el Ministerio de Justicia y Paz, así como su expediente completo, se procedió a validar las respuestas con la Jerarca Institucional de Gestión Estratégica, conforme las coordinaciones realizadas con el Despacho Ministerial, dando paso a la remisión de la información al ente contralor.

En cuanto a las respuestas recibidas por medio del cuestionario web, estas se integraron en un único cuestionario, estimando un nivel de cumplimiento relativo para cada acción, al dividir el total de respuestas afirmativas recibidas, entre el total de respuestas recibidas para dicha acción. En cuanto a los resultados obtenidos en este ejercicio en específico, son de uso interno para efectos contar con una perspectiva adicional a las brindadas por jefes y titulares subordinados de las dependencias consultadas directamente.

	Ministerio de Justicia y Paz Secretaría de Planificación Sectorial e Institucional Índice de Capacidad de Gestión 2020 Informe de Resultados	Código
		MJP-PLAN-IRR- ICG-2020

### 3.3. Remisión de resultados institucionales al ente contralor

Para la remisión de las respuestas al ente contralor, se procedió conforme solicitud, completando el formulario electrónico facilitado en el sitio web oficial:

<https://sites.google.com/cgr.go.cr/icg>

Además del formulario supra citado, en dicho sitio se contó con acceso a la Guía de acceso al sistema, en el cual se detallan los pasos a seguir para incluir la información en el sistema.

El viernes 7 de mayo de 2021 a las 07:50 a.m. se recibió confirmación por parte del ente contralor de haber recibido la información.

### 3.4. Verificación de resultados

La Contraloría General de la República no realizará verificaciones de las respuestas brindadas por la institución, sino que será de entera responsabilidad de la Administración que la información suministrada para el ICG sea fiable, oportuna y útil.

El expediente electrónico con el respaldo documental de las acciones del ICG registradas como cumplidas por parte de la institución, así como documentación de las razones que limitan a la entidad a avanzar al siguiente nivel de madurez serán sujetas a procesos de fiscalización por parte del ente contralor, bajo la modalidad de auditorías de atestiguamiento.

Las auditorías de atestiguamiento tendrán como propósito determinar la razonabilidad de la información que respalda los datos consignados en el ICG, y en caso de no determinar esa razonabilidad, dichos datos se eliminarán por un periodo determinado de los resultados oficiales del ICG.

	Ministerio de Justicia y Paz Secretaría de Planificación Sectorial e Institucional Índice de Capacidad de Gestión 2020 Informe de Resultados	Código
		MJP-PLAN-IRR- ICG-2020

### 3.5. Formulación y seguimiento del plan de mejora del ICG

Durante el proceso de recopilación de información, las dependencias participantes remitieron observaciones u anotaciones sobre las acciones de mejora a realizar para avanzar al siguiente nivel en cada una de las acciones evaluadas, siendo que una vez analizada e integrada la información recibida, se conforma un plan de acción que marca la ruta de trabajo institucional para mejorar su capacidad de gestión.

Las acciones diseñadas se integrarán a la programación de labores de las dependencias involucradas, y el seguimiento de su avance será parte integral de la evaluación semestral realizada a nivel institucional.

### 3.6. Elaboración del informe del ICG del Ministerio de Justicia y Paz

La Secretaría de Planificación Sectorial e Institucional elabora el informe de resultados del Índice de Capacidad de Gestión Institucional considerando la información recopilada a nivel institucional para completar el cuestionario del año en ejercicio, incluyendo un análisis de los resultados respecto a años anteriores, así como la evaluación del ICG desde la perspectiva del personal, brindada mediante encuesta web.

### 3.7. Comunicación de resultados del Índice de Capacidad de Gestión

Para la comunicación de resultados del Índice de Capacidad de Gestión del Ministerio de Justicia y Paz se toman las siguientes consideraciones:

- Al ente contralor se le remitió el cuestionario del ICG con la respuesta integral de la institución, mediante cuestionario web dispuesto para tal fin.
- El informe de resultados, así como la documentación de respaldo será puesto a disposición del personal de la institución por medio repositorio documental denominado "SIGI\005\_Informes\_Institucionales\Indice Capacidad de Gestion", acción que se anunciará por medio del correo de comunicación institucional, durante

	Ministerio de Justicia y Paz Secretaría de Planificación Sectorial e Institucional Índice de Capacidad de Gestión 2020 Informe de Resultados	Código
		MJP-PLAN-IRR- ICG-2020

el primer semestre del año.

- El informe de resultados será colocado en la página web institucional para conocimiento y uso de la ciudadanía, instituciones, órganos de control y fiscalización, entre otros.

Las acciones anteriores son coordinadas desde la Secretaría de Planificación Sectorial e Institucional, sin menoscabo de otras que puedan realizarse desde la competencia de los demás actores involucrados en la gestión institucional.

#### 4. Resultados Obtenidos

##### 4.1. Desempeño General

De acuerdo con los resultados obtenidos a partir de la conformación del Índice de Capacidad de Gestión del Ministerio de Justicia y Paz, realizado durante el mes de abril del año 2021, a nivel general la institución muestra un Nivel de Madurez Inicial, el cual se repite en cada una de las cuatro dimensiones evaluadas.

En cuanto a la evolución respecto a los resultados obtenidos durante el año 2020 (primera evaluación del ICG), a nivel general se mantuvo el nivel de madurez en inicial. En cuanto al desempeño por dimensión, se retrocedió de nivel de madurez novato a un nivel de madurez inicial en las dimensiones de Estrategia y Estructura, y en Competencias y Equipos, en la dimensión de Procesos e Información se avanzó de novato a avanzado, mientras que la dimensión de Liderazgo y Equipos se mantuvo invariable en un nivel de madurez inicial. La particularidad descrita anteriormente se puede explicar en los ajustes que el ente contralor realizó al cuestionario aplicado en el año 2021 versus el cuestionario aplicado en el periodo 2020, aunado a una mayor rigurosidad institucional en la recopilación de la información.

En el siguiente cuadro se presentan los resultados antes descritos, obtenidos en el Índice de Capacidad de Gestión del Ministerio de Justicia y Paz desde la instauración de la conformación de este indicador.

	Ministerio de Justicia y Paz Secretaría de Planificación Sectorial e Institucional Índice de Capacidad de Gestión 2020 Informe de Resultados	Código
		MJP-PLAN-IRR-ICG-2020

Cuadro 02: desempeño general obtenido por año en el Índice de Capacidad de Gestión del Ministerio de Justicia y Paz. Período 2019-2020.

Dimensión	Periodo	
	2019	2020
Estrategia y estructura	Novato	Inicial
Procesos e información	Novato	Avanzado
Liderazgo y cultura	Inicial	Inicial
Competencias y equipos	Novato	Inicial
Índice de Capacidad de Gestión institucional	Inicial	Inicial

Fuente: Elaboración propia con base en información recopilada en la aplicación del ICG 2020 e ICG 2019.

En cuanto a los resultados obtenidos a partir de la participación del personal por medio del formulario web, en el siguiente cuadro se puede observar como ninguna de las dimensiones presenta un 100% de respuestas afirmativas en ningún nivel de madurez, lo que sugiere que, a nivel institucional, el nivel de madurez se ubica en una categoría inicial.

Cuadro 03: resumen general de respuestas afirmativas recibidas en encuesta web realizada al personal institucional, en el marco de conformación del Índice de Capacidad de Gestión del Ministerio de Justicia y Paz. Período 2019-2020.

Dimensión del desempeño	% de acciones cumplidas por nivel de madurez				Total general
	Novato	Competente	Avanzado	Óptimo	
Estrategia y Estructura	14%	8%	7%	4%	34%
Procesos e Información	14%	6%	3%	3%	26%
Liderazgo y Cultura	27%	9%	11%	9%	56%
Competencias y Equipos	23%	13%	9%	7%	52%

Fuente: Elaboración propia con base en información recopilada en la aplicación del ICG 2020.

## 4.2. Desempeño por dimensión evaluada

### 4.2.1. Dimensión: Estrategia y Estructura

En esta dimensión se evalúa un total de 10 prácticas y 81 acciones. De las diez prácticas evaluadas, seis se encuentran en un Nivel de Madurez Inicial, dos en un Nivel de Madurez Novato, una en un Nivel de Madurez Avanzado, y una en un Nivel de Madurez Óptimo, siendo que el nivel de madurez de esta dimensión está determinado por las prácticas con el nivel de madurez más bajo.

En el siguiente cuadro se presenta el nivel de madurez en que se encuentra cada práctica,

	Ministerio de Justicia y Paz Secretaría de Planificación Sectorial e Institucional Índice de Capacidad de Gestión 2020 Informe de Resultados	Código
		MJP-PLAN-IRR-ICG-2020

así como las principales dificultades que imposibilitan que el nivel de madurez de las prácticas avance al siguiente nivel.

Cuadro 04: nivel de madurez por práctica evaluada en la dimensión de estrategia y estructura.

Práctica	Nivel de Madurez	Dificultades para avanzar al siguiente nivel
Práctica N° 1: Orientación de la acción institucional hacia un enfoque de generación de valor público.	Novato	Al no contarse con un plan estratégico institucional, no se cumple con la comunicación interna y externa del marco estratégico institucional, y por consiguiente no se puede asegurar su comprensión.
Práctica N° 2: Implementación de una planificación estratégica.	Inicial	Al no contar con un plan estratégico institucional, no se puede afirmar que se cumplen con las acciones evaluadas en esta práctica, tales como la definición de los objetivos, las líneas de acción, indicadores estratégicos, metas de desempeño, valoración de riesgos, mecanismos de control, monitoreo de su implementación, entre otros.
Práctica N° 3: Planificación para orientar la gestión financiera.	Inicial	No se cuenta con un plan plurianual de gestión financiera, en cuya ausencia, no se realiza una valoración de riesgos en cumplimiento, aunado a que no se puede alinear con la planificación estratégica institucional al carecerse de esta.
Práctica N° 4: Planificación para orientar la gestión del potencial humano.	Inicial	Los estudios de necesidades de personal se realizan con un horizonte temporal de un año, lo cual imposibilita la generación de una planificación estratégica del recurso humano, y por ende el cumplimiento de las demás acciones evaluadas en esta práctica.
Práctica N° 5: Planificación para orientar la gestión de tecnologías de información.	Novato	No se cuenta con un plan Estratégico de Tecnologías de la Información formal, y su alineación con el Plan Estratégico Institucional no se puede certificar hasta que se cuente con este último a nivel institucional.
Práctica N° 6: Planificación para orientar la gestión de activos.	Inicial	No se cuenta con una planificación de la gestión de activos a nivel institucional, lo que limita el cumplimiento de las demás acciones evaluadas en esta práctica.
Práctica N° 7: Implementación de una planificación de corto plazo.	Inicial.	A nivel institucional no se ha consolidado la valoración de riesgos asociados al cumplimiento de objetivos de la planificación operativa. Adicionalmente, al no contarse con el plan estratégico institucional, no se logra dar cumplimiento a los aspectos evaluados en esta práctica referidos al alineamiento de la planificación de corto plazo con este.
Práctica N° 8: Orientación de la acción institucional hacia la gestión de riesgos.	Inicial	Aun cuando existe un marco conceptual del Sistema Específico de Valoración del Riesgo Institucional del Ministerio de Justicia y Paz, su aplicación no se realiza de manera sistémica, por lo que el cumplimiento de las acciones evaluadas en esta práctica es de difícil documentación.
Práctica N° 9: Orientación de la acción institucional hacia una	Óptimo.	En esta práctica se cumple con las acciones requeridas para este nivel de madurez.

Práctica	Nivel de Madurez	Dificultades para avanzar al siguiente nivel
gestión coordinada con otras instituciones con fines compartidos.		
Práctica N° 10: Alineación de la estructura organizacional y funcional con la estrategia institucional.	Avanzado	A nivel institucional no se cuenta con tecnologías de la información que apoyen la toma de decisiones en relación con las acciones ejecutadas a nivel institucional para que la composición de la estructura organizacional y funcional sea acorde con las necesidades de la organización.

Fuente: Elaboración propia con base en análisis de información recopilada en la aplicación del ICG 2020.

En el siguiente cuadro se presentan los resultados del nivel de madurez por práctica evaluada en la dimensión de Estrategia y Estructura obtenidos a partir de la participación del personal mediante formulario web. Los resultados expuestos en el cuadro permiten visualizar el porcentaje de respuestas afirmativas recibidas para las acciones evaluadas en cada práctica según su nivel de madurez, lo cual permite concluir que no existe ninguna acción consolidada en un 100% de cumplimiento en ninguna de las prácticas evaluadas, lo cual ubica la institución con un índice de capacidad de gestión con un nivel de madurez inicial.

Cuadro 05: nivel de desempeño de las practicas evaluadas en la dimensión de estructura y estrategia, según encuesta web completada por el personal del Ministerio de Justicia y Paz. Período 2019-2020.

Práctica Evaluada	% de acciones cumplidas por nivel de madurez				Total General
	Novato	Competente	Avanzado	Óptimo	
Práctica 1: Orientación de la acción institucional hacia un enfoque de generación de valor público.	31%	5%	23%	3%	62%
Práctica 2: Implementación de una planificación estratégica.	14%	4%	1%	1%	20%
Práctica 3: Planificación para orientar la gestión financiera.	13%	13%	7%	7%	40%
Práctica 4: Planificación para orientar la gestión del potencial humano.	21%	14%	4%	4%	43%
Práctica 5: Planificación para orientar la gestión de tecnologías de información.	14%	19%	14%	10%	47%
Práctica 6: Planificación para orientar la gestión de activos.	3%	8%	3%	3%	17%

Práctica Evaluada	% de acciones cumplidas por nivel de madurez				Total General
	Novato	Competente	Avanzado	Óptimo	
Práctica 7: Implementación de una planificación de corto plazo.	17%	5%	3%	2%	27%
Práctica 8: Orientación de la acción institucional hacia la gestión de riesgos.	0%	8%	8%	8%	24%
Práctica 9: Orientación de la acción institucional hacia una gestión coordinada con otras instituciones con fines compartidos.	10%	10%	10%	10%	40%
Práctica 10: Alineación de la estructura organizacional y funcional con la estrategia institucional.	2%	7%	5%	2%	16%

Fuente: Elaboración propia con base en la información recopilada en la aplicación del ICG 2020.

Si se confrontan los resultados obtenidos a partir del criterio y documentación aportada por jefes y titulares subordinados versus la percepción del personal, se observan discrepancias en los niveles de madurez determinados, en especial en las prácticas 9 y 10, las que se ubican en un nivel de madurez óptimo según jefes y titulares subordinados, en contraposición de un nivel de madurez inicial, según percepción del personal.

En el siguiente cuadro se presenta el detalle de las respuestas dadas por jefes y titulares subordinados a cada una de las acciones de las prácticas que integran la dimensión Estrategia y Estructura. Las acciones cuya respuesta es No, denotan los principales problemas o dificultades que enfrentan la institución para avanzar al siguiente nivel de madurez.

Cuadro 06: respuesta institucional a las interrogantes evaluadas por práctica en la dimensión de Estrategia y Estructura. (Año 2020).

Prácticas y acciones evaluadas	Nivel de Madurez	Respuesta
Práctica N° 1 Orientación de la acción institucional hacia un enfoque de generación de valor público*		
Acciones		
1. Se establecen las siguientes acciones previas a la formulación de la estrategia institucional centrada en el valor público:		

	Ministerio de Justicia y Paz Secretaría de Planificación Sectorial e Institucional Índice de Capacidad de Gestión 2020 Informe de Resultados	Código
		MJP-PLAN-IRR-ICG-2020

Prácticas y acciones evaluadas	Nivel de Madurez	Respuesta
a. La definición del marco estratégico (misión, visión y valores institucionales), considerando el marco jurídico que rige la entidad (competencias, fines y naturaleza jurídica).	Novato	Sí
b. La identificación de las partes interesadas (personas usuarias - directas e indirectas, actuales y potenciales).	Novato	Sí
c. La definición de los requerimientos de esas partes interesadas.	Novato	Sí
d. La definición de productos, efectos e impactos esperados considerando el valor público pretendido (alineados a la razón de ser institucional y a los requerimientos de las partes interesadas).	Novato	Sí
2. Se comunica interna y externamente y se asegura la comprensión del marco jurídico que rige la entidad; el marco estratégico; las partes interesadas; los requerimientos de esas partes interesadas, y los productos, efectos e impactos esperados.	Competente	No
3. Se revisa periódicamente y de ser necesario se ajusta, basado en datos y/o la capitalización de aprendizajes:		
a. El marco estratégico.	Avanzado	Sí
b. Los requerimientos de las partes interesadas.	Avanzado	Sí
c. Los productos, efectos e impactos esperados.	Avanzado	Sí
4. Se toman decisiones en relación con las acciones ejecutadas a nivel institucional para orientar el accionar de la entidad hacia un enfoque de generación de valor público, basadas en información actualizada mediante el uso de tecnologías de información.	Óptimo	Sí
<b>Práctica N° 2 Implementación de una planificación estratégica*</b>		
<b>Acciones</b>		
1. Durante la formulación de la planificación estratégica:		
a. Se definen los objetivos, las líneas de acción y los indicadores estratégicos, así como las metas de desempeño.	Novato	No
b. Se identifican los riesgos relevantes asociados al logro de las metas y objetivos estratégicos institucionales, y se definen las medidas que permiten administrarlos.	Novato	No
c. Se definen los mecanismos de control y evaluación que permitan determinar el grado de avance en el cumplimiento de los objetivos, metas e indicadores estratégicos.	Novato	No
2. En el seguimiento y evaluación de la planificación estratégica:		
a. Se monitorean continuamente los objetivos, metas e indicadores estratégicos definidos en la etapa de formulación de la planificación estratégica.	Novato	No
b. Se reportan los avances de los objetivos de cara a los resultados, comparando el avance programado con el avance real mediante indicadores y metas.	Novato	No
c. Se documentan los ajustes realizados, los aprendizajes logrados y las recomendaciones para acciones futuras.	Novato	No
3. Se comunica y se comparte a todos los niveles de la institución la planificación estratégica, y se asegura su comprensión.	Competente	No

	Ministerio de Justicia y Paz Secretaría de Planificación Sectorial e Institucional Índice de Capacidad de Gestión 2020 Informe de Resultados	Código
		MJP-PLAN-IRR-ICG-2020

Prácticas y acciones evaluadas	Nivel de Madurez	Respuesta
4. La planificación estratégica está vinculada a los productos, efectos e impactos esperados identificados, los cuales a su vez se definieron con base en la razón de ser institucional y en los requerimientos de las partes interesadas.	Competente	No
5. Se llevan a cabo acciones de mejora continua relacionadas con los procesos de formulación, seguimiento y evaluación de la planificación estratégica, basadas en datos y/o la capitalización de aprendizajes.	Avanzado	No
6. Se toman decisiones en relación con las acciones ejecutadas a nivel institucional para implementar la planificación estratégica, basadas en información actualizada mediante el uso de tecnologías de información.	Óptimo	Sí
<b>Práctica N° 3 Planificación para orientar la gestión financiera*</b>		
Acciones		
1. Se definen las necesidades de recursos financieros a corto, mediano y largo plazo, considerando el monitoreo del entorno interno y externo de la entidad.	Novato	No
2. Se definen los parámetros económicos y financieros que brinden información sobre los resultados de la gestión financiera.	Novato	Sí
3. Se identifican los riesgos relevantes asociados a la planificación que orienta la gestión financiera, y se definen las medidas que permiten administrarlos.	Novato	Sí
4. Se consideran las necesidades identificadas y los riesgos administrados para llevar a cabo la planificación de la gestión financiera.	Novato	Sí
5. Se comunica y se comparte la planificación que orienta la gestión financiera a todos los niveles de la institución, y se asegura su comprensión.	Competente	No
6. Se alinea la planificación que orienta la gestión financiera, con la estrategia institucional.	Competente	No
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.	Avanzado	No
8. Se toman decisiones en relación con las acciones ejecutadas a nivel institucional para la planificación que orienta la gestión financiera, basadas en información actualizada mediante el uso de tecnologías de información.	Óptimo	Sí
<b>Práctica N° 4 Planificación para orientar la gestión del potencial humano*</b>		
Acciones		
1. Se realiza el estudio de necesidades cuantitativas y cualitativas del potencial humano, considerando las capacidades internas.	Novato	Sí
2. Se identifican los riesgos relevantes asociados a la planificación para orientar la gestión del potencial humano, y se definen las medidas que permiten administrarlos para contribuir al cumplimiento de los fines institucionales.	Novato	No

	Ministerio de Justicia y Paz Secretaría de Planificación Sectorial e Institucional Índice de Capacidad de Gestión 2020 Informe de Resultados	Código
		MJP-PLAN-IRR-ICG-2020

Prácticas y acciones evaluadas	Nivel de Madurez	Respuesta
3. Se consideran las necesidades identificadas y los riesgos administrados para llevar a cabo la planificación de la gestión del potencial humano.	Novato	No
4. Se comunica y se comparte a todos los niveles de la institución la planificación que orienta la gestión del potencial humano, y se asegura su comprensión.	Competente	No
5. Se alinea la planificación que orienta la gestión del potencial humano, con la estrategia institucional.	Competente	No
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.	Avanzado	No
7. Se toman decisiones en relación con las acciones ejecutadas a nivel institucional para la planificación que orienta la gestión del potencial humano, basadas en información actualizada mediante el uso de tecnologías de información.	Óptimo	No
<b>Práctica N° 5 Planificación para orientar la gestión de tecnologías de información*</b>		
<b>Acciones</b>		
1. Se definen las necesidades de tecnologías de información como apoyo a los procesos de gestión institucional.	Novato	Sí
2. Se identifican los riesgos relevantes asociados a la planificación que orienta la gestión de tecnologías de información, y se definen las medidas que permiten administrarlos, para contribuir al cumplimiento de los fines institucionales.	Novato	Sí
3. Se consideran las necesidades identificadas y los riesgos administrados para llevar a cabo la planificación de la gestión de tecnologías de información.	Novato	Sí
4. Se comunica y se comparte a todos los niveles de la institución la planificación que orienta la gestión de tecnologías de información, y se asegura su comprensión.	Competente	No
5. Se alinea la planificación que orienta la gestión de tecnologías de información, con la estrategia institucional.	Competente	No
6. Se llevan a cabo acciones de mejora continua de la planificación que orienta la gestión de tecnologías de información, basadas en datos y/o la capitalización de aprendizajes.	Avanzado	Sí
7. Se toman decisiones en relación con las acciones ejecutadas a nivel institucional para la planificación que orienta la gestión de tecnologías de información, basadas en información actualizada mediante el uso de tecnologías de información.	Óptimo	Sí
<b>Práctica N° 6 Planificación para orientar la gestión de activos*</b>		
<b>Acciones</b>		
1. Se definen las necesidades de activos como apoyo a los procesos de gestión institucional.	Novato	Sí

Prácticas y acciones evaluadas	Nivel de Madurez	Respuesta
2. Se identifican los riesgos relevantes asociados a la planificación que orienta la gestión de activos, y se definen las medidas que permiten administrarlos para contribuir al cumplimiento de los fines institucionales.	Novato	No
3. Se consideran las necesidades identificadas y los riesgos administrados para llevar a cabo la planificación de la gestión de activos.	Novato	No
4. Se comunica y se comparte a todos los niveles de la institución la planificación que orienta la gestión de activos, y se asegura su comprensión.	Competente	No
5. Se alinea la planificación que orienta la gestión de activos, con la estrategia institucional.	Competente	No
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.	Avanzado	No
7. Se toman decisiones en relación con las acciones ejecutadas a nivel institucional para la planificación que orienta la gestión de activos, basadas en información actualizada mediante el uso de tecnologías de información.	Óptimo	No
Práctica N° 7 Implementación de una planificación de corto plazo.		
Acciones		
1. Durante la formulación de la planificación de corto plazo:		
a. Se definen actividades, y las metas y los indicadores de desempeño claros, medibles, realistas y aplicables de corto plazo.	Novato	Sí
b. Se detalla el recurso humano (unidades ejecutoras responsables), material y financiero necesarios para obtener los resultados esperados.	Novato	Sí
c. Las metas y los indicadores de desempeño definidos, se encuentran alineados con la programación presupuestaria anual.	Novato	Sí
d. Se identifican los riesgos asociados al cumplimiento de los objetivos y metas de corto plazo, y se definen las medidas que permiten administrarlos.	Novato	No
e. Se definen los mecanismos de control y evaluación que permitan determinar el grado de avance en el cumplimiento de las metas y los indicadores de corto plazo.	Novato	Sí
2. En el seguimiento y la evaluación de la planificación de corto plazo:		
a. Se monitorean continuamente las metas y los indicadores definidos.	Novato	Sí
b. Se reporta, por medio de indicadores y metas, el avance real de la planificación de corto plazo con respecto a su programación.	Novato	Sí
c. Se documentan los ajustes realizados, los aprendizajes logrados y las recomendaciones para acciones futuras.	Novato	Sí
3. Se comunica y se comparte a todos los niveles de la institución la planificación de corto plazo, y se asegura su comprensión.	Competente	Sí
4. La planificación de corto plazo se alinea con la planificación estratégica.	Competente	No

	Ministerio de Justicia y Paz Secretaría de Planificación Sectorial e Institucional Índice de Capacidad de Gestión 2020 Informe de Resultados	Código
		MJP-PLAN-IRR- ICG-2020

Prácticas y acciones evaluadas	Nivel de Madurez	Respuesta
5. Se llevan a cabo acciones de mejora continua, relacionadas con el proceso de formulación, seguimiento y evaluación de la planificación de corto plazo, basadas en datos y/o la capitalización de aprendizajes.	Avanzado	Sí
6. Se toman decisiones en relación con las acciones ejecutadas a nivel institucional para la planificación de corto plazo, basadas en información actualizada mediante el uso de tecnologías de información.	Óptimo	Sí
Práctica N° 8 Orientación de la acción institucional hacia la gestión de riesgos*		
Acciones		
1. Se define el nivel de riesgo institucional aceptable (apetito al riesgo) así como el perfil del riesgo y la capacidad de riesgo a nivel institucional.	Novato	Sí
2. Se cuenta con una estrategia de gestión integral de riesgos, considerando la gestión de riesgos de corrupción.	Novato	No
3. Como parte de la estrategia de gestión integral de riesgos, se han identificado, evaluado, priorizado y monitoreado los riesgos asociados a los procesos estratégicos, sustantivos y de apoyo.	Novato	No
4. Se comunica y se comparte la estrategia de gestión de riesgos institucional a los niveles pertinentes, y se asegura su comprensión.	Competente	No
5. La estrategia de gestión integral de riesgos está vinculada con la estrategia institucional.	Competente	No
6. Se llevan a cabo acciones de mejora continua relacionadas con la gestión integral de riesgos, basadas en datos y/o la capitalización de aprendizajes.	Avanzado	Sí
7. Se toman decisiones en relación con las acciones ejecutadas a nivel institucional para orientar la acción institucional hacia la gestión de riesgos, basadas en información actualizada mediante el uso de tecnologías de información.	Óptimo	No
Práctica N° 9 Orientación de la acción institucional hacia una gestión coordinada con otras instituciones con fines compartidos*		
Acciones		
1. Se identifican los bienes y servicios a desarrollarse en coordinación con otras instituciones con fines compartidos.	Novato	Sí
2. Se establecen las alianzas claves para la prestación de esos bienes y servicios de forma coordinada, mediante la asignación de las competencias, relaciones, instancias y sistemas de coordinación con esas instituciones.	Novato	Sí
3. Se comunica y se comparte a los encargados de los procesos correspondientes, los bienes y servicios a desarrollarse de manera coordinada, y se asegura su comprensión.	Competente	Sí
4. Los bienes y servicios a desarrollarse con otras instituciones con fines compartidos están vinculados con la estrategia institucional.	Competente	Sí

	Ministerio de Justicia y Paz Secretaría de Planificación Sectorial e Institucional Índice de Capacidad de Gestión 2020 Informe de Resultados	Código
		MJP-PLAN-IRR- ICG-2020

Prácticas y acciones evaluadas	Nivel de Madurez	Respuesta
5. Se llevan a cabo acciones de mejora continua relacionadas con la gestión coordinada con otras instituciones con fines compartidos, basadas en datos y/o la capitalización de aprendizajes.	Avanzado	Sí
6. Se toman decisiones en relación con las acciones ejecutadas a nivel institucional para gestionar coordinadamente con otras instituciones con fines compartidos, basadas en información actualizada mediante el uso de tecnologías de información.	Óptimo	Sí
Práctica N° 10 Alineación de la estructura organizacional y funcional con la estrategia institucional. *		
Acciones		
1. Se define el organigrama y los puestos institucionales que conforman la estructura organizacional y funcional.	Novato	Sí
2. Se establecen y describen las unidades organizacionales sustantivas, las unidades organizacionales estratégicas y las unidades organizacionales de apoyo.	Novato	Sí
3. Se definen para las unidades organizacionales; las relaciones jerárquicas; las líneas de dependencia y coordinación, y los niveles de control.	Novato	Sí
4. Se precisan las tareas y responsabilidades de los puestos, de acuerdo con los requisitos personales, académicos, técnicos y de experiencia necesarios.	Novato	Sí
5. Se comunica y se comparte a todos los niveles de la institución la estructura organizacional y funcional, y se asegura su comprensión.	Competente	Sí
6. La estructura organizacional y funcional se encuentra alineada a la estrategia institucional.	Competente	Sí
7. Se han realizado análisis para establecer que el tamaño y composición de la estructura organizacional y funcional es acorde con las necesidades de la organización, por medio de un proceso de mejora continua, basado en datos y/o la capitalización de aprendizajes.	Avanzado	Sí
8. Se toman decisiones en relación con las acciones ejecutadas a nivel institucional para que la composición de la estructura organizacional y funcional sea acorde con las necesidades de la organización, basadas en información actualizada mediante el uso de tecnologías de información.	Óptimo	No

Fuente: Elaboración propia con base en la información recopilada en la aplicación del ICG 2020.

Conforme los resultados expuestos anteriormente, el plan propuesto para mejorar el Índice de Capacidad de Gestión del Ministerio de Justicia y Paz en la dimensión de Estrategia y Estructura debe incluir el desarrollo de actividades que permitan dar cumplimiento a las acciones en que se respondió No, así como indicar los plazos y responsables de su ejecución.

#### 4.2.2. Dimensión: Procesos e Información

En esta dimensión se evalúa un total de 3 prácticas y 20 acciones. De las tres prácticas evaluadas, una se encuentra en un nivel avanzado y dos en un nivel óptimo, siendo que su nivel de madurez general es avanzado, el cual está determinado por la práctica con el menor nivel de madurez. En el siguiente cuadro se presentan el detalle anterior, así como las principales dificultades que imposibilitan que el nivel de madurez de las prácticas avance al siguiente nivel.

Cuadro 07: nivel de madurez por práctica evaluada en la dimensión de Procesos e Información.

Práctica	Nivel de Madurez	Dificultades para avanzar al siguiente nivel
Práctica N° 1: Integración de los procesos institucionales para el logro de los resultados.	Avanzado	La institución no cuenta con tecnologías de la información que brinde información actualizada que apoyen la toma de decisiones en relación con las acciones ejecutadas a nivel institucional para la ejecución de los procesos institucionales.
Práctica N° 2: Orientación de la acción institucional hacia la gestión de la información que facilite la toma de decisiones y el alcance de los resultados.	Óptimo	En esta práctica se cumple con las acciones esperadas para este nivel de madurez.
Práctica N° 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.	Óptimo	En esta práctica se cumple con las acciones esperadas para este nivel de madurez.

Fuente: Elaboración propia con base en la información recopilada en la aplicación del ICG 2020.

Si se confronta el resultado del cuadro anterior contra el obtenido a partir del formulario web en donde el personal institucional brindó su criterio, se puede concluir que existe discrepancia en los niveles de madurez determinados, en donde ninguna práctica refleja un 100% de cumplimiento para las acciones evaluadas por nivel de madurez.

En el siguiente cuadro se presentan los resultados de nivel de madurez por práctica evaluada

	Ministerio de Justicia y Paz Secretaría de Planificación Sectorial e Institucional Índice de Capacidad de Gestión 2020 Informe de Resultados	Código
		MJP-PLAN-IRR-ICG-2020

en la dimensión de Procesos e Información.

Cuadro 08: nivel de desempeño de las practicas evaluadas en la dimensión de Procesos e Información, según encuesta web completada por el personal del Ministerio de Justicia y Paz. (Año 2020)

Práctica Evaluada	% de acciones cumplidas por nivel de madurez				Total General
	Novato	Competente	Avanzado	Óptimo	
Práctica 1: Integración de los procesos institucionales para el logro de los resultados.	20%	8%	1%	3%	32%
Práctica 2: Orientación de la acción institucional hacia la gestión de la información que facilite la toma de decisiones y el alcance de los resultados.	13%	4%	4%	4%	25%
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.	0%	0%	4%	0%	4%

Fuente: Elaboración propia con base en la información recopilada en la aplicación del ICG 2020.

En el siguiente cuadro se presenta el detalle de las respuestas dadas por jercas y titulares subordinados a cada una de las acciones de las prácticas que integran la dimensión Procesos e Información, en donde las acciones con una respuesta negativa denotan los principales problemas o dificultades para avanzar al siguiente nivel de madurez en esta dimensión.

Cuadro 09: respuesta institucional a las interrogantes evaluadas por práctica en la dimensión de Procesos e Información. (Año 2020).

Práctica y acciones evaluadas	Nivel de Madurez	Respuesta
Práctica N° 1 Integración de los procesos institucionales para el logro de los resultados.		
Acciones		
1. Se definen los procesos estratégicos, los procesos sustantivos y los procesos de apoyo.	Novato	Sí
2. Se definen el objetivo y los beneficios que aporta cada proceso a las partes interesadas.	Novato	Sí
3. Se define precisa y secuencialmente las diferentes actividades que componen cada proceso, para el cumplimiento de los diferentes requerimientos.	Novato	Sí
4. Se identifican las interrelaciones entre los procesos institucionales.	Novato	Sí

	Ministerio de Justicia y Paz Secretaría de Planificación Sectorial e Institucional Índice de Capacidad de Gestión 2020 Informe de Resultados	Código
		MJP-PLAN-IRR-ICG-2020

Práctica y acciones evaluadas	Nivel de Madurez	Respuesta
5. Se comunican y se comparten los procesos institucionales, y se asegura su comprensión, para su efectiva aplicación por parte del personal responsable de ejecutarlos.	Competente	Sí
6. Los procesos institucionales se encuentran alineados a la estrategia institucional con un enfoque de valor público.	Competente	Sí
7. Se lleva a cabo la mejora continua de los procesos institucionales, basada en datos y/o la capitalización de aprendizajes.	Avanzado	Sí
8. Se toman decisiones en relación con las acciones ejecutadas a nivel institucional para la ejecución de los procesos institucionales, basadas en información actualizada mediante el uso de tecnologías de información.	Óptimo	No
Práctica N° 2 Orientación de la acción institucional hacia la gestión de la información que facilite la toma de decisiones y el alcance de los resultados.		
Acciones		
1. Se tienen identificados los requerimientos de información que faciliten la toma de decisiones y el alcance de los resultados, vinculados a las necesidades de las partes interesadas.	Novato	Sí
2. La información institucional (interna y externa) se organiza y funciona de forma integrada para favorecer la toma de decisiones y el alcance de los resultados.	Novato	Sí
3. Se definen las orientaciones y los mecanismos para asegurar la confidencialidad, integridad y disponibilidad (seguridad), la confiabilidad, oportunidad y utilidad (calidad) de la información de la gestión institucional.	Novato	Sí
4. La información que facilita la toma de decisiones y el alcance de los resultados es dada a conocer a los niveles de la institución que por competencia lo requieren.	Competente	Sí
5. Se mejora continuamente la gestión de la información que facilita la toma de decisiones y el alcance de los resultados. Este proceso de mejora continua se lleva a cabo basado en datos y/o la capitalización de aprendizajes.	Avanzado	Sí
6. Se toman decisiones que facilite el logro de los resultados institucionales, basadas en información actualizada mediante el uso de tecnologías de información.	Óptimo	Sí
Práctica N° 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.		
Acciones		
1. Se tienen identificados los requerimientos de información que faciliten la participación y la rendición de cuentas a las partes interesadas, vinculados a sus necesidades.	Novato	Sí
2. Se lleva a cabo una gestión de la información para difundirla de manera completa, veraz y actualizada a las partes interesadas, sobre	Novato	Sí

	Ministerio de Justicia y Paz Secretaría de Planificación Sectorial e Institucional Índice de Capacidad de Gestión 2020 Informe de Resultados	Código
		MJP-PLAN-IRR-ICG-2020

Práctica y acciones evaluadas	Nivel de Madurez	Respuesta
los resultados de la gestión y el desempeño institucional.		
3. Se difunde a las partes interesadas la información con la que cuenta la entidad para facilitar la participación de las partes interesadas.	Novato	Sí
4. La información que facilita la participación y la rendición de cuentas a las partes interesadas está vinculada con la estrategia institucional.	Competente	Sí
5. Se mejora continuamente la gestión de la información que facilita la participación y la rendición de cuentas a las partes interesadas. Este proceso de mejora continua se lleva a cabo basado en datos y/o la capitalización de aprendizajes.	Avanzado	Sí
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.	Óptimo	Sí

Fuente: Elaboración propia con la información recopilada en la aplicación del ICG 2020.

Conforme los resultados expuestos anteriormente, el plan propuesto para mejorar el Índice de Capacidad de Gestión del Ministerio de Justicia y Paz en la dimensión de Procesos e Información debe incluir el desarrollo de actividades que permitan dar cumplimiento a las acciones en que se respondió No, así como indicar los plazos y responsables de su ejecución.

#### 4.2.3. Dimensión: Liderazgo y cultura

En esta dimensión se evalúa un total de 4 prácticas y 26 acciones. Las cuatro prácticas evaluadas se encuentran en un nivel de madurez inicial, lo cual determina un nivel de madurez inicial para esta dimensión. En el siguiente cuadro se presentan el detalle anterior, así como las principales dificultades que imposibilitan que el nivel de madurez de las prácticas avance al siguiente nivel.

Cuadro 10: nivel de madurez por práctica evaluada en la dimensión de Liderazgo y Cultura.

Práctica	Nivel de Madurez	Dificultades para avanzar al siguiente nivel
Práctica N° 1: Liderazgo mediante la motivación, el acompañamiento y el reconocimiento al personal.	Inicial	No se cuenta con la definición a nivel institucional de acciones que promuevan la motivación al personal para la consecución de los objetivos y metas establecidas, ni para el acompañamiento del personal para cumplir los objetivos y metas asignados, por lo que la ausencia de esta acción imposibilita el cumplimiento de las demás acciones que se asocian a esta.
Práctica N° 2: Liderazgo mediante el empoderamiento del personal.	Inicial	A nivel institucional no se han definido acciones para delegar funciones en el personal, que fomenten la toma de decisiones, por lo que la verificación de si estas impulsan el cumplimiento de objetivos no se puede cumplir.
Práctica N° 3: Fortalecimiento de una cultura que promueva calidad y resultados.	Inicial	No se cuentan con acciones específicas que fomenten una cultura institucional que promueva la comprensión de la utilidad del control interno, la generación de bienes y servicios con un enfoque de calidad y resultados para la generación de valor público, por lo que su verificación y mejora continua no se puede realizar, aunado a ausencia de tecnologías de la información que brinden información actualizada al respecto para apoyar la toma de decisiones.
Práctica N° 4: Conducción hacia principios y comportamientos éticos.	Inicial	No se han definido y ejecutado acciones para interiorizar en los funcionarios los factores formales de la ética institucional, ni mecanismos para medir su impacto en el logro de los objetivos institucionales.

Fuente: Elaboración propia con la información recopilada en la aplicación del ICG 2020.

Si se confronta el resultado del cuadro anterior contra el obtenido a partir del formulario web en donde el personal institucional brindó su criterio, se puede concluir que existe congruencia en los niveles de madurez determinados, ya que ninguna práctica refleja un 100% de respuestas afirmativas en alguno de los niveles de desempeño asociados.

En el siguiente cuadro se presentan los resultados de nivel de madurez por práctica evaluada en la dimensión de Liderazgo y Cultura.

	Ministerio de Justicia y Paz Secretaría de Planificación Sectorial e Institucional Índice de Capacidad de Gestión 2020 Informe de Resultados	Código
		MJP-PLAN-IRR-ICG-2020

Cuadro 11: nivel de desempeño de las practicas evaluadas en la dimensión de Liderazgo y Cultura, según encuesta web completada por el personal del Ministerio de Justicia y Paz. (Año 2020)

Práctica Evaluada	% de acciones cumplidas por nivel de madurez				Total General
	Novato	Competente	Avanzado	Óptimo	
Práctica 1: Liderazgo mediante la motivación, el acompañamiento y el reconocimiento al personal.	24%	14%	11%	11%	59%
Práctica 2: Liderazgo mediante el empoderamiento del personal.	18%	9%	12%	9%	49%
Práctica 3: Fortalecimiento de una cultura que promueva calidad y resultados.	31%	9%	11%	11%	63%
Práctica 4: Conducción hacia principios y comportamientos éticos.	33%	7%	8%	6%	54%

Fuente: Elaboración propia con base en la información recopilada en la aplicación del ICG 2020.

En el siguiente cuadro se presenta el detalle de las respuestas dadas por jefes y titulares subordinados a cada una de las acciones de las prácticas que integran la dimensión Liderazgo y Cultura. Las acciones cuya respuesta es No denotan las principales dificultades u obstáculos para avanzar al siguiente nivel de madurez del Índice de Capacidad de Gestión en esta dimensión.

Cuadro 12: respuesta institucional a las interrogantes evaluadas por práctica en la dimensión de Liderazgo y Cultura. (Año 2020).

Prácticas y acciones evaluadas	Nivel de Madurez	Respuesta
Práctica N° 1 Liderazgo mediante la motivación, el acompañamiento y el reconocimiento al personal.		
Acciones		
1. Se definen y se ejecutan a nivel institucional acciones que promuevan:		
a. La motivación al personal para la consecución de los objetivos y metas establecidas.	Novato	No
b. El acompañamiento del personal para cumplir los objetivos y metas asignados.	Novato	No
c. El reconocimiento del aporte del personal.	Novato	Sí
2. Se verifica si las acciones definidas y ejecutadas a nivel institucional permitieron la motivación, el acompañamiento y el reconocimiento al personal para impulsar el cumplimiento de los objetivos y metas institucionales (Estrategia institucional).	Competente	No

	Ministerio de Justicia y Paz Secretaría de Planificación Sectorial e Institucional Índice de Capacidad de Gestión 2020 Informe de Resultados	Código
		MJP-PLAN-IRR-ICG-2020

Prácticas y acciones evaluadas	Nivel de Madurez	Respuesta
3. Se lleva a cabo un proceso de mejora continua de las acciones ejecutadas a nivel institucional para motivar, acompañar y reconocer al personal, basado en datos y/o la capitalización de aprendizajes.	Avanzado	No
4. Se toman decisiones en relación con las acciones ejecutadas a nivel institucional para motivar, acompañar y reconocer al personal, basadas en información actualizada mediante el uso de tecnologías de información.	Óptimo	No
Práctica N° 2 Liderazgo mediante el empoderamiento del personal.		
Acciones		
1. Se definen y se ejecutan acciones a nivel institucional para delegar funciones en el personal, que fomente la toma de decisiones.	Novato	No
2. Se definen y se ejecutan acciones para que los funcionarios participen activamente en el proceso de formulación o mejora de:		
a. El marco estratégico organizacional (misión, visión y valores institucionales).	Novato	Sí
b. La planificación operativa y la formulación presupuestaria.	Novato	Sí
3. Se verifica si las acciones definidas y ejecutadas a nivel institucional para empoderar al personal, impulsan el cumplimiento de los objetivos y metas institucionales (Estrategia institucional).	Competente	No
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.	Avanzado	Sí
5. Se toman decisiones en relación con las acciones ejecutadas a nivel institucional para empoderar al personal, basadas en información actualizada mediante el uso de tecnologías de información.	Óptimo	Sí
Práctica N° 3 Fortalecimiento de una cultura que promueva calidad y resultados.		
Acciones		
1. Se definen y se ejecutan acciones para fomentar:		
a. Una cultura institucional que promueva la comprensión de la utilidad del control interno.	Novato	No
b. Una cultura institucional que promueva la generación de bienes y servicios con un enfoque de calidad y resultados para la generación de valor público.	Novato	No
c. Una cultura institucional que promueva la gestión del riesgo en toda la entidad.	Novato	Sí
2. Se verifica si las acciones definidas y ejecutadas a nivel institucional, relacionadas con el fortalecimiento de una cultura que promueva calidad y resultados para la generación de valor público, impulsan el cumplimiento de los objetivos y metas institucionales (Estrategia institucional).	Competente	No

	Ministerio de Justicia y Paz Secretaría de Planificación Sectorial e Institucional Índice de Capacidad de Gestión 2020 Informe de Resultados	Código
		MJP-PLAN-IRR- ICG-2020

Prácticas y acciones evaluadas	Nivel de Madurez	Respuesta
3. Se lleva a cabo un proceso de mejora continua de las acciones ejecutadas relacionadas con el fortalecimiento de una cultura que promueva calidad y resultados para la generación de valor público, basado en datos y/o la capitalización de aprendizajes.	Avanzado	No
4. Se toman decisiones en relación con las acciones ejecutadas a nivel institucional para fortalecer la cultura organizacional, basadas en información actualizada mediante el uso de tecnologías de información.	Óptimo	No
Práctica N° 4 Conducción hacia principios y comportamientos éticos.		
Acciones		
1. Se definen y se ejecutan acciones para interiorizar:		
a. En los funcionarios los factores formales de la ética institucional.	Novato	No
b. Los comportamientos éticos acorde con los valores institucionales que deben cumplir los miembros de la organización.	Novato	Sí
c. Las actuaciones que han de ser evitadas.	Novato	Sí
d. El modo de resolver determinados conflictos de interés que puedan presentarse a lo interno de la organización.	Novato	Sí
e. Los mecanismos de atención formal de las denuncias que se presenten ante la institución en relación con conductas improbas.	Novato	Sí
2. Se verifica si las acciones definidas y ejecutadas a nivel institucional relacionadas con los principios y comportamientos éticos interiorizados, impulsan el cumplimiento de los objetivos y metas institucionales (Estrategia institucional).	Competente	No
3. Se lleva a cabo un proceso de mejora continua de los principios y comportamientos éticos interiorizados, basado en datos y/o la capitalización de aprendizajes.	Avanzado	Sí
4. Se toman decisiones en relación con las acciones ejecutadas a nivel institucional para interiorizar principios y comportamientos éticos en la organización, basadas en información actualizada mediante el uso de tecnologías de información.	Óptimo	Sí

Fuente: Elaboración propia con base en la información recopilada en la aplicación del ICG 2020.

Conforme los resultados expuestos anteriormente, el plan propuesto para mejorar el Índice de Capacidad de Gestión del Ministerio de Justicia y Paz en la dimensión de Liderazgo y Cultura debe incluir el desarrollo de actividades que permitan dar cumplimiento a las acciones en que se respondió No, así como indicar los plazos y responsables de su ejecución.

#### 4.2.4. Dimensión: Competencias y Equipos

En esta dimensión se evalúan un total de 4 prácticas y 29 acciones. De las cuatro prácticas, 3 alcanzan un nivel de madurez novato y una alcanza un nivel de madurez inicial, siendo que el nivel de madurez de esta dimensión se ubica en un nivel inicial, supeditado a la acción con el nivel de madurez más bajo, conforme metodología establecida para el ICG. En el siguiente cuadro se presentan el detalle descrito anteriormente, así como las principales dificultades que imposibilitan que el nivel de madurez de las prácticas avance al siguiente nivel.

Cuadro 13: nivel de madurez por práctica evaluada en la dimensión de Competencias y Equipos.

Prácticas	Nivel de Madurez	Dificultades para avanzar al siguiente nivel
Práctica N° 1 Establecimiento de competencias del personal para el logro de los procesos, productos y servicios de calidad.	Novato	No se logra el nivel competente debido a que no se cuenta con un manual de cargos institucional, por lo que no se puede comunicar y compartir a todos los niveles de la institución las competencias institucionales asociadas a los puestos de la organización.
Práctica N° 2 Orientación del desempeño del personal hacia el fortalecimiento de sus competencias.	Inicial	No se alcanza el nivel novato debido a que actualmente no se cuenta con mecanismos que permitan evidenciar el seguimiento y retroalimentación que se le da al personal como parte del proceso de evaluación, aunado a que los resultados de la evaluación no se utilizan para la revisión y mejora de políticas y prácticas de gestión institucional.
Práctica N° 3 Formación y desarrollo del personal para el fortalecimiento de competencias.	Novato	No se logra un nivel competente debido a que no se cuenta con un plan estratégico institucional que permita vincular las acciones de formación y desarrollo del personal con los objetivos y metas institucionales.
Práctica N° 4 Fomento del desempeño eficaz y eficiente de los equipos de trabajo.	Novato	No se logra un nivel competente debido a que no es una práctica institucional comunicar y compartir con todos los niveles de la institución, las acciones para fomentar el desempeño eficiente y eficaz de los equipos de trabajo.

Fuente: Elaboración propia con base en la información recopilada en la aplicación del ICG 2020.

Al confrontar los resultados expuestos en el cuadro anterior contra los resultados obtenidos a partir del formulario web en donde el personal institucional brindó su criterio, se puede concluir que existe similitud en los niveles de madurez determinados, reafirmado en que ninguna práctica refleja un 100% de respuestas afirmativas en algún nivel de madurez.

	Ministerio de Justicia y Paz Secretaría de Planificación Sectorial e Institucional Índice de Capacidad de Gestión 2020 Informe de Resultados	Código
		MJP-PLAN-IRR-ICG-2020

En el siguiente cuadro se presentan los resultados de nivel de madurez por práctica evaluada en la dimensión de Competencias y Equipos.

Cuadro 14: nivel de desempeño de las prácticas evaluadas en la dimensión de Competencias y Equipos, según encuesta web completada por el personal del Ministerio de Justicia y Paz. (Año 2020)

Práctica evaluada	% de acciones cumplidas por nivel de madurez				Total General
	Novato	Competente	Avanzado	Óptimo	
Práctica 1: Establecimiento de competencias del personal para el logro de los procesos, productos y servicios de calidad.	10%	10%	10%	5%	35%
Práctica 2: Orientación del desempeño del personal hacia el fortalecimiento de sus competencias.	22%	17%	9%	9%	57%
Práctica 3: Formación y desarrollo del personal para el fortalecimiento de competencias.	33%	19%	10%	12%	74%
Práctica 4: Fomento del desempeño eficaz y eficiente de los equipos de trabajo.	19%	4%	7%	0%	30%

Fuente: Elaboración propia con base en la información recopilada en la aplicación del ICG 2020.

En el siguiente cuadro se presenta el detalle de las respuestas dadas por jefes y titulares subordinados a cada una de las acciones de las prácticas que integran la dimensión Competencias y Equipos, en donde las acciones con respuesta No denotan los principales problemas o dificultades para avanzar al siguiente nivel de madurez.

Cuadro 15: respuesta institucional a las interrogantes evaluadas por práctica en la dimensión de Competencias y Equipos. (Año 2020).

Práctica y acciones evaluadas	Nivel de Madurez	Respuesta
Práctica N° 1 Establecimiento de competencias del personal para el logro de los procesos, productos y servicios de calidad.		
Acciones		
1. Se definen los conocimientos, habilidades y actitudes que debe poseer el personal para ocupar los puestos institucionales.	Novato	Sí
2. La definición de los conocimientos, habilidades y actitudes que debe poseer el personal para ocupar los puestos institucionales, se realiza con base en:		
a. Las exigencias del puesto y el entorno.	Novato	Sí

	Ministerio de Justicia y Paz Secretaría de Planificación Sectorial e Institucional Índice de Capacidad de Gestión 2020 Informe de Resultados	Código
		MJP-PLAN-IRR-ICG-2020

Práctica y acciones evaluadas	Nivel de Madurez	Respuesta
b. Los estudios técnicos realizados por personas con la cualificación precisa y el conocimiento de las tareas.	Novato	Sí
3. Se comunica y se comparte a todos los niveles de la institución las competencias institucionales asociadas a los puestos de la organización, y se asegura su comprensión.	Competente	No
4. Las competencias institucionales se encuentran alineadas a los objetivos y metas institucionales (Estrategia institucional).	Competente	Sí
5. Se llevan a cabo acciones de mejora continua de las competencias institucionales, basadas en datos y/o la capitalización de aprendizajes.	Avanzado	Sí
6. Se toman decisiones en relación con las competencias institucionales establecidas, con base en información actualizada mediante el uso de tecnologías de información.	Óptimo	No
Práctica N° 2 Orientación del desempeño del personal hacia el fortalecimiento de sus competencias.		
Acciones		
1. Se define y se ejecuta un modelo de evaluación del desempeño del personal basado en un método y técnicas científicas.	Novato	Sí
2. Se da seguimiento y realimentación al desempeño del personal como parte del proceso de evaluación.	Novato	No
3. Se utilizan los resultados de las evaluaciones del desempeño del personal para:		
a. La revisión y mejora de políticas y prácticas de gestión institucional.	Novato	No
b. La formación y desarrollo del personal.	Novato	Sí
4. Se comunica y se comparte a todos los niveles de la institución el modelo de evaluación del desempeño del personal, y se asegura su comprensión.	Competente	Sí
5. Se verifica si en el modelo de evaluación del desempeño de los funcionarios se evalúa el aporte de las competencias requeridas para el logro de los objetivos y metas institucionales (Estrategia institucional).	Competente	Sí
6. Se lleva a cabo un proceso de mejora continua del modelo de evaluación del desempeño del personal, basadas en datos y/o la capitalización de aprendizajes.	Avanzado	No
7. Se toman decisiones en relación con el modelo de evaluación del desempeño del personal, con base en información actualizada mediante el uso de tecnologías de información.	Óptimo	No
Práctica N° 3 Formación y desarrollo del personal para el fortalecimiento de competencias.		
Acciones		
1. Se definen y se ejecutan a nivel institucional acciones para formar y desarrollar al personal en cuanto a las competencias institucionales requeridas.	Novato	Sí

	Ministerio de Justicia y Paz Secretaría de Planificación Sectorial e Institucional Índice de Capacidad de Gestión 2020 Informe de Resultados	Código
		MJP-PLAN-IRR-ICG-2020

Práctica y acciones evaluadas	Nivel de Madurez	Respuesta
2. Las acciones ejecutadas de formación y desarrollo del personal se planificaron considerando las necesidades institucionales y los requerimientos del entorno.	Novato	Sí
3. Se le da seguimiento a las acciones de formación y desarrollo del personal en las competencias institucionales para identificar la eficacia de las acciones.	Novato	Sí
4. Se comunica y se comparte a todo el personal institucional las acciones de formación y desarrollo empleadas para fortalecer las competencias de los funcionarios, y se asegura su comprensión.	Competente	Sí
5. Existe vinculación entre las acciones de formación y desarrollo del personal, y los objetivos y metas institucionales (Estrategia institucional).	Competente	No
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.	Avanzado	No
7. Se toman decisiones en relación con las acciones ejecutadas a nivel institucional en relación con la formación y desarrollo del personal, basadas en información actualizada mediante el uso de tecnologías de información.	Óptimo	No
<b>Práctica N° 4 Fomento del desempeño eficaz y eficiente de los equipos de trabajo.</b>		
<b>Acciones</b>		
1. Se definen y se ejecutan:		
a. Acciones institucionales para promover condiciones necesarias para el trabajo colaborativo, la innovación y la adaptación al cambio en los equipos de trabajo.	Novato	Sí
b. Acciones para promover la gestión del conocimiento y el aprendizaje organizacional.	Novato	Sí
c. Acciones que propicien una comunicación efectiva, transparente y transversal.	Novato	Sí
2. Se comunica y se comparte a todos los niveles de la institución, las acciones para fomentar el desempeño eficaz y eficiente de los equipos de trabajo, y se asegura su comprensión.	Competente	No
3. Existe vinculación entre las acciones ejecutadas anteriormente por la entidad y los objetivos y metas institucionales (Estrategia institucional).	Competente	Sí
4. Se lleva a cabo un proceso de mejora continua de las acciones que impulsan el desempeño eficaz y eficiente de los equipos de trabajo, basado en datos y/o la capitalización de aprendizajes.	Avanzado	Sí
5. Se toman decisiones en relación con las 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.	Óptimo	No

Fuente: Elaboración propia con base en la información recopilada en la aplicación del ICG 2020.

	Ministerio de Justicia y Paz Secretaría de Planificación Sectorial e Institucional Índice de Capacidad de Gestión 2020 Informe de Resultados	Código
		MJP-PLAN-IRR- ICG-2020

Conforme los resultados expuestos anteriormente, el plan propuesto para mejorar el Índice de Capacidad de Gestión del Ministerio de Justicia y Paz en la dimensión de Competencias y Equipos debe incluir el desarrollo de actividades que permitan dar cumplimiento a las acciones en que se respondió No, así como indicar los plazos y responsables de su ejecución.

## 5. Conclusiones

Una vez analizado los resultados obtenidos en el proceso de conformación del Índice de Capacidad de Gestión del Ministerio de Justicia y Paz, se tienen las siguientes conclusiones:

- a. El Ministerio de Justicia y Paz cuenta con Índice de Capacidad de Gestión (ICG) con un nivel de madurez Inicial, sin variación respecto al periodo anterior.
- b. El nivel de madurez institucional en la dimensión de Estructura y Estrategia se categoriza como Inicial, un nivel por debajo del periodo anterior.
- c. El nivel de madurez institucional en la dimensión de Procesos e Información se categoriza como Avanzado, dos niveles por encima del periodo anterior.
- d. El nivel de madurez institucional en la dimensión de Liderazgo y Cultura se categoriza como Inicial, sin variación respecto al periodo anterior.
- e. El nivel de madurez institucional en la dimensión de Competencias y Equipos se categoriza como Inicial, un nivel por debajo del periodo anterior.
- f. La principal dificultad que limita que la institución avance el siguiente nivel de madurez esta representada en la ausencia de un Plan Estratégico Institucional, el cual condiciona el cumplimiento de otras acciones asociadas a este, las cuales se ubican en niveles de madurez desde novato hasta avanzado.
- g. En consulta realizada al personal de la institución por medio del correo de comunicación, se contó con la participación de 114 personas de 68 diferentes unidades administrativas, lo cual representa alrededor del 7% del personal que cuenta con acceso al correo electrónico institucional, y un 41% de participación del total de las unidades administrativas de la institución.
- h. Según criterio del personal que participó en la consulta web, el Ministerio de Justicia y Paz cuenta con Índice de Capacidad de Gestión (ICG) con un nivel de madurez

Inicial, valoración que se repite en cada una de las dimensiones y prácticas evaluadas.

## 6. Formulación del plan de mejora del ICG

Durante la recopilación de información para la conformación del Índice de Capacidad de Gestión se solicitó a jefes y titulares subordinados de las unidades administrativas competentes, la presentación de acciones de mejora propuestas para convertir las respuestas No en un Sí, siendo que, a partir de dicha información, y su análisis integral, se ha definido el Plan de Mejora de la Capacidad de Gestión del Ministerio de Justicia y Paz.

El plan de mejora señala la dimensión evaluada, la práctica y acciones a cumplir dado su incumplimiento, el nivel de madurez más bajo de la o las acciones a cumplir, la acción de mejora a desarrollar, el plazo o fecha máxima para implementación de la acción de mejora, y la unidad administrativa responsable de su ejecución.

Así lo anterior, en el siguiente cuadro se presenta el plan de mejora, con las acciones institucionales a desarrollar, su plazo y responsable de ejecución.

Cuadro 16: Plan de Mejora del Índice de Capacidad de Gestión del Ministerio de Justicia y Paz.

Dimensión	Acción Incumplida	Nivel de Madurez	Nº	Acción de mejora a desarrollar	Plazo	Responsable
Estrategia y Estructura	EE.1.2	Competente	01	Coordinar la publicación en la página web institucional de información actualizada sobre el marco jurídico que rige la entidad; el marco estratégico; las partes interesadas; los requerimientos de esas partes interesadas, y los productos, efectos e impactos esperados.	Diciembre, 2024.	Secretaría de Planificación Sectorial e Institucional.
	EE.2.1.a, EE.2.1.b, EE.2.1.c, EE.2.3, EE.2.4, EE.2.5, EE.7.4, EE.8.5 CE.3.5	Novato	02	Coordinar la formulación y oficialización del Plan Estratégico Institucional.	Septiembre, 2021.	Secretaría de Planificación Sectorial e Institucional.
	EE.2.2.a, EE.2.2.b, EE.2.2.c	Novato	03	Implementar mecanismos de control, seguimiento y evaluación de la planificación estratégica.	Diciembre, 2021	Secretaría de Planificación Sectorial e Institucional.

	<b>Ministerio de Justicia y Paz</b> <b>Secretaría de Planificación Sectorial e Institucional</b> <b>Índice de Capacidad de Gestión 2020</b> <b>Informe de Resultados</b>	Código
		<b>MJP-PLAN-IRR- ICG-2020</b>

Dimensión	Acción Incumplida	Nivel de Madurez	Nº	Acción de mejora a desarrollar	Plazo	Responsable
	EE.3.1, EE.3.5, EE.3.6, EE.3.7.	Novato	04	Establecer y comunicar un plan plurianual de gestión financiera.	Diciembre, 2021	Oficialía Mayor
Estrategia y Estructura	EE.4.2, EE.4.3, EE.4.4, EE.4.5, EE.4.6	Novato	05	Formular la planificación para orientar la gestión del potencial humano, y comunicarlo a las partes interesadas.	Diciembre, 2021	Departamento de Gestión Institucional de Recursos Humanos.
	EE.4.7	Óptimo	06	Implementar tecnologías de información que aporten información actualizada para apoyar la toma de decisiones en relación con las acciones ejecutadas a nivel institucional para la planificación que orienta la gestión del potencial humano.	Diciembre, 2023	Departamento de Gestión Institucional de Recursos Humanos.
	EE.5.4, EE.5.5	Competente	07	Coordinar la formulación y comunicación de la planificación que orienta la gestión de tecnologías de información.	Diciembre, 2021	Departamento de Tecnologías de la Información.
	EE.6.2, EE.6.3, EE.6.4, EE.6.5, EE.6.6	Novato	08	Formular y comunicar la planificación que orienta la gestión de activos de la institución.	Diciembre, 2021	Oficialía Mayor.
	EE.6.7	Óptimo	09	Implementar tecnologías de información que aporten información actualizada para apoyar la toma de decisiones en relación con las acciones ejecutadas a nivel institucional para la planificación que orienta la gestión de activos.	Diciembre, 2023	Oficialía Mayor.
	EE.7.1.d	Novato	10	Implementar la aplicación y actualización del SEVRI a la programación y evaluación operativa institucional.	Diciembre, 2021	Secretaría de Planificación Sectorial e Institucional.
	EE.8.2, EE.8.3, EE.8.4, EE.8.5.	Novato	11	Coordinar la actualización y aplicación del Marco Conceptual del SEVRI MJP en las dependencias del MJP.	Diciembre, 2021	Secretaría de Planificación Sectorial e Institucional.
	EE.8.7	Óptimo	12	Implementar tecnologías de información que aporten información actualizada para apoyar la toma de decisiones en relación con las acciones ejecutadas a nivel institucional para orientar la acción institucional hacia la gestión de riesgos.	Julio, 2024	Secretaría de Planificación Sectorial e Institucional.
	EE.10.8	Óptimo	13	Implementar tecnologías de información que aporten información actualizada para apoyar la toma de decisiones en relación con las acciones ejecutadas a nivel institucional para que la composición de la estructura organizacional y funcional sea acorde con las necesidades de la organización.	Julio, 2024	Secretaría de Planificación Sectorial e Institucional.
	Procesos e Información	PI.1.8	Óptimo	14	Implementar tecnologías de información que aporten información actualizada para apoyar la toma de decisiones en relación con las acciones ejecutadas a nivel institucional para la ejecución de los procesos	Diciembre, 2024

	<b>Ministerio de Justicia y Paz</b> <b>Secretaría de Planificación Sectorial e Institucional</b> <b>Índice de Capacidad de Gestión 2020</b> <b>Informe de Resultados</b>	<b>Código</b> <b>MJP-PLAN-IRR-</b> <b>ICG-2020</b>

Dimensión	Acción Incumplida	Nivel de Madurez	Nº	Acción de mejora a desarrollar	Plazo	Responsable
				institucionales. (Cuadro de Mando del SIGI)		
Liderazgo y Cultura	LC.1.1a, LC.1.1b	Novato	15	Definir y ejecutar estrategias institucionales para promover la motivación, acompañamiento y empoderamiento del personal para la consecución de los objetivos y metas asignados.	Diciembre, 2021	Oficialía Mayor/ Departamento de Gestión Institucional de Recursos Humanos.
	LC.1.2, LC.1.3, LC.3.2	Competente	16	Verificar si las estrategias institucionales para motivar, acompañar y reconocer al personal lograron estos efectos en el personal.	Diciembre, 2022	Oficialía Mayor/ Departamento de Gestión Institucional de Recursos Humanos.
	LC.1.4	Óptimo	17	Implementar tecnologías de información que aporten información actualizada para apoyar la toma de decisiones en relación a las acciones ejecutadas a nivel institucional para motivar, acompañar y reconocer al personal.	Diciembre, 2024	Oficialía Mayor/ Departamento de Gestión Institucional de Recursos Humanos.
	LC.2.1	Novato	18	Definir y comunicar acciones a nivel institucional para delegar funciones en el personal, que fomente la toma de decisiones.	Diciembre, 2021	Oficialía Mayor.
	LC.2.3	Competente	19	Verificar si las acciones definidas y ejecutadas a nivel institucional para empoderar al personal, impulsan el cumplimiento de los objetivos y metas institucionales.	Diciembre, 2022	Oficialía Mayor/ Departamento de Gestión Institucional de Recursos Humanos.
	LC.3.1.a, LC.3.1.b	Novato	20	Definir y ejecutar acciones para fomentar una cultura institucional que promueva la comprensión y utilidad del control interno, así como la generación de bienes y servicios con un enfoque de calidad y resultados para la generación de valor público.	Octubre, 2021	Despacho Ministerial / Secretaría de Planificación Sectorial e Institucional.
	LC.3.2	Competente	21	Verificar si las acciones definidas y ejecutadas a nivel institucional, relacionadas con el fortalecimiento de una cultura que promueva calidad y resultados para la generación de valor público, impulsan el cumplimiento de los objetivos y metas institucionales.	Octubre, 2022	Despacho Ministerial / Secretaría de Planificación Sectorial e Institucional.
	LC.3.3	Avanzado	22	Sistematizar la documentación del proceso de revisión y actualización de las acciones ejecutadas relacionadas con el fortalecimiento de una cultura que promueva calidad y resultados para la generación de valor público, basado en datos y/o la capitalización de aprendizajes.	Octubre, 2022	Despacho Ministerial / Secretaría de Planificación Sectorial e Institucional.
	Liderazgo y Cultura	LC.3.4	Óptimo	23	Implementar tecnologías de información que aporten información actualizada para apoyar la toma de decisiones en relación con las acciones ejecutadas a nivel institucional para fortalecer la cultura organizacional.	Octubre, 2022

	<b>Ministerio de Justicia y Paz</b> <b>Secretaría de Planificación Sectorial e Institucional</b> <b>Índice de Capacidad de Gestión 2020</b> <b>Informe de Resultados</b>	<b>Código</b>
		<b>MJP-PLAN-IRR- ICG-2020</b>

Dimensión	Acción Incumplida	Nivel de Madurez	Nº	Acción de mejora a desarrollar	Plazo	Responsable
	LC.4.1.a	Novato	24	Diseño, elaboración y aplicación del Manual de Ética y Valores del Ministerio de Justicia y Paz.	Octubre, 2021	Oficialía Mayor / Comisión de Ética y Valores del Ministerio de Justicia y Paz.
	LC.4.2	Competente	25	Verificar si las acciones definidas y ejecutadas a nivel institucional relacionadas con los principios y comportamientos éticos interiorizados, impulsan el cumplimiento de los objetivos y metas institucionales.	Diciembre, 2023	Oficialía Mayor / Comisión de Ética y Valores del Ministerio de Justicia y Paz.
Competencias y Equipos	CE.1.3	Competente	26	Elaboración del Manual de Cargos de Puestos amparados al Régimen del Servicio Civil en el Ministerio de Justicia y Paz.	Diciembre, 2022	Departamento de Gestión Institucional de Recursos Humanos.
	CE.1.6	Óptimo	27	Implementar tecnologías de información que aporten información actualizada para apoyar la toma de decisiones en relación con las competencias institucionales establecidas.	Diciembre, 2025	Departamento de Gestión Institucional de Recursos Humanos.
	CE.2.2	Novato	28	Implementación del modelo de Evaluación del Desempeño Definido en el Decreto Ejecutivo 42027, sobre el seguimiento y retroalimentación que realiza las jefaturas a sus colaboradores en cuanto al cumplimiento de las metas, basadas en el primer semestre de cada año.	Diciembre, 2021	Departamento de Gestión Institucional de Recursos Humanos.
	CE.2.3.a	Novato	29	Incluir en el informe anual de la evaluación del desempeño, apartado en donde se identifique que los resultados de las evaluaciones del desempeño se utilizaron como insumo para la revisión y mejora de políticas y prácticas de gestión institucional.	Junio, 2022	Departamento de Gestión Institucional de Recursos Humanos.
	CE.2.6	Avanzado	30	Sistematizar la documentación del proceso de revisión y actualización del modelo de evaluación del desempeño del personal, basadas en datos y/o la capitalización de aprendizajes.	Noviembre, 2021	Departamento de Gestión Institucional de Recursos Humanos.
	CE.2.7	Óptimo	31	Implementar tecnologías de información que aporten información actualizada para apoyar la toma de decisiones en relación con el modelo de evaluación del desempeño del personal.	Noviembre, 2023	Departamento de Gestión Institucional de Recursos Humanos.
	CE.3.5	Competente	32	Articular el Programa Institucional de Capacitación (PIC) con el Plan Estratégico Institucional.	Diciembre, 2021	Departamento de Gestión Institucional de Recursos Humanos.
	CE.3.6	Avanzado	33	Sistematizar la documentación del proceso de revisión y actualización de las acciones de formación y desarrollo del personal, basada en datos y/o la capitalización de aprendizajes.	Diciembre, 2022	Departamento de Gestión Institucional de Recursos Humanos.
	CE.3.7	Óptimo	34	Implementar tecnologías de información que aporten información actualizada para apoyar la toma de	Diciembre, 2025	Departamento de Gestión Institucional de

	<b>Ministerio de Justicia y Paz</b> <b>Secretaría de Planificación Sectorial e Institucional</b> <b>Índice de Capacidad de Gestión 2020</b> <b>Informe de Resultados</b>	Código
		<b>MJP-PLAN-IRR- ICG-2020</b>

Dimensión	Acción Incumplida	Nivel de Madurez	Nº	Acción de mejora a desarrollar	Plazo	Responsable
				decisiones en relación con la formación y desarrollo del personal.		Recursos Humanos.
	CE.4.2	Competente	35	Definir estrategias y acciones para fomentar el desempeño eficaz y eficiente de los equipos de trabajo a nivel institucional.	Diciembre, 2022	Oficialía Mayor.
	CE.4.5	Óptimo	36	Implementar tecnologías de información que aporten información actualizada para apoyar la toma de decisiones en relación con las acciones ejecutadas a nivel institucional para impulsar el desempeño eficiente y eficaz de los equipos de trabajo.	Diciembre, 2023	Oficialía Mayor.

Fuente: Elaboración propia con base en la información recopilada en la aplicación del ICG 2020.

Cada acción de mejora debe incluirse en la programación de mediano y corto plazo de la unidad administrativa responsable de su ejecución, en asocio al Plan de Mejora del Índice de Capacidad de Gestión del Ministerio de Justicia y Paz correspondiente al año 2020, bajo la nomenclatura "MJP-PLAN-IRR-ICG-2020-PM-Nº", donde "Nº" representa el número consecutivo de acción de mejora a desarrollar.

## **7. Seguimiento y evaluación del Plan de Mejora del Índice de Capacidad de Gestión del Ministerio de Justicia y Paz.**

Durante la evaluación semestral y anual de la programación institucional, las unidades administrativas deberán reportar el avance obtenido en la implementación de las acciones del Plan de Mejora del ICG bajo su responsabilidad.

La Secretaría de Planificación Sectorial e Institucional incluirá un capítulo exclusivo para hacer referencia al avance y cumplimiento cualitativo y cuantitativo del Plan de Mejora del Índice de Capacidad de Gestión del Ministerio de Justicia y Paz.

## **8. Anexos**

- 8.1. Anexo 01: Participación institucional en la encuesta de percepción del Índice Capacidad de Gestión del Ministerio de Justicia y Paz.
- 8.2. Anexo 02: Definiciones generales sobre capacidad de gestión institucional.

	Ministerio de Justicia y Paz Secretaría de Planificación Sectorial e Institucional Índice de Capacidad de Gestión 2020 Informe de Resultados	Código
		MJP-PLAN-IRR-ICG-2020

Tipo de Documento	Descripción	Consecutivo
Anexo	Participación institucional en la encuesta de percepción del Índice Capacidad de Gestión del Ministerio de Justicia y Paz.	AN01

Id	Función sustantiva	Cantidad de Dependencias	Participación Absoluta	Participación Relativa
1	Función Política Estratégica.	4	3	75%
2	Función Asesora.	9	6	67%
3	Función de Apoyo.	27	8	30%
4	Función Dirección Técnica.	31	15	48%
5	Función Dirección de Seguridad.	12	1	8%
6	Centros de Atención Institucional.	15	8	53%
7	Unidades de Atención Integral.	4	2	50%
8	Atención a la Mujer Sujeta a Penas Privativas de Libertad.	3	2	67%
9	Centros de Atención a Población Penal Juvenil.	4	2	50%
10	Centros de Atención Semi Institucional.	12	6	50%
11	Oficinas de Atención en Comunidad.	15	4	27%
12	Promoción de la Paz y Convivencia Ciudadana.	8	7	88%
13	Resolución Alternativa de Conflictos.	21	4	19%
14	Control y Calificación de Espectáculos Públicos.	1	0	0%
Total		166	68	41%

Fuente: Elaboración propia con la información recopilada en la aplicación del ICG 2020.

	Ministerio de Justicia y Paz Secretaría de Planificación Sectorial e Institucional Índice de Gestión Institucional 2019 Informe de Resultados	Código
		PLAN 0093-03-2020: IGI-MJP-2019

Tipo de Documento	Descripción	Consecutivo
Anexo	Definiciones generales sobre capacidad de gestión institucional.	AN02

1. Adaptación al cambio: Se refiere a la capacidad de la entidad para responder eficazmente a un entorno competitivo y de constante cambio, a la vez que mantiene o mejora su posición competitiva.
2. Ambiente laboral: Elementos que influyen sobre el bienestar físico y mental de los trabajadores como las condiciones en las que se desempeñan dentro del entorno laboral.
3. Apetito al riesgo: Los tipos y el nivel de riesgo, en un sentido amplio, que una organización está dispuesta a aceptar en la búsqueda de valor. <sup>1</sup>
4. Aprendizaje organizacional: Proceso mediante el cual las entidades, grandes o pequeñas, públicas o privadas, adquieren y crean conocimiento, a través de sus trabajadores, con el propósito de convertirlo en conocimiento institucional, que le permita a la organización adaptarse a las condiciones cambiantes de su entorno o transformarlo. Existen dos rutas de aprendizaje organizacional: del individuo a la organización y de la organización al individuo. <sup>2</sup>
5. Calidad: Una organización orientada a la calidad promueve una cultura que da como resultado comportamientos, actitudes, actividades y procesos para proporcionar valor mediante el cumplimiento de las necesidades y expectativas de los clientes y otras partes interesadas pertinentes. <sup>3</sup>
6. Capacidad de Gestión: Nivel de preparación que tienen las instituciones, entes y órganos públicos para cumplir sus funciones, lograr sus objetivos y resultados en procura de generar valor público. Está relacionado con los recursos disponibles, y con la forma en que éstos se organizan, articulan y preparan para lograr una gestión adecuada.
7. Capacidad de riesgo: Es el nivel máximo de riesgo que una entidad es capaz de absorber para lograr la estrategia y los objetivos de negocio. <sup>4</sup>
8. Capitalización de aprendizajes: Creación de conocimiento generado a partir de las experiencias, que se traduce en buenas prácticas o lecciones aprendidas, las cuales

	Ministerio de Justicia y Paz Secretaría de Planificación Sectorial e Institucional Índice de Capacidad de Gestión 2020 Informe de Resultados	Código
		MJP-PLAN-IRR- ICG-2020

pueden ser compartidas y utilizadas para facilitar la toma de decisiones y los procesos de mejora continua.

9. Comportamiento ejemplar: Se refiere a la cualidad de los líderes institucionales de predicar con el ejemplo acerca de lo que se exige al resto de la entidad, especialmente mediante su comportamiento ético, la comunicación transparente, el compromiso con la calidad, la conciencia e integración en la toma de decisiones del riesgo.
10. Cultura de calidad: Cultura transformadora que impulsa a la Administración Pública a su mejora permanente para satisfacer cabalmente las necesidades y expectativas de la ciudadanía con justicia, equidad, objetividad y eficiencia en el uso de los recursos públicos.<sup>5</sup>
11. Cultura de resultados: Cultura de administración pública orientada hacia la máxima producción de valor para los ciudadanos, buscando efectividad, eficacia y eficiencia en su desempeño. Este enfoque tiene una clara función integradora y además impulsa la alineación.<sup>6</sup>
12. Cultura de riesgo: Normas, actitudes y comportamientos de una entidad relacionados con el riesgo y las decisiones sobre la forma de gestionarlos y controlarlos.
13. Cultura ética: Cultura orientada al fortalecimiento de los principios y valores éticos que deben regir los comportamientos de los miembros de la entidad y que conllevará la integración de la ética a los sistemas de gestión.
14. Dimensiones: Considerados como los distintos elementos institucionales fundamentales que influyen en la capacidad de gestión de las entidades. Consideran aspectos tangibles (formales o duros) e intangibles (blandos).
15. Empoderamiento del personal: Habilidad que deben desarrollar los líderes institucionales para promover que sus colaboradores fortalezcan sus capacidades, confianza, visión y protagonismo, brindándoles autoridad para tomar decisiones de manera autónoma, involucrarles en la gestión de la entidad y delegándoles responsabilidades en las cuales se pueda aprovechar su inteligencia y creatividad.
16. Estructura organizacional y funcional: Establece claramente la manera como se dividen las funciones, autoridades, niveles de jerarquía y relaciones del personal dentro de una entidad, lo cual facilita el control de las actividades a ejecutarse y la toma de decisiones.

	Ministerio de Justicia y Paz Secretaría de Planificación Sectorial e Institucional Índice de Capacidad de Gestión 2020 Informe de Resultados	Código
		MJP-PLAN-IRR- ICG-2020

17. Factores intangibles: Se refiere a los elementos de la organización que están asociados a los factores humanos como el comportamiento, la cultura, el estilo de dirección, la formación, la experiencia y las capacidades de sus trabajadores. También se denominan elementos informales, "blandos" o "esenciales".

Ejemplos de factores intangibles:

- |                                       |   |
|---------------------------------------|---|
| a. Capacitaciones                     |   |
| b. Promoción de competencias          | g. Participación activa de los funcionarios |
| c. El ejemplo                         |   |
| d. Acompañamiento a los colaboradores | h. Comportamientos                          |
| e. Motivación a los colaboradores     | i. Conciencia del riesgo                    |
| f. Comunicación verbal                | j. Compromiso con el personal               |
|                                       | k. Cultura                                  |

18. Factores tangibles: Se refiere a los elementos documentales de la organización, los cuales tienden a ser mecanismos de control formal. Se les conoce también como elementos "duros".

Ejemplos de factores tangibles:

- |   |                               |
|---|-------------------------------|
| a. Marcos normativos                          | f. Definición de competencias |
| b. Planes                                     | g. Sistemas de información    |
| c. Organigrama                                | h. Reportes                   |
| d. Definición de puestos, tareas, autoridades | i. Informes de labores        |
| e. Mapeo de procesos                          | j. Comunicación escrita       |

19. Fines compartidos: Corresponde a aquellos bienes y servicios que por algún mandato, acuerdo o designación a nivel nacional las instituciones comparten y deben generar. En este caso, puede ser que se tenga un objetivo a nivel nacional que considera los

	Ministerio de Justicia y Paz Secretaría de Planificación Sectorial e Institucional Índice de Capacidad de Gestión 2020 Informe de Resultados	Código
		MJP-PLAN-IRR- ICG-2020

esfuerzo que deben realizar varias instituciones para poder cumplirse.

20. Gestión de activos: Principios, métodos y procedimientos llevados cabo por las entidades para la planificación, la adquisición, el mantenimiento y la disposición de los activos que se utilizan para la prestación eficaz y eficiente de los servicios públicos, en cumplimiento de los objetivos estratégicos y para la generación de valor público.
21. Gestión de la información: Es el proceso mediante el cual se dispone de la información pertinente, interna o externa, en los términos de efectividad, eficiencia, seguridad, cumplimiento y confiabilidad requeridos por los procesos de gestión institucional, con el propósito de apoyar la toma de decisiones por parte de los gestores y permitirles cumplir con sus responsabilidades.<sup>7</sup>
22. Gestión de tecnologías de información y comunicación: Disciplina basada en procesos, enfocada en alinear los servicios de TI proporcionados con las necesidades de las empresas, poniendo énfasis en los beneficios que puede percibir el cliente final. Involucra la planificación, obtención, operación y control de las soluciones tecnológicas que requiere la institución para el aprovechamiento estratégico de la información y asegurar razonablemente su uso eficaz, eficiente y económico, proporcionando valor al negocio mediante la alineación de los servicios tecnológicos con la estrategia institucional.
23. Gestión del conocimiento: Proceso de crear, capturar y usar el conocimiento para incrementar el crecimiento organizativo.<sup>8</sup>
24. Gestión del Potencial Humano: Administración de los procesos ejecutados en las organizaciones relacionados con las personas, con el fin de mejorar las contribuciones productivas del personal a la organización. Involucra desde la planificación de las necesidades del recurso humano, el reclutamiento y selección, adiestramiento y desarrollo de competencias, la evaluación del desempeño y la compensación e incentivos, así como las prácticas de desvinculación y las relaciones laborales entre la institución y los trabajadores.
25. Gestión Integral de Riesgos: La cultura, capacidades y técnicas, integradas con el establecimiento de la estrategia y el desempeño, en las que las organizaciones confían para gestionar el riesgo en la creación, preservación y consecución del valor.<sup>9</sup>
26. Gestión financiera: Actividades que se realizan en una organización para planificar,

	Ministerio de Justicia y Paz Secretaría de Planificación Sectorial e Institucional Índice de Capacidad de Gestión 2020 Informe de Resultados	Código
		MJP-PLAN-IRR- ICG-2020

obtener, asignar, ejecutar, registrar, controlar, monitorear, evaluar e informar todo el manejo de recursos financieros, con el fin de generar mayores beneficios en la organización que permita el cumplimiento de los objetivos y el uso eficiente de los recursos para generar valor público y apoyar la toma de decisiones. Involucra los subsistemas de presupuesto, tesorería, crédito y contabilidad.

27. Información: Conjunto de datos interrelacionados de manera sistémica, obtenidos, procesados, generados, comunicados y accedidos, que son de utilidad para los usuarios, apoyan la transparencia, la rendición de cuentas y la toma de decisiones para la generación de valor público.
28. Innovación: Se refiere a implementar algo nuevo que añade valor y que se puede medir concretamente su aporte.
29. Interiorizar: Incorporar a la propia manera de ser, de pensar y de sentir, ideas o acciones ajenas.<sup>10</sup>
30. Líder: Se refiere al jerarca y los titulares subordinados de la entidad. Jerarca se refiere al superior jerárquico del órgano o ente y quien ejerce la máxima autoridad dentro del órgano o ente; puede ser unipersonal o colegiado. En cuanto al titular subordinado es el funcionario de la administración activa responsable de un proceso, con autoridad para ordenar y tomar decisiones. Ejemplo: gerentes y jefes de unidad.<sup>11</sup>
31. Marco de procesos: Describe en forma lógica, sistemática y detallada las actividades de una institución o unidad organizativa de acuerdo con sus atribuciones y tomando en cuenta lo necesario para la ejecución eficiente de las mismas, generalmente señalan quién, cómo, cuándo, dónde y para qué han de realizarse estas actividades. Dentro de este marco de procesos, se deberán delimitar los macroprocesos, procesos, subprocesos y procedimientos que definen el accionar de la institución y que permiten definir cómo se alcanzan los bienes y servicios y la satisfacción de los usuarios.<sup>12</sup>
32. Mejora continua: Actividad recurrente para mejorar el desempeño.<sup>13</sup>
33. Parte interesada: Órgano interno o externo, o persona física o jurídica con un interés legítimo en el desempeño y actividades de la entidad, o por su voluntad o determinación legal en virtud de sus funciones o cargos, interviene en el quehacer institucional.
34. Participación: Tomar parte en algo.<sup>14</sup>

	Ministerio de Justicia y Paz Secretaría de Planificación Sectorial e Institucional Índice de Capacidad de Gestión 2020 Informe de Resultados	Código
		MJP-PLAN-IRR- ICG-2020

35. Perfil del riesgo: Una visión compuesta del riesgo asumido a un nivel particular de la entidad, o aspecto del negocio que se posiciona a la dirección de cara a considerar los tipos, la gravedad y las interdependencias de riesgos, y cómo éstos pueden afectar al desempeño en relación con la estrategia y los objetivos del negocio.

Para construir un perfil de riesgo, la organización determina la relación entre el nivel de desempeño para una estrategia u objetivo de negocio y la cantidad de riesgo que espera que esté asociado.<sup>15</sup>

36. Prácticas: Desarrollo de una acción constante con objetivos explícitos que crea o fortalece una habilidad, mediante el empleo de los conocimientos y directrices aplicables, la cual está sujeta a permanente revisión y ajuste y que supone la posible obtención de buenos resultados en el desempeño, de forma sostenible en el tiempo.
37. Procesos: Conjunto de actividades lógicamente integradas y sistemáticas que delimitan el accionar de la institución y permiten definir cómo se alcanzan los bienes y servicios para lograr la satisfacción de las partes interesadas.
38. Precisar: Fijar o determinar de modo preciso / Concisa y rigurosa.<sup>16</sup>
39. Procesos de apoyo: También son conocidos como de soporte, se refieren a aquellos que proporcionan los recursos al resto de los procesos, principalmente a los procesos sustantivos, según los requisitos de estos.<sup>17</sup>
40. Procesos estratégicos: Aquellos que son esenciales, de importancia decisiva para el desarrollo de la organización, principalmente, a largo plazo. Incluye aquello relacionado con la misión, visión, definición, establecimiento y seguimiento de las políticas estratégicas y objetivos estratégicos institucionales. Los procesos estratégicos guían a los sustantivos (operativos), mediante las pautas de gestión o estratégicas y los procesos de apoyo le ayudan a su desarrollo.<sup>18</sup>
41. Procesos sustantivos: Aquellos que se encuentran ligados de forma directa con la realización del producto (bien o servicio) y constituyen el quehacer fundamental de la organización. Estos procesos transforman los insumos y requerimientos en el producto (bien o servicio) aportándoles valor, es decir, conforme a los requisitos y expectativas de los usuarios. Estos procesos están ligados directamente con la persona usuaria

	Ministerio de Justicia y Paz Secretaría de Planificación Sectorial e Institucional Índice de Capacidad de Gestión 2020 Informe de Resultados	Código
		MJP-PLAN-IRR- ICG-2020

(externa) de la institución. Representan la línea de producción de los componentes de valor público que la institución crea.<sup>19</sup>

42. Rendición de cuentas: Deber de responder o rendir cuentas ante una autoridad superior o ante la ciudadanía por la responsabilidad conferida, que comprende la obligación legal que tiene un servidor público de informar periódicamente sobre cómo utiliza los fondos que le fueron dados por el pueblo para buscar el bienestar de la colectividad, y así satisfacer las necesidades con apego a criterios de eficiencia, eficacia, transparencia y legalidad.<sup>20</sup>
43. Toma de decisiones: Proceso de analizar y elegir, mediante el razonamiento, la voluntad e información, una determinada alternativa en medio de un universo de posibilidades, con el fin de resolver una situación específica.
44. Trabajo colaborativo: La colaboración se produce cuando las personas trabajan juntas por una meta común. Esta es una forma de organización del trabajo que contribuye fuertemente a la participación activa de las personas. Esto crea metas comunes, difunde el conocimiento, los valores y el comportamiento, de manera que aumenta la probabilidad de alcanzar los objetivos de la calidad.<sup>21</sup>
45. Valor público: Grado de beneficio que la institución pública genera, en concordancia con su mandato legal, a sus usuarios y/o a ciudadanía en general, mediante la prestación de bienes y servicios de calidad que satisfagan sus necesidades y expectativas y les permita alcanzar el mayor bienestar humano.

Notas al pie:

1. *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (2017) Gestión del Riesgo Empresarial.*
2. *J. y Santisteban, F. (Julio-Diciembre 2011) Perspectivas del aprendizaje organizacional como catalizador de escenarios competitivos. Revista Ciencias Estratégicas. Vol. 19 - N° 26.*
3. *Fuente: Norma Internacional ISO 9000 (2015) Sistemas de gestión de la calidad - Fundamentos y vocabulario.*
4. *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (2017) Gestión del Riesgo Empresarial.*
5. *CLAD (2008) Carta Iberoamericana de Calidad en la Gestión Pública.*
6. *BID (2007) Modelo Abierto de Gestión para Resultados en el Sector Público.*

	Ministerio de Justicia y Paz Secretaría de Planificación Sectorial e Institucional Índice de Capacidad de Gestión 2020 Informe de Resultados	Código
		MJP-PLAN-IRR- ICG-2020

7. Fuente: CGR (2011) *Manual General de Fiscalización Integral, MAGEFI*
8. Angulo, R. (2017). *Gestión del conocimiento y aprendizaje organizacional: una visión integral. Informes Psicológicos*
9. *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (2017) Gestión del Riesgo Empresarial*
10. Fuente: Real Academia Española (2021) *Diccionario de la lengua española.*
11. CGR (2009) *Normas de Control Interno para el Sector Público.*
12. MIDEPLAN (2019) *Metodología para el Diseño de Estrategia Institucional enfocada en la creación de valor público.*
13. Norma Internacional ISO 9000 (2015) *Sistemas de gestión de la calidad - fundamentos y vocabulario.*
14. Real Academia Española (2021) *Diccionario de la lengua española.*
15. *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (2017) Gestión del Riesgo Empresarial PricewaterhouseCoopers (2018) Perfil de Riesgo en una Organización.*
16. Fuente: Real Academia Española (2021) *Diccionario de la lengua española.*
17. MIDEPLAN (2019) *Metodología para el Diseño de Estrategia Institucional enfocada en la creación de valor público.*
18. *Ídem.*
19. *Ídem.*
20. CGR (2009) *Normas de Control Interno para el Sector Público.*
21. Norma Internacional ISO 10018 (2015) *Gestión de la calidad — Directrices para la participación activa y la competencia de las personas.*