



# INFORME FINAL DE GESTIÓN

---

**FERNANDO VÍQUEZ JIMÉNEZ**  
**DIRECTOR EJECUTIVO**

---

**ENERO DE 2010**



## INDICE

PRESENTACIÓN .....	3
INFORMACIÓN RELATIVA A LA DIRECCIÓN EJECUTIVA .....	6
INFORMACIÓN RELATIVA AL ENTORNO .....	9
INFORMACIÓN RELATIVA A LA AUTOEVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO .....	11
PRINCIPALES LOGROS .....	19
PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2002-2007 .....	20
PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2008-2012 .....	24
PROYECCIÓN INTERNACIONAL .....	51
INFORMACIÓN RELATIVA A LA CONTABILIDAD.....	56
SUGERENCIAS Y OBSERVACIONES.....	66
CUMPLIMIENTO DE DISPOSICIONES DE LA AUDITORÍA INTERNA.....	67



---

## PRESENTACIÓN

---

En atención a lo dispuesto por la Contraloría General de la República referente a las directrices que deben observar los funcionarios obligados a presentar el informe final de su gestión, según lo estipula el inciso e) del artículo 12 de la Ley General de Control Interno, publicada el 4 de setiembre de 2002 en la Gaceta N° 169, presento a mi superior inmediato, Tribunal Supremo de Elecciones, el detalle de los resultados obtenidos en el cumplimiento de las funciones que me fueron asignadas, cuyo propósito es garantizar la transparencia de las actuaciones llevadas a cabo así como que el sucesor cuente con información relevante para el desempeño del puesto que he venido ocupando.

Tal como lo manifesté en mi carta de renuncia, el 2 de mayo de 1969 ingresé a esta prestigiosa Institución nombrado en forma interina por algunos meses para colaborar en las elecciones generales de 1970. Desde entonces han transcurrido más de cuatro décadas en las que he transitado por diversas oficinas de la Institución, especialmente en la Oficialía Mayor Electoral, las ahora denominadas Sección de Análisis y Sección de Solicitudes Cedulares y en el Departamento de Recursos Humanos en el que llegué a ocupar la subgerencia. En 1986 fui llamado a ocupar el cargo de Director de Estudios y Servicios Técnicos, tarea que sentí inmensamente grande, que constituyó todo un reto y para la que le pedí a Dios que me diera la sabiduría necesaria.

El cargo mencionado, con el tiempo, pasó a denominarse Director de Planificación Institucional y desde el año 2000, Director Ejecutivo. Desde esta trincherita me correspondió participar en forma más directa en todas las elecciones celebradas desde 1990 a la fecha, en las que he tenido a cargo, entre otras



labores, el proceso de la transmisión de los resultados.

Ocupar esta posición me ha permitido confeccionar durante 23 años los presupuestos institucionales; colaborar en la construcción de los inmuebles en que ahora se asienta el Órgano Electoral así como en la de las sedes de las regionales de Corredores, Pococí, Heredia y Cartago; ser parte activa en el proceso constante de modernización tecnológica institucional, especialmente de la cédula de identidad; recomendar diversas propuestas sobre estructura organizacional y remunerativa siempre en procura de que el personal disfrutara de un adecuado nivel salarial acorde a sus responsabilidades; hacer los estudios necesarios para la apertura de nuevas unidades administrativas que le permitieran al Tribunal irse adaptando a los nuevos tiempos; plantear modernas metodologías para la planificación operativa y estratégica; implementar los mecanismos de control interno; abrir las unidades de Estadística y de Costos de los Proyectos y Actividades Sustantivas; brindar asesorías, participar en talleres y dictar conferencias en representación del Tribunal en muchos países de América Latina; difundir información relevante por medio de boletines, libros y artículos periodísticos, etc.

En todas esas tareas puse siempre mi mejor empeño. Mis recomendaciones y decisiones las fundé en mi profunda convicción de hacer siempre lo mejor para el país, para el TSE y para sus funcionarios, por lo que los errores en que haya incurrido fueron por mis propias limitaciones humanas pero nunca por mala fe. Ello no hubiera sido posible sin el asesoramiento y consejo de quienes a través de los años han constituido mi equipo de trabajo, sin el apoyo y la colaboración de muchos compañeros de jefatura y sin la guía y comprensión de los integrantes -de antes y de ahora- del Tribunal Supremo de Elecciones. A todos debo el haber compartido experiencias, haber aunado criterios, haber trabajado en equipo y haber



aprendido de cada uno.

Es hora de abrir espacios a nuevas personas, a nuevos pensamientos y a nuevas formas de hacer las cosas, lo que siempre es muy sano en la vida de las organizaciones, las que si bien se nutren de la experiencia, también deben hacerlo de la necesaria renovación.

Mi agradecimiento a todos, muchas gracias a esta Institución que me vio crecer y que tanto me ha dado, muchas gracias a Dios por haber guiado mis pasos hasta aquí y por haberme dado tantas satisfacciones en el ejercicio de los diversos cargos que he ocupado. Desde ahora quedo a las órdenes del Tribunal para colaborar en la trinchera en que se me requiera a la vez que les expreso mi fuerte convicción de que el TSE continuará por los senderos del éxito y la excelencia dada la alta calidad de sus integrantes.

A continuación presentaré un detalle sobre las funciones y normativa que rigen a la oficina que he tenido a cargo, los resultados de la gestión, el estado de la autoevaluación de control interno, los aspectos más relevantes de la planificación estratégica y operativa y otros temas en los que he participado por ser inherente al puesto que he desempeñado.

Fernando Viquez Jiménez  
Director Ejecutivo



---

## INFORMACIÓN RELATIVA A LA DIRECCIÓN EJECUTIVA

---

En sesión No. 30-2000 del 25 de abril de 2000, el Tribunal acordó transformar la Dirección de Planificación Institucional en Dirección Ejecutiva, dejando las tareas de planificación estratégica y operativa en un área especializada, además de la de control interno, estadística, y ejecución presupuestaria. Desde entonces, en estos campos se ha ido evolucionando conforme al desarrollo institucional y ante los cambios en la normativa y en los requerimientos establecidos. Esta transformación permitió trasladar a conocimiento de esta Dirección lo relativo a decisiones administrativas que con anterioridad recaían en el Tribunal propiamente, lo que cargaba innecesariamente su agenda en demérito del tiempo disponible para conocer materia más especializada propia del cuerpo colegiado. Además, se logró mayor agilidad en el trámite de documentos varios que antes debían esperar que se efectuara la sesión en que se conocerían, lo que ha generado eficiencia en el manejo de estos asuntos. La Dirección Ejecutiva también ha fortalecido la planificación en general, al haberse elaborado dos planes estratégicos de carácter institucional y promovido la planificación operativa.

Según el reglamento de la Dirección Ejecutiva del Tribunal Supremo de Elecciones, su labor sustantiva es la siguiente:

- a) Planear, organizar, dirigir, coordinar, supervisar y evaluar la ejecución de las funciones administrativas de la Institución.
- b) Asesorar al Tribunal en la escogencia de planes y políticas generales que se ubiquen dentro de los objetivos institucionales, así como a las distintas unidades en materia administrativa.
- c) Efectuar y dirigir estudios e investigaciones administrativas para el



mejoramiento y modernización de la estructura institucional, lo cual incluye la coordinación y elaboración del Plan Estratégico Institucional y los Planes Operativos Anuales.

- d) Velar porque las instancias correspondientes atiendan adecuadamente las necesidades de la Institución en materia financiera, informática, recursos humanos, bienes y servicios, seguridad, salud ocupacional, capacitación, servicios generales, archivo central, arquitectura, biblioteca y servicios médicos.
- e) Analizar y promover el mejoramiento de la información estadística y coordinar su publicación.
- f) Valorar la pertinencia y aprobar o improbar las solicitudes de jornada extraordinaria y el informe mensual de aquellas dependencias que conforman el subprograma de gasto ordinario. También le compete valorar el informe que deberá presentar el jefe respectivo después de finalizado el trabajo extraordinario y hacer las recomendaciones que procedan.
- g) Suspender la relación laboral con los servidores que incapacita el Instituto Nacional de Seguros y reincorporarlos una vez desaparecida la causal, previo informe del Departamento de Recursos Humanos.
- h) Aprobar todo tipo de publicaciones institucionales, excepto las de carácter electoral.
- i) Aprobar asuetos en virtud de celebrarse los festejos cívicos o religiosos de las diferentes localidades.
- j) Aprobar, previa solicitud de la Proveeduría, la reparación de bienes en mal estado o la devolución de estos a la Dirección de Administración de Bienes y Contratación Administrativa del Ministerio de Hacienda.
- k) Autorizar ajustes de inventario en caso de variación del precio de combustibles.
- l) Aprobar órdenes de pedido internas de Caja Chica, excepto las de carácter electoral.



- m) Aprobar solicitudes de pedido.
- n) Aprobar gastos de viaje dentro del país, así como los reintegros que se generen. La Dirección Ejecutiva aprobará los gastos de las giras, incluyendo la jornada extraordinaria que de ellas se derive y autorizará, por vía de excepción, a otros funcionarios a conducir los vehículos oficiales, quienes deberán cumplir con la normativa aplicable.
- o) Aprobar los acuerdos de pago.
- p) Aprobar las facturas y las reservas de crédito.
- q) Recomendar el plan anual de capacitación y aprobar las actividades específicas de esa índole.
- r) Integrar la Comisión de Presupuesto, elaborar el anteproyecto y evaluar sus modificaciones para someterlas a la aprobación del Tribunal.
- s) Firmar los cheques en forma mancomunada con la Contaduría.
- t) Autorizar el uso de las instalaciones del Tribunal para actividades especiales o extraordinarias y las previstas en los reglamentos.
- u) Conocer de los informes relativos al consumo de combustible de la flotilla del Tribunal.
- v) Los demás que le encomiende el Tribunal Supremo de Elecciones o que sean propios de su labor administrativa.

A lo anterior se adiciona la firma de los contratos que lleguen a formalizarse en un documento contractual clausulado, originado de la adjudicación recaída en un procedimiento de licitación abreviada, así como los de dedicación exclusiva.



---

## INFORMACIÓN RELATIVA AL ENTORNO

---

Durante mi gestión, se promulgaron una serie de leyes, reglamentos y directrices que han venido a regular de manera diferente el actuar de la Administración. Dentro de éstos pueden citarse la Ley de Control Interno, la Ley de la Administración Financiera, la Ley de Contratación Administrativa y la Ley de Enriquecimiento Ilícito, entre las más relevantes, sin dejar de mencionar las de mayor impacto por tratarse de reformas constitucionales, específicamente las efectuadas a los artículos 9 y 11, referentes a que el Gobierno de la República ha de ser participativo y al deber de los funcionarios públicos de evaluar los resultados de su gestión y rendir cuentas.

Si bien esta diferente normativa ha venido a regular y a mejorar importantes aspectos en todo el proceder administrativo, especialmente lo mencionado en cuanto a transparencia y rendición de cuentas, lo que es altamente positivo, también han generado nuevas cargas de trabajo para todas las dependencias, las que han debido cumplir con el establecimiento de manuales, autoevaluaciones de control interno, valoración del riesgo, planes operativos anuales y su seguimiento, etc. A estas nuevas demandas se ha tenido que hacer frente prácticamente con el mismo recurso humano dadas las limitaciones en el crecimiento del presupuesto, lo que ciertamente genera niveles de presión y de premura que no son convenientes. Frente a tal situación, la política de la Dirección Ejecutiva ha sido, dentro de lo posible, la de proveer a las oficinas de personal profesional y de capacitarlo para un buen desempeño de estos menesteres. No obstante, en esta materia falta mucho por hacer por los motivos ya señalados, por lo que habrá que avanzar paulatinamente en este sentido.

Lo anterior ha sido producto de una práctica generalizada en el país, de emitir lineamientos, dictar disposiciones, atribuir nuevas funciones y aplicar directrices en



forma inmediata o con plazos perentorios, anteponiéndolas a las prioridades que ya se había fijado la Administración e incluso desviándolas de sus funciones sustantivas y, en la mayoría de los casos, sin suministrar los recursos para que en forma ordenada y racional puedan asumirse con eficiencia. Un claro ejemplo de lo anterior lo constituye el haber eliminado el plazo de seis meses durante el año siguiente que existía para efectuar los pagos de una contratación ya formalizada durante el año precedente. La entrada en vigor de esta disposición, aunque muy constitucional y legal, pero sin un periodo de transición, provocó múltiples problemas a las instituciones con la generación de compromisos no devengados lo que hasta la fecha sigue teniendo sus repercusiones en la ejecución presupuestaria.

Similar situación se presenta con los requerimientos de entidades rectoras en diferentes ámbitos, todos también necesarios y de gran utilidad y repercusión para el personal y para los usuarios, pero que generan demandas difíciles de atender pues entre éstas y los gastos fijos que debe cubrir la Administración (salarios, servicios, etc.), frente a un crecimiento presupuestario sumamente restringido, no dejan margen alguno para inversiones importantes y para el desarrollo institucional, lo que se contrapone a una sociedad cada vez más demandante en los servicios que necesita.

Aún así, durante mi gestión hemos hecho los esfuerzos necesarios y hemos podido cumplir al menos con las necesidades más urgentes, según se irá detallando más adelante.



---

## INFORMACIÓN RELATIVA A LA AUTOEVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO

---

La Ley General de Control Interno, número 8292 del 27 de agosto de 2002, publicada en La Gaceta número 169 del 4 de setiembre de ese mismo año, introdujo modificaciones importantes en la Administración Pública, lo que se complementó con la emisión del Manual de Normas Generales de Control Interno para la Contraloría General de la República y todas las entidades y órganos sujetos a su fiscalización. En mi gestión como Director Ejecutivo, me correspondió la implementación de esta ley dentro del TSE.

Debido a la nueva corriente que en esos momentos surgía en torno al control interno, a raíz del desarrollo del modelo COSO y los componentes que regirían el cumplimiento de los objetivos con eficiencia, eficacia y economía en el uso y disposición de los recursos asignados a la Institución, en acuerdo de sesión No. 61-2001, Oficio No. 2595-2001 del 27 de julio de ese año, el Tribunal incluyó en el Plan Estratégico Institucional un estudio que versara sobre este tema.

Como parte del reforzamiento que en materia de control debe implementarse en la Institución, el 16 de mayo de 2002, en acuerdo de sesión No. 80-2002, Oficio No. 2090-2002, se crea la Comisión Institucional de Administración del Riesgo y se conforma un equipo de trabajo que apoye la labor de la Comisión, a efecto de proponer una metodología de administración del riesgo, lo que fue aprobado por el Tribunal en sesión No. 147-2002, Oficio No. 5052-2002 del 14 de noviembre de ese mismo año.

El 11 de setiembre de 2003, en sesión No. 90-2003, Oficio No. 2812-2003, se aprueba la Metodología de Administración del Riesgo propuesta por la Comisión y por el Equipo de Trabajo, la que se basó en el modelo de autoevaluación del sistema de control interno establecido por la Contraloría General de la República.



En el mes de diciembre de ese año se realizó la primera autoevaluación del Sistema de Control Interno como diagnóstico inicial, del cual se hicieron varias propuestas como medidas correctivas para mejorar los componentes de aspectos genéricos, ambiente de control, valoración del riesgo, actividades de control, sistemas de información y seguimiento del control interno, según acuerdo tomado en sesión No. 129-2003, Oficio No. 09-2004 del 5 de enero de 2004.

Con el afán de mantener y perfeccionar el sistema de control interno se consideró conveniente crear una unidad especializada en la materia, adscrita a la Dirección Ejecutiva, lo que motivó la creación de una plaza de Coordinador del Sistema de Control Interno, la que fue aprobada en sesión No. 29-2004, Oficio No. 822-2004 del 5 de marzo de ese año.

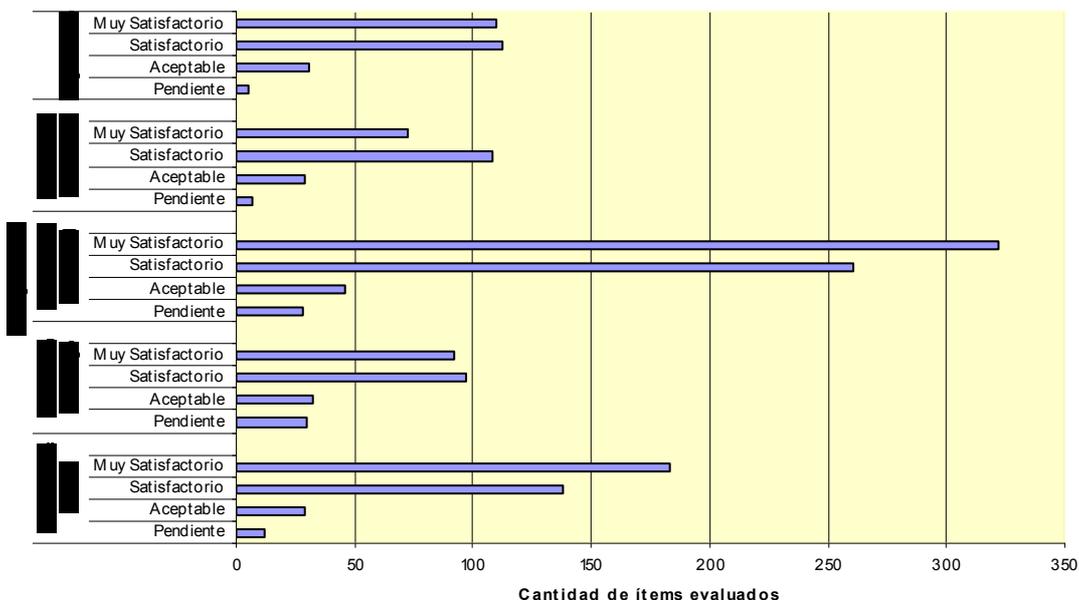
El 18 de mayo de 2004, en sesión No. 55-2004, Oficio No. 1729-2004, se aprueba la contratación de varias consultorías con la Fundación Tecnológica de Costa Rica (FUNDATEC) con la finalidad de desarrollar -en varias fases- los siguientes productos finales:

- ✓ Primera Fase (2004). Se elaboraron los manuales de procedimientos de todas las oficinas de la Institución.
- ✓ Segunda Fase (2005). Se diseñó un modelo metodológico de valoración del riesgo institucional denominado “Sistema de Identificación, Valoración y Administración del Riesgo del Tribunal Supremo de Elecciones –SIVAR-TSE”.
- ✓ Tercera Fase (2006). Se implementó el SIVAR-TSE en los principales procedimientos de todas las unidades administrativas, lo que se generalizaría a los restantes de cada una de ellas.



## Resultado al 2006

### Control Interno Institucional



En el gráfico anterior se observa el comportamiento del control interno institucional y se aprecia que los componentes de ambiente de control, valoración del riesgo, actividades de control, sistemas de información y seguimiento mantienen una conducta que oscila entre satisfactorio y muy satisfactorio de acuerdo con lo que establece la Ley 8292 de Control Interno, lo que demuestra una entrega y dedicación por mejorar los procesos de control en las actividades de las oficinas.

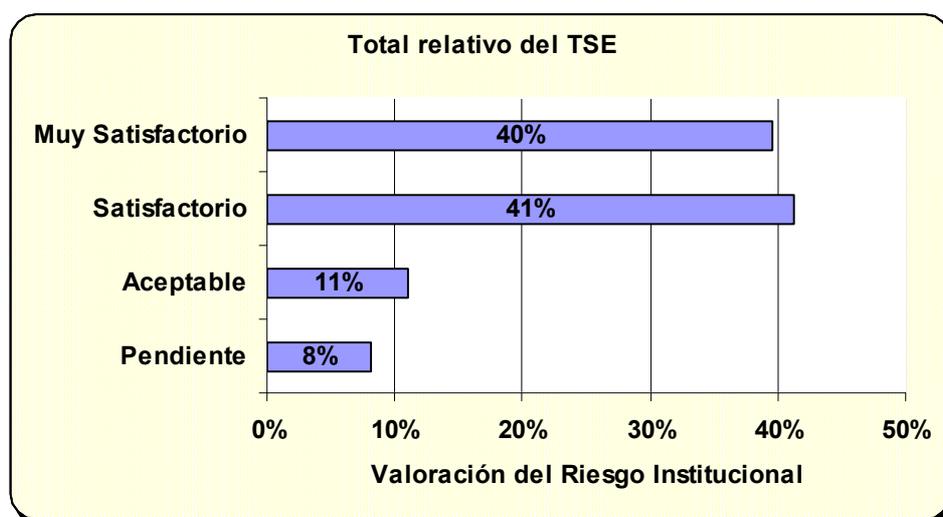
Para el año 2007 se esperaba la finalización de los manuales de procedimientos debidamente racionalizados y las matrices de valoración de riesgos, indispensables para identificar, valorar e implementar planes de acción correctivos, detectivos o preventivos a aquellas actividades riesgosas que pudieran impedir el cumplimiento de los objetivos.



Lo obtenido demostró una mejora considerable en el componente del sistema de control interno evaluado, con base en el modelo que se aplicaría en las unidades administrativas denominado Sistema de Identificación, Valoración y Administración del Riesgo –SIVAR-.

En lo referente a las medidas establecidas por las diferentes unidades durante todo el periodo 2007 y como parte del seguimiento realizado, se obtuvo que el resultado final demostrara un avance muy satisfactorio en la valoración de riesgos institucional, complementándose con las matrices del SIVAR según se muestra en el siguiente gráfico:

### **Resultado al 2007**



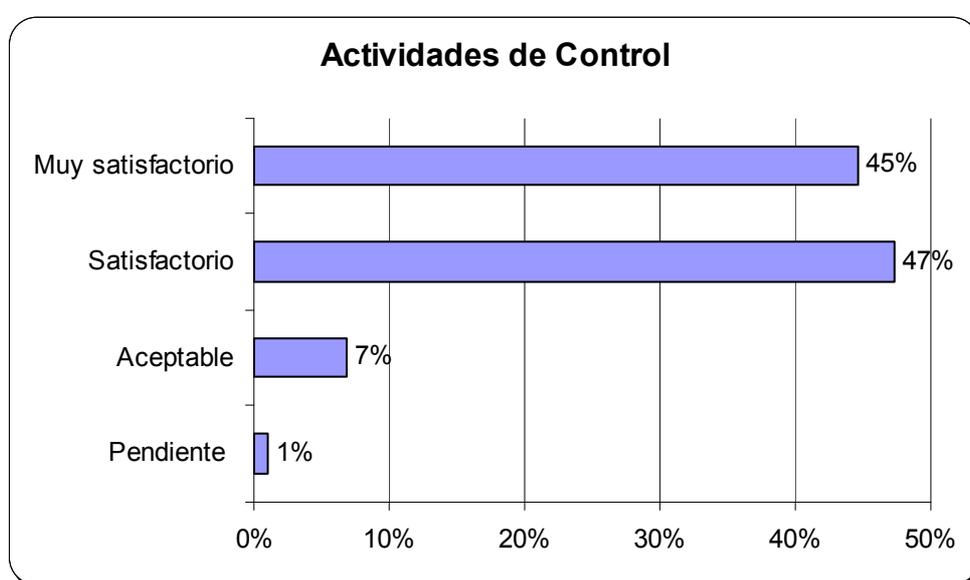
*Fuente: Consolidado de Informes de Autoevaluación por oficina 2007*

El trabajo realizado en cada unidad produjo el establecimiento de una serie de actividades que pretenden mejorar el componente de valoración del riesgo, según el resultado alcanzado en sus propias autoevaluaciones y lo que quedó como pendiente se completó en el año siguiente.



En el 2008, en relación con la identificación y valoración de riesgos, se trabajó en el examen crítico de los procedimientos por unidad para racionalizarlos según el calendario de las fechas reprogramadas que abarca el 2008 y el 2009.

### **Resultado al 2008**



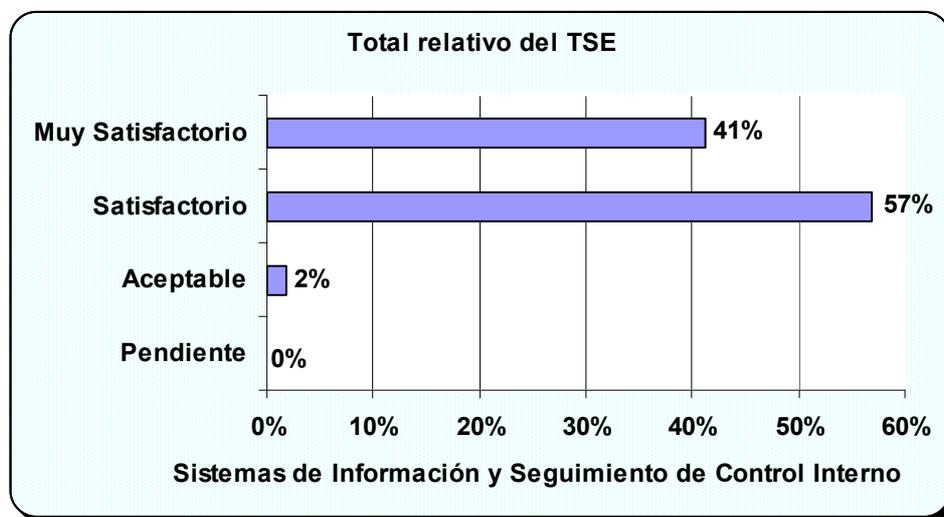
*Fuente: Consolidado de Informes de Autoevaluación por oficina 2008*

Además, se implementaron una serie de políticas y procedimientos por parte del Archivo Central, los cuales han permitido registrar y archivar la información de manera más ágil, lo que permite a la vez su localización de manera rápida y ordenada, se logró la finalización de los manuales de procedimientos debidamente racionalizados y se elaboraron las matrices de valoración de riesgos, lo que permitirá a cada una de las dependencias de la Institución identificar, valorar e implementar los planes de acción correctivos, detectivos o preventivos a aquellas actividades riesgosas que impidan el cumplimiento de los objetivos.



En cuanto a las actividades de control aplicadas por las diferentes unidades durante todo ese año y como parte del seguimiento realizado, se obtuvo como resultado final un avance muy satisfactorio, complementándose con las matrices del SIVAR según se muestra en el siguiente gráfico:

### **Resultado al 2009**



*Fuente: Consolidado de Informes de Autoevaluación por oficina 2009*

Se refleja tras el trabajo en cada unidad lo provechoso de los resultados producto de las actividades de mejora obtenido en sus propias autoevaluaciones.

En el 2009, como parte de la implementación del modelo SIVAR a las oficinas adscritas a la Dirección Ejecutiva, se llevó a cabo el debido seguimiento de las acciones de mejora propuestas reflejándose un resultado satisfactorio, lo que supone que las dependencias se han preocupado al hacer conciencia en la importancia de desarrollar tales medidas.



Lo correspondiente a los resultados de la autoevaluación de control interno de 2009, en lo referente a las acciones de mejora que han de implementar las diferentes Unidades de la Institución, se evaluarán en el informe correspondiente al año 2010 luego de que se lleve a cabo el debido seguimiento.

En cuando a las acciones emprendidas para establecer, mantener, perfeccionar y evaluar el sistema de control interno institucional o de la unidad, al menos durante el último año, la Dirección Ejecutiva pretende identificar y valorar los riesgos, retomar la revisión de los factores internos y externos contemplados en las matrices del SIVAR en cada una de las áreas de la Dirección así como mejorar los indicadores de desempeño dentro de la planificación, e implementar las metodologías que se están elaborando, la cual se aplicará en toda la institución y permitirá el seguimiento en el cumplimiento de los objetivos establecidos en los planes operativos.

En resumen, la Unidad de Control Interno ha procurado extender el término “control interno” no solo a los aspectos financieros sino a las actividades administrativas de la Institución, con especial relevancia al concepto amplio de “control de la gestión”, y -como parte de la rendición de cuentas- la Dirección Ejecutiva se ha organizado, adaptado y enfrentado a los cambios o demandas actuales que establece la legislación y directrices de los entes fiscalizadores de la hacienda pública en tan relevante materia, obteniéndose algunos logros en esta materia, como son:

- a. Una mayor divulgación de la normativa de control interno mediante la publicación de la Ley y las Normas en la página Web del Tribunal.
- b. Se impartieron cursos sobre la forma de elaborar los manuales de procedimientos, lo que permitió una estandarización de estos documentos de



previo a iniciar el análisis de racionalización de procesos, etapa que se encuentra actualmente en ejecución.

- c. Se definió una metodología de valoración de riesgos de acuerdo con los lineamientos de la Contraloría General de la República.
- d. Se divulgaron a través del Boletín El Elector las políticas y procedimientos relativos a las responsabilidades de la Administración en cuanto a la custodia y mantenimiento de los distintos tipos de activos e inventarios, así como el tema de responsabilidades y sanciones contempladas en la Ley General de Control Interno.
- e. Se ha mejorado la participación de los funcionarios en la sugerencia y aplicación de mejoras a los controles en las diferentes unidades administrativas.
- f. A lo interno de las oficinas, se ha mejorado considerablemente la cultura de control requerida para contar con más eficiencia y eficacia en la gestión administrativa.

Las labores pendientes a las que deberá darse seguimiento son las siguientes:

- a. Concluir el estudio de racionalidad de los procedimientos establecidos en los manuales de las oficinas.
- b. Extender el modelo SIVAR-TSE en cada oficina bajo la responsabilidad de cada jefatura en los procedimientos de las unidades administrativas que aun no se han hecho y que queden reflejados en sus manuales.
- c. Aplicar las medidas correctivas propuestas por las oficinas en la autoevaluación del sistema de control interno 2009.



---

## PRINCIPALES LOGROS

---

Tal como lo señalé en la presentación de este informe, la posición que he ocupado me ha permitido confeccionar durante 23 años los presupuestos institucionales; colaborar en la construcción de los inmuebles en que ahora se asienta el Órgano Electoral así como en la de las sedes de las regionales de Corredores, Pococí, Heredia y Cartago; ser parte activa en el proceso constante de modernización tecnológica institucional, especialmente de la cédula de identidad; recomendar diversas propuestas sobre estructura organizacional y remunerativa siempre en procura de que el personal disfrutara de un adecuado nivel salarial acorde a sus responsabilidades; hacer los estudios necesarios para la apertura de nuevas unidades administrativas que le permitieran al Tribunal irse adaptando a los nuevos tiempos; plantear modernas metodologías para la planificación operativa y estratégica; implementar los mecanismos de control interno; abrir las unidades de Estadística y de Costos de los Proyectos y Actividades Sustantivas; brindar asesorías, participar en talleres y dictar conferencias en representación del Tribunal en muchos países de América Latina; difundir información relevante por medio de boletines, libros y artículos periodísticos, etc.

Para efectos de concretar lo anterior en temas específicos, detallo lo que seguidamente se consigna.

### EN MATERIA DE PLANIFICACIÓN

Uno de los grandes logros ha sido la formulación y ejecución del primer Plan Estratégico Institucional (PEI) que corrió del 2002 al 2007, el cual permitió el establecimiento de un lenguaje común a nivel institucional en este ámbito mediante



capacitaciones impartidas al personal.

## **Plan Estratégico Institucional 2002-2007**

Tal como se señaló en el Informe de Labores del año 2007, el Tribunal Supremo de Elecciones, en sesión N° 51-2005 del 26 de mayo de 2005, dispuso aprobar la reformulación del Plan Estratégico Institucional que corría del 2002 al 2005, para que finalizara el 31 de diciembre de 2007, de conformidad con los siguientes objetivos:

1. Dar continuidad a la planificación estratégica.
2. Mantener abierta la posibilidad de que ingresen nuevos proyectos a las carteras, dependiendo de su prioridad y requerimientos específicos.
3. Vincular los planes operativos anuales al Plan Estratégico Institucional.
4. Facilitar la programación presupuestaria tanto para los proyectos como para las unidades administrativas.
5. Definir la evaluación de efecto, el diagnóstico institucional y la formulación del nuevo Plan Estratégico como actividades propias del actual PEI.

Esto permitió alcanzar las metas propuestas y facilitó el ingreso de algunos nuevos proyectos a las diferentes carteras, lo que se ha hecho en forma paralela con el esfuerzo institucional que implica cumplir con el mandato constitucional de organizar, dirigir y vigilar el proceso electoral de febrero 2006.

### **Principales logros alcanzados de los proyectos del PEI 2002-2007**



Nombre del Proyecto	Logro alcanzado
Integración de la comunicación interna	Consolidación y mejoramiento de los procesos de comunicación interna que permitió a los funcionarios ampliar sus conocimientos sobre el plan estratégico institucional 2002-2007 y sus componentes.
Promoción en materia cívica y electoral	Inicio del proceso de sensibilización de la ciudadanía en aspectos importantes para su participación en el proceso electoral.
Capacitación en materia cívica y electoral	Sensibilización y capacitación de 24.576 estudiantes de primaria y secundaria y 724 profesores capacitados a nivel nacional en materia cívica electoral
Estandarización de los servicios ofrecidos por las oficinas regionales	Uso de los manuales elaborados como inicio del proceso de estandarización y de los aportes que se han ido incorporando durante el proceso de implementación, generando un mayor fortalecimiento en la toma de decisiones a todos los niveles.
Fortalecer la formulación de los planes operativos anuales, su seguimiento y evaluación	Integración de la información para la formulación del POA y del presupuesto institucional.
Fortalecer y ampliar el ámbito de acción de la Oficina de Coordinación de Programas Electorales (OCPE)	Visión de conjunto y la integración de todos los programas bajo una misma línea de mando, lo que vino a posicionar a la OCPE como líder del proceso electoral y rectora en su administración, se fortaleció la toma de decisiones de los responsables de cada programa electoral.
Adecuación del control interno del TSE a la ley y a las normas de la Contraloría General de la República.	Se creó la Unidad de Control Interno y se institucionalizó como responsable de dar sostenibilidad y seguimiento al sistema. Se atenuó la debilidad sentida sobre la ausencia de controles en aspectos claves de la institución y se brindó un mejor servicio a los usuarios.

De los veinticuatro proyectos y cinco subproyectos se concluyeron diez al 2005, a los que se les aplicó una evaluación de término y otra de efecto. En el 2006 esa cifra llegó a dieciséis. Los restantes, por ser de mayor duración, se reincorporaron al segundo PEI (2008-2012).

Con el desarrollo de los proyectos contemplados en el respectivo “Plan de Acción”, se han ido cerrando algunas brechas y atenuando otras, lo que ha



permitido a la Institución avanzar en aspectos importantes, en orden a incrementar la eficiencia y eficacia de su gestión.

A continuación se indican los proyectos con evaluación de término del Plan Estratégico en Tecnologías de la Información:

1. Proyecto Evaluación para la Sustitución del A14.
2. Proyecto Estudio de Organización, Métodos y Procedimientos del Departamento de Informática.
3. Proyecto Evaluación del SICI.
4. Proyecto Sensibilizar a los Funcionarios del TSE según PEI y PETI.
5. Proyecto Plan de Adquisición y Gestión de Activos Informáticos.
6. Subproyecto de Capacitación Tecnológica.
7. Subproyecto de Preparación de la Plataforma de Hardware y Software.
8. Proyecto Evaluación del SICI
9. Proyecto Evaluación para la Sustitución del A14.
10. Proyecto Estudio de Organización, Métodos y Procedimientos del Departamento de Informática.
11. Sensibilizar mediante el conocimiento del PETI, en el nivel institucional de forma general y en el nivel de TI de una forma más detallada.

#### **Principales logros alcanzados:**

1. Se logró dar a conocer a los funcionarios del DTIC el contenido del Plan Estratégico de Tecnologías de la Información en forma detallada.
2. Se impartieron charlas técnicas a los funcionarios del DTIC en la logística institucional de los procesos civil, electoral y elecciones.
3. La publicación de boletines electrónicos en el sitio Web <http://www.tse.go.cr/boletin/boletin.htm>
4. Dar a conocer a los funcionarios del TSE el contenido del PETI.
5. Manual de Procedimientos y Políticas que contiene especificaciones técnicas de los principales activos institucionales que permite agilizar el proceso de



compras.

6. La actualización del reglamento de uso de activos informáticos del TSE.
7. El desarrollo interno de una aplicación que permita automatizar el control de inventario de activos informáticos del TSE.
8. Planificar por medio del POA el reemplazo de los activos informáticos del TSE.
9. Fomentar una mejor planificación y agilización del servicio del Área de Servicios de Información y Gestión del DTIC.
10. Capacitación en herramientas para Análisis y Diseño de Sistemas Orientados a Objetos e Introducción a Java.
11. Capacitación en herramientas tecnológicas de Seguridad, infraestructura y desarrollo, tales como: Cisco, Oracle y Web.
12. Sustitución de las UTP y T27 tanto en Oficinas Centrales como Oficinas Regionales por Microcomputadoras Pc's.
13. Sustitución de 57 impresoras de Matriz de Punto tanto en Oficinas Centrales como Oficinas Regionales.
14. Sustitución de 3 impresoras de sitio (alto rendimiento) en la Sala de Cómputo del Tribunal Supremo de Elecciones.
15. Actualización del licenciamiento corporativo ORACLE para la Base de Datos.
16. Compra de 13 licencias de JDeveloper para desarrollo.
17. Se adquirieron 13 licencias de ORACLE Servidor de Aplicaciones.
18. Compra de un servidor para ser utilizado como desarrollo SUN 2800.

#### **Productos finales obtenidos:**

1. El proceso de divulgación llevado a cabo por medio de presentaciones, charlas técnicas y boletines electrónicos, permitió cumplir con los objetivos propuestos en cuanto dar a conocer el PETI.
2. Desarrollar e implementar el Plan de Adquisiciones para la Dotación de Recursos y Servicios de Tecnología de Información.
3. Manual de Procedimientos y Políticas de Adquisición y Gestión de Activos Informáticos.
4. Propuesta de actualización al "Reglamento de Uso de Activos Informáticos del Tribunal Supremo de Elecciones".



5. Contribución a la modernización de la plataforma tecnológica del TSE como ambiente de desarrollo por medio de la sustitución de terminales e impresoras para el ambiente de producción.

### **Plan Estratégico Institucional 2008-2012**

En el año 2006 se inició la elaboración del segundo PEI institucional, el cual contó con la participación de múltiples y numerosos sectores de la organización.

El nuevo plan estratégico 2008-2012 contiene un plan de acción que lo integran 22 acciones estratégicas, las que constituyen proyectos tanto administrativos como tecnológicos para cuya formulación se diseñó una metodología y los instrumentos respectivos para establecerlo como un proceso que permita darle seguimiento y poder efectuar la evaluación de término y de efecto al final del 2012.

Mediante acuerdo tomado en sesión N. 20-2007, oficio N. TSE-874-2007, el TSE aprobó el Marco Filosófico Institucional, constituido por la Visión, Misión y los Valores, así como el escenario propuesto del referido Plan Estratégico que regiría el accionar de este Órgano Electoral en el quinquenio 2008-2012. Posteriormente, en sesión N° 29-2007, oficio N° TSE-1519-2007, aprobó el “Portafolio de Acciones Estratégicas”.

Conforme a lo anterior, en el siguiente cuadro se detalla el nombre de la acción estratégica, su objetivo general y el logro alcanzado durante el 2008.



**Cuadro N° 13: Principales logros de acciones estratégicas en el 2008  
PEI 2008-2012**

<b>1.- Eje de comunicación</b>		
<b>Objetivo:</b> Fortalecer la comunicación y promover una cultura democrática.		
<b>ACCIÓN ESTRATÉGICA</b>	<b>OBJETIVO GENERAL</b>	<b>LOGROS 2008</b>
AE-1.1 Implementación de un modelo de liderazgo y trabajo en equipo.	Desarrollar e implementar un modelo de liderazgo y trabajo en equipo para fortalecer la comunicación interna.	Se estructuró un plan de sensibilización en materia de liderazgo y trabajo en equipo, dirigido al personal del TSE, constituido con base en investigaciones realizadas sobre las experiencias de algunas organizaciones públicas y privadas en este campo, así en como el diagnóstico institucional elaborado para determinar la situación actual del TSE.
AE-1.2 Fortalecimiento de la imagen institucional	Dar a conocer los servicios que brinda la institución y sus principales aportes.	Se ejecutaron 25 acciones divulgativas para mejorar el nivel informativo de los usuarios y de la población en general, diseñadas con base en los diagnósticos recolectados y la identificación de necesidades de comunicación, a lo interno y externo de la institución.
AE-1.3 Promoción de una cultura democrática	Fortalecer la formación cívica y democrática de actores claves en el sistema electoral costarricense.	Se robusteció la formación cívica a nivel nacional mediante la capacitación de 95 gobiernos estudiantiles (567 personas) y la elaboración y divulgación digital del fascículo N° 1 para apoyar acciones formativas.
AE-1.4 Modernización tecnológica de los sistemas internos de comunicación	Ampliar la cobertura de los sistemas de comunicación institucional.	Se gestionó ante la Proveeduría la compra de equipo de comunicación para conectar 10 oficinas regionales con los sistemas internos del TSE mediante Internet, lo que se concretará en el 2009.
AE-1.5 Modernización del sitio Web	Brindar a través del Web servicio informativo, transaccional y de consultas, relacionados con el quehacer institucional.	Se efectuó la evaluación del sitio Web. A partir de sus resultados, se definieron los nuevos contenidos y se diseñó una nueva interfase gráfica para ampliar la prestación de los servicios, por medio de la consulta en línea de hechos vitales y civiles.

<b>2.- Eje de organización</b>		
<b>Objetivo:</b> Modernizar y mejorar la gestión institucional.		
<b>ACCIÓN ESTRATÉGICA</b>	<b>OBJETIVO GENERAL</b>	<b>LOGROS 2008</b>
AE 2.1 Mejoramiento de la estructura organizacional	Modernizar en forma integral la estructura organizacional acorde con las políticas, misión y visión institucional en aras de una mejor	Se elaboraron los términos de referencia para la contratación de una empresa consultora que realice una propuesta sobre una nueva estructura organizativa, a partir de los estudios



	calidad, eficiencia y eficacia de los servicios que brinda la institución.	e investigaciones realizadas en materia de organización.
AE-2.2 Ampliación de la cobertura del TSE en el territorio nacional.	Mejorar el acceso de los usuarios a los servicios que presta la institución, mediante la implementación de nuevos puntos de atención al público.	Se identificaron las zonas del Área Metropolitana en las que se concentra la mayor cantidad de población, mediante la elaboración de un diagnóstico, con el fin de ubicar posibles puntos de atención al público.

### 3.- Eje de planificación

**Objetivo:** Fortalecer los procesos de planificación y rendición de cuentas.

ACCIÓN ESTRATÉGICA	OBJETIVO GENERAL	LOGROS 2008
AE- 3.1 Adecuación de las políticas institucionales	Definir las políticas institucionales que rigen el quehacer del TSE.	Se redactaron las políticas que regirán el quehacer institucional las que están en proceso de aprobación.
AE-3.2 Diseño de un sistema que integre los mecanismos de rendición de cuentas	Propiciar la rendición de cuentas por medio de la divulgación periódica y oportuna del quehacer institucional para garantizar la transparencia en el manejo de recursos.	Se elaboró y divulgó el primer Informe de labores del TSE, correspondiente al año 2007.
AE-3.3 Optimización de los servicios administrativos en materia de contratación	Fortalecer los procesos de contratación administrativa mediante la elaboración de un manual de procedimientos, que facilite los servicios de contratación para el cumplimiento oportuno de las metas institucionales.	Se identificaron los principales aspectos a mejorar en los diferentes procesos de contratación administrativa, producto del diagnóstico realizado.
AE-3.4 Sistematización del proceso de formulación presupuestaria y planificación operativa.	Optimizar el proceso de planificación operativa y formulación presupuestaria, mediante la implementación de una herramienta tecnológica que facilite las etapas de formulación y seguimiento de los POA y del presupuesto institucionales.	Se analizaron los principales aspectos que rigen los procesos de planificación operativa y formulación presupuestaria, a partir del diagnóstico elaborado, con el fin de procurar su sistematización.

### 4.- Eje de reglamentos y normas

**Objetivo:** Facilitar la aplicación del ordenamiento jurídico de uso institucional.

ACCIÓN ESTRATÉGICA	OBJETIVO GENERAL	LOGROS 2008
AE-4.1 Diseño e implementación de un sistema integrado relativo al marco jurídico.	Desarrollar e implementar un sistema informático que permita a todos los funcionarios del TSE y a los administrados tener acceso fácil y oportuno al marco jurídico normativo que rige en los organismos electorales, para la eficiente y efectiva prestación de los servicios públicos institucionales.	Sus actividades están previstas para el 2009.



<b>5.- Eje de recursos humanos</b>		
<b>Objetivo:</b> Potenciar el desarrollo del personal.		
<b>ACCIÓN ESTRATÉGICA</b>	<b>OBJETIVO GENERAL</b>	<b>LOGROS 2008</b>
AE-5.1 Readecuación de los planes de capacitación	Establecer la estructura de un nuevo Plan de Capacitación para transformar, actualizar y hacer perdurar la cultura de trabajo y productividad, en aras de lograr eficiencia, eficacia y economía en la prestación de servicios de la institución.	Se estructuró un nuevo plan de capacitación mediante la elaboración de un diagnóstico de los planes de capacitación, para fortalecer la cultura de trabajo y productividad institucional.
AE-5.2 Revisión y mejoramiento de los procesos de gestión de empleo	Implementar mejoras al proceso de reclutamiento y selección de personal vigente utilizado por el Departamento de Recursos Humanos.	Se completó la investigación sobre los procedimientos y normativa utilizada por otros entes del Estado en materia de reclutamiento y selección del recurso humano.
AE-5.3 Mejorar los niveles de bienestar físico, mental y social de los funcionarios	Brindar a los funcionarios del TSE un ambiente de trabajo óptimo a nivel físico, psicológico y social.	Se identificó las condiciones laborales del personal a nivel psicológico, físico y social, a partir del diagnóstico elaborado.

<b>6.- Eje de servicios</b>		
<b>Objetivo:</b> Fortalecer el acceso y calidad de nuestros servicios.		
<b>ACCIÓN ESTRATÉGICA</b>	<b>OBJETIVO GENERAL</b>	<b>LOGROS 2008</b>
AE-6.1 Modernización de los sistemas de identificación	Orientar los proyectos institucionales en materia de sistemas de identificación hacia soluciones integrales.	Se presentaron tres informes sobre los resultados del seguimiento y coordinación con los encargados de proyectos relacionados con la modernización de los sistemas de identificación del TSE, que contienen la situación actual de los documentos de identidad y la definición de proyectos relacionados con la materia.
AE-6.2 Desarrollo de un sistema interactivo de voz	Dotar al TSE de un Sistema Interactivo de Voz, para dar amplitud de servicios a la ciudadanía.	Por considerarse de mayor relevancia, se canalizaron esfuerzos hacia el Gobierno Digital y la expansión de servicios a través de la página Web.
AE-6.3 Desarrollo de un sistema de voto electrónico	Automatizar y agilizar el ejercicio del voto, el cierre de mesa y el escrutinio definitivo, mediante el establecimiento de un sistema de voto electrónico seguro y confiable.	Se dio seguimiento y apoyo técnico a la elaboración del estudio de factibilidad.
AE- 6.4 Rediseño de los sistemas civil, electoral y	Rediseñar los Sistemas Civil, Electoral y Elecciones del TSE orientados hacia una arquitectura multicapas, mediante	Se implementó una metodología basada en lenguaje Java, Visual net y una arquitectura institucional en tecnologías de información, para



elecciones	el uso de la metodología de desarrollo RUP, empleo de base de datos Oracle y plataforma de producción J2EE, para satisfacer las funcionalidades actuales y otras nuevas que demandan los usuarios de dichos sistemas.	el desarrollo de los sistemas Civil, Electoral y Elecciones. Se capacitó a 32 funcionarios del Departamento de Tecnologías de Información y Comunicaciones en lenguajes y metodologías de desarrollo, bases de datos y seguridad informática y se implementó la metodología RUP para el desarrollo de los sistemas citados.
------------	---	---

<b>7.- Eje de infraestructura tecnológica, física y medio ambiente</b>		
<b>Objetivo:</b> Proporcionar condiciones de trabajo que propicien un ambiente seguro y eficaz.		
<b>ACCIÓN ESTRATÉGICA</b>	<b>OBJETIVO GENERAL</b>	<b>LOGROS 2008</b>
AE-7.1 Optimización de las condiciones de infraestructura y medio ambiente	Brindar a los funcionarios y usuarios de los servicios del TSE, las condiciones óptimas del espacio físico-ambiental, equipo y mobiliario de que se dispone y otros aspectos tales como accesibilidad y áreas de servicio.	Se identificaron las principales condiciones de los espacios de trabajo en la institución y de las áreas que requieren intervención física por medio de remodelaciones o construcción de obra nueva, para optimizar las condiciones de trabajo de los funcionarios y el acceso a los usuarios de los servicios.
AE-7.2 Desarrollo de la plataforma orientada al gobierno digital	Brindar a los ciudadanos nuevas alternativas de acceso a los servicios civiles y electorales que permitan realizar trámites de una manera rápida y oportuna.	Se operacionalizó la estrategia para la implementación de la modalidad de gobierno digital en la institución, mediante el Plan de Acción General de Gobierno Digital 2008-2012, el que se desarrollará a partir del 2009. Se sensibilizó a 20 funcionarios en materia de gobierno digital, se capacitaron 7 funcionarios en ingeniería de software y a 8 en interoperabilidad.  Se han establecido convenios con el Sistema Interbancario de Negociación y Pago Electrónico (SINPE), así como con la Oficina de Gobierno Digital del Gobierno de Chile para el desarrollo de gobierno digital en el TSE. Se colaboró con el desarrollo del servicio de consulta de hechos vitales y civiles en la página Web.
AE- 7.3 Desarrollo y mantenimiento del Sistema de Arquitectura Institucional (SAI)	Fortalecer la capacidad gerencial de la toma de decisiones del TSE, mediante el mantenimiento del SAI.	Se diseñaron políticas y procedimientos institucionales para el mantenimiento y empleo de la información del SAI y elaboración del "Manual de Ejecución de la Acción Estratégica Desarrollo y Mantenimiento del Sistema de Arquitectura Institucional (SAI)".

Fuente: Seguimiento de Plan Estratégico Institucional 2008-2012.



## **Principales logros del PEI durante el 2009**

### **1.- AE-1.1 Liderazgo y trabajo en equipo.**

Plan de sensibilización elaborado; 174 funcionarios concientizados.

### **2.- AE-1.2 Fortalecimiento de la imagen institucional.**

Campaña publicitaria elecciones generales 2010.

### **3.- AE-1.3 Promoción de una cultura democrática.**

Veintisiete gobiernos estudiantiles capacitados (total 116 personas); 32 personas graduadas en el curso “Promoción de la cultura democrática en espacios educativos” y 200 personas participantes en los foros realizados; elaboración de diseño del video del fascículos N° 2 y N° 3 para la promoción de la cultura democrática.

### **4.- AE-1.4 Modernización tecnológica de los sistemas.**

100% de las oficinas regionales conectadas con los sistemas internos de comunicación.

### **5.- AE-1.5 Modernización del sitio Web.**

Nueva interfase gráfica del sitio Web diseñada.

### **6.- AE-2.1 Mejoramiento de la estructura organizacional.**

Diagnóstico de estructura organizativa e informe final presentado por la empresa consultora con una nueva propuesta de estructura.

### **7.- AE-2.2 Ampliación de la cobertura del TSE.**

Identificación de zonas estratégicas fuera del Área Metropolitana para la ampliación de nuestros servicios.

### **8.- AE-3.1 Adecuación de las políticas institucionales (concluida).**

Políticas institucionales aprobadas por el Tribunal y divulgadas.



**9.- AE-3.2 Diseño de un sistema que integre los mecanismos de rendición de cuentas.**

Establecimiento e institucionalización del mecanismo de rendición de cuentas, mediante la divulgación del informe de labores del 2008 (concluida).

**10.- AE-3.3 Optimización de los servicios administrativos en materia de contratación.**

Análisis de la normativa existente en contratación administrativa.

**11.- AE-3.4 Sistematización del proceso de formulación presupuestaria y planificación operativa.**

Análisis FODA del proceso de planificación operativa y formulación presupuestaria, incorporación de acciones de mejora a ese proceso; estudios de requerimientos para su automatización.

**12.- AE-4.1 Diseño e implementación de un sistema integrado relativo al marco jurídico.**

Elaboración de diagnóstico de situación jurisprudencial electoral, diseño, aplicación, divulgación y publicación de una propuesta de sistematización de resoluciones electorales y de la normativa aplicable en los organismos electorales y adquisición de licencia y software (buscador).

**13.- AE-5.1 Readecuación de los planes de capacitación.**

Implementación de la nueva estructura del plan de capacitación (concluida).

**14.- AE-5.2 Revisión y mejoramiento de los procesos de gestión de empleo.**

Descripción de procesos de reclutamiento y selección utilizados en algunas instituciones públicas e identificación de similitudes y diferencias de éstos en relación con los mecanismos usados por el TSE.



**15.- AE-5.3 Mejorar los niveles de bienestar físico, mental y social de los funcionarios.**

Programa de acciones correctivas físicas, informativas, educativas y terapéuticas, elaborado y con un avance de ejecución del 25%.

**16.- AE-6.1 Modernización de los sistemas de identificación.**

Informes presentados (I y II) sobre los resultados del seguimiento y coordinación con los encargados de proyectos relacionados con la modernización de los sistemas de identificación.

**17.- AE-6.2 Sistema interactivo de voz.**

Cerrada en el 2008 por acuerdo del Tribunal.

**18.- AE-6.3 Sistema de voto electrónico.**

Suspendida por acuerdo del CEPEI, según Acta N° 11-2009 del 24 de setiembre de 2009.

**19.- AE-6.4 Rediseño de los sistemas civil y electoral**

Cuarenta funcionarios del DTIC con inducción y capacitación en implementación de la metodología RUP para el desarrollo de sistemas, lenguajes de desarrollo Visual Studio Team, seguridad informática y procesos de desarrollo de los sistemas civil, electoral y elecciones; implementación de una arquitectura institucional en tecnologías de información.

**20.- AE-7.1 Optimización de las condiciones de la infraestructura y medio ambiente.**

Obras varias de construcción y remodelación en: Sexto piso del Edificio Torre; Área de Servicios Internos (incluye parqueo); baños y cocineta de Seguridad Integral; Auditoría Interna; Proveeduría; Oficina de Comunicación; parqueo del Edificio de Elecciones; Oficina de Arquitectura; conclusión de la Regional de Cartago; instalación de barandas en sede central -Ley 7600-; colocación de puertas acústicas en Salón Multiuso y en el 2<sup>do</sup> piso del Edificio de Elecciones;



reforzamiento estructural del Edificio de Elecciones; cerramiento en regional de Cartago; cerramiento del Departamento Legal; sustitución de piso cerámico en baños en edificios Torre, Elecciones y Plataformas; modificación de baños -Ley 7600-; ampliación de baranda y pasamanos en sede central -Ley 7600-. Asimismo, elaboración del diagnóstico sobre condiciones de espacios de trabajo en el TSE y de propuesta espacial y diseño de anteproyecto de obras.

#### **21.- 7.2 Desarrollo de la plataforma orientada al gobierno digital.**

Nueva propuesta e implementación del Plan de Acción de Gobierno Digital; presentación del primer informe de seguimiento sobre su ejecución y diagnóstico para identificar situación actual de la plataforma tecnológica en el TSE. Proyectos en ejecución: interoperabilidad del Estado Costarricense; Sistema Nacional de Legislación Vigente (SINALEVI); kioscos digitales; levantamiento de bases de datos de genealogías costarricenses; sistema de compra públicas en línea (merlink).

#### **22.- AE-7.3 Desarrollo de un modelo de arquitectura institucional (MAI).**

Elaboración de “Manual de ejecución de la AE-7.3” y de “Guía informativa para la gestión de procesos”. Realización de investigación sobre la identificación en el mercado de herramientas para la recolección de información para actualizar el MAI y del I y II informe de seguimiento sobre la implementación del MAI. Actualización de políticas y procedimientos para el mantenimiento y empleo de información del SAI.

### **PLANIFICACIÓN OPERATIVA**

#### **Antecedentes**

En el artículo 9º de la Constitución Política de la República se le otorga al Tribunal Supremo de Elecciones (TSE) el rango e independencia de los Poderes del Estado.



Con la Ley N. 3087 promulgada en 1963, se creó la Oficina Nacional de Planificación. Esa Ley fue derogada por la N. 5525 del 2 de marzo de 1974 que le da a la función de planificación la categoría de Sistema Nacional de Planificación, con dependencia directa de la Presidencia de la República y en 1982 dicha Oficina se convirtió en lo que ahora se conoce como Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica. A partir de la anterior ley, el TSE, al igual que otras instituciones del Estado, también hizo esfuerzos por desarrollar la función de planificación y a finales de los años sesenta, correspondía a la Oficina de Programación y Coordinación elaborar el presupuesto y definir las principales metas por alcanzar cada año. Posteriormente, en la década de los noventa, esa oficina se convirtió en el Departamento de Estudios y Servicios Técnicos y en 1993 pasó a denominarse Dirección de Planificación Institucional. Finalmente, en el año 2000 ese despacho se transformó en lo que en la actualidad es la Dirección Ejecutiva, encargada de conducir los procesos de planificación y presupuestación del TSE.

Con la entrada en vigencia de la Ley N. 8131: “Ley de la Administración Financiera de la República y Presupuesto Públicos” en el 2001, la función de planificación recobra mayor relevancia, ya que pretende, entre otras cosas, propiciar que la obtención y aplicación de los recursos públicos se realice según los principios de economía, eficiencia y eficacia a partir del Plan Nacional de Desarrollo. No obstante, de conformidad con el dictamen C-125-2003 del 6 de marzo de 2003 de la Procuraduría General de la República, el TSE, en razón del principio de separación de poderes e independencia de funciones que rigen su accionar, no está sujeto a dicho plan, pero cabe mencionar que el horizonte de este órgano constitucional, como garante de los actos relativos al sufragio y prestatario de servicios públicos, se orienta al fortalecimiento de la modernización de su gestión pública, lo que obviamente requiere de grandes esfuerzos para



planificar y proyectar con atino las actividades que permitan alcanzar ese horizonte.

Asimismo, debe señalarse que en materia de planificación se ha logrado avanzar a pasos agigantados en los últimos seis años. Se logró pasar de una planificación de corto plazo a una de mediano y largo plazo integrada en un plan estratégico bien estructurado, según ya fue comentado. Se han emprendido esfuerzos importantes en la investigación y desarrollo de metodologías para la formulación de planes estratégicos institucionales y planes operativos anuales y se inició el proceso de evaluación de efecto de los proyectos concluidos del PEI 2002-2007, lo que ha permitido una mejora en el establecimiento de un lenguaje común en materia de planificación, programación y presupuestación y el desarrollo de una cultura de evaluación y rendición de cuentas.

El fortalecimiento de la planificación institucional es una tarea continua que requiere capacitación, actualización e investigación sobre el tema y el conocimiento de las experiencias de otras instituciones en este campo para ir incorporando nuevas prácticas de trabajo que tiendan a mejorar la gestión institucional como lo es la optimización del proceso de planificación operativa y formulación presupuestaria, mediante la implementación de una herramienta tecnológica que agilice la formulación y seguimiento de los POA y del anteproyecto de presupuesto institucionales, para procurar un uso adecuado de los recursos, de acuerdo con lo que establece la referida Ley N. 8131 y su Reglamento.

En concordancia con lo anterior, la Dirección Ejecutiva, mediante oficio N. DE-1635-2006 del 22 de diciembre de 2006, sometió a conocimiento del Jeraarca la propuesta del marco filosófico institucional, así como el “Escenario para el Plan Estratégico Institucional 2008-2012”, lo que fue aprobado en sesión N. 20-2007



celebrada el veintidós de febrero de 2007, comunicado en oficio N. TSE-874-2007. Luego, el TSE, en sesión N. 29-2007 del 22 de marzo de 2007, oficio N. TSE-1519-2007, aprobó el “Portafolio de Acciones Estratégicas” a desarrollar en el período 2008-2012, a través de las cuales se pretende mejorar las situaciones encontradas en el diagnóstico institucional efectuado, entre las que sobresale la necesidad de sistematizar el proceso de planificación operativa y formulación presupuestaria.

En el diagnóstico institucional a octubre del 2006, se ratifica que las funciones de planificación y presupuestación son desarrolladas por el Área de Planificación y Presupuesto de la Dirección Ejecutiva, en la que están integrados, entre otros, los procesos de planificación estratégica y operativa, presupuestación, su seguimiento y control.

Al respecto debe indicarse que en virtud de la dependencia presupuestaria del Tribunal Supremo de Elecciones, como entidad componente de la Ley de Presupuesto Ordinario y Extraordinario de la República, la planificación se ve afectada por limitaciones en cuanto a la asignación de recursos que provienen del Ministerio de Hacienda y de la Asamblea Legislativa, lo que obliga a una constante reformulación de objetivos y metas conforme a las prioridades institucionales.

La planificación se fundamenta en una estrategia concebida a 5 años plazo, a partir de la cual se deriva la planificación operativa que se materializa por medio de los planes operativos que formula cada dependencia. Estos se enfocan hacia las funciones ordinarias y aquellas estratégicas que se sustentan en los objetivos estratégicos previamente trazados para el respectivo quinquenio, producto de lo cual cada año se elabora un plan operativo anual institucional (POA) con su respectiva programación presupuestaria siguiendo el proceso que en forma resumida se expone a continuación:



- Las diferentes dependencias presentan sus planes operativos a la Dirección Ejecutiva, donde se analizan según criterios técnicos-administrativos de acuerdo con los límites de crecimiento presupuestario permitido por las autoridades hacendarias.
- Los requerimientos (humanos, servicios, materiales, bienes duraderos, etc.) se incorporan en el anteproyecto de presupuesto que ha de aprobar el jerarca para su posterior envío al Ministerio de Hacienda conforme al plazo establecido en la Ley de la Administración Financiera de la República y Presupuestos Públicos (15 de junio de cada año).
- Dicho Ministerio, por intermedio de la Dirección General de Presupuesto Nacional -órgano rector en materia presupuestaria- procede a realizar las consultas que al respecto estime pertinentes en relación con el anteproyecto y si fuera el caso solicita rebajas, luego de lo cual lo envía (en setiembre de cada año) a la Asamblea Legislativa en donde se podría ver afectado, nuevamente, por rebajas presupuestarias, hasta que se convierte en Ley de la República (diciembre de cada año).
- A partir de ese momento la Dirección Ejecutiva, Proveeduría y Contaduría inician un proceso para determinar el compromiso no devengado con el fin de que posteriormente la Dirección Ejecutiva proponga a la Comisión de Presupuesto la redefinición de prioridades institucionales, así como de la estructura programática, a partir de la cual la Dirección General de Presupuesto Nacional realiza las evaluaciones presupuestarias semestral y anualmente.
- Entre enero y febrero de cada año, la Dirección Ejecutiva procede a enviar un comunicado a las diversas dependencias de la institución indicando los recursos que fue posible asignarles y solicitándoles que reprogramen su plan operativo acorde con ellos.



El anterior proceso se realiza actualmente en forma semiautomatizada en tanto hay equipos de cómputo y una aplicación en “Access” y “Excel” que lo apoyan, sin embargo no hay una plataforma tecnológica que soporte en forma integral la planificación operativa y la formulación presupuestaria, de ahí que surge la necesidad de sistematizarlos con la finalidad de lograr una armonización, agilización y mayor eficiencia entre ambos procesos, dada su correlatividad, procurando un uso adecuado de los recursos institucionales. De hecho, actualmente se trabaja en el desarrollo de procesos de seguimiento y control de los planes operativos de las dependencias con el fin de detectar a tiempo los atrasos que se hayan podido generar en el cumplimiento de las metas, ya que ello constituye un insumo para realizar acciones preventivas y correctivas durante la marcha, fortalecer la toma de decisiones y lograr, de esa manera, que las jefaturas se involucren totalmente en estos procesos, con lo que se mejora la cultura de planificación.

Tal como se mencionó, la Dirección Ejecutiva, como encargada del planeamiento, dirección, coordinación y ejecución de las actividades administrativas de la Institución, ha venido impulsando mejoras en los procesos de planificación, para lo cual, como consecuencia del Plan Estratégico Institucional 2002-2007, en el Plan Operativo Anual Institucional de ese último año, se incluyó un objetivo de mejora relativo a “Fortalecer la formulación de los Planes Operativos Anuales (POA), mediante el desarrollo de herramientas metodológicas para su diagnóstico, seguimiento y control, para mejorar la planificación institucional”, lo cual se concretó de manera exitosa con la presentación a las diversas dependencias del documento denominado “Metodologías para el mejoramiento de los procesos de planificación institucional”, cuya implementación se dio a partir de 2008. En la elaboración de dicho documento colaboraron activamente el Departamento de Tecnologías de Información y Comunicaciones (DTIC) y la Oficina de Proyectos Tecnológicos



(OPT) en lo que correspondía al seguimiento de las actividades definidas en las acciones estratégicas y los proyectos de tecnologías de información (TI), con el propósito de evitar duplicidad de esfuerzos en los informes que una u otra requiere para el desempeño de su gestión; en el caso del DTIC en lo que corresponde a la planificación de la ejecución de los proyectos de TI, mientras que la OPT en lo relativo al asesoramiento, supervisión, control, evaluación administrativa y verificación del desarrollo de dichos proyectos.

Las herramientas que en su momento se confeccionaron y se están utilizando, han sido esenciales para la toma de decisiones que orientan el accionar hacia la eficacia y la eficiencia de las operaciones y, además, ha contribuido a los mecanismos de transparencia y control interno como componentes del sistema de rendición de cuentas.

El objetivo general de las mencionadas metodologías, es mejorar los procesos de planificación institucional en el TSE, mediante el establecimiento de acciones uniformes que permitan desarrollar con efectividad la planificación operativa a cargo de cada dependencia para lograr el cumplimiento de los objetivos y metas definidos. Como objetivos específicos se establecieron los siguientes:

- Describir aspectos del proceso de planificación operativa y sus etapas, así como su relación con la programación presupuestaria a fin de facilitar la elaboración y seguimiento de los POA.
- Explicar y definir los instrumentos que se utilizarán para la elaboración de los POA conforme a los conceptos que resulten apropiados para los intereses institucionales con el propósito de que ello sea insumo para la formulación del anteproyecto de presupuesto.



- Explicar y definir los instrumentos que se utilizarán para el seguimiento y control de los POA a efecto de medir el grado de avance en el cumplimiento de los objetivos y metas propuestas, conocer sobre situaciones que limiten su correcto desarrollo y, a partir de ello, tomar acciones preventivas o correctivas para su eficaz cumplimiento.

Dicho documento tiene un alcance institucional y busca establecer acciones uniformes para la realización de las actividades del proceso de planificación operativa, a fin de mejorar la planificación institucional, mediante una adecuada orientación a los responsables de las diversas unidades administrativas - direcciones, departamentos, coordinaciones, secciones, oficinas-, así como coordinadores de comisiones y encargados de acciones estratégicas y de proyectos.

## **EN MATERIA DE ESTUDIOS ADMINISTRATIVOS**

Otra de las labores de gran responsabilidad es la atinente a efectuar los análisis administrativos para la apertura de nuevas unidades, la reestructuración de otras, su eliminación o refundición.

Entre los estudios más relevantes cito el efectuado en el Departamento Electoral con motivo de la implementación del formato de cédula de identidad en 1998, producto del cual se aplicó una transformación completa adaptada a la modalidad de documento que a partir de esa fecha se expediría. El entonces nuevo sistema permitió reducir el Departamento Electoral, en cuanto a recurso humano, en una tercera parte. Esa fue una exitosa reestructuración en la que no se prescindió de los servicios de ningún compañero pues el personal se movilizó a reforzar varias oficinas regionales que estaban urgidas de sus servicios con lo que se mejoró la



atención a los ciudadanos, se fortaleció el equipo que trabaja en la microfilmación de expedientes, con los funcionarios que se trasladaron a la Sección de Inscripciones fue posible alcanzar la meta de estudiar debidamente todas las declaraciones de hechos vitales de previo a su inscripción lo que nos ha permitido avanzar enormemente en la pureza registral, entre otra gran cantidad de oficinas que se vieron beneficiadas. La repercusión de esta reorganización continúa siendo inmedible, pero sus frutos han sido palpables.

También se han efectuado muy positivos estudios en la Dirección General del Registro Civil, Opciones y Naturalizaciones, Inscripciones, Actos Jurídicos, Contaduría, Proveduría, Recursos Humanos, Tecnologías de la Información y Comunicaciones, Oficina de Comunicación, Auditoría Interna, Proyectos Tecnológicos, Departamento Legal, Inspección Electoral, Oficina de Capacitación, Contraloría de Servicios y Servicios Generales, entre otras. En todos estos estudios se aplicaron rigurosamente las técnicas y metodologías más apropiadas y con ellos se logró dotar a cada una de una estructura más acorde con su realidad y su competencia, además de racionalizar al máximo los recursos públicos pues las plazas que ha sido necesario crear han estado debidamente justificadas.

Mención especial merece la circunstancia de que el Tribunal realizaba directamente algunas actividades administrativas de carácter electoral, como brindar información o atender el trámite para la fiscalización de las asambleas de partidos políticos, a la vez que la logística y administración electoral estaba a cargo de la entonces Dirección de Planificación Institucional (ahora Dirección Ejecutiva) y de la Dirección General del Registro Civil, cada una en lo de su competencia. Este esquema fue resultando insuficiente con el tiempo ante la diversidad y complejidad de los procesos electorales y le restaba tiempo al TSE para su quehacer sustantivo primordial y la toma de decisiones del más alto nivel. En virtud de lo anterior, en el



año 1999 se propuso la creación de la Oficina de Coordinación de Programas Electorales, como unidad especializada que asumiera en forma permanente funciones propias de la administración electoral y que, como su nombre lo indica, coordinara los programas electorales necesarios para que las elecciones se realicen en forma óptima, de acuerdo con los requerimientos establecidos en la normativa y la planificación del caso. Con la creación de esa oficina, se pretendía generar un escenario organizativo más propicio para la evaluación, investigación y planificación electoral a mediano y largo plazo, que permitieran una constante mejoría y el logro de mayores grados de eficiencia y eficacia en la organización electoral, así como proponer las reformas legales necesarias para revitalizar y renovar el sistema electoral. Este fue uno de los antecedentes directos de la apertura de la Dirección General de Registro Electoral y de Financiamiento de los Partidos Políticos, establecida en el Código Electoral promulgado en el año 2009.

Tal como lo indiqué, otro de los avances más significativos en el lapso de mi ejercicio fue el cambio de formato en la cédula de identidad. Esto en virtud de las facultades contempladas en los artículos 103 inciso 10 (antes de la reforma del 2002, inciso 9) y 104 inciso 3 de la Constitución Política y 93 de la Ley Orgánica del Tribunal Supremo de Elecciones y del Registro Civil, que permite determinar la información que debe contener el documento de identidad con el fin de que su portador sea plenamente identificado y para, a través del Registro Civil, confeccionarlo y expedirlo. El Tribunal, en agosto de 1998, dispuso que el nuevo formato de la cédula de identidad regiría a partir del 26 de ese mes y año y ordenó iniciar su producción, sin perjuicio de la validez de las anteriores cédulas hasta su fecha de caducidad. Este tipo de documento goza de una protección de cubierta holográfica con líneas de seguridad, el Escudo de Costa Rica y la leyenda “República de Costa Rica”; a la vez que similares líneas y el Escudo también son visibles con luz ultravioleta. Todo lo anterior fue establecido mediante Decreto No 1-



98 publicado en el diario oficial La Gaceta No. 164 de 24 de agosto de 1998.

Con el fin de estudiar la posibilidad de cambiar la cédula, recopilar toda la información, especialmente las recomendaciones recibidas, e implementar el procedimiento de producción de la nueva cédula de identidad, el Tribunal me designó la coordinación de la Comisión de Cambio de Cédula (creada en sesión No. 10520 de 17 de octubre de 1994), para desarrollar el proyecto de modernización de este documento. En 1999 designó un Gerente para el Proyecto de Cambio de Cédula, cuyo órgano asesor sería dicha comisión y en el 2002 señaló que permaneciera integrada y en funciones hasta que no se diera cumplimiento a todos los aspectos legales relativos a la “Solución Integral para la automatización de la Cédula de Identidad” (SICI), por lo que se mantuvo en funciones hasta marzo de 2004.

Asimismo, también como ya se dijo, se reorganizaron las secciones que comprendían el Departamento Electoral y, gracias a estos cambios trascendentales, se logró pasar de un sistema netamente artesanal a uno computarizado más eficiente, reducir el tiempo de entrega del documento de identidad, brindar un servicio más rápido y eficiente al ciudadano, disminuir el tiempo de espera de los usuarios, mantener un personal eficiente y capaz preparado para la atención al público por medio de una capacitación adecuada, equipar la Unidad de Atención a Regionales de cuatro escáneres por medio de los cuales se ingresan al sistema los expedientes provenientes de consulados, Servicio a Domicilio, Empadronamiento Ambulante y Regionales; y dotar a la Sección encargada de las solicitudes cedulares no solo de una ventanilla de Atención Especial al público como la ley lo estipula, sino de tres, con personal altamente capacitado. Con todo esto se ha garantizado al ciudadano la existencia de un documento de identidad más seguro y confiable, cuya entrega se realiza de forma



más expedita.

## **EN MATERIA DE ESTADÍSTICA**

En noviembre de 2003 se crea la Unidad de Estadística como respuesta a diversas necesidades planteadas en los planes operativos de años anteriores, con lo que se consolida un área especializada que le ha dado gran impulso a los aspectos propios de su competencia y ha brindado servicios a las diversas dependencias institucionales así como a otras entidades externas. Las principales actividades realizadas por esta unidad son:

1. Procesar los datos, elaborar el borrador de las publicaciones y dar seguimiento al proceso de impresión de cuatro procesos electorales:
  - Libros de Cómputo de Votos (Presidencial y Municipal) 2002 y 2006.
  - Libros de Estadísticas del Sufragio (Presidencial y Municipal) 2002 y 2006.
  - Boletines Estadísticos Especiales para las elecciones 2006 y 2010.
  - Elecciones en Cifras con información actualizada de los procesos 2002 y 2006.
  - Procesamiento de los datos del referéndum realizado en el 2007 del que actualmente se levanta la información del abstencionismo.

Valga mencionar que las diversas publicaciones también fueron divulgadas en el sitio Web oportunamente para brindar un mejor servicio a los usuarios.

2. Diseño y consolidación de un sistema que genera información agregada a diferentes niveles para el análisis de los planes operativos anuales, lo que permite obtener con mayor eficiencia algunos de los insumos para la



elaboración del anteproyecto de presupuesto y mejorar los procesos de planificación y seguimiento de proyectos.

3. Ha de resaltarse la creación de bases de datos con toda la información de los objetivos y requerimientos, lo que ha permitido profundizar en los análisis, aplicar modificaciones y hacer simulaciones en el proceso de asignación de recursos, así como realizar las verificaciones en las etapas posteriores a la elaboración del presupuesto. Esto ha aumentado la eficiencia en el proceso general de planificación institucional.
4. Se reformó y se procura el mejoramiento continuo del Boletín Estadístico Trimestral.
5. Ha permitido consolidar el seguimiento de la gestión institucional por medio del procesamiento de los informes de labores de las diferentes oficinas y el asesoramiento a los funcionarios encargados de confeccionarlos.
6. Ha brindado apoyo en el diseño de cuestionarios y el procesamiento de encuestas e investigaciones específicas, así como en el desarrollo de metodologías, tales como para el estudio de liderazgo y de clima institucional, sondeos de opinión, metodologías de imputación, contraste de datos y estimación de público, entre otros.
7. Se colabora con diversos programas de la organización electoral tales como declaratorias de elección, transmisión de datos, guías y auxiliares electorales, aportando metodologías para la verificación y control de la información resultante de esos procesos.
8. Se ha dado soporte técnico a gran cantidad de oficinas, proyectos específicos y a los derivados de convenios interinstitucionales, no sólo en lo relativo a la



presentación de la información, sino en lo referente a aumentar la eficiencia en el manejo de las bases de datos y de la tecnología disponible.

9. Se ha consolidado el proceso de atención de consultas de usuarios externos a través de las diferentes dependencias como: Comunicación, Dirección General del Registro Civil, Dirección General del Registro Electoral, Capacitación, Biblioteca y Coordinación de Programas Electorales.

## **EN MATERIA DE COSTEO DE PROYECTOS Y DE ACTIVIDADES SUSTANTIVAS**

En el año 2007 se inició un proceso de contratación que permitiera contar con una solución informática para llevar un adecuado registro y control de los costos asociados a los proyectos institucionales y a las actividades sustantivas institucionales, en procura de un mejoramiento en los controles, apoyados en un proceso de costeo que a su vez permita el cumplimiento de lo establecido en la normativa vigente.

Para ello, mediante el proceso de Licitación Abreviada N° 2007LA-000533-85001 se sacó a concurso la *“Solución Integrada de un Sistema Gerencial de Costeo de Proyectos y Actividades Sustantivas para el TSE”*, recayendo la responsabilidad como órganos fiscalizadores en funcionarios de la Coordinación de Programas Electorales, la Contaduría y la dependencia a mí cargo.

En el mes de abril de 2008 se emitió la orden de inicio del proyecto a la empresa adjudicataria PROYECTICA S.A., la que, en forma conjunta con la contraparte técnica y usuaria del Tribunal, lo desarrolló durante seis meses, siendo que fue aceptado a satisfacción por el órgano fiscalizador en octubre de ese año.



Actualmente, la solución informática se encuentra en proceso de implementación y ajustes.

## **COMISIONES INSTITUCIONALES**

Por su parte, para una eficiente y eficaz gestión administrativa acorde con los principios que rigen el servicio público, a lo interno de la institución se han creado comisiones multidisciplinarias, con las que se han logrado importantes avances y resultados satisfactorios, en muchas de las cuales he participado y actuado como coordinador, según a continuación se menciona.

### **1- DEDICACIÓN EXCLUSIVA**

Fue creada por el Tribunal el 5 de agosto de 1991 en sesión No. 9714 (Oficio No. 2373) con el objetivo de velar por la aplicación del indicado régimen en los Organismos Electorales. Desde entonces se ha actuado con diligencia en el trámite de las respectivas gestiones.

### **2- COMISIÓN DE CONSTRUCCIONES**

En sesión No. 10017 del 4 de noviembre de 1992 (Oficio No. 3394) el TSE creó la Unidad Ejecutora de Construcción del Nuevo Edificio, la cual se abocó desde esa fecha a los aspectos administrativos relativos a construir las instalaciones donde actualmente se ubica la Institución, cuya primera etapa se inauguró en noviembre de 1999. Posteriormente se cambió su nombre a Comisión de Construcciones (sesión No. 15-2000 del 22 de febrero del 2000, Oficio No. 684). Tiene a su cargo todo lo referente a las labores administrativas concernientes a la remodelación y adecuación de los edificios de las oficinas centrales y regionales, así como la construcción de nuevos edificios conforme a las necesidades de la organización. Dentro de este ámbito, he participado en la construcción de los edificios Plataformas



y de Elecciones en San José y en los de las oficinas regionales de Corredores (inauguración set. 2000), Pococí (inauguración mayo 2001), Heredia (inaugurada en agosto 2002) y Cartago (inaugurada en dic. 2008). Además se han habilitado instalaciones en el Área de Servicios Internos, que fue el espacio que ocupó la Quinta Comisaría del Ministerio de Seguridad Pública. Sobre este particular, en junio de 2009 se adjudicó, por un monto total de ¢48.723.000,00, la Licitación Abreviada N° 2009LA-000158-85002: “Remodelación de espacios en el área de Servicios Internos”, referida a labores varias en los 3 niveles de la estructura ahí edificada. Para este año, entre otros trabajos menores, varios referidos al cumplimiento de la Ley 7.600, se tiene previsto habilitar un piso adicional en el Edificio Torre e iniciar el nuevo inmueble para la Dirección de Registro Electoral y de Financiamiento de Partidos Políticos, a la vez que habrá que prever en futuros presupuestos la edificación de sedes para regionales en los cantones en que se han donado lotes al TSE.

### 3- COMISIÓN DE CAMBIO DE CÉDULA

Esta Comisión la creó el Tribunal el 17 de octubre de 1994 en sesión No. 10520 (Oficio No. 5002) y tuvo a su cargo, hasta marzo de 2004, todo lo referente al proyecto para el cambio de la cédula de identidad, que vino a sustituir el anterior documento que se confeccionaba de manera artesanal, asunto en el que el TSE fue pionero a nivel de la región.

### 4- COMITÉ GERENCIAL DE INFORMÁTICA y COMITÉ ASESOR EN TECNOLOGÍAS DE INFORMACIÓN

El primero fue creado el 15 de marzo de 1996 en sesión No. 10865 (Oficio No. 1076) y fue, hasta el 30 de julio de 2007, una instancia técnica entre el TSE y el Departamento de Informática que brindaba asesoría en la administración de los sistemas, recursos humanos, materiales y financieros.



Por nuevas normativas de la Contraloría General de la República, se transformó en julio de 2007 en el Comité Asesor en Tecnologías de la Información, ahora como una instancia asesora del TSE y como apoyo a sus decisiones sobre asuntos estratégicos de tecnologías de información (TI), la que coadyuva a mantener la concordancia con la estrategia institucional, a establecer las prioridades de los proyectos de TI, a lograr un equilibrio en la asignación de recursos y a la adecuada atención de los requerimientos de todas las unidades de la organización.

A través de su gestión se han concretado proyectos importantes para la institución como la renovación de varios componentes del sistema de cédula y se ha modernizado en términos generales la plataforma tecnológica institucional. Con respecto a esta instancia deberá continuarse con el seguimiento a los estudios pendientes de concluir y a la concreción de los proyectos en marcha, tal como el del rediseño de los sistemas civil y electoral.

#### 5- COMISIÓN DE PRESUPUESTO

Fue creada el 6 de junio de 2000 y es la responsable —por su propia naturaleza— de colaborar activamente en la elaboración del presupuesto institucional de cada año y de sugerir las modificaciones que han de practicarse conforme a las prioridades institucionales.

#### 6- COMISIÓN DE TRANSMISIÓN DE DATOS

La Comisión Interinstitucional de Transmisión de Datos ha tenido como objetivo primordial procurar que el resultado de las votaciones se reciba, transmita y procese en el menor tiempo posible, bajo las premisas de seguridad y confiabilidad. Participé como Coordinador de esta Comisión tanto en las elecciones generales que se realizan cada 4 años en el país, desde 1990 al 2010, así como en las municipales



de 2002 y 2006 y el primer referéndum en la historia de Costa Rica en el 2007. También en abril de 2002 se efectuó por primera vez una segunda vuelta en la elección presidencial y en enero de 2003, por problemas de inundaciones en las elecciones municipales de diciembre de 2002, se efectuaron elecciones en algunos cantones de la zona del Caribe. Los resultados obtenidos siempre han sido exitosos y han merecido el reconocimiento de los observadores internacionales y de distintos sectores del país.

#### 7- COMITÉ EJECUTIVO DEL PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL

Fue creado por el Tribunal el 4 de setiembre de 2001 en sesión No. 71-2001 (Oficio No. 3044). Su objetivo es colaborar con la Dirección Ejecutiva en la formulación del plan estratégico institucional y darle seguimiento a los proyectos que se ejecutan. Tal como ya se indicó, desde ese año se han formulado dos planes estratégicos. El primero abarcó los años 2002 al 2007 y el actual del 2008 al 2012. Su visión es que el TSE sea un organismo electoral líder de Latinoamérica, tanto por su solvencia técnica como por su capacidad de promover cultura democrática. Su misión es “organizar y arbitrar procesos electorales transparentes y confiables, capaces por ello de sustentar la convivencia democrática, así como prestar los servicios de registración civil e identificación de los costarricenses”.

#### 8- COMISIÓN DE GOBIERNO DIGITAL

Fue creada por el TSE en sesión ordinaria No. 134-2006 del 6 de junio del 2006 (Oficio No. 3541-TSE-2006) con el objetivo de valorar y recomendar al Tribunal lo pertinente sobre la propuesta de su participación como autoridad certificadora digital acreditada en Costa Rica, de lo que se han derivado otros proyectos relevantes para la Institución, especialmente orientados a la materia indicada, lo que ha conllevado a un notable mejoramiento en el sitio Web.



## 9- COMISIÓN DE PROYECTO DE LEY ORGÁNICA

El Tribunal creó esta Comisión en sesión ordinaria No. 58-2007 del 3 de julio del 2007 (Oficio TSE-3016-2007), con el fin de lograr la redacción de un proyecto de Ley Orgánica acorde a la realidad institucional y a su entorno nacional e internacional pues la actual está vigente desde mayo de 1965 y obviamente se ha desactualizado. Para este propósito se efectuaron unos productivos talleres que permitieron hacer un primer diagnóstico, lo que se desarrolló luego de circular una encuesta entre diversos sectores de la organización para recabar su percepción. Sus actividades han de retomarse luego de las elecciones de febrero de 2010.



---

## PROYECCIÓN INTERNACIONAL

---

Se ha cumplido con las labores asignadas por el Superior en cuanto a brindar asesorías, dictar charlas y conferencias, participar en seminarios, talleres y otras actividades a nivel internacional y recibir delegaciones de otros países, entre las que cito las siguientes:

- 1987           Asesorar en materia civil y electoral a la Junta Central Electoral de República Dominicana por intermedio de la Organización de Estados Americanos (OEA) y del Tribunal Supremo de Elecciones.
- 1989           Asesorar en materia técnica al Consejo Supremo Electoral de Nicaragua como integrante de la Comisión designada al efecto por el Tribunal Supremo de Elecciones de Costa Rica y preparar un curso de capacitación para los fiscales de los partidos políticos de ese país por medio del Centro de Asesoría y Promoción Electoral (CAPEL).
- 1990           Asesorar en materia técnica al Consejo Supremo Electoral de Nicaragua sobre la reorganización del Registro Civil y la implementación de la cedulación y organización electoral en ese país. Misión integrada por el Tribunal Supremo de Elecciones de Costa Rica.
- 1990           Asesorar en materia técnica al Tribunal Electoral de Panamá como miembro de la misión conjunta integrada por el Tribunal Supremo de Elecciones de Costa Rica y el Centro de Asesoría y Promoción



Electoral (CAPEL) en relación con los procesos para las elecciones parciales de ese país a celebrarse en enero de 1991.

- 1990 Coordinar la atención a los observadores del Tribunal Nacional de Elecciones de la República de Honduras sobre el sistema electoral costarricense, Registro Civil, padrón electoral, división territorial y otros aspectos.
- 1990 Ministerio de Finanzas Públicas de Guatemala, Asociación Guatemalteca de Investigadores de Presupuesto y Asociación Interamericana e Ibérica de Presupuesto Público, XVII Seminario Interamericano e Ibérico de Presupuesto Público, Guatemala.
- 1991 Organizar y conducir el Taller de Diagnóstico y Programación Participativa para evaluar los procesos llevados a cabo para la celebración de las elecciones parciales de Panamá del 27 de enero de 1991.
- 1991 Coordinar la atención a los observadores del Tribunal Supremo Electoral de Guatemala sobre aspectos civiles y electorales.
- 1991 Coordinar la atención a los representantes del Consejo Central de Elecciones de El Salvador sobre aspectos civiles y electorales.
- 1991 Asesorar en materia técnica a la Comisión de Transmisión de Datos Electorales del Tribunal Electoral de Panamá como integrante de la misión conjunta del Tribunal Supremo de Elecciones de Costa Rica y el Centro de Asesoría y Promoción Electoral (CAPEL).



- 1992 Asesorar al Consejo Supremo Electoral de Nicaragua sobre la implementación del “Sistema Integrado de Registro del Estado Civil de las Personas, Cedulación y Padrón Electoral Permanente” (Managua, Nicaragua y San José, Costa Rica).
- 1992 Asesorar al Tribunal Electoral de Panamá sobre Transmisión de Datos.
- 1992 Ministerio de Asuntos Exteriores de Japón, Segunda División de América Latina y el Caribe, Seminario sobre los sistemas electoral, político y económico de Japón, Tokio, Japón.
- 1993 Atender a la delegación de la Junta Central Electoral de República Dominicana sobre Registro Civil, Padrón Electoral y Organización de las elecciones de Costa Rica.
- 1993 Asesorar en materia técnica al Tribunal Supremo Electoral de El Salvador, por medio del Centro de Asesoría y Promoción Electoral (CAPEL) sobre carnetización y empadronamiento de ciudadanos para las elecciones de marzo de 1994.
- 1994 Asesorar en materia técnica al Tribunal Supremo Electoral de El Salvador, sobre centralización del Registro Civil, cedulación y expedición de cédula como documento único de identidad.
- 1994 Asesorar en materia técnica al Tribunal Nacional de Elecciones de Honduras, sobre formulación y ejecución del presupuesto por medio



de CAPEL.

- 1995 Asesorar al Consejo Supremo Electoral de Nicaragua sobre análisis administrativo del Registro Central del Estado Civil de las Personas, Cedulación, Padrón Electoral Permanente y Planificación Institucional.
- 1996 Asesorar a la Oficina Nacional de Procesos Electorales del Perú (ONPE) sobre su estructura administrativa, por medio de la Fundación Internacional para Sistemas Electorales (IFES).
- 1999 ONPE (Oficina Nacional de Procesos Electorales), Primera Convención Internacional sobre Procesos Electorales “La Tecnología al Servicio de la Voluntad del Elector”, como participante y expositor del tema “Recepción de Información de las mesas de votación, Resultados inmediatos”. Lima, Perú.
- 2000 IFE, IIDH-CAPEL, IFES, TSE, “Seminario Internacional sobre Resolución de Conflictos Electorales: perspectivas comparadas en Centroamérica, México y Republica Dominicana”, San José, Costa Rica, 27 al 29 de marzo 2000.
- 2000 Analizar el sistema de voto electrónico aplicado por el Tribunal Superior Electoral, Brasilia, Brasil.
- 2003 Expositor y participante en el “Seminario Internacional Modernización de Procesos Electorales”, Bogotá, Colombia, octubre 2003.



- 2004 Reunión Interamericana de Tecnología Electoral, Panamá, marzo 2004.
- 2005 III Reunión Interamericana de Tecnología Electoral, Bogotá, Colombia
- 2006 Asistencia técnica al Tribunal Supremo Electoral de Guatemala sobre establecimiento de una unidad permanente de planificación; giras en mayo, julio y diciembre 2006.
- 2007 Asistencia técnica al Tribunal Supremo Electoral de Guatemala sobre establecimiento de una unidad permanente de planificación.
- 2007 Pasantía en Santiago de Chile sobre el tema de estrategia en gobierno digital.
- 2008 Encuentro Interamericano sobre Gestión de Calidad de Autoridades Electorales, Monterrey, México.
- 2008 Encuentro Internacional para Administradores de Procesos Electorales, República Dominicana



---

## INFORMACIÓN RELATIVA A LA CONTABILIDAD

---

Como componente del Gobierno de la República, el TSE ejecuta un presupuesto que le es asignado a través de las leyes de Presupuesto Nacional, cuyo financiamiento proviene de la estimación de ingresos corrientes -conformados por los impuestos tributarios y no tributarios- y por la emisión de títulos valores, cuya recaudación y generación corresponde a las autoridades hacendarias.

La institución no genera ingresos propios y está sujeta a las asignaciones presupuestarias que se deriven del análisis, discusión y aprobación que del anteproyecto de presupuesto institucional realicen, con base en sus potestades constitucionales, tanto el Ministerio de Hacienda como la Asamblea Legislativa, enmarcado dentro de las políticas de estabilidad macroeconómica y fiscal que defina el gobierno, haciendo la excepción de aquellos recursos para dar efectividad al sufragio amparados al artículo 177 de la Constitución Política que no pueden ser objetados por el Ministerio de Hacienda.

La gestión financiera durante el ejercicio del cargo se realizó dentro del marco regulatorio vigente en materia presupuestaria para cada año por lo que se dio fiel cumplimiento a lo establecido en la siguiente normativa:

- Constitución Política de la República de Costa Rica del 7 de noviembre de 1949.
- Ley de la Administración Financiera de la República, No. 1279 del 2 de mayo de 1951 y sus reformas (derogada con la promulgación de la Ley No. 8131 del 18 de setiembre del 2001).
- Reglamento del Sistema Presupuestario de la Administración Central, Decreto Ejecutivo No. 26402-H del 6 de octubre de 1997.



- Ley General de la Administración Pública, No. 6227 del 30 de noviembre de 1978.
- Ley de Contratación Administrativa, su Reglamento y reformas, No. 7494 del dos de mayo de 1995.
- Ley de la Administración Financiera de la República y Presupuestos Públicos, No. 8131 del 18 de setiembre del 2001.
- Reglamento a la Ley de Administración Financiera de la República y Presupuestos Públicos, Decreto Ejecutivo 30058-H-MP-PLAN y sus reformas.
- Ley contra la corrupción y el enriquecimiento ilícito en la función pública, No. 8422 del 29 de octubre del 2004.
- Ley General de Control Interno, No. 8292 del 4 de setiembre del 2002.
- Criterios y Lineamientos Generales sobre el Proceso Presupuestario del Sector Público, Decreto Ejecutivo No. 33446-H publicado en La Gaceta No. 232 del 4 de diciembre del 2006.
- Normativa técnica referente a modificaciones presupuestarias que el Gobierno de la República y sus dependencias podrán efectuar a través de Decreto Ejecutivo, Decreto No. 30906-H del primero de enero del 2003.
- Resoluciones varias emitidas por la Contraloría General de la República en materia de contratación administrativa, formulación y ejecución presupuestaria.
- Directrices técnicas y metodológicas para la formulación del presupuesto de cada ejercicio económico, emitidas por la Dirección de Presupuesto Nacional del Ministerio de Hacienda.
- Clasificador Presupuestario por Objeto del Gasto, Decreto Ejecutivo No. 31459-H publicado en La Gaceta No. 223 del 19 de noviembre del 2003.



- Ley de Presupuesto del año correspondiente, en cuanto a la estructura del gasto, autorizaciones y normas para ejecutar, contratar y evaluar el presupuesto de cada año.

Con base en lo anterior, lo que se considera la normativa básica para efectos de la administración de los recursos públicos, se ha logrado el cumplimiento de los objetivos y metas a través de la ejecución de las asignaciones presupuestarias contenidas en la Ley de Presupuesto de cada ejercicio económico.

El período que abarca el presente informe contiene una serie de situaciones, que de manera parcial o trascendental han influido en la forma como se gestionaron los recursos, entre lo que cabe mencionar:

1. Vigencia de dos leyes de Administración Financiera, en que la derogatoria de la Ley No. 1279 ya citada, viene a modificar la forma como se ejecutaba el presupuesto, especialmente en cuanto al manejo de los compromisos de años anteriores.
2. Influencia de diez procesos electorarios, en lo que se destaca que a partir del 2002 la modificación al Código Municipal lleva a esta institución a organizar y ejecutar, además de las elecciones nacionales, las municipales, así como la organización de la segunda vuelta de la elección presidencial de 2002 y el referéndum de 2007.
3. Decisiones del Ministerio de Hacienda y de la Asamblea Legislativa en la aprobación de las autorizaciones de gasto definitivas, lo que repercutió, en algunos períodos, en la disminución de los recursos solicitados.

En el siguiente cuadro se muestra el comportamiento del presupuesto institucional durante los ejercicios de 1993 al 2009, para el que se considera la



información del presupuesto aprobado (Ley de presupuesto inicial y sus modificaciones); el presupuesto ejecutado (para lo que se contempla tanto los recursos efectivamente cancelados durante cada año y los compromisos que se generaron en éstos) y la relación entre ambas que representa el nivel de ejecución. Obsérvese como la disposición que varió el manejo de los no devengados afectó sensiblemente el nivel de ejecución desde el año 2002 en adelante.

**CUADRO NO. 1**  
**TRIBUNAL SUPREMO DE ELECCIONES**  
**PRESUPUESTO APROBADO Y PRESUPUESTO EJECUTADO**  
**POR EJERCICIO ECONOMICO**  
 (En millones de colones)

<b>AÑO</b>	<b>PRESUPUESTO APROBADO</b>	<b>PRESUPUESTO EJECUTADO</b>	<b>SALDO</b>	<b>NIVEL DE EJECUCIÓN</b>
1993	1.228.2	1.189.0	39.2	96.81%
1994	1.642.1	1.595.2	46.9	97.14%
1995	1.881.2	1.826.8	54.4	97.11%
1996	2.423.5	2.304.6	118.9	95.09%
1997	3.359.0	3.237.7	121.3	96.38%
1998	3.338.3	3.241.7	96.6	97.10%
1999	4.078.5	3.952.4	126.1	96.91%
2000	4.446.5	4.207.6	238.9	94.62%
2001	6.996.1	6.563.6	432.5	93.81%
2002	8.755.0	7.248.9	1.506.1	82.80%
2003	6.522.9	5.685.1	837.8	87.16%
2004	8.916.3	7.755.1	1.161.2	86.97%
2005	10.560.1	8.845.4	1.714.7	83.76%
2006	16.547.7	13.860.0	2.687.7	83.75%
2007	15.819.8	14.258.1	1.561.7	90.12%
2008 **	16.103.1	14.837.1	1.266.0	92.13%
2009 **	20.837.8	18.531.7	2.306.1	88.93%

\*\* Excluye los recursos previstos para dar efectividad a la Ley N° 8492 "Regulación del Referéndum".

Fuente: Liquidación Definitiva de Egresos de la Contraloría General de la República 1993-2002. Dirección Ejecutiva, Estadística 2003-2009, elaboración propia.

Tal como ya se mencionó, es importante señalar que durante el periodo se presentan niveles de ejecución cuyas cifras son representativas, al ubicarse entre el



97.1% en 1994 y el 82.8% en el 2002. En este sentido la entrada en vigencia de la Ley No. 8131, que trae consigo una nueva metodología de registro y ejecución del gasto, influyó a partir del 2002 en los niveles de ejecución, ubicándose, en algunos años, por debajo del 90% pero siempre superior al 80% citado, los que se consideran aceptables y son similares a los obtenidos por otras instituciones del Gobierno de la República.

Dentro de éstos, y por ser el Tribunal Supremo de Elecciones una institución de servicio, los correspondientes a “sueldos y salarios” o “remuneraciones” muestran una situación de preponderancia respecto de los demás gastos.

Representan principalmente las salidas por concepto de planilla -fija y ocasional- y los gastos relacionados directamente con ésta, tales como aguinaldo, horas extra, gastos de representación y otros como cargas sociales (incluyendo lo correspondiente a la Ley de Protección al Trabajador, vigente a partir del 2000), salario escolar y otros de menor cuantía.

Su evolución ha estado definida por los siguientes elementos:

- Incrementos por costo de vida: el Tribunal, durante el período en análisis, ha mantenido una política salarial que permita a sus funcionarios cubrir como mínimo el índice de inflación acumulado en cada período, buscando con ello resarcir de la mejor forma posible el deterioro del poder adquisitivo de los salarios, siempre dentro de las disponibilidades presupuestarias.
- Actualización del índice salarial institucional: se realizó a partir de 1999, adecuándose a la realidad institucional y la del mercado laboral.

Los gastos corrientes también muestran participación por la ejecución de la



partida de “Servicios” y la de “Materiales y Suministros”.

Los primeros conforman las erogaciones pactadas con personas físicas o jurídicas para la prestación de servicios por contratos de alquiler de edificios y locales, incluyendo las oficinas regionales; alquiler de maquinaria, equipo y mobiliario; pago de servicios públicos; servicio de correos y telecomunicaciones, erogaciones por concepto de información (campañas), gastos de viaje y transporte dentro y fuera del país, seguros, consultorías y los gastos de mantenimiento de equipos y edificios, entre otros, los que se consideran habituales, y que en época electoral se ven acrecentados dadas las necesidades que se manifiestan.

La ejecución en materiales y suministros ha abarcado lo correspondiente a la adquisición de aquellos suministros, artículos y materiales cuyo consumo final, uso en la formación de bienes de capital o en la reparación y mantenimiento de bienes, se ha realizado durante el período en estudio. Entre los más representativos están los gastos por combustibles, productos químicos, textiles y vestuarios, productos de papel y cartón, materiales para la construcción, herramientas y otros. Mención especial merecen los insumos (cabezas de impresión, rollos de cubierta holográfica, plástico para laminado) para los equipos del SICI en la confección de cédulas de identidad así como lo relativo a las Tarjetas de Identidad de Menores (TIM).

En cuanto al rubro de transferencias, la ejecución corresponde en parte a las cargas sociales asociadas al pago de remuneraciones; el pago de prestaciones legales y las asignaciones presupuestarias destinadas a financiar las cuotas ordinarias a instituciones que por la función del TSE y de conformidad con acuerdos o convenios suscritos, se deba otorgar algún pago por membresía, tal es el caso de la cuota al Instituto Internacional de la Democracia y la Asistencia Social



(IDEA) y al Centro de Asesoría y Promoción Electoral (CAPEL) del Instituto Interamericano de Derechos Humanos.

Los gastos de inversión institucionales se encauzaron, durante los primeros años en análisis, a la construcción por etapas de las actuales instalaciones. En 1993 se incorporaron los recursos para la “Primera Etapa del Edificio del Tribunal Supremo de Elecciones” para lo cual, dentro de la estructura programática institucional y para una mejor identificación, se conformó un subprograma presupuestario. En 1994 y 1997 se incluyeron los recursos para iniciar la construcción de la II y III etapa de los inmuebles, lo que conllevó a la presupuestación y ejecución de otras obras menores que complementaron la construcción de los edificios ya citada, tales como el acondicionamiento del Centro de Cómputo, la instalación de los equipos de cómputo del Registro Civil y el pago de reajustes de precios y trabajos extraordinarios. Asimismo se realizó una importante inversión para el equipamiento del nuevo edificio tal como la adquisición de maquinaria y equipo de producción, equipo y mobiliario de oficina, equipo para comunicaciones, equipo educacional, maquinaria estacionaria y equipos de taller, entre otros.

El traslado, en forma gradual, de los funcionarios electorales a las nuevas instalaciones provocó a su vez el reacomodo de aquellas oficinas que aún permanecían en el antiguo edificio del Registro Civil por lo que se realizaron pagos para la readecuación de las instalaciones eléctricas y la restauración del inmueble.

Adicionalmente, se efectuaron desembolsos para la adquisición de los terrenos para la ubicación de las oficinas regionales de Cartago y Heredia y, luego, para la posterior construcción de oficinas, a lo que se suman Corredores y Pococí, en que nos habían donado los lotes, representando dentro del proceso de



regionalización institucional los lugares en donde el TSE mantiene instalaciones propias.

Conforme a la modernización tecnológica se erogaron montos para la adquisición e instalación del equipo para expedir la nueva cédula de identidad, la instalación de las bases de datos civiles y electorales y equipo de trabajo para la expedición de la Tarjeta de Identidad de Menores.

A partir de 2002, con la puesta en ejecución del Plan Estratégico Institucional (PEI) y el Plan Estratégico de Tecnologías de Información (PETI), se conformó todo un proceso de planificación que incluyó, además de las políticas institucionales derivadas de los planes citados, la consolidación de los Planes Operativos Anuales y los Planes Generales de Elecciones -para aquellos años en que se realizó alguno de los procesos electorales- lo que a su vez sirvió de guía en el proceso de asignación de recursos.

De ese año a la fecha, la ejecución presupuestaria, además del cumplimiento de las funciones normales de la institución, se enfocó al cumplimiento de una serie de proyectos entre los que destacan:

- Integración de la comunicación interna.
- Promoción en materia cívica y electoral.
- Desarrollo y fortalecimiento del liderazgo positivo en el TSE.
- Establecer planes para el desarrollo del personal y de capacitación en la institución
- Capacitación en materia cívica y electoral.
- Revisión de procesos para las áreas de atención al público.
- Estandarización de los servicios ofrecidos por las oficinas regionales.



- Revisión de la estructura organizacional.
- Fortalecer la formulación de los planes operativos anuales, su seguimiento y evaluación.
- Mejoramiento de las condiciones actuales de trabajo.
- Fortalecer y ampliar el ámbito de acción de la Oficina de Coordinación de Programas Electorales.
- Elaborar la propuesta de reforma de la legislación que rige al TSE.
- Adecuación del control interno del TSE a la ley y a las normas de la Contraloría General de la República.
- Sensibilizar a funcionarios según PETI y PEI.
- Plan de adquisiciones y gestión de activos de informática.
- Evaluación del sistema integrado de cédula de identidad (SICI).
- Evaluación para la sustitución del computador A-14.
- Estudio de organización, forma, métodos y procedimientos del Departamento de Tecnologías de Información y Comunicaciones.
- Apoyo técnico para el desarrollo e implantación de la solución emergente informática para el traslado del sistema de elecciones.
- Adquisición de las soluciones tecnológicas para la integración de servidores del módulo de búsqueda y concordancia de huellas dactilares del SICI y la adquisición e integración de estaciones de captura del SICI.
- Solución alterna para la continuidad del negocio para los procesos civil y electoral del TSE.
- Modernización Tecnológica del TSE:
  - Subproyecto Preparación plataforma de hardware y software.
  - Subproyecto Capacitación tecnológica.
  - Subproyecto Preparación de la red de la plataforma tecnológica.
  - Subproyecto Preparación de la seguridad de la plataforma tecnológica.
  - Subproyecto Rediseño de los sistemas civil, electoral y elecciones.



Muchos de éstos han concluido satisfactoriamente y otros se encuentran aún en proceso de ejecución para ser finiquitados antes y durante el desarrollo del actual plan estratégico 2008-2012.

Desde el 2007 la administración de los recursos financieros se realiza en dos vías al separar el gasto en dos subprogramas presupuestarios que identifican la asignación de recursos y los esfuerzos que el Tribunal realiza para dar cumplimiento a sus funciones permanentes (gasto de operación) y aquellas del giro propio de la organización y ejecución de los procesos electorales.

A través de la adecuada administración de sus recursos financieros la institución ha llevado adelante, con altos niveles de eficacia, las funciones que en forma permanente le han sido encomendadas por la legislación, brindando a la ciudadanía en forma oportuna y con estándares de calidad cada uno de los servicios que le son requeridos, a la vez que ha enfrentado con total éxito todos y cada uno de los procesos electorales efectuados durante el período en análisis, llevando también a buen término los proyectos definidos en su Plan Estratégico Institucional (PEI) y en su Plan Estratégico de Tecnologías de Información (PETI).



---

## **SUGERENCIAS Y OBSERVACIONES**

---

Estas han quedado consignadas en cada uno de los apartes de este informe.



---

## **CUMPLIMIENTO DE DISPOSICIONES DE LA AUDITORÍA INTERNA**

---

Las recomendaciones emitidas por la Auditoría Interna han sido analizadas acatándolas cuando ha sido procedente. Sin embargo, en las oportunidades en que se consideró que no era factible así se ha externado, debidamente fundamentado.

Se elaboró un análisis FODA a la Auditoría Interna a solicitud del Tribunal que incluyó un taller para el conocimiento de las normas emitidas por la Contraloría General de la República, con el fin de valorar los niveles de comunicación, coordinación y colaboración de esa Auditoría con respecto a la administración activa. Producto de este análisis se elaboró un informe con las recomendaciones del caso como fueron: mejorar la comunicación entre jefaturas y usuarios de los servicios de la Auditoría, entre otros.

Al momento de mi retiro, no existen disposiciones de entes fiscalizadores sin atender.