



INFORME FIN DE GESTIÓN 2010-2019

DICIEMBRE 2019

Lic. José Francisco Rodríguez Siles
DIRECTOR EJECUTIVO
TRIBUNAL SUPREMO DE ELECCIONES

CONTENIDO

EPÍTOME	4
1. PROLEGÓMENO.	7
2. RESULTADOS DE LA GESTIÓN	7
2.1 Labor sustantiva de la Dirección Ejecutiva.	8
2.1.1 Descripción de la Unidad.	8
2.1.1.1 Objetivo, misión, visión y valores.	8
2.1.1.2 Marco Jurídico	9
2.1.1.3 Estructura interna.	12
2.1.2 Descripción del cargo de Jefatura.	13
2.1.2.1 Naturaleza del trabajo.	13
2.1.2.2 Tareas.	14
2.1.2.3 Condiciones organizacionales y ambientales.	17
2.1.2.4 Requisitos.	19
2.1.2.5 Capacitación.	19
2.2 Cambios relevantes en el entorno y otros asuntos de la realidad nacional.	19
2.2.1 Aspectos normativos.	20
2.2.2 Aspectos de la Economía.	25
2.2.3 Otras consideraciones relevantes del entorno y la realidad nacional.	30
2.3 Principales logros alcanzados durante la gestión.	32
2.3.1 Planificación Estratégica.	32
2.3.1.1 PEI 2008-2013.	32
2.3.1.2 PEI 2014-2018.	33
2.3.1.3 PEI 2019-2024.	39
2.3.2 Planificación Operativa.	41
2.3.2.1 Plan Operativo Institucional (POI)	41
2.3.2.2 Plan Operativo Anual (POA)	42
2.3.3 Estadística.	43
2.3.3.1 Publicaciones.	43

2.3.3.2 Asesorías.....	45
2.3.3.3 Colaboración interinstitucional, interdisciplinaria y atención de consultas.....	47
2.3.4 Modelo de Arquitectura de la Información (MAI).	48
2.3.5 Ejecución presupuestaria.	49
2.3.6 Análisis administrativo.	56
2.3.7 Adquisición de bienes y servicios, fiscalización contractual.	57
2.3.8 Unidad de Género.	58
2.3.9 Gestión Ambiental.....	62
2.3.10 Asesoría jurídica.	63
2.4 Autoevaluación del Sistema de Control Interno (SCI) del TSE y acciones emprendidas para su perfeccionamiento y evaluación.....	64
2.5 Estado de los proyectos más relevantes desarrollados durante la gestión.....	73
2.6 Administración de recursos financieros y humanos asignados a la Dirección Ejecutiva	74
2.7 Disposiciones giradas por la Contraloría General de la República (CGR)	75
2.8 Disposiciones o recomendaciones giradas por algún órgano de control externo	75
2.9 Recomendaciones formuladas por la Auditoría Interna del TSE	75
2.10 Observaciones sobre otros asuntos de actualidad que la Dirección Ejecutiva enfrenta o debería aprovechar	79
2.11 Sugerencias.....	79
3. DETALLE DEL INVENTARIO DE ACTIVOS.....	80

ÍNDICE DE FIGURAS

Diagrama 1. Organigrama suplementario de la Dirección Ejecutiva.....	13
Gráfico 1. Variación acumulada del IPC. 2010-2018.....	27
Gráfico 2. Tasa de variación anual del PIB. 2010-2018.....	27
Gráfico 3. Tipo de cambio compra y venta del dólar. 2010-2018	28
Gráfico 4. Tasa Básica Pasiva. 2010-2018	29
Imagen 1. Análisis POA 2020. Línea de tiempo.....	42
Gráfico 5. Resumen Autoevaluación CI Sede Central. Años 2010 y 2015	65
Gráfico 6. Grado de Madurez del SCI. Oficinas Regionales. 2015	65

ÍNDICE DE CUADROS Y TABLAS

Cuadro 1. Cambios normativos internos. 2010-2019	23
Cuadro 2. Plan Estratégico Institucional 2008-2013.....	32
Cuadro 3. Plan Estratégico Institucional 2014-2018. Registro de indicadores.....	34
Cuadro 4. Plan Estratégico Institucional 2019-2024.....	40
Cuadro 5. Publicaciones digitales estadísticas en sitio web. 2010-2019	44
Cuadro 6. Información incluida en publicaciones estadísticas. 2010-2019.....	45
Cuadro 7. Asesorías en materia estadística. 2010-2019	45
Cuadro 8. Situación financiera del TSE. Año 2010 al 31/12/2010.....	51
Cuadro 9. Situación financiera del TSE. Año 2011 al 31/12/2011.....	52
Cuadro 10. Situación financiera del TSE. Año 2012 al 31/12/2012	52
Cuadro 11. Situación financiera del TSE. Año 2013 al 31/12/2013	53
Cuadro 12. Situación financiera del TSE. Año 2014 al 31/12/2014	53
Cuadro 13. Situación financiera del TSE por gasto devengado. Año 2015 al 31/12/2015.....	54
Cuadro 14. Situación financiera del TSE por gasto devengado. Año 2016 al 31/12/2016.....	54
Cuadro 15. Situación financiera del TSE por gasto devengado. Año 2017 al 31/12/2017	55
Cuadro 16. Situación financiera del TSE por gasto devengado. Año 2018 al 31/12/2018.....	55
Cuadro 17. Capacitación y sensibilización en temas de Género. 2010-2019	58
Cuadro 18. Divulgación y publicaciones en temas de Género. 2010-2019	59
Cuadro 19. Resoluciones confeccionadas. 2013-2019.....	63
Tabla 1. Autoevaluación de Control Interno. Año 2015.....	67
Cuadro 20. SCI Actividades de Capacitación en Modalidad Virtual. 2014-2019	70
Cuadro 21. Control Interno. Foros interinstitucionales. 2011-2016	71
Cuadro 22. Estado de proyectos a octubre 2019.....	73
Tabla 2. Estado de ICI generados por la Auditoría Interna. 2013-2019	75
Cuadro 23. Inventario de activos asignados al Director Ejecutivo.....	81

EPÍTOME

Este informe de término de gestión contiene las principales acciones y resultados obtenidos durante mi labor como Director Ejecutivo del Tribunal Supremo de Elecciones (TSE) que corresponde al período del 1.º de mayo de 2010 hasta el 31 de diciembre de 2019. Lo anterior conforme a la imperativa y necesaria transparencia que obliga la función pública, dando cumplimiento de esta manera con lo establecido en el inciso e) del artículo 12 de la Ley General de Control Interno n.º 8292 del 31 de julio de 2012, así como en la Resolución n.º R-CO-61 del 24 de junio de 2005, publicada en La Gaceta n.º 131 del 7 de julio de 2005 -mediante la que se emitieron las “Directrices que deben observar los funcionarios obligados a presentar el informe final de su gestión, según lo dispuesto en el inciso e) del artículo 12 de la Ley General de Control Interno – D-1-2005-CO-DFOE”-, específicamente en lo relacionado con la rendición de cuentas para el predicho cargo que ocupé, según la designación dispuesta por el Tribunal en el inciso c) del artículo 2 del acta de su sesión ordinaria n.º 31-2010, celebrada el 8 de abril de 2010.

El inicio en el ejercicio de las funciones directivas encomendadas, experimentó cambios significativos en el entorno y en el ambiente institucional que modificaron la gestión administrativa en adelante. Así, el 2 de setiembre de 2009 entra en rigor un nuevo Código Electoral, según Ley n.º 8765 publicada en el Alcance 37 a La Gaceta n.º 171 de misma fecha, a lo que se adiciona la adopción, por parte del Tribunal, de otras disposiciones necesarias para la oportuna y adecuada atención de las funciones que nuestro país exige del órgano electoral, lo que generó que la estructura organizacional evolucionara, dando lugar a nuevas direcciones según la naturaleza de sus competencias, manteniendo y robusteciendo el énfasis en la generación de valor público y la satisfacción de los requerimientos de la sociedad, en observancia de los pronunciamientos normativos, lo que devino en la creación de un Consejo de Directores (CDIR) como foro de coordinación de alto nivel para el apoyo estratégico a la labor del TSE, constituyéndose en un órgano colegiado al que se le encargó la atención y asesoría de asuntos de elevada complejidad,

responsabilidad y exigencia, atinentes a planificación estratégica, de índole administrativa, presupuestaria, de adjudicación contractual, constructivos, entre otros.

La situación económica del país y las decisiones tomadas tanto por las autoridades hacendarias como legislativas, han constituido elementos con incidencia directa en mi función como encargado de subprograma presupuestario, siendo que han conllevado importantes restricciones y una disminución de recursos disponibles que impacta la atención de proyectos institucionales, obligando al replanteo de estrategias, tácticas y actividades, sin obviar que las actuaciones se orientan a una sociedad más exigente y demandante de servicios que agreguen valor público significativo, ofreciendo transparencia desde el marco de Gobierno Abierto y bajo la premisa de la sostenibilidad ambiental.

El contexto descrito, por consiguiente, requirió la orquestación de esfuerzos para la transición hacia nuevas vías que permitieran a la institución atender esas demandas, ajustando los procedimientos y acciones en aras de asumir adecuadamente los nuevos desafíos, incidiendo en la formulación y pautas asociadas a los planes estratégicos y operativos que son dirigidos por la Dirección Ejecutiva y que tienen incidencia en toda la organización.

Cabe señalar que pronunciamientos del TSE y compromisos adquiridos por la Administración devinieron en nuevas responsabilidades para la Dirección Ejecutiva (DE), lo que ha convergido con el reto permanente de fortalecer su gestión ordinaria, vertientes ambas que se constituyen en oportunidades propicias para el robustecimiento y consolidación de los procesos que le son propios.

Por consiguiente, este informe se emite a efectos de dar cuenta de mi labor, considerando el ámbito de acción de esta Dirección Ejecutiva -según lo establecido en el cuerpo normativo que la rige-, lo que se gestiona mediante las áreas y unidades que la conforman, entre ellas la Secretaría General, Área de Planificación Institucional (API),

Área Ejecutiva (AE), Unidad de Control Interno (CI), Unidad de Estadística, Unidad de Género, Unidad de Presupuestación.

Los acápite subsiguientes abordan la labor sustantiva de la unidad administrativa, los cambios fundamentales suscitados en el entorno de la organización, los logros alcanzados durante mi gestión, el estado y acciones en el marco de las autoevaluaciones de control interno y otros pronunciamientos atinentes, estado de los proyectos gestionados, así como observaciones y recomendaciones para fortalecer las labores.

El informe referirá lo conseguido en cuanto a los aspectos relacionados con la asesoría y apoyo que se brinda al Tribunal, así como en lo que corresponde a planificación institucional, información estadística para demanda interna y externa, Banco Institucional de Indicadores, presupuestación, ejecución presupuestaria, estudios administrativos, contratación administrativa y su correspondiente fiscalización, modelado de la arquitectura de la información, análisis técnico legales, mejora de procesos, gestión ambiental, informes y atención de solicitudes de entes hacendarios y legislativos. Aunado a lo anterior, los temas de Derechos Humanos que son abordados por la Unidad de Género, a la que atañe la formulación de acciones orientadas a facilitar condiciones de igualdad y equidad para las mujeres funcionarias, además de coordinar temas relacionados con la no discriminación por orientación sexual e identidad de género.

1. PROLEGÓMENO.

El presente informe responde al mandato constitucional que, en su artículo 11, señala el sometimiento de la Administración Pública a la evaluación de resultados y la rendición de cuentas. La misma tesitura de lo preceptuado en el artículo 12, inciso e) de la Ley General de Control Interno, n.º 8292, así como lo establecido en las “Directrices que deben observar los funcionarios obligados a presentar el informe final de su gestión”, publicadas en La Gaceta N° 131 del 7 de julio del 2005.

Se detalla lo actuado y alcanzado durante mi administración, en el ejercicio del cargo de Director Ejecutivo de este Tribunal, desde el 1.º de mayo de 2010 al 31 de diciembre del 2019, dando cuenta de las labores sustantivas, las principales funciones y las actividades que respaldaron la gestión, el estado de las autoevaluaciones de control interno, así como la situación actual de los proyectos y los resultados conseguidos, sin obviar el planteamiento de algunas observaciones y sugerencias propicias para valorar el fortalecimiento de las funciones desempeñadas.

2. RESULTADOS DE LA GESTIÓN

Durante el periodo de administración que se reporta, desde las competencias de la Dirección Ejecutiva se establecieron estrategias y acciones alineadas con el marco filosófico del TSE - su formulación es conducida por el Área de Planificación Institucional (API)-, como parte de ese compromiso de la organización dirigido al logro de los objetivos institucionales y la necesidad de sustentar los planteamientos del respectivo Plan Estratégico Institucional (PEI) que, para el plazo de interés, correspondió a una buena parte del PEI 2008-2013, la totalidad del PEI 2014-2018, además de la coordinación y construcción del PEI 2019-2024, planes estratégicos en los que se enmarcan los proyectos y procesos prioritarios, bajo un enfoque orientado a las personas usuarias.

Así, bajo ese contexto estratégico, se tiene que las labores de esta Dirección Ejecutiva se apegaron a los objetivos que internamente fueron propuestos, según los

planteamientos y metas formuladas por el personal de las áreas y unidades que la conforman, en atención a los procesos que tiene bajo su responsabilidad.

2.1 Labor sustantiva de la Dirección Ejecutiva.

2.1.1 Descripción de la Unidad.

2.1.1.1 Objetivo, misión, visión y valores.

En los albores del 2000, el Tribunal dispone consolidar en la Dirección Ejecutiva -como dependencia especializada- la oportuna atención de temas de planificación estratégica y operativa, así como lo relativo a la ejecución presupuestaria, control interno y estadística, lo que permitió descargar la agenda del órgano colegiado, según acuerdo tomado en la sesión n.º 30-2000 del 25 de abril de 2000.

Consecuentemente, el objetivo de la Dirección Ejecutiva es asesorar al Tribunal y al Consejo de Directores en materia de planes y políticas generales mediante la emisión de informes técnicos, con el propósito de fortalecer la toma de decisiones de alcance institucional vinculada a la planificación estratégica que incida en la atención de necesidades de la población usuaria.

La misión de la unidad consiste en dirigir la gestión administrativa y presupuestaria institucional, en función de las necesidades de usuarios internos y externos; en tanto que su visión se orienta a ser líderes proactivos en la planificación, dirección, coordinación y ejecución de las actividades administrativas a través de estrategias que permitan mejorar las condiciones necesarias para el desarrollo y control de las actividades propias de la institución.

Los valores de esta Dirección corresponden y están alineados con los valores institucionales, como principios éticos fundamentales que guían su labor: transparencia, honestidad, excelencia, responsabilidad, imparcialidad y liderazgo.

2.1.1.2 Marco Jurídico

El Decreto n.º 20-2006 del TSE, publicado en La Gaceta n.º 7 del 10 de enero de 2007, establece el Reglamento de la Dirección Ejecutiva del Tribunal Supremo de Elecciones, ajustado por el Tribunal en su Decreto n.º 06-2007 publicado en La Gaceta n.º 112 del 12 de junio de 2007. En el Reglamento de cita se aprecia su labor sustantiva y se puntualizan sus atribuciones:

- 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. El jefe hará la solicitud en el respectivo formulario, la Contaduría otorgará el visto bueno en cuanto al contenido económico y la Dirección Ejecutiva resolverá lo que corresponda. El informe mensual será presentado por el Departamento de Recursos Humanos. También le compete a la Dirección valorar el informe que deberá presentar el

jefe respectivo después de finalizado el trabajo extraordinario y hacer las recomendaciones que procedan. En virtud del tipo de labores que se realizan en la Secretaría y en el Archivo del Tribunal, el señor Secretario o Prosecretario del despacho serán quienes autoricen la jornada extraordinaria que se requiera trabajar en dichas unidades administrativas.

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. Cuando corresponda, la oficina respectiva confeccionará los avisos para los concursos de plazas vacantes, esquelos, cambios de horario, licitaciones y otros eventos de similar naturaleza.

i) Aprobar asuetos en virtud de celebrarse los festejos cívicos o religiosos de las diferentes localidades. El Jefe de la Oficina Regional presentará la solicitud de sueto, el Departamento de Recursos Humanos hará el estudio y la Dirección resolverá lo que corresponda.

j) Aprobar, previa solicitud de la Proveeduría, la reparación de bienes en mal estado o la devolución de éstos 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 a gestión de la Unidad de Transportes de Servicios Generales.

l) Aprobar órdenes de pedido internas de Caja Chica, excepto las de carácter electoral.

m) Aprobar solicitudes de pedido. La Proveeduría hará la solicitud, la Dirección Ejecutiva otorgará el visto bueno y la Contaduría seguirá el trámite que corresponda. Las solicitudes por sumas mayores serán aprobadas por el Tribunal.

- 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. La Contaduría verificará el contenido económico y la Dirección Ejecutiva resolverá lo que corresponda.
- p) Aprobar las facturas y las reservas de crédito. La Contaduría presentará a la Dirección Ejecutiva la documentación respectiva para que resuelva lo pertinente.
- q) Recomendar el plan anual de capacitación y aprobar las actividades específicas de esa índole. La Sección de Capacitación propondrá dicho plan y sus actividades, la Contaduría verificará el contenido económico y la Dirección Ejecutiva hará la recomendación respectiva al Tribunal en lo que concierne al plan anual y aprobará las actividades propias de ejecución.
- r) Integrar la Comisión de Presupuesto, elaborar el anteproyecto del mismo 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.

Adicionalmente, el artículo tercero señala que el Tribunal puede delegar en el Director Ejecutivo la suscripción de contratos que se formalicen en documento contractual clausulado con origen en la adjudicación recaída en un procedimiento de licitación abreviada.

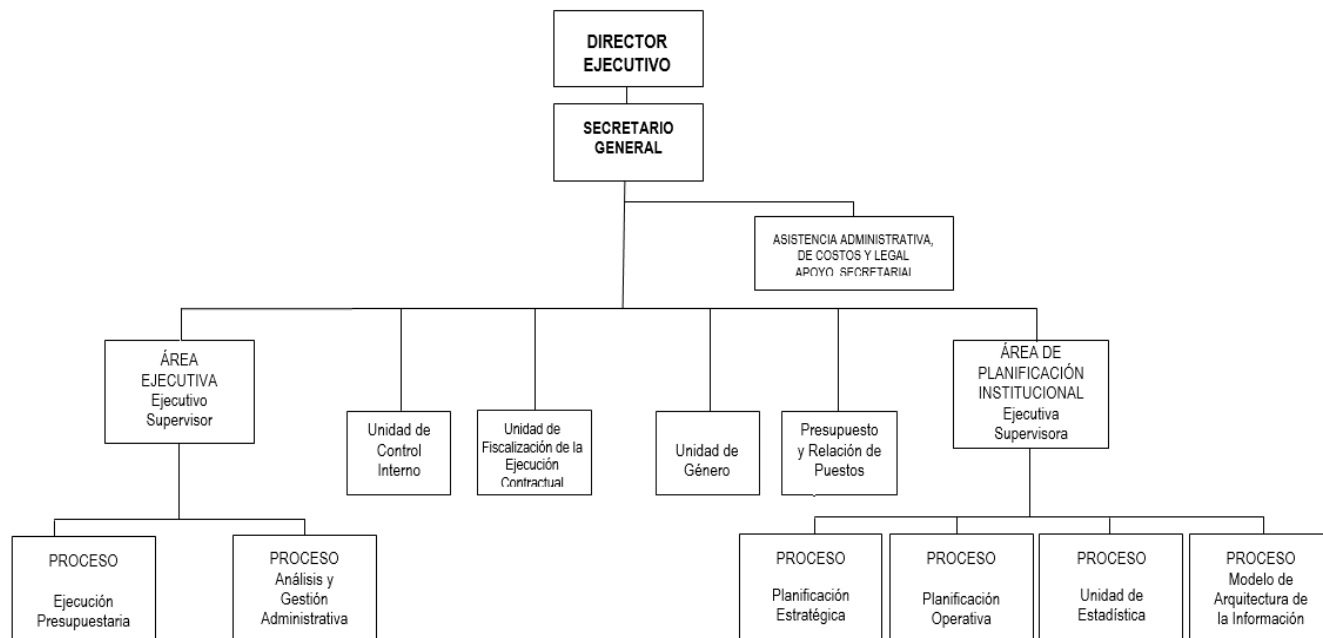
2.1.1.3 Estructura interna.

Desde su conformación, es en la última década cuando esta Dirección ha sido testigo de acontecimientos que han marcado significativamente su desarrollo, con un aumento en la complejidad y volumen de las exigencias derivadas del entorno, lo que implica hitos que han impulsado la evolución de la DE, denotándose no solo una mayor especialización, sino la necesidad de reorganizarse para la atención oportuna de esas demandas.

La estructura que soporta su funcionamiento, incluye al Área de Planificación Institucional que atiende los procesos de planificación estratégica, planificación operativa, estadística, Modelo de Arquitectura de Información (MAI) y demás temas requeridos por la unidad de mando; Área Ejecutiva que administra la ejecución presupuestaria de la institución, así como el análisis y gestión administrativa; Unidad de Control Interno; Unidad de Género; equipos de trabajo para atender los procesos de fiscalización de la ejecución contractual, gestión de adquisiciones y la relación de puestos; además del personal para brindar asistencia administrativa, de costos y legal.

Lo anterior se realiza a partir de la activa participación de personal especializado, equipos de trabajo que suman un total de 74 personas funcionarias.

Diagrama 1. Organigrama suplementario de la Dirección Ejecutiva



Fuente: Dirección Ejecutiva. Área de Planificación Institucional.

2.1.2 Descripción del cargo de Jefatura.

La naturaleza del hacer como Director Ejecutivo, de acuerdo con el manual descriptivo correspondiente, señala la planeación, dirección, coordinación y supervisión de labores profesionales, técnicas y administrativas de gran dificultad en la Dirección Ejecutiva, en las cuales debí aplicar los principios teóricos y prácticos de mi profesión. Específicamente, me ha correspondido ejecutar tareas que requieren planear, dirigir, coordinar y supervisar las funciones asignadas a la Dirección Ejecutiva.

De acuerdo con la literalidad del Manual descriptivo de clases de puestos del TSE, el correspondiente a Director Ejecutivo, señala:

2.1.2.1 Naturaleza del trabajo.

Planeación, dirección, coordinación y supervisión de labores profesionales, técnicas y administrativas de gran dificultad en la Dirección Ejecutiva, en las cuales debe aplicar los

principios teóricos y prácticos de una profesión adquirida en una institución de educación superior.

2.1.2.2 Tareas.

1. Planear, dirigir, coordinar y supervisar la ejecución de las funciones administrativas institucionales.
2. Velar porque las unidades administrativas que dependen de la Dirección Ejecutiva cumplan adecuadamente los requerimientos institucionales.
3. Proponer a la Presidencia y los miembros del Tribunal las políticas, planes y programas de trabajo a ejecutar por la Dirección Ejecutiva, evaluar resultados y recomendar los cambios necesarios.
4. Planear, coordinar, supervisar y evaluar el desarrollo de proyectos e investigaciones especializadas concernientes a las diferentes unidades administrativas de la Dirección Ejecutiva.
5. Velar porque las políticas emitidas por el Tribunal se cumplan integralmente.
6. Efectuar y dirigir estudios e investigaciones administrativas para mantener actualizada la estructura organizacional, el plan estratégico institucional y los planes operativos anuales.
7. Integrar o presidir comisiones institucionales designadas por la Presidencia y miembros del Tribunal.
8. Analizar y promover el mejoramiento de la información estadística y dirigir las publicaciones pertinentes para una adecuada divulgación tanto de las funciones que lleva a cabo la institución como del resultado del proceso electoral.
9. Coordinar la Comisión de Presupuesto, elaborar el anteproyecto y evaluar sus modificaciones para someterlas a la aprobación del superior.

10. Aprobar solicitudes de pedido hasta el monto autorizado para realizar contrataciones directas con el fin de separar los recursos como requisito previo a los trámites de contratación.
11. Aprobar los acuerdos de pago para su publicación en el periódico oficial La Gaceta y las reservas de crédito para la separación de los recursos presupuestarios respectivos.
12. Supervisar, controlar y autorizar el uso de las instalaciones del Tribunal Supremo de Elecciones para actividades especiales o extraordinarias y las previstas en los reglamentos.
13. Aprobar todo tipo de publicaciones institucionales para la divulgación de los asuntos que correspondan a la subpartida presupuestaria.
14. Recomendar el plan anual de capacitación institucional y aprobar las actividades específicas de esa índole.
15. Aprobar solicitudes de jornada extraordinaria, publicaciones, asuetos para las Oficinas Regionales, reparación de bienes, ajustes de inventario de combustibles, órdenes de pedido, gastos de viaje, acuerdos de pago, facturas de gobierno y reservas de crédito, entre otros.
16. Firmar los cheques de caja chica para el pago de los gastos que corresponden a esa cuenta a petición del Departamento de Contaduría y mediante la aplicación del reglamento respectivo.
17. Mantener controles sobre los diferentes trabajos y velar porque éstos se cumplan de acuerdo con los programas, fechas y plazos establecidos.
18. Dirigir por medio de la Unidad de Control Interno la identificación y actualización de los procedimientos de trabajo, análisis de racionalidad y su valoración en el ámbito institucional.

19. Establecer, mantener, perfeccionar y evaluar el sistema de control interno de la Dirección Ejecutiva.
20. Redactar y firmar resoluciones de carácter administrativo y disciplinario.
21. Instruir a sus colaboradores sobre asuntos técnicos relacionados con los procedimientos a aplicar.
22. Custodiar los activos y documentos asignados a la Dirección Ejecutiva y velar por el normal funcionamiento de los sistemas de seguridad.
23. Redactar y revisar diversos documentos que surgen como consecuencia de las actividades que realiza.
24. Atender y resolver consultas personal y telefónicamente que le presentan personas usuarias internas o externas relacionadas con la actividad del puesto.
25. Asistir a reuniones con la Presidencia, miembros del Tribunal y personal colaborador con el fin de coordinar actividades, mejorar métodos, procedimientos de trabajo, analizar y resolver problemas que se presenten en la ejecución de las labores y proponer cambios, ajustes y soluciones diversas.
26. Elaborar informes de las labores realizadas según lo establezca la Presidencia del Tribunal.
27. Rendir informe de fin de gestión a las instancias respectivas según lo dispuesto en la normativa vigente.
28. Realizar las labores administrativas que se derivan de su función.
29. Cumplir con las demás obligaciones y atribuciones que las leyes y los acuerdos del Tribunal le impongan.
30. Ejecutar otras tareas propias del puesto.

2.1.2.3 Condiciones organizacionales y ambientales.

1. Supervisión recibida: Trabaja con gran independencia, siguiendo la política de la institución aplicable a su campo de actividad y a la legislación que define y regula las actividades de la Dirección Ejecutiva. La labor es evaluada mediante el cumplimiento de los objetivos y el aporte que brinda a la institución, lo que le obliga a suministrar a la Presidencia y miembros del Tribunal información profesional para la toma de decisiones.
2. Supervisión ejercida: Le corresponde planear, dirigir, coordinar, y supervisar el trabajo a personal profesional, técnico y administrativo, por lo que es responsable de su eficaz y eficiente cumplimiento.
3. Responsabilidad: Es responsable porque las estrategias, políticas, planes, proyectos y procesos de la Dirección Ejecutiva estén alineados a la Visión, Misión y Valores contemplados en el Plan Estratégico del Tribunal Supremo de Elecciones. El puesto impone responsabilidades directas por la toma de decisiones, por cuanto éstas inciden en el correcto desarrollo de las acciones institucionales, tanto a nivel estratégico como operacional.

La actividad origina relaciones directas y constantes con la Presidencia y miembros del Tribunal, personal de la institución, altos jerarcas de la función pública, personal de organismos nacionales e internacionales, entidades privadas, nacionales y extranjeras y público en general, lo que obliga a que éstas se realicen con profesionalismo, cortesía y discreción.

Es responsable por el adecuado empleo y mantenimiento del equipo y los materiales institucionales adquiridos para el cumplimiento de las actividades.

4. Condiciones de trabajo: Debe recibir la inducción y la capacitación necesaria para el desempeño adecuado del puesto. Le puede corresponder fungir como órgano fiscalizador de la adquisición de bienes o servicios, cuando la administración le designe.

Trasladarse a diferentes lugares dentro y fuera del país. Trabajar después de la jornada laboral, cuando las circunstancias lo exijan.

5. Consecuencia del error: Los posibles errores cometidos podrían ocasionar obstáculos en el cumplimiento de la misión, visión, aplicación de los lineamientos estratégicos, pérdidas económicas, distorsiones en la imagen de la Institución, por lo que las actividades deben ser realizadas con profesionalismo, cuidado y precisión.
6. Características especiales: Actitud para observar discreción con respecto a los asuntos que se le encomienden, disposición positiva de servicio, buen trato para relacionarse con la Presidencia y miembros del Tribunal, personal de la institución y público en general, perseverante ante los problemas y tareas asignadas, ecuanimidad ante cualquier situación, proactivo la mayor parte del tiempo laboral, crear ideas nuevas y ponerlas en práctica. Excelente presentación personal - acorde con la naturaleza de las funciones que realiza-.

Habilidad analítica, gerencial, trabajo en equipo, manejo de la información y la documentación, dar aportes positivos al desarrollo de las labores, estructurar y planear su trabajo. Para comprender y resolver problemas gerenciales, facilidad para expresar las ideas de manera escrita y oral, así como comprender las ideas expuestas, destreza para organizar y dirigir el trabajo de sus colaboradores. Capacidad para resolver individualmente las situaciones imprevistas relacionadas con el cargo, incorporarse rápidamente a actividades originadas por nuevas exigencias e influenciar positivamente sobre las acciones de otras personas.

Conocimiento en los distintos procesos administrativos y técnicos, del marco filosófico institucional (Misión, Visión y Valores), de la normativa aplicable al Tribunal Supremo de Elecciones relacionada con el puesto y de las labores que ejecuta. Conocimiento y disponibilidad para participar en los procesos electorales.

2.1.2.4 Requisitos.

1. Licenciatura en Administración, Derecho o Ciencias Políticas.
2. Nueve años de experiencia, de los cuales cinco años deben ser en la ejecución de labores profesionales relacionadas con el puesto y cuatro años en supervisión de labores profesionales relacionadas con el puesto.
3. Incorporación al colegio profesional respectivo.

2.1.2.5 Capacitación.

El manual indica que es preferible poseer capacitación en:

1. Gerencia General
2. Normativa aplicable al Tribunal Supremo de Elecciones relacionada con el puesto.
3. Paquetes computacionales
4. Relaciones Humanas

2.2 Cambios relevantes en el entorno y otros asuntos de la realidad nacional.

La gestión de las funciones administrativas que son competencia de la Dirección Ejecutiva, se ve constantemente afectada por las condiciones y cambios suscitados en el entorno de la institución. En ese sentido, las decisiones de otros poderes del Estado, la compleja y demandante dinámica social, las necesidades ambientales y la acelerada evolución tecnológica, constituyen una realidad que incide directamente en las posibilidades y las vías para el abordaje de los temas fundamentales a la luz de un enfoque orientado a resultados y la generación de valor público como respuesta del Estado a los problemas relevantes de la población en el marco del desarrollo sostenible, la oferta de bienes y servicios eficientes, de calidad e inclusivos, tendiente a la promoción de oportunidades para todas las personas en un contexto democrático.

Debe mencionarse que, en el período que se reporta, se sigue experimentando la práctica de compeler a los entes públicos con disposiciones y emplazamientos en plazos perentorios, incluso anteponiéndolas a las prelacións definidas por la Administración, lo que afecta las funciones principales de la unidad organizativa, considerando que, inclusive, no se cuenta con la dación de recursos necesarios para su ordenada, racional y eficiente atención.

A lo anteriormente citado, se adicionan las solicitudes de diversa índole incoadas por entidades rectoras que, sin embargo, pueden resultar inviables debido al estado de las finanzas públicas, el cual restringe el crecimiento presupuestario y reduce significativamente las inversiones y la cartera de proyectos que se pueden acometer estratégicamente en el largo plazo y de manera sostenible.

2.2.1 Aspectos normativos.

La institución experimentó una serie de cambios en los ámbitos legal y estructural que han impactado su desarrollo organizativo. En tal tesitura, por su repercusión debe destacarse la promulgación del Código Electoral el 19 de agosto de 2009, publicado el 2 de setiembre del mismo año en el Alcance n.º 37 de la Gaceta n.º 171.

La entrada en vigencia de ese nuevo Código Electoral, dio paso a la creación de direcciones especializadas como la Dirección General del Registro Electoral y Financiamiento de Partidos Políticos (DGRE) considerando lo dispuesto en los artículos 27 y 28, y lo acordado por el Tribunal en su sesión ordinaria n.º 89-2009 del 8 de setiembre de 2009; así como del Instituto de Formación y Estudios en Democracia (IFED) según artículo 309 de dicho Código y lo preceptuado en la sesión ordinaria n.º 045-2010 celebrada por el Tribunal el 25 de mayo de 2010 y comunicado mediante oficio n.º STSE-1332-2010.

Aunado a lo anterior, posteriormente se establece la Dirección General de Estratégica Tecnológica (DGET) según acta de la Sesión Ordinaria n.º 38-2011 en su artículo cuarto, inciso d) del 26 de abril de 2011.

El surgimiento de esas tres dependencias, con rango de direcciones institucionales, dieron paso a modificaciones en la estructura y, particularmente, en las necesidades de recursos que fueron planteadas mediante sus planes operativos anuales, a efectos de asegurar el alcance de sus cometidos y la atención de las demandas sociales. Por consiguiente, surgieron nuevas áreas funcionales en cada dirección, lo que conllevó aumento en los contenidos presupuestarios que permitiera cubrir los rubros asociados a las necesidades específicas de un recurso humano especializado, incluyendo el acondicionamiento y dación de espacio físico, mobiliario y equipo, tecnología y capacitaciones.

Producto de las atribuciones conferidas en el Código Electoral y las disposiciones del Tribunal, se evidencian nuevas competencias y la necesidad de realizar ajustes funcionales en procesos, procedimientos y estructura, guiados por una ineludible coordinación entre Directores para la correcta y ágil atención de asuntos administrativos y estratégicos complejos, a partir de lo que, en uso de la independencia constitucional que tienen estos organismos electorales para el efectivo, oportuno y adecuado cumplimiento de sus labores, se dispone la creación de un cuerpo colegiado denominado Consejo de Directores (CDIR), con representación de las personas a cargo de cada una de las Direcciones institucionales: Secretaría General del Tribunal, Dirección General del Registro Civil, Dirección Ejecutiva, Dirección General del Registro Electoral y de Financiamiento de Partidos Políticos, Dirección General del Instituto de Formación y Estudios en Democracia y Dirección General de Estrategia Tecnológica, conforme al Decreto n.º 03-2014 del Tribunal, publicado en el Diario Oficial La Gaceta n.º 95 de fecha 20 de mayo de 2014. En dicho acto, se suprimen las hasta entonces Comisiones institucionales de Presupuesto, Construcciones y Adjudicaciones, así como el Comité Ejecutivo del Plan Estratégico Institucional, que son sustituidas por el Consejo.

Lo descrito también requirió la identificación de nuevos procesos y sus vinculaciones, procedimientos, indicadores, establecimiento de metas en el corto y largo plazo, todas labores que la Dirección Ejecutiva coordina.

De igual manera, en esos años se creó la Unidad de Género mediante acuerdo tomado en la sesión ordinaria n.º 112-2009 del 6 de noviembre de 2009, la cual inicia sus labores a partir del 1.º de julio de 2010, como parte de la estructura de la Dirección Ejecutiva conforme se indica en el inciso c) del artículo tercero correspondiente al acta de la sesión ordinaria n.º 49-2010 del 3 de junio de 2010.

Otra normativa con impacto en las labores de esta Dirección, incluye la promulgación de la Ley n.º 9343 o Ley de Reforma Procesal Laboral (2015) que norma hacia una disminución de tiempos de resolución en los tribunales de trabajo;

Ahora bien, el marco filosófico del TSE -como marco orientador-, ha permitido alinear todos los esfuerzos institucionales hacia el logro de los objetivos comunes. Al respecto, se tiene que su misión se encuentra legitimada constitucionalmente y por el Código Electoral, a la vez que su visión impulsa las acciones necesarias hacia el fortalecimiento de las funciones que le son propias. Lo anterior ha permitido un encuadre óptimo para generar y establecer políticas más robustas orientadas al respeto de los derechos humanos de todas las personas, evitando cualquier forma de discriminación, además de un compromiso con los esfuerzos nacionales hacia la adecuada gestión ambiental y la búsqueda de mejora continua en los procesos y productos, incluyendo la puesta en marcha de un sistema de gestión de la calidad que actualmente está siendo valorado.

Cuadro 1. Cambios normativos internos. 2010-2019

Asunto	Tipo	Sesión TSE
Reforma del artículo 11 de las "Regulaciones para Gastos de Viaje y de Transporte dentro del país del Tribunal Supremo de Elecciones", decreto n.º 08-2004 del 09 de noviembre de 2004	Decreto	007-2010
Reforma el inciso g) del artículo 2 del "Reglamento Autónomo de Servicios del Tribunal Supremo de Elecciones", decreto n.º 03-1996	Decreto	33-2010
Modificación al Instructivo para el trámite de Recargo de Funciones	Instructivo	41-2010
Manual de procedimientos para la selección y eliminación de documentos	Manual	44-2010
Reforma al artículo 44 del Reglamento a la Ley de salarios y régimen de méritos del Tribunal Supremo de Elecciones y Registro Civil.	Decreto	008-2011
Reforma al inciso ñ, del artículo 12 del Reglamento para el uso de vehículos propiedad del Tribunal Supremo de Elecciones y Registro Civil	Decreto	41-2011
Reforma a los incisos t. del artículo 5, c., d. y e. del artículo 55 y al artículo 45 y supresión del inciso d. del artículo 7, todos del Reglamento a la Ley de salarios y régimen de méritos del Tribunal Supremo de Elecciones y del Registro Civil.	Decreto	54-2011
Reforma al inciso e) del artículo 3 del Reglamento a la Ley de salarios y régimen de méritos del Tribunal Supremo de Elecciones y del Registro Civil	Decreto	100-2011
Reglamento para regular el proceso de planificación, adquisición y el uso de los equipos de cómputo y programas informáticos	Decreto	007-2012
Reforma a los artículos 55 y 58 del Reglamento autónomo de servicios del Tribunal Supremo de Elecciones	Decreto	27-2012
Reforma a los artículos 2, 3, 5, 6, 8, 10, 11, 12, 13, 17 y 19 del Reglamento para el uso de las áreas de estacionamiento del Tribunal Supremo de Elecciones.	Decreto	32-2012
Reforma a los artículos 4, 5, 11 y 12 del Reglamento del régimen de disponibilidad en el Tribunal Supremo de Elecciones	Decreto	40-2012
Reforma a los artículos 5, 8, 9 y 10 del reglamento sobre la rendición de cauciones en favor del Tribunal Supremo de Elecciones.	Decreto	53-2012
Reforma al artículo 1 del Reglamento sobre el Reconocimiento de un incentivo por peligrosidad para los funcionarios de la oficina de Seguridad Integral del Tribunal Supremo De Elecciones.	Decreto	100-2012
Reglamento de la Dirección General de Estrategia Tecnológica.	Decreto	14-2013
Reglamento sobre el pago de viáticos por excepción en procesos electorales y consultivos.	Decreto	111-2013
Reglamento de funcionamiento del Consejo Estratégico de Comunicación del TSE.	Decreto	111-2013
Reglamento para la aplicación del artículo 25 del Código Electoral; fondo general de elecciones.	Decreto	118-2013
Reglamento del Consejo de Directores del Tribunal Supremo de Elecciones.	Decreto	56-2014
Reforma al artículo 6 del Reglamento de funcionamiento del Consejo Estratégico de Comunicación del TSE.	Decreto	69-2014

Asunto	Tipo	Sesión TSE
Reforma del artículo 11 del Reglamento Autónomo de Servicios del Tribunal Supremo de Elecciones.	Decreto	014-2015
Reforma del artículo 27 del Reglamento Autónomo de Servicios del Tribunal Supremo de Elecciones.	Decreto	22-2015
Reforma del artículo 8 del Reglamento Autónomo de Servicios del Tribunal Supremo de Elecciones.	Decreto	25-2015
Modificación al Instructivo para el trámite de recargo de funciones	Instructivo	51-2015
Reforma del artículo 28 del Reglamento Autónomo de Servicios del Tribunal Supremo de Elecciones.	Decreto	91-2015
Reforma del artículo 55 del Reglamento Autónomo de Servicios del Tribunal Supremo de Elecciones.	Decreto	94-2015
Directriz dirigida a las personas funcionarias del tribunal supremo de elecciones, mediante la cual se establece el procedimiento a seguir para estudios administrativos integrales.	Directriz	95-2015
Adición de un artículo 36 bis al Reglamento a la Ley de salarios y régimen de méritos del Tribunal Supremo de Elecciones y del Registro Civil.	Decreto	40-2016
Reforma Directrices que deben observar los funcionarios del TSE obligados a presentar Informe final de gestión	Directriz	48-2016
Reforma al artículo 40 del Reglamento a la Ley de salarios y régimen de méritos del Tribunal Supremo de Elecciones y del registro civil.	Decreto	56-2016
Reforma el artículo tercero; incisos uno y dos del artículo cuarto y los incisos tres, cinco (párrafo primero), seis y ocho, estos últimos del artículo quinto del Instructivo de fiscalización contractual del Tribunal Supremo de Elecciones. De igual manera, adiciónese un artículo sexto a dicho instructivo, corriéndose la numeración respectiva.	Instructivo	66-2016
Reforma al artículo 32 inciso b) del reglamento autónomo de servicios del Tribunal Supremo de Elecciones.	Decreto	66-2016
Reforma a los artículos 69, 70, 71, 72, 73 y 75 del Reglamento autónomo de servicios del Tribunal Supremo de Elecciones.	Decreto	83-2016
Reforma a los artículos 41 y 44 del Reglamento a la Ley de salarios y régimen de méritos del Tribunal Supremo de Elecciones y del Registro Civil.	Decreto	114-2016
Adición de un inciso f) del artículo 3 y reforma al artículo 26 del Reglamento autónomo de servicios del Tribunal Supremo de Elecciones.	Decreto	114-2016
Adición de un artículo 55 bis y reforma a los artículos 55 y 58 inciso d) del Reglamento autónomo de servicios del Tribunal Supremo de Elecciones.	Decreto	116-2016
Reglamento de la unidad de fiscalización de la ejecución contractual del tribunal supremo de elecciones.	Decreto	23-2017
Reforma de los artículos 31 y 33 del Reglamento autónomo de servicios del Tribunal Supremo de Elecciones.	Decreto	58-2017
Instructivo sobre uso de la tarjeta electrónica de compra de combustible.	Instructivo	88-2017

Asunto	Tipo	Sesión TSE
Reforma al artículo 10 del Reglamento sobre la rendición de cauciones en favor del Tribunal Supremo de Elecciones.	Decreto	007-2018
Instructivo para la aplicación de la jornada laboral acumulativa voluntaria en el TSE.	Instructivo	58-2018
Instructivo para la aplicación del trabajo remoto no habitual por objetivos.	Instructivo	58-2018
Lineamientos para regular la recepción y tramitación de peticiones puras y simples ante en el Tribunal Supremo de Elecciones.	Instructivo	60-2018
Reglamento de salario único del Tribunal Supremo de Elecciones y Del Registro Civil.	Decreto	78-2018
Reforma de los artículos 57, 58 párrafo primero e incisos b) y c), 60, 61, 62, 63, 64, 65, 66, 67 y 68 del Reglamento Autónomo de Servicios del Tribunal Supremo de Elecciones.	Decreto	008-2019
Reforma a los artículos 3, 6, 8, 12, 14 y 15 y adición de un artículo 14 bis al Reglamento para regular el acceso al beneficio de servicio de cuido y desarrollo integral infantil a los hijos e hijas de personas funcionarias del Tribunal Supremo de Elecciones.	Decreto	41-2019
Reforma del artículo 11 de las "Regulaciones para Gastos de Viaje y de Transporte dentro del país del Tribunal Supremo de Elecciones", decreto n.º 08-2004 del 09 de noviembre de 2004	Decreto	007-2010
Reforma el inciso g) del artículo 2 del "Reglamento Autónomo de Servicios del Tribunal Supremo de Elecciones", decreto n.º 03-1996	Decreto	33-2010
Modificación al Instructivo para el trámite de Recargo de Funciones	Instructivo	41-2010
Manual de procedimientos para la selección y eliminación de documentos	Manual	44-2010
Reforma al artículo 44 del Reglamento a la Ley de salarios y régimen de méritos del Tribunal Supremo de Elecciones y Registro Civil.	Decreto	008-2011

Fuente: IFED. Jurisprudencia y normativa del TSE.

2.2.2 Aspectos de la Economía.

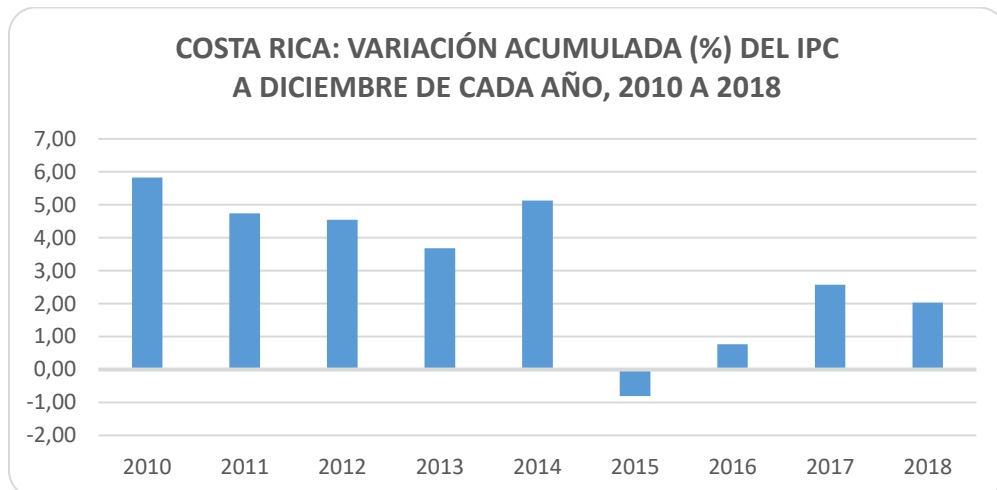
La economía nacional ha afrontado una difícil situación fiscal, que se profundiza con las limitadas posibilidades de financiamiento interno y con un contexto externo poco favorable, lo que ha impactado fuertemente los presupuestos de las instituciones, reduciendo significativamente los recursos disponibles y, por ende, la posibilidad de acometer nuevos proyectos de interés para el TSE, con incidencia negativa en la delimitación de alcances y en su sostenibilidad, lo que resulta en su postergación o en la imposibilidad de asumirlos.

En ese sentido, si bien la Constitución Política protege el presupuesto electoral, no sucede lo mismo con el ordinario, circunstancia que lo expone a recortes presupuestarios que se han ido convirtiendo en tendencia, lo que incide negativamente en la ejecución de proyectos sustantivos para mejorar la gestión integral y el servicio al público.

Un breve repaso del comportamiento del país para el lapso 2010-2018, de acuerdo con los datos del Banco Central de Costa Rica (BCCR), permite observar gráficamente lo que sigue en cuanto a la variación acumulada porcentual del Índice de Precios al Consumidor (IPC), la tasa de variación anual del Producto Interno Bruto (PIB), Tipo de Cambio (TC) de compra y venta del dólar –datos a diciembre de cada año para estos tres indicadores- y promedio de la Tasa Básica Pasiva (TBP) a mayo de cada año.

Valga mencionar que en lo tocante al Índice de Precios al Consumidor (IPC), conviene considerar que si bien el BCCR indica en su sitio web que *El INEC actualizó la base del IPC en julio 2015. Para evitar la ruptura en la continuidad de las series, el nivel de este indicador se “enlazó”, de julio 2015 hacia atrás, con las variaciones registradas por el nivel general del IPC con las bases anteriores*, por lo que, si bien se presenta lo propio al lapso de mi gestión, no se comparan datos de todo ese período 2010 a 2018, debido a que como se muestra en el gráfico hay una evidente incidencia del cambio metodológico en el comportamiento de las cifras.

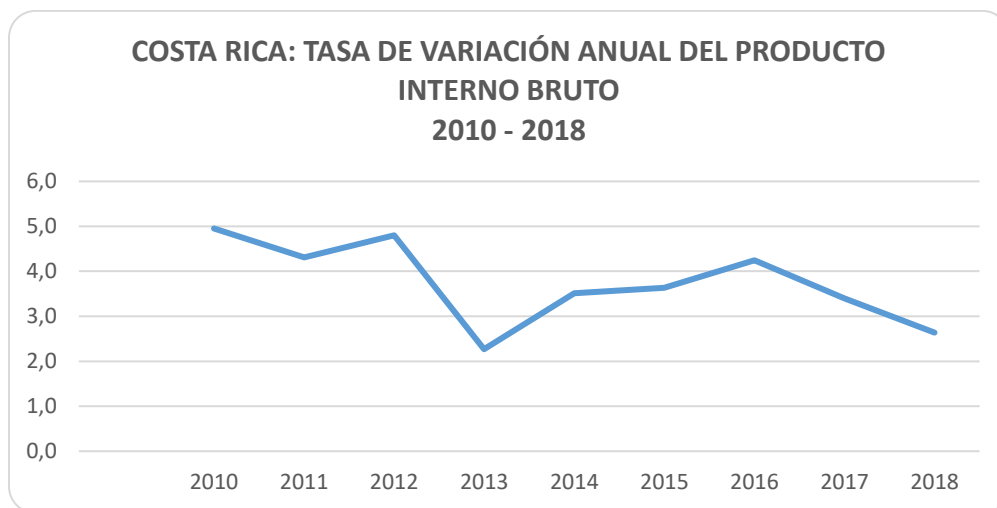
Gráfico 1. Variación acumulada del IPC. 2010-2018



Fuente: Dirección Ejecutiva. Unidad de Estadística a partir de datos del Banco Central de Costa Rica.

Por consiguiente, se tiene que desde el 2015 las tasas de inflación no alcanzan valores superiores al 3%, ubicándose entre los -0.81% (2015) y los 2.57% (2017), cerrando el año 2018 en un 2.03%.

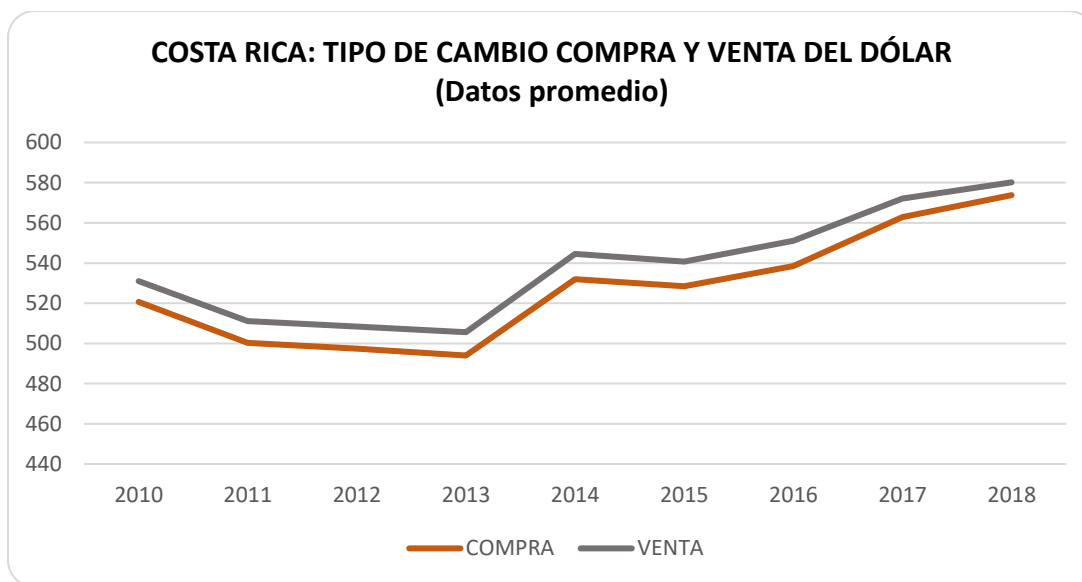
Gráfico 2. Tasa de variación anual del PIB. 2010-2018



Fuente: Dirección Ejecutiva. Unidad de Estadística a partir de datos del Banco Central de Costa Rica.

La Tasa de Variación Anual del PIB, permite observar una reducción del 2010 (5%) al 2013 (2.3%), año a partir del que se marcó un crecimiento hasta el 2016 (4.2%), seguido de una desaceleración en 2017 (3.4%) hasta llegar a un 2.6% en el año 2018.

Gráfico 3. Tipo de cambio compra y venta del dólar. 2010-2018



Fuente: Dirección Ejecutiva. Unidad de Estadística a partir de datos del Banco Central de Costa Rica.

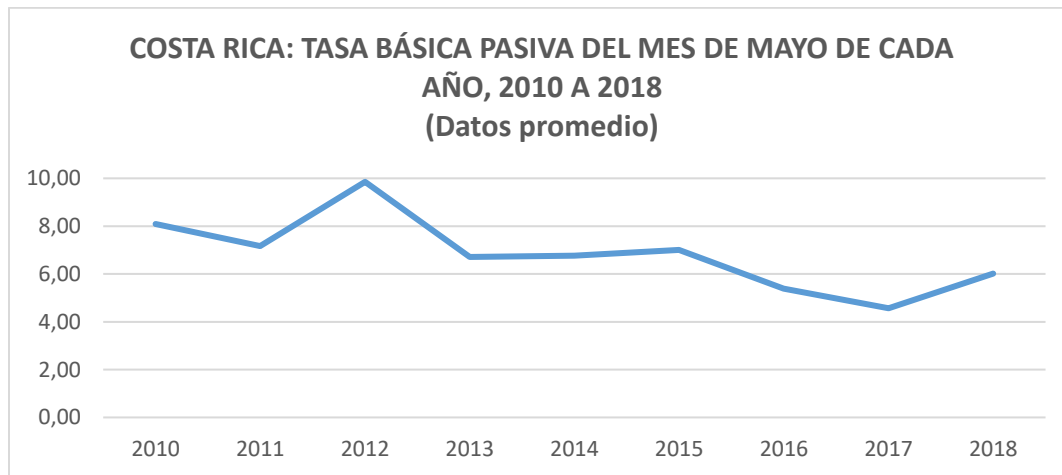
Lo acontecido en materia cambiaria marca una depreciación del dólar del 2010 al 2013, para luego apreciarse desde ese año y hasta el 2018, con un periodo de estabilidad del 2014 al 2016.

La Tasa Básica Pasiva presentó fluctuaciones del 2010 al 2013, seguido de un periodo de estabilización hasta el 2015, y variaciones controladas de 2015 hasta el 2018.

Recientemente, la promulgación de la Ley n.º 9635 del 3 de diciembre de 2018 publicada en el Alcance Digital n.º 202 a La Gaceta n.º 225 del 4 de diciembre de 2018, denominada “Ley de Fortalecimiento de las Finanzas Públicas” ha representado un reto por su impacto en rubros presupuestarios y su modificación en las condiciones para el desarrollo de

carrera profesional, a lo que podría sumarse la actual discusión del proyecto de ley Marco de Empleo Público, n.º 21.336.

Gráfico 4. Tasa Básica Pasiva. 2010-2018



Fuente: Dirección Ejecutiva. Unidad de Estadística a partir de datos del Banco Central de Costa Rica.

De igual manera, en temas presupuestarios se sigue el ordenamiento hacendario regulado por la *Ley de Presupuesto Ordinario y Extraordinario de la República para el Ejercicio Económico del 2019* (n.º 9632) y sus *Normas de Ejecución*.

El ambiente descrito ha obligado el replanteamiento de los objetivos y estrategias institucionales que se dirige, así como en la formulación de las líneas de acción y actividades requeridas para su alcance, de forma que la guíe un modelo orientado al eficiente aprovechamiento de los recursos disponibles para cumplir los objetivos, aunque inevitablemente se deban posponer algunos proyectos o disminuir su envergadura.

Al respecto, la gobernanza interna en materia administrativa que tiene encomendada la Dirección Ejecutiva, ha dado espacio para que, considerando la realidad económica nacional, se tomen las medidas y se instruya a la Administración respecto de sus necesidades y posibilidades financieras, en procura de una selección de planes bajo un principio de eficiencia, a la luz de un enfoque de Gestión para Resultados en Desarrollo

(GpRD) que determine un Anteproyecto de Presupuesto robusto y factible a partir de las condiciones económicas descritas.

2.2.3 Otras consideraciones relevantes del entorno y la realidad nacional.

Se ha indicado antes la compleja situación del país, palpable no solo en materia fiscal, sino también en el reacomodo sociopolítico, los avances tecnológicos y la salvaguarda ambiental, con aparición de diversos actores y múltiples posiciones para afrontar los retos de nuestros tiempos. Una diversificación del universo del que surgen solicitudes, soluciones e, igualmente, retos y restricciones.

Ciertamente, estamos ante las demandas de públicos –individuales o colectivos- más informados y más exigentes, que evolucionan –se trate de anteriores o nuevas generaciones- hacia el reclamo de una pronta, adecuada y satisfactoria atención de sus peticiones, sin importar si ello es factible. Tal proceder se observa no solo en la sociedad civil, sino en foros estatales como el legislativo, donde existe una compleja producción de leyes considerando la diversidad de fuerzas que lo componen, y que pueden incidir en la posibilidad real de su implementación.

Todo lo anterior, como bien lo señala el Magistrado Presidente de este Tribunal: *en medio de un acusado deterioro, en todas las democracias consolidadas del mundo, del aprecio por el sistema y de la credibilidad en sus instituciones, (pero, aun así) conservamos la confianza de los costarricenses*¹. Es por ello que la intervención de la Dirección Ejecutiva como mediador permite equilibrar las cargas entre lo que se demanda y lo que es viable ofrecer, con base en su análisis administrativo especializado.

Las directrices de las autoridades hacendarias para la formulación de planes y presupuestos, obligan a la hacienda pública a gestionar enfocándose en el planteamiento

¹ Sobrado González (2019:19), lo refiere como parte de su reflexión final al presentar la información general de su desempeño como magistrado electoral para el período 2013-2019.

de estrategias, objetivos, metas e indicadores que generen resultados en el desarrollo humano con efectos medibles en las poblaciones a las que se dirigen los esfuerzos y proyectos. La gestión de esta Dirección Ejecutiva ha sido guiada bajo principios de transparencia –acorde con la visión de Gobierno Abierto-, igualdad, equidad y sostenibilidad, en aras de contribuir desde sus competencias a dar respuesta de calidad a los problemas fundamentales de la población con el mejor aprovechamiento de los recursos con que se cuenta.

En esa relación, cabe acotar aspectos notables de la realidad nacional como lo son los cambios en la composición social con inversión de la pirámide etaria, entre otras variables, que conlleva acciones políticas para proyectar la adecuada gestión en la atención de necesidades y direccionamiento de campañas informativas que se generen.

De igual manera en las últimas décadas experimentamos un vertiginoso desarrollo tecnológico, acentuándose en estos últimos años el uso –y abuso- de redes sociales, con una acelerada viralización de mensajes que, como es sabido, también incluye la aparición de noticias falsas. La población mundial demanda tecnologías de la información lo que hace crecer la necesidad de servidores y respaldo de información, así como la actualización de sistemas. Adicionalmente, cabe resaltar la comercialización de servicios como una oportunidad de inyección de recursos que permita valorar la puesta en marcha de proyectos de interés institucional, tema que se refiere en el apartado correspondiente a recomendaciones.

Otro tema fundamental es la generación de normativa, sensibilización, capacitación y prácticas en materia de sostenibilidad ambiental, orientada a compras verdes y gestión con cero papel, entre otras, lo que conlleva la necesidad de fortalecer el proceso de adquisiciones y el desarrollo de proyectos que otorguen mayor solidez tecnológica hacia la gestión documental sin uso de papel.

2.3 Principales logros alcanzados durante la gestión

De acuerdo con los objetivos que se ha planteado la Dirección Ejecutiva, se presentan los principales logros alcanzados considerando el proceso que los genera.

2.3.1 Planificación Estratégica.

Durante mi gestión la DE dirigió lo concerniente a tres planes estratégicos institucionales (PEI); así, se desarrolló íntegramente el procedimiento para la formulación y ejecución del PEI 2014-2018, se elaboró el PEI 2019-2024, además de que se dio seguimiento a la última fase de ejecución del PEI 2008-2013.

2.3.1.1 PEI 2008-2013.

Cuadro 2. Plan Estratégico Institucional 2008-2013

Logros por Eje Estratégico
Eje estratégico: Comunicación
Implementación de un plan piloto de capacitación en materia de liderazgo y trabajo en equipo a nivel institucional que también consideró al personal de las oficinas regionales
Incorporación del uso de redes sociales institucionales para una mayor difusión y acceso a la información, además de una atención oportuna de consultas por este medio.
Conexión de los sistemas internos institucionales –Sistema Integrado de Cédulas de Identidad (SICI), Tarjeta de Identidad de Menores (TIM) y Sistema Civil- entre la sede central y las 32 oficinas regionales, lo cual permitió brindar servicios de manera oportuna a la población en todo el territorio nacional.
Eje estratégico: Organización
Propuesta de una nueva estructura organizativa por niveles jerárquicos que responde a las necesidades detectadas al inicio del PEI.
Diagnóstico de identificación de zonas en el GAM y fuera de ella, donde podrían ubicarse nuevos puntos de atención del TSE
Se implantó un Sistema de Gestión de Calidad en el TSE basada en la norma ISO 9001:2008. Certificación de los procesos sustantivos registrales civiles con la norma de referencia Actualización de Manuales de Procedimientos (48 dependencias) con enfoque a tareas sustantivas y diagramación de procedimientos

Logros por Eje Estratégico
Eje estratégico: Planificación
Elaboración de documentos " <i>Visión</i> " y " <i>Formulario de la gestión ordinaria</i> " como insumos para desarrollar el sistema deseado.
Eje estratégico: Reglamentos y normas
Se cuenta con bases de datos unificadas y actualizadas de jurisprudencia y normativa disponibles públicas. Implementación del servicio de sistematización y atención de consultas de jurisprudencia y normativa del TSE bajo directrices de la Presidencia
Eje estratégico: Recursos Humanos
Diagnóstico de condiciones de salud ocupacional y de clima laboral o factores psicosociales del trabajo. Se trasladó a gestión ordinaria el abordaje de temas vulnerables relacionados con clima laboral.
Infraestructura tecnológica, física y medio ambiente
En sede central se realizan 12 obras constructivas: séptimo piso del edificio la torre, remodelación del sótano en DTIC (actualmente DGET), Auditoría Interna, Comunicación y Protocolo, remodelación del cuarto piso en la DGET, Seguridad Integral (SS), Contraloría de Servicios, reforzamiento estructural del sótano edificio electoral, remodelaciones varias en el parqueo edificio electoral, Opciones y Naturalizaciones, sistema de ventilación y reconstrucción del edificio de la antigua Quinta Comisaría para albergar al IFED. En oficinas regionales, se realizan 17 obras fueron objeto de mejora: Heredia, Cartago, Liberia, Pococí, Upala, Talamanca, Perez Zeledón, Nicoya, Turrialba, Grecia, Coto Brus, San Ramón, Limón, Puntarenas, Corredores, Buenos Aires y Golfito.

Fuente: Dirección Ejecutiva. Área de Planificación Institucional. Equipo PEI.

2.3.1.2 PEI 2014-2018.

La formulación del PEI 2014-2018 se basó en un diagnóstico que fue fortalecido mediante la democratización de las consultas a diversas poblaciones por lo que el equipo a cargo del proceso de formulación del PEI propuso al órgano colegiado que en ese examen de situación se incluyera el criterio de personas externas al TSE, además del empleo de un nuevo análisis administrativo de los factores políticos, económicos, sociales y tecnológicos (PEST), como complemento al de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA), lo que fue aplicado por primera vez en la formulación del PEI.

En ese sentido, se evidencia continuidad en el enfoque democratizador del proceso de consulta, ampliando su rango hacia usuarios de los servicios quienes participaron en la

fase de grupos focales (estudio cualitativo) así como en la recolección de datos por encuesta (estudio cuantitativo). Expertos y líderes de opinión externos fueron consultados para el análisis diagnóstico institucional, lo que se adicionó a las consultas que, por primera vez, en esta fase, se hizo a los directores y magistrados.

De igual manera, se utilizaron grupos focales como técnica de recolección de datos, lo que suministró el insumo para la construcción de los cuestionarios aplicados a las muestras aleatorias de personal y de personas usuarias.

En consecuencia, el estado de situación se construyó con base en la participación de agentes internos y externos con uso de técnicas de grupo focal, encuestas y entrevistas a profundidad, de acuerdo con el objetivo planteado para cada situación y población. Con este actuar se logró definir los ejes temáticos y, principalmente, fortalecer una cultura de transparencia y democratización del proceso, alimentando la visión y ampliando el ámbito de acción para el reconocimiento de brechas.

Los principales logros obtenidos a diciembre 2018:

Cuadro 3. Plan Estratégico Institucional 2014-2018. Registro de indicadores

LÍNEAS DE ACCIÓN ESTRATÉGICAS -CUANTITATIVAS-									
Línea de Acción	No.	Descripción/Indicador	2012 ^{1/}	2014	2015	2016	2017	2018	Responsable
Tiempo de distribución de la cédula de identidad	LE 1.1 ^{2/}	Tiempo promedio de distribución de la cédula de identidad en Sede Central. (Datos en horas hábiles a partir de 2018)	2,63	1,01	1,01	1,86	0,32	1,18	Departamento Electoral
		Tiempo promedio de distribución de la cédula de identidad tramitadas en Oficinas Regionales (Datos en horas hábiles a partir de 2018)	4,10	1,79	1,83	3,23	1,41	13,79	

LÍNEAS DE ACCIÓN ESTRATÉGICAS -CUANTITATIVAS-									
Línea de Acción	No.	Descripción/Indicador	2012 ^{1/}	2014	2015	2016	2017	2018	Responsable
		-No incluye el tiempo de traslado desde sede central hasta la oficina regional-							
Ejecutar un plan para reducir los tiempos de espera en los servicios civiles (Certificación, TIM, Opciones y Naturalizaciones; Actos Jurídicos) y electorales (Cédulas)	LE 1.2 ^{3/}	Tiempo promedio entre la toma de la ficha y cuando inicia la atención en ventanilla, en certificaciones	00:38:04	00:16:05	00:19:02	00:10:19	00:11:35	00:10:54	Departamento Civil
		Tiempo promedio entre la toma de la ficha y cuando inicia la atención en ventanilla, en TIM	00:08:12	00:09:00	00:07:53	00:05:49	00:07:43	00:04:39	
		Tiempo promedio entre la toma de la ficha y cuando inicia la atención en ventanilla, en Opciones y Naturalizaciones (consultas)	00:22:42	n.d.	n.d.	00:12:40	00:09:35	n.a.	Opciones y Naturalizaciones
		Tiempo promedio entre la toma de la ficha y cuando inicia la atención en ventanilla, en Opciones y Naturalizaciones (entrega de documentos)	00:27:22	n.d.	n.d.	00:15:03	00:11:49	n.a.	
		Tiempo promedio entre la toma de la ficha y cuando inicia la atención en ventanilla, en Opciones y Naturalizaciones (consultas y entrega de documentos) ^{4/}	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	00:16:29	
		Tiempo promedio entre la toma de la ficha y cuando inicia la atención en ventanilla, en Actos Jurídicos (consultas)	00:22:30	n.d.	n.d.	00:14:43	00:17:15	00:10:37	Actos Jurídicos

LÍNEAS DE ACCIÓN ESTRATÉGICAS -CUANTITATIVAS-									
Línea de Acción	No.	Descripción/Indicador	2012 ^{1/}	2014	2015	2016	2017	2018	Responsable
		Tiempo promedio entre la toma de la ficha y cuando inicia la atención en ventanilla, en Actos Jurídicos (reconocimientos)	00:23:42	n.d.	n.d.	00:18:34	00:20:56	00:14:38	Departamento Electoral
		Tiempo promedio entre la toma de la ficha y cuando inicia la atención en ventanilla, en cédulas (renovación)	00:27:22	00:07:28	00:10:22	00:21:10	00:09:37	n.a.	
		Tiempo promedio entre la toma de la ficha y cuando inicia la atención en ventanilla, en cédulas (primera vez)	00:24:34	00:06:15	00:12:07	00:22:13	00:11:16	n.a.	
		Tiempo promedio entre la toma de la ficha y cuando inicia la atención en ventanilla, en cédulas (primera vez y renovación) ^{5/}	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	00:12:52	Solicitudes Cedulares
Desarrollar programas permanentes para el fomento de la cultura democrática con poblaciones definidas	LE 2.2	Porcentaje de cursos de capacitación diseñados en materia de cultura cívica y promoción de valores democráticos, dirigidos a estudiantes, docentes y directores.	n.d.	111% Se impartieron 10 cursos de 9 programados (n=10/9)	122,2% Se impartieron 11 cursos de 9 programados (n=11/9)	155,6% Se impartieron 14 cursos de 9 programados (n=14/9)	100,0% Se impartieron 13 cursos de 13 programados (n=13/13)	114,3% Se impartieron 16 cursos de 14 programados (n=16/14)	Instituto de Formación y Estudios en Democracia
		Porcentaje de actividades de capacitación dirigidas a partidos políticos	n.d.	170%Se realizaron 17 actividades de 10 programadas(n=17/10)	186,7%Se realizaron 28 actividades de 15 programadas(n=28/15)	240,0%Se realizaron 24 actividades de 10 programadas(n=24/10)	100%Se realizaron 24 actividades de 24 programadas(n=24/24)	133,3%Se realizaron 20 actividades de 15 programadas(n=20/15)	

LÍNEAS DE ACCIÓN ESTRATÉGICAS -CUANTITATIVAS-									
Línea de Acción	No.	Descripción/Indicador	2012 ^{1/}	2014	2015	2016	2017	2018	Responsable
		Porcentaje de actividades académicas realizadas en temas de democracia y elecciones	n.d.	225% Se realizaron 18 actividades de 8 programadas (n=18/8)	200% Se realizaron 16 actividades de 8 programadas (n=16/8)	275,0% Se realizaron 22 actividades de 8 programadas (n=22/8)	116,7% Se realizaron 21 actividades de 18 programadas (n=21/18)	120,0% Se realizaron 24 actividades de 20 programadas (n=24/20)	
Propiciar espacios permanentes en medios de comunicación	LE 2.3	Porcentaje de actividades de divulgación e información con presencia en medios de comunicación	n.d.	140% Se realizaron 7 actividades de 5 programadas (n=7/5)	100% Se realizaron las 10 actividades programadas (n=10/10)	100,0% Se realizaron 5 actividades de 5 programadas (n=5/5)	140,0% Se realizaron 14 actividades de 10 programadas (n=14/10)	100,0% Se realizaron 5 actividades de 5 programadas (n=5/5)	Instituto de Formación y Estudios en Democracia
Optimizar la resolución de trámites en las secciones de Opciones y Naturalizaciones; Actos Jurídicos e Inscripciones	LE 3.2	Tiempo promedio para resolver el trámite de naturalización (Dato en días hábiles)	n.d.	685 ^{6/}	615	290	310	195	Opciones y Naturalizaciones
		Tiempo promedio para resolver el trámite de Actos Jurídicos, ocurso (Dato en días hábiles)	100	143	101	67	37	40	Actos Jurídicos
		Tiempo promedio para resolver el trámite de Actos Jurídicos, legitimaciones (Dato en días hábiles) ^{7/}	40	n.a.	30	n.a.	n.a.	n.a.	
		Tiempo promedio para resolver el trámite de Actos Jurídicos, divorcios (Dato en días hábiles) ^{7/}	n.a.	n.a.	n.a.	21	8	14	
		Tiempo promedio para resolver el trámite de Actos Jurídicos, reconocimientos (Dato en días hábiles)	40	n.a.	40	21	10	14	
	LE 3.2	Tiempo promedio para inscribir nacimientos por mes, en sede central (Datos en días hábiles)	5,77	3,31	3,92	3,74	3,71	3,61	Inscripciones

LÍNEAS DE ACCIÓN ESTRATÉGICAS -CUANTITATIVAS-									
Línea de Acción	No.	Descripción/Indicador	2012 ^{1/}	2014	2015	2016	2017	2018	Responsable
		Tiempo promedio para inscribir defunciones por mes, en sede central (Datos en días hábiles)	6,66	3,40	3,90	3,53	3,48	3,44	
		Tiempo promedio para inscribir matrimonios por mes, en sede central (Datos en días hábiles)	n.a.	3,41	4,18	3,65	3,66	3,65	
Ejecutar obras de infraestructura para atender las necesidades de la población	LE 3.3	Porcentaje de obras de infraestructura realizadas en Sede Central	n.d.	100%(n=1)	100%(n=2)	100%(n=1)	100%(n=3)	33,3%(n=1/3)	Ingeniería y Arquitectura
		Porcentaje de oficinas regionales acondicionadas en aspectos de seguridad humana	n.d.	n.a.	100%(n=4)	0%(n=0/1)	200%(n=2/1)	25,0%(n=1/4)	
		Porcentaje de oficinas regionales con mejoras de infraestructura - Ley 7600	n.d.	n.a.	200%(n=4/2)	n.a.	100%(n=2)	0%(n=0/4)	

Fuente: Dirección Ejecutiva. Área de Planificación Institucional. Banco Institucional de Indicadores.

Adicionalmente, se emitieron 48 programas radiales de ConécTSE, el espacio radiofónico del TSE que se transmite por Radio Universidad. En el tema de infraestructura y mejoramiento del espacio físico-ambiental para atender las necesidades de la población usuaria de los servicios que brinda la Institución, durante el 2018 se ejecutaron dos obras en Sede Central, dos más en Oficinas Regionales y tres relacionadas con el fortalecimiento en la atención a la Ley de Igualdad de Oportunidades para las Personas con Discapacidad.

2.3.1.3 PEI 2019-2024.

El planteamiento, puesta en marcha, seguimiento y evaluación del PEI para este período, se ha centrado en la Gestión para Resultados en Desarrollo (GpRD) como un compromiso del TSE hacia la priorización y generación de efectos beneficiosos en la población, bajo principios de equidad y sostenibilidad, brindándole valor público desde respuestas efectivas a sus demandas, a partir de bienes y servicios creados con la ejecución de las actividades planeadas y los insumos disponibles.

La formulación del PEI 2019-2024 evidencia una mayor cobertura e inclusión en la fase diagnóstica del criterio externo del público usuario tanto en sede central como en oficinas regionales, en este caso, a razón de una oficina por cada región identificada por el Ministerio de Planificación, a lo que se agregó el criterio establecido por la Contraloría de Servicios del TSE en punto a la clasificación de regionales de acuerdo con el volumen y complejidad de su gestión. Además, se amplió la riqueza en la participación de personas expertas o líderes de opinión, pasando de 4 a 10 entrevistados, incluyendo a autoridades del Sistema de las Naciones Unidas, Estado de la Nación, Fundación Konrad Adenauer, Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales (FLACSO), Centro de Asesoría y Promoción Electoral (CAPEL), Consejo Nacional de Rectores (CONARE), Unión Nacional de Gobiernos Locales, periodistas y profesores.

La construcción del PEI 2019-2024 ha permitido ratificar la misión y visión de este organismo electoral, identificando la excelencia, transparencia, honestidad, imparcialidad, responsabilidad y liderazgo como los valores institucionales.

Aunado a lo anterior, se disponen las políticas institucionales hacia la promoción de la cultura democrática, estructura y funcionamiento de los partidos políticos; el compromiso con las mujeres mediante el impulso de condiciones de igualdad efectiva de sus derechos; el respeto a los derechos humanos de todas las personas y la erradicación de toda forma de discriminación; el interés en coadyuvar en la sostenibilidad ambiental; así

como el aprovechamiento de las tecnologías de la información para fortalecer los servicios que se brindan.

Consecuentemente, se genera un plan estratégico con tres ejes temáticos y sus respectivos objetivos estratégicos, según lo dispuesto por el Tribunal en sus sesiones ordinarias n.º 114-2018 y 85-2019, celebradas el 29 de noviembre de 2018 y 5 de setiembre del presente año, respectivamente.

Cuadro 4. Plan Estratégico Institucional 2019-2024

EJE ESTRATÉGICO: ORGANIZACIÓN Y ARBITRAJE DE PROCESOS ELECTORALES	OBJETIVO ESTRATÉGICO: Robustecer la integridad de las contiendas electorales por medio del fortalecimiento al acceso a los recursos por parte de los partidos políticos, así como de la promoción de la participación electoral informada e inclusiva de la ciudadanía en esas contiendas. TEMAS ORIENTADORES • Promoción del acceso a la información disponible a la ciudadanía para un informado ejercicio del sufragio (proyecto <i>Votante informado</i>; cobertura, nivel de satisfacción o efectividad de capacitaciones), personas en condiciones de discapacidad-, nivel de satisfacción o efectividad). • Promoción de la participación política inclusiva de la ciudadanía, con énfasis en población en condiciones de discapacidad y personas jóvenes. • Favorecer la eficiencia en la revisión de las liquidaciones trimestrales recibidas en materia de financiamiento de partidos políticos. • Fortalecimiento en la eficiencia del análisis de informes financiero-contables y reportes de contribuciones.
EJE ESTRATÉGICO: SERVICIOS DE REGISTRACIÓN CIVIL E IDENTIFICACIÓN DE PERSONAS	OBJETIVO ESTRATÉGICO: Fortalecer la prestación de los servicios registrales, de naturalización e identificación a todos los ciudadanos, en especial de la población en situación de vulnerabilidad, mediante la implementación de iniciativas que amplíen su cobertura y su accesibilidad. TEMAS ORIENTADORES • Aumento del empadronamiento de posibles nuevas personas electoras jóvenes • Ampliación de la cobertura del servicio de punto fijo² en el área periférica • Promoción de la participación política inclusiva de la ciudadanía, con énfasis en población en condiciones de discapacidad y personas jóvenes • Fortalecimiento de la regionalización de servicios • Aumento de la cobertura del servicio Tarjeta de Identidad de Menores (TIM) en el área periférica • Mejora en el tiempo de resolución para trámites de naturalizaciones
EJE ESTRATÉGICO: FORMACIÓN EN DEMOCRACIA	OBJETIVO ESTRATÉGICO: Promocionar la cultura democrática en la ciudadanía, mediante el fortalecimiento de las acciones orientadas al fomento de la cultura cívica, para el ejercicio responsable de los derechos político-electorales. TEMAS ORIENTADORES • Fortalecer la cobertura de actividades formativas dirigidas a la población civil en distritos ubicados en el área periférica del país

² Punto situado en municipalidades, centros educativos o de salud, ubicados en lugares que se encuentran a distancias superiores a los 30 km lineales de las sedes regionales del TSE, en donde se ofrecen los servicios registrales civiles y electorales, por un espacio de al menos dos días al mes.

	• Favorecer la cobertura en la ejecución de actividades formativas dirigidas a personas en distritos considerados en condición de carencias críticas³ • Fortalecimiento de las capacidades político-electorales de las mujeres en los partidos políticos • Evaluación de actividades formativas dirigidas a poblaciones vulnerables⁴
--	--

Fuente: Dirección Ejecutiva. Área de Planificación Institucional. Equipo PEI.

2.3.2 Planificación Operativa.

Las acciones institucionales se plasman de manera anualizada en el Plan Operativo Institucional (POI) y en los Planes Operativos Anuales (POA) que elaboran las unidades organizativas, ambos con estrecha vinculación al PEI y con directa repercusión en la presupuestación del TSE.

2.3.2.1 Plan Operativo Institucional (POI)

Durante el periodo objeto de este informe, en alineamiento con el PEI y considerando los lineamientos que emite la Dirección General de Presupuesto Nacional (DGPN) del Ministerio de Hacienda y otra normativa asociada -Ley de la Administración Financiera de la República y Presupuestos Públicos (n.º 8131), Ley de Protección del Medio Ambiente (n.º 7554), Ley de Igualdad de Oportunidades para las Personas con Discapacidad (n.º 7600), Ley de Gestión Integral de Residuos (n.º 8839); la Política Nacional para la Igualdad y Equidad de Género (PIEG), entre otras-, se formularon los POI correspondientes a los ejercicios económicos del 2011 al 2020 inclusive, con los ajustes respectivos fundamentados en la Ley de Presupuesto de cada uno de esos años. En consecuencia, en cada POI se condensaron –a nivel institucional- las principales acciones, productos y mediciones definidas para ser ejecutadas por el TSE en el plazo

³ Medición alternativa revisada por el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC), que no se basa en la variable de ingreso para estimar el acceso de las personas a servicios esenciales, sino en la metodología NBI (Necesidades Básicas Insatisfechas) que considera el acceso de las personas a: albergue digno, vida saludable, conocimiento, así como a otros bienes y servicios, utilizando el distrito administrativo como criterio para agrupar a la población.

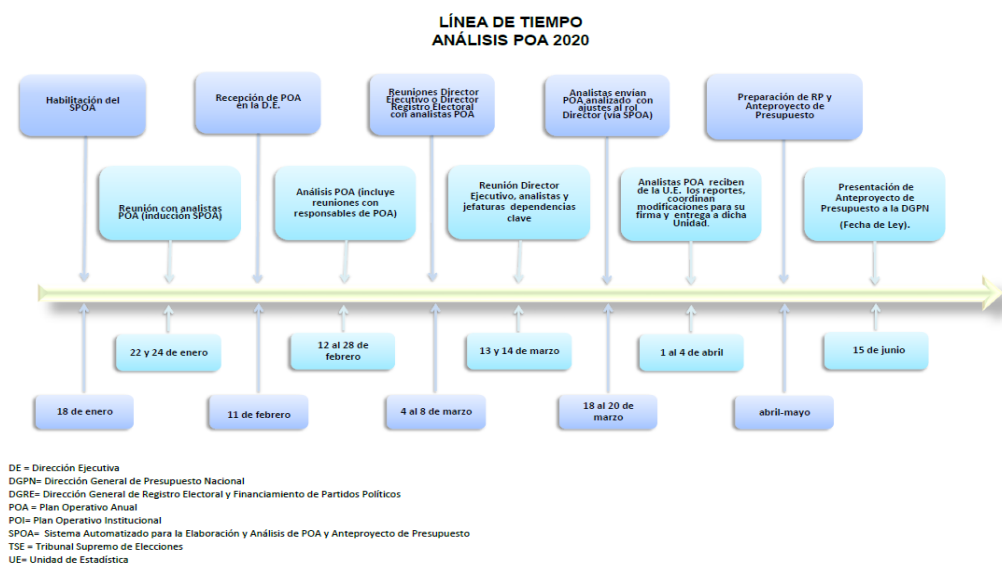
⁴ Poblaciones vulnerables: mujeres, así como personas participantes de actividades realizadas en distritos ubicados en el área periférica del país, o considerados en condición de carencias críticas.

de un año, con la inherente estimación de los recursos (presupuestarios, humanos y técnicos, entre otros) que se consideraron necesarios para concretarlas.

2.3.2.2 Plan Operativo Anual (POA)

El API ha preparado y actualizado la logística, instrumentos metodológicos, además de ajustar herramientas tecnológicas que ha puesto a disposición de las dependencias institucionales (unidades administrativas, comisiones y comités) para la elaboración de sus respectivos POA que son analizados y generan un importante insumo para el POI y para el anteproyecto de presupuesto del TSE (ver Imagen 1). Una vez que, en aplicación de la Ley de Presupuesto en lo que respecta al TSE, se comunica a las unidades administrativas los recursos que les fueron asignados, se analiza la factibilidad de los ajustes que eventualmente sean requeridos por las unidades gestoras. Aunado a lo anterior, se generan informes de seguimiento a los POA a partir de la información suministrada por cada dependencia, utilizando para ello una herramienta digital prediseñada y estandarizada.

Imagen 1. Análisis POA 2020. Línea de tiempo.



A partir de 2011, se coordinó con la DGET y sus dependencias el desarrollo del *Sistema Automatizado para la Elaboración y Análisis de POA y Anteproyecto de Presupuesto (SPOA)*, cuyos módulos de elaboración y análisis fueron implementados a inicios del año 2018, para los efectos del POA 2019, siendo habilitados nuevamente en los primeros meses del 2019 para lo correspondiente al POA y anteproyecto de presupuesto 2020. La puesta en marcha del SPOA y otras medidas tomadas redujeron los tiempos de análisis, disminuyendo el consumo de jornada extraordinaria que históricamente era requerida. Adicionalmente, el procedimiento para realizar ajustes a los POA fue simplificado a partir de 2015, lo que representó la reducción en el consumo de recursos ordinarios y extraordinarios.

2.3.3 Estadística.

La Unidad de Estadística se encuentra adscrita al API de la Dirección Ejecutiva, y desde ahí se generan publicaciones, se asesora, se participa en foros interinstitucionales y se atienden consultas en esta materia.

2.3.3.1 Publicaciones.

A partir del proceso electoral 2014, las publicaciones electorales pasaron de difundirse en medios impresos a medios electrónicos (discos compactos y publicación en página WEB), acorde con la directriz estatal orientada a cero papel. En el cuadro 4 se aprecia información atinente.

Cuadro 5. Publicaciones digitales estadísticas en sitio web. 2010-2019

Documento	Cantidad publicada y año de la elección										Total
	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	
Boletines Estadísticos	3	4	4	4	4	4	4	4	4	2	37
Boletines Estadísticos preelectorales	1	-	-	-	1	-	1	-	1	-	4
Cómputo de Votos ⁵	2	-	-	-	1	-	1	-	1	-	5
Estadísticas del Sufragio ⁶	2	-	-	-	2	-	1	-	2	-	7
Elecciones en Cifras 1982 – 2018 (Actualización)	1	-	-	-	1	-	-	-	1	-	3
Participación y Abstencionismo 1982-2018 ⁷	1	-	-	-	1	-	-	-	1	-	3
Elecciones Municipales en Cifras 2002-2016 ⁸	1	-	-	-	-	-	1	-	-	-	2

Fuente: Dirección Ejecutiva. Área de Planificación Institucional. Unidad de Estadística.

Las publicaciones son remozadas mediante la inclusión de datos que fortalezcan la información disponible para el público usuario, detalle de lo que da cuenta el Cuadro 6.

⁵ Incluye elecciones presidenciales en primera ronda y segunda ronda, así como procesos electorales municipales.

⁶ Ibídem.

⁷ Generado por primera vez para las elecciones presidenciales de 2010. Consiste en un documento que presenta en forma desagregada por sexo, zona, provincias y cantones los datos relativos a la participación y abstencionismo de las elecciones presidenciales en primera ronda, en forma de serie histórica de 1982 hasta 2018.

⁸ Publicado por primera vez para las elecciones de 2010. Serie histórica que contiene cuadros y gráficos sobre alcaldías electas, electorado, votos recibidos y abstencionismo de los diferentes procesos comprendidos en el período indicado, donde se destaca el resultado electoral para cada municipalidad.

Cuadro 6. Información incluida en publicaciones estadísticas. 2010-2019

Documento	Información incluida
Boletines Estadísticos	1) Electorado en el padrón inscrito en el extranjero, por sexo, según continente y país. 2) Solicitudes de cédula recibidas en las oficinas regionales, por mes, según oficina regional. 3) Modificación de asientos civiles por mes, según clase de inscripción. 4) Cartas de naturalización entregadas por mes, según sexo, tipo de ley y país de procedencia. 5) Ingreso de solicitudes de determinación de paternidad, por mes, según nacionalidad de los padres.
Cómputo de Votos	1) A partir del proceso presidencial 2010, se incluye un capítulo con indicadores sobre el quiebre del voto, así como mapas a nivel cantonal con los resultados relativos. 2) Se incluyen nuevas variables en el capítulo sobre candidaturas con énfasis en la participación por sexo.
Estadísticas del Sufragio	1) A partir del proceso presidencial 2010, se incluye un capítulo con la distribución del voto asistido y público. Adicionalmente, se renombra el capítulo Información comparativa del abstencionismo, a Análisis comparativo del abstencionismo, donde se relaciona el abstencionismo con el índice de desarrollo social a nivel cantonal, entre otros. 2) A partir del proceso municipal 2016, se incluye un capítulo que da cuenta de la participación en hogares de ancianos, centros penitenciarios, zonas indígenas y centros de salud mental.

Fuente: Dirección Ejecutiva. Área de Planificación Institucional. Unidad de Estadística.

2.3.3.2 Asesorías.

A partir Una labor constante y sustantiva de la unidad consiste en brindar asesorías a diversos procesos y unidades:

Cuadro 7. Asesorías en materia estadística. 2010-2019

Asuntos Electorales	
Tema	Asesoría brindada
Programa Declaratorias de Elección	Cálculo de resultados y asignación de plazas en 4 procesos electorales (2 presidenciales -2014 y 2018 (incluye segunda ronda en ambos procesos)- y 2 municipales -2010 y 2016-).
Programa Abstencionismo	Insumo para elaborar perfil de participación y abstencionismo de las personas electoras en los procesos electorales 2014, 2016 y 2018, así como aplicación de procedimientos estadísticos para imputar los datos de las Juntas Receptoras de Votos que no enviaron el Padrón Registro, o donde se presentan diferencias significativas con el resultado del Escrutinio.

	Procedimiento realizado para 5 elecciones presidenciales (2010, primer y segunda ronda de 2014 y 2018) y 2 municipales (2010 y 2016).
Deuda política	Verificación del cálculo para 5 procesos electorales (3 presidenciales - 2010, 2014 y 2018- y 2 municipales -2010 y 2016-).
Puestos a elegir	Estudios de cantidad de puestos a elegir para diputaciones y regidurías de 4 procesos electorales (diputaciones 2014 y 2018; regidurías 2016 y 2020).
Empadronamiento	Cálculo y seguimiento de nuevos electores empadronados en los procesos electorales 2018 y 2020.
Liquidación de partidos políticos	Estimación de tamaños de muestra de las cuentas contables reportadas en las liquidaciones de los partidos políticos correspondientes a las campañas presidenciales 2014 y 2018.
Encuestas y sondeos de opinión	Revisión de 17 fichas técnicas de las empresas inscritas para la realización de encuestas y sondeos de opinión de carácter político-electoral (2018).
Cédula de identidad	Desarrollo de herramientas en Excel para cálculo y selección de muestra para verificación de calidad de las tarjetas de la cédula de identidad (2016). Elaboración de modelo cuantitativo para estimar la cantidad de cédulas impresas del 2011 y 2012. Propuesta de metodología para estimar el tiempo promedio de captura y distribución de la cédula de identidad (2011).
Actores electorales externos	Elaboración de informes técnicos para estimar el tamaño de muestra de los actores externos de las elecciones municipales 2010 y presidenciales 2014.
Asuntos Civiles	
Tema	Asesoría brindada
Bases de datos	Detección y reporte de ajustes en bases de datos de nacimientos, defunciones, matrimonios y padrón electoral (2016, 2017 y 2019)
Otros asuntos	
Tema	Asesoría brindada
Encuestas - Cuestionarios internos	Revisión y observaciones a cuestionarios internos: "Encuesta de opinión sobre el servicio de identificación de la ciudadanía costarricense", "Continuidad del Negocio", "Uso de firma digital", "Usuarios internos de la Contraloría de Servicios". Análisis de la encuesta de satisfacción del servicio de odontología institucional (2013)
Prácticas profesionales	Supervisión a estudiantes de la Escuela de Estadística de la Universidad de Costa Rica en el desarrollo de su práctica profesional con datos electorales
Atención en Servicios Médicos y Odontológicos	Se diseñó plantilla en Excel para generar base de datos de personas funcionarias atendidas.

Estudios internos	Estimación de tamaños de muestra para estudios internos, al menos 10 estudios de la Auditoría Interna y 12 sondeos de opinión a cargo de la Contraloría de Servicios.
Plan Estratégico Institucional	Colaboración para formular el diagnóstico, procesamiento, análisis y presentación de resultados de encuestas realizadas a personas funcionarias y público de los servicios institucionales. Propuesta y validación de indicadores.
Plan Operativo Institucional	Aplicación de técnicas estadísticas para estimación de productos, validación y propuesta de indicadores. Atención de consultas de autoridades hacendarias.

Fuente: Dirección Ejecutiva. Área de Planificación Institucional. Unidad de Estadística.

2.3.3.3 Colaboración interinstitucional, interdisciplinaria y atención de consultas.

Un aspecto relevante de la gestión realizada en este tópico, se relaciona con la activa participación en foros interinstitucionales, en equipos interdisciplinarios a lo interno del TSE y atención de consultas externas e internas.

Respecto de la cooperación interinstitucional, destaca lo actuado y las iniciativas generadas en el marco del Sistema de Estadística Nacional (SEN):

1. intervención del TSE en la elaboración del Plan Estadístico Nacional (PEN) 2012–2016 y PEN 2018-2022;
2. generación de iniciativas estadísticas como lo son: a) propuesta de cronograma para las publicaciones estadísticas electorales; b) consulta a usuarios para evaluar las estadísticas electorales disponibles (en coordinación con personal del IFED); c) derivado de la consulta antes dicha y en el marco del convenio del Programa Estado de la Nación/CONARE-TSE, a partir de julio 2019 se circunscribe el proyecto sistema de consulta de datos electorales, con el propósito de facilitar el acceso a los datos de los procesos electorales, de modo que las personas usuarias puedan procesar bases de datos electorales en línea y generar cuadros personalizados, de acuerdo con sus intereses y necesidades, sin demérito de continuar elaborando e integrando en el sitio web institucional las publicaciones electorales.

En la misma tesitura se desarrolló el documento denominado Atlas Electoral, como un instrumento científico y académico para profundizar en temas de participación ciudadana, producto del esfuerzo conjunto del Instituto de Investigaciones Sociales de la UCR, IFED, SIGE y Unidad de Estadística.

En lo que concierne a labores interdisciplinarias, se tiene que, conforme al acuerdo tomado por el entonces Comité Ejecutivo del Plan Estratégico Institucional (CPEI) en el artículo cuarto de su sesión ordinaria n.º 10-2013 celebrada el 23 de agosto de 2013, -órgano colegiado cuyas funciones, como se ha mencionado, fueron asumidas por el CDIR-, un equipo del API coordina la administración del Banco Institucional de Indicadores (BII), el cual permite sintetizar y dar seguimiento a métricas relevantes del TSE –incluyendo indicadores de carácter misional integrados en los informes mensuales de labores de cada dependencia-, a efectos de consolidar y adecuar el quehacer institucional. En este particular, desde el año 2016 al 2019 se han impartido 4 talleres de diseño de indicadores a un total de 78 personas funcionarias.

Otros logros gestados desde el quehacer estadístico responden al sistema desarrollado por la Unidad de Estadística –en formatos de *Access* y *Excel*- para capturar y procesar la información que sirve de insumo para la elaboración del anteproyecto de presupuesto institucional. (período 2010 a 2019 inclusive), a partir del que se ha concebido el desarrollo del SPOA.

Las consultas estadísticas atendidas⁹ de enero 2013 a julio 2018 suman un total de 1 174, con un tiempo promedio de atención igual a 2,92 días hábiles.

2.3.4 Modelo de Arquitectura de la Información (MAI).

A solicitud de la CGR, desde el 2006 la Administración incursiona en la construcción de un modelo de información que, durante su desarrollo, ha ido evolucionando para dotar un

⁹ A partir de enero de 2013 se dispone de una base de datos con las consultas estadísticas atendidas.

modelo que permita al TSE disponer de información relevante, suficiente, confiable, íntegra y oportuna para la toma de decisiones estratégicas, particularmente en lo relativo a la adopción de tecnología y la administración de riesgos asociados. Por consiguiente, se incluyó en el PEI 2008-2013 como línea de acción denominada “Desarrollo y mantenimiento del Sistema de Arquitectura Institucional SAI”, constituyéndose en 2011 en el principal apoyo al proceso de gestión de la certificación en calidad cuando se fusionó con la línea de acción “Implementación de un sistema de gestión de calidad”; además de que, conscientes de la importancia que reviste el modelo de arquitectura como herramienta para la toma de decisiones, en el PEI 2014-2018 se tiene como línea de acción “Consolidación de un Modelo de Arquitectura de Información (MAI)”, estableciéndose metas orientadas al mapeo de los cuatro grupos de procesos misionales: dimensión civil, dimensión electoral, dimensión justicia electoral y dimensión cultura democrática; además de que paralelamente se elaboró el cronograma de actividades para el desarrollo del Sistema de Información MAI.

El Mapa de Procesos Institucional propuesto por el MAI, el cual integra tanto los procesos misionales, como los de gestión y control, fue aprobado por el CDIR en su acuerdo de sesión ordinaria n.º 12-2018 del 6 de marzo de 2018.

2.3.5 Ejecución presupuestaria.

Este proceso es medular en el planeamiento, organización, dirección, coordinación, supervisión y evaluación en la ejecución presupuestaria de la institución. Al respecto, cabe destacar:

1. Exitosa transición de Compra Red al Sistema Integrado de Compras Públicas (SICOP) en lo tocante a la atención y tramitación de las solicitudes de contratación.
2. Estricto control del presupuesto destinado a las contrataciones mediante mejoras en el procedimiento, así como el reforzamiento de personal técnico, lo que ha

impactado positivamente la ejecución presupuestaria y aminorado los compromisos no devengados.

3. Se ha fortalecido la creación, organización y control de los fondos de las cajas chicas auxiliares de la institución mediante un estudio y control más detallado a partir del enlace y coordinación de información con unidades gestoras como lo son el Departamento de Proveeduría y el Área de Tesorería del Departamento de Contaduría.
4. El interés de hacer más eficientes los recursos disponibles, nos ha comprometido a una revisión más exhaustiva en el análisis de las solicitudes de jornadas extraordinarias pedidas, generando una mayor interacción con las unidades demandantes y controles más robustos para determinar adecuadamente su justificación.
5. Se han automatizado los controles administrativos para las solicitudes de jornada extraordinaria y de viáticos con el objetivo de contar con información más veraz y oportuna lográndose un mejor aprovechamiento de los recursos financieros. Se agilizó el trámite para solicitar jornada extraordinaria mediante la implementación de un formulario digital para lo que se ha brindado apoyo a las unidades solicitantes.
6. La reducción en el volumen de días de vacaciones acumulados se ha logrado mediante la implementación, en conjunto con otras dependencias, de un formulario digital para la presentación de los Planes de Vacaciones Institucionales, además de la herramienta denominada “Efectividad administrativa del plan de vacaciones institucional como herramienta de gestión”.
7. Se coordinó con el Área de Capacitación a fin de dotarla de los recursos que permitan potenciar y ampliar la cobertura del personal que se beneficia de las actividades formativas.

8. Se ha agilizado el procedimiento para conocer, analizar y atender los asuntos y requerimientos relacionados con las oficinas regionales en lo que se refiere a recurso humano, mobiliario, traslados y remodelaciones, generando un canal directo con cada oficina.
9. La depuración de las especificaciones técnicas ha permitido no solo estandarizar el equipo y mobiliario de uso común, sino también agilizar y hacer más eficientes los trámites de contrataciones respectivos.

Los crecientes niveles de ejecución presupuestaria se pueden apreciar en el comportamiento porcentual de los cuadros a continuación, que dan cuenta de los datos disponibles para el período 2010 a 2018.

Cuadro 8. Situación financiera del TSE. Año 2010 al 31/12/2010

Tribunal Supremo de Elecciones			
Centro de gestión	Apropiación Actual (a)	Gasto Devengado (b)	% de Ejecución
			(b/a)
850-01 Tribunal Supremo de Elecciones	14.544.000.000	12.035.484.953	82.75%
850-02 Organización de Elecciones	15.038.000.000	11.318.700.158	75.26%
TOTAL	29.582.000.000	23.354.185.111	78.94 %

Fuente: Sistema Integrado de Gestión de la Administración Financiera (SIGAF), Liquidación Presupuestaria al 31 de diciembre de 2010.

Cuadro 9. Situación financiera del TSE. Año 2011 al 31/12/2011

Tribunal Supremo de Elecciones			
Centro de gestión	Apropiación Actual (a)	Gasto Devengado (b)	% de Ejecución
			(b/a)
850-01 Tribunal Supremo de Elecciones	14.669.300.000	12.745.649.628	86.9 %
850-02 Organización de Elecciones	10.676.370.000	7.702.222.563	72.1%
TOTAL	25.345.670.000	20.447.872.191	80.7%

Fuente: Sistema Integrado de Gestión de la Administración Financiera (SIGAF), Liquidación Presupuestaria al 31 de diciembre de 2011.

Cuadro 10. Situación financiera del TSE. Año 2012 al 31/12/2012

Tribunal Supremo de Elecciones			
Centro de gestión	Apropiación Actual (a)	Gasto Devengado (b)	% de Ejecución
			(b/a)
850-01 Tribunal Supremo de Elecciones	14.791.750.000	12.244.040.111	83.0 %
850-02 Organización de Elecciones	16.102.250.000 ¹⁰	9.568.588.349	60.0%
TOTAL	30.894.000.000	21.812.628.461	71.0%

Fuente: Sistema Integrado de Gestión de la Administración Financiera (SIGAF), Liquidación Presupuestaria al 31 de diciembre de 2012.

¹⁰ Se le debe rebajar la suma de €4.130.0 millones para medir el efecto del disponible final real, cuya ejecución se posiciona en el 80% y una apropiación inicial ajustada de €26.764.0 millones.

Cuadro 11. Situación financiera del TSE. Año 2013 al 31/12/2013

Tribunal Supremo de Elecciones			
Centro de gestión	Apropiación Actual (a)	Gasto Devengado (b)	% de Ejecución
			(b/a)
850-01 Tribunal Supremo de Elecciones	15.178.200.000	12.721.839.890,91	83.81 %
850-02 Organización de Elecciones	16.342.616.700	13.066.914.001,26	79,96%
TOTAL	31.520.816.700¹¹	25.788.753.892,17	81.81%

Fuente: Tribunal Supremo de Elecciones. Departamento de Contaduría.

Cuadro 12. Situación financiera del TSE. Año 2014 al 31/12/2014

Tribunal Supremo de Elecciones			
Centro de gestión	Apropiación Actual (a) ¹²	Gasto Devengado (b)	% de Ejecución
			(b/a)
850-01 Tribunal Supremo de Elecciones	15.832.400.000	13.621.002.396,97	86.03%
850-02 Organización de Elecciones	20.718.224.600	17.384.269.619,10	83,90%
TOTAL	36.550.624.600	31.005.272.016,07	84.82%

Fuente: Tribunal Supremo de Elecciones. Departamento de Contaduría.

¹¹ No incluye el monto presupuestado para la deuda política y se excluyen los montos de las dos rebajas al presupuesto cedidas al Gobierno de la República durante el segundo semestre de 2013.

¹² Cifras incluyen las rebajas aplicadas al presupuesto durante el ejercicio económico. Es la apropiación real.

Cuadro 13. Situación financiera del TSE por gasto devengado. Año 2015 al 31/12/2015

Tribunal Supremo de Elecciones			
Centro de gestión	Apropiación Actual (a) ¹³	Gasto Devengado (b)	% de Ejecución ¹⁴
			(b/a)
850-01 Tribunal Supremo de Elecciones	16.499.000.000	13.918.640.470,23	84.36%
850-02 Organización de Elecciones	19.776.369.100	16.314.721.353,89	82,49%
TOTAL	36.275.369.100	30.233.361.824,12	83.34%

Fuente: Tribunal Supremo de Elecciones. Departamento de Contaduría.

Cuadro 14. Situación financiera del TSE por gasto devengado. Año 2016 al 31/12/2016

Tribunal Supremo de Elecciones			
Centro de gestión	Apropiación Actual (a) ¹⁵	Gasto Devengado (b)	% de Ejecución ¹⁶
			(b/a)
850-01 Tribunal Supremo de Elecciones	16.088.757.693	14.029.832.100,18	87.20%
850-02 Organización de Elecciones	26.825.987.921	23.442.109.795,63	87,40%
TOTAL	42.914.745.614	37.471.941.895,70	87.40%

Fuente: Liquidación SIGAF al 31 de diciembre de 2016.

¹³ Cifras incluyen las rebajas aplicadas al presupuesto durante el ejercicio económico. Es la apropiación real.

¹⁴ Desde el punto de vista del devengado real al 31/12/2015

¹⁵ Cifras excluyen las rebajas aplicadas al presupuesto durante el ejercicio económico.

¹⁶ Desde el punto de vista del devengado real al 31/12/2016

Cuadro 15. Situación financiera del TSE por gasto devengado. Año 2017 al 31/12/2017

Tribunal Supremo de Elecciones			
Centro de gestión	Apropiación Actual (a) ¹⁷	Gasto Devengado (b)	% de Ejecución ¹⁸
			(b/a)
850-01 Tribunal Supremo de Elecciones	16.461.297.200	14.035.117.186,85	85.26%
850-02 Organización de Elecciones	26.375.099.668 ¹⁹	23.136.128.430,10	87,72%
TOTAL	42.836.396.868	37.171.245.616,90	86.77%

Fuente: Tribunal Supremo de Elecciones. Departamento de Contaduría.

Cuadro 16. Situación financiera del TSE por gasto devengado. Año 2018 al 31/12/2018

Tribunal Supremo de Elecciones			
Centro de gestión	Apropiación Actual (a) ²⁰	Gasto Devengado (b)	% de Ejecución ²¹
			(b/a)
850-01 Tribunal Supremo de Elecciones	16.136.500.000	14.247.198.848,10	88,29%
850-02 Organización de Elecciones	46.897.177.551 ²²	44.174.419.741,65	94,19%
TOTAL	63.033.677.551	58.421.618.589,75	92.68%

Fuente: Dirección General de Presupuesto Nacional.

¹⁷ Cifras incluyen las modificaciones aplicadas en los traslados de partidas por Decreto Ejecutivo hasta la fecha de corte. Es la apropiación real.

¹⁸ Desde el punto de vista del devengado real al 31/12/2017

¹⁹ Cifra excluye la devolución que se le efectuó al Ministerio de Hacienda y por tanto no podía ser ejecutable (oficio n.º STSE-1359-2017).

²⁰ Cifras incluyen las modificaciones aplicadas en los traslados de partidas por Decreto Ejecutivo hasta la fecha de corte. Es la apropiación real según la Ley de Presupuesto y las cuentas contables.

²¹ Desde el punto de vista del devengado real al 30/06/2018

²² Incluye la suma de ₡21.275.420.916 correspondiente a la Contribución del Estado

2.3.6 Análisis administrativo.

Una función neurálgica del quehacer de la DE, se orienta a la realización de estudios administrativos para la modernización de la estructura organizativa, lo que ha dado como resultado mejoras en:

1. Registro Civil: Departamento Civil; Oficinas Regionales; secciones de Inscripciones, Actos Jurídicos y Coordinación de Servicios Regionales.
2. Departamento de Financiamiento de Partidos Políticos
3. Departamento de Programas Electorales.
4. Contraloría Electoral.
5. Creación de la Dirección General de Estrategia Tecnológica: departamentos de Tecnologías de la Información y Comunicaciones, Comercialización de Servicios; secciones de Infraestructura Tecnológica, Servicio al Cliente en Tecnologías de Información, Ingeniería de Software, Riesgos y Seguridad, Proyectos Tecnológicos.
6. Secciones de Servicios Generales y Arquitectura.
7. Almacén de la Proveeduría.
8. Secretaría General del Tribunal Supremo de Elecciones.
9. Departamento de Comunicación y Relaciones Públicas.
10. Creación del Área de Análisis Ocupacional del Departamento de Recursos Humanos.
11. Creación de la Unidad de Género del Tribunal Supremo de Elecciones.
12. Departamento de Contaduría.
13. Creación de la Unidad de Fiscalización de la Ejecución Contractual.

En adición a lo anterior, se generó un plan de regionalización de servicios en las oficinas regionales, así como el Plan de Racionalización y Estabilización de la Planilla Institucional.

Otros estudios realizados se orientaron a establecer la viabilidad para la contratación de fideicomiso que permita la construcción de un edificio, y al traslado de plazas de servicios especiales a cargos fijos.

La implantación de un Sistema de Gestión de Calidad, que generó la certificación de calidad a cuatro procesos sustantivos del TSE por parte de Instituto de Normas Técnicas de Costa Rica (INTECO), constituyó otro de los proyectos llevados a cabo desde la DE.

2.3.7 Adquisición de bienes y servicios, fiscalización contractual.

La implementación del Sistema Integrado de Compras Públicas (SICOP) en 2016 requirió de una estrategia orientada a mejorar el proceso de adquisiciones del TSE, incluyendo un plan de acción que incluye la recalendarización del plan presupuesto y la conformación de un equipo de trabajo ubicado en la Dirección Ejecutiva, dedicado en forma exclusiva al tema de la programación anual de compras, la precalificación y elaboración de Solicitudes de Contratación, así como la asesoría, acompañamiento técnico y otros temas vinculados.

Por su parte, la fiscalización del proceso de ejecución de las contrataciones administrativas del TSE que se tramitan siguiendo los procedimientos establecidos tanto en la Ley de Contratación Administrativa y su reglamento, como en el Código Electoral, se lleva a cabo mediante la Unidad de Fiscalización de la Ejecución Contractual (UFEC), unidad especializada que se crea en procura de que los proveedores cumplan con los requerimientos cartelarios, los ofrecimientos que realicen en sus respectivas plicas y estipulados en el contrato, en aras de satisfacer de la mejor manera el interés institucional y público inmerso en cada una de sus compras.

2.3.8 Unidad de Género.

Previamente se indicó la creación de la Unidad de Género como un órgano técnico asesor en temas de igualdad, equidad, género y derechos humanos, adscrito a la Dirección Ejecutiva, que justamente inicia sus labores en 2010.

Su quehacer, acorde con el marco filosófico institucional, ha permitido sensibilizar y capacitar al personal mediante acciones de divulgación y actividades formativas, lo que puede observarse en cuadros infra.

Cuadro 17. Capacitación y sensibilización en temas de Género. 2010-2019

Año	Temas abordados en la actividad	Personas participantes
2010	Enfoque de género en la planificación con colaboración de expertos del Ministerio de Planificación (Mideplan).	ND
2011	Normativa; planificación y presupuestación con enfoque de género; género y trabajo decente; género y comunicación; hostigamiento sexual, homofobia y cultura de respeto en las relaciones laborales; procedimientos para la aplicación de la Ley de Paternidad Responsable y acoso sexual.	846
2012	Hostigamiento, violencia, derechos humanos, acoso laboral, lenguaje inclusivo, presupuesto con enfoque de género, participación política de las mujeres (10 talleres)	317
	Formación de capacidades en materia de género y derechos humanos	1772
2013	Género y derechos humanos, discriminación, prevención del VIH, violencia contra las mujeres, lenguaje inclusivo, hostigamiento laboral, política institucional de género (8 talleres)	ND
2014	Género y Derechos Humanos	293
2016	Igualdad y no discriminación por orientación sexual e identidad de género, paternidades y masculinidades, maternidad y corresponsabilidad social de los cuidados, cambio de nombre de personas transgénero, autocuidado de la salud masculina, violencia de género y violencia contra las mujeres, prevención del cáncer de mama.	ND
2018	Violencia de género (5 talleres)	117
	Igualdad, género y Derechos Humanos (5 talleres)	122
	Paternidad responsable con enfoque de género realizado en 6 oficinas regionales.	ND
	Trato respetuoso e igualitario a persona LGTBI (5 talleres)	131
	Normativa, derechos humanos, discriminación con base en la orientación sexual, expresión de género e identidad de género, análisis de la opinión consultiva OC-24/2017, Reforma al Reglamento del Registro del Estado Civil y al Reglamento de la Cédula de Identidad con nuevas características, procedimiento de rectificación de nombre de personas trans y lineamientos de trato respetuoso a personas LGTBI dirigidos a personal de la Oficina de Seguridad Integral (2 talleres)	ND

Año	Temas abordados en la actividad	Personas participantes
	“Técnico en igualdad, género y masculinidad” en coordinación con el Instituto de Estudios de la Mujer (IEM) de la Universidad Nacional	32
2019	Ambientes laborales libres de violencia de género (5 talleres)	ND
	Trato respetuoso e igualitario a personas LGTIQ+ (4 talleres)	ND
	Trato respetuoso e Igualitario y ambientes libres de violencia y discriminación dirigido a personas funcionarias de Oficinas Regionales	32
	Trato respetuoso a las personas que han realizado cambios de nombre y que se presentarán a participar en el proceso electoral municipal del 2020. Actividades dirigidas a personal del Programa Asesores Electorales (2 talleres)	ND

Fuente: Dirección Ejecutiva. Unidad de Género.

En cuanto a la divulgación y publicaciones, se revisaron materiales desde la óptica del lenguaje inclusivo, se elaboró material informativo y se produjo y difundió un boletín electrónico sobre la situación laboral de la mujer. En esa tesitura, durante el 2012 se elaboró el documento *Situación de Estadísticas de Género en el TSE* para la identificación de posibles brechas de género; en tanto que en 2019 se generaron campañas de comunicación institucional, una relativa a la maternidad y el compromiso del TSE, y otra denominada *Por una paternidad responsable, igualitaria y cuidadora*.

Cuadro 18. Divulgación y publicaciones en temas de Género. 2010-2019

Año	Temas abordados en la actividad	Participación
2011	Día Internacional de la Mujer: conversatorio “Políticas Institucionales de Igualdad y Equidad de Género: ¿qué es bueno y cómo se hace?”	150
	Conversatorio sobre “Ley de Paternidad Responsable: Avances y Desafíos a diez años de su implementación”.	35 instituciones
	Vídeo foros (8) en temas de equidad e igualdad de género	800
2012	Cine Foros (9) sobre Derechos Humanos	818
	Foros y conversatorios (5) sobre políticas públicas y alternativas de cuido, homofobia, acoso laboral, derechos humanos y hostigamiento sexual	637
2013	Cine foros (10) sobre derechos humanos	1 912
	Día Internacional de la Mujer: conversatorio “Análisis de la situación de brechas de género en el TSE”	-
	Conversatorio “De la cuota a la paridad: fundamentos y experiencias comparadas”, en conjunto con el IFED	-
	Conversatorio sobre La Liga Feminista y los derechos políticos de las mujeres, con ocasión del 90 aniversario de su fundación	-

Año	Temas abordados en la actividad	Participación
2014	Cine foros (8) sobre derechos humanos	444
2015	Se organizaron cine foros, talleres, charlas (48 actividades) que contaron con la participación de personal de dependencias de sede central y oficinas regionales	1 350
2016	Cine foros sobre derechos humanos	1 297
2018	Confección de herramientas informativas y didácticas: calendario “Buenas prácticas en el Tribunal Supremo de Elecciones... pasos hacia la igualdad de género 2019”; fichas técnicas sobre no discriminación; y el “Compendio en ruta hacia a la igualdad de oportunidades, derechos y el trato igualitario”	-

Fuente: Dirección Ejecutiva. Unidad de Género.

Asimismo, la Dirección Ejecutiva acuerpó las iniciativas que permitieron el fortalecimiento de normativa y el apoyo desde la cooperación interinstitucional. En el caso de la normativa, se aplicaron revisiones, análisis y propuestas, que han permitido:

1. modificar el reglamento interno sobre acoso u hostigamiento sexual (publicación en la Gaceta n.º 86 del 5 de mayo de 2011);
2. disponer de la aprobación de los *Lineamientos de Protección de la Maternidad en el Tribunal Supremo de Elecciones* (sesión ordinaria del TSE n.º 81-2016, del 1.º de setiembre de 2016);
3. ampliar la cantidad de días y la cobertura (incluye adopción) de la licencia de paternidad, según acuerdo del Tribunal en su sesión ordinaria n.º 66-2016 del 14 de julio de 2016);
4. contar con la aprobación de la *Política de No Discriminación por Orientación Sexual e Identidad de Género* (sesión ordinaria n.º 37-2016 del 28 de abril de 2016), y su respectiva Comisión para velar por su cumplimiento;
5. elaborar con el Área de Capacitación, una propuesta de Reglamento Especial de permiso de estudio, para mejorar las competencias de mujeres que podrían ocupar puestos estratégicos y que completaron sus estudios debido a sus responsabilidades familiares;
6. redactar el *Lineamiento de Trato Respetuoso e Igualitario de Personas LGTBI*, con el objetivo de brindar orientaciones para las personas que laboran en el TSE.

Aunado a lo anterior, desde la función de asesoría técnica se lograron dos cambios en materia registral que representan una reivindicación central de las personas sexualmente diversas, como derecho humano a la identidad de las personas: el concepto de género registral se cambió por sexo registral y el de identidad sexual por identidad de género.

La cooperación interinstitucional en esta temática, ha permitido la coordinación desde espacios como la Red de Unidades de Género, la Comisión Técnica de la Política Nacional para la Igualdad y Equidad de Género (PIEG), CEDAW y PLANOSI; la Comisión CIRCEN (estadísticas vitales); INTECO, el CIEM-UCR; el Poder Judicial y el INEC.

En la misma línea, se estableció el Convenio Marco con el INAMU; se coordinó una campaña en radio y televisión sobre derechos políticos de las mujeres con dicho Instituto en 2013; además del INAMU, se han conformado alianzas estratégicas con la Defensoría de los Habitantes, la Universidad de Costa Rica y la Universidad Nacional; así como se participó activamente en la confección del III Plan de la PIEG. Adicionalmente, con el IFED y el INAMU se realizaron talleres sobre participación política de las mujeres, incluyendo una actividad a periodistas sobre aspectos fundamentales del tratamiento de los medios de comunicación a este tema, con el apoyo de la Fundación Konrad Adenauer.

Cabe mencionar, además, que desde 2015 se brinda el beneficio de servicio de cuidado y educación infantil a hijos e hijas de personas funcionarias que cumplen los requisitos de jefatura de hogar y bajos recursos económicos. La cobertura anual de este servicio²³ –en su orden, personas funcionarias e hijos/as- corresponde a: 2015 (10 y 10), 2016 (11 y 12), 2017 (10 y 12), 2018 (12 y 15), 2019 (12 y 15). En el año 2015 también se inauguró la sala de lactancia.

²³ Por excepción, se otorgó el beneficio para dos hijos o hijas a una, dos, tres y tres personas funcionarias, respectivamente, para los años 2016, 2017, 2018 y 2019.

2.3.9 Gestión Ambiental.

La institución obtuvo por segundo año consecutivo (2018 y 2019) el reconocimiento a la Excelente Gestión Ambiental, con una nota para el año 2019 igual a 98,43. Lo anterior en cumplimiento a lo establecido en el artículo 13 del Decreto Ejecutivo n.º 36499 *Reglamento para la Elaboración de Programas de Gestión Ambiental Institucional en el Sector Público de Costa Rica*. Dicho reconocimiento es posible, debido a las acciones ejercidas:

1. ejecución de un plan de sensibilización dirigido a todo el funcionariado;
2. acondicionamiento del centro de acopio para fortalecer la gestión integral de residuos;
3. elaboración del *Inventario de Emisiones de Gases de Efecto Invernadero y Diagnóstico Energético en todos los edificios del TSE*, abocado a un TSE Carbono Neutral;
4. actualización de la métrica relacionada con los indicadores ambientales de todos los edificios de la institución;
5. establecimiento de la Política Ambiental desde la perspectiva sostenible;
6. Implementación de un Plan Piloto para sustituir basureros por puntos ecológicos;
7. creación del proceso de contratación administrativo para el canje de residuos valorizables por insumos para la administración que no cuentan con presupuesto institucional, conforme lo que señala el artículo 30 de la Ley para la Gestión Integral de Residuos.

Además, se realizan acciones ambientales hacia socios externos, las cuales proyectan responsabilidad social y ambiental en la institución, tales como: sistema de paneles solares; Proyecto de Climatización, proyecto de utilización de aguas freáticas y la sustitución de luminarias convencionales por luminarias con tecnología led.

2.3.10 Asesoría jurídica.

La creación de direcciones especializadas ha permitido al Tribunal delegarles asuntos en temas atinentes a la gestión institucional o de orden disciplinario (como lo son la responsabilidad administrativa y civil de las personas funcionarias), lo que conlleva un asesoramiento técnico legal. Por consiguiente, la Dirección Ejecutiva debe resolver asuntos legales de su competencia, para lo que se apoya en un proceso que permite obtener proyectos de resolución, cuyas estadísticas se aprecian en el cuadro más abajo.

La transversalidad de su quehacer en la gestión institucional (su estructura organizativa comprende dependencias estratégicas vinculadas con gestión del talento humano, compras públicas institucionales, presupuesto y pagos, infraestructura, entre otras) requiere del Director Ejecutivo la toma de decisiones en diferentes ámbitos, incluyendo temas de género y de fiscalización contractual; así como asumir o participar en la elaboración o mejora de normativa, tales como: Reglamento para Regular el Acceso del Servicio de Cuido y Desarrollo Infantil del Tribunal, Reglamento de la Unidad de Fiscalización, proyecto de Reglamento para la Recuperación de Sumas Pagadas que No Corresponden en Materia Salarial, Prestaciones y Subsidios.

Cuadro 19. Resoluciones confeccionadas. 2013-2019

Tipo	Año							
	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	Total
Faltas de mera constatación	14	46	85	70	78	121	113	527
Procedimientos administrativos ordinarios	42	34	28	30	15	13	11	173
Otros (contra calificaciones de servicios, procesos concursales -reclutamiento y selección de personal internos o externos, viáticos, manual descriptivo de puestos, solicitudes de exoneración de marcas, sumas pagadas de más y asuntos de contratación administrativa	48	22	47	34	80	32	34	297
Total	104	102	160	134	173	166	158	997

Fuente: Dirección Ejecutiva. Secretaría General de la DE.

2.4 Autoevaluación del Sistema de Control Interno (SCI) del TSE y acciones emprendidas para su perfeccionamiento y evaluación

A la luz de lo establecido en el artículo 10 de la Ley General de Control Interno n.º 8292, publicada en La Gaceta n.º 169 del 4 de setiembre de 2002, se tiene que “...serán responsabilidad del jerarca y del titular subordinado establecer, mantener, perfeccionar y evaluar el sistema de control interno institucional. Asimismo, será responsabilidad de la administración activa realizar las acciones necesarias para garantizar su efectivo funcionamiento”. Esta ley introdujo modificaciones importantes en la Administración Pública que han contribuido a fortalecer su gestión, administrando riesgos identificados y actuando para contener su materialización.

La implementación de un modelo de madurez del Sistema de Control Interno en el 2010, deriva en una autoevaluación anual, a razón de un componente funcional por año, siendo que quinquenalmente se realiza la evaluación general de los cinco componentes.

Consecuentemente, el resultado obtenido de la autoevaluación realizada en la Sede Central del Tribunal para el período 2010 a 2015, se puede observar en los gráficos infra, en los que se evidencia el grado de madurez del SCI, con un avance en el cumplimiento de sus componentes al relacionar el año de inicio con el final, aun y cuando se presentaron importantes modificaciones en la estructura orgánica durante ese intervalo.

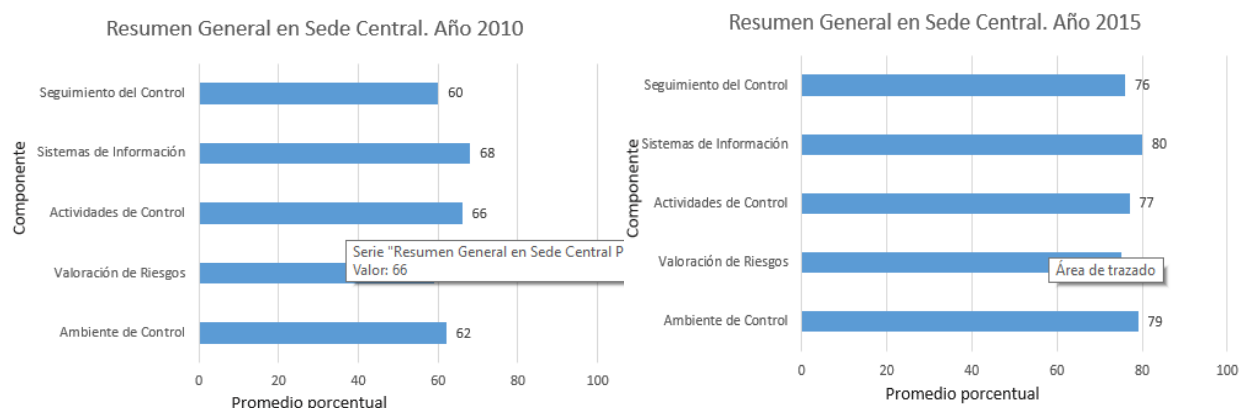
Los datos permiten determinar que en el 2015 se logró un porcentaje de mejora en cada componente al compararlo con los obtenidos en 2010. Al ordenar de manera descendente los componentes del SCI de acuerdo con su incremento porcentual se tiene: *Ambiente de control* (27,4), *Valoración de riesgos* (27,1), *Seguimiento del control* (26,7), *Sistemas de información* (17,6) y *Actividades de control* (16,7)

Valga mencionar que si bien *Sistemas de información* presenta uno de los dos menores crecimientos, es el único componente que en 2015 alcanzó un promedio porcentual igual a 80 –ningún componente tiene una calificación promedio menor a 75-, situándose como el que tiene una mayor evaluación, que obedece a una mejora en los canales de

comunicación del Tribunal con una repercusión directa en el *Ambiente de control* que, aún siendo el de más bajo crecimiento, tiene el segundo mejor promedio porcentual (79%).

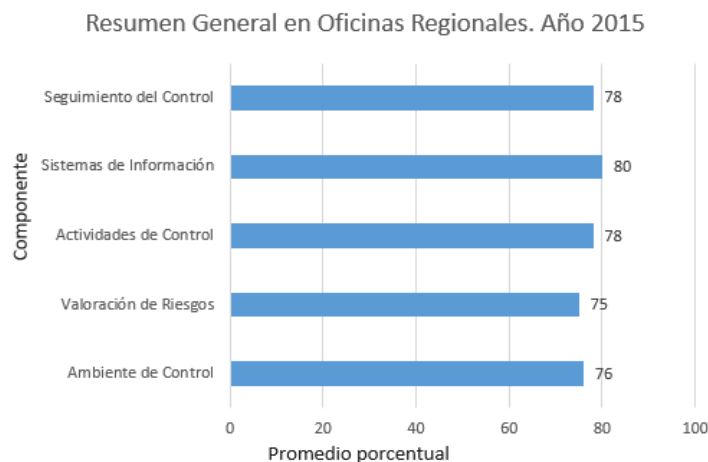
En cuanto a las oficinas regionales del TSE, el gráfico que sigue permite visualizar el comportamiento general de las autoevaluaciones de control interno y el grado de madurez del sistema para el 2015.

Gráfico 5. Resumen Autoevaluación CI Sede Central. Años 2010 y 2015



Fuente: Dirección Ejecutiva - Unidad de Control Interno. Resumen de las autoevaluaciones de las oficinas en sede central del TSE, 2010 y 2015.

Gráfico 6. Grado de Madurez del SCI. Oficinas Regionales. 2015



Fuente: Dirección Ejecutiva - Unidad de Control Interno. Resumen de todas las autoevaluaciones de las oficinas regionales del TSE, 2015.

Se puede notar que el comportamiento en oficinas regionales (OR) es bastante similar para cada componente en el año 2015 respecto de lo obtenido en sede central (SC), registrándose promedios porcentuales de 75 a 80, igual que lo identificado para la sede central, con algunas mínimas diferencias entre los datos de *Ambiente de control* (76 en OR y 79 en SC) y *Seguimiento del control* (78 en OR y 76 en SC). Las cifras de ambos se relaciona con los mecanismos de control y seguimiento que constantemente da la Coordinación de Servicios Regionales, que fueron apuntalados en las oficinas regionales, a lo que se adiciona los mecanismos de comunicación entre las OR y la Sede Central por medio de la Coordinación de Servicios Regionales como facilitadora de la coordinación que permite los resultados obtenidos.

Parte de las acciones emprendidas en aras del fortalecimiento del SCI, incluyen sendas actividades de capacitación. En el 2011, la Unidad de Control Interno de la DE en coordinación con la empresa Nahorqui Consultores, organizó el taller de Control Interno, en el que se capacitó a un total de 140 personas funcionarias que laboraban en la sede central. En 2012 se grabaron y remitieron 32 *DVD* con material para autoaprendizaje, como parte del plan para la mejora en las oficinas regionales, a lo que se suman las giras a esas oficinas en las que se impartieron charlas relacionadas con los “Aspectos Generales de Control Interno, la Ley General de Control 8292, Autoevaluación de Control Interno y Valoración de Riesgos” desde el 2015 y hasta el 2018, en las que se capacitó a un total de 227 personas funcionarias.

Tabla 1. Autoevaluación de Control Interno. Año 2015

Asunto	Puntaje obtenido	Indicador de estado	Atención requerida	Estado siguiente	Condiciones esperadas para alcanzar el estado siguiente	Definición de acciones concretas por parte de la Administración Activa	
ÍNDICE GENERAL DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO	88	Alto	Media	Muy Alto	Criterio	¿Qué acciones se pueden o deben realizar?	Estado Actual
Sección 1 — AMBIENTE DE CONTROL	85	Alto	Media	Muy Alto	Emprender acciones para:		
1.1 Compromiso	100	Muy Alto	Leve	Muy Alto	Conservar los logros y aprovechar las oportunidades para incrementar los.	Generar una campaña interna que continúe sensibilizando al personal sobre la importancia del Ambiente de Control	100%.
1.2 - Ética	80	Alto	Media	Muy Alto	- Todos los funcionarios de la oficina deben asumir plena conciencia sobre las responsabilidades éticas en todos los ámbitos de acción. - La jefatura y los subordinados deben ser líderes y ejemplo respecto a la ética institucional. - Se debe instaurar mecanismos que promuevan el constante compromiso y fortalecimiento de la ética, así como la anticipación de condiciones que afecten la generación de iniciativas innovadoras.	Continuar dando apoyo a la Comisión de Ética del TSE para que brinde charlas al personal.	100%.
1.3 - Personal	80	Alto	Media	Muy Alto	- La retención y motivación de los funcionarios deben mostrar niveles que propician la conservación del capital humano y el logro de objetivos en la oficina. - La jefatura y los subordinados, en conjunto con el Departamento de Recursos Humanos, deben promover el mejoramiento de las competencias de todos los funcionarios, de acuerdo con los puestos de trabajo asignados.	Propiciar la participación de funcionarios de la Dirección Ejecutiva en eventos de capacitación.	100%.
1.4 - Estructura	80	Alto	Media	Muy Alto	- Se debe evaluar constantemente la efectividad de la estructura como mecanismo para potenciar la gestión y responder efectivamente a los riesgos, y en consecuencia a realizar oportunamente los ajustes pertinentes. - Se debe instaurar mecanismos para promover la generación e implementación de iniciativas innovadoras y proactivas en relación con la estructura orgánica.	Debido al alto impacto presupuestario que implica un mayor compromiso por parte de la Administración para atender todas las demandas de estudios administrativos, es necesario propiciar la innovación en las estructuras sin que ello implique necesariamente reclasificar puestos.	100%.

Sección 2 — VALORACIÓN DEL RIESGO	90	Muy Alto	Leve	Muy Alto	Emprender acciones para:		
2.1 - Marco orientador	100	Muy Alto	Leve	Muy Alto	Conservar los logros y aprovechar las oportunidades para incrementarlos.	Continuar apoyando a la Unidad de Control Interno para el logro de los objetivos propuestos.	100%.
2.2 Herramienta para administración de la información	80	Alto	Media	Muy Alto	La herramienta denominada SIVAR debe proveer a la jefatura y subordinados de la información oportunamente como pueden ser alertas de nuevos riesgos o de cambios en los riesgos existentes.	Darle soporte a la Unidad de Control Interno para el mejoramiento de las herramientas que utilizan.	75%. Herramienta: Desarrollo de un Sistema que integre el proceso de Autoevaluación de CI y Valoración de Riesgos
2.3 Funcionamiento del SEVRI	100	Muy Alto	Leve	Muy Alto	Conservar los logros y aprovechar las oportunidades para incrementarlos.	Ídem a la anterior.	
2.4 Documentación y comunicación	80	Alto	Media	Muy Alto	- Se debe contar con mecanismos, políticas y procedimientos que garanticen razonablemente la revisión y actualización permanente de la información sobre los riesgos, la cual se debe evaluar y ajustar de acuerdo con los requerimientos del entorno. - Se debe instaurar procesos para la documentación y comunicación de los riesgos, que promuevan la generación de iniciativas innovadoras.	Promover mejores condiciones para los archivos institucionales de tal forma que se asegure la información institucional.	100%.
Sección 3 — ACTIVIDADES DE CONTROL	80	Alto	Media	Muy Alto	Emprender acciones para:		
3.1 Características de las actividades de control	80	Alto	Media	Muy Alto	Se deben instaurar mecanismos para la investigación e innovación de temas atinentes a las actividades de control, que permita que éstas se ajusten de manera dinámica oportuna, conforme cambian los riesgos.	Estar vigilantes para innovar en temas relacionados con las actividades de control e instaurar aquellos que se estimen necesarios.	100%.
3.2 - Alcance de las actividades de control	80	Alto	Media	Muy Alto	Se deben aplicar mecanismos para la búsqueda de medios innovadores que garanticen el cumplimiento de los objetivos, los que se traducirán en actividades de control analizadas y documentadas.	Ídem a la anterior.	
3.3 - Formalidad de las actividades de control	80	Alto	Media	Muy Alto	- La documentación de las actividades de control se debe depurar y actualizar constantemente, con la participación activa de los funcionarios atinentes, bajo el liderazgo de esta jefatura y de los subordinados. - Deberá existir plena conciencia sobre la importancia de que los funcionarios conozcan las actividades de control y su documentación, para que puedan hacer aportes de valor para el fortalecimiento constante. Por ello, constantemente se deberán aplicar métodos innovadores en procura de que el proceso de documentación y comunicación de las	Reiterar la obligatoriedad de documentar, depurar y actualizar las diferentes actividades de esta dirección.	100%.

					actividades de control sea participativo y generalizado.		
3.4 - Aplicación de las actividades de control	80	Alto	Media	Muy Alto	- Las actividades de control como parte de los procesos, deberán incorporar elementos que permitan la innovación y su mejora continua. - Se debe fomentar una cultura que propicie un autocontrol a la vez consciente y automático, que garantice razonablemente la seguridad de que se contemple en los procesos la suficiencia y la validez de las actividades de control vigentes, así como para que se emprendan acciones pertinentes para el fortalecimiento.	Ídem a la anterior.	
Sección 4 — SISTEMAS DE INFORMACIÓN	85	Alto	Media	Muy Alto	Emprender acciones para:		
4.1 - Alcance de los sistemas de información	80	Alto	Media	Muy Alto	- Los sistemas deben permitir realizar una gestión de la información externa e interna con un nivel óptimo de seguridad en cuanto a su calidad y oportunidad, como medio para la toma de decisiones por todos los usuarios. - Los sistemas de información deben incorporar mecanismos y previsiones necesarios para la promoción de iniciativas innovadoras y proactivas.	Procurar obtener los sistemas necesarios para soportar la información primordial.	100%.
4.2 - Calidad de la información	80	Alto	Media	Muy Alto	Los sistemas de información se deben basar en procesos que consideren la dinámica del entorno y la anticipación e innovación necesaria para la consecución de los objetivos.	Ídem a la anterior.	
4.3 - Calidad de la comunicación	100	Muy Alto	Leve	Muy Alto	Conservar los logros y aprovechar las oportunidades para incrementarlos.	Ídem a la anterior.	
4.4 - Control de los sistemas de información	80	Alto	Media	Muy Alto	Los sistemas de información deben contar con los controles necesarios para disminuir los riesgos de pérdida de información y de las fallas en la recopilación, el procesamiento, el mantenimiento y la comunicación de información sean mínimos. Además, se debe contar con mecanismos que propician la respuesta y anticipación oportuna, a las condiciones cambiantes del entorno que afecten dichos sistemas.	Estar vigilante de que los controles establecidos para disminuir riesgos sean efectivos.	100%.
Sección 5 — SEGUIMIENTO DEL SCI	100	Muy Alto	Leve	Muy Alto	Emprender acciones para:		

5.1 - Participantes en el seguimiento del SCI	100	Muy Alto	Leve	Muy Alto	Conservar los logros y aprovechar las oportunidades para incrementarlos.	Apoyar aún más el Sistema de Control Interno para asegurar el logro de los objetivos de esta Dirección.	100%.
5.2 - Formalidad del seguimiento del SCI	100	Muy Alto	Leve	Muy Alto	Conservar los logros y aprovechar las oportunidades para incrementarlos.	Ídem a la anterior.	
5.3 - Alcance del seguimiento del SCI	100	Muy Alto	Leve	Muy Alto	Conservar los logros y aprovechar las oportunidades para incrementarlos.	Ídem a la anterior.	
5.4 - Contribución del seguimiento a la mejora del SCI	100	Muy Alto	Leve	Muy Alto	Conservar los logros y aprovechar las oportunidades para incrementarlos.	Ídem a la anterior.	

Fuente: Dirección Ejecutiva - Unidad de Control Interno. Resumen de las autoevaluaciones de las oficinas en sede central del TSE, 2010 y 2015.

El año 2014 fue el inicio de esfuerzos mancomunados con el Área de Capacitación que han permitido impartir inducciones a personal de primer ingreso sobre los aspectos generales de control interno población que hasta el 2019 asciende a 348 colaboradores, así como aprovechar la plataforma virtual *Moodle* con la finalidad de que la Unidad de Control Interno impartiera cursos atinentes

Cuadro 20. SCI Actividades de Capacitación en Modalidad Virtual. 2014-2019

Años	2014	2015	2016	2017	2018	2019	TOTAL
Control interno y su Normativa	12	-	-	-	-	-	12
Control Interno y normativa de Auditoría	-	24	-	-	-	-	24
Control Interno Básico	-	73	37	60	47	25	242
Sistema de Control Interno Sector Público	-	-	26	20	21	-	67
Valoración de Riesgos	-	-	-	-	22	24	46
Total	12	97	63	80	90	49	391

Fuente: Departamento de Recursos Humanos, Área de Capacitación. Setiembre 2019

La proyección institucional en esta temática se materializó mediante acciones de cooperación interinstitucional, brindando asesoría en Control Interno y valoración de riesgos a la Comisión Nacional de Emergencia (CNE), Consejo de Seguridad Vial (COSEVI), Fondo Nacional de Financiamiento Forestal (FONAFIFO), Instituto de Fomento y Asesoría Municipal (IFAM), Instituto Nacional de Aprendizaje (INA), Ministerio de Agricultura y Ganadería, Ministerio de Hacienda, Poder Judicial, Universidad Técnica Nacional (UTN), en los años 2012, 2013, 2015, 2016 y 2018.

En la misma tesitura colaborativa, se impulsó la unificación de criterios en el sector público mediante foros que permitieran interaccionar sobre la labor que estaban desarrollando las instituciones del sector público, producto de lo cual se realizaron 15 actividades:

Cuadro 21. Control Interno. Foros interinstitucionales. 2011-2016

Nombre de la actividad	Año
Foro de control interno autoevaluación	2011
Foro de control interno y la valoración de riesgos	
Foro de control interno, responsabilidad, ética y calidad	
Taller de mapeo de procesos	
Foro de control interno y probidad administrativa	
Foro de control interno y los informes finales de gestión en sector público	
Foro de control interno y discapacidad	2012
Foro de control interno y fondo de financiamiento forestal	2013
Foro de control interno para el sector público	2014
Foro de control interno prevención de actos de fraude y corrupción	2015
Foro de control interno conflicto de intereses	2016
Foro de control interno actos de corrupción	
Foro de control interno ética y probidad	

Nombre de la actividad	Año
Foro de control interno derecho de acceso a la información pública	
Foro de control interno pensamiento basado en riesgos	

Fuente: Dirección Ejecutiva - Unidad de Control Interno.

Además, el TSE fue la sede principal en el desarrollo de varios foros que permitió integrar las experiencias de al menos 35 instituciones del Estado en temas de control interno: Acueductos y Alcantarillados, AYA, Asamblea Legislativa, Caja Costarricense del Seguro Social, Casa Presidencial, Centro Nacional de Rehabilitación, Comisión Nacional de Emergencias, Consejo de Seguridad Vial, Consejo Nacional de Concesiones, Consejo Nacional de Rectores, Consejo Nacional de Rehabilitación y Educación Especial, Contraloría General de la República, Dirección Nacional de Desarrollo Comunal, Ente Costarricense de Acreditación, Imprenta Nacional, Instituto Contra las Drogas, Instituto Costarricense de Electricidad, Instituto Costarricense del Deporte y la Recreación, Instituto Mixto de Ayuda Social, Instituto Nacional de Aprendizaje, Instituto Tecnológico de Costa Rica, Ministerio de Agricultura y Ganadería, Ministerio de Educación Pública, Ministerio de Gobernación, Ministerio de Obras Públicas y Transportes, Ministerio de Planificación y Política Económica, Ministerio de Seguridad, Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, Migración y Extranjería, Patronato Nacional de la Infancia, Poder Judicial, Procuraduría General de la República, Refinadora Costarricense de Petróleo, Registro Nacional, Unidad Especial de Intervención, Universidad Técnica Nacional.

En relación con la Declaración Jurada de Bienes, se establecieron criterios y parámetros que deben contemplarse para designar al personal que, con ocasión de su puesto y responsabilidad, está obligado a rendir esa declaración de acuerdo con lo establecido en la Ley Contra la Corrupción y el Enriquecimiento Ilícito y su respectivo Reglamento.

Los informes de fiscalización emitidos por la Contraloría General de la República (CGR) y las sentencias dictadas en Sede Judicial que establezcan condena patrimonial contra la Administración, son objeto de seguimiento e informes semestrales al CDIR conforme

a lo dispuesto por ese Consejo en su sesión ordinaria n.º 05-2016 del 22 de enero de 2016.

2.5 Estado de los proyectos más relevantes desarrollados durante la gestión

Los apartados previos han dado cuenta de los proyectos institucionales realizados por la Dirección Ejecutiva de acuerdo con el proceso que los genera. Aunado a lo anterior, presento cuadro atinente al estado de proyectos vinculados a estudios administrativos.

Cuadro 22. Estado de proyectos a octubre 2019.

ETAPA	UNIDADES ADMINISTRATIVAS	ESTADO	OBSERVACIONES
I ETAPA Departamento Civil	Sección de Inscripciones	ATENDIDO	El estudio administrativo fue aprobado por el Superior en sesión ordinaria n.º 80-2017. Las recomendaciones de orden administrativo y ocupacional entraron en ejecución a partir de octubre -2017 (Rige 01-10-2017)
	Sección de Actos Jurídicos	ATENDIDO	El estudio administrativo fue aprobado por el Superior en sesión ordinaria n.º 17-2018 del 8 de febrero de 2018. Las recomendaciones de orden administrativo y ocupacional entraron en ejecución con el rige a partir de marzo de 2018. (Rige 01-03-2018)
	Departamento Civil (OMC)	ATENDIDO	El estudio administrativo fue aprobado por el Superior en sesión ordinaria n.º 116-2018 del 6 de diciembre de 2018. Las recomendaciones de orden administrativo y ocupacional entraron en ejecución a partir de diciembre -2018 (Rige 16-12-2019)
II ETAPA 32 Oficinas Regionales	32 Oficinas Regionales	EN PROCESO	El estudio correspondiente a las 32 Oficinas Regionales ya se concluyó y fue aprobado por el Superior en sesión ordinaria n.º 92-2019, celebrada el 26 de setiembre de 2019, según oficio STSE-2260-2019. Con rige a partir del 1 de octubre de 2019.
	Sección Coordinadora		El estudio correspondiente a la Sección Coordinadora está en su fase conclusiva se está analizando el informe técnico del Departamento de Recursos Humanos, se estima elevar al Superior en diciembre-2019.
III ETAPA Departamento Electoral	Sección Padrón Electoral	EN PROCESO	Durante la última semana de julio-2018 se realizaron inducciones, el estudio inició el 01-08-2018, ya se aplicaron y receptaron cuestionarios del total de la población de personas funcionarias destacadas en el Departamento Electoral y sus secciones adscritas. Se tiene previsto continuar con el estudio de campo en el tercer trimestre del año, dado que debieron
	Sección Cédulas		
	Sección Solicitudes Cedulares		
	Sección Análisis		

ETAPA	UNIDADES ADMINISTRATIVAS	ESTADO	OBSERVACIONES
	Departamento Electoral		solventarse una serie de aspectos técnicos y presupuestarios de la II Etapa de MRC.
	Sección de Opciones y Naturalizaciones	ATENDIDO	El estudio se concluyó y fue trasladado para solicitud de criterio técnico de Recursos Humanos en junio de 2019. El informe administrativo final fue presentado al TSE mediante oficio DE-3074-2019 del 21-10-2019 y aprobado en sesión ordinaria n°101-2019 del 22 de octubre de 2019- Oficio STSE-2496-2019. Con rige a partir del 01 de noviembre de 2019.
IV ETAPA DGRC y Archivo del Registro Civil	Dirección General del Registro Civil	PENDIENTE	Se tiene previsto atender en el primer trimestre del 2020.
	Sección Archivo del Registro Civil		

Fuente: Dirección Ejecutiva. Secretaría General de la DE.

2.6 Administración de recursos financieros y humanos asignados a la Dirección Ejecutiva

El presupuesto y ejecución de los recursos asignados a la DE para el cumplimiento de sus funciones, incluye llevar a cabo procedimientos de contratación, órdenes de compra para la adquisición de bienes y servicios, autorización y control de los viáticos, así como la tramitación de actividades formativas permitan el cumplimiento de las funciones.

Asimismo, cabe señalar que, a la fecha de este informe, el personal asignado asciende a 74 personas funcionarias, distribuidos en 39 personas asignadas a procesos que coordina la unidad de mando, 18 en el API, 9 en AE, 4 en CI, 4 en la Unidad de Género. Considerando la complejidad, sensibilidad y multiplicidad de funciones que ha venido asumiendo esta Dirección, se ha logrado profesionalizar al personal para optimizar su atención.

2.7 Disposiciones giradas por la Contraloría General de la República (CGR)

En el apartado 2.3.4 de este informe se hizo referencia al desarrollo del MAI desde la órbita de la Dirección Ejecutiva, conforme a lo dispuesto por el Tribunal con lo que se atiende solicitud de la Contraloría. Al respecto, las metas se enfocan al mapeo de los cuatro grupos de procesos misionales, elaborándose el cronograma de actividades para el desarrollo del Sistema de Información MAI, sin obviar que este modelo fungió como el principal apoyo para gestionar la certificación de calidad en el marco de la implementación del sistema de gestión de la calidad.

2.8 Disposiciones o recomendaciones giradas por algún órgano de control externo

Durante mi gestión como Director Ejecutivo, ningún órgano de control externo giró disposiciones ni recomendaciones a la dirección a mi cargo.

2.9 Recomendaciones formuladas por la Auditoría Interna del TSE

La información relativa a los informes de control interno (ICI) que generó la Auditoría Interna, en lo que a esta Dirección Ejecutiva atañe, se visualiza a continuación.

Tabla 2. Estado de ICI generados por la Auditoría Interna. 2013-2019

ICI-02-2013		
En relación con el Inventario, Planta y Equipo		
Recomendación	Actividad	Estado
4.1	4.1.2.	En proceso
4.2	4.3.1	En proceso
ICI-03-2013		
Relativo a las notificaciones de paternidad responsable		
Recomendación	Actividad	Estado
4.4		Parcialmente cumplida

4.5		Cumplida
ICI-11-2014		
Informe No. ICI-011-2014, en relación con el estudio de auditoría sobre los Programas Electorales de Impresión de Papeletas, Empaque y Distribución del Material Electoral		
Recomendación	Actividad	Estado
4.3		Cumplida
4.4		Cumplida
4.5		Cumplida
ICI-02-2016		
Relativo a las sumas pagadas de más		
Recomendación	Actividad	Estado
4.1.	4.1.a.1	Parcialmente cumplida
	4.1.a.3	Parcialmente cumplida
	4.1.b.3	Parcialmente cumplida
ICI-05-2016		
Relativo al proceso de impresión y distribución de cédulas		
Recomendación	Actividad	Estado
4.22.	4.22.1	Cumplida
	4.22.2.	Cumplida
ICI-07-2016		
Relativo al Estudio de Transmisión de datos y Visualización de Resultados		
Recomendación	Actividad	Estado
4.2.		Cumplida
4.4.		Cumplida
4.6.		Cumplida
ICI-01-2017		
Relativo a la Caja Chica		
Recomendación	Actividad	Estado
4.1		Cumplida
4.2		Cumplida
4.4		Cumplida
4.5		Cumplida
4.6		Cumplida

4.8		Cumplida
4.9		Cumplida
ICI-03-2017		
Relativo a los sistemas informáticos		
Recomendación	Actividad	Estado
4.7.		Cumplida
4.8.		Parcialmente cumplida
ICI-05-2017		
Relativo a los procesos operativos y de gestión de la OME		
Recomendación	Actividad	Estado
4.2.1.	4.2.1.1.	Cumplida
4.2.3.	4.2.3.1.	Cumplida
4.3.	4.3.3.	Parcialmente cumplida
ICI-01-2018		
Relativo al cumplimiento de las Normas Técnicas Gestión y Control TIC		
Recomendación	Actividad	Estado
4.1.		En proceso
4.2.		En proceso
4.5		En proceso
4.10.		Parcialmente cumplida
4.12.		En proceso
4.14		Parcialmente cumplida
4.18		Parcialmente cumplida
4.19		Parcialmente cumplida
ICI-04-2018		
Relativo a los procesos operativos y de Gestión de Oficinas Regionales fronterizas		
Recomendación	Actividad	Estado
4.1		En proceso
4.2.		Parcialmente cumplida
ICI-05-2018		
Relativo a las garantías rendidas den Procesos de Contratación Administrativa		
Recomendación	Actividad	Estado
4.2.	4.2.2.	En proceso
4.2.	4.2.3.	En proceso

ICI-08-2018		
Relativo al estudio sobre la Relación de Puestos de la institución		
Recomendación	Actividad	Estado
4.2		Cumplida
4.3.a.	4.3.a.1	En proceso
4.4.	4.4.1.	Parcialmente cumplida
4.5.	4.5.1.	Parcialmente cumplida
4.5.	4.5.2.	Cumplida
ICI-10-2018		
Relativo al Centro de Personalización de Documentos de Identidad		
Recomendación	Actividad	Estado
4.2.	4.2.1.	Parcialmente cumplida
4.13	4.13.b	Parcialmente cumplida
ICI-01-2019		
Relativo a los procesos operativos y de gestión de la Sección de Coordinación de Servicios Regionales en lo que respecta a aspectos administrativos de la Dependencia		
Recomendación	Actividad	Estado
4.1		Cumplida
4.2		Parcialmente cumplida
ICI-03-2019		
Relativo al proceso de declaraciones juradas de bienes del Tribunal Supremo de Elecciones		
Recomendación	Actividad	Estado
4.4		Cumplida
ICI-05-2019		
Relativo a los procesos operativos y de gestión de la Sección de Archivo del Registro Civil.		
Recomendación	Actividad	Estado
4.2		Parcialmente cumplida
4.3		Cumplida
4.6		En proceso

Fuente: Dirección Ejecutiva. Secretaría General de la DE.

2.10 Observaciones sobre otros asuntos de actualidad que la Dirección Ejecutiva enfrenta o debería aprovechar

Las referencias incluidas en el apartado relativo a cambios en el entorno, permite dimensionar el estado en que se desarrolla el quehacer de la Dirección Ejecutiva, respecto de lo que cabe señalar la relevante necesidad de gestionar las consecuencias financieras derivadas de la sanción o ajustes en normativa como la puesta en marcha de la Ley 9635, o el impacto que pudiera tener la eventual aprobación del proyecto de ley Marco de Empleo Público, n.º 21.336.

2.11 Sugerencias

En punto a la gestión que compete a este despacho, se recomienda valorar estas pautas para robustecer sus labores:

- 1) Por lo estratégico y la complejidad de las temáticas que debe atender la Dirección Ejecutiva, debe fortalecerse el recurso humano para mitigar los riesgos de un entorno tan cambiante en que algunas de estas temáticas se desarrollan, lo que implica disponer recursos para actividades de capacitación.
- 2) El fortalecimiento del talento humano debe basarse en una estrategia integral y sostenible que asegure el mejor clima organizacional basado en la sinergia y los valores institucionales, de manera que se estimule la salud del personal y el mejor aprovechamiento de los recursos disponibles hacia el logro de los objetivos planteados.
- 3) La demandante labor que ejecuta la Dirección Ejecutiva ha permitido el desarrollo de competencias expertas en su personal, lo que asegura el marco propicio para estimular la carrera profesional del personal asignado.

- 4) La conformación de órganos decisores fortalecen la autonomía de la Dirección Ejecutiva en las labores que le son propias, lo que debe reflejarse en sus procedimientos y en la elaboración de sus propuestas.
- 5) Fortalecer el flujo de información a lo interno de la Dirección Ejecutiva y entre ésta con otras dependencias, asegurando el acceso oportuno a información suficiente, íntegra y confiable para la toma de decisiones.
- 6) Generar vías de cooperación con otras organizaciones, de manera que se compartan y se aprovechen las mejores prácticas y se establezcan convenios que mejoren la gestión administrativa que tiene a cargo la Dirección Ejecutiva.

3. DETALLE DEL INVENTARIO DE ACTIVOS.

El Reglamento de administración de bienes muebles del Tribunal Supremo de Elecciones refiere que los bienes muebles consisten en activos -equipos, mobiliarios, maquinaria, herramientas, entre otros- adquiridos o producidos por el TSE, que resultan útiles para ejecutar las funciones y actividades institucionales; siendo el usuario la persona funcionaria a quien se asignan esos bienes muebles para el cumplimiento de las labores que le han sido encomendadas. El artículo quinto, inciso g) de dicha normativa señala que el servidor a quien se le haya asignado bienes muebles, debe hacer devolución *a su jefatura mediante inventario (de) todos los bienes muebles al momento de cesar en el cargo...*

En aras de cumplir con lo anterior, previo inventario remitido por el señor Allan Herrera Herrera, Proveedor del TSE mediante oficio n.º PROV-0712-2019 del 16 de diciembre de 2019, el 23 de diciembre de 2019 se trasladaron los activos con la finalidad de que le fueran asignados al señor Carlos Alberto Murillo Montoya, persona designada por el

Tribunal para ocupar el cargo a partir del 1.º de enero de 2020 (sesión ordinaria n.º 119-2019 del 17 de diciembre de 2019).

Cuadro 23. Inventario de activos asignados al Director Ejecutivo

Número de Activo	Descripción
600960	Escritorio
610119	Archivador
614183	Silla para sesiones
614184	Silla para sesiones
614185	Silla para sesiones
614186	Silla para sesiones
614187	Silla para sesiones
619294	Fuente de poder
626999	Caja de seguridad
634231	Radio comunicador
637223	Disco duro externo 1 TB
658610	Puntero láser para fibra óptica
658611	Puntero láser para fibra óptica
658612	Puntero láser para fibra óptica
659389	Equipo tipo <i>Tablet Apple IPAD</i>
660371	Soporte para <i>Tablet</i> en mesa
660376	Soporte para <i>Tablet</i> en mesa X

Fuente: Dirección Ejecutiva. Área Secretarial.

Lic. José Francisco Rodríguez Siles
Director Ejecutivo
Tribunal Supremo de Elecciones