

INTRODUCCIÓN

El Tribunal Supremo de Elecciones dispuso el inicio del tercer Plan Estratégico Institucional (PEI) para enero de 2014¹, en el marco de la relevante necesidad de continuar con el alineamiento y cohesión de todos los esfuerzos institucionales con enfoque al usuario de los servicios, de manera que se direccionen hacia el cumplimiento de metas comunes con un uso racional de recursos, en concordancia con las labores que le competen y la manera en que se visualiza a futuro. Lo anterior permite dar continuidad a la administración estratégica del TSE, que anteriormente ejecutó planes estratégicos en los períodos 2002-2007 y 2008-2013².

La formulación del plan estratégico comprendió varias fases complementarias entre sí, cuyo desarrollo permitió analizar la realidad institucional interna y externa, y reconocer qué actividades y procesos se realizan adecuadamente, cuáles se mejorarán, qué opciones del entorno se desean aprovechar y cuáles circunstancias podrían afectarle negativamente. Con lo anterior, se obtuvo el principal insumo para identificar y planificar las líneas de acción que se ejecutarán en el quinquenio 2014-2018, a fin de reducir las brechas detectadas y se establezcan los puentes entre la situación actual y la deseada, en estricto alineamiento con el marco filosófico del Tribunal, de forma que se impacte favorable y directamente a los usuarios de los servicios, además de facilitar la mejora continua de la gestión institucional.

I. MARCO CONCEPTUAL.

Planificación Estratégica. Proceso administrativo mediante el que una organización declara su misión o razón de ser, la visión u horizonte pretendido, establece sus objetivos generales y políticas, y analiza su situación actual e ideal en los ámbitos interno y externo con base en un diagnóstico, con el propósito de

¹ TSE. Sesión ordinaria n.º 091-2011 del 4 de octubre de 2011.

² *Ibidem*.

definir los aspectos prioritarios, metas a largo plazo, así como la formulación de las estrategias y planes necesarios para alcanzarlos e identificar los recursos que se ocuparán para llevarlos a cabo.

Plan Estratégico Institucional (PEI). Documento construido con base en el criterio de personal de la institución, además de personas usuarias y expertas o líderes de opinión, en el que se resume el marco filosófico de la institución (Misión, Visión, Valores, Objetivos institucionales y Políticas), así como el conjunto de líneas de acción de carácter prioritario para la institución que son necesarias para el desarrollo y modernización institucional, las metas establecidas, sus indicadores, tiempo de ejecución y unidades organizativas responsables.

Comité Ejecutivo del Plan Estratégico Institucional (CPEI). Hasta la integración del CDIR en mayo de 2014, fungió como un órgano colegiado integrado por las personas a cargo de la Dirección Ejecutiva –quien lo coordinaba-, Dirección General del Registro Civil, Secretaría General del TSE, Dirección General del Registro Electoral y de Financiamiento de Partidos Políticos, Instituto de Formación y Estudios en Democracia, y Dirección General de Estrategia Tecnológica, que conocía en primera instancia los asuntos relativos a la planificación estratégica, y asesoraba al Tribunal sobre esta materia.

Consejo de Directores del Tribunal Supremo de Elecciones (CDIR). Consiste en un órgano colegiado integrado mediante decreto n.º 03-2014 publicado en La Gaceta n.º 95 del 20 de mayo de 2014, según lo dispuesto por el Tribunal Supremo de Elecciones en sesión extraordinaria n.º 56-2014, celebrada el 16 de mayo de 2014, el cual tiene la atribución –entre otras- de asumir las competencias que tuvo el Comité Ejecutivo del Plan Estratégico Institucional (CPEI).

Diagnóstico. Identificación de la situación actual de la institución, con base en el análisis de sus entornos interno, inmediato y general en los que se desarrolla el quehacer institucional, a efectos de proveer información relevante para el estudio de brechas y la manera en que se pretende su reducción.

Análisis FODA. Estudio del entorno inmediato de la organización, con el fin de determinar las fortalezas y debilidades internas, así como las oportunidades y amenazas del ámbito externo.

Análisis PEST. Estudio del entorno más general en el que se desenvuelve una organización con el propósito de identificar los factores que le pueden impactar desde las dimensiones política, económica, social y tecnológica, con base en criterio experto interno y externo a la institución.

Brecha. Se refiere a la diferencia existente entre la situación actual de un asunto de interés para la institución de acuerdo con su marco filosófico, y la situación pretendida o proyectada para ese tema.

Dimensión. Construcción teórica conformada por un conjunto de variables afines, con las que se pretende explicar un fenómeno.

Eje: Líneas básicas de desarrollo definidas en el PEI. Se identifican dos tipos: estratégicos o líneas básicas de desarrollo que son coherentes con la misión, visión y resultados obtenidos de los análisis FODA y PEST, que permiten la toma de decisiones sustantivas tendientes a procurar la eficacia de la gestión institucional; y los de apoyo, que agrupan los temas atinentes al soporte de las actividades orientadas al cumplimiento de los objetivos del TSE.

Objetivo de eje. Definición específica del resultado esperado para cada una de las líneas temáticas básicas de desarrollo del plan estratégico.

Línea de Acción: Consiste en la definición de las situaciones y actividades institucionales de carácter prioritario que deben realizarse en el marco del Plan Estratégico Institucional, y que son necesarios para reducir significativamente las brechas identificadas en el diagnóstico. Comprende la definición de indicadores, fórmula de los indicadores, metas anuales y por período para el quinquenio, y unidades organizativas responsables de su ejecución. Las líneas de acción pueden ser estratégicas o de apoyo, de acuerdo con la dimensión en las que se ubican.

Responsable de línea de acción. Unidad organizativa designada para programar, planificar, ejecutar, controlar e informar al CDIR respecto de las acciones que conlleva la gestión de la línea de acción asignada, a fin de conducirla al logro de las metas planteadas en los plazos definidos con un uso eficiente y efectivo de los recursos concedidos.

Indicador. Herramienta que establece una relación entre dos o más datos, para entregar información cuantitativa respecto del desempeño (gestión o resultados) en la entrega de productos o servicios generados por la institución, cubriendo aspectos cuantitativos o cualitativos.

Meta. Término o límite que deseamos alcanzar para cumplir con el objetivo propuesto y que corresponde a resultados concretos y cuantificables. Responde a las preguntas cuándo - cuánto.

Fuente. Se refiere a la unidad administrativa, grupo de trabajo o responsables de recopilar y procesar la información requerida.

Situación actual. Estado o contexto actual en que se enmarca el desarrollo de una meta, actividad o evento, en un momento determinado.

Período. Lapso definido para el inicio, desarrollo y finalización de las líneas de acción, dentro del que debe darse cumplimiento a las actividades y metas planteadas.

II. PANORAMA DEL TRIBUNAL SUPREMO DE ELECCIONES.

2.1 Marco jurídico

La promulgación de la Constitución Política de 7 de noviembre de 1949, da origen a un Tribunal Supremo de Elecciones (TSE) como un ente independiente de los poderes ejecutivo, legislativo y judicial, al que se le confieren funciones exclusivas de organización, arbitraje y validación de los procesos electorales. El artículo 9 de la Constitución Política de la República de Costa Rica, se refiere a la creación de:

“... Un Tribunal Supremo de Elecciones, con el rango e independencia de los Poderes del Estado, tiene a su cargo en forma exclusiva e independiente la organización, dirección y vigilancia de los actos relativos al sufragio, así como las demás funciones que le atribuyen esta Constitución y las leyes”

En su capítulo III –artículos 99 a 104- la Constitución Política señala la integración y competencias del Tribunal Supremo de Elecciones, así como la integración del Registro Civil bajo su tutela. El TSE se constituye en el Órgano Constitucional

Superior en materia electoral y por lo tanto responsable de la organización, dirección y vigilancia de todos los actos relativos al sufragio, fortalecido con varias disposiciones que robustecen su independencia en cuanto a sus atribuciones.

2.2 Funciones.

De conformidad con lo que dicta el artículo 102 de la Constitución, son funciones del Tribunal:

- 1) Convocar a elecciones populares;
- 2) Nombrar los miembros de las Juntas Electorales, de acuerdo con la ley;
- 3) Interpretar en forma exclusiva y obligatoria las disposiciones constitucionales y legales referentes a la materia electoral;
- 4) Conocer en alzada de las resoluciones apelables que dicten el Registro Civil y las Juntas Electorales;
- 5) Investigar por sí o por medio de delegados, y pronunciarse con respecto a toda denuncia formulada por los partidos sobre parcialidad política de los servidores del Estado en el ejercicio de sus cargos, o sobre actividades políticas de funcionarios a quienes les esté prohibido ejercerlas. La declaratoria de culpabilidad que pronuncie el Tribunal será causa obligatoria de destitución e incapacitará al culpable para ejercer cargos públicos por un período no menor de dos años, sin perjuicio de las responsabilidades penales que pudieren exigírsele. No obstante, si la investigación practicada contiene cargos contra el Presidente de la República, Ministros de Gobierno, Ministros Diplomáticos, Contralor y Subcontralor Generales de la República, o Magistrados de la Corte Suprema de Justicia, el Tribunal se concretará a dar cuenta a la Asamblea Legislativa del resultado de la investigación;
- 6) Dictar, con respecto a la fuerza pública, las medidas pertinentes para que los procesos electorales se desarrollen en condiciones de garantías y libertad irrestrictas. En caso de que esté decretado el reclutamiento militar, podrá igualmente el Tribunal dictar las medidas adecuadas para que no se estorbe el proceso electoral, a fin de que todos los ciudadanos puedan emitir

libremente su voto. Estas medidas las hará cumplir el tribunal por sí o por medio de los delegados que designe;

7) Efectuar el escrutinio definitivo de los sufragios emitidos en las elecciones de Presidente y Vicepresidentes de la República, Diputados a la Asamblea Legislativa, miembros de las Municipalidades y Representantes a Asambleas Constituyentes;

8) Hacer la declaratoria definitiva de la elección de Presidente y Vicepresidentes de la República, dentro de los treinta días siguientes a la fecha de la votación y en el plazo que la ley determine, la de los otros funcionarios citados en el inciso anterior;

9) Organizar, dirigir, fiscalizar, escrutar y declarar los resultados de los procesos de referéndum. No podrá convocarse a más de un referéndum al año; tampoco durante los seis meses anteriores ni posteriores a la elección presidencial. Los resultados serán vinculantes para el Estado si participa, al menos, el treinta por ciento (30%) de los ciudadanos inscritos en el padrón electoral, para la legislación ordinaria, y el cuarenta por ciento (40%) como mínimo, para las reformas parciales de la Constitución y los asuntos que requieran aprobación legislativa por mayoría calificada.

10) Las otras funciones que le encomiende esta Constitución o las leyes.

El artículo 104 señala funciones del Registro Civil, unidad organizativa que se encuentra bajo la dependencia exclusiva del Tribunal:

1) Llevar el Registro Central del Estado Civil y formar las listas de electores;

2) Resolver las solicitudes para adquirir y recuperar la calidad de costarricense, así como los casos de pérdida de nacionalidad; ejecutar las sentencias judiciales que suspendan la ciudadanía y resolver las gestiones para recobrarla. Las resoluciones que dicte el Registro Civil de conformidad con las atribuciones a que se refiere este inciso, son apelables ante el Tribunal Supremo de Elecciones;

3) Expedir las cédulas de identidad;

4) Las demás atribuciones que le señalen esta Constitución y las leyes.

2.3 Estructura

El artículo 100 de la Constitución Política refiere que el Tribunal estará integrado ordinariamente por tres magistrados propietarios y seis suplentes. Esta conformación se amplía a cinco miembros con la incorporación al Tribunal de dos magistrados suplentes, durante el lapso de un año antes y seis meses después de la celebración de las elecciones generales para Presidente de la República o Diputados a la Asamblea, así como seis meses antes y tres meses después de la celebración de una elección municipal

Actualmente, la estructura vigente de la organización está conformada por seis direcciones, a las que se adscriben varias unidades organizativas.

- Secretaría del TSE (STSE): Inspección Electoral, Contraloría Electoral, Departamento Legal, Departamento de Comunicaciones y Relaciones Públicas, Oficina de Comunicación, Contraloría de Servicios, Archivo del TSE, Seguridad Integral.
- Dirección General del Registro Civil (DGRC): Secretaría General del Registro Civil, Departamento Electoral, Departamento Civil, Secciones de: Solicitudes Cedulares, Cédulas, Análisis, Padrón Electoral, Inscripciones, Opciones y Naturalizaciones, Actos Jurídicos, la Coordinación de Servicios Regionales, Oficinas Regionales, Archivo del Registro Civil.
- Dirección Ejecutiva (DE): Contaduría, Proveeduría, Recursos Humanos, Servicios Médicos, Servicios Generales, Arquitectura e Ingeniería, Archivo Central.
- Dirección General de Registro Electoral y de Financiamiento de Partidos Políticos (DGRE): Departamento de Programas Electorales, Departamento de Registro de Partidos Políticos, Departamento de Financiamiento de Partidos Políticos, Cuerpo Nacional de Delegados.
- Instituto de Formación y Estudios en Democracia (IFED): Centro de Documentación.
- Dirección General de Estrategia Tecnológica (DGET): Departamento de

Tecnologías de Información y Comunicaciones, Oficina de Proyectos Tecnológicos, Departamento de Comercialización de Servicios, Secciones de: Riesgos y Seguridad, Infraestructura, Ingeniería de Software, Servicio al Cliente de TI.

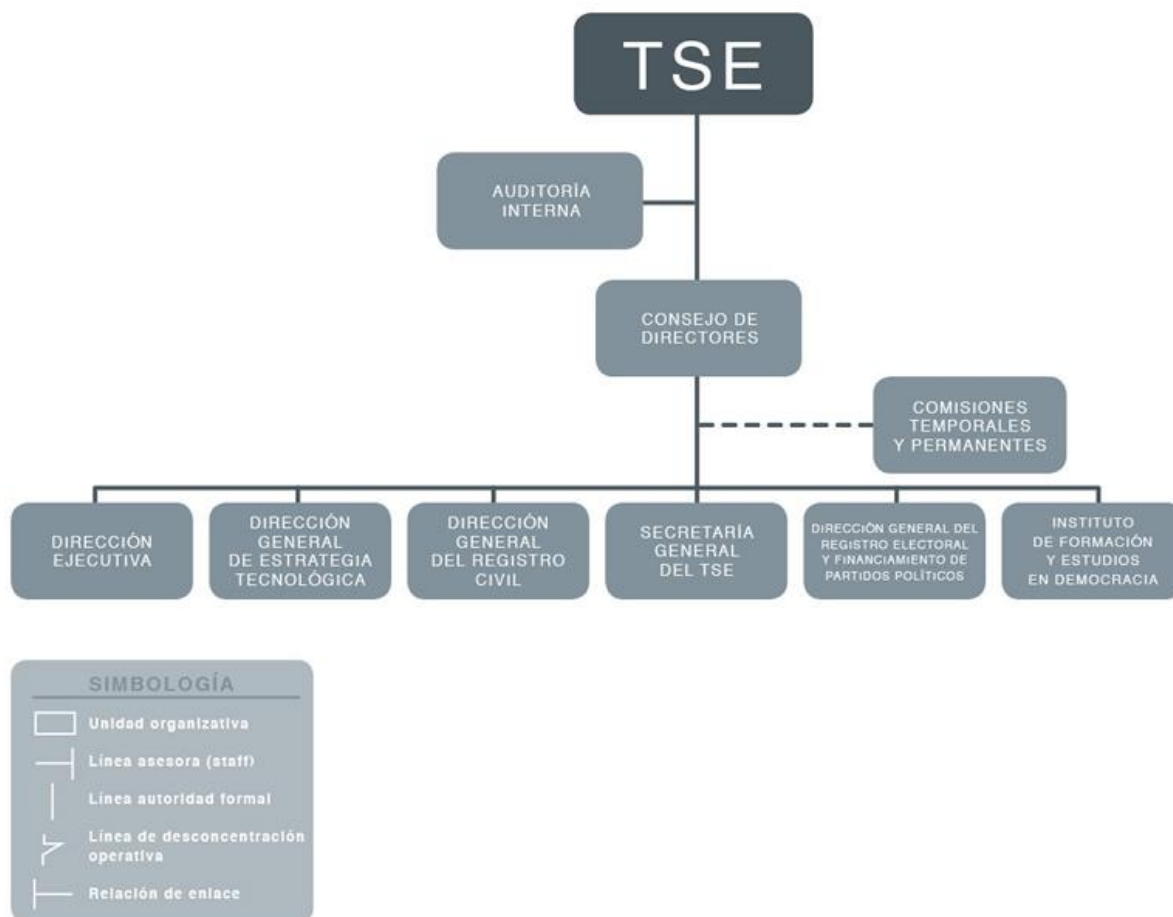
Adicionalmente, la institución tiene presencia de: Auditoría Interna, Consejo de Directores, Consejo Estratégico de Comunicación, así como comisiones temporales y permanentes.

2.4 Organigrama. <http://www.tse.go.cr/organigrama.htm>

ORGANIGRAMA GENERAL



TRIBUNAL SUPREMO
DE ELECCIONES
REPÚBLICA DE COSTA RICA



Fuente: Dirección Ejecutiva. TSE.

III. DIAGNÓSTICO PEI 2014

La identificación de los factores internos y externos que afectan al Tribunal, se realizó en octubre de 2012, y se construyó a partir de la visión de las personas usuarias de nuestros servicios, así como la perspectiva del personal y el criterio de expertos y líderes de opinión, lo que permitió identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas del ámbito inmediato del Tribunal, además de detectar los factores políticos, económicos, sociales y tecnológicos de

su contexto más general. Producto de ese análisis, se identifican los aspectos más relevantes, clasificados conforme a dos dimensiones: estratégica y de apoyo.

3.1 Dimensiones y ejes institucionales.

La dimensión estratégica se entiende por el impacto directo que esos hallazgos tienen en el servicio que se brinda al público, foco de atención al que deben orientarse los esfuerzos institucionales. En esta dimensión, surgen tres *ejes estratégicos*:

- 1) Servicios y responsabilidades para con el usuario:** implica las actividades que se orientan a la prestación de los bienes, tangibles o intangibles, y la forma en que se brindan, así como las competencias asociadas al Código Electoral en uso. Contempla la calidad, cantidad, efectividad, igualdad, equidad, cobertura y oportunidad de los servicios que presta la institución.
- 2) Comunicación y proyección institucional:** consiste en el proceso proclive a la transmisión e intercambio de mensajes, en los ámbitos externo e interno, así como el flujo de información horizontal y vertical, considerando los niveles formal e informal, con el propósito de tomar acciones concretas. En este eje se incluyen aspectos relativos a la planificación sobre este tema, así como a la proyección de la institución, la formación e información en lo referente a sus competencias, la manera en que administra su poder de convocatoria y cómo responde ante las coyunturas derivadas de su quehacer.
- 3) Estructura y organización interna:** se entiende como la organización de las relaciones que permite a los empleados ejecutar los planes y cumplir las metas establecidas. Considera la estructura, jerarquía, normativa, procesos y procedimientos. Adicionalmente, en este eje se incorpora lo correspondiente a las características del espacio físico-ambiental (infraestructura), que incluye mobiliario, equipo, condiciones de accesibilidad, así como áreas de uso familiar.

Otros elementos identificados mediante el análisis FODA, se agrupan dentro de la esfera de la **dimensión de apoyo**, constituida por los aspectos internos que apoyan los procesos sustantivos del TSE, atendible desde el quehacer ordinario de la estructura organizacional, en el corto o mediano plazo de acuerdo con su naturaleza. Los *ejes de apoyo* son:

- 1) **Gestión de recursos humanos y clima organizacional:** se refiere a la forma en que se conducen las relaciones interpersonales horizontales y verticales, con el propósito de desarrollar las tareas específicas en la organización; además de las percepciones que los funcionarios/as tienen de sus características. Considera aspectos orientados a la estabilidad y condiciones laborales, salarios e incentivos, selección, clasificación y cualidades del personal.
- 2) **Planificación:** se refiere al proceso mediante el cual se definen las metas y objetivos de desempeño futuro, así como la propuesta de recursos para alcanzarlos. Incluye las dimensiones estratégica y operativa, la definición de indicadores, asignación y distribución de recursos presupuestarios y convenios de cooperación internacional.
- 3) **Tecnologías de Información y Comunicaciones:** consiste en el proceso de apoyo a la gestión organizacional, que se encuentra alineado con la estrategia de la institución, con el fin de optimizar la prestación de los servicios que brindan las unidades administrativas. Está conformado por la automatización de servicios; la modernización, accesibilidad y disponibilidad de herramientas informáticas; así como la construcción de sistemas acorde con las necesidades de los requirentes y aprovisionamiento de los medios para la venta de servicios no esenciales.

3.2 Factores políticos, económicos, sociales y tecnológicos. Análisis PEST.

TABLA 1 PEST: FACTORES DEL ENTORNO QUE AFECTAN AL TSE

En lo político	En lo económico	En lo social	En lo tecnológico
Descrédito de la clase política y de los partidos políticos que puede salpicar al TSE.	Recortes presupuestarios que pueda poner en entredicho la autonomía presupuestaria.	Crecimiento poblacional impacta sobre la infraestructura disponible y la capacidad de atenderla.	Mayor tendencia de la ciudadanía a lo moderno, lo expedito, lo novedoso
Apatía y desencanto de la ciudadanía con los partidos políticos		Fácil incorporación de personas naturalizadas que tiene un efecto sobre la composición de la ciudadanía y sus actitudes hacia el proceso democrático.	Búsqueda de mayor rapidez y seguridad en transmisión de datos y documentos que exige el momento actual.
Eventual intromisión de Poderes que resta legitimidad al TSE.		Anhelo por una ciudadanía más activa e informada, que ejerce sus derechos más allá de los procesos electorales	Mayor cantidad de personas involucradas en redes sociales, facilitando la viralización de mensajes
Publicidad de los partidos fuera de la época electoral y el manejo de dineros con potencial injerencia del crimen organizado.		Cambios educativos y nuevas generaciones que exigen un mayor acercamiento y comunicación del TSE en particular.	
La búsqueda del ahorro en recursos naturales (cero papel) y la responsabilidad social que deben liderar las instituciones y empresas			

FUENTE: UNIMER. Estudio Técnico para el análisis FODA preliminar y el análisis PEST del Tribunal Supremo de Elecciones. Setiembre 2012.

3.2.1 Elementos adicionales para el análisis PEST.

3.2.1.1 Político

- Relativa facilidad de la legislación vigente para incorporar habitantes no nacidos en el país como ciudadanos.

- Eventuales efectos en la legitimidad del TSE, producto de la corrupción presente en otros espacios de la realidad nacional.
- Posibilidad latente de restar legitimidad y competencias al TSE mediante la promulgación de leyes que deroguen artículos del código electoral vigente, que se orientan al control del financiamiento de los partidos políticos.
- Incremento en la demanda de servicios, producto del aumento en la inscripción de partidos políticos.
- Presencia de grupos de presión y grupos de interés que cuestionan la legitimidad de los procesos electorales.
- Vacío de intermediación entre ciudadanía, partidos políticos y Estado.
- Abstencionismo, como un síntoma del desencanto social de la ciudadanía.
- Posibilidad de certificar sus procesos de acuerdo con normas internacionales de calidad.
- Elementos de supervisión y arbitraje que generan confianza en la institucionalidad.

3.2.1.2 Económico

- Eventual injerencia del lavado de dinero en las esferas políticas.
- Venta de servicios por parte de algunas instituciones estatales.
- Inversión y financiamiento de otras modalidades del voto como el electrónico.

3.2.1.3 Social

- Pluralidad cultural de la sociedad costarricense, con características propias en cada grupo.
- La sociedad demanda espacios de retroalimentación con diferentes actores democráticos.
- Presencia de crimen organizado,
- Creación de opinión pública a través de medios de comunicación que cuestionan al TSE.

3.2.1.4 Tecnológico

- Aprovechamiento del avance tecnológico para robustecer la oferta de servicios que se brindan vía internet.
- Conciliación de las necesidades en tecnología con respecto al avance tecnológico, mediante procesos adecuados.

3.3 FODA.

3.3.1 Dimensión estratégica

- 3.3.1.1 Fortalezas. En el eje de servicios y responsabilidades, principalmente se señala el buen trato que se da al público, así como los servicios que se desprenden de las atribuciones generadas a partir del Código Electoral vigente desde setiembre de 2009: control de ingresos de partidos políticos y procesos educativos a través del IFED. Es destacable la fortaleza percibida como garante de las elecciones y libertades ciudadanas, además de que se le inviste de un carácter inclusivo e igualitario con las diversas poblaciones del país. Los aspectos positivos también se visualizan en su estructura y organización interna, concentrándose en la capacidad organizativa para ejecutar sus funciones, así como las condiciones adecuadas de su edificio en sede central. Cabe señalar la capacidad de convocatoria a los medios de comunicación que se le atribuye.
- 3.3.1.2 Debilidades. Las áreas de mejora se refieren a la necesidad de reducir el tiempo para entregar la cédula de identidad, la espera en filas y para resolver los trámites solicitados. También se menciona la necesidad de explorar horarios más funcionales para el público, mejorar y estandarizar los procesos institucionales y, especialmente, elaborar una estrategia de comunicación clara en la que se incluya información relativa a funciones y competencias del TSE.
- 3.3.1.3 Oportunidades. Se identifica la conveniencia de aprovechar espacios en el sistema educativo para la formación en democracia, y el alto

nivel de credibilidad que tiene el órgano electoral. Se destaca la necesidad de aprovechar avances técnicos para aumentar el nivel de seguridad en la cédula de identidad. Se mantiene la conveniencia de informar las funciones y servicios que brinda la institución.

- 3.3.1.4 Amenazas. El eje de comunicación y proyección institucional agrupa la mayor parte de apartado, en temas atinentes a la estrategia institucional para atender problemas nacionales relativos al aumento del abstencionismo, corrupción, funciones, blindaje del proceso electoral, financiamientos no claros de los partidos políticos. También se menciona las acciones de otros órganos del Estado que pueden rozar con las competencias del Tribunal.

3.3.2 Dimensión de apoyo

- 3.3.2.1 Fortalezas. En los temas propios de la organización, las fortalezas detectadas se relacionan directamente con características propias del personal: identificación con intereses organizacionales, honorabilidad, capacidad de trabajo en equipo y alto nivel de experiencia. Destaca la relevancia que tiene la estabilidad laboral y la independencia de coyunturas políticas en los nombramientos, que provee el Tribunal a sus colaboradores. La presencia de áreas estratégicas definidas es otro aspecto positivo que fue identificado.
- 3.3.2.2 Debilidades. En contraposición al párrafo anterior, las áreas de mejora se concentran en la gestión del recurso humano y clima organizacional: brechas salariales, falta de transparencia en nombramientos, interinazgos prolongados, baja cultura de retroalimentación con el personal, diferencia en las condiciones del personal de sede central y oficinas regionales. Adicionalmente, se perciben debilidades en el acceso a presupuesto y el bajo nivel de alineamiento organizacional. En materia de tecnologías de información y comunicaciones, se señala el reducido avance de TIC en sedes regionales, así como la desigualdad en acceso a las TIC.

3.3.2.3 Oportunidades. Los avances tecnológicos para agilizar trámites y pago de servicios constituyen el grueso de las oportunidades por aprovechar desde el ámbito del quehacer ordinario de la institución.

3.3.2.4 Amenazas. La amenaza identificada se refiere a los recortes presupuestarios que inciden directamente en la disponibilidad de recursos para concretar los objetivos institucionales.

IV. MARCO FILOSÓFICO INSTITUCIONAL

4.1 Misión

La razón de ser de la institución se mantiene en el tiempo, acorde con el mandato constitucional, la normativa que la rige y las necesidades y exigencias del país.

“Impartir justicia electoral, organizar y arbitrar procesos electorales transparentes y confiables, capaces por ello de sustentar la convivencia democrática, así como prestar los servicios de registración civil e identificación de los costarricenses”

4.2 Visión

El esfuerzo conjunto hacia un mismo horizonte se materializa en la siguiente declaración:

“Ser un organismo electoral líder de Latinoamérica, tanto por su solvencia técnica como por su capacidad de promover cultura democrática”.

4.3 Valores

El personal de la institución identificó los valores que deben tener las personas que colaboran en el Tribunal Supremo de Elecciones:

- **Transparencia.** Es el deber de actuar con apego a la legalidad, veracidad, ética, equidad y respeto a la dignidad propia y a la de los demás, según

los deberes y derechos establecidos en la normativa que atañe al TSE, y mediante el acceso y promoción de la información, como parte del mandato constitucional de rendición de cuentas.

- **Excelencia.** Consiste en el mejoramiento continuo de los servicios que se brinda a los usuarias/as, mediante procesos de calidad acordes con los parámetros de eficiencia, eficacia, oportunidad, capacidad y productividad, y en un ambiente donde prima el servicio al cliente, el trabajo en equipo y la calidez humana.
- **Honestidad.** Se refiere a la decencia en el actuar, siendo una persona recatada, pudorosa, razonable y justa; comportarse y expresarse con coherencia y sinceridad, de acuerdo con los valores de verdad y justicia. En su sentido más evidente, la honestidad puede entenderse como el simple respeto a la verdad en relación con el mundo, los hechos y las personas.
- **Responsabilidad.** Se entiende como la capacidad de las personas funcionarias de la institución para cumplir con las obligaciones y deberes que le sean encomendados, conforme a la normativa establecida y a los valores de exactitud, puntualidad, seriedad, compromiso, diligencia, oportunidad, control interno y sostenibilidad, así como la aceptación de las consecuencias de un hecho realizado libremente.
- **Imparcialidad.** Se refiere a atender las funciones encomendadas en el marco de la objetividad, legalidad, asertividad, neutralidad, ética, buen juicio, integridad, confianza, rectitud, autenticidad, y sin prejuicios personales e influencia indebida de terceros, proporcionando un trato equitativo y de respeto a las personas con quienes se interactúe.
- **Liderazgo.** Corresponde a las habilidades y capacidades que desarrollan las personas en un proceso individual y social, que se refleja en el rol que se asume para guiar a un grupo o equipo de trabajo, con la finalidad de alcanzar los objetivos trazados.

4.4 Políticas

Las directrices que enmarcan el quehacer institucional son:

1. Mejorar en forma continua el acceso y calidad de los servicios que presta el TSE.
2. Fortalecer la Institucionalidad electoral y promover la cultura democrática.
3. Fomentar una cultura organizacional tendiente a incentivar el desarrollo de las capacidades de nuestros funcionarios/as en apego a los valores institucionales.
4. Robustecer la gestión institucional, la cultura de planificación y la rendición de cuentas.
5. Promover la igualdad y la equidad de género en la gestión institucional del TSE orientada a integrar el enfoque de género en todas las actividades programáticas institucionales, unidades administrativas y ámbitos de intervención de la institución.
6. Incentivar la gestión ambiental, incorporando como parte de sus procesos, el adecuado tratamiento de los residuos, el uso energético e hídrico eficiente, las compras sustentables, y la sensibilización del personal, mediante una oportuna educación ambiental; en apego a la legislación vigente y a las regulaciones propias de la Institución.
7. Establecer acciones que permitan garantizar la accesibilidad de los servicios institucionales a toda la población, emitiendo lineamientos que implementen la igualdad y equiparación de oportunidades en materia de discapacidad y atención a personas adultas mayores.³
8. El Tribunal Supremo de Elecciones promoverá eficiente y oportunamente la administración del proceso de gestión documental institucional, así como la investigación, el desarrollo e innovación del conocimiento archivístico mediante la implementación de un Sistema Institucional de Gestión Documental (SIGD).⁴
9. Reafirmar el compromiso de respeto a los derechos humanos de todas las personas y la eliminación de todas las formas de discriminación, con

³ Aprobado por el TSE en Sesión Ordinaria n.º 05-2013 del 10 de enero de 2013.

⁴ Aprobado por el TSE en Sesión Ordinaria n.º 54-20174 del 13 de mayo de 2014.

especial énfasis en el respeto a los derechos de las personas sexualmente diversas y el rechazo de la discriminación por orientación sexual e identidad de género.⁵

4.5 Objetivos institucionales

1. Fortalecer la prestación de los servicios civiles y electorales.
2. Fortalecer la estrategia de comunicación institucional en los ámbitos interno y externo, con el propósito de divulgar los servicios que brinda, sus competencias y otros temas de interés.
3. Incrementar la eficiencia y eficacia de procesos institucionales.
4. Dar continuidad a la atención de necesidades de espacio físico-ambiental que tiene la población usuaria.
5. Modernizar la gestión del recurso humano mediante la implementación de sistemas orientados a procurar su eficiencia y eficacia.
6. Desarrollar acciones orientadas a la cohesión institucional, la facilitación del control presupuestario y la gestión de líneas de cooperación nacional e internacional.
7. Consolidar el Modelo de Arquitectura de Información para fortalecer la toma de decisiones estratégicas.
8. Fortalecer la accesibilidad y el uso de herramientas tecnológicas en la institución.

4.6 Ejes y líneas de acción

Los ejes estratégicos constituyen las líneas básicas de desarrollo, coherentes con la misión, visión y resultados obtenidos de los análisis FODA y PEST, que permiten la toma de decisiones sustantivas tendientes a procurar la eficacia de la gestión institucional. Los ejes de apoyo agrupan los temas atinentes al soporte de las actividades orientadas al cumplimiento de los objetivos del TSE.

El diagnóstico permitió ubicar las brechas que deben reducirse, lo que conforman los aspectos sobre las que se concentrarán los esfuerzos institucionales para el

⁵ Acuerdo tomado por el TSE en Sesión Ordinaria n.º 37-2016 del 28 de abril de 2016.

lapso 2014-2018, mediante la ejecución de líneas de acción estratégicas (LE) y líneas de acción de apoyo (LA). Aunado a lo anterior, se abordarán líneas de acción inmediata, que deberán ejecutarse con anterioridad al inicio del PEI 2014-2018.

Las líneas de acción estratégica y de apoyo⁶, representan objetivos que deben ser incorporados en la planificación operativa de las unidades organizativas que sean designadas como responsables de su ejecución, en el que se detallarán los recursos asociados para su gestión.

⁶ De acuerdo con lo acordado por el Consejo de Directores en reunión n.º 14-2015, las dependencias adscritas a la Dirección General de Estrategia Tecnológica que tienen injerencia en las líneas de acción del PEI 2014-2018, aparecen en la columna *Responsable* conforme a lo indicado en el PETI 2014-2018 que fuera aprobado por el Tribunal en sesión ordinaria n.º 54-2014.

Tribunal Supremo de Elecciones Plan Estratégico Institucional 2014-2018 Propuesta Líneas de Acción Estratégica

EJE ESTRATÉGICO: SERVICIOS Y RESPONSABILIDADES PARA CON EL USUARIO												
Objetivo estratégico: Fortalecer la prestación de los servicios civiles y electorales												
Código	Líneas de Acción Estratégica	Indicador Descripción ⁷	Fórmula	Fuente	Situación actual	Meta ⁸						Responsable
						2014	2015	2016	2017	2018	Periodo	
LE1.1	Disminuir el tiempo de distribución de la cédula de identidad	Tiempo promedio de distribución de la cédula de identidad en Sede Central (dato en días naturales)	Tiempo promedio de distribución de la cédula de identidad ⁹ SC/ 24 horas	Informe mensual de labores del Depto. Electoral	Tiempo promedio 2012 63:19 Días hábiles: 7,90	6 días naturales	3 días naturales	2 días naturales	1 día natural	1 día natural	Disminución del tiempo de distribución de la cédula de identidad en SC en un 87%	Departamento Electoral (DGET)
		Tiempo promedio de distribución de la cédula de identidad en Oficinas Regionales ¹⁰ (dato en días naturales)	Tiempo promedio de distribución de la cédula de identidad OR/ 24 horas	Informe mensual de labores del Depto. Electoral	Tiempo promedio 2012 98:41 Días hábiles: 12,30	9 días naturales	4 días naturales	3 días naturales	2 días naturales	2 días naturales	Disminución del tiempo de distribución de la cédula de identidad en OR en un 83%	

⁷ Se modificó el nombre de los indicadores y fórmulas conforme a lo acordado por el Consejo de Directores en reunión n.º 14-2014, y lo dispuesto por el TSE en sesión ordinaria n.º 94-2014

⁸ Se modifican las metas para el lapso 2015-2018 de ambos indicadores, según acuerdo del Consejo de Directores en reunión n.º 34-2015, y lo dispuesto por el TSE en sesión ordinaria n.º 56-2015.

⁹ Tiempo promedio = (Sumatoria tiempo de distribución menos tiempo de captura en SC o OR) / (Sumatoria de usuarios que solicitaron cédula SC o OR)

¹⁰ No incluye el tiempo de traslado desde sede central hasta la oficina regional.

EJE ESTRATÉGICO: SERVICIOS Y RESPONSABILIDADES PARA CON EL USUARIO												
Objetivo estratégico: Fortalecer la prestación de los servicios civiles y electorales												
Código	Líneas de Acción Estratégica	Indicador Descripción	Fórmula	Fuente	Situación actual	Meta ¹¹						Responsable
						2014	2015	2016	2017	2018	Periodo	
LE1.2	Ejecutar un Plan para reducir los tiempos de espera en los servicios civiles (Certificación; TIM, Opciones y Naturalizaciones; Actos Jurídicos) y electorales (Cédulas)	Tiempo promedio entre la toma de la ficha y cuando inicia la atención en ventanilla, en certificaciones	(Sumatoria tiempo entre la toma de la ficha e inicio atención) / (Sumatoria de personas usuarias del servicio)	Informe mensual de labores del Depto. Civil	Tiempo promedio de espera en certificaciones 2012 0:38:04 Máximo 0:59:34	0:35:00	0:26:00	0:23:00	0:22:00	0:21:00	Disminución del tiempo de espera en certificaciones en un 44%	Departamento Civil ¹²
		Tiempo promedio entre la toma de la ficha y cuando inicia la atención en ventanilla, en TIM	(Sumatoria tiempo entre la toma de la ficha e inicio atención) / (Sumatoria de personas usuarias del servicio)	Informe mensual de labores del Depto. Civil	Tiempo promedio de espera en TIM 2012: 0:08:12 Máximo 0:14:26	0:07:00	0:06:00	04:00	0:04:00	0:04:00	Disminución del tiempo de espera en TIM en un 50%	
		Tiempo promedio entre la toma de la ficha y cuando inicia la atención en ventanilla, en	(Sumatoria tiempo entre la toma de la ficha e inicio atención) / (Sumatoria de personas usuarias del servicio)	Informe mensual de labores OyN	Tiempo promedio de espera en OyN 2012 (consultas): 0:22:42 Máximo 0:31:50	0:20:00	0:18:00	0:16:00	0:14:00	0:12:00	Disminución del tiempo de espera en OyN (consultas) en un 45%	Opciones y Naturalizaciones

¹¹ Se modifican las metas para el lapso 2015-2018 del indicador correspondiente a la atención en ventanilla para el servicio de certificaciones, según acuerdo del Consejo de Directores en reunión n.º 34-2015, y lo dispuesto por el TSE en sesión ordinaria n.º 56-2015.

¹² Se modifican las metas de ambos indicadores para el lapso 2016-2018, según lo acordado por el Consejo de Directores en reunión n.º 46-2016 y lo dispuesto por el TSE en sesión ordinaria n.º 63-2016.

	Opciones y Naturalizaciones (consultas)	usuarias del servicio)										
	Tiempo promedio entre la toma de la ficha y cuando inicia la atención en ventanilla, en Opciones y Naturalizaciones (entrega documentos)	(Sumatoria tiempo entre la toma de la ficha e inicio atención) / (Sumatoria de personas usuarias del servicio)	Informe mensual de labores OyN	Tiempo promedio de espera en OyN 2012 (entrega doc.): 0:27:22 Máximo 0:38:58	0:25:00	0:23:00	0:21:00	0:19:00	0:17:00	Disminución del tiempo de espera en OyN (entrega de documentos) en un 37%		
	Tiempo promedio entre la toma de la ficha y cuando inicia la atención en ventanilla, en Actos Jurídicos (consultas)	(Sumatoria tiempo entre la toma de la ficha e inicio atención) / (Sumatoria de personas usuarias del servicio)	Informe mensual de labores de Actos Jurídicos	Tiempo promedio de espera en AJ 2012 (Consultas) 0:22:30 Máximo 0:31:30	0:20:00	0:18:00	0:16:00	0:14:00	0:12:00	Disminución del tiempo de espera en AJ (consultas) en un 46%	Actos Jurídicos	
	Tiempo promedio entre la toma de la ficha y cuando inicia la atención en ventanilla, en Actos Jurídicos (reconocimientos)	(Sumatoria tiempo entre la toma de la ficha e inicio atención) / (Sumatoria de personas usuarias del servicio)	Informe mensual de labores de Actos Jurídicos	Tiempo promedio de espera en AJ 2012 (reconocimientos) 0:23:42 Máximo 0:31:46	0:21:00	0:19:00	0:17:00	0:15:00	0:13:00	Disminución del tiempo de espera en AJ (reconocimientos) en un 45%		
	Tiempo promedio	(Sumatoria tiempo	Informe mensual	Tiempo promedio de	0:25:00	0:23:00	0:17:00	0:16:00	0:15:00	Disminución del		

		entre la toma de la ficha y cuando inicia la atención en ventanilla (renovación), en cédulas ¹³	entre la toma de la ficha e inicio atención) / (Sumatoria de personas usuarias del servicio)	de labores del Depto Electoral	espera en cédulas 2012 (renovación): 0:27:22 Máximo 0:38:24							tiempo de espera en cédulas (renovación) en un 44%	Departamento Electoral ¹⁴
		Tiempo promedio entre la toma de la ficha y cuando inicia la atención en ventanilla (primera vez), en cédulas	(Sumatoria tiempo entre la toma de la ficha e inicio atención) / (Sumatoria de personas usuarias del servicio)	Informe mensual de labores del Depto Electoral	Tiempo promedio de espera en cédulas 2012 (primera vez): 0:24:34 Máximo 0:29:20	0:22:00	0:21:00	0:15:00	0:14:00	0:13:00	Disminución del tiempo de espera en cédulas (primera vez) en un 46%		

¹³ Se modifican las metas para el lapso 2016-2018, según acuerdo del Consejo de Directores en reunión n.º 34-2015, y lo dispuesto por el TSE en sesión ordinaria n.º 56-2015

¹⁴ Se modifican las metas de ambos indicadores para el lapso 2016-2018, según lo acordado por el Consejo de Directores en reunión n.º 46-2016 y lo dispuesto por el TSE en sesión ordinaria n.º 63-2016.

EJE ESTRATÉGICO: SERVICIOS Y RESPONSABILIDADES PARA CON EL USUARIO													
Objetivo estratégico: Fortalecer la prestación de los servicios civiles y electorales													
Código	Líneas de Acción Estratégica	Indicador Descripción	Fórmula	Fuente	Situación actual	Meta						Responsable	
						2014	2015	2016	2017	2018	Periodo		
LE1.3	Proponer alternativas para modificar el horario de atención al público.	Propuestas de alternativa de horario en sede central (SC)	Propuesta presentada en la fecha prevista	Informe rendido por la DE	Estudios Contraloría de Servicios	Evaluación, ajustes e implementación al plan piloto realizado en 2013 en Sede Central						Alternativas de horario de atención al público implementadas y evaluadas.	Dirección Ejecutiva (Contraloría de Servicios) ¹⁵
		Propuestas de alternativa de horario en oficinas regionales (OR)	Propuesta presentada en la fecha prevista	Informe rendido por la DE			Propuesta OR	Implementación OR					
		Evaluación del nivel de satisfacción de los usuarios con el cambio de horario	Informe presentado en la fecha prevista	Informe rendido por la CS			Evaluar nivel de satisfacción cambio de horario SC		Evaluar nivel de satisfacción cambio de horario OR				

¹⁵Se incluye a la Contraloría de Servicios conforme a lo acordado por el CDIR en reunión n.º 14-2015 y lo dispuesto por el TSE en sesión ordinaria n.º 24-2015.

EJE ESTRATÉGICO: SERVICIOS Y RESPONSABILIDADES PARA CON EL USUARIO												
Objetivo estratégico: Fortalecer la prestación de los servicios civiles y electorales												
Código	Líneas de Acción Estratégica	Indicador Descripción	Fórmula	Fuente	Situación actual	Meta						Responsable
						2014	2015	2016	2017	2018	Periodo	
LE1.4	Facilitar a las agrupaciones políticas el acceso a la información registral mediante la automatización de los procesos del Departamento de Registro de Partidos Políticos. ¹⁶	Porcentaje de entregables implementados. n=11	(Cantidad de entregables implementados) / (Total de entregables programados)*100			--	9% (1)	9% (1)	27% (3)	55% (6)	100% de entregables implementados	DGRE (ISTI)
LE 1.5 ¹⁷	Actualizar los sistemas electorales	Porcentaje de objetivos cumplidos [1] n=9 objetivos	(Cantidad de objetivos implementados) / (Total de objetivos programados)*100			45% (4)	55% (5)				100% objetivos implementados	DGRE (ISTI)
LE 1.6 ¹⁸	Implementar un sistema de votación electrónico vinculante, a partir de las elecciones del 2016 con base en la solución elaborada	Porcentaje de JRV seleccionadas en el plan piloto que cuenten con voto electrónico N=51 (2016)	(Cantidad de JRV con voto electrónico) / (Total de JRV incluidas en el plan piloto) * 100		Desarrollo de mejoras a la solución a partir de los resultados del plan piloto no vinculante.	Plan piloto no vinculante del 2 de febrero para elecciones presidenciales.		100%			100% de JRV seleccionadas en el plan piloto que cuenten con voto electrónico	DGRE (ISTI)
		Porcentaje de JRV seleccionadas en el plan piloto que cuenten con voto electrónico N=70 (2018)	(Cantidad de JRV con voto electrónico) / (Total de JRV incluidas en el plan piloto) * 100		Desarrollo de mejoras a la solución a partir de los resultados del plan piloto no vinculante.				100%	100% JRV seleccionadas en el plan piloto que cuenten con voto		

¹⁶ La modificación en la descripción de la línea de acción, su indicador y fórmula, así como la definición de metas anuales y del período fue conocida en sesión ordinaria n.º 30-2017 del CDIR, respecto de lo que se emite el oficio n.º DE-2008-2017 mediante el que se comunica su aprobación.

¹⁷ Cerrada, conforme a los términos conocidos por el Consejo de Directores en sesión ordinaria n.º 30-2017, respecto de lo que se emite el oficio n.º DE-2009-2017 para su atención.

¹⁸ Cerrada, conforme a los términos conocidos por el Consejo de Directores en sesión ordinaria n.º 30-2017, respecto de lo que se emite el oficio n.º DE-2009-2017 para su atención.

												electrónico	
LE 1.7	Modernizar el sistema de información registral civil	Cantidad de módulos aplicados (4) ¹⁹	Cantidad de módulos implementados en la fecha prevista			2	2						DGRC (PTE)

EJE ESTRATÉGICO – COMUNICACIÓN Y PROYECCIÓN INSTITUCIONAL

Objetivo estratégico: Fortalecer la estrategia de comunicación institucional en los ámbitos interno y externo, con el propósito de divulgar los servicios que brinda, sus competencias y otros temas de interés.

Código	Líneas de Acción Estratégica	Indicador Descripción	Fórmula	Fuente	Situación actual	Meta						Responsable	
						2014	2015	2016	2017	2018	Periodo		
LE2.1	Realizar un plan para comunicar los servicios, competencias y otros temas de interés del TSE	Plan general de comunicación realizado	Plan general de comunicación realizado en la fecha prevista		Agenda anual de comunicación Monitoreo de redes sociales Conformación de equipo de crisis.	Plan general de comunicación realizado y definición de eventos							Departamento de Comunicaciones y Relaciones Públicas ²⁰
		Porcentaje de eventos de comunicación realizados $n = X$	(Eventos de comunicación realizados) / (Total de eventos de comunicación programados) * 100.				30% (X)	20% (X)	30% (X)	20% (X)	100% eventos programados		
		Porcentaje de eventos de capacitación a periodistas realizados $n = 48$	(Eventos de capacitación realizados) / (Total de eventos de capacitación programados) * 100.		15 capacitaciones a prensa realizados en el 2012		14% (7)	15% (7)	42% ²¹ (20)	14% (7)	15% (7)	100% capacitaciones programadas	

¹⁹ LE 1.7 módulos programados:

1. Modernización civil: inscripción de nacimientos, defunciones, matrimonios, paternidad responsable, opciones y naturalizaciones
2. Gestión documental / Digitalización del Archivo Microfilm
3. Administración del Padrón Nacional Electoral
4. Administración de la División Territorial

²⁰ Conforme a lo dispuesto por el Superior en sesión n.º 25-2015.

²¹ La cantidad de eventos y los porcentajes de las metas anuales, se modifican con base en el acuerdo tomado por el Consejo de Directores en reunión n.º 34-2015, y lo dispuesto por el TSE en sesión ordinaria n.º 56-2015.

EJE ESTRATÉGICO – COMUNICACIÓN Y PROYECCIÓN INSTITUCIONAL												
Objetivo estratégico: Fortalecer la estrategia de comunicación institucional en los ámbitos interno y externo, con el propósito de divulgar los servicios que brinda, sus competencias y otros temas de interés.												
Código	Líneas de Acción Estratégica	Indicador Descripción	Fórmula	Fuente	Situación actual	Meta						Responsable
						2014	2015	2016	2017	2018	Periodo	
LE2.2	Desarrollar programas permanentes para el fomento de la cultura democrática con poblaciones definidas	Porcentaje de cursos de capacitación diseñados en materia de cultura cívica y promoción de valores democráticos, dirigidos a estudiantes, docentes y directores. n = 45	(Cursos de capacitación diseñados dirigidos a estudiantes, docentes y directores) / (Total de cursos de capacitación a diseñar dirigidos a estudiantes, docentes y directores) * 100		Cursos virtuales (alianza estratégica con Fundación Omar Dengo)	20% (9)	20% (9)	20% (9)	20% (9)	20% (9)	100% cursos programados	IFED
		Porcentaje de actividades de capacitación dirigidas a partidos políticos. n = 60	(Actividades de capacitación dirigidas a partidos políticos) / (Total de actividades de capacitación programadas dirigidas a partidos políticos)*100		Voto electrónico para centros educativos Espacios de responsabilidad social en empresa privada	17% (10)	25% (15)	17% (10)	25% (15)	16% (10)	100% capacitaciones programadas	
		Porcentaje de actividades académicas	(Actividades académicas realizadas en			20% (8)	20% (8)	20% (8)	20% (8)	20% (8)	100% actividades	

EJE ESTRATÉGICO – COMUNICACIÓN Y PROYECCIÓN INSTITUCIONAL

Objetivo estratégico: Fortalecer la estrategia de comunicación institucional en los ámbitos interno y externo, con el propósito de divulgar los servicios que brinda, sus competencias y otros temas de interés.

Código	Líneas de Acción Estratégica	Indicador Descripción	Fórmula	Fuente	Situación actual	Meta						Responsable
						2014	2015	2016	2017	2018	Periodo	
LE2.3	Propiciar espacios permanentes en medios de comunicación	Porcentaje de actividades de divulgación e información con presencia en medios de comunicación ²² n = 35	(Actividades realizadas en medios de comunicación) / (Total de actividades planificadas en medios de comunicación)* 100			14% (5)	29% (10)	14% (5)	29% (10)	14% (5)	100% actividades de divulgación programadas	IFED
		Porcentaje de artículos de opinión publicados n = 100	(Artículos de opinión publicados) / (Total de artículos de opinión programados) * 100		21 artículos publicados en prensa durante el 2012.	20% (20)	20% (20)	20% (20)	20% (20)	20% (20)	100% artículos publicados	Departamento de Comunicaciones y Relaciones Públicas ²³
		Espacio permanente en medio de comunicación radial	Espacio permanente en medio de comunicación radial en fecha prevista		Voz del TSE en período pre electoral	Conceptualización de la estrategia (temas, periodicidad)	Acciones de coordinación con los medios	Implementación	Evaluación de resultados	Espacio permanente en radio	Departamento de Comunicaciones y Relaciones Públicas ²⁴	

²² Actividades para el fortalecimiento de la cultura cívica y los valores democráticos, así como actividades de comunicación del programa "Votante informado".

²³ Conforme a lo dispuesto por el Superior en sesión n.º 25-2015.

²⁴ Conforme a lo dispuesto por el Superior en sesión n.º 25-2015.

EJE ESTRATÉGICO – ESTRUCTURA Y ORGANIZACIÓN INTERNA												
Objetivo estratégico: Incrementar la eficiencia y eficacia de procesos institucionales												
Código	Líneas de Acción Estratégica	Indicador Descripción	Fórmula	Fuente	Situación actual	Meta						Responsable
						2014	2015	2016	2017	2018	Periodo	
LE3.1	Revisar e implementar procesos para optimizar la gestión institucional	Cantidad y descripción de procesos a optimizar identificados	Cantidad de procesos identificados en la fecha prevista	Informe rendido por la DE		Identificación y priorización de procesos a implementar						Dirección Ejecutiva
		Porcentaje de procesos implementados ²⁵ n= 14	(Procesos implementados) / (Total de procesos a implementar) * 100					21% n = 3	22% n = 3	36% n = 5	21% n = 3	100% procesos implementados

²⁵ La definición de la cantidad de procesos a implementar, así como la modificación en las unidades responsables, las metas anuales y las metas del período, fue conocida en sesión ordinaria n.º 30-2017 del CDIR, respecto de lo que se emiten los oficios n.º DE-2007, 2008, 2010, 2013, 2023-2017 mediante los que se comunica su aprobación.

EJE ESTRATÉGICO – ESTRUCTURA Y ORGANIZACIÓN INTERNA												
Objetivo estratégico: Incrementar la eficiencia y eficacia de procesos institucionales												
Código	Líneas de Acción Estratégica	Indicador Descripción	Fórmula	Fuente	Situación actual	Meta ²⁶						Responsable
						2014	2015	2016	2017	2018	Periodo	
LE3.2	Optimizar la resolución de trámites en las secciones de Opciones y Naturalizaciones; Actos Jurídicos e Inscripciones	Estimación de tiempo realizada en Opciones y Naturalizaciones	Días hábiles Opciones y Naturalizaciones	Informe rendido por la Dirección Ejecutiva		Estimación del tiempo para concluir proceso de naturalización						Dirección Ejecutiva
		Estimación de tiempo realizada en Actos Jurídicos	Días hábiles Actos Jurídicos	Informe rendido por la Dirección Ejecutiva		Estimación del tiempo para concluir proceso de AJ						
		Estimación de tiempo realizada en Inscripciones	Días hábiles Inscripciones	Informe rendido por la Dirección Ejecutiva		Estimación del tiempo para concluir proceso de Inscripciones						
		Tiempo promedio para resolver el trámite de naturalización	(Sumatoria tiempo de resolución menos tiempo de inicio de	Informe mensual de labores de Opciones y Naturalización			685 días hábiles	655 días hábiles	620 días hábiles	590 días hábiles		Sección de Opciones y Naturalizaciones

²⁶ Metas anuales para el lapso 2015-2018 en los indicadores asignados a la Sección de Opciones y Naturalizaciones, así como a la Sección de Actos Jurídicos; y las metas anuales para los años 2015 y 2016 del indicador asignado a la Sección de Inscripciones, modificadas según acuerdo del Consejo de Directores en reunión n.º 34-2015, y lo dispuesto por el TSE en sesión ordinaria n.º 56-2015.

			solicitud) / (Sumatoria de usuarios que solicitaron servicio)	es								
		Tiempo promedio para resolver el trámite de Actos Jurídicos	(Sumatoria tiempo de resolución menos tiempo de inicio de solicitud) / (Sumatoria de usuarios que solicitaron servicio)	Informe mensual de labores de Actos Jurídicos			Días hábiles: 100 para ocurso, 40 para legitimaciones; 40 para reconocimientos	Días hábiles: 99 para ocurso, 38 para legitimaciones; 38 para reconocimientos	Días hábiles: 97 para ocurso, 37 para legitimaciones; 37 para reconocimientos	Días hábiles: 95 para ocurso, 35 para legitimaciones; 35 para reconocimientos		Sección de Actos Jurídicos
		Tiempo promedio para resolver el trámite de Inscripciones	(Sumatoria tiempo de resolución menos tiempo de inicio de solicitud) / (Sumatoria de usuarios del servicio)	Informe mensual de labores de Inscripciones			Días hábiles: 3.7 para nacimientos, 3.47 para defunciones; 3.62 para matrimonios	Días hábiles: 3.7 para nacimientos, 3.47 para defunciones; 3.62 para matrimonios				Sección de Inscripciones

EJE ESTRATÉGICO – ESTRUCTURA Y ORGANIZACIÓN INTERNA												
Objetivo estratégico: Dar continuidad a la atención de necesidades de espacio físico-ambiental que tiene la población usuaria												
Código	Líneas de Acción Estratégica	Indicador Descripción	Fórmula	Fuente	Situación actual	Meta						Responsable
						2014	2015	2016	2017	2018	Periodo	
LE3.3	Ejecutar obras de infraestructura para atender las necesidades de la población ²⁷²⁸	Porcentaje de obras de infraestructura realizadas en sede central (SC) n= 10	(Cantidad de obras ejecutas SC) / (Total de obras aprobadas y programadas SC) * 100			10% n=1	20% n=2	10% n=1	30% n=3	30% n=3	100%	Sección de Ingeniería y Arquitectura
		Porcentaje de oficinas regionales (OR) acondicionadas en aspectos de seguridad humana n = 10	(Cantidad de OR acondicionadas en aspectos de seguridad humana) / (Total de OR por acondicionar) * 100			0% n=0	40% n=4	10% n=1	10% n=1	40% n=4	100%	
		Porcentaje de oficinas regionales (OR) con mejoras de	(Cantidad de OR con mejoras Ley 7600) / (Total de OR por			0% n=0	25% n=2	0% n=0	25% n=2	50% n=4	100%	

²⁷ El aumento en la cantidad de obras por realizar para cada uno de los tres indicadores, así como el ajuste en las metas anuales respectivas, fue conocida en sesión ordinaria n.º 30-2017 del CDIR, respecto de lo que se emite el oficio n.º DE-2015-2017 mediante el que se comunica su aprobación.

²⁸ Sede Central: Remodelaciones de: Servicios Sanitarios de Cédulas, Data Center, Opciones y Naturalizaciones, TIM y Cédulas, Actos Jurídicos, Ventanilla Única, Sección Solicitudes Cedulares, Áreas Internas de Certificaciones y TIM, y ventanillas de atención al público, Traslado del Archivo del Registro Civil, Readecuación al Balcón del 5to piso en el edificio Electoral; Oficinas Regionales: Construcción Guatuso, Proyecto de cerchas y vigas en Pococí, Readecuación de espacio en Sarapiquí, Servicio de pintura para Oficinas Regionales en áreas internas y externas, Suministro e instalación de aire acondicionado en Oficinas Regionales, Construcción Orotina, Remodelaciones en: Tarrazú, Pococí, Upala, Santa Cruz; Ley 7600: Traslados: Osa, Quepos, Golfito, Barandas y Pasamanos en Heredia y en oficinas regionales, acondicionamiento de parques en: Heredia y Cartago, Construcción de Plataforma para personas en silla de ruedas en Corredores.

		infraestructura – Ley 7600 n=8	mejorar) * 100									
--	--	--------------------------------------	----------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--

**Tribunal Supremo de Elecciones
Plan Estratégico Institucional 2014-2018
Propuesta Líneas de Acción de Apoyo**

EJE DE APOYO: GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS Y CLIMA ORGANIZACIONAL												
Objetivo: Modernizar la gestión del recurso humano mediante la implementación de sistemas orientados a procurar su eficiencia y eficacia												
Código	Líneas de Acción de Apoyo	Indicador Descripción	Fórmula	Situación actual	Meta					Periodo	Responsable	
					2014	2015	2016	2017	2018			
LA1.1	Optimizar la gestión y estructura del Departamento de Recursos Humanos	Estudio administrativo del Departamento de Recursos Humanos ²⁹	Estudio administrativo realizado en fecha prevista		Proceso de contratación	Ejecución y definición de acciones a implementar					Estudio administrativo del Departamento de Recursos Humanos realizado	Dirección Ejecutiva
		Porcentaje de acciones implementadas n = X	(Cantidad de acciones implementadas) / (Total de acciones a implementar) * 100				100%				100% acciones implementadas	Recursos Humanos
LA1.2	Generar información con enfoque de género en Recursos Humanos y	Porcentaje de indicadores con enfoque de género implementados en Recursos Humanos ³⁰	(Cantidad de indicadores implementados) / (Total de indicadores a implementar) *	No se calculan indicadores por sexo	100% (10)						100% indicadores implementados	Recursos Humanos (Dirección Ejecutiva -

²⁹ Se requiere una previsión económica en el Plan Operativo Anual 2014.

³⁰ LA 1.2: La cantidad de indicadores es acorde con lo dispuesto por el Consejo de Directores en reunión n.º 34-2015, y lo aprobado por el TSE en sesión ordinaria n.º 56-2015. El detalle de indicadores es el siguiente:

1. Porcentaje de hombres y mujeres que se inscriben en un concurso o consulta para determinar posible inopia = (Cantidad de personas inscritas por sexo) / (Total de personas inscritas) * 100
2. Porcentaje de hombres y mujeres que presentan solicitud para participar en un concurso o consulta para determinar posible inopia = (Cantidad de personas participantes por sexo) / (Total de personas participantes) * 100

	Servicios Médicos y Odontológicos	n = 6	100									
		Elaboración de bases de datos por sexo de servicios médicos y odontológicos	Dos bases de datos elaboradas en la fecha prevista	No hay datos por enfermedades	Creación de bases de datos	Generación de indicadores con enfoque de género	Implementación de acciones de mejora				Dos bases de datos elaboradas (Servicios médicos y servicios odontológicos)	Servicios Médicos y Servicios Odontológicos (Dirección Ejecutiva - ISTI)
LA 1.3	Reducir la cantidad de personas funcionarias con nombramientos interinos en cargos fijos	Porcentaje de personas con nombramientos interinos en cargos fijos	(Cantidad de personas interinas en cargos fijos) / (Total de personas en cargos fijos) * 100	27,1% a enero 2013	24,1%	21,1%	18,1%	15,1%	12,1%	Disminución del porcentaje de plazas con nombramientos interinos en 15 p.p.	Recursos Humanos	
LA1.4	Ampliar el involucramiento del personal de oficinas regionales en las actividades programadas	Porcentaje de eventos de capacitación en línea con proyecto e-learning n = 10	(Cantidad de eventos de capacitación en línea realizados) / (Total de eventos de capacitación en línea programados)	Plan piloto y eventuales ajustes a realizarse en 2013	20% (2)	20% (2)	20% (2)	20% (2)	20% (2)	100% Eventos de capacitación realizados en línea	Recursos Humanos (SCTI)	
LA1.5	Desarrollar e implementar un sistema de administración por	Cantidad de fases ³² del sistema de administración por competencias	Cantidad de fases implementadas en la fecha	Se recibió capacitación	50% Fase 1	50% Fase 1 50% Fase 2	50% Fase 2 50% Fase 3	50% Fase 3	50% Fase 3	Tres Fases implementadas del sistema de	Recursos Humanos	

3. $\text{Porcentaje de hombres y mujeres que aprueban la prueba psicométrica respecto del total} = (\text{Cantidad de personas que aprueban la prueba psicométrica por sexo}) / (\text{Total de personas que realizan la prueba}) * 100$
4. $\text{Porcentaje de hombres y mujeres que conforman el registro final} = (\text{Cantidad de personas que conforman el registro final por sexo}) / (\text{Total de personas que conforman el registro final}) * 100$
5. $\text{Tiempo promedio de interinazgo} = (\text{Sumatoria tiempo de interinazgo}) / (\text{Total de plazas interinas})$
6. $\text{Porcentaje de mujeres que solicitan licencia de lactancia} = (\text{Mujeres que solicitan licencia de lactancia}) / (\text{Total de mujeres}) * 100$
7. $\text{Porcentaje de mujeres que se capacitan por áreas temáticas} = (\text{Mujeres capacitadas por áreas temáticas}) / (\text{Total de personas capacitadas}) * 100$
8. $\text{Porcentaje de mujeres que tienen beca de capacitación} = (\text{Mujeres con becas}) / (\text{Total de personas becadas}) * 100$
9. $\text{Porcentaje de hombres y mujeres a los que se les autoriza artículo 31 del Reglamento Autónomo de Servicios (RAS) con goce de salario} = (\text{Cantidad de permisos otorgados por sexo}) / (\text{Total de permisos otorgados}) * 100$
10. $\text{Porcentaje de hombres y mujeres que han sido incapacitados/as} = (\text{Cantidad de personas incapacitadas por sexo}) / (\text{Total de personas incapacitadas}) * 100$

³² LA 1.5: Fases:

1. Implementación del manual descriptivo de clases de puestos.
2. Sistema de evaluación del desempeño por competencias.

	competencias ³¹	implementadas n = 3	prevista	Planteamiento del proyecto y cronograma 2013							administración por competencias	
LA1.6	Potenciar el desarrollo de habilidades gerenciales (liderazgo, trabajo en equipo, inteligencia emocional y comunicación asertiva)	Porcentaje de eventos de capacitación concernientes al desarrollo de habilidades gerenciales realizados n = 20	(Cantidad de eventos de capacitación realizados) / (Total de eventos de capacitación programados) * 100	4 eventos de capacitación en 2012, por AE 1.1 Liderazgo y trabajo en equipo	20% (4)	20% (4)	20% (4)	20% (4)	20% (4)	100% de eventos realizados	Recursos Humanos	

3. Capacitación por competencias.

³¹ Se modifican las metas 2014 y 2015 de las fases 1 y 3 conforme al acuerdo tomado por el CDIR en reunión n.º 3-2015, avalado por el TSE en sesión ordinaria n.º 6-2015 del 20 de enero de 2015; así como lo acordado por el Consejo de Directores en reunión n.º 34-2015, y lo dispuesto por el TSE en sesión ordinaria n.º 56-2015.

EJE DE APOYO: PLANIFICACIÓN											
Objetivo: Desarrollar acciones orientadas a la cohesión institucional, la facilitación del control presupuestario y la gestión de líneas de cooperación nacional e internacional											
Código	Líneas de Acción de Apoyo	Indicador Descripción	Fórmula	Situación actual	Meta						Responsable
					2014	2015	2016	2017	2018	Periodo	
LA2.1	Realizar acciones de sensibilización dirigidas al personal que faciliten el alineamiento organizacional	Porcentaje de eventos de sensibilización realizados n = 50	(Eventos de sensibilización realizados) / (Total de eventos de sensibilización programados) * 100		20% (10)	20% (10)	20% (10)	20% (10)	20% (10)	100% de eventos de sensibilización realizados	Dirección Ejecutiva (Capacitación)
LA2.2	Fortalecer el proceso de presupuestación y ejecución para hacer más eficiente el uso de los recursos institucionales.	Porcentaje de ejecución presupuestaria (excluyendo las previsiones)	(Presupuesto ejecutado) / (Presupuesto asignado) * 100	82% en el año 2012	% ejecución mayor al año 2013	% ejecución mayor al año 2014	% ejecución mayor al año 2015	% ejecución mayor al año 2016	% ejecución mayor al año 2017	Incremento del porcentaje de ejecución presupuestaria	Directores y Secretario del TSE (Dirección Ejecutiva proporciona información)

LA2.3	Definir la propuesta de un sistema financiero contable (incorporando NICSP)	Acciones tendientes al desarrollo e implementación de un sistema financiero contable del TSE ³³ n = 6 subsistemas ³⁴	Acciones ejecutadas en la fecha prevista	Dependencia del SIGAF y necesidad de consolidar autonomía presupuestaria	Definir objetivos Levantamiento preliminar de requerimientos del sistema 3/6	Levantamiento preliminar de requerimientos del sistema 6/6	Estudio de factibilidad	Ajustes de requerimientos e inicia proceso de contratación		Levantamiento requerimientos subsistemas Estudio de factibilidad Inicia proceso de contratación de un sistema financiero contable	Dirección Ejecutiva (Contaduría, Proveeduría, Recursos Humanos, PTE, DGRE., Unidad de Control Interno, SCTI)
		Implementación de NICSP en etapas n= 5 etapas ³⁵	NICSP implementadas en fecha prevista	Meta nacional NICSP enero 2016 Comisión institucional	40% (2)	20% (1)	30% (1,5)	10% (0,5)		NICSP implementadas	Contaduría (Comisión de Implementación de NICSP)
LA2.4	Gestionar cooperación con entidades nacionales e internacionales	Porcentaje de actividades de cooperación gestionadas n = 10	(Actividades de cooperación gestionadas) / (Total de actividades de cooperación programadas) * 100		20% (2)	20% (2)	20% (2)	20% (2)	20% (2)	100% actividades de cooperación gestionadas	Dirección Ejecutiva

³³ Por acuerdo tomado por el CDIR en reunión n.º 32-2014, se adelanta la meta 2017 al 2016, y la meta 2018 al 2017, además de incluir a la Unidad de Control Interno y la SCTI como unidades de apoyo, lo que fue avalado por el TSE en sesión ordinaria n.º 6-2015 del 20 de enero de 2015.

³⁴ Se requieren 6 subsistemas a saber:

1. Gestión de egresos
2. Gestión de ingresos
3. Contabilidad patrimonial
4. Contratación administrativa
5. Gestión de Tesorería
6. Adicional

³⁵ Etapas de implementación de las Normas Internacionales de Contabilidad para el Sector Público (NICSP), cada una 20%:

1. Capacitación en la NICSP y en el nuevo Plan General de Contabilidad
2. Reformulación del Plan de Acción
3. Definición del Plan Contable Institucional
4. Depuración del Manual de Cuentas del TSE
5. Inventario y valoración de activos institucionales

EJE DE APOYO: PLANIFICACIÓN												
Objetivo: Consolidar el Modelo de Arquitectura de Información para fortalecer la toma de decisiones estratégicas												
Código	Líneas de Acción de Apoyo	Indicador Descripción	Fórmula	Situación actual	Meta						Responsable	
					2014	2015	2016	2017	2018	Periodo		
LA2.5	Consolidación de un Modelo de Arquitectura de Información	Validación de la metodología existente para desarrollar el MAI	Metodología existente para desarrollar el MAI validada en la fecha prevista		Validación metodología existente para desarrollar el MAI ³⁶						Metodología existente para desarrollar el MAI validada	Dirección Ejecutiva (STSE, DGRC, DGRE, IFED, DGET)
		Porcentaje de eventos de capacitación en generalidades del MAI ^{37 38}	(Eventos de capacitación en generalidades del MAI ejecutadas)/(Tot		25% (1)	25% (1)	25% (1)	25% (1)			100% Eventos de capacitación	Dirección Ejecutiva (Recursos Humanos)

³⁶ Validación de la metodología para desarrollar MAI incluye: diccionario de datos, validación de criterios de clasificación, elaboración de políticas y definición de sistema informático.

³⁷ Poblaciones definidas: Equipo MAI, Directores, Representantes por Dirección y Técnicos.

³⁸ Se modifican la meta 2014 para su ejecución en el lapso 2014-2017, según lo acordado por el Consejo de Directores en reunión n.º 28-2016 y lo dispuesto por el TSE en sesión ordinaria n.º 39-2016.

		n = 4	al de eventos de capacitación en generalidades del MAI programados) * 100									
		Acciones tendientes al desarrollo del MAI ³⁹ n = 4 acciones	Acciones ejecutadas en la fecha prevista			25% (1)	25% (1)	25% (1)	25% (1)	100% Acciones tendientes a desarrollar el MAI ejecutadas	Dirección Ejecutiva	

EJE DE APOYO: TECNOLOGÍAS DE INFORMACIÓN Y COMUNICACIONES												
Objetivo: Fortalecer la accesibilidad y el uso de herramientas tecnológicas de la institución												
Código	Líneas de Acción de Apoyo	Indicador Descripción	Fórmula	Situación actual	Meta						Responsable	
					2014	2015	2016	2017	2018	Periodo		
LA3.1	Fortalecer el aprovisionamiento de equipo y accesibilidad informática en las oficinas regionales	Inventario de equipo y detección de necesidades de equipo informático	Inventario de equipo y detección de necesidades de equipo informático en fecha prevista		Inventari o de equipo y necesida des							Dirección Ejecutiva, DGRC (SCTI)
		Plan de aprovisionamiento de equipo	Plan de aprovisionamiento de equipo elaborado en fecha prevista		Plan de aprovisio namiento de equipo							Dirección Ejecutiva, DGRC (SCTI)
		Porcentaje de equipo informático	(Cantidad de equipo				33% Entrega	33% Entrega	34% Entrega	100% de equipo		SCTI

³⁹ Modelado de procesos: Gestión Registral Civil, Valores Democráticos, Gestión Electoral y Jurisdicción Electoral.

		entregado en oficinas regionales n = XX	informático entregado) / (Total de equipo informáticos programado) * 100							informático entregado	
LA3.2	Implementación de una intranet institucional	Porcentaje de fases para la implementación de una intranet institucional ejecutadas. n = 4	(Cantidad de fases para la implementación de una intranet institucional ejecutadas)/ (Total de fases para la implementación de una intranet institucional programadas) *100		25% (Fase 1) ⁴⁰	50% (Fases 2 y 3)	25% (Fase 4)			100%	ITI
LA3.3	Desarrollar proyectos que permitan por medio de las tecnologías de información el cobro de servicios no esenciales y la agilización de los trámites respectivos	Cantidad de planes de negocio aprobados n = 2 ⁴¹	Número de planes aprobados	Desarrollo y valoración Matriz de Productos y Servicios	1	1					Departamento de Comercialización de Servicios

⁴⁰ Por acuerdo del Consejo de Directores en reuniones n.º 19-2014 y 32-2014, se trasladó la meta del año 2015 para adiccionarla a la de 2014, lo que fue avalado por el TSE en sesión ordinaria n.º 6-2015 del 20 de enero de 2015. Las metas para el lapso 2014-2016, se basan en el acuerdo tomado por el Consejo de Directores en reunión n.º 34-2015, y lo dispuesto por el TSE en sesión ordinaria n.º 56-2015.

⁴¹ Planes de negocios formulados:
1. Certificaciones digitales
2. Verificación de Identidad