

2017

II Informe bianual de Seguimiento al
Plan Estratégico Institucional
2013-2020

Unidad de Gobierno Corporativo

INTRODUCCIÓN

Con el propósito de continuar el seguimiento de la ejecución del Plan Estratégico Institucional 2013-2020 (PEI), se presentan los siguientes resultados con corte al 31 de diciembre 2016. Este ejercicio se caracteriza por la reciente reformulación al PEI producto del primer informe bianual de seguimiento.

Los cambios incorporados obedecen a la necesidad de ajustarse internamente para afrontar los retos actuales en materia de control y fiscalización de la hacienda pública, procurando aportar valor a la sociedad costarricense y contribuir con la satisfacción del interés colectivo. Adicionalmente, el ajuste considera el vínculo de nuestra estrategia con los retos planteados al país en los Objetivos de Desarrollo Sostenible formulados por la Organización de Naciones Unidas.

Este seguimiento se realiza utilizando la misma metodología del primero, con el objeto de mantener uniformidad, tanto en el ejercicio propiamente, como en la comparación de los resultados obtenidos en ambos. La información analizada se obtuvo de los informes de evaluación de las gerencias de división recibidos a la fecha mencionada.

METODOLOGIA

Enfoque por resultados

- Basado en medición de indicadores, no en recuento de proyectos.

Permite medir el avance del PEI

- Todos los elementos (OE, metas e indicadores) pesan equitativamente durante el resto del periodo del PEI.

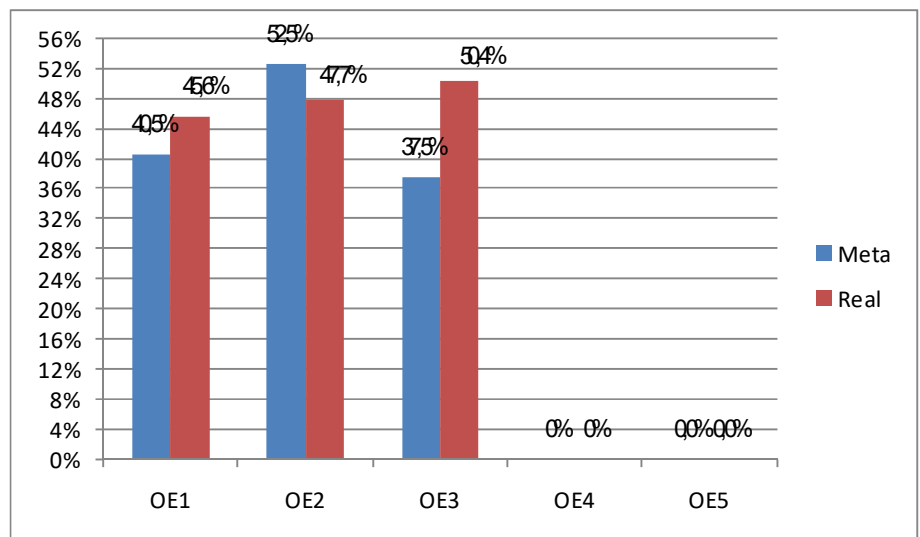
La evaluación del PEI versa sobre:

- Conocer y analizar el avance de cumplimiento del PEI al 31/12/2016
- Definir prioridades para el logro de objetivos (metas) y demás elementos que lo componen.
- Determinar aquellos aspectos del PEI que requieren ser revisados en cuanto a la pertinencia de las expectativas definidas.

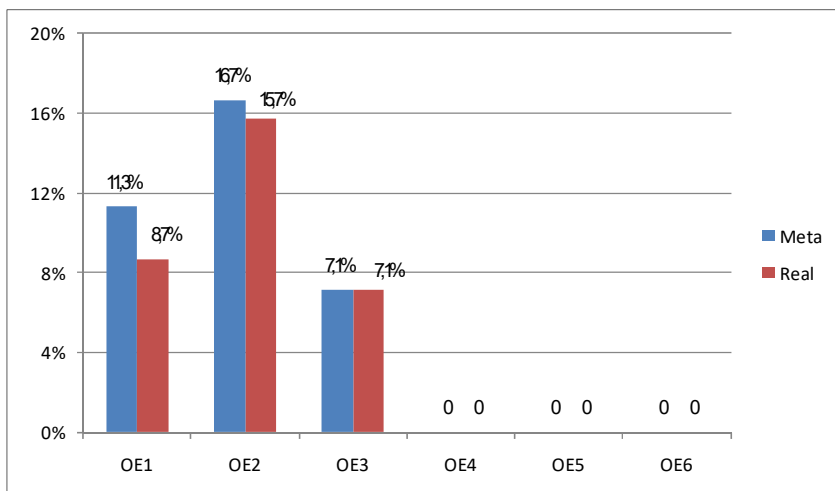
RESULTADOS GENERALES SEGÚN INDICADORES MEDIDOS

Los siguientes resultados muestran el avance de cada objetivo estratégico, considerando los indicadores definidos para ese objetivo. Actualmente, en promedio, el avance de los tres primeros objetivos es de un 48% aproximadamente.

Avance indicadores por OE al 2016

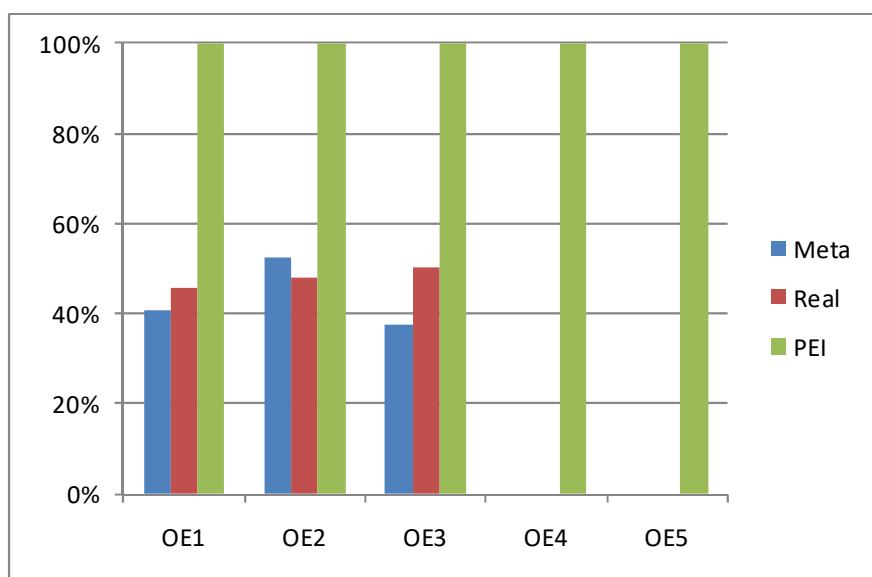


Avance indicadores por OE al 2014

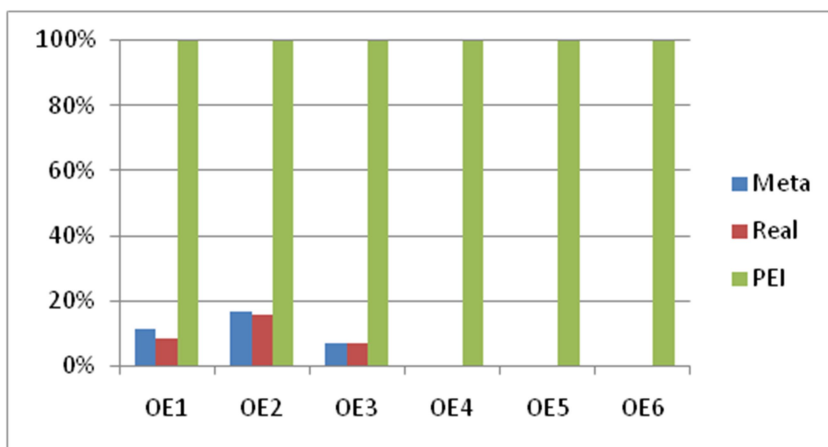


Avance de los objetivos

A continuación se muestra el avance de los tres objetivos sustantivos, respecto a todo el periodo del PEI. Como puede observarse el avance del 48%, el cual se considera satisfactorio tomando en cuenta que este seguimiento abarca la mitad del periodo del PEI.



Avance a 2016



Avance al 2014

RESULTADOS POR OBJETIVO ESTRATÉGICO

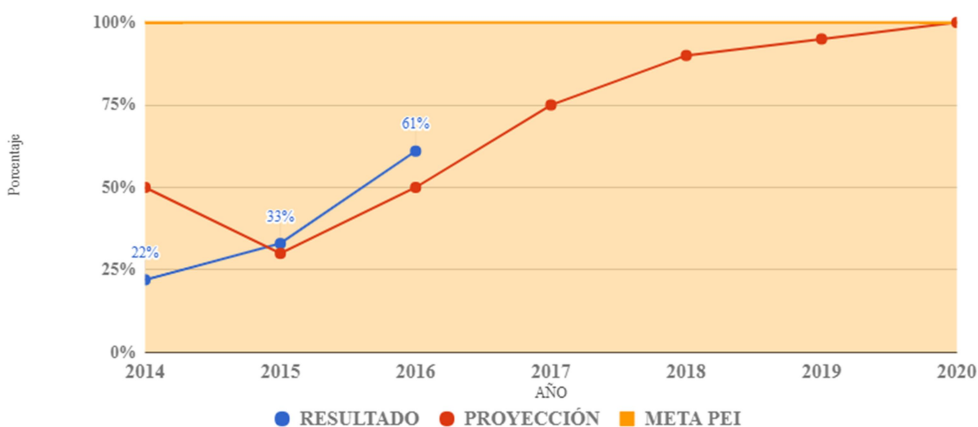
OE1: Eficiencia en la Gestión Pública

Cobertura de Servicios públicos críticos. El avance de este indicador ha sido muy satisfactorio a partir de la reformulación de su meta anual proyectada, pues a la fecha supera la meta del 2016. En este sentido, es necesario considerar la definición de metas anuales más retadoras, siempre en función de la meta del PEI.

1. Cobertura de servicios públicos críticos para mejorar eficiencia.

2014	2015	2016	2017
50%	30%	50%	75%
2018	2019	2020	
90% (18)	95% (19)	100% (20)	

Histórico de Metas y resultados obtenidos para el indicador a diciembre del 2016: Cobertura SPC



Percepción positiva sobre las acciones de fiscalización integral para incrementar la eficiencia en la gestión pública en los servicios públicos críticos o de mayor riesgo, por parte de actores específicos. La meta de este indicador, implica que al menos el porcentaje de acciones de cada año hayan sido calificadas positivamente (mayor al 70%) por parte de los consultados.

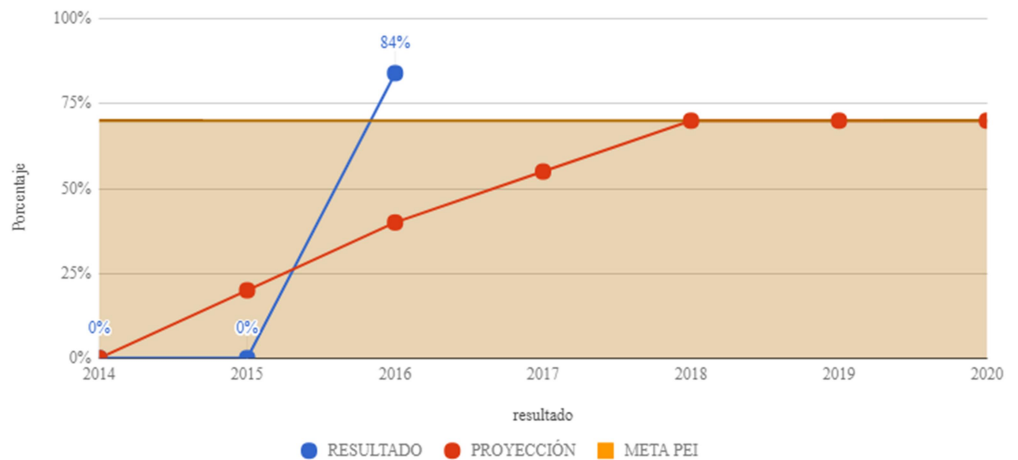
La meta anual de este indicador implica un porcentaje mayor al 70% en la percepción que posee una serie de actores específicos tales como: asistentes a congresos de fiscalización organizados por la CGR, asesores legales de la Administración Activa y funcionarios de las auditorías internas, acerca de las acciones de fiscalización para incrementar la eficiencia en la gestión pública.

2. Percepción s/acciones de fiscalización integral en servicios críticos

2014	2015	2016	2017
	20%	40%	55%
2018	2019	2020	
70%	70%	70%	

Teniendo presente que su medición se realizó por primera vez en 2016, los resultados de ese año exceden la meta anual proyectada e incluso la del PEI propiamente. Se recomienda una definición de meta del PEI más retadora o bien buscar otro tipo de medición para este objetivo o para las acciones de fiscalización de los SPC.

Histórico de metas y resultados para el indicador a diciembre del 2016: Percepción acciones de fiscalización en SPC



Promedio de ahorro obtenido por las acciones de fiscalización integral realizadas. Este indicador no se logró medir durante el periodo que lleva el PEI en ejecución, por la dificultad para cuantificar los ahorros asociados a productos de la fiscalización. En su lugar se estuvo midiendo la Tasa de retorno.

En cuanto a la medición de valor público, se elaboraron otros indicadores en la División de Contratación Administrativa y en la División Jurídica, no obstante estos no logran medir ahorro en los términos que el PEI señala, por lo cual están siendo medidos solo para dar seguimiento a la gestión de estas divisiones, no como aporte al indicador específico del PEI.

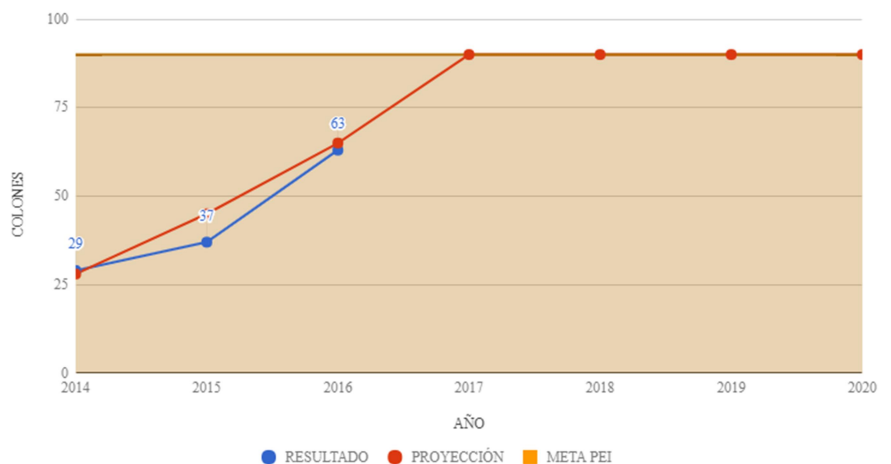
En la DFOE se está trabajando en un indicador adicional que identifica los beneficios generados del cumplimiento de las disposiciones de los informes de auditorías y de otros productos de fiscalización. Se obtiene un promedio móvil para los últimos cinco años expresado en colones, el cual se procede a relacionar con el promedio móvil de los últimos cinco años del presupuesto de la DFOE, más el presupuesto de los servicios de apoyo proporcional correspondiente a esa división. Lo anterior con el fin conocer el resultado de la relación beneficio/costo de esa parte de la fiscalización.

3. Promedio anual de ahorros s/presupuesto CGR. (Tasa de retorno)

2014	2015	2016	2017
¢28	¢45	¢65	¢85
2018	2019	2020	
¢90	¢90	¢90	

A continuación, se presentan los resultados del indicador de Tasa de Retorno, ya que la nueva propuesta será medida como piloto hasta el año 2017.

Histórico de metas y resultados obtenidos para el indicador a diciembre del 2016: Tasa de retorno



Principales logros en el OE1

- La cobertura satisfactoria de los SPC en los términos del PEI y de los compromisos en la Ley de Presupuesto Ordinario y Extraordinario de la República, más aún considerando que la lista de estos SPC se incrementó de 20 a 25.
- Las 4 estrategias que conforman el OE1 están siendo cubiertas.
- Se han logrado llevar a cabo los foros y capacitaciones programadas por las divisiones.
- Los foros han permitido el acercamiento con diversos actores (públicos y privados), además de dar al fiscalizador de CGR una visión más integral del SPC para que se facilite y sea más acertada la orientación del trabajo. En cuanto a los cursos, se logró cubrir la totalidad de las instituciones previstas
- El curso sobre Investigación y procedimientos consideró algunos aspectos y oportunidades de mejora, (revisión los contenidos y las evaluaciones), con el objeto de actualizarlos, lo cual implicó que en II semestre de 2016, se impartiera el curso con los ajustes de mejora previstos.
- Se realizó la I, II y III Edición del Curso "Mejora Regulatoria" para cubrir con fiscalización previa el 66% de las instituciones ligadas a la fiscalización de SPC objeto de proyectos y acciones de fiscalización integral durante 2016. Fue impartido a 48 participantes y 48 instituciones. Se logró más de la meta propuesta, y como aspecto positivo, se señala la coordinación con los expertos en mejora regulatoria del MEIC para capacitar a las auditorías internas del Sector Público.
- Con respecto al curso de Contratación Administrativa para las Juntas de Educación y Administrativas de Colegios, se lanzó el curso con un plan piloto en el II semestre del 2016, con una población de 35 participantes, conformadas por 35 instituciones, donde se destacan el MEP y la Fundación Gente.

RETOS

- Indicador: Percepción sobre acciones de fiscalización integral en servicios públicos críticos. Se inició con la medición en 2016 (84%). La meta del PEI para el 2020 es situarse entre 70% y 80%. Aunque se debe tener reservas por ser un indicador de percepción social (por su naturaleza podría experimentar cambios bruscos en el resultado de un año a otro), esa meta ya fue superada y sus proyecciones parecen ser poco retadoras. La naturaleza de la población estudiada permite hacer mediciones anuales sin saturar los encuestados, por ello se recomienda continuar con las mediciones anuales.

- Que los resultados de la medición sobre percepción de acciones de fiscalización integral para incrementar la eficiencia en la gestión pública de los SPC, sean debidamente incorporados en el ciclo de formulación, aprendizaje y rendición de cuentas, por todas las divisiones sustantivas, como parte de la necesidad de mejorar continuamente la gestión institucional
- Fortalecer el apoyo logístico requerido tanto por la DJ como por la DCA durante la impartición de los cursos, para que se concentren en lo sustantivo del curso, y que los esfuerzos para lograr una mayor participación por parte de las instituciones sea asumida por otras unidades que refuerzan estas iniciativas.
- Consolidar la fiscalización integral de los SPC por parte de las diferentes divisiones responsables de los procesos sustantivos y lograr armonizar una forma que permita obtener la medición de los aportes reales de cada una de ellas.
- Realizar auditorías subsiguientes en los SPC fiscalizados a efectos de determinar si, además de los ahorros, son constatables mejoras en la prestación de esos SPC que su puedan atribuir, razonable aunque no únicamente, a la observancia de disposiciones de la CGR por parte de cada entidad fiscalizada.

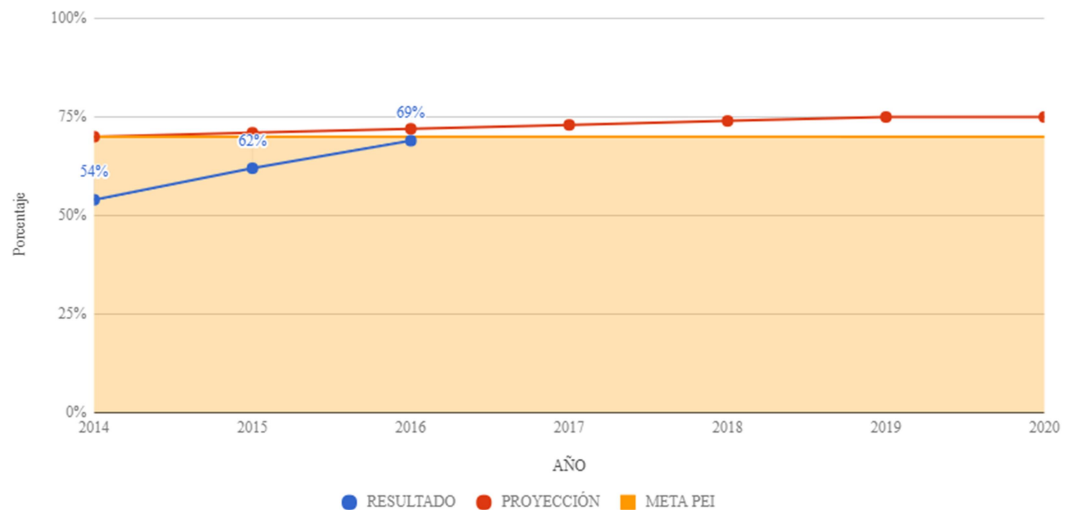
OE2: Incrementar la transparencia

Información solicitada disponible en web. Bajo esta línea de acción se busca conocer si la información que solicita publicar la CGR, se encuentra disponible en los sitios WEB de las instituciones públicas seleccionadas, propiciado el conocimiento ciudadano sobre la Hacienda Pública.

1. Información en sitios Web de entidades fiscalizadas.			
2014	2015	2016	2017
70%	71%	72%	73%
2018	2019	2020	
74%	75%	75%	

Ese mayor conocimiento ciudadano es entendido como una mejor comprensión y mayor información relevante sobre la gestión pública, tanto generada y divulgada directamente por los fiscalizados, en atención a acciones de fiscalización de la CGR, como generada y divulgada por la misma CGR en ejercicio de sus labores de fiscalización integral. El indicador lleva un avance satisfactorio al 2016, por lo que se visualiza en 2017 el alcance de la meta anual proyectada, por lo tanto este indicador también requiere la revisión de su meta.

Histórico de Metas y resultados obtenidos para el indicador a diciembre del 2016: Información solicitada disponible en web



MEDICIONES PARA CONOCER LA SATISFACCIÓN CON LOS PRODUCTOS DE LA CGR

2. Satisfacción con la disponibilidad de productos en sitio Web de CGR.

2014	2015	2016	2017
67,8%	80%	80%	80%
2018	2019	2020	
80%	80%	80%	

3. Satisfacción s/ productos para control político.

2014	2015	2016	2017
70%	71%	72%	80%
2018	2019	2020	
80%	80%	80%	

4. Satisfacción s/ productos para control ciudadano (expertos).

2014	2015	2016	2017
			70%
2018	2019	2020	
70%	70%	70%	

Con respecto al indicador para conocer el nivel de satisfacción de nuestros clientes con los productos y servicios disponibles a través de nuestro Sitio Web, se propuso que la meta sea mantener el 80%. Al 2016 se alcanzó un resultado del 84%.

Para la satisfacción de los productos para el control político (cuya medición cuenta con mayor fortaleza metodológica en términos de aplicabilidad e instrumento de medición), la meta se mantiene dentro de los márgenes esperados y la proyección considera variaciones importantes en el ambiente político, se podría visualizar la opción de establecer proyecciones más ambiciosas, pues el cumplimiento, al corte de este informe es del 111%. Se han previsto mediciones para los años 2017, 2018, 2020 y 2022 (la dos últimas ya no estarían enmarcadas como parte del PEI actual).

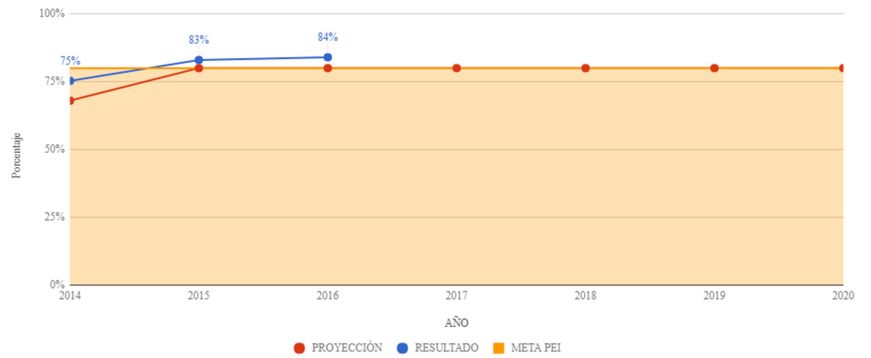
En cuanto a la satisfacción de los productos para el control ciudadano, el proyecto se concentró en mejorar técnicamente el instrumento, en ampliar la base de datos de los expertos a los cuales se les haría la consulta (según lo establece el PEI) y en realizar la aplicación con esos ajustes en el 2018.

Adicionalmente, se diseñó una encuesta ciudadana para obtener información sobre el conocimiento y uso de los productos de la fiscalización. Concretamente se establecieron dos mecanismos de medición: una encuesta para los ciudadanos y un sondeo de opinión para un grupo de expertos. También se desarrolló la logística requerida para aplicar la encuesta a inicios de 2017.

No obstante, aun cuando se realizó una encuesta a nivel nacional para conocer sobre este tema, el dato reportada para el indicador es de un estudio no probabilístico aplicado a expertos. Esto influye en la determinación de una proyección oficial, por lo tanto la propuesta por parte del equipo se muestra en los gráficos y cuadros incluidos a continuación. Se tienen previstas mediciones para 2018 y 2020, adicionalmente a una medición nacional en 2019.

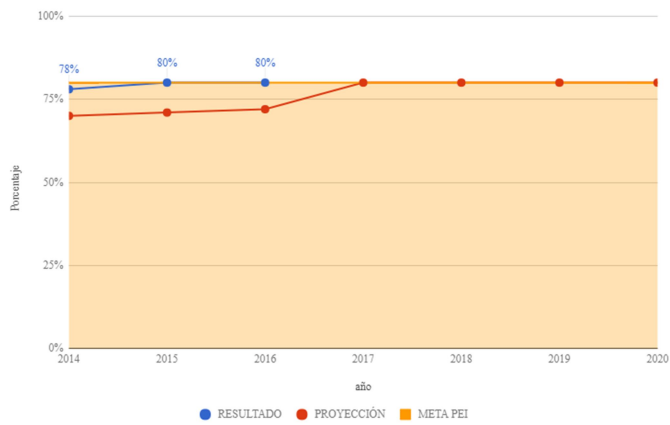
Los gráficos con los resultados de estos tres indicadores se muestran a continuación:

Histórico de metas y resultados obtenidos a diciembre del 2016: Nivel de satisfacción con productos y servicios de nuestro sitio web



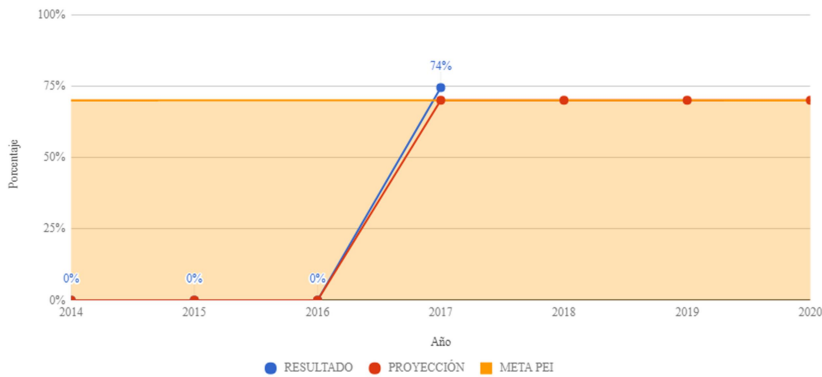
Satisfacción de productos en sitio WEB

Histórico de Metas y resultados obtenidos para el indicador a diciembre del 2016: Control Político



Control Político

Histórico de metas y resultados para el indicador a marzo del 2017: Control Ciudadano



Control ciudadano

Principales logros en el OE2

- La determinación, revisión y ajuste de las metodologías aplicadas para cada una de las mediciones del PEI referidas a cuantificar la satisfacción. En este sentido ha sido clave incorporar especialistas en estadística a los equipos de trabajo para definir las metodologías, aplicar las mediciones y para el análisis de los resultados.
- Aporte de insumos para las auditorías de transparencias y para la divulgación de información de interés a la ciudadanía.
- El macroproyecto Juntos Somos Más, dirigido a empoderar a ciudadanos comprometidos y/o organizados en sus comunidades, para la participación consiente en pro de coadyuvar con la fiscalización de la Hacienda Pública. Con esto se espera contribuir al uso eficiente de los recursos públicos y a la intolerancia a la corrupción. Desde esta óptica, a lo interno de la CGR, se busca dar cumplimiento a lo establecido en el artículo 9 constitucional que manda a toda la Administración Pública a dar y promover el establecimiento de espacios a los ciudadanos que posibiliten su participación activa.

RETOS

- Al igual que en el objetivo anterior se requiere una revisión de las metas propuestas en los indicadores, pues una gran parte de estas se encuentran superadas, por lo que se considera oportuno establecer otros retos para el periodo restante del PEI.
- Se han incorporado ajustes importantes a la metodología para medir la satisfacción de los productos para el control ciudadano no obstante, la alta tasa de “No respuesta” en el estudio aplicado a expertos, limita darle un mayor peso metodológico a este indicador; por lo cual fortalecer esta metodología, constituye una prioridad en este objetivo.

OE3: Prevención de la corrupción

1. Cobertura de instituciones de mayor riesgo para prevenir

2014 2015 2016 2017

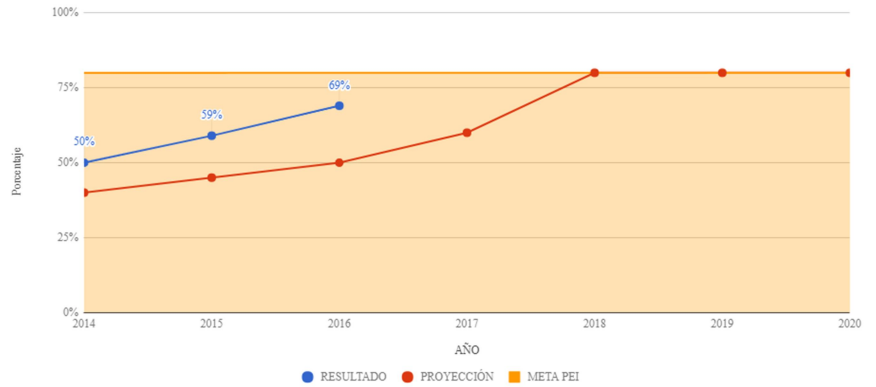
40%	45%	50%	60%
2018	2019	2020	
80%	80%	80%	

2. Percepción s/acciones de fiscalización para prevenir corrupción.

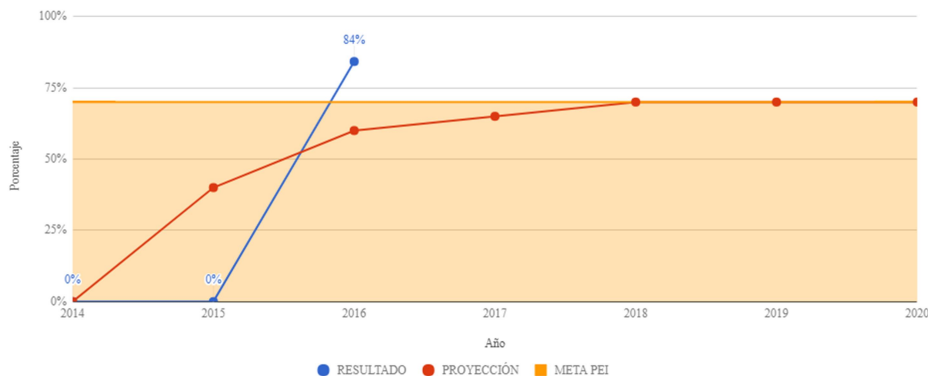
2014 2015 2016 2017

		60%	65%
2018	2019	2020	
70%	70%	70%	

Histórico de metas y resultados obtenidos para el indicador a diciembre del 2016: Cobertura para la prevención de la corrupción



Histórico de metas y resultados para el indicador a diciembre del 2016: Percepción acciones para la prevención de la corrupción



Los resultados previstos en este objetivo están relacionados con los definidos en el OE1 sobre los SPC, por lo cual ambos temas han estado a cargo de una comisión institucional, con representantes de las tres divisiones que conforman la fiscalización integral, liderados por la UGC. Durante el periodo del PEI, las metas establecidas por el equipo específicamente en los compromisos de desempeño se han logrado satisfactoriamente.

Principales Logros del OE3:

- Revisión de los contenidos del curso "Diez Poderes para prevenir la Corrupción", por parte de las divisiones y unidades.
- Diseño y aplicación de la encuesta nacional sobre prevención de la corrupción
- Se impartió el Curso virtual del SICCA I Edición, con una cobertura del 90% de las instituciones de mayor vulnerabilidad al riesgo de corrupción (IMR).
- Realización de fiscalizaciones a los procesos de contratación administrativa en instituciones de mayor riesgo en temas vulnerables a la corrupción.
- Los resultados de las mediciones en este objetivo son más que sobresalientes teniendo en cuenta que a la fecha ya se supera la meta del PEI.

RETOS

- Con respecto al indicador "Percepción sobre acciones novedosas de fiscalización integral para prevenir la corrupción", su primera medición fue en 2016, con un resultado del 84%, lo que supera la meta del PEI al 2019, establecida entre 70% y 80%. Aunque se debe tener reservas por ser un indicador de percepción social (podrían experimentar cambios bruscos en el resultado de un año a otro), la meta del PEI ya fue superada por mucho, y las proyecciones son muy conservadoras. La naturaleza de la población estudiada permite hacer mediciones anuales sin saturar los encuestados, por lo tanto se sugiere continuar la medición en los próximos años.
- Que los resultados de la medición de indicadores sobre percepción de acciones de fiscalización integral para la prevención de la corrupción en las instituciones de mayor riesgo, sean debidamente incorporados en el ciclo de formulación, aprendizaje y rendición de cuentas, por todas las divisiones sustantivas, como parte de la necesidad de mejorar continuamente la gestión institucional.

OE4: Crecimiento del Personal y cultura de integración

La cuantificación de los resultados para este objetivo, considerando la metodología de medición aplicada, no podrá ser posible, pues este objetivo fue el elemento que mayor énfasis tuvo en la reformulación del PEI.

No obstante lo anterior, durante el periodo de ejecución el PEI, el tema del potencial humano ha estado enfocado en la elaboración y validación de dos elementos fundamentales los cuales en su conjunto conforman la visión estratégica y prioritaria para la CGR relativas a su personal que son:

- Estrategia de Atracción y Desarrollo de Talento 2016-2020, con dos ejes relevantes relacionados con la adquisición de talento humano y un plan estratégico de capacitación.
- El proyecto de modernización del Modelo Institucional de Competencias del personal de la CGR

RETOS

- Dada la reformulación de este objetivo, se destaca la incorporación del tema de cultura institucional de integración, vinculado a la gestión del potencial humano como aspecto relevante para responder a las necesidades institucionales.
- Considerando que en ninguno de los dos seguimientos realizados al PEI se ha podido disponer de mediciones relativas a la gestión del Potencial Humano, será necesario a partir de 2017 iniciar el levantamiento de información, análisis y cálculo de los tres indicadores previstos en este objetivo, según las proyecciones establecidas.
- Teniendo presente la relevancia de las tres temáticas en las que se enfocará la gestión del potencial humano (desarrollo de talento, modelo de competencias y cultura), la estrategia a implementar se caracteriza por dos factores críticos de éxito, que son el apoyo del nivel superior y gerencial de la CGR, así como del liderazgo de la unidad o unidades cuya responsabilidad será implementar las acciones derivadas de esa estrategia.
- En estricta coordinación con el objetivo de tecnologías de información, resulta necesario priorizar el diseño de perfiles de competencias tanto de personal de UTI, como de fiscalizadores para apoyar el proyecto de inteligencia de negocios.

OE5: Transformación de la fiscalización basada en TI

Al igual que en el objetivo sobre potencial humano, en este no se cuenta con medición de indicadores al 2016, por cuanto el indicador del PEI original, referido a lograr una automatización del 80% de la fiscalización integral, fue sustituido por dos indicadores dirigidos a una medición más rigurosa en esta materia, cuya medición piloto iniciará hasta 2017. Las nuevas mediciones están referidas al uso efectivo de sistemas de información y a la cobertura de tareas por automatizar.

No obstante lo anterior, en los términos iniciales del PEI, a la fecha de este informe se cuenta con automatización o avance en automatización de procesos que consumen más del 80% de horas dedicadas a la fiscalización como auditoría, aprobación presupuestaria, procedimiento administrativo interno, contratación administrativa y procesos de apoyo clave; todo bajo un enfoque de optimización de procedimientos.

Por otra parte, el fortalecimiento de la plataforma tecnológica, el desarrollo de capacidades del potencial humano y la construcción de las condiciones para evolucionar hacia un enfoque de inteligencia de negocios como factor crítico para transformar la fiscalización integral, han venido siendo objeto de un esfuerzo y dedicación de recursos presupuestarios sostenidos y con visión plurianual, aunque con énfasis en el rol de la UTI.

RETOS

- Darle alcance institucional al esquema de inteligencia de negocios proyectado por la UTI en coordinación con la DFOE, como principal medio para “Transformar el proceso de fiscalización integral sustentándolo en tecnologías de información para incrementar su confiabilidad y oportunidad.”, como lo plantea el enunciado del OE5.
- Tomar las previsiones necesarias para que la capacidad de desarrollo y mantenimiento de sistemas no se vuelva a ver afectada por la materialización del riesgo de obsolescencia de las herramientas ni de limitaciones en las capacidades de los diversos recursos disponibles en la institución para esos efectos.
- Consolidar un esquema de infraestructura que permita contar con un nivel de continuidad aceptable en los servicios de TI (conlleva incursionar en el uso de servicios de infraestructura en la nube).

- En relación con la necesidad de mantener actualizado al potencial humano, de forma que facilite y ejecute estas estrategias tecnológicas, un reto coordinado será desarrollar y actualizar el potencial humano en materia de TIC.

- Continuar con los esfuerzos de:
 - Renovar la red alámbrica institucional, lo cual implica una inversión muy alta para la institución
 - Mejorar las condiciones de seguridad informática, a efecto de salvaguardar la información institucional.
 - Consolidar el uso de herramientas de ofimática colaborativas para mejorar la gestión de los procesos institucionales.
 - Contar con una plena utilización del expediente electrónico a nivel institucional.

CONCLUSIONES

- En general se requiere una revisión de las metas propuestas en los indicadores, tanto en lo que se incorpora en la Ley de Presupuesto, como en los compromisos de los gerentes de división, pues una gran parte ya se están superando y se considera oportuno establecer nuevos retos para el periodo restante del PEI.
- Que los resultados de la medición de indicadores sobre percepción de acciones de fiscalización integral para la prevención de la corrupción en las instituciones de mayor riesgo, sean debidamente incorporados en el ciclo de formulación, aprendizaje y rendición de cuentas, por todas las divisiones sustantivas, como parte de la necesidad de mejorar continuamente la gestión institucional
- Consolidar con acciones más concretas, la fiscalización integral, de forma tal que los esfuerzos conjuntos logren resultados institucionales, en donde además se pueda determinar los aportes generados por todos los participantes y con efectos integrados.
- Que los retos especificados en cada uno de los objetivos estratégicos de este informe, sean analizados a la luz del periodo restante del PEI, de manera que permita identificar las prioridades y esfuerzos focalizados requeridos para cumplir el plan al 2020.
- Que los aspectos más relevantes y prioritarios determinados por el nivel superior a partir de este seguimiento, sean abordados bajo el esquema de compromisos de desempeño del nivel gerencial, de forma que coadyuve a la identificación de recursos y acciones necesarios para lograr el cumplimiento del PEI.
- Se elaboró una herramienta de seguimiento para los indicadores del PEI, que muestra el avance de los indicadores de acuerdo con las proyecciones y las metas del PEI. Adicionalmente se incorpora otra información como la ficha técnica de cada uno, todo ello con el propósito de brindar información actualizada sobre los avances. No obstante, es importante aclarar que la herramienta depende en un 100% de disponer de registros actualizados sobre los resultados de las mediciones mensualmente o al menos anualmente. Esta herramienta puede visualizar mediante el siguiente vínculo: <https://sites.google.com/cgr.go.cr/indicadorespei/p%C3%A1gina-principal>
- Que la revisión y ajustes en las proyecciones del PEI considere el ejercicio de valoración de riesgos de nivel estratégico suministrado por la UGC, desde la perspectiva técnica del equipo de PO, para la valoración de la Contralora General.