



III Informe de seguimiento al avance del Plan Estratégico Institucional 2013-2020

al 31 de diciembre 2018

2019

DESPACHO CONTRALOR
Unidad de Gobierno Corporativo
Contraloría General de la República, Costa Rica

1. Introducción.....	3
2. Metodología	5
3. Resultados Institucionales.....	6
4. Resultados por Objetivo Estratégico.....	8
4.1 OE1: Eficiencia en la Gestión Pública	8
4.2 OE2: Incrementar la transparencia	12
4.2 OE3: Prevención de la corrupción.....	16
4.4 OE4: Crecimiento del Personal y cultura de integración.....	18
4.5 OE5: Transformación de la fiscalización basada en TI.....	20
5. Conclusiones	24

1. Introducción

Con un marcado enfoque en acciones de fiscalización integral para impactar, positivamente, en la eficiencia de los servicios públicos críticos y acorde con los retos planteados al país en los Objetivos de Desarrollo Sostenible formulados por la Organización de Naciones Unidas, la ejecución del Plan Estratégico Institucional (PEI), se centra en incrementar la transparencia, la rendición de cuentas y el control ciudadano, así como fortalecer la prevención de la corrupción en ámbitos clave del quehacer estatal.

Para apoyar esta función sustantiva se buscó instaurar una gestión del potencial humano orientada al crecimiento integral del personal y al fomento de una cultura institucional proclive a la eficiencia y sustentando sus acciones de fiscalización en las tecnologías de información.

Con esa aspiración como norte, la ejecución del PEI ha estado monitoreada mediante los seguimientos bianuales, así como con el diseño de un SITE de indicadores del PEI, disponible como parte de las herramientas de visualización de datos de la CGR. Este sitio busca de manera dinámica y mostrando estadísticas puntuales, divulgar el avance de cada uno de los indicadores como parte del seguimiento al PEI. De una manera rápida y sencilla los tomadores de decisiones pueden saber cuáles son los logros alcanzados y las oportunidades de mejora que está enfrentando el plan según los últimos datos reportados por los responsables de las mediciones.

Además, el monitoreo a la ejecución del PEI tiene un componente anual basado en la determinación, seguimiento y evaluación de compromisos de desempeño (CD), suscritos por el nivel gerencial y la Contralora General; que constituyen la base de la evaluación del desempeño de las gerencias de división. Los CD se plantean en función de los proyectos plurianuales, derivados del dimensionamiento táctico del plan estratégico, con los cuales se desarrolla el PEI en la CGR y que están vinculados a ese plan desde la planificación operativa, registrada en el Sistema de Gestión Institucional (SIGI). Estos CD anuales dan origen, a su vez, a compromisos de gestión con gerencias de área, gerencias asociadas, jefaturas de unidad y a prioridades de desempeño con funcionarios de nivel operativo, también como base para la correspondiente evaluación anual del desempeño individual.

Los productos y otros aportes logrados con el desarrollo de esos proyectos vinculados al PEI, son la base para la medición de los referidos indicadores enfatizados en esta evaluación.

El seguimiento al cual se refiere este informe constituye el tercer ejercicio realizado mediante la misma metodología de los anteriores, con el objeto de mantener uniformidad, tanto en el ejercicio propiamente, como en la comparación de los resultados obtenidos. La información analizada se obtuvo principalmente, de los informes de evaluación de las gerencias de división emitidos con corte al 31 de diciembre de 2018, no obstante con el propósito de obtener información oportuna, cuando se contó con alguna información de avance importante durante este año, la misma se agregó a los comentarios.

2. Metodología

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.

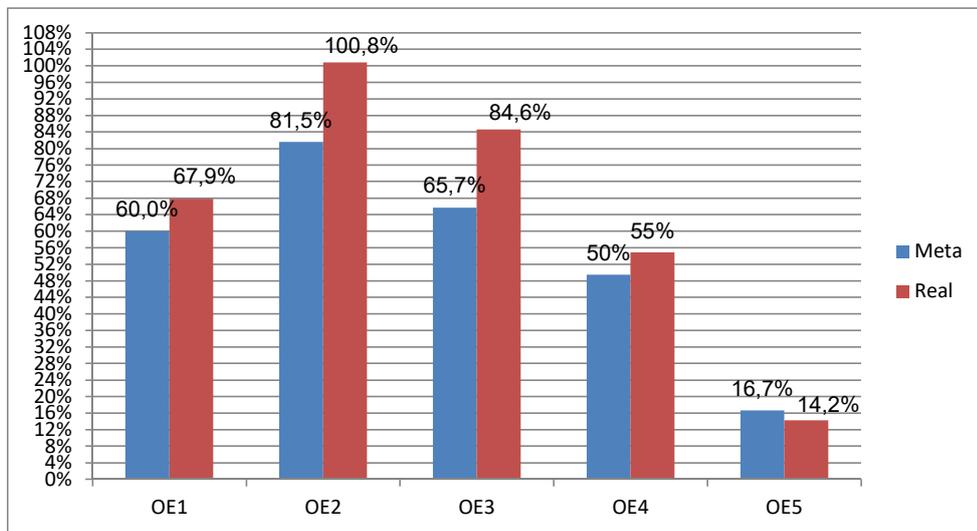
La evaluación del PEI versa sobre:

- Conocer y analizar el avance de cumplimiento del PEI al 31/12/2018
- Definir prioridades para el logro de objetivos estratégicos, considerando la finalización del plan estratégico el año entrante.

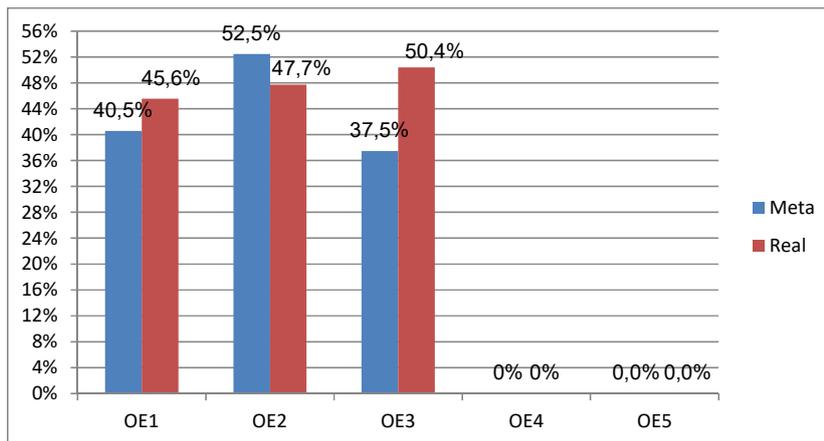
3. Resultados Institucionales

El siguiente gráfico muestra el avance institucional de los objetivos estratégicos (OE), considerando la metodología aplicada respecto de medir los indicadores asociados a cada objetivo y obtener su avance a la fecha. Se muestran los resultados según los diferentes informes de seguimiento realizados.

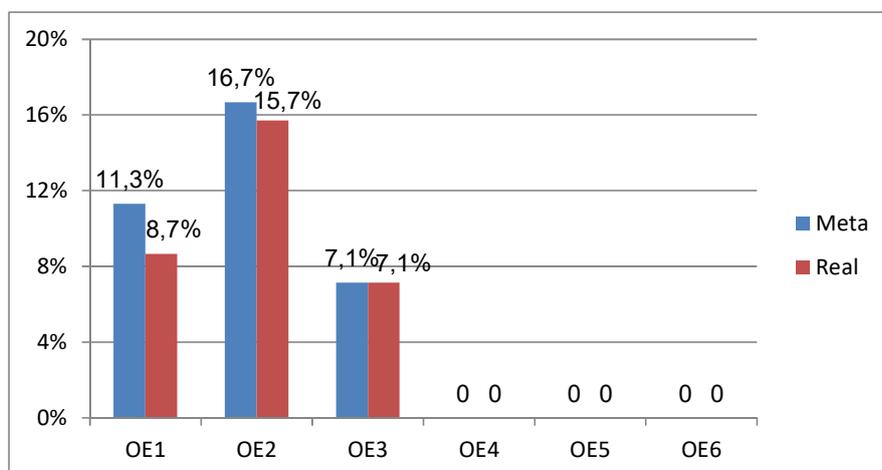
Avance de los objetivos estratégicos a 2018



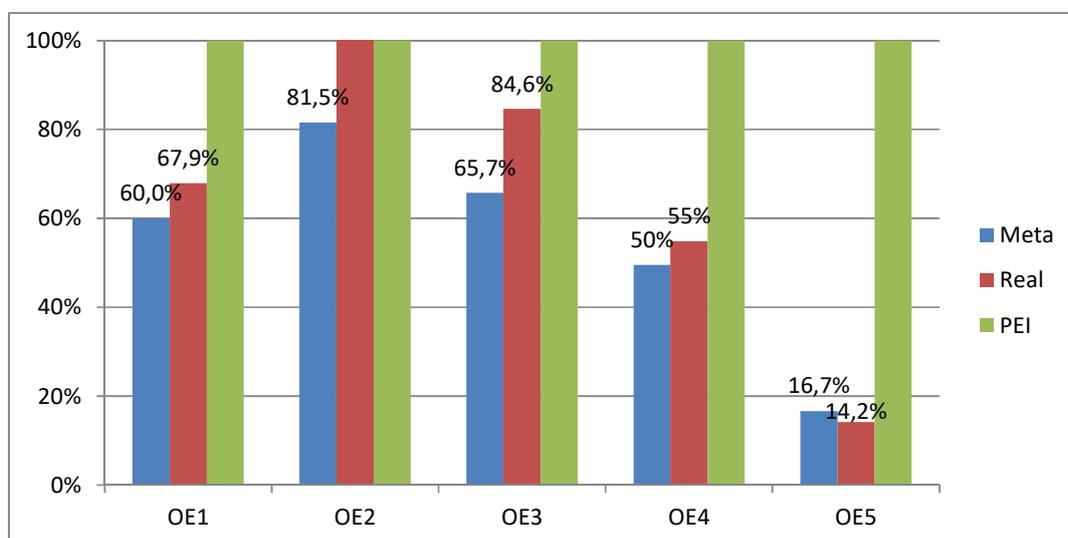
Avance de los objetivos estratégicos a 2016



Avance de los objetivos estratégicos a 2014



Ahora bien, para mostrar el avance de cada objetivo estratégico, respecto del total del plazo definido al PEI, se presenta el siguiente gráfico, en el cual claramente se visualiza el cumplimiento 100% del OE2, primero que logra alcanzarse antes de la finalización del plazo.



4. Resultados por Objetivo Estratégico

4.1 OE1: Eficiencia en la Gestión Pública

Cobertura de los Servicios Públicos Críticos (SPC). En atención a los retos formulados en el informe de seguimiento anterior, durante 2018 se da inicio a un

OE1			
Índice de Cobertura OE1			102,8%
Dimensiones			
	Peso	Resultado	Indicador
Fiscalización Posterior	52,1%	85,0%	44,3%
Capacitación Externa	47,9%	122,2%	58,5%
Subdimensiones			
Fiscalización Posterior			
Auditoría	100,0%	85,0%	85,0%
Capacitación Externa			
Capacitación Externa	100,0%	122,2%	122,2%
Indicadores			
Auditoría			
Auditoría	100,0%	85,0%	85,0%
Capacitación Externa			
SICCA	55,0%	120,0%	66,0%
IPA	45,0%	125,0%	56,3%

proyecto con el propósito de construir un indicador que mida los aportes de cada división de la fiscalización integral a la cobertura de los SPC. El proyecto se desarrolla con la representación de todas las divisiones (DFOE, DCA, DGA, DJ¹) y es liderado por la Unidad de Gobierno Corporativo (UGC). En el mismo se acuerda que la estructura por utilizar para esa medición es la de un índice

considerando como base lo establecido por el MAGEFI, en cuanto a macroprocesos, procesos, procedimientos, productos y servicios. Para ello se definen los procesos como dimensiones, los procedimientos como variables y los productos y servicios como sub-variables. En virtud de lo anterior, se propone un primer ejercicio de medición de cobertura en los tres niveles (dimensión, variable y subvariable). Como parte de la primera medición “piloto” que obtuvo un resultado de cobertura del 102,8%, como se muestra en la tabla siguiente:

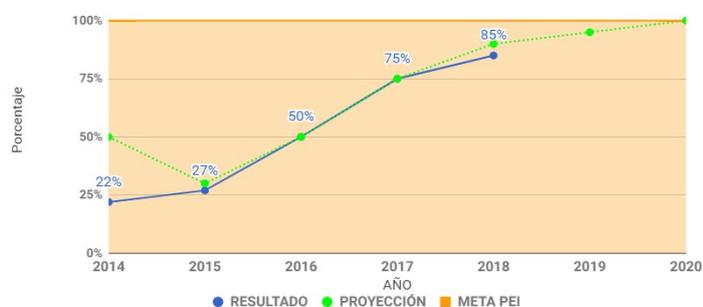
Con respecto a los resultados de la cobertura tomando como base la forma de medición previa al 2018, basada exclusivamente en auditorías programadas por parte de la División de Fiscalización Operativa y Evaluativa (DFOE), el indicador mantiene un avance satisfactorio del 85% (17 SPC cubiertos), considerando la meta PEI la cual establece cubrir el 80% del total de SPC, es decir 20 SPC de los 25 definidos. No obstante lo anterior, a partir de 2019 se estará contando con ambas mediciones: el resultado con base en auditorías y el índice de cobertura de

¹ División de Fiscalización Operativa y Evaluativa (DFOE), División de Contratación Administrativa (DCA), División Jurídica (DJ) y la División de Gestión de Apoyo (DGA).

los SPC que mide, de manera integral, los esfuerzos de las distintas divisiones de la CGR, en este tema. Valga aclarar que en el indicador “Capacitación Externa”, los elementos incorporados se refieren a dos eventos de capacitación a saber: SICCA (Sistema Integrado de Capacitación en Contratación Administrativa) e IPA (Curso en Investigación y Procedimientos Administrativos).

En el siguiente gráfico se muestra el histórico de este indicador comparando ese resultado con la proyección anual. Valga comentar que esa proyección anual para el 2018 no se alcanza, no obstante se espera, al finalizar el plazo del PEI, lograr su cumplimiento, con base en auditorías, tanto en lo que respecta a la meta PEI como a la proyectada.

Histórico de Metas y resultados obtenidos para el indicador: Cobertura de Servicios Públicos Críticos (2014-2020)



Percepción positiva sobre las acciones de fiscalización integral para incrementar la eficiencia en la gestión pública en los SPC o de mayor riesgo, por parte de actores específicos.

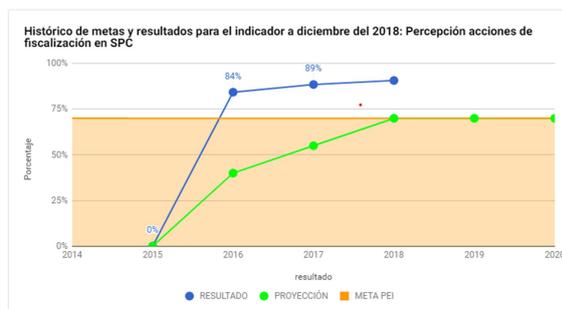
Durante 2018 se elaboró la propuesta metodológica de medición integral de la fiscalización de los SPC e instituciones de mayor riesgo (IMR), tanto en cobertura como en satisfacción.

Con respecto a las acciones para incrementar la eficiencia en la gestión pública en los SPC (OE1), la tabla anexa muestra las dimensiones, variables y subvariables en términos de los procedimientos que contribuyeron a esta medición, y a nivel de indicador las acciones específicas medidas en cada uno, dando así lugar a una medición con aporte de todas las divisiones y con un resultado del 90,7%. Este logro, como en años

OE1			
Índice de Satisfacción OE1			90,7%
Dimensiones			
	Peso	Cumplimiento	Indicador
Asesoría Hacienda Pública	24,40%	76,6%	18,7%
Normativa Externa	-	-	-
Fiscalización Posterior	54,30%	100,0%	54,3%
Capacitación Externa	21,27%	83,2%	17,7%
Subdimensiones			
Asesoría Hacienda Pública			
Asesoría Hacienda Pública	-	-	-
Documentos Técnicos	100,0%	76,6%	76,6%
Normativa Externa			
Normativa Externa	100,0%	-	-
Fiscalización Posterior			
Auditoría	100,0%	100,0%	100,0%
Índices de Gestión	-	-	-
Capacitación Externa			
Congresos CGR	41,2%	78,5%	32,3%
Capacitación Externa	58,8%	86,5%	50,9%
Indicadores			
Asesoría Hacienda Pública			
Asesoría Hacienda Pública	100,0%	ND	-
Documentos Técnicos			
Encuesta Control Político	50,0%	72,8%	36,4%
Encuesta Control Ciudadano	50,0%	80,3%	40,2%
Normativa Externa			
Normativa Externa	100,0%	ND	-
Auditoría			
Auditoría	100,0%	100,0%	100,0%
Índices de Gestión			
IGI	100,0%	ND	-
Congresos CGR			
Congreso de Auditores 2018	100,0%	78,50%	78,5%
Capacitación Externa			
SICCA	58,8%	86,2%	50,7%
IPA	41,2%	87,0%	35,8%

anteriores supera la meta del PEI, así como la proyectada para cada año. Nótese en este sentido la necesidad de revisar y establecer metas aún más retadoras.

Para visualizar este comportamiento de los resultados, en el siguiente gráfico podemos apreciar cómo supera el resultado la proyección anual.



Promedio de ahorro obtenido por las acciones de fiscalización integral realizadas

La medición del valor público tal y como lo prevé el PEI no se logró cuantificar, al menos en términos del principio constitucional de evaluación y rendición de cuentas, el cual parte de una gestión hacia los resultados. Lo anterior, dada la dificultad para identificar o precisar los ahorros asociados a productos de la fiscalización integral, es decir la producción de las tres divisiones sustantivas. A pesar del esfuerzo realizado en las tres, no se logró materializar una medición uniforme o integrada del valor público institucional. No obstante, durante el periodo 2013-2017, a efecto de medir ahorros de la fiscalización, se midió el indicador de “Tasa de Retorno”, calculado con base en los productos de la fiscalización posterior a cargo de la DFOE. Lo anterior hasta que en 2017 esa división decide sustituirlo por otro indicador denominado “Medición de los resultados de la fiscalización posterior”, para replantear los indicadores de “Tasa de retorno” y “Medición de ahorros”, con el fin de estandarizar los esquemas de medición que se han aplicado desde hace algunos años, y en procurar una mayor identificación de beneficios, a partir de los productos de fiscalización.

Como parte de los avances obtenidos en la aplicación del modelo se destaca la identificación de clasificaciones de beneficios que requerían una mayor clarificación, el fortalecimiento del concepto del valor público a nivel divisional y en las instituciones fiscalizadas, así como la identificación de otros productos de fiscalización que generan impacto en el valor público, tales como las órdenes emitidas por la CGR.

Para el cálculo del indicador “Medición de resultados de la fiscalización posterior” se identifican los beneficios generados a partir del cumplimiento de disposiciones, recomendaciones u órdenes (ahorros, recaudación, revelación financiera, mitigación de riesgo, recuperación de activos) durante el período comprendido entre 2014 y 2018. Al respecto, se determinaron beneficios en 65 productos de auditoría a partir del cumplimiento de un total de 74 disposiciones y una orden; obteniéndose un índice de 2,30, con lo cual se alcanza la meta del 2018 definida en 2,25. A continuación los resultados gráficos de esta medición.



Con respecto a los retos planteados en el informe de seguimiento anterior, el objetivo estratégico 1, logró avances en:

- El establecimiento de una medición integrada a nivel institucional para cuantificar, tanto de la cobertura como de la percepción general asociada a los procesos de

fiscalización integral, de los SPC, la cual aplica también para las IMR. A la fecha de la medición de estos índices se han cumplido las metas establecidas en el PEI para OE1 y OE3, definidas en un 80%.

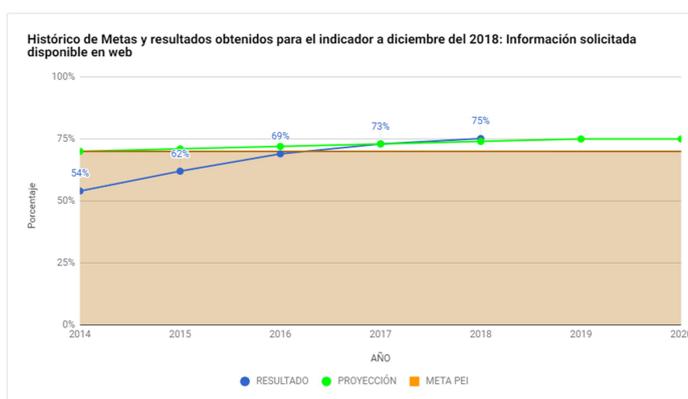
- Para completar el 100% de cobertura del total de los SPC y las IMR quedan pendientes pocos servicios e instituciones por cubrir, lo cual se estima lograrse con la programación de fiscalizaciones del 2019 y 2020.
- Con esta nueva metodología se puede afirmar que los resultados de la medición sobre percepción de acciones de fiscalización integral para incrementar la eficiencia en la gestión pública de los SPC, ha quedado 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.
- Este nuevo índice permite consolidar la fiscalización integral de los SPC por parte de las diferentes divisiones responsables de los procesos sustantivos y logra armonizar una forma que permite obtener la medición de los aportes reales de cada una de ellas.
- En cuanto al reto de *“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 se puedan atribuir, razonable aunque no únicamente, a la observancia de disposiciones de la CGR por parte de cada entidad fiscalizada”*, el mismo sigue vigente. Lo anterior, se explica dada la metodología utilizada la cual se realiza una vez acreditado el cumplimiento de las disposiciones (además se miden solo algunas disposiciones) y transcurrido un período que permita medir el resultado obtenido, lo cual limita la medición de valor público pues hasta no tener certeza del cumplimiento de la disposición, no es posible calcular el indicador.

4.2 OE2: Incrementar la transparencia

Información solicitada disponible en web

Para la medición de este indicador se ha utilizado el Índice de Gestión Institucional (IGI). Este instrumento recopila información sobre los avances de un conjunto de entidades en el establecimiento de medidas para fortalecer su gestión, en particular en las áreas de control interno, planificación, presupuesto, gestión financiera, servicio al usuario, contratación administrativa, recursos humanos y tecnologías de información; sin incluir a las municipalidades. Esta

herramienta genera una clasificación institucional que permite cuantificar no solo el grado de cumplimiento de esos factores para cada una de las entidades contempladas, sino también efectuar por parte de la CGR una fiscalización puntual de las entidades participantes y obtener insumos para la toma de decisiones sobre acciones por emprender para propiciar una mejora de la gestión pública.



Esta herramienta genera una clasificación institucional que permite cuantificar no solo el grado de cumplimiento de esos factores para cada una de las entidades contempladas, sino también efectuar por parte de la CGR una fiscalización puntual de las entidades participantes y obtener insumos para la toma de decisiones sobre acciones por emprender para propiciar una mejora de la gestión pública.

En 2018, la CGR aplicó este índice a un total de 162 entidades², con el fin de evaluar la gestión del período anterior, y al cierre de la medición, 156 de los entes aportaron sus respuestas. Para el cálculo del indicador se considera las respuestas positivas de todas las instituciones evaluadas con respecto a las preguntas del IGI sobre algún tipo de publicación de información (13 preguntas para entidades del Gobierno Central y 18 preguntas para el resto de instituciones). Los 6 entes cuya información no fue posible obtener se reportan con un puntaje de cero para efectos de revelación, pero no se consideran en el análisis de resultados.

De acuerdo con la medición realizada en 2018, se obtuvo un porcentaje de 75,18% en la publicación de información de las instituciones solicitadas por el IGI (1957 respuestas afirmativas/2603 preguntas evaluadas), lo cual representa un avance con respecto al resultado del 2017 que corresponde al 73,00%. Con ello, la CGR está contribuyendo al eje de transparencia del sector público, al fortalecer la rendición de cuentas y la divulgación de información relevante para el conocimiento y el control político que pueda ejercer la ciudadanía.

La mejora en el nivel de publicación en las instituciones evaluadas permitió obtener un porcentaje de cumplimiento de un 101,59%, respecto a la meta definida (74,00%).

² En el caso de los ministerios (excepto el Ministerio de Hacienda) se empleó un instrumento específico considerando que, en general, las preguntas atinentes al factor gestión financiero-contable no les son aplicables.

Por otra parte, como complemento al indicador anterior, con el fin de atender lo establecido en el objetivo estratégico N° 2 del PEI y generar acciones que obliguen a las instituciones a publicar información relevante, en 2016 se elaboró una metodología acerca de la auditoría de transparencia, para propiciar el conocimiento ciudadano sobre la administración de la Hacienda Pública, favorecer el control y la rendición de cuentas.

Al respecto, en el Plan Anual Operativo del 2018 se incluyeron seis auditorías para aplicar dicha metodología, con el objetivo de contribuir a mejorar la transparencia y al cumplimiento de las instituciones en la publicación de información. En gráfico anterior muestra el avance de este indicador.

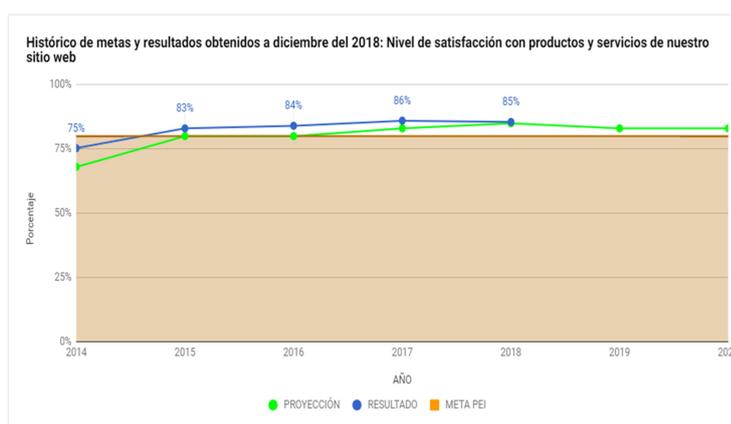
Nivel de satisfacción de nuestros clientes con la disponibilidad de productos y servicios a través de nuestro Sitio Web.

Se considera necesario que la Institución enfoque sus esfuerzos en medir y mejorar la satisfacción de los clientes con respecto a los productos y servicios disponibles a través de su sitio Web.

Varias herramientas han contribuido a cumplir con este fin, tal como las evaluaciones nacionales efectuadas por la Defensoría de los Habitantes, INCAE, Gobierno Digital y OLACEFS, suministrando

insumos para la mejora en aspectos técnicos relacionados con el diseño y facilidades, así como con el contenido en general del Sitio Web institucional.

Resultado del indicador para el periodo de 2018	
Meta fijada	85%
Calificación obtenida	85,48%
Porcentaje de superación	0,48%
Variables utilizadas para medir el indicador para el periodo de 2018	
Experiencia en el Sitio	89,98%
Cumplimiento propósito de la visita	75,99%
Recomendación del Sitio debido a experiencia	90,48%



La nueva meta fijada para el 2018 se caracteriza y define por medir de manera más directa la satisfacción de las necesidades de los clientes, teniendo en cuenta la disponibilidad de servicios y productos a través del sitio Web.

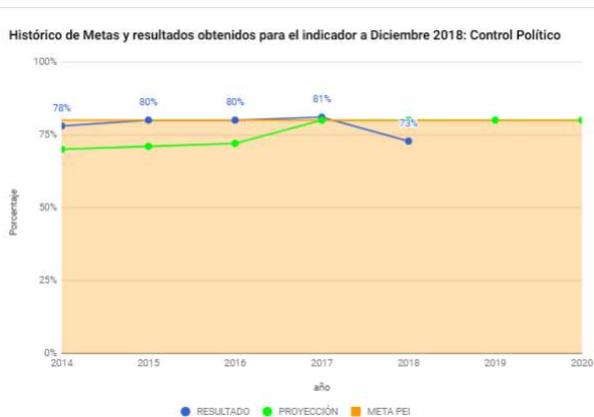
Para tales efectos se utiliza como herramienta de medición la encuesta en línea del Sitio Web de

la CGR, la cual se mantiene abierta y disponible 24/7. Dicha encuesta contribuye a su vez con el monitoreo y ejecución del Plan de Acción del IGI, demostrando así la importancia y relevancia del mismo. El gráfico anterior muestra el resultado del indicador para el periodo 2014-2018.

Nivel de satisfacción sobre la utilidad de los productos generados por la CGR para el control político (se aplica a AL)

Para la medición de este indicador, la CGR efectuó un censo a legisladores/as que iniciaron su gestión para el período constitucional 2018-2022, con el fin de conocer su opinión sobre algunos productos remitidos por la CGR para apoyar el ejercicio de la potestad de control político en la Asamblea Legislativa (AL). Los documentos evaluados fueron: Memoria Anual, Informe Técnico de Presupuesto, informes de fiscalización, los criterios emitidos sobre los proyectos de ley y otros documentos. La población para la aplicación del censo fue el total de los 57 Diputados y Diputadas de la AL la cual se logró efectuar mediante entrevista

personalmente en la totalidad. El resultado obtenido de ésta medición mostró un promedio de 72.80% de satisfacción del cliente sobre la utilidad de los productos remitidos por la CGR para el control político, asociado a atributos de credibilidad, claridad, utilidad y oportunidad (en los que aplica), siendo “claridad” con la calificación más baja y “credibilidad” con la calificación más alta.



Por otra parte, el atributo “oportunidad” fue señalado como un aspecto por mejorar en los informes de fiscalización. Si bien en el informe anterior se señala una satisfacción de los productos para el control político de 81% (cuya medición cuenta con mayor fortaleza metodológica en términos de aplicabilidad e instrumento de medición), los resultados de 2018 se mantienen dentro de los márgenes esperados. Para ese año, la disminución de un punto porcentual puede estar relacionada con la conformación actual del Legislativo, con menor experiencia en la función pública antes de asumir sus cargos respecto de los anteriores diputados. Ante ello, hay documentos de la CGR no, necesariamente conocidos por algunos legisladores, cuya calificación genera un promedio a la baja en las respuestas. Es por esto que se despliegan esfuerzos por considerar las opiniones de los legisladores para acercar aún más los productos a sus necesidades y expectativas.

Nivel de satisfacción sobre la utilidad de los productos generados por la CGR para el control ciudadano (aplica a expertos y otros sectores de la población)

Las mediciones de satisfacción han sido un ejercicio que la CGR ha implementado desde antes de la formulación del propio PEI, inicialmente se llevaron a cabo mediciones como la anteriormente citada, sobre la percepción en el ámbito parlamentario, que permitían conocer la satisfacción de los diputados respecto de la utilidad de los productos de la fiscalización integral para el ejercicio del control político.

Como complemento al análisis del entorno de la CGR, se inicia con la



obtención de información para conocer la opinión de un grupo de expertos, sobre la satisfacción con la utilidad de los productos y sistemas automatizados sobre la fiscalización integral disponibles en el sitio Web, para fomentar, mediante el ejercicio de sus profesiones o intereses de investigación, el control ciudadano sobre la Hacienda Pública.

Estas mediciones han sido objeto de mejoras con el propósito de precisar la información y el análisis; por esta razón, en 2018 se desarrolló un proyecto para medir, durante el segundo semestre, el conocimiento y la satisfacción ciudadana por los productos de la CGR, mediante la opinión de un grupo de personas definidas como expertos e identificar oportunidades de mejora en los productos y reportes automatizados sobre la fiscalización superior, y con ello mejorar sus potencialidades para el control ciudadano de la Hacienda Pública.

La “satisfacción” por la utilidad que los productos y sistemas de la fiscalización superior genera en los consultados, se concibió desde la perspectiva de cinco variables: rigurosidad técnica, claridad, utilidad, oportunidad y accesibilidad. Para efectos de cálculo del indicador, se asignó el mismo peso relativo a cada una de las cinco variables antes indicadas; y se utiliza la siguiente escala de ponderación: muy buena (100%), buena (75%), regular (50%), mala (25%) y muy mala (0%). La no respuesta (NS/NR) se tomó como un valor perdido.

En la siguiente tabla se muestran los resultados obtenidos por variable:.

Total de encuestados		88								
Escala Instrumento		100%	75%	50%	25%	0%				
Variable/Calificación	n	Muy buena	Buena	Regular	Mala	Muy mala	NS/NR	Calificación total	Calificación Ponderada	
1 Rigurosidad técnica	74	46	20	6	2	0	14	64,50	87,16	
2 Utilidad	74	43	26	3	0	2	14	64,00	86,49	
3 Claridad	74	23	38	10	2	1	14	57,00	77,03	
4 Oportunidad	74	29	30	8	6	1	14	57,00	77,03	
5 Accesibilidad	72	24	33	10	4	1	16	54,75	73,99	
Nivel global de satisfacción									80,34	

1/ Los cálculos se basan en el total de 88 respuestas válidas para cada variable.

2/ n equivale al total de respuestas válidas

Con respecto a los retos planteados para este objetivo en el informe anterior, sobre los ajustes requeridos en la medición de la satisfacción de los productos del control ciudadano, dada la alta tasa de “no respuesta”, se logró reducir la misma de manera significativa, por cuanto se realizó un cambio en el método de recolección de los datos, al pasar de un cuestionario remitido vía correo electrónico a los expertos, a un cuestionario aplicado a estos mediante entrevista telefónica.

En cuanto a los resultados obtenidos, en contraste con las metas del PEI, se mantiene el reto sobre la necesidad de revisar las metas propuestas en los indicadores del Objetivo Estratégico 2, pues la mayoría se encuentran superadas.

4.2 OE3: Prevención de la corrupción

Tal y como se mencionara en el apartado de resultados del objetivo estratégico 1, respecto de la medición de la cobertura de instituciones de mayor riesgo para prevenir la corrupción, así como de la percepción sobre las acciones de

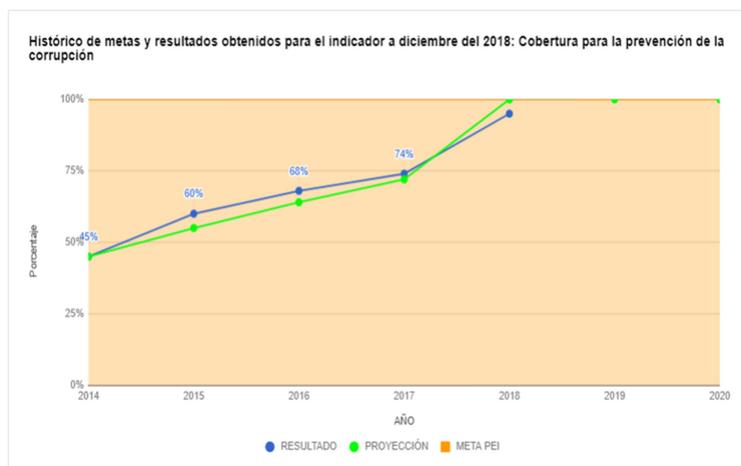
OE3			
Indice de Cobertura OE3			105,6%
Dimensiones			
	Peso	Resultado	Indicador
Fiscalización Posterior	52,1%	95,0%	49,5%
Capacitación Externa	47,9%	117,1%	56,1%
Subdimensiones			
Fiscalización Posterior			
Auditoría	100,0%	95,0%	95,0%
Capacitación Externa			
Capacitación Externa	100,0%	117,1%	117,1%
Indicadores			
Auditoría			
Auditoría	100,0%	95,0%	95,0%
Capacitación Externa			
SICCA	59,8%	114,0%	68,1%
IPA	39,8%	123,0%	49,0%

fiscalización para prevenirla, ambas fueron sujeto de ajuste.

Siguiendo la misma metodología que para los SPC, se establece un índice que busca medir de manera integral los aportes de las distintas divisiones de la CGR a este indicador. Adicionalmente, se propone un primer ejercicio de medición de la cobertura en los tres niveles (dimensión,

variable y sub-variable). Como parte de la primera medición “piloto” efectuada se obtuvo un resultado de cobertura del 105%, como se muestra en la tabla anterior.

Con respecto a los resultados de la cobertura, tomando como base la medición que se ha estado utilizando basada exclusivamente en las auditorías programadas por

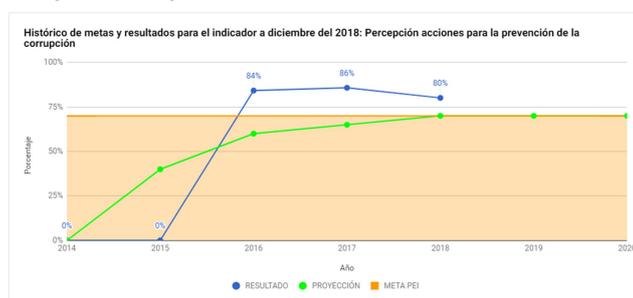


la DFOE, el indicador muestra un avance satisfactorio, estando a punto de alcanzar el límite inferior de la meta PEI propuesta que es el 80% de las instituciones de mayor riesgo, lo cual gráficamente se muestra a continuación.

Ahora bien, en lo que respecta a la medición de las **acciones novedosas de fiscalización para la prevención de la corrupción (OE3)**, metodológicamente, el índice queda definido tal y como lo muestra la tabla siguiente.

OE3			
Índice de Satisfacción OE3			80,1%
Dimensiones			
	Peso	Cumplimiento	Indicador
Asesoría Hacienda Pública	24,40%	76,6%	18,7%
Normativa Externa	-	-	-
Fiscalización Posterior	54,30%	80,0%	43,4%
Capacitación Externa	21,27%	84,5%	18,0%
Subdimensiones			
Asesoría Hacienda Pública			
Asesoría Hacienda Pública	-	-	-
Documentos Técnicos	100,0%	76,6%	76,6%
Normativa Externa			
Normativa Externa	100,0%	-	-
Fiscalización Posterior			
Auditoría	100,0%	80,0%	80,0%
Índices de Gestión	-	-	-
Capacitación Externa			
Congresos CGR	41,2%	74,0%	30,5%
Capacitación Externa	58,8%	91,8%	54,0%
Indicadores			
Asesoría Hacienda Pública			
Asesoría Hacienda Pública	100,0%	ND	-
Documentos Técnicos			
Encuesta Control Político	50,0%	72,8%	36,4%
Encuesta Control Ciudadano	50,0%	80,3%	40,2%
Normativa Externa			
Normativa Externa	100,0%	ND	-
Auditoría			
Auditoría	100,0%	80,0%	80,0%
Índices de Gestión			
IGI	100,0%	ND	-
Congresos CGR			
Congreso de Auditores 2018	100,0%	73,98%	74,0%
Capacitación Externa			
SICCA	55,6%	94,0%	52,3%
Diplomado	20,0%	95,1%	19,1%
IPA	24,4%	84,2%	20,5%

Para este caso en particular, las acciones relacionadas con los procesos seleccionados presentan una menor calificación que las anteriores, no obstante igualmente la medición muestra un logro satisfactorio en el sentido que supera en 2018 la meta del PEI y consecuentemente la proyección anual, tal y como se muestra en el gráfico siguiente.



Los retos previos planteados para este objetivo fueron superados, dada su relación con el OE1, incluido el ajuste metodológico, respecto de una medición integrada e incorporar los resultados de estas mediciones 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.

4.4 OE4: Crecimiento del Personal y cultura de integración

El principal logro de este objetivo para 2018 lo fue la primera medición en el período de ejecución del PEI, de los indicadores previstos en el OE4, superando de esta manera el principal reto consignado en el informe de seguimiento anterior, relacionado con la evaluación y rendición de cuentas que promueve un esquema de gestión por resultados.

Porcentaje de necesidades de crecimiento profesional atendidas.

Tal y como lo muestra el gráfico siguiente, del total de los requerimientos institucionales solicitados se atiende un 85.75% de los mismos, superando así la meta establecida en el PEI de un 80%.

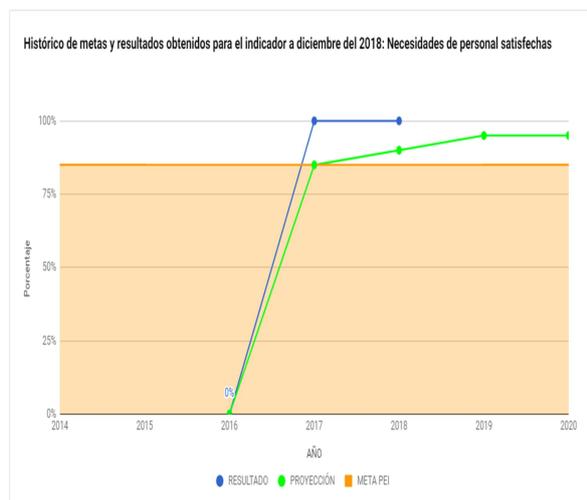


Ahora bien, la atención de las necesidades de crecimiento profesional, se atienden mediante dos tipos de herramientas. La primera de ellas para la DFOE, se basa en los planes de desarrollo en los diferentes tipos de auditoría a cargo de esta División. La segunda herramienta utilizada para el desarrollo de los funcionarios de la institución, se atienden según cada dependencia. En ese contexto, para

el caso de la DGA, se actualizaron los requerimientos de desarrollo solicitados por las jefaturas de esta División y se ejecutaron durante el 2018 el 100% de los mismos. Con respecto a la DCA, se estableció como prioridad un plan de desarrollo para los fiscalizadores, principalmente en el desarrollo de competencias, el cual se les brindó en su totalidad y se definieron prioridades de capacitación para 2019. Por otra parte, con respecto a la DJ, del plan de capacitación establecido, el cual consta de 21 actividades para el año 2018, se logró ejecutar 9 eventos. Por último, para el caso del Despacho Contralor y las unidades que dependen de este, dada la variedad de los temas que abordan y su especialidad, se trabaja sobre los requerimientos que cada una de las jefaturas indica, cumpliendo para este periodo el 100% de las solicitudes realizadas. Cabe señalar que la Auditoría Interna tiene un presupuesto para capacitación independiente al institucional y queda a su discreción las actividades de aprendizaje a contratar.

Porcentaje de necesidades de personal satisfechas.

Las necesidades de personal fueron atendidas en el plazo acordado y en su totalidad. Se



recibieron 71 solicitudes para el llenado de plazas, lo cual permitió obtener el 100% de la meta del primer y segundo semestre, tal y como se muestra en el gráfico siguiente. Los tipos de necesidades son: concursos externos, concursos internos, procedimientos abreviados externos de selección Programa de Auxiliares de Fiscalizador y Modalidades No Remuneradas de Servicio en la CGR.

Porcentaje de la ejecución de la estrategia dirigida a fomentar una cultura de integración orientada hacia la eficiencia y alineada con los valores institucionales.

El proyecto de Gestión de la Cultura Organizacional de la CGR está basado en los valores, entendidos como los principios guía de nuestras acciones a nivel personal y organizacional.

El proceso de formación de una cultura organizacional es paulatino, de mediano plazo, y con una gran cantidad de variables, por lo tanto este proyecto, para dar cumplimiento a la estrategia medida con este indicador, se realiza en dos etapas: la primera es una aproximación a los principales rasgos característicos de la cultura organizacional de la CGR, y la segunda la definición de las principales líneas de acción. Actualmente el proyecto ha logrado avanzar hacia la definición de una breve declaratoria en cuanto a la cultura institucional deseada, que dice:

Histórico de metas y resultados obtenidos para el indicador a diciembre 2018: Cultura de integración



“Declaratoria: La Contraloría General de la República declara que la cultura organizacional que aspira construir y mantener se orienta a fortalecer e incrementar la confianza de la sociedad en su gestión, generando valor público, desde los principios de integridad, transparencia y responsabilidad. Siendo su personal y su desarrollo, el

eje principal para el logro de este propósito, trabajaremos desde tres grandes orientaciones: promover el respeto en las interacciones diarias, la calidad e innovación en el trabajo, y el compromiso que como servidores públicos debe prevalecer en todas las relaciones con nuestras partes interesadas.”

Así entonces con respecto al avance en el cumplimiento propiamente dicho de la estrategia, dirigida a fomentar una cultura de integración, se puede concluir que para el 2018 se tiene un porcentaje de ejecución del 80%, en concordancia con las proyecciones definidas, tal y como lo muestra el gráfico anterior.

En cuanto a los retos señalados en el informe anterior, respecto del objetivo estratégico 4, el avance en el tema de cultura institucional de integración, vinculado a la gestión del potencial humano como aspecto relevante para responder a las necesidades institucionales, el mismo se logra superar con el desarrollo y ejecución de la estrategia en esta temática. Por otra parte, en 2018 se realiza por primera vez la medición de indicadores asociados al OE4, lo cual permite la superación del reto señalado a las limitaciones de tener resultados de avance y cumplimiento en el tema del potencial humano, al lograr en este año la medición de los tres indicadores y un dato sobre el avance de este objetivo tan relevante.

Por otra parte, respecto del reto relacionado con priorizar el diseño de perfiles de competencias tanto de personal de la Unidad de Tecnologías de Información (UTI), como de fiscalizadores para apoyar el proyecto de inteligencia de se reportan los siguientes avances:

- En el año 2016 se desarrolló el perfil especializado de la DFOE para Fiscalizador (a) Auditoría de Tecnologías de Información.
- En lo que respecta al diseño de perfiles de competencias del personal de la UTI, relacionado con una recomendación de la auditoría externa, referente a la necesidad de desarrollar un manual de roles y responsabilidades para el personal

de la UTI, la elaboración de dicho manual se está enfocando a partir de la revisión de las actividades que Cobit 2019 recomienda para el desarrollo de las tecnologías de información en cualquier organización, como fuente de mejores prácticas, relacionando los objetivos formulados por Cobit, con el rol (o puesto) que lo ejecuta en la CGR. Este proyecto conlleva la revisión de 1200 actividades, y a la fecha reporta un avance del 34%, por lo cual el reto se mantiene.

4.5 OE5: Transformación de la fiscalización basada en TI

Cobertura de tareas por automatizar en procedimientos prioritarios

Actualmente, el único procedimiento al cual se le ha determinado el conjunto de tareas por automatizar es el de trámite de objeciones al cartel de la DCA. Sin embargo, esa división ha determinado en conjunto con la UTI, la conveniencia de utilizar el Sistema Integrado de

Este indicador se incorporó al Plan Estratégico Institucional en su reformulación del año 2016 por lo que se midió por primera vez en el año 2017. La unidad responsable no midió en el año 2018 debido a un ajuste metodológico en este indicador, se retomó la medición para el año 2019.



Compras Públicas del Estado denominado SICOP, para el trámite de todos los aspectos relacionados con la contratación administrativa. Por lo anterior, la medición de cuántas tareas se automatizan del procedimiento de objeciones al cartel, será conforme la DCA adopte el uso del SICOP.

Así entonces el Consejo Consultivo ampliado, decide que el proyecto tiene un alcance institucional, por lo cual la DCA contará con el apoyo oportuno de la División de Gestión de Apoyo (DGA), mediante la UTI y la Unidad de Servicios de Información. Por tanto, la Gerencia de la DCA define como un primer proceso a migrar hacia el SICOP, todas las autorizaciones que compete conocer a esa División, y como escenario paulatino, el ingreso posterior de los procesos de refrendo, recursos y levantamientos de prohibición.

No obstante, en virtud de la reducción en los refrendos que se remiten a la CGR durante 2018 y con el afán de generar mayor impacto, se ha valorado nuevamente la automatización del proceso del recurso de objeción optimizado en la actualidad.

Cabe además señalar que los sistemas de seguimiento de disposiciones y el de tesorería están en su fase de desarrollo, por lo cual no se ve la conveniencia de pedirle a las unidades patrocinadoras de dichos proyectos, el determinar las tareas por automatizar y más bien, estos sistemas serán evaluados posteriormente mediante el indicador de uso de sistemas. Por tales motivos no hay avance que reportar en cuanto a este indicador.

Utilización de los sistemas informáticos para procedimientos prioritarios

A la fecha, la DFOE no cuenta con la información del segundo semestre, por lo tanto el indicador no se puede calcular. En el primer semestre se iniciaron 39 auditorías en FIPNET, de las cuales 3 se concluyeron. La meta para el año 2018 es tener 66 auditorías finalizadas en el nuevo sistema, lo cual significa que el avance para el primer semestre fue del 59% en cuanto al inicio de auditorías en FIPNET.

Este indicador se incorporó al Plan Estratégico Institucional en su reformulación del año 2016 por lo que se midió por primera vez en el año 2017.



Según lo indicado por la DFOE en su informe de evaluación anual del 2018, sobre este indicador se tiene lo siguiente:

- Porcentaje de proyectos de fiscalización posterior incluidos en el Sistema Automatizado de Fiscalización Posterior

En concordancia y alineamiento con el Objetivo Estratégico 5 del PEI "Transformar el proceso de fiscalización integral sustentándolo en las tecnologías de información para incrementar su confiabilidad y oportunidad", a partir del 1 de junio del 2017, la CGR implementó formalmente el Sistema de Fiscalización Posterior en la Red (FipNet), el cual es una solución automatizada desarrollada internamente para el flujo de proceso de las auditorías que ejecuta la DFOE, abarca las fases de planificación, examen y comunicación de resultados, se encuentra integrado con los demás sistemas institucionales (SIGED, SIGRH, Sistema de Expediente Electrónico) y fue diseñado considerando los diferentes roles que participan durante las auditorías (colaborador, coordinador, Asistente Técnico, Gerente de Área y Gerente de División).

Con la concreción de este esfuerzo se busca un mejor aprovechamiento de las tecnologías de información en procura de una mayor eficiencia, eficacia y seguridad en el manejo de la información asociada a los proyectos de auditoría.

Para medir el avance en la automatización del proceso de auditoría por parte de la CGR, se estableció la meta anual de finalizar en FipNet el 45% del total de las auditorías³. Durante el 2018 se finalizaron en el sistema, treinta auditorías en las áreas que muestra la tabla adjunta.

**Cantidad de auditorías incluidas en el FipNet por Área
Al 31 de diciembre del 2018**

Área	Cantidad
Área de Fiscalización de Servicios Económicos	15
Área de Fiscalización de Servicios Ambientales y de Energía	4
Área de Fiscalización de Servicios para el Desarrollo Local	3
Área de Fiscalización de Servicios Sociales	3
Área de Fiscalización del Sistema de Administración Financiera de la República	2
Área de Fiscalización de Servicios de Infraestructura	2
Área de Fiscalización de Servicios Públicos Generales	1
Total	30

³ Para el cálculo del indicador se toman en cuenta todas las auditorías finalizadas, ya sea que finalicen con informe definitivo u oficio de cierre.

Por lo tanto, se concluye que para el 2018 el avance del indicador es 31,58% (30/954), que representa un cumplimiento del 70,18% respecto a la meta vigente (45%) para dicho período.

Es importante aclarar que se presentaron limitaciones para alcanzar la meta, ya que durante el mes de enero se estaban llevando a cabo ajustes en el sistema relacionados con el expediente electrónico. Lo anterior imposibilitó que las auditorías programadas para iniciar a partir del primer día hábil del 2018 se incorporaran en FipNet, ya que no es recomendado incluir proyectos en ejecución, pues implicaría un re-trabajo para los equipos de auditoría.

Por otra parte, de los proyectos de auditoría que se encontraban en ejecución durante el I semestre del año, algunos debieron ser suspendidos y otros trascendidos por distintos motivos, entre los que se encuentran la reorientación de proyectos y asuntos propios de la administración, como cambios en la estructura del personal. Al respecto, se realizaron las gestiones correspondientes para lograr la sustitución de las mismas, sin embargo, no fue posible dado que, en algunos casos, las auditorías que estaban por iniciar no finalizaban en el periodo de evaluación, y en otros, los estudios ya se encontraban en ejecución. Considerando los restos planteados en el informe de seguimiento anterior se reporta lo siguiente.

- Respecto del dar alcance institucional al proyecto de fiscalización digital, a nivel del Comité Gerencial de TIC se logró tanto la aprobación del perfil del proyecto como la formulación, por parte del nivel superior, de los objetivos de negocio y de minería de datos, debe precisarse la priorización de esos objetivos como base para el inicio de fase de ejecución concreta de esfuerzos de minería, a realizar con apoyo de consultoría externa, obtenida con apoyo financiero y técnico del Banco Interamericano de Desarrollo (BID).
- Sobre tomar las provisiones 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; se tiene previsto el desarrollo de una análisis de impacto de proceso críticos del negocio (BIA, por sus siglas en inglés), proyecto que ya ha iniciado su perfilado bajo la coordinación de la UTI; a integrar, principalmente, con los proyectos atinentes a Modelo de Arquitectura de Información, Determinación de información de acceso restringido y su manejo e Implementación del modelo de seguridad de información basado en ISO 27001.
- Se debe consolidar un esquema de infraestructura que permita contar con un nivel de continuidad aceptable en los servicios de TI (conlleva incursionar e ir fortaleciendo y ampliando 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; todo de manera integrada con el Plan Estratégico de Potencial Humano 2017-2022 y su complemento con los esfuerzos de implementación del OE4 del PEI.

⁴ Total de auditorías cerradas al 31 de diciembre del 2018.

- Finalmente se deben continuar con los esfuerzos en:
 - 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, de conformidad con los proyectos vinculados antes mencionados.
 - 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.

5. Conclusiones

- Considerando el ajuste de algunas metas, dado un cumplimiento pleno temprano, incluso superior al 100%, varias de estas se volvieron a cumplir con creces al cierre de 2018 o se cumplirán de esa manera durante 2019-2020. De aquí deriva un reto para plantear metas más retadoras en el próximo PEI.
- Si bien para 2018 se logró la identificación más concreta de aporte de las diversas divisiones sustantivas a metas e indicadores de los OE correspondientes, continúa siendo un reto importante, desde la formulación del PEI, un alcance más completo en ese sentido, que fortalezca la identificación y el compromiso con el PEI.
- Relacionada con las conclusiones anteriores, está el aspecto de conferirle al plan táctico institucional el uso como medio para permitir un mejor logro de esos aspectos en cuanto a establecimiento y proyección de metas, basadas en la identificación clara de aportes esperados con enfoque de fiscalización integral.
- Ha sido clave la herramienta de los compromisos de desempeño, aún con las mejoras posibles a este mecanismo, para contribuir a una atención prioritaria de los cometidos estratégicos; esto debe mantenerse y fortalecerse, en parte con su automatización plena.
- De igual manera, es crítico mantener y profundizar el uso pleno de la herramienta del SITE de indicadores, como elemento de uso para el nivel superior y como fuente primaria de información para el seguimiento y evaluación de la planificación institucional en complemento al SIGI y SIGED.
- Tuvo un alcance muy limitado el ejercicio de valoración de riesgos de nivel estratégico, porque no fue posible darle mayor seguimiento al esfuerzo inicial en el seno del Consejo Consultivo. Esta valoración de riesgos debe llegar a constituir un elemento clave en la formulación, seguimiento, revisión, ajuste y evaluación del PEI.
- En la versión inicial del PETIC 2014-2020 se planteó, como una primera experiencia, una serie de objetivos estratégicos de TIC en referencia a los objetivos del PEI 2013-2020, para hacer coincidentes ambos planes en su estructura; de modo que a cada objetivo del PEI se le asoció un objetivo del PETIC, con estrategias, metas e indicadores. Sin embargo, llevar a la práctica ese esquema implicaba que para cada objetivo del PEI se determinaran requerimientos específicos de TIC como parte de la planificación táctica institucional, lo cual no logró realizarse de esa manera ante la dificultad de traducir las metas del PEI en requerimientos de apoyo estratégico de TIC. Esto dificultó la medición de indicadores del OE 5 del PEI. Además, los dos indicadores reformulados en el OE5, conviene acordarlos desde lo más temprano posible una vez formulado el PEI, si esos indicadores se mantendrán a futuro.