



*Ministerio de Hacienda*



**Planeación Estratégica y Operativa**  
**Informe de Avance Consolidado**

**Enero-Junio 2019**

**UNIDADES ORGANIZATIVAS E INSTITUCIONES DE LA ACTIVIDAD  
CENTRAL**

**Elaborado por**

Dirección de Planificación y Desarrollo  
Departamento Formulación, Monitoreo y Evaluación de  
Planes, Programas y Proyectos

9.7



## INTRODUCCIÓN

Con el propósito de dar continuidad al proceso de Planificación Estratégica y Operativa, se presenta el Informe de Monitoreo y Evaluación del período enero-junio 2019, correspondiente a las unidades organizativas e instituciones de la Actividad Central del Ministerio de Hacienda.

Este documento contiene los resultados de la ejecución de las iniciativas estratégicas, actividades y sub-actividades operativas con respecto a la programación tanto del Plan Estratégico Institucional como del Plan Operativo en el referido período.

De manera específica el Informe contiene los temas que se detallan a continuación:

- Presentación de Resultados del Primer Semestre
- Aspectos que representan oportunidades de mejora

El presente informe se realizó tomando como base las informaciones y evidencias suministradas por las unidades organizativas, y contó con la participación del personal directivo del MH.

7  
7



## I. Presentación Resultados del Primer Semestre

### AVANCES PRINCIPALES:

En este apartado se presentan las ejecuciones realizadas en el periodo, con un corte al 30 de junio, clasificadas por focos estratégicos e iniciativas, desarrolladas por las diferentes instituciones y unidades organizativas de la Actividad Central del Ministerio de Hacienda.

### *Foco Estratégico 1: Liderazgo Institucional*

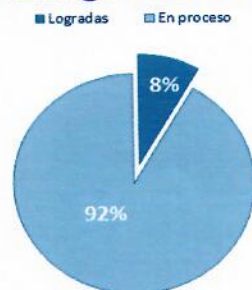
#### Avances Actividades y Sub-Actividades

Las iniciativas estratégicas que detallamos a continuación tienen actividades durante el periodo indicado, estas son:

- (1.1) Implementación del Gabinete Ministerial (GM);
- (1.4) Creación e implementación de un Programa de medición, evaluación y seguimiento de la Gestión de las Finanzas Públicas;
- (1.5) Fortalecer el posicionamiento del Ministerio de Hacienda entre los grupos de interés;

En el período de análisis, se programaron un total de 24 actividades y sub-actividades, logrando completar el 8% de las mismas. Cabe destacar, que el 92% está en ejecución. A continuación presentamos un gráfico con el resumen de la ejecución de las actividades programadas:

#### Liderazgo Institucional



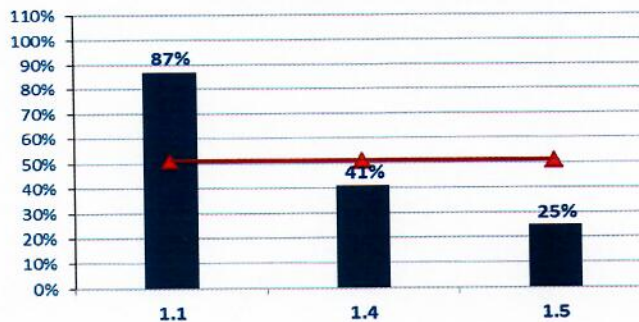
#### Avances Iniciativas Estratégicas

En relación a los avances en la consecución de las iniciativas, indicamos que el cumplimiento promedio de las iniciativas estratégicas fue de un 51%, en el primer semestre de 2019. En la siguiente gráfica mostramos el cumplimiento individual.



Iniciativa	Cumplimiento
1.1	87%
1.4	41%
1.5	25%

**Foco No. 1  
Liderazgo Institucional**



En este foco, se destaca el siguiente logro durante el período:

- Designación del Director del Gabinete Ministerial, así como la realización de la primera reunión ordinaria del mismo.

### *Foco Estratégico 2: Fortalecimiento Institucional*

#### **Avances Actividades y Sub-Actividades**

Las iniciativas estratégicas de este foco tenían actividades programadas para este período, las cuales se detallan a continuación:

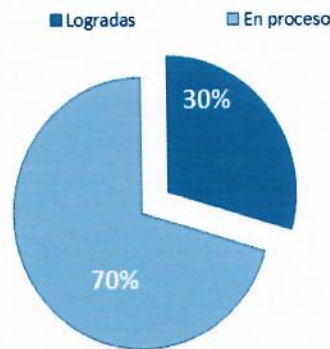
- (2.3) Implementación de un modelo de Gestión por Competencias, que garantice el logro de los objetivos institucionales a través de la captación, retención, evaluación y desarrollo del personal idóneo;
- (2.7) Crear un programa de rediseño y actualización de los procesos logrando la simplificación de trámites a través de la integración de la tecnología;
- (2.8) Desarrollo de una cultura de calidad enfocada en la mejora continua a fin de garantizar la satisfacción de los clientes internos y externos;



- (2.9) Implementación sistema de estadísticas de la gestión institucional;
- (2.10) Elaboración e implantación de metodología para asegurar la articulación de la planificación y el presupuesto.
- (2.11) Fortalecimiento del Sistema de Gestión de Servicios al Ciudadano del MH.

En el período se programaron un total de 61 actividades y sub-actividades, logrando completar un 30% de las mismas. Es importante indicar, que el 70% está en ejecución.

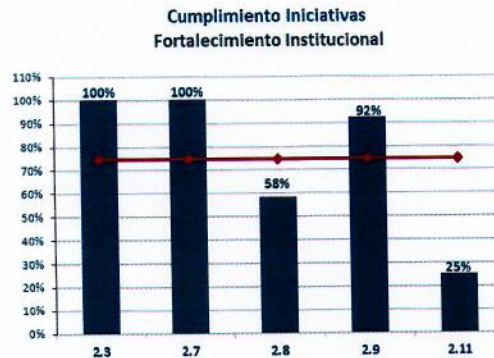
### Fortalecimiento Institucional



### Avances Iniciativas Estratégicas

Durante el período analizado las iniciativas de este foco, presentaron un cumplimiento promedio del 75%. En la siguiente gráfica mostramos el desempeño individual.

Iniciativa	Cumplimiento
2.3	100%
2.7	100%
2.8	58%
2.9	92%
2.11	25%



Es importante destacar, que la actividad 2.8.5, de la Iniciativa 2.8, presenta un 58% de cumplimiento el cual corresponde a la Dirección General de

Jubilaciones y Pensiones (DGJP). De igual manera las actividades las actividades 2.9.4 y 2.9.5, de la Iniciativa 2.9 que presentan un nivel de avance de un 83% y 100% respectivamente, para un 92% de cumplimiento y por último la actividad 2.11.5, de la Iniciativa 2.11, que presenta un 25% de cumplimiento el cual corresponde igualmente a la Dirección General de Jubilaciones y Pensiones (DGJP).

En el foco de referencia, se destacan los siguientes logros durante el período:

- Diseño de Plan de Desarrollo por Competencias, fruto de la evaluación del desempeño.
- Revisado y actualizado el Reglamento de Carrera Administrativa Especial de Finanzas Públicas.
- Realización de Jornadas de Socialización del Marco Estratégico Institucional a todo el personal de la Actividad Central del Ministerio de Hacienda.

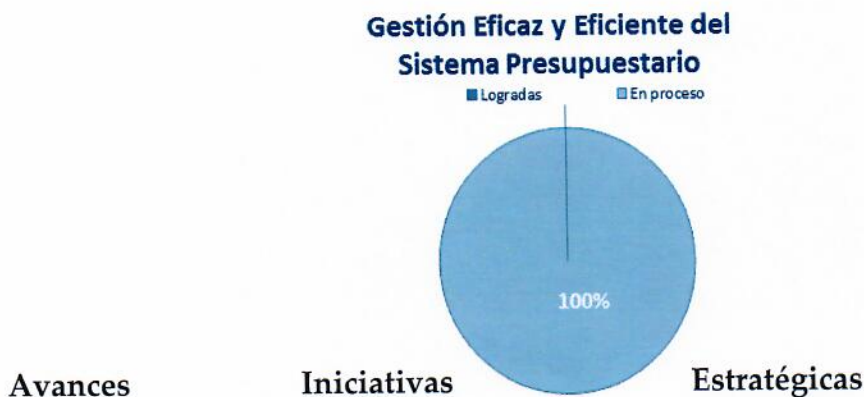
### *Foco Estratégico 3: Gestión Eficaz y Eficiente del Sistema Presupuestario*

#### **Avances Actividades y Sub-Actividades**

Este foco, uno de los cuatro sustantivos del Plan Estratégico, tiene una iniciativa estratégica con actividades en el primer semestre, las cuales se detallan a continuación:

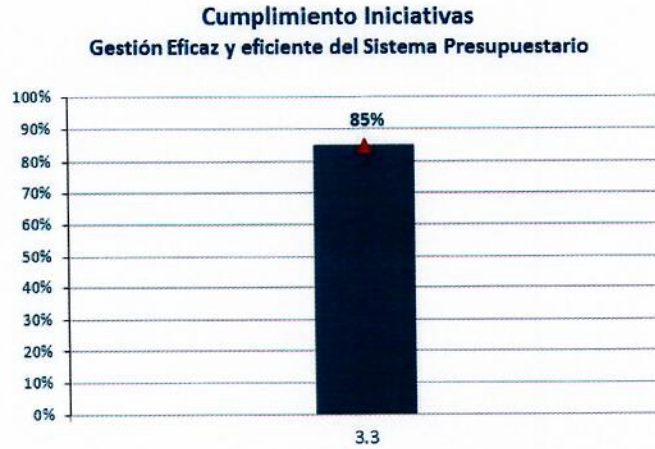
- (3.3) Reingeniería para la optimización del gasto público.

En el período de análisis se programaron un total de 24 actividades y sub-actividades, el 100% de las mismas están en ejecución.



En relación a los avances en la consecución de las iniciativas, indicamos que el cumplimiento promedio de las mismas fue de un 85%. En la siguiente gráfica mostramos el cumplimiento individual.

Iniciativa	Cumplimiento
3.3	85%



En el foco indicado, se destacan los siguientes logros durante el período:

- Identificación de los sectores a ser estudiados, a los fines de revisar las estructuras organizativas de las instituciones y programas que lo conforman, con el objetivo de determinar la duplicidad en funciones y tareas, lo cual contribuirá a la definición de las estrategias para la optimización del gasto público.
- Se elaboraron los Términos de Referencia (TDR) para la Consultoría Especializada para el Diseño e Implementación de un Proceso de Reingeniería del Gasto Público. Actualmente, se están siendo evaluadas las expresiones de interés de los proveedores.

#### *Foco Estratégico 4: Gestión de la Deuda Pública*

##### **Avances Actividades y Sub-Actividades**

Este foco constituye uno de los focos sustantivos o misionales. Para el primer semestre, las iniciativas estratégicas con actividades programadas son:

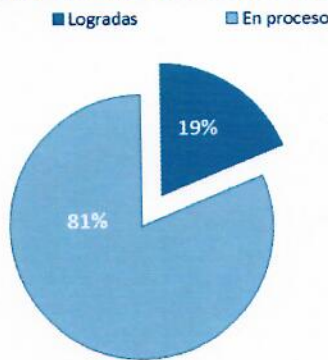
- (4.1) Aplicación efectiva de la Estrategia de Gestión de Deuda de Mediano Plazo;
- (4.2) Administración efectiva de data a fin de brindar a la población información y estadísticas de la deuda pública confiables, oportunas y de acuerdo a los estándares internacionales;



- (4.3) Mitigación de los riesgos operativos;
- (4.4) Optimización e implementación de la Estrategia de Relaciones con Inversionistas;

En el período bajo estudio se programaron un total de 48 actividades y sub-actividades, logrando completar un 19% de las mismas. Es importante destacar que el 81% se encuentra en ejecución. A continuación presentamos un gráfico con el resumen de la ejecución de las actividades programadas:

### Gestión de la Deuda Pública



### Avances Iniciativas Estratégicas

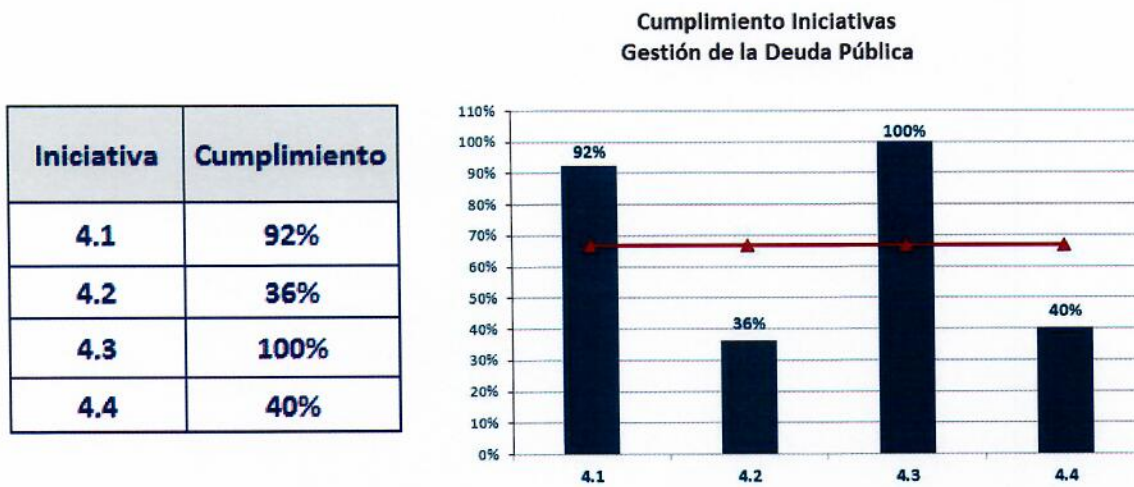
En relación a los avances en la consecución de las iniciativas, indicamos que el cumplimiento promedio de las mismas fue de un 67%, para el periodo estudiado.

P.P.





En la siguiente gráfica mostramos el cumplimiento individual.



En ese sentido, se destacan los siguientes logros alcanzados en el período:

- Diseño del protocolo de entendimiento interinstitucional que establece los mecanismos de coordinación, compromisos y responsabilidades de cada área.
- Se identificaron y analizaron los principales riesgos operativos de la Dirección General de Crédito Público.
- Se elaboraron los principales insumos para la definición de la Estrategia de Gestión de Deuda de Mediano Plazo, tales como:
  - a. Informe sobre costos y riesgos del Portafolio de Deuda.
  - b. Informe del levantamiento sobre las posibles fuentes de financiamientos y sus posibles riesgos. El mismo delineó un potencial plan de financiamiento plurianual.
  - c. Informe con el panorama macroeconómico que se prevé para el periodo en el que estará vigente la estrategia.

b  
b

*Foco Estratégico 5: Evasión, Elusión Fiscal y Racionalización del Gasto Público*



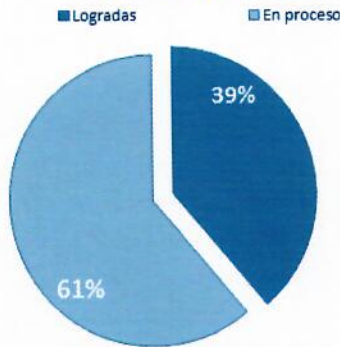
### Avances Actividades y Sub-Actividades

Este foco sustantivo tiene 3 iniciativas estratégicas con actividades programadas, las cuales se detallan a continuación:

- (5.1) Reducción del Incumplimiento Tributario;
- (5.2) Racionalización del Gasto Tributario;
- (5.3) Concientización sobre la Necesidad de Reducir la Exposición al Riesgo de Disminuir la Base Tributaria;

Durante el período, se programaron un total de 49 actividades y sub-actividades, logrando completar un 39% de las mismas. En ese orden, se destaca que el 61% se encuentra en ejecución. A continuación presentamos un gráfico con el resumen de la ejecución de las actividades programadas:

**Evasión, Elusión Fiscal y Racionalización del Gasto Tributario**



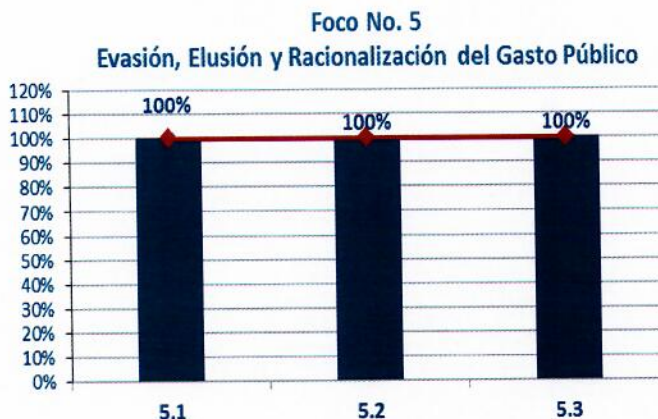
*Handwritten signature or initials.*

### Avances Iniciativas Estratégicas



De acuerdo a la evolución de las iniciativas, indicamos que el cumplimiento promedio de las mismas fue de un 100%, para el período analizado. En la siguiente gráfica mostramos el cumplimiento individual.

Iniciativa	Cumplimiento
5.1	100%
5.2	100%
5.3	100%



En ese sentido, se destacan los siguientes logros en el período:

- Fortalecimiento y ampliación del Equipo Interinstitucional de Estimación del Gasto Tributario. Desarrollo del Instructivo para la Elaboración del Informe Anual de Estimación del Gasto Tributario, con la finalidad de que las unidades organizativas dispongan de una guía para la preparación del mismo. se realizaron talleres de sensibilización e inclusión de áreas internas del Ministerio de Hacienda.
- Se conformó una lista con los tratados tributarios vigentes y se verificó si los mismos cumplen con el estándar mínimo de la acción 6. Se realizó además la negociación para su revisión.
- Se revisaron los documentos de trabajo de la OCDE sobre la acción 6 y se determinó la necesidad de renegociar el CDT con Canadá. Se realizó el primer contacto, a esos fines.
- Se revisaron los documentos de trabajos de la OCDE sobre la acción 5 existentes a la fecha y se remitió la primera revisión de los regímenes preferenciales.

49



- Se revisaron los documentos de trabajos de la OCDE sobre la acción 13 existentes a la fecha y se remitió la plantilla que evalúa inicialmente el país en preparación para el Reporte País por País (CbCR) como parte del estándar mínimo de dicha acción.
- Se revisaron los documentos de trabajos de la OCDE sobre la acción 14 existentes a la fecha. Se remitió el formulario de diferimiento.
- Realización de la encuesta para determinar si la población reconoce la importancia del cumplimiento tributario.

### *Foco Estratégico 6: Sistema de Administración Financiera y Tecnología*

#### **Avances Actividades y Sub-Actividades**

Este foco sustantivo tuvo actividades en las siguientes iniciativas estratégicas:

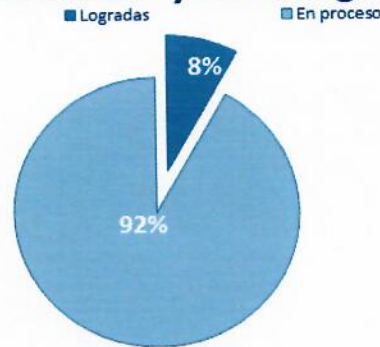
- (6.1) Actualización de la Infraestructura Tecnológica del Ministerio de Hacienda;
- (6.2) Evaluación y Mejora Integral del SIGEF;
- (6.3) Fortalecer los procesos de la DAFI y tecnología del Ministerio de Hacienda;
- (6.4) Automatización de los servicios al público del Ministerio de Hacienda y sus dependencias;
- (6.5) Aumentar la cobertura del SIGEF en todo el sector público no financiero;
- (6.6) Completar las funcionalidades contempladas en la Reforma Financiera y las nuevas necesidades del SIAFE y el MH;
- (6.7) Lograr las interfaces del SIAFE con todos los sistemas e instituciones relacionadas;
- (6.8) Desarrollar Cuadro de Mando Integral (CMI).; a continuación presentamos un gráfico con el resumen de la ejecución de las actividades programadas por cada iniciativa:

Durante el período de análisis, se programaron un total de 61 actividades y sub-actividades, logrando completar un 8% de las mismas. En ese orden, se destaca que el 92% se encuentra en proceso ejecución.



A continuación presentamos un gráfico con el resumen de la ejecución de las actividades programadas:

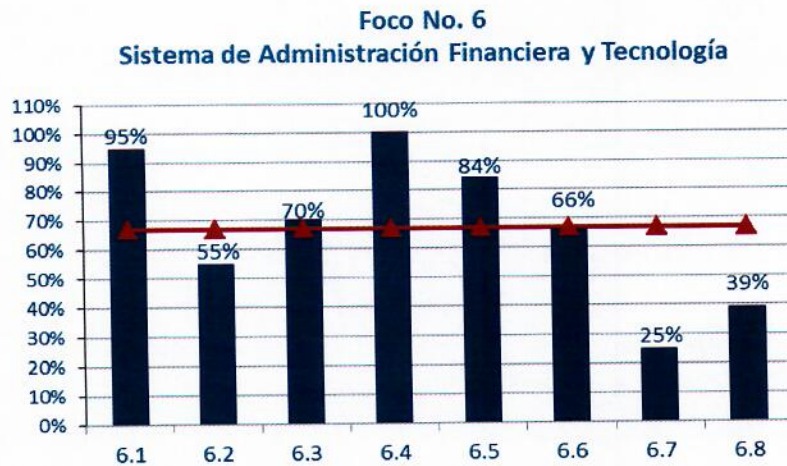
### Sistema de Administración Financiera y Tecnología



#### Avances Iniciativas Estratégicas

En relación a los avances en la consecución de las iniciativas, indicamos que el cumplimiento promedio de las mismas fue de un 67%, en el primer semestre de 2019. En la siguiente gráfica mostramos el cumplimiento individual.

Iniciativa	Cumplimiento
6.1	95%
6.2	55%
6.3	70%
6.4	100%
6.5	84%
6.6	66%
6.7	25%
6.8	39%



En ese sentido, se destacan los siguientes logros en el período:

- Fue elaborado el documento de Definición y Evaluación de Requerimientos Derivados del Diagnóstico por los Usuarios Expertos de Órganos Rectores e Instituciones que Utilizan SIGEF.
- Aumento de la capacidad de memoria y almacenamiento al VBLOCK, con la finalidad de cubrir las necesidades de los ambientes de producción disponibles.
- Completada la primera fase de la puesta en producción de la plataforma CIFE.
- Actualización del plan y la estrategia de abordaje en la incorporación de los Poderes y Organismos Especiales al SIGEF.
- Desarrollo de los siguientes proyectos del PEI 2017-2021: Portal de Transparencia, Portal de la Cooperativa, Control de Visitas y Módulo de Programación Física-Financiera (SIGEF).

### *Foco Estratégico 7: Comunicación Institucional*

#### **Avances Actividades y Sub-Actividades**

Este foco transversal tuvo actividades en las siguientes iniciativas estratégicas:

- (7.1) Lograr que el sistema de gestión de comunicación interna y externa del Ministerio de Hacienda opere mediante estructuras organizativas, normas y procedimientos que garanticen su eficacia y eficiencia.
- (7.4) Mantener monitoreo continuo de la opinión pública, siendo proactivos en el uso de información;
- (7.5) Ampliar los canales y las herramientas de la comunicación interna y externa;

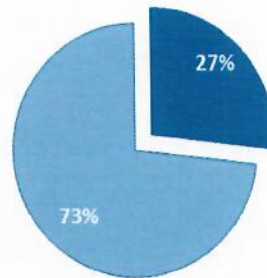
Durante el primer semestre, se programaron un total de 61 actividades y sub-actividades, logrando completar un 27% de las mismas. En este orden, se informa que el 73% está en ejecución.



A continuación presentamos un gráfico con el resumen de la ejecución de las actividades programadas:

### Comunicación Institucional

■ Logradas ■ En proceso

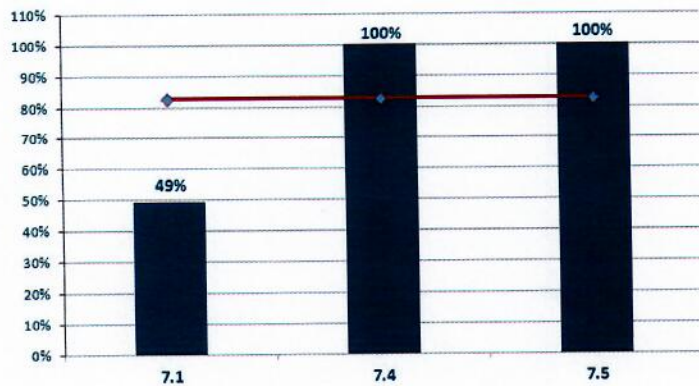


### Avances Iniciativas Estratégicas

En relación a los avances en la consecución de las iniciativas, indicamos que el cumplimiento promedio de las mismas fue de un 83%. En la siguiente gráfica mostramos el cumplimiento individual.

Iniciativa	Cumplimiento
7.1	49%
7.4	100%
7.5	100%

### Cumplimiento Iniciativas Comunicación Institucional



Es importante destacar, que la actividad 7.5.6 de la Iniciativa 7.5, presenta un 100% de cumplimiento el cual corresponde a la Dirección General de Jubilaciones y Pensiones (DGJP).



En ese sentido, se destacan los siguientes logros en el período:

- Diseño de planes de acción para prevenir o mitigar el efecto de las noticias sobre temas que impactan a la sociedad y dar respuesta y a la ciudadanía sobre aspectos relevantes que se presenten en los diferentes medios de comunicación.
- Revisado y actualizado el Manual de Organización y Funciones de la Dirección de Comunicaciones.
- Elaborada la matriz para el registro de las informaciones publicadas diariamente en los distintos medios de comunicación, tales como: género periodístico, fecha, medio de comunicación, tema, autor).

#### ASPECTOS QUE REPRESENTAN OPORTUNIDADES DE MEJORA


Como todo proceso incipiente, sobre todo cuando incluyen nuevos procedimientos y sistemas de gestión, el proceso de monitoreo y evaluación suscitó algunos retrasos, que dieron lugar a la reprogramación de actividades, entre ellas:

##### 1. Cambio de responsables.

- a) Implementar la Mesa de Comunicaciones del MH y sus Dependencias.

##### 2. Cambio de prioridades en el trimestre.

- b) Revisar y actualizar el Manual de Descripción de Puestos de la Dirección de Comunicaciones.
- c) Diseñar un sistema de comunicación interna y externa que establezca responsabilidades claras y estrategias medibles para la correcta gestión comunicacional.
- d) Diseñar un sistema para recolección y consolidación de las estadísticas de la gestión institucional del MH.
- e) Crear el Centro de Atención al Ciudadano en el MH (Presencial y Telefónico).
- f) Definir políticas de gestión que aseguren la inversión en hardware y software.

  
**Tomasina Tolentino de McKenzie**  
Directora de Planificación y Desarrollo

