



*Ministerio de Hacienda*

**Plan Estratégico Institucional**  
**Informe de Monitoreo Consolidado**

**Abril-Junio 2018**

**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



## INTRODUCCIÓN

Con el propósito de dar continuidad al proceso de Planificación Estratégica, se presenta el Informe de Monitoreo y Evaluación del período abril-junio, correspondiente a la 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 con respecto a la programación del Plan Estratégico Institucional del período octubre 2017-junio 2018.

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

- Presentación de Resultados del Trimestre
- Avances Principales
- Aspectos que representan oportunidades de mejora

Es importante indicar que las evaluaciones han sido desarrolladas atendiendo a las informaciones y evidencias suministradas por las unidades organizativas, y contó con la participación del personal directivo del MH.



## I. Presentación Resultados del periodo

### AVANCES PRINCIPALES:

En este apartado se presentan las ejecuciones realizadas al mes de junio 2018, clasificadas por focos estratégicos y las iniciativas que lo conforman, desarrolladas por las diferentes instituciones y unidades organizativas de la Actividad Central del Ministerio de Hacienda.

#### *Foco Estratégico 1: Liderazgo Institucional*

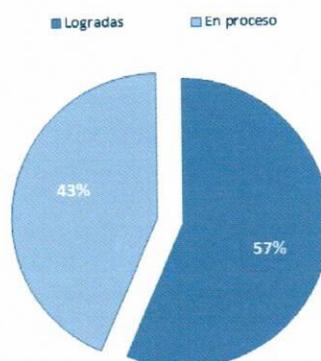
#### Avances Actividades y Sub-Actividades

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

- (1.1) Implementación del Gabinete Ministerial;
- (1.2) Fortalecimiento del Comité Técnico del SIAFE;
- (1.3) Creación e implementación de un Cuadro de Mando Integral;
- (1.4) Creación e implementación de un Programa de medición, evaluación y seguimiento de la Gestión de las Finanzas Públicas; a continuación presentamos un gráfico con el resumen de la ejecución de las actividades programadas por cada iniciativa:

En el período de análisis, se programaron un total de 23 actividades y sub-actividades, logrando completar el 57% de las mismas. Cabe destacar, que el 43% está en ejecución.

#### Liderazgo Institucional



## Avances Iniciativas Estratégicas

El cumplimiento promedio de las iniciativas estratégicas fue de un 87%, en el segundo trimestre de 2018. En la siguiente gráfica mostramos el cumplimiento individual.

Iniciativa	Cumplimiento
1.1	100%
1.2	67%
1.3	90%
1.4	90%



Destacan durante el período, los siguientes:

- Socialización de la política de Funcionamiento del Gabinete Ministerial, dando a conocer a los integrantes el contenido de la Resolución No. 140-201, lo cual contribuirá a la constitución formal de una de las instancias de coordinación más importantes para el accionar del Ministerio de Hacienda y las instituciones que la integran.
- Definición de las informaciones que contendrá el Cuadro de Mando Integral, así como su actualización, lo cual servirá de base para la construcción de una herramienta que permitirá un seguimiento eficaz y oportuno a la gestión de las finanzas públicas.
- Elaboración del documento de Política para el funcionamiento del Comité Técnico del SIAFE.

## Foco Estratégico 2: Fortalecimiento Institucional

### Avances Actividades y Sub-Actividades

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

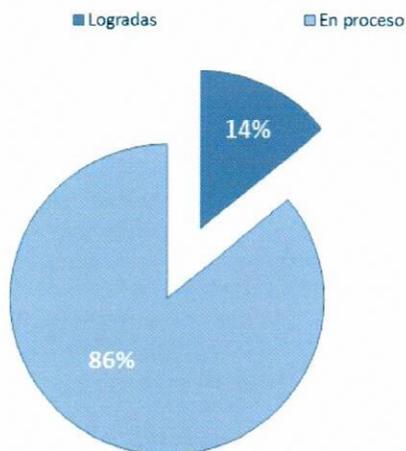
- (2.1) Diseño de programas de sensibilización e identificación de los colaboradores con el Marco Estratégico Institucional con el objetivo de generar empoderamiento y compromiso.



- (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;

En el período se programaron un total de **43** actividades y sub-actividades, ejecutándose un **14%** de las mismas. Es importante indicar, que el **86%** está en ejecución.

### Fortalecimiento Institucional

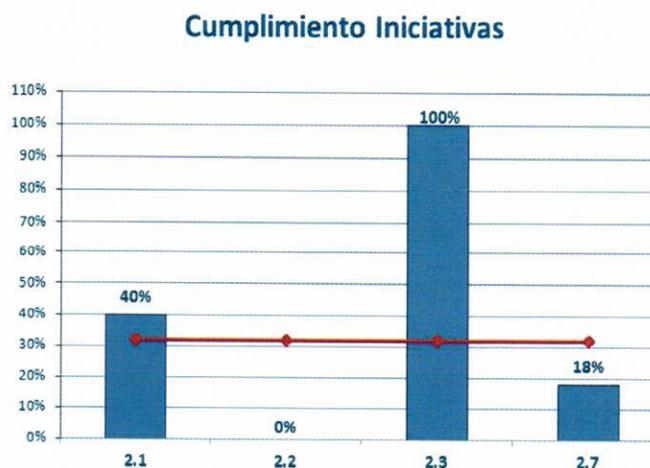


### Avances Iniciativas Estratégicas

Durante el período analizado las iniciativas de éste foco, presentaron un cumplimiento promedio del **32%**. En la siguiente gráfica mostramos el desempeño individual.



Iniciativa	Cumplimiento
2.1	40%
2.2	0%
2.3	100%
2.7	18%



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

- La ejecución de la segunda etapa de socialización del Marco Estratégico Institucional, a través de la difusión de material visual en los medios de comunicación establecido: correo, Intranet, entre otros. Además, se preparó un programa de actividades para continuar a nivel de las unidades organizacionales la difusión del Marco estratégico a todos los niveles del personal.
- También se llevó a cabo la capacitación al personal de supervisión, sobre la observación y registro de comportamientos, para la implementación de la *Evaluación de Desempeño por Competencias*.
- Elaboración de las bases del Concurso para Identificación de los Valores Institucionales.
- Elaboradas las Bases para el Concurso Ideas Creativas, que persigue impulsar la mejora de procesos.
- Se diseñaron los mecanismos de retroalimentación de las autoridades.
- Fue elaborado el proyecto de celebración de la Semana de Calidad.



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

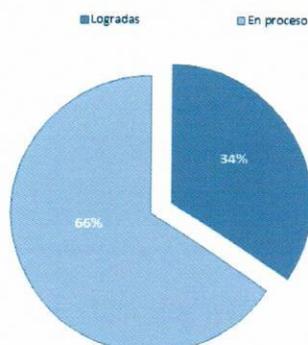
#### Avances Actividades y Sub-Actividades

Este foco, uno de los cuatro sustantivos del Plan Estratégico, tiene 2 iniciativas estratégicas con actividades en el trimestre, estas son:

- (3.1) Fortalecer los mecanismos para garantizar la calidad de la información procesada en el SIGEF y en el CIFE;
- (3.2) Diseño del Marco del Gasto Plurianual.

En el período de análisis, se programaron un total de 32 actividades y sub-actividades, presentando una ejecución de **34%** de las mismas.

Gestión Eficaz y Eficiente del Sistema Presupuestario



#### 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 **97%**. En la siguiente gráfica mostramos el cumplimiento individual.

Iniciativa	Cumplimiento
3.1	100%
3.2	93%



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

- La conclusión y aprobación del Marco Fiscal de Mediano Plazo.
- De igual manera fue consensuado el cronograma para la inclusión de las Instituciones, dentro de la estrategia para el Aumento de la Cobertura del SIGEF en todo el Sector Público No Financiero.

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

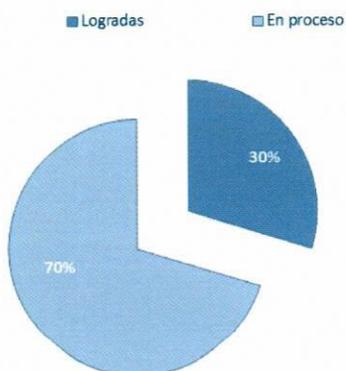
##### **Avances Actividades y Sub-Actividades**

Este foco constituye uno de los focos sustantivos o misionales. Para el trimestre, 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;
- (4.4) Optimización e implementación de la Estrategia de Relaciones con Inversionistas.

En el período bajo estudio se programaron un total de 37 actividades y sub-actividades, ejecutándose un 30% de las mismas y el 70% se encuentra en ejecución.

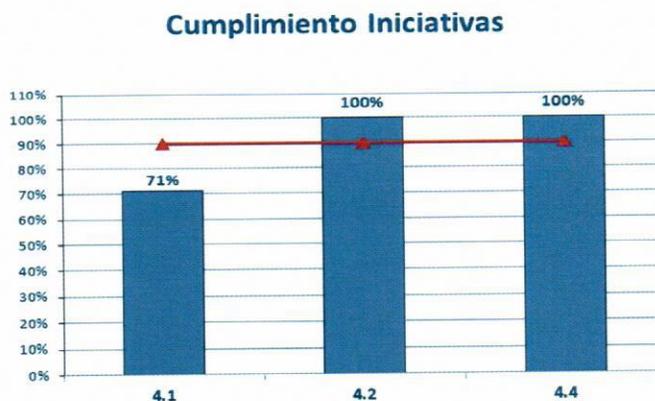
#### **Gestión de la Deuda Pública**



### 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 90%, para el periodo estudiado. En la siguiente gráfica mostramos el cumplimiento individual.

Iniciativa	Cumplimiento
4.1	71%
4.2	100%
4.4	100%



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

- Elaboración del análisis de viabilidad para la emisión bajo distintas monedas y jurisdicciones.

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

#### Avances Actividades y Sub-Actividades

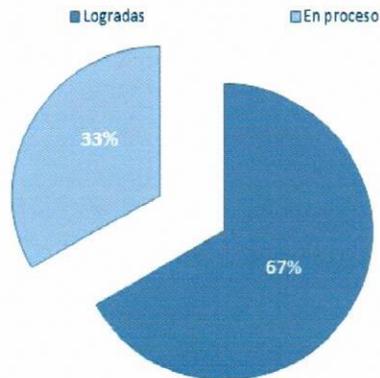
Este foco es el tercero de los sustantivos, en el mismo, 2 iniciativas estratégicas tenían actividades programadas, que son:

- (5.1) Reducción del Incumplimiento Tributario;
- (5.2) Racionalización del Gasto Tributario., a continuación presentamos un gráfico con el resumen de la ejecución de las actividades programadas por cada iniciativa:

Durante el período, se programaron un total de 42 actividades y sub-actividades, logrando ejecutar un 67% de las mismas. En ese orden, el 33% están en ejecución.



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

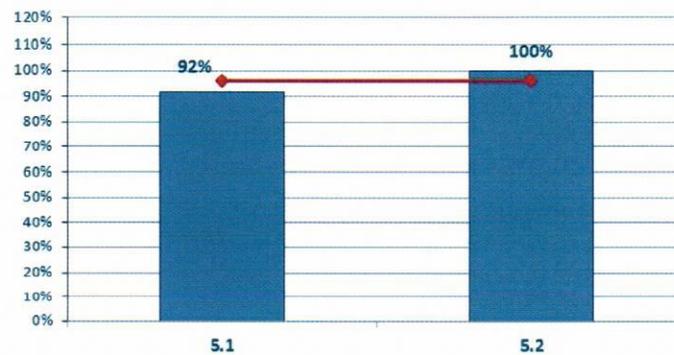


### Avances Iniciativas Estratégicas

Según los progresos en la consecución de las iniciativas, indicamos que el cumplimiento promedio de las mismas fue de un 96%, para el periodo analizado. En la siguiente gráfica mostramos el cumplimiento individual.

Iniciativa	Cumplimiento
5.1	92%
5.2	100%

### Cumplimiento Iniciativas



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

- Elaborar cruces de información que obliguen a los contribuyentes a que estén al día con sus declaraciones con las administraciones tributarias.
- La creación del mecanismo de devolución de las empresas de zonas francas comerciales de la Ley No. 4315, el cual está siendo consensuado con la DGA.

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

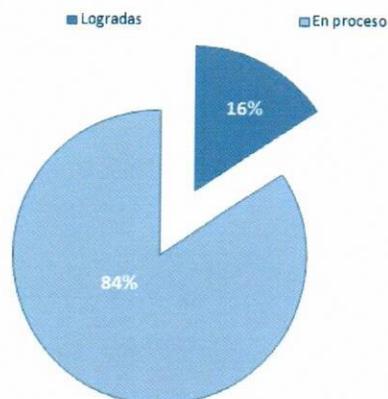
#### **Avances Actividades y Sub-Actividades**

Este foco sustantivo tuvo actividades en 8 iniciativas estratégicas, que son:

- (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,
- (6.8) Desarrollar Cuadro de Mando Integral (CMI), a continuación presentamos un gráfico con el resumen de la ejecución de las actividades programadas por cada iniciativa:

En este período de análisis, se programaron un total de 45 actividades y sub-actividades, logrando ejecutar un **16%** de las mismas. En ese orden, se informa que el 84% están en proceso de ejecución.

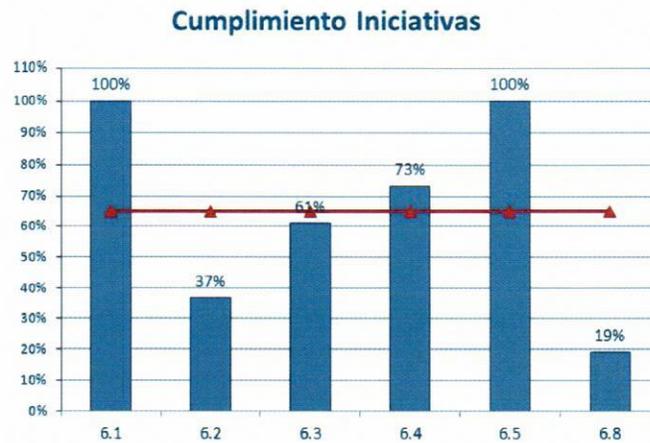
#### **Sistema de Administración Financiera y Tecnología**



### 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 65%, en el primer trimestre de 2018. En la siguiente gráfica mostramos el cumplimiento individual.

Iniciativa	Cumplimiento
6.1	100%
6.2	37%
6.3	61%
6.4	73%
6.5	100%
6.8	19%



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

- Habilitación del site de recuperación para los Servicios Principales del SIGEF.



### Foco Estratégico 7: Comunicación Institucional

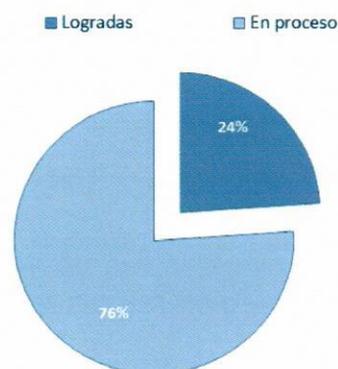
#### Avances Actividades y Sub-Actividades

En este foco de apoyo, 4 iniciativas estratégicas, tenían previstas actividades en el trimestre, estas son:

- (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.;
- (7.6) Mantener relaciones proactivas con medios de comunicación, líderes de opinión, universidades, asociaciones empresariales y organizaciones de la sociedad civil, a continuación presentamos un gráfico con el resumen de la ejecución de las actividades programadas por cada iniciativa:

Durante el trimestre, se programaron un total de 46 actividades y sub-actividades, logrando ejecutar un 24% de las mismas. En este orden, se informa que el 76% está en ejecución.

#### Comunicación Institucional



### 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 **56%**. En la siguiente gráfica mostramos el cumplimiento individual.

Iniciativa	Cumplimiento
7.3	58%
7.4	30%
7.5	70%
7.6	100%
7.7	20%



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

- Elaboración y aprobación del Compendio de frases representativas, actualmente, se está utilizando tanto en la producción de los discursos del ministro Donald Guerrero Ortiz como en las redes sociales.
- Diseño del material visual utilizado en las actividades de socialización del Marco Estratégico Institucional del MH.



## 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 suscito algunos retrasos, que dieron lugar a la reprogramación de actividades, entre ellas:

### 1. Cambio de prioridades en la programación del trimestre.

- a) Desarrollar un programa de reforzamiento de conductas enfocado a los valores institucionales.
- b) Crear concurso para el diseño de la imagen representativa de los valores, este será utilizado en las diferentes actividades relacionadas con el mismo.
- c) Elaborar e Implementar la Política de Licenciamiento de Software.
- d) Elaborar e Implementar la Política de Soporte y Mantenimiento de Equipos.

### 2. Falta de asignación presupuestaria.

- a) Elaborar la propuesta del modelo conceptual del Sistema de gestión de comunicación interna y externa del Ministerio de Hacienda.

### 3. En espera de que se concluya la implementación del Sistema de Transparencia Documental (TransDoc).

- a) Revisar y actualizar la Política de Información y Comunicación Institucional.

