

PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL

2019 - 2023

▶ EQUIPO DIRECTIVO PEI 2019-2023

Ministra de Hacienda

María del Rocío Aguilar Montoya

Viceministro de Ingresos

Nogui Acosta Jaen

Viceministro de Egresos

Rodolfo Cordero Vargas

Oficial Mayor y Gerente de Despacho

Leonardo Salas Quirós

Dirección de Planificación Institucional

Celia White Ward, Directora

Estefanie Jiménez Méndez

Narda Campbell Barr

Oscar Ricardo Gómez García

Yadira Vargas Mora

▶ TABLA DE CONTENIDO

1. PRESENTACIÓN	4
2. MISIÓN	5
3. VISIÓN	5
4. VALORES	5
5. FODA	6
6. LÍNEAS ESTRATÉGICAS	7
7. OBJETIVOS, ESTRATEGIAS, INDICADORES Y META DEL PERIODO	8
MATRIZ DEL PEI	13
PARTICIPANTES ELABORACIÓN DEL PEI	15

▶ 1. PRESENTACIÓN

El Ministerio de Hacienda, en aras de responder a los retos globales y económicos a los que se enfrenta y manteniendo la transparencia y la rendición de cuentas, presenta el documento que sintetiza las principales acciones que se realizarán en el periodo 2019-2023.

El Plan Estratégico Institucional (PEI), es producto de un proceso participativo desarrollado bajo la coordinación del Despacho de la Ministra y de la Dirección de Planificación Institucional, en el cual se contó con la participación de los Directores de las Dependencias y Titulares de Unidades Administrativas del Ministerio. Dicho proceso permitió definir la misión, visión, líneas estratégicas y objetivos con las estrategias, así como las metas e indicadores que se plantean ejecutar en el período.

Este documento presenta los aspectos estratégicos que el Ministerio de Hacienda desarrollará, apoyado en una gestión institucional ágil y oportuna. Sintetiza las principales acciones y forma parte de un esfuerzo por informar a la ciudadanía sobre los resultados que se esperan lograr para contribuir con el desarrollo económico de Costa Rica.

El PEI permitirá orientar las capacidades del Ministerio hacia la entrega efectiva de los servicios que tiene a cargo.

Como novedad y parte de la política de transparencia, en la página Web se puso a disposición de los ciudadanos los objetivos que incluye el PEI 2019-2023, con la finalidad de que los interesados remitieran sus propuestas de acciones que contribuyan al cumplimiento de estos objetivos.

Rocío Aguilar M.
Ministra de Hacienda

▶ 2. MISIÓN

Somos la institución rectora de la política fiscal que garantiza la obtención y aplicación de los recursos públicos, según los principios de economía, eficiencia y eficacia, mediante procesos modernos e integrados, para lograr una sociedad más próspera, justa y solidaria.

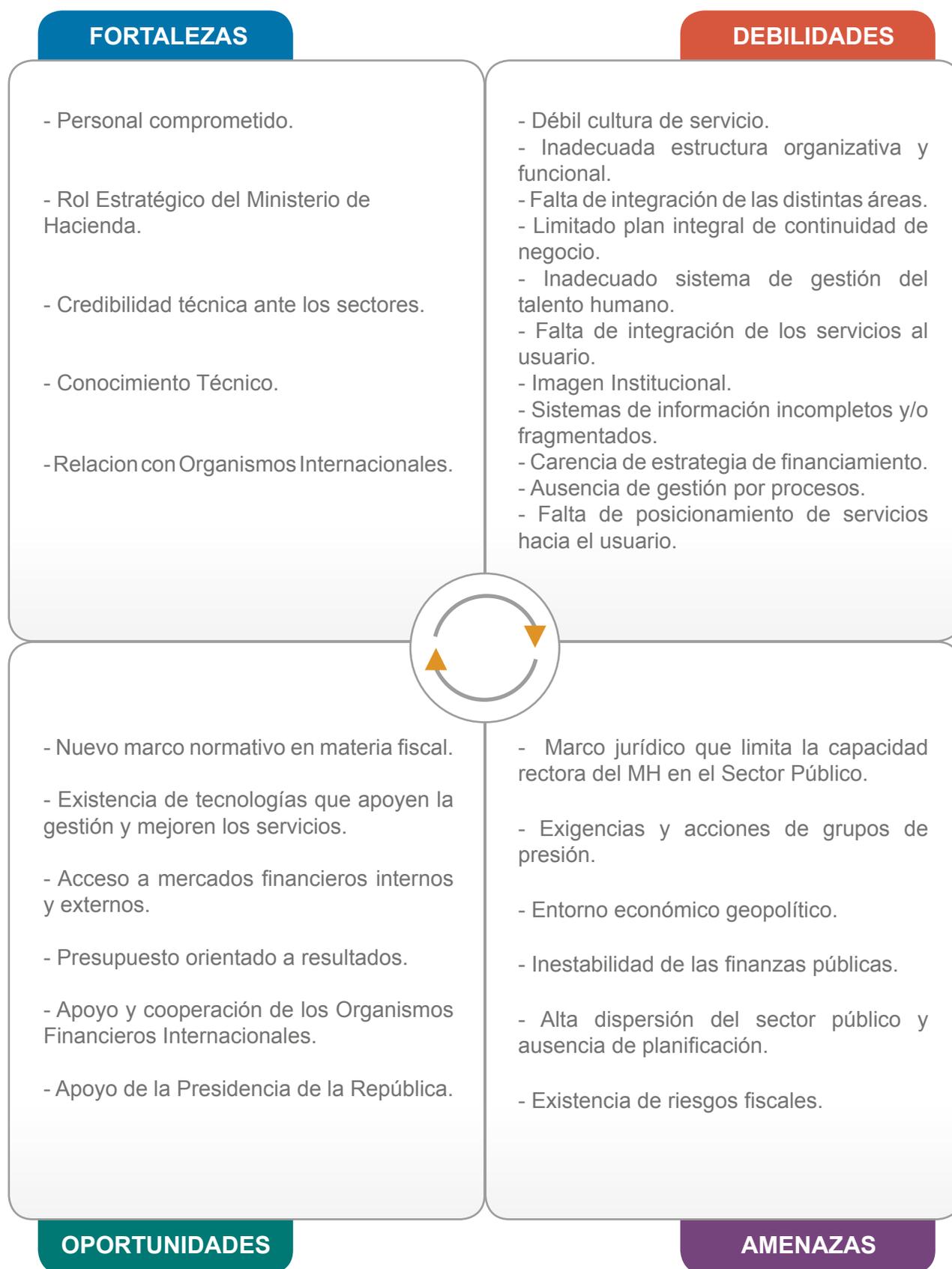
▶ 3. VISIÓN

Ser la institución líder, innovadora y eficiente en la gestión responsable y transparente de la política fiscal, para propiciar la mejora en la calidad de vida de los habitantes de Costa Rica

▶ 4. VALORES

- **Integridad:** actuar con rectitud, bajo un compromiso con la honestidad, la franqueza y la justicia.
- **Responsabilidad:** llevar a cabo las tareas con diligencia, seriedad y prudencia desde el principio hasta el final.
- **Eficiencia:** cumplir con los objetivos y metas programadas, utilizando racionalmente los recursos disponibles.
- **Transparencia:** llevar a cabo la función pública sin tener nada que ocultar, aceptando y facilitando que la gestión sea observada en forma directa por los grupos de interés.
- **Compromiso:** identificarse con el Ministerio de Hacienda, logrando dar el máximo esfuerzo en el desempeño de las funciones
- **Calidad de Servicio:** satisfacer las necesidades y expectativas del usuario en el desempeño de la función pública.
- **Excelencia:** máxima calidad en el desempeño de las funciones.

► 5. ANÁLISIS FODA



▶ 6. LÍNEAS ESTRATÉGICAS

1

Modelo de Gestión Integrado

2

Institución Ágil

3

Orientación a la Innovación

4

Orientación al Servicio

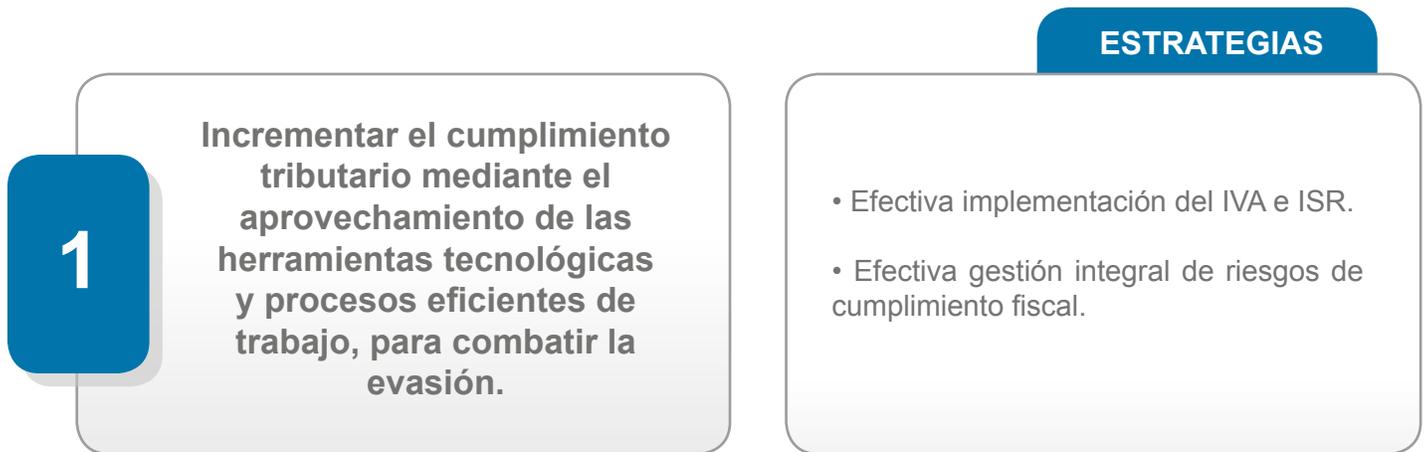
5

Comunicación Efectiva

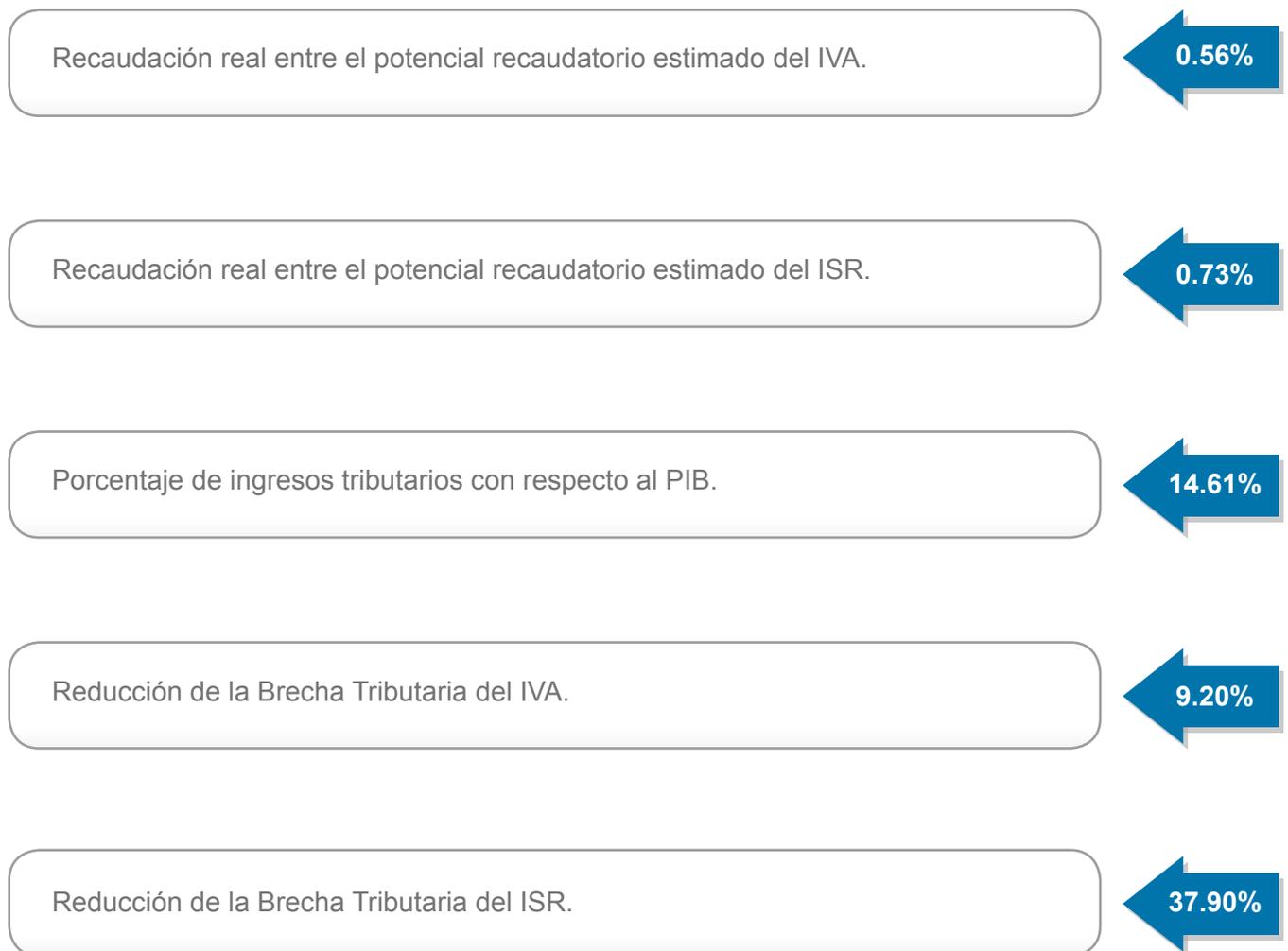
6

Eficiencia e Inteligencia del Gasto Público

► 7. OBJETIVOS, ESTRATEGIAS, INDICADORES Y META DEL PERIODO



Indicadores y Meta del Periodo



2

Mejorar la eficiencia e inteligencia en el gasto público, mediante la aplicación de la gestión para resultados en el desarrollo, para contribuir en la reducción del déficit fiscal.

- Implementación de la regla fiscal.
- Gestión por resultados.
- Implementar el sistema único de compras públicas.
- Implementar las NIC/NIIF en empresas del Sector Público No Financiero al 2020.
- Implementación y adopción de las NICSP con transitorios en el Sector Público 2022.

Indicadores y Meta del Periodo

Porcentaje del resultado financiero del Gobierno Central con respecto al PIB.

-4.11%

Porcentaje del resultado primario del Gobierno Central con respecto al PIB.

0.24%

Porcentaje de gasto corriente sin intereses del Gobierno Central con respecto al PIB.

13.30%

Cantidad de entidades con la estructura programática ajustada de acuerdo con la metodología de presupuesto por resultados emitida por la DGPN y STAP.

7

Cantidad de entidades con aplicación de la metodología de seguimiento y evaluación presupuestaria con enfoque a resultados 4 emitida por la DGPN y STAP.

7

Cantidad de instituciones incorporadas y utilizando el sistema único de compras públicas.

278

Porcentaje de presupuesto ejecutado en adquisiciones realizadas por medio del SICOP.

100%

Porcentaje de Empresas Públicas con aplicación del 100% en NIC-NIIF/Total de Empresas Públicas.

100%

Porcentaje de Instituciones Públicas con aplicación del 100% de las NICSP/Total de Instituciones del Sector Público.

100%

3

Alcanzar un nivel sostenible de la Deuda del Gobierno Central y controlar sus riesgos mediante una estrategia adecuada de gestión, para la consolidación de las finanzas.

- Mejorar y fortalecer la gestión de deuda en el mercado de valores local.
- Implementar la estrategia de endeudamiento de mediano y largo plazo del Gobierno Central.
- Diversificar la base de inversionistas de la Deuda.

Indicadores y Meta del Periodo

Porcentaje máximo de colocaciones presupuestarias realizadas por medio de mecanismos de colocación directa.

10%

Porcentaje Implementación de la estrategia de mediano y largo plazo del Gobierno Central.

100%

Porcentaje de Deuda Pública Externa del Gobierno Central.

25%

4

Modernizar la gestión institucional, mediante la aplicación de un modelo enfocado a procesos, para mejorar los resultados.

- Cultura de innovación y mejoramiento continuo de los procesos orientados al servicio del Ciudadano.
- Establecer una Cultura de Gestión de Riesgos y Continuidad del Negocio.
- Proponer e implementar un nuevo modelo de gestión organizacional.

Indicadores y Meta del Periodo

Porcentaje de implementación del levantamiento de procesos.

100%

Porcentaje de implementación de un nuevo modelo de Gestión de Riesgo.

100%

Porcentaje de implementación de un modelo de Continuidad del Negocio.

100%

Porcentaje de avance de las acciones correspondientes a la nueva estructura organizacional integral.

100%

Porcentaje de avance de Manuales de Cargos aprobados.

100%

5

Mejorar la gestión tecnológica mediante el uso de tecnologías innovadoras que permitan la integración y seguridad de la información, para la toma de decisiones.

- Apoyar la Transformación Digital de la entidad por medio de modernización de los servicios tecnológicos.

Indicadores y Meta del Periodo

Implementar el modelo de interoperabilidad de los servicios institucionales.

100%

Porcentaje de implementación de sistemas de información que impulsan la transformación digital de los procesos institucionales.

100%

Porcentaje de disponibilidad de los servicios tecnológicos.

99%

Implementar un modelo de ciberseguridad de forma integral.

100%

► MATRIZ DEL PEI

1 Incrementar el cumplimiento tributario mediante el aprovechamiento de las herramientas tecnológicas y procesos eficientes de trabajo, para combatir la evasión.

ESTRATEGIAS PARA CUMPLIR EL OBJETIVO	INDICADORES ESTRATEGICOS	BASE 2018	META	2019	2020	2021	2022	2023	RESPONSABLES DE CUMPLIMIENTO INDICADOR	RESPONSABLE SUMINISTRO INFORMACIÓN INDICADOR
1.1 Efectiva implementación del IVA e ISR	Recaudación real entre el potencial recaudatorio estimado del IVA	--	0,56%	0,23%	0,48%	0,53%	0,56%	0,56%	DGT/DGH	DGH
	Recaudación real entre el potencial recaudatorio estimado del ISR	--	0,73%	0,34%	0,71%	0,72%	0,73%	0,73%	DGT/DGH	DGH
	Porcentaje de ingresos tributarios con respecto al PIB	13,30%	14,61%	13,62%	14,25%	14,44%	14,57%	14,61%	DGT/DGH	DGH
1.2 Efectiva gestión integral de riesgos de cumplimiento fiscal	Reducción de la Brecha Tributaria del IVA	--	9,20%	8,70%	9,00%	9,10%	9,20%	9,20%	DGT/DGA/DGH/PCF	DGH
	Reducción de la Brecha Tributaria del ISR	--	37,90%	35,00%	37,20%	37,60%	37,90%	37,90%	DGT/DGA/DGH/PCF	DGH

2 Mejorar la eficiencia e inteligencia en el gasto público, mediante la aplicación de la gestión para resultados en el desarrollo, para contribuir en la reducción del déficit fiscal.

ESTRATEGIAS PARA CUMPLIR EL OBJETIVO	INDICADORES ESTRATEGICOS	BASE 2018	META	2019	2020	2021	2022	2023	RESPONSABLES DE CUMPLIMIENTO INDICADOR	RESPONSABLE SUMINISTRO INFORMACIÓN INDICADOR
2.1 Implementación de la regla fiscal.	Porcentaje del resultado financiero del Gobierno Central con respecto al PIB	-6,00%	-4,11%	-6,57%	-5,71%	-4,65%	-4,11%	--	MINISTERIO DE HACENDA	STAP
	Porcentaje del resultado primario del Gobierno Central con respecto al PIB	-2,44%	0,24%	-2,36%	-1,23%	-0,21%	0,24%	--	MINISTERIO DE HACENDA	STAP
	Porcentaje de gasto corriente sin intereses del Gobierno Central con respecto al PIB	15,50%	13,30%	15,39%	14,73%	13,94%	13,30%	--	MINISTERIO DE HACENDA	STAP
2.2 Gestión por resultados	Cantidad de entidades con la estructura programática ajustada de acuerdo con la metodología de presupuesto por resultados emitida por la DGNP y STAP.	0	7	--	4	3	--	--	DGNP-STAP	Director (a) DGNP, Director (a) STAP.
	Cantidad de entidades con aplicación de la metodología de seguimiento y evaluación presupuestaria con enfoque a resultados ⁴ emitida por la DGNP y STAP.	0	7	--	--	4	3	--	DGNP-STAP	Director (a) DGNP, Director (a) STAP.

ESTRATEGIAS PARA CUMPLIR EL OBJETIVO	INDICADORES ESTRATEGICOS	BASE 2018	META	2019	2020	2021	2022	2023	RESPONSABLES DE CUMPLIMIENTO INDICADOR	RESPONSABLE SUMINISTRO INFORMACIÓN INDICADOR
2.3 Implementar el sistema único de compras públicas	Cantidad de instituciones incorporadas y utilizando el sistema único de compras públicas	211	278	242	256	278	--	--	DGABCA-Dirección General	DGABCA
2.4 Implementar las NIC/NIF en empresas del Sector Público No Financiero al 2020.	Porcentaje de Empresas Públicas con aplicación del 100% en NIC-NIF/Total de Empresas Públicas	14,28%	100%	70%	93%	93%	100%	--	CN	CN
2.5 Implementación y adopción de las NICSP con transitorios en el sector público 2022.	Porcentaje de Instituciones Públicas con aplicación del 100% de las NICSP/Total de Instituciones del Sector Público.	0%	100%	30%	50%	80%	100%	--	CN	CN

3

Alcanzar un nivel sostenible de la Deuda Pública del Gobierno Central y controlar sus riesgos mediante una estrategia adecuada de gestión, para la consolidación de las finanzas públicas

ESTRATEGIAS PARA CUMPLIR EL OBJETIVO	INDICADORES ESTRATEGICOS	BASE 2018	META	2019	2020	2021	2022	2023	RESPONSABLES DE CUMPLIMIENTO INDICADOR	RESPONSABLE SUMINISTRO INFORMACIÓN INDICADOR	
3.1	Mejorar y fortalecer la gestión de deuda en el mercado de valores local.	Porcentaje máximo de colocaciones presupuestarias realizadas por medio de mecanismos de colocación directa.	20%	10%	18%	16%	14%	12%	10%	Ministerio de Hacienda	Tesorería Nacional
3.2	Implementar la estrategia de endeudamiento de mediano y largo plazo del Gobierno Central.	Porcentaje implementación de la estrategia de mediano y largo plazo del Gobierno Central.	0%	100%	25%	50%	75%	100%	0%	Tesorería Nacional/Dirección de Crédito Público	Dirección de Crédito Público
3.3	Diversificar la base de inversionistas de la Deuda.	Incrementar el porcentaje de Deuda Pública Externa del Gobierno Central.	20%	25%	22%	22%	24%	25%	26%	Dirección de Crédito Público	Dirección de Crédito Público

4

Modernizar la gestión institucional, mediante la aplicación de un modelo enfocado a procesos, para mejorar los resultados

ESTRATEGIAS PARA CUMPLIR EL OBJETIVO	INDICADORES ESTRATEGICOS	BASE 2018	META	2019	2020	2021	2022	2023	RESPONSABLES DE CUMPLIMIENTO INDICADOR	RESPONSABLE SUMINISTRO INFORMACIÓN INDICADOR
4.1	Cultura de innovación y mejoramiento continuo orientado a los procesos.	Porcentaje de implementación del levantamiento de procesos	5%	100,00%	60%	100%			DPI	DPI
4.2	Establecer una Cultura de gestión de riesgos y continuidad del negocio.	Porcentaje implementación de un nuevo modelo de gestión de riesgo.	0	100,00%	60,00%	100,00%			DPI	DPI
		Porcentaje implementación modelo de continuidad del negocio	0	100,00%	60,00%	100,00%			DPI	DPI
4.3	Proponer e implementar un nuevo modelo de gestión organizacional.	Porcentaje de avance de las acciones correspondientes a la nueva estructura organizacional integral.	0	100,00%	75,00%	100,00%			DPI	DPI
		Porcentaje de avance de Manuales de Cargos aprobados	10	100,00%	15,00%	50,00%	75,00%	100,00%	DAF	DAF

5

Mejorar la gestión tecnológica mediante el uso de tecnologías innovadoras que permitan la integración y seguridad de la información, para la toma de decisiones.

ESTRATEGIAS PARA CUMPLIR EL OBJETIVO	INDICADORES ESTRATEGICOS	BASE 2018	META	2019	2020	2021	2022	2023	RESPONSABLES DE CUMPLIMIENTO INDICADOR	RESPONSABLE SUMINISTRO INFORMACIÓN INDICADOR	
5.1	Modernización de los servicios tecnológicos	Implementar el modelo de interoperabilidad de los servicios institucionales	0%	100%	10%	80%	100%	100%	100%	Dependencias del Viceministerio de Ingresos Dependencias del Viceministerio de Egresos Dependencias del Oficial Mayor	DTIC
		Porcentaje de implementación de sistemas de información que impulsan la transformación digital de los procesos institucionales	0%	100%	10%	50%	70%	90%	100%	Dependencias del Viceministerio de Ingresos Dependencias del Viceministerio de Egresos Dependencias del Oficial Mayor	DTIC
		Porcentaje de disponibilidad de los servicios tecnológicos	0%	99%	--	99%	99%	99%	99%	Dependencias del Viceministerio de Ingresos Dependencias del Viceministerio de Egresos Dependencias del Oficial Mayor	DTIC
		Implementar el modelo de ciberseguridad en forma integral	0%		30%	70%	90%	100%	100%	Dependencias del Ministerio	DTIC

▶ PARTICIPANTES ELABORACIÓN DEL PEI

El presente Plan Estratégico fue dirigido por la Dirección de Planificación Institucional, con el patrocinio de la Ministra de Hacienda, los Viceministros de Ingresos y Egresos, así como con el Oficial Mayor. Los Directores de las Dependencias y Titulares de Unidades Administrativas del Ministerio tuvieron una participación activa en la estructuración del mismo, aportando contenidos, con niveles de compromiso altos, para la consecución de lo planteado.

El PEI 2019-2023 es producto de la integración de los aportes de todas las partes involucradas, con el apoyo de la jerarquía institucional para su debida comunicación y cumplimiento a nivel transversal en el Ministerio de Hacienda.

Despacho Ministerial		
Dependencia	Funcionario	Firma
Ministra de Hacienda	Rocío Aguilar M.	
Viceministro de Ingresos	Nogui Acosta Jaén	
Viceministro de Egresos	Rodolfo Cordero Vargas	
Oficial Mayor y Gerente de Despacho Centro de Investigación y Formación Hacendaria	Leonardo Salas Quirós	
Directora de Planificación Institucional	Celia White Ward	

Directores de dependencia y titulares de otras unidades	
Dependencia	Funcionario
Auditoria Interna	Juan de Dios Araya Navarro
Centro de Investigación y Formación Hacendaria	Manuel Enrique Ramos Campos
Contabilidad Nacional	Ronald Fernández Romero
Contraloría de Servicios	Wilberth Sibaja Picado
Dirección Administrativa Financiera	Dina Víquez Esquivel
Dirección de Crédito Público	Melvin Quirós Romero

Directores de dependencia y titulares de otras unidades

Dependencia	Funcionario
Dirección General de Aduanas	Juan Carlos Gómez Sánchez
Dirección General de Administración de Bienes y Contratación Administrativa	Fabián Quiros Alvarez
Dirección General de Hacienda	Priscilla Piedra Campos
Dirección General de Presupuesto Nacional	Jose Luis Araya Alpizar
Dirección General de Tributación	Carlos Vargas Durán
Dirección de Planificación Institucional	Celia White Ward
Dirección Jurídica	Dagmar Hering Palomar
Dirección de Tecnologías de Información y Comunicación	Alicia Avendaño Rivera
Órgano de Normalización Técnica	Alberto Poveda Alvarado
Policía de Control Fiscal	Irving Malespin Muñoz
Secretaría Técnica de la Autoridad Presupuestaria	Ana Miriam Araya Porras
Tribunal Aduanero Nacional	Loretta Rodríguez Muñoz
Tribunal Fiscal Administrativo	María del Socorro Quirós Rojas
Tesorería Nacional	Martha Cubillo Jiménez
Unidad de Comunicación Institucional	Rosaura Bermúdez Bermúdez

Equipo de formulación	
Dependencia	Funcionario
Despacho de la Ministra	Bertha Mora Jiménez
Dirección de Planificación Institucional	Estefanie Jiménez Méndez
Dirección de Planificación Institucional	Narda Campbell Barr
Dirección de Planificación Institucional	Oscar Ricardo Gómez García
Dirección de Planificación Institucional	Yadira Vargas Mora

Otros participantes en sesiones de trabajo	
Dependencia	Funcionario
Auditoría Interna	Oldemar Murillo Arce
Centro de Investigación y Formación Hacendaria	Mauren Urrieta Nestoza
Centro de Investigación y Formación Hacendaria	Xinia Madrigal Chaves
Contabilidad Nacional	Luis Paulino Calderón Lobo
Despacho de la Ministra	Marco Solera Rodríguez
Despacho de la Ministra	María Gabriela Esquivel Jiménez
Despacho de la Ministra	Mariana Ramírez Ortiz
Despacho de la Ministra	Yansy Vargas Solis
Dirección de Crédito Público	Ana Beatriz Hernández Hernández
Dirección de Tecnologías de Información y Comunicación	Vanessa Bolaños Castro
Dirección General de Administración de Bienes y Contratación Administrativa	Ronald Bustamante Balletero
Dirección General de Aduanas	José Raúl Vargas Calvo
Dirección General de Aduanas	Wilson Céspedes Sibaja
Dirección General de Hacienda	Mayra Rodríguez Quirós
Dirección General de Presupuesto Nacional	Ana Lía Garita Pacheco
Tribunal Aduanero Nacional	Elizabeth Barrantes Coto
Tribunal Fiscal Administrativo	Harold Quesada Hernández
Tribunal Fiscal Administrativo	Susana Mejía Chavarría



Ministerio de Hacienda
República de Costa Rica
San José, Avenida 2da
Calle 1 y 3, diagonal al Teatro Nacional
Correo electrónico: planif_inst@hacienda.go.cr
Central telefónica: 2284-5000
Diseño y diagramación:
Unidad de Comunicación Institucional