

● ● ● **Estrategia Gestión Fiscal**
Hoja de Ruta para la implementación de las
reformas en Costa Rica

Versión 2.2 - Abril 2023

Contenido

Siglas y acrónimos	4
a. Introducción	5
b. Contexto de las reformas en Gestión Fiscal	5
c. Diseño de Reforma de la Gestión Fiscal	7
d. Propósitos de la formulación de la Estrategia.....	7
e. Premisas de la Estrategia	8
f. Áreas de Intervención y Líneas de Acción de la Reforma	8
1. Gasto público.....	8
4. Ingresos	10
5. Áreas transversales	11
<i>Fortalecimiento del entorno tecnológico</i>	<i>12</i>
<i>Fortalecimiento de las capacidades institucionales.....</i>	<i>13</i>
<i>Fortalecimiento de la transparencia e integridad en la gestión</i>	<i>13</i>
g. Secuenciación de la Reforma	13
Anexo I: Hoja de Ruta de la Reforma de la Gestión de las Finanzas Públicas	15
Anexo II: Hoja de Ruta: Reforma de Gestión de Ingresos	51
Anexo III: Hoja de Ruta: Áreas Transversales	65

Lista de Figuras

Figura 1 - Objetivos vinculados al área del Gasto Público	9
Figura 2 - Objetivos vinculados al área de Ingresos	11
Figura 3 - Objetivos de las áreas transversales.....	12

Siglas y acrónimos

AFyTH	Administración Financiera y Talento Humano
BM	Banco Mundial
CAISI	Consejo de Arquitectura Institucional y Seguridad de la Información
COTS	Commercial Off The Shelf: software empaquetado, listo para usar mediante parametrizaciones
CUT	Cuenta Única del Tesoro
DCoP	Dirección de Contratación Pública
DCP	Dirección de Crédito Público
DGA	Dirección General de Aduanas
DGCN	Dirección General de Contabilidad Nacional
DGH	Dirección General de Hacienda
DGPH	Departamento de Gestión del Potencial Humano
DGPN	Dirección General de Presupuesto Nacional
DGSC	Dirección General de Servicio Civil
DGT	Dirección General de Tributación
DIPI	Dirección de Planificación Institucional
DTIC	Dirección de Tecnologías de información y Comunicación
DP	Despacho del Ministro
FMI	Fondo Monetario Internacional
GFP	Gestión de las Finanzas Públicas
GpR	Gestión por resultados
HD	Hacienda Digital
INAMU	Instituto Nacional de las Mujeres.
IT	Tecnologías de la Información
MEFP2014	Manual de Estadísticas de las Finanzas Públicas 2014
MH ó MdH	Ministerio de Hacienda de Costa Rica
MIDEPLAN	Ministerio de Planificación
NICSP	Normas Internacionales de Contabilidad del Sector Público
OCDE	Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos
OM-DAF	Oficialía Mayor y Dirección Administrativa Financiera
PCF	Policía de Control Fiscal
PNDIP	Plan Nacional de Desarrollo e Inversión Pública
RRHH	Recursos Humanos
SPNF	Sector Público No Financiero
STAP	Secretaría Técnica de la Autoridad Presupuestaria
SUPRES	Sistema Único de Pago de Recurso Social
TAN	Tribunal Aduanero Nacional
TFA	Tribunal Fiscal Administrativo
TN	Tesorería Nacional
UCP	Unidad Coordinadora del Proyecto Hacienda Digital
VME	Vice Ministro de Egresos

VMI	Vice Ministro de Ingresos
-----	---------------------------

a. Introducción

El presente documento integra las propuestas de reforma para la Gestión de las Finanzas Públicas (GFP) y Gestión de Ingresos, con el propósito de definir una hoja de ruta para una “Estrategia de Gestión Fiscal” en Costa Rica. Esta hoja de ruta busca servir como una guía técnica y adaptativa para el Ministerio de Hacienda (MH) sobre los objetivos, acciones estratégicas y secuencialidad de la implementación de esta reforma.

Para la elaboración de esta hoja de ruta se realizaron reuniones con las distintas oficinas del Ministerio de Hacienda, a cargo de la GFP y de la Administración Tributaria y Administración Aduanera. También se realizó trabajo de investigación para incorporar mejores prácticas internacionales a la propuesta. Es importante aclarar que, debido a la pandemia del COVID-19, la mayor parte de las reuniones se realizaron de forma virtual.

Para el diseño de la estructura de la hoja de ruta se trabajó en la recopilación, consolidación y organización de algunas iniciativas del Gobierno de Costa Rica en el marco de su programa “Hacienda Digital” y de las actividades de reforma impulsadas por el Ministerio de Hacienda. Con ello, se hizo un trabajo de sistematización estratégica organizando las distintas actividades alrededor de grandes objetivos de la reforma y priorizando en conjunto con el Ministerio de Hacienda. Se contó con el apoyo del equipo del Banco Mundial (BM) para obtener retroalimentación sobre objetivos estratégicos y actividades basadas en experiencia internacional.

La reforma se organizó jerárquicamente en tres niveles: i) objetivos; ii) líneas de acción y iii) actividades estratégicas. Para garantizar integridad desde su diseño, los objetivos buscan atender retos de Hacienda desde tres áreas de intervención: Fortalecimiento de la gestión del gasto público, Mejorar la eficiencia y el servicio al contribuyente en la Administración Tributaria y Administración Aduanera, Mejorar la eficiencia en las áreas transversales.

La magnitud de la reforma propuesta requirió realizar un ejercicio de priorización, este ejercicio dio insumos para establecer su secuencialidad.

b. Contexto de las reformas en Gestión Fiscal

Costa Rica es uno de los países más estables, progresivos y prósperos en la región de Latinoamérica y el Caribe (LAC). En las últimas décadas, los gobiernos han priorizado el bienestar social y el desarrollo de la población en Costa Rica. La estabilidad política, el contrato social y un crecimiento sostenido se ha traducido en uno de los índices de pobreza más bajos en LAC con un fuerte crecimiento de ingresos entre el 40 por ciento de la población con ingresos más bajos. Las políticas enfocadas a fomentar la inversión extranjera han transformado su economía. Los principales logros a destacar en las últimas décadas son:

- a. Crecimiento económico 5,3% en los últimos 50 años -LAC- (4,4%) OCDE (3,4%)
- b. Acceso casi universal a servicios de educación primaria y salud
- c. Régimen democrático estable
- d. Sólido estado de derecho
- e. Bajos niveles de violencia e inseguridad y políticas innovadoras de conservación del medio ambiente

La Asamblea Legislativa aprobó una reforma fiscal en el 2018, la primera en más de dos décadas. La reforma incluyó medidas para el incremento de ingresos y contención del gasto, diseñadas con atención a sus impactos distributivos. La reforma reemplazó el impuesto a las ventas con el Impuesto al Valor Agregado (IVA), mientras que amplió la base tributaria incluyendo servicios –limitando el impacto de esta reforma en los sectores más desfavorecidos, con exenciones y tasas de IVA reducidas para servicios de salud y medicamentos-, amplió la base tributaria incrementando tasas para servicios de salud para las personas con ingresos altos; limitó las bonificaciones y congeló las contrataciones en el sector público; introdujo reglas fiscales limitando el crecimiento actual del gasto del sector público no financiero al del crecimiento nominal medio del PIB de los últimos cuatro años.

Los esfuerzos de consolidación fiscal, iniciados en 2018, se interrumpieron por el impacto de la pandemia: la crisis provocada por el COVID-19 durante el 2020 causó la mayor contracción económica en las últimas cuatro décadas. A pesar del sólido sistema de salud de Costa Rica y la respuesta oportuna a la crisis, la pandemia tuvo un gran impacto en su economía. El Producto Interno Bruto (PIB) se contrajo un 4,6 por ciento en 2020, impulsado por fuertes bajas en la inversión y el consumo privado. Las tasas de desempleo casi se duplicaron, superando el 20 por ciento a mediados de 2020, y los ingresos familiares disminuyeron a pesar de la respuesta de emergencia del gobierno. Como resultado, la tasa de pobreza aumentó a 19,8 % en 2020.

Un sólido desempeño económico en 2021 y la disciplina del gasto permitieron una consolidación fiscal más rápida de lo esperado y comenzaron a mejorar los resultados sociales y del mercado laboral. PIB se recuperó un 7,8 por ciento en 2021 y un 4,31% en 2022 después de la mayor caída en cuatro décadas en 2020. Un fuerte repunte en la fabricación, particularmente de equipos médicos, y una recuperación gradual en los servicios y la agricultura elevaron el PIB por encima de los niveles anteriores a la crisis. Para 2023, se proyecta que el crecimiento se modere a 2,7 por ciento.

A pesar de estos logros, Costa Rica muestra síntomas de problemas estructurales que podrían amenazar la sostenibilidad de su desarrollo. Los escenarios para un mejorado panorama fiscal están sujetos a riesgos domésticos significativos. Estos incluyen un contexto político complejo que podría conllevar hacia el descontento público, especialmente por el reciente incremento en el desempleo. Las autoridades planean mitigar estos riesgos impulsando reformas que requieren de amplio apoyo de distintos sectores. Se requieren esfuerzos urgentes para mejorar la gestión pública, incrementar la recaudación de impuestos y optimizar el gasto público. Estas son condiciones clave para que Costa Rica logre resolver sus retos fiscales y de crecimiento.

La reciente adhesión de Costa Rica a la OCDE sustenta las reformas estructurales que refuerzan aún más las perspectivas de crecimiento. Costa Rica ha aprobado reformas en las siguientes áreas:

- Competencia
- Independencia del Banco Central
- Sistema bancario nacional
- Regulación de mercado de valores
- Educación y capacitación
- Supervisión consolidada de entidades del sector financiero
- Simplificación de procedimientos para negocios
- Armonización de estadísticas
- Pesca

c. Diseño de Reforma de la Gestión Fiscal

A través de este documento, el Programa de mejora de la Gestión Fiscal en Costa Rica, plantea la necesidad de estructurar una Reforma de la Gestión Fiscal, que contribuya directamente a lograr los resultados planteados en el Plan Nacional de Desarrollo y de Inversión Pública (PNDIP), así como del Programa Hacienda Digital.

La experiencia internacional muestra que reformas de esta magnitud, requieren reformas de mediano y largo plazo, que deben abordarse gradualmente y enfocarse en objetivos mas no en temáticas particulares. Países como Brasil, Rusia, Francia y Argentina entre otros han tomado entre cinco a diez años para realizar este tipo de reformas (Dener, Watkins y Dorotinsky 2011).

Con el fin de garantizar el trabajo conjunto de los distintos entes rectores, la estrategia para implementar esta Reforma de Gestión Fiscal en Costa Rica se estructura alrededor de un objetivo primario: mejorar la eficiencia, efectividad y orientación de servicio de la administración tributaria y aduanera y de la gestión de las finanzas públicas, y tres (3) áreas de intervención: gasto público, ingresos, áreas transversales.

Para lograr la operativización de esta estrategia, por cada área de intervención se identificaron objetivos, líneas de acción y actividades estratégicas.

La consecución de los objetivos planteados no necesariamente debe ser secuencial, la estrategia incluye ganancias tempranas en cada uno de los objetivos, buscando obtener resultados tangibles por parte de los distintos actores de la reforma. La secuencialidad de la reforma, así como la división de actividades y responsables, son parte integral de la Hoja de Ruta de la Reforma, que resume este documento.

d. Propósitos de la formulación de la Estrategia

La presente estrategia busca contribuir directamente al logro de los resultados planteados en el PNDIP en el marco del Programa Hacienda Digital, promoviendo la mejora de los procesos operativos de las áreas sustantivas del Ministerio de Hacienda, adoptando mejores prácticas, modernizando la gestión y aplicando nuevas tecnologías.

e. Premisas de la Estrategia

Para orientar la toma de decisiones en el diseño del portafolio de proyectos que incluye iniciativas y acciones; así como su implementación, se plantean las siguientes premisas:

- a. El centro de la reforma es el ciudadano, generando bien común mediante la mejora de ingresos para implementar las políticas sociales y ambientales.
- b. Eficiencia y la eficacia de la gestión de ingresos en búsqueda de incrementar los resultados y disminuir tanto los costos de cumplimiento como los costos de la administración.
- c. Mejora en la asignación de recursos y en la gestión del gasto público.
- d. Gestión del cambio intencional y participativa, para generar apoyo a la reforma y sus instrumentos por distintos actores sociales: organizaciones y dirigentes políticos, autoridades, funcionarios, colaboradores, contribuyentes, y organizaciones ciudadanas y empresariales.
- e. Aprovechamiento y fortalecimiento de capacidades internas para liderar los proyectos y acciones de reforma.
- f. Beneficios rápidos para al ciudadano y la administración en la implementación de la estrategia, generando credibilidad y apoyo.
- g. Transformación digital del Ministerio de Hacienda para generar mayor valor público a partir de una gestión conducida por información e innovación.

f. Áreas de Intervención y Líneas de Acción de la Reforma

1. Gasto público

La estrategia fiscal plasmada en este documento no debe perder de vista elementos de política fiscal transversales tales como:

2. La optimización de gastos e ingresos que permita al país mantenerse en una senda sostenible de sus finanzas y en cumplimiento a los acuerdos con el FMI.
3. Lograr un endeudamiento inferior al 60% del PIB para el 2026, que le permita una aplicación más holgada de la regla fiscal y liberar el gasto de capital de aplicación de la regla.

El gasto público en Costa Rica es insosteniblemente alto, existe una pobre alineación de política pública que se desarrolla bajo la perspectiva de planificación de corto plazo, sumado a ineficiencia en el gasto, débiles controles en ejecución presupuestaria. En la búsqueda de la mejora de la eficiencia operativa y de asignación de recursos, y en la gestión del gasto, son clave elementos tales como el fortalecimiento de la política fiscal y capacidades de planificación, la aplicación de estándares de

información fiscal, la mejora en los controles al gasto, la mejora en la información financiera y rendición de cuentas y la interrelación con los usuarios.

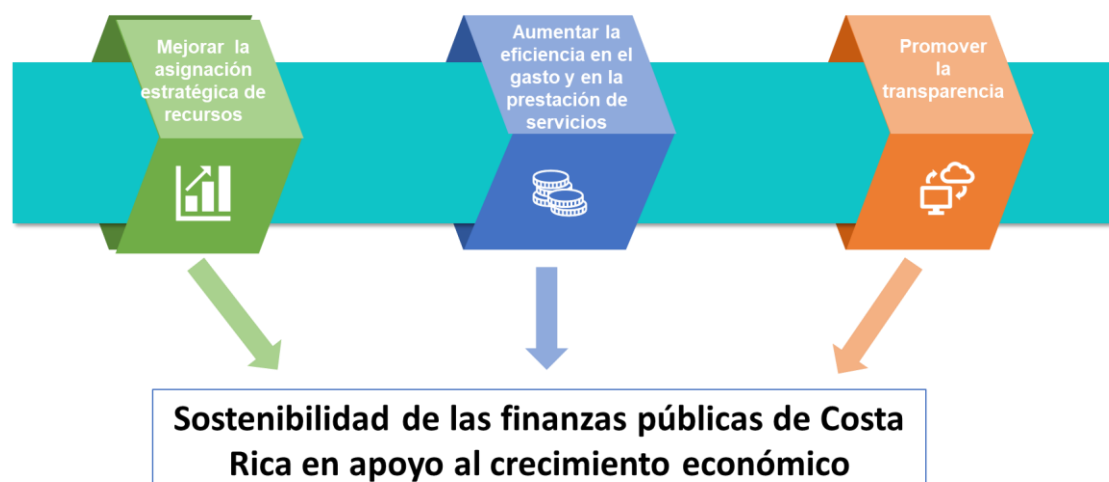
Para abordarlos de manera integrada, se ha planteado el diseño e implementación de reformas institucionales, instrumentos normativos y conceptuales que permitan definir claramente los alcances y funciones de los distintos rectores y actores de la Gestión de las Finanzas Públicas en Costa Rica. Esto permitirá coordinar los esfuerzos bajo una visión y marco de referencia común y establecer una GFP más efectiva.

La elaboración de un modelo conceptual que integre los distintos subsistemas de la GFP, será clave para establecer el alcance de la reforma bajo una perspectiva sistémica e integrada de la GFP. Posteriormente, un modelo funcional permitirá revisar y ajustar los diferentes procesos y funciones de la GFP para facilitar su operativización por parte de las entidades rectoras y su cumplimiento por parte de los ejecutores del gasto.

Para asegurar la sostenibilidad de la reforma, se requiere trabajar en la formación de capacidades internas en cada entidad involucrada. Será importante hacer énfasis en los objetivos de la reforma, su impacto para la eficiencia de la GFP, sus ventajas y beneficios esperados tanto para la Hacienda Pública, como para la eficiencia del gasto en general.

Para alcanzarlo, se proponen tres grandes objetivos, donde cada uno de ellos contiene líneas de acción, y estas a su vez incluyen actividades estratégicas que son descritas en detalle en el **Anexo I**. Los objetivos identificados se observan en la siguiente figura:

Figura 1 - 1 Objetivos vinculados al área del Gasto Público



4. Ingresos

La disminución en la recaudación de impuestos se deriva de las limitaciones estructurales actuales del sistema tributario, la alta cuantía de exenciones, la burocracia, la obsolescencia de las herramientas tecnológicas del Ministerio de Hacienda, una caída en la productividad tributaria y una base restringida.

El FMI calcula que la brecha de cumplimiento del impuesto sobre las ventas fue del 31% en 2016. La reciente evaluación de Diagnóstico de la Administración Tributaria (TADAT por sus siglas en inglés), realizada en junio de 2019, identifica debilidades en varios temas como la insuficiencia en la obtención de datos básicos, falta de confiabilidad en el registro de contribuyentes, carencias en el proceso de implementación de la gestión de riesgos, baja puntualidad en la presentación de las declaraciones, la realización de pocos cruces a gran escala, la no supervisión de la efectividad de los programas de auditoría, falta de idoneidad del sistema de control de devoluciones, y la falta de idoneidad del sistema de cuenta corriente.

Por su parte, las operaciones aduaneras en Costa Rica son costosas y poco eficientes. La falta de un sistema efectivo de gestión de riesgos quebranta la eficiencia operativa en aduanas. Un estudio de 2016 sobre operaciones aduaneras publicado por la Contraloría General de la República concluyó que era imposible identificar un impacto estadísticamente significativo del "semáforo rojo" (revisión física de la carga) en la recaudación de impuestos. En 2017, el porcentaje de inspecciones fue del 10% (9% rojo y 1% amarillo) y la tasa de hallazgos fue de solo 3.2%.

En 2017 la Asamblea Legislativa ratificó el Acuerdo de Facilitación de Comercio, y creó el Consejo Nacional de Facilitación del Comercio (CONAFAC) para apoyar su implementación. Asimismo, en junio de 2022 fue aprobada la Ley N° 10.271 Reforma a la Ley General de Aduanas.

La complejidad del contexto, la multiplicidad de proyectos, iniciativas y propuestas de reforma de distintos aspectos de la gestión de ingresos fiscales hacen necesario contar con una visión estratégica integral que defina acciones, prioridades y secuencias desde varias dimensiones: a) el corto, mediano y largo plazo; b) los impuestos internos y aduanas; c) los elementos normativos, de política, gestión de operaciones, ética y transparencia.

La Estrategia de Gestión Fiscal y su hoja de ruta para el área de ingresos respalda y refuerza las acciones que realiza el Gobierno de Costa Rica para hacer más eficiente la adquisición de los recursos necesarios para el desarrollo del país, lo cual se complementa con el Proyecto Hacienda Digital.

En el área de Administración Tributaria se busca la mejora de la eficiencia y orientación al cliente a través de:

1. Simplificar y automatizar los procesos de declaración y pago de los impuestos
2. Mejorar los servicios al contribuyente
3. Promover el cumplimiento voluntario mediante una adecuada facilitación, combinada con una gestión de riesgos que permita dar un tratamiento diferenciado a quienes cumplen o desean cumplir de aquellos que han decidido no hacerlo.

En el área de Administración Aduanera se pretende la mejora de control aduanero y facilitación del comercio a través de:

1. Fortalecer procesos de control y despacho aduanero
2. Mejorar servicios de facilitación del comercio
3. Implementar un modelo basado en gestión de riesgo y control posterior

La estrategia de reforma de la gestión de ingresos tiene tres objetivos sustantivos, cuyo logro contribuirá a la sostenibilidad de las finanzas públicas; y en última instancia a la competitividad de Costa Rica:

Figura 2 -2 Objetivos vinculados al área de Ingresos



En el **Anexo II** se encuentra a detalle cada objetivo con sus líneas de acción estratégica y su posición en la secuencia de implementación.

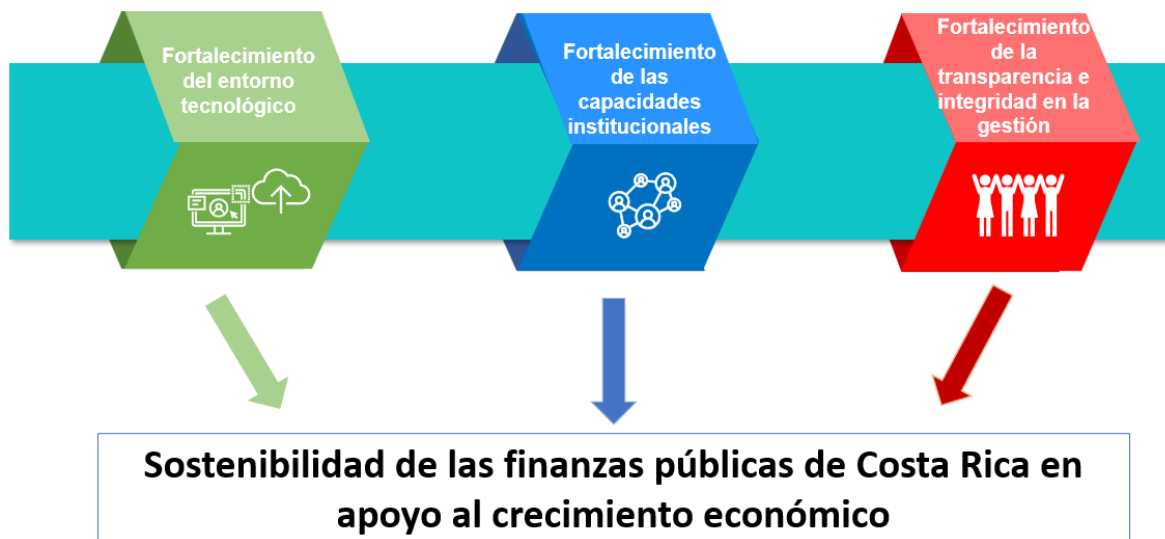
5. Áreas transversales

En lo que se refiere a las áreas transversales se identifican los siguientes objetivos estratégicos:

1. Fortalecimiento del entorno tecnológico
2. Fortalecimiento de las capacidades institucionales
3. Fortalecimiento de la transparencia e integridad en la gestión

Las áreas transversales son requeridas para complementar las mejoras en el resto de las áreas. En el **Anexo III** se encuentra a detalle cada objetivo con sus líneas de acción estratégica y sus actividades estratégicas.

Figura 3 - Objetivos de las áreas transversales



Fortalecimiento del entorno tecnológico

La implementación de las distintas prácticas de gestión financiera pública, administración tributaria y administración aduanera descritas a lo largo de este documento, así como el procesamiento y uso de la información, requerirán de sistemas de información para su procesamiento y análisis. Hoy en día, Costa Rica cuenta con un ecosistema de sistemas de información en estas tres áreas bastante fragmentado y desigual en su nivel de madurez y cobertura funcional e institucional.

A través de esta hoja de ruta se establecerán las acciones necesarias para adoptar la estrategia de modernización digital del MH, con el propósito de facilitar los servicios a los ciudadanos en los sistemas de gestión de las finanzas públicas, administración tributaria y administración aduanera. Se basa en el fortalecimiento de los sistemas, procesos y servicios a través del uso de nuevas tecnologías y adopción de estándares internacionales y buenas prácticas de transformación digital. Esto se realizará a través de un abordaje que contempla una transformación digital integrada, tecnología y sistemas orientados a las necesidades del negocio y enfocados en el ciudadano, plataformas para gestión digital, gestión integrada de la información y seguridad de la información.

En este sentido, las inversiones derivadas de la adquisición y acoplamiento de nuevos sistemas de información representarán un porcentaje muy importante de las inversiones a realizar, pero manteniendo el concepto que los sistemas de información serán un instrumento para lograr los

objetivos de la reforma y no un objetivo por sí mismos. El foco de la reforma debe ser siempre la gestión financiera pública, administración tributaria y administración aduanera, no así las tecnologías de la información. Es por este motivo que la estrategia se acompaña de la consideración de elementos que garanticen la capacidad de respuesta ante eventualidades con el propósito de mantener la operación del Ministerio de Hacienda de manera continua en beneficio de los servicios críticos que se prestan al país por parte de la institución. Dicha capacidad de respuesta estará enfocada en los procesos críticos, correspondiendo a las dependencias responsables de cada proceso su ejecución, siendo un esfuerzo liderado por el área de planificación y coordinación institucional. Esta es una de las razones principales de establecer las tecnologías de la información como una dimensión transversal y no como un objetivo de la reforma. Las actividades relacionadas con tecnologías de la información se encuentran dispersas en cada uno de los objetivos, presentadas como un medio para alcanzarlos.

Fortalecimiento de las capacidades institucionales

La sostenibilidad de los resultados de esta estrategia no depende únicamente de los nuevos procesos y sistemas, sino de la construcción de capacidades a largo plazo dentro del MH. Por esa razón, se busca fortalecer las capacidades institucionales para implementar nuevas formas de gestión organizacionales y de recursos humanos que hagan posible la implementación efectiva de la estrategia, asegurando a la vez que se cumpla en todos los procesos con criterios de transparencia, integridad, evaluación y rendición de cuentas. Esto se logrará a través de una gobernanza que facilite el trabajo en equipo y la integración, la gestión institucional integral, la gestión de recursos humanos alineados a la estrategia de la reforma y la transparencia e integridad en la gestión.

Fortalecimiento de la transparencia e integridad en la gestión

De acuerdo con estudios de organismos internacionales, la falta de transparencia en la gestión de las instituciones públicas es uno de los principales puntos de desconexión entre el ciudadano y el Estado. En línea con lo anterior resulta imprescindible para el MH contar con una ruta clara hacia el fortalecimiento de la transparencia e integridad en la gestión. La efectividad en dicho propósito llevará a la mejora de la confianza y con ello, se lograrán resultados positivos. Si bien el MH ha dado pasos en la dirección correcta, viene a ser una tarea permanente el mejoramiento y enriquecimiento de la Política de Transparencia e Integridad a través del conocimiento y estudio de las mejores prácticas en esta materia, para seguidamente llevarla a la divulgación y aplicación sobre los procesos del MH.

g. Secuenciación de la Reforma

Por su complejidad, y basados en experiencia internacional, se estima que la reforma propuesta, se implemente en un periodo de 4 a 7 años. Por ello, su implementación será escalonada en el tiempo, alineada con las prioridades del Ministerio de Hacienda y el avance del proyecto Hacienda Digital. Para ello se establecieron algunos principios:

- a. Deben existir victorias o ganancias tempranas y continuas
- b. Deben buscarse resultados en cada uno de los objetivos de manera paralela
- c. La temporalidad debe estar acorde a la capacidad de ejecución del gobierno de Costa Rica

La complejidad y alcance de la reforma, así como las precondiciones necesarias para implementarla, hace que una planificación detallada más allá de cuatro años sea poco objetiva, por lo cual, en la secuencialidad presentada solamente se detallan los primeros cuatro años de la reforma. El detalle se encuentra especificado en los **Anexos I, II y III**.

Las fechas incluidas en los anexos son referenciales y podrán cambiar durante la implementación del Proyecto Hacienda Digital, debido a modificaciones en las prioridades o en la ejecución. A tales efectos, las fechas reales se irán actualizando en el cronograma del proyecto.

Anexo I: Hoja de Ruta de la Reforma de la Gestión de las Finanzas Públicas

No.	Objetivo / Línea de Acción / Actividad Estratégica	Productos o resultados esperados	Metas	Fecha estimada ¹	Supuestos	Dependencias responsables
1. Mejorar la asignación estratégica de recursos						
1.1.	<i>Integración de sistemas de planificación y presupuesto</i>					
1.1.1	Definición y aplicación de metodología para articulación de la planificación y el presupuesto orientado a resultados Desarrollo de los lineamientos metodológicos para la articulación de los planes operativos y	Metodología para articulación de la planificación y el presupuesto orientado a resultados para el sector público ²	a) Lineamientos metodológicos para la articulación de la planificación y el presupuesto orientado a resultados y la estrategia para su implementación en el	Consultoría GpR ³ - Productos 3.c, 3.g, 4	Desarrollo exitoso de la consultoría GpR Metodología para articulación de la planificación y el	DGPN STAP

¹ Las fechas establecidas como productos de proyectos específicos están detalladas en el cronograma integrado.

² En el marco institucional para la articulación del proceso presupuestario participan MIDEPLAN, el MH (DGPN y STAP), la CGR y la Asamblea Legislativa (estos dos últimos como instancias de aprobación). La DGPN es el ente rector del Subsistema de Presupuesto (presupuesto del Gobierno de la República), a la STAP le corresponde, entre otras funciones, verificar el cumplimiento de las directrices en materia de presupuestaria de los entes cubiertos por el ámbito de la Autoridad Presupuestaria, mientras que la CGR debe examinar, aprobar o improbar los presupuestos sometidos por los entes fuera del ámbito de la ley de presupuesto nacional, y fiscalizar su ejecución y liquidación.

³ Proceso de contratación CR-MOF-270111-CS-INDV - Consultor en planificación y presupuesto orientado a resultados y capacitación y asesoramiento el ciclo de planificación por resultados y vinculación plan - presupuesto bajo el enfoque de gestión de resultados y la cadena de resultados.

No.	Objetivo / Línea de Acción / Actividad Estratégica	Productos o resultados esperados	Metas	Fecha estimada ¹	Supuestos	Dependencias responsables
	estratégicos de las instituciones públicas con su presupuesto anual y multianual, de conformidad con el mandato de la Ley de Administración Financiera y Presupuestos Públicos al respecto. La articulación debe permitir que el seguimiento a los resultados pueda hacerse simultáneamente con la ejecución presupuestaria. Puede ser un mismo sistema de información o dos sistemas interoperables para que la información se consolide en un solo instrumento para hacer el seguimiento y evaluación de planes, programas y proyectos. Debe permitir la verificación de los resultados de las metas del Plan Nacional de Desarrollo y de Inversión Pública y de la Ley de Presupuesto de la República, la cual actualmente se hace por medio de		Sector Público, que incluya el seguimiento y la evaluación del plan b) Manual Integrado que interrelacione la vinculación plan - presupuesto, con la presupuestación multianual para la implementación del presupuesto por programa orientado a resultados, así como el seguimiento y evaluación con este enfoque, para el Sector Público. c) Funcionarios de las direcciones rectoras capacitados		presupuesto orientado a resultados aprobada COTS Financiero y de Talento Humano implementado satisfactoriamente Personal técnico capacitado Participación activa de la Comisión de Coordinación Técnica Interinstitucional Hacienda-MIDEPLAN⁴ Disposición y coordinación política y técnica entre ambos ministerios rectores (MH – Mideplan) Proceso escalonado cuya implementación se realizará en las entidades seleccionadas y en forma	

⁴ Decreto ejecutivo N°43056-PLAN-H del 25/05/2021.

No.	Objetivo / Línea de Acción / Actividad Estratégica	Productos o resultados esperados	Metas	Fecha estimada ¹	Supuestos	Dependencias responsables
	la “Guía para uniformar la verificación de resultados de metas del Plan Nacional de Desarrollo y de Inversión Pública (PNDIP) y de la Ley de Presupuesto de la República (LPR)”, elaborada por Mideplan y el Ministerio de Hacienda				gradual para el resto de entidades del Sector Público	
1.1.2	Implementación de la presupuestación multianual integrada a la de cada año y a los resultados de los programas El módulo de formulación presupuestaria debe permitir la programación multianual del gasto y su articulación con los resultados de mediano plazo del Plan Nacional de Desarrollo y otros planes en que esté vinculada la institución. Esta programación multianual no requiere ser detallada con la mayor desagregación posible, pero si lo suficiente para mostrar el destino	Presupuesto multianual de las entidades que se encuentran bajo el ámbito de Presupuesto Nacional y de la Autoridad Presupuestaria, integrado al de cada año.	a) Metodología para la implementación de la presupuestación multianual integrada a la de cada año y a los resultados de los programas y la estrategia para su implementación en el Sector Público. b) Manual Integrado que interrelacione la vinculación plan - presupuesto, con la presupuestación multianual para la	Consultoría GpR- Productos 3.d, 3.g, 4	Desarrollo exitoso de la consultoría GpR Metodología para articulación de la planificación y el presupuesto orientado a resultados aprobada COTS Financiero y de Talento Humano implementado satisfactoriamente Personal técnico capacitado Participación activa de la Comisión de Coordinación	DGPN STAP

No.	Objetivo / Línea de Acción / Actividad Estratégica	Productos o resultados esperados	Metas	Fecha estimada ¹	Supuestos	Dependencias responsables
	de los recursos de manera clara para permitir su vinculación con los resultados. En lo posible, debe ser la base o referencia para la programación anual del año siguiente. La articulación con los resultados de mediano plazo puede ser mediante sistemas integrados o bien interoperables de manera que en un solo instrumento se pueda contar con la información relevante sobre la programación multianual del gasto y los resultados que se espera alcanzar en el período		implementación del presupuesto por programa orientado a resultados, así como el seguimiento y evaluación con este enfoque, para el Sector Público. c) Funcionarios de las direcciones rectoras capacitados		Técnica Interinstitucional Hacienda-MIDEPLAN Disposición y coordinación política y técnica entre ambos ministerios rectores (MH – Mideplan) Proceso escalonado cuya implementación se realizará en las entidades seleccionadas y en forma gradual para el resto de entidades del Sector Público, bajo el supuesto de que las entidades citadas (ámbito de la AP) utilicen Hacienda Digital para la atención de las etapas del ciclo presupuestario.	
1.1.3	Revisión de sistemas de registro estadístico para generar indicadores de desempeño de los programas prioritarios	Sistemas de registro estadístico revisados para generar indicadores de	a) Registro estadístico para generar indicadores de desempeño de los	Consultoría GpR- Productos 3.e, 4	Desarrollo exitoso de la consultoría GpR	DGPN STAP

No.	Objetivo / Línea de Acción / Actividad Estratégica	Productos o resultados esperados	Metas	Fecha estimada ¹	Supuestos	Dependencias responsables
	La medición de los resultados de los planes y programas requiere sistemas estadísticos funcionando adecuadamente para generar de manera continua y oportuna la información necesaria sobre la prestación de servicios. Es necesaria la definición y aplicación de una estrategia para el fortalecimiento de los sistemas estadísticos de las entidades públicas, para que los indicadores de productos y resultados que se incluyan en el presupuesto puedan ser continuamente actualizados para hacer viable el seguimiento y la evaluación. Debe ser un proceso gradual iniciando con los programas prioritarios y luego extenderse a otros ámbitos de la gestión pública.	desempeño de los programas prioritarios	programas presupuestarios sistematizado b) Estrategia para su implementación en el Sector Público c) Funcionarios de las direcciones rectoras capacitados		COTS Financiero y de Talento Humano implementado satisfactoriamente Personal técnico capacitado Participación activa de la Comisión de Coordinación Técnica Interinstitucional Hacienda-MIDEPLAN Disposición y coordinación política y técnica entre ambos ministerios rectores (MH – Mideplan) Proceso escalonado cuya implementación se realizará en las entidades seleccionadas y en forma gradual para el resto de entidades del Sector Público	

No.	Objetivo / Línea de Acción / Actividad Estratégica	Productos o resultados esperados	Metas	Fecha estimada ¹	Supuestos	Dependencias responsables
1.2.	Profundización y generalización del presupuesto por programas orientados a resultados					
1.2.1	Definición y aplicación de una metodología para la adopción generalizada del presupuesto por programas orientado a resultados Para asegurar la consistencia de la información en los nuevos sistemas integrados, es necesario aplicar de manera generalizada la técnica del presupuesto por programas que se ha aplicado en algunas de las entidades públicas. La metodología debe definir los criterios estándar que se deben aplicar en cualquier caso a fin de homogeneizar. A partir de la teoría estándar del presupuesto por programas se deben aplicar las adecuaciones necesarias en función de la legislación nacional para no introducir más rigidez al	Metodología para la adopción generalizada del presupuesto por programas orientado a resultados definida y aplicada de forma gradual Hoja de ruta para la implementación de la metodología	a) Metodología para la adopción generalizada del presupuesto por programas orientados a resultados y la estrategia para su implementación en el Sector Público, actualizada b) hoja de ruta para la implementación de la metodología c) Manual Integrado que interrelacione la vinculación plan - presupuesto, con la presupuestación multianual para la implementación del presupuesto por	Consultoría GpR- Productos 3.b, 3.g, 4	Desarrollo exitoso de la consultoría GpR Contar con asistencia técnica que oriente a las direcciones en la definición de metodologías a implementar y apoye en la integración de todas las iniciativas en materia de GpR que el MH está llevando a cabo COTS Financiero y de Talento Humano implementado satisfactoriamente Personal técnico capacitado Participación activa de la Comisión de Coordinación Técnica Interinstitucional Hacienda-MIDEPLAN	DGPN STAP

No.	Objetivo / Línea de Acción / Actividad Estratégica	Productos o resultados esperados	Metas	Fecha estimada ¹	Supuestos	Dependencias responsables
	presupuesto, pero tomando en cuenta que los programas y subprogramas son la base para definir productos y resultados.		programa orientado a resultados, así como el seguimiento y evaluación con este enfoque, para el Sector Público. d) funcionarios de las direcciones rectoras capacitados		Disposición y coordinación política y técnica entre ambos ministerios rectores (MH – Mideplan) Proceso escalonado cuya implementación se realizará en las entidades seleccionadas y en forma gradual para el resto de entidades del Sector Público	
1.2.2	Uniformar los criterios de clasificación funcional de los gastos de las instituciones públicas. La actualización de la clasificación funcional del gasto a la versión 2014 del Manual de Estadísticas de las Finanzas Públicas del Fondo	Clasificación funcional del gasto actualizado y aplicado en las etapas del ciclo presupuestario	a) Clasificación funcional del gasto adaptada a la versión 2014 del FMI y Criterios sobre cambio climático, biodiversidad y gestión de riesgos	07/2022	Desarrollo exitoso de la Asistencia Técnica del Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y la Agencia Francesa de Desarrollo (AFD)	Meta a) Comisión de Clasificadores del Sector Público ⁶

⁶ Comisión Técnica Interinstitucional conformada por representantes de la Contabilidad Nacional, la Dirección General de Presupuesto Nacional, la Secretaría Técnica de la Autoridad Presupuestaria, y la Dirección de Contrataciones Públicas del Ministerio de Hacienda, así como de la Contraloría General de la República.

No.	Objetivo / Línea de Acción / Actividad Estratégica	Productos o resultados esperados	Metas	Fecha estimada ¹	Supuestos	Dependencias responsables
	Monetario Internacional puede ser un complemento adecuado para la estructura del presupuesto por programas. En los casos que sea complicado hacer una más detallada división en programas y subprogramas, la clasificación por finalidad y función puede ser una alternativa para el seguimiento y la evaluación del gasto, con la ventaja de que cumple con estándares internacionales fácilmente comparables. Por su parte, la adaptación y mitigación del cambio climático, así como la gestión de riesgos de desastres naturales requieren abordaje transversal en todo el ciclo de los planes, programas y proyectos financiados con recursos públicos.		definidos e incorporados en la clasificación del gasto⁵ b) Nueva clasificación funcional aplicada en el nuevo sistema de Administración Financiera	Implementación COTS – Fase 1.A y Fase 2.	COTS Financiero y de Talento Humano implementado satisfactoriamente Sistemas informáticos del resto de entidades del Sector Público ajustados que permitan implementar la Clasificación funcional del gasto actualizada Personal capacitado Sistema de Información sobre Planes y Presupuestos (SIPP) de la Contraloría General de la República (CGR) ajustado que permitan implementar la Clasificación funcional del gasto actualizada	Meta b) DGPN STAP

⁵ Ajuste al clasificador funcional del gasto realizado mediante decreto ejecutivo 43.611-H publicado en el Diario oficial La Gaceta N° 124 del 02 de julio de 2022.

No.	Objetivo / Línea de Acción / Actividad Estratégica	Productos o resultados esperados	Metas	Fecha estimada ¹	Supuestos	Dependencias responsables
	La aplicación de la nueva clasificación funcional definida facilitará el análisis y la trazabilidad de las tendencias del gasto público según la finalidad, que permitirá a las autoridades gubernamentales la adecuada canalización de los recursos públicos. Ésta permitirá cuantificar la proporción del gasto público que las instituciones públicas destinan a las áreas de servicios públicos generales, económicos, sociales y a las transacciones no asociadas a funciones, así como compilar la información estadística consolidada referente a la orientación y tendencia del gasto, propiciando la comparabilidad internacional de estadísticas consolidadas.				Disposición y coordinación política y técnica entre MH – CGR	

No.	Objetivo / Línea de Acción / Actividad Estratégica	Productos o resultados esperados	Metas	Fecha estimada ¹	Supuestos	Dependencias responsables
1.2.3	Incorporación de la perspectiva de género en todas las fases del proceso presupuestario La búsqueda de la igualdad de género requiere que los planes, programas y proyectos financiados con recursos públicos contribuyan a reducir las brechas de inequidad entre hombres y mujeres. Para ello es necesario desarrollar una metodología para la identificación del enfoque de género en el presupuesto, para las entidades que se encuentran bajo el ámbito de Presupuesto Nacional y de la Autoridad Presupuestaria, para incorporar la perspectiva de género en los planes, programas y proyectos, entendida no solo como el conjunto de intervenciones específicas focalizadas a favor de las mujeres, sino como las acciones que deben emprenderse para crear las condiciones de cambio que	Metodología para la identificación del enfoque de género en el presupuesto, para las entidades que se encuentran bajo el ámbito de Presupuesto Nacional y de la Autoridad Presupuestaria	a) Metodología para la identificación del enfoque de género en el presupuesto definida b) Programa de capacitación sobre enfoque de género en el presupuesto c) Experiencia piloto con entidades seleccionadas d) Hoja de ruta para su implementación gradual e) Incorporación de la perspectiva de género en todas las fases del proceso presupuestario en el nuevo sistema COTS	01/2022 a 03/2026	Desarrollo exitoso del asesoramiento técnico brindado por personal del Fondo Monetario Internacional (FMI) Se cuenta con el apoyo de INAMU y MIDEPLAN COTS Financiero y de Talento Humano implementado satisfactoriamente Sistemas informáticos del resto de entidades del Sector Público ajustados que permitan implementar enfoque de género en el presupuesto Personal capacitado Sistema de Información sobre Planes y Presupuestos (SIPP) de la Contraloría General de la República	DGPN STAP

No.	Objetivo / Línea de Acción / Actividad Estratégica	Productos o resultados esperados	Metas	Fecha estimada ¹	Supuestos	Dependencias responsables
	permitan avanzar en la construcción de la igualdad de oportunidades para hombres y mujeres.				(CGR) ajustado que permitan implementar enfoque de género en el presupuesto Proceso escalonado cuya implementación se realizará en las entidades seleccionadas y en forma gradual para el resto de entidades del Sector Público Disposición y coordinación política y técnica entre MH – CGR	
1.3.	<i>Aplicación de revisiones periódicas de gasto y evaluaciones para la toma de decisiones con base en evidencia</i>					
1.3.1	Definición y aplicación de metodología para el seguimiento y evaluación con enfoque a resultados Es necesario definir una metodología única para el seguimiento y la evaluación de	Metodología de seguimiento y evaluación con enfoque a resultados para el Sector Público para el Plan y para el	a) Metodología de seguimiento y evaluación con enfoque a resultados para el Sector Público para el Plan y para el Presupuesto diseñada.	Consultoría GpR- Productos 3.f, 3.g, 4	Desarrollo exitoso de la consultoría GpR COTS Financiero y de Talento Humano implementado satisfactoriamente Personal técnico capacitado	DGPN STAP

No.	Objetivo / Línea de Acción / Actividad Estratégica	Productos o resultados esperados	Metas	Fecha estimada ¹	Supuestos	Dependencias responsables
	planes, programas y proyectos, que incluya el ámbito presupuestario. Todas las acciones que se ejecutan se financian con recursos del presupuesto del Estado por lo que no deben ser vistos como dos ámbitos distintos, sino el seguimiento y la evaluación deben realizarse con esa visión integral. La metodología debe abarcar todos los roles y responsabilidades que en materia de evaluación tienen las distintas entidades involucradas, y debe permitir que al ser aplicada genere la información necesaria para cada una de ellas. También se puede pensar en que la labor de evaluación sea encomendada a actores externos, como la academia para contar con una visión independiente al respecto.	Presupuesto diseñada y en aplicación	b) Manual Integrado que interrelacione la vinculación plan - presupuesto, con la presupuestación multianual para la implementación del presupuesto por programa orientado a resultados, así como el seguimiento y evaluación con este enfoque, para el Sector Público. c) funcionarios de las direcciones rectoras capacitados		Participación activa de la Comisión de Coordinación Técnica Interinstitucional Hacienda-MIDEPLAN Disposición y coordinación política y técnica entre ambos ministerios rectores (MH – Mideplan) Proceso escalonado cuya implementación se realizará en las entidades seleccionadas y en forma gradual para el resto de las entidades del Sector Público	

No.	Objetivo / Línea de Acción / Actividad Estratégica	Productos o resultados esperados	Metas	Fecha estimada ¹	Supuestos	Dependencias responsables
1.3.2	Controles automatizados en el sistema de presupuesto para el cumplimiento de la regla fiscal La verificación del cumplimiento de la regla fiscal puede facilitarse por medio de controles automáticos en el sistema, ya sea que se trate de una entidad de la administración central o descentralizada. Se pueden establecer parámetros para que automáticamente se verifique que el gasto no exceda los límites autorizados. Para esto también es fundamental el registro por separado de los distintos momentos del gasto, dado que desde el compromiso es posible prever con certeza el gasto que será ejecutado al final del período.	a) Controles automatizados en el sistema de presupuesto aplicados para el cumplimiento de la regla fiscal b) Control automatizado para el seguimiento y verificación del cumplimiento de la regla fiscal en el gasto corriente y gasto total de las entidades del Resto del Sector Público No Financiero (Instituciones descentralizadas, empresas públicas)	a) Implementación del control de la regla fiscal en el nuevo sistema de administración financiera b) Implementación del control de la regla fiscal con base en el acceso a la información de la Contraloría General de la República	COTS AFyTH, Implementación Fase 2 y posterior seguimiento	a) Desarrollo exitoso del sistema COTS financiero b) Sujeto a requerimientos de apoyo informático y de que la CGR permita acceso a la información, lo que requeriría el desarrollo e implementación de una interfaz entre los sistemas en caso que los requerimientos incluidos en el COTS sean desestimados.	Meta a) DGNP Meta b) STAP
1.3.3	Revelación de pasivos contingentes y su incorporación al análisis de	Pasivos contingentes revelados, cuantificados e		12/2025	a) Se han dotado de las herramientas estadísticas para la evaluación	DCP DGCN

No.	Objetivo / Línea de Acción / Actividad Estratégica	Productos o resultados esperados	Metas	Fecha estimada ¹	Supuestos	Dependencias responsables
	riesgos y escenarios fiscales en la presupuestación de mediano plazo Los pasivos contingentes y riesgos fiscales no deben ser solamente identificados y estimados individualmente como se hace actualmente en el informe de riesgos fiscales 2021, sino también en la medida de lo posible, debe cuantificarse e incorporar su impacto en conjunto en las finanzas públicas, y deben ser considerados en los escenarios fiscales de mediano plazo. Se deben definir metodologías específicas para las distintas categorías de contingencias, tanto las derivadas de contratos o convenios y cuya magnitud se puede estimar antes de su ocurrencia, como las imprevistas, ya sea por desastres naturales o crisis económicas.	incorporados a los escenarios fiscales de mediano plazo.			probabilística de ocurrencia de los riesgos fiscales. b) Se ha dotado del recursos humano suficiente y capacitado para la evaluación, cuantificación y modelaje de los riesgos fiscales y su incorporación en los escenarios de mediano plazo.	

No.	Objetivo / Línea de Acción / Actividad Estratégica	Productos o resultados esperados	Metas	Fecha estimada ¹	Supuestos	Dependencias responsables
2	Aumentar la eficiencia en el gasto y en la prestación de servicios públicos					
2.1.	Fortalecimiento de la gestión, el seguimiento y control del gasto					
2.1.1	Implementación del sistema de gestión integral de recursos humanos de las instituciones del presupuesto nacional hasta la emisión de la propuesta de pago y sus accesorios La nómina de personal de las entidades públicas generada por el sistema integrado de recursos humanos debe estar integrada al sistema de presupuesto para asegurar consistencia de la información, tanto en la formulación como en la ejecución presupuestaria hasta la emisión del pago. El sistema integral de recursos humanos es parte de una estrategia	a) Nómina de personal integrada con el sistema de presupuesto tanto en la formulación como en la ejecución b) Generación de la propuesta de pago integrada y accesorios (tales como deducciones de ley y a terceros) c) Módulos de gestión integral de recursos humanos del	a) Implementación de nómina de personal y de relaciones de puestos del nuevo sistema con impacto en el presupuesto b) Implementación de la propuesta de pago y accesorios integrados en el sistema c) Implementación de módulos de gestión integral de recursos humanos en todas las	a) COTS AFyTH, Implementación Fase 2 b) COTS AFyTH, Implementación Fase 2 c) COTS AFyTH Implementación Fase 3	a) Implementación exitosa y en plazo del sistema COTS de talento humano b) Se mantienen las funcionalidades previstas en el documento de solicitud de ofertas del COTS de talento humano c) Se mantiene el convenio con la DGSC y su participación activa en el proyecto	DGPN TN DGCN

No.	Objetivo / Línea de Acción / Actividad Estratégica	Productos o resultados esperados	Metas	Fecha estimada ¹	Supuestos	Dependencias responsables
	integrada de gestión de recursos humanos que busca el establecimiento de un sólido marco de gestión del desempeño y de la carrera profesional de los servidores públicos, y la aplicación de un proceso estandarizado de selección para la contratación de personal, que de las herramientas necesarias que propendan a la mejora en el gasto público El sistema debe permitir el registro y control de todos los procesos y actividades relacionadas a la administración del personal en ámbitos como la planificación, selección, formación, y evaluación, así como todos los procesos y actividades referentes al manejo presupuestario de los recursos humanos, y el respectivo cálculo de nómina de los funcionarios públicos.	presupuesto nacional implementado.⁷ d) Generación de información contable sobre contingencias y beneficios laborales	instituciones del presupuesto nacional d) Cálculo de beneficios laborales incorporados y su registro contable	d) COTS AFyTH, Implementación Fase 2		

⁷ Las implementaciones de los sistemas de Información están basadas en estimaciones de los procesos de adquisiciones por lo que pueden sufrir desviaciones.

No.	Objetivo / Línea de Acción / Actividad Estratégica	Productos o resultados esperados	Metas	Fecha estimada ¹	Supuestos	Dependencias responsables
2.1.2	Fortalecer el seguimiento, control y monitoreo de la inversión pública financiada con endeudamiento público. Si bien es cierto que las actividades de inversión pública representan un gran reto para aumentar la capacidad del país en el diseño, formulación, evaluación ex ante, identificación de riesgos, ejecución, monitoreo y evaluación de impacto de los proyectos de inversión pública, es claro que el Ministerio de Hacienda mantiene una clara responsabilidad en facilitar los procesos de ejecución de los proyectos que son financiados con endeudamiento público, pero sobre todo en garantizar el adecuado uso, asignación y monitoreo de los recursos públicos asignados por la vía de financiamiento.	Sistema de información único y en línea, de uso de las diferentes unidades ejecutoras y coordinadoras de proyectos para el seguimiento, monitoreo y control proyectos de inversión pública financiados con endeudamiento público	Todas las Unidades Ejecutoras y coordinadoras de proyectos de inversión pública financiados con endeudamiento usando el sistema para reportar el seguimiento y dar control y monitoria a los proyectos y programas de inversión.	COTS AF y TH Fase 3	a) Que como parte del proyecto de Hacienda Digital se genera el sistema que sustituya el control y monitoreo que se realiza con plantillas de Excel, cuyos requerimientos fueron incluidos en las especificaciones funcionales del COTS de administración financiera. b) Integración del nuevo sistema de seguimiento, monitoreo y control de los proyectos financiados con endeudamiento, al COTS de Administración financiera.	DCP

No.	Objetivo / Línea de Acción / Actividad Estratégica	Productos o resultados esperados	Metas	Fecha estimada ¹	Supuestos	Dependencias responsables
	En por esta razón que se vuelve fundamental contar con las herramientas prácticas que permitan a las Unidades Ejecutoras y coordinadoras de proyectos, garantizar una adecuada planificación de los proyectos de inversión financiados con endeudamiento y a su vez permitan al Ministerio de Hacienda tener información de primera mano para el seguimiento, monitoreo y control de los recursos asignados al financiamiento de estos proyectos. Inicialmente el objetivo se concentra en el seguimiento de proyectos financiados con endeudamiento público, sin embargo, la herramienta deberá ser escalable y poderse extender al monitorio de proyectos que son financiados con otras fuentes de recursos del presupuesto ordinario de la República, donaciones u otros.					

No.	Objetivo / Línea de Acción / Actividad Estratégica	Productos o resultados esperados	Metas	Fecha estimada ¹	Supuestos	Dependencias responsables
2.1.3	Modernización de la gestión de las compras públicas La Dirección de Contratación Pública enfrenta nuevos desafíos a partir de la entrada en vigencia de la Ley de contratación pública N° 9986, el pasado 01 de diciembre, 2022. Nuevos lineamientos acordes con la normativa, una estrategia de compra pública para el país definida y la mejora en la información y la transparencia, delinean los hitos que la nueva Dirección debe afrontar. Una vez aplicados los cambios inmediatos derivados de la nueva ley, se contempla una gestión de reconversión en la estrategia de compra pública y la implementación de políticas públicas a nivel de país en esta materia, con base en la elaboración del plan nacional de compra pública que deberá ser elaborado en los dos años	Gestión estratégica y sustentable de compras públicas	a) Reglamentación de la Ley aprobada b) Plan Nacional de Compras Públicas elaborado c) Sistema de indicadores que permitan la elaboración de estudios para la creación de políticas públicas.	a) 12/2022 b) 12/2024 c) 2026	a) Aprobación de la reglamentación en tiempo b y c) Obtención de asistencias técnicas referentes a: 1. metodología y capacitación para la elaboración del Plan Nacional de Compras 2. creación de indicadores para el análisis de las compras públicas por sectores para la confección de políticas públicas 3. capacitación en analítica de datos e indicadores para Compras Públicas	DCoP

No.	Objetivo / Línea de Acción / Actividad Estratégica	Productos o resultados esperados	Metas	Fecha estimada ¹	Supuestos	Dependencias responsables
	siguientes a la entrada en vigencia de la Ley (Transitorio VIII). Las acciones deben ser complementadas con el fortalecimiento de las capacidades institucionales para la gestión de compras, rendición de cuentas y transparencia.					
2.1.4	Mejora de la gestión de activos no financieros El subsistema de inventario de activos fijos permitirá complementar la información necesaria para mejorar la calidad de los registros contables. Este debe ser interoperable con el sistema de presupuesto para que se actualice automáticamente con los registros sobre adquisición de estos activos, y a su vez debe actualizar al sistema de contabilidad con la información correspondiente.	Sistema de activos fijos implementado para el presupuesto nacional e integrado a la Contabilidad	Implementación del módulo de activos fijos del nuevo sistema de Administración Financiera	COTS AFyTH – Implementación Fase 2	Implementación exitosa y en plazo del módulo de gestión de activos en el sistema COTS	DGCN

No.	Objetivo / Línea de Acción / Actividad Estratégica	Productos o resultados esperados	Metas	Fecha estimada ¹	Supuestos	Dependencias responsables
2.2.	Optimización del uso de disponibilidades de recursos					
2.2.1	Implementación del subsistema para la centralización de pagos de programas sociales en la Tesorería Nacional Una de las primeras acciones será centralizar y digitalizar los pagos de todos los programas de asistencia social de transferencias monetarias directas en la Tesorería Nacional según acuerdo con Fondo Monetario Internacional. Se continuará gradualmente con otras transferencias monetarias indirectas de entidades proponentes de pago de recurso social, hasta abarcar todo el sector público no financiero.	Herramientas tecnológicas implementadas para la realización de pagos de las entidades públicas por medios electrónicos	Implementación del nuevo sistema único de pago de recursos sociales	Cronograma de implementación sistema SUPRES Primeros 4 programas en 2023. Resto de programas en 2027.	a) Financiamiento del sistema en Hacienda Digital b) Establecimiento de la Gobernanza del Proyecto c) Adecuación de Normativa vinculante	TN

No.	Objetivo / Línea de Acción / Actividad Estratégica	Productos o resultados esperados	Metas	Fecha estimada ¹	Supuestos	Dependencias responsables
2.2.2	Implementación de administración de efectivo en la Tesorería Nacional e integración de información de ingresos por recaudación Para una mejor administración de las disponibilidades de efectivo, es necesario que el sistema de información para la gestión de ingresos se integre o interopere con el de registro de los ingresos de las distintas fuentes, especialmente recaudación de impuestos y Órganos Desconcentrados La información se debe actualizar en tiempo real para que la Tesorería Nacional pueda hacer programación de pagos con la mayor precisión posible, para no generar presiones de liquidez de corto plazo.	Subsistema de Centro de gestión de ingresos	Implementación del Centro Gestor de ingresos del nuevo sistema de administración financiera	COTS AFyTH – Implementación Fase 2	Supuestos: a) Establecimiento de la Gobernanza de las instituciones al Centro de Gestión de Ingresos b) Interoperabilidad con las unidades primarias de información. c) Adecuación de Normativa aplicable. d) Se logra una efectiva coordinación con la DGT y DGA	TN
2.2.3	Ampliación de la cobertura de la Cuenta Única de Tesorería a todas	Cuenta Única de Tesorería operando en en las entidades del	Implementación del Centro de Gestión de Pagos e Ingresos.	12/2023 - 03/2026	Supuestos: a) Promulgación del Proyecto de Modelo Eficiente de la	TN

No.	Objetivo / Línea de Acción / Actividad Estratégica	Productos o resultados esperados	Metas	Fecha estimada ¹	Supuestos	Dependencias responsables
	las entidades del sector público conforme su marco legal lo permita La Cuenta Única de Tesorería (CUT) es un mecanismo que permite la consolidación de todos los saldos de efectivo del Sector Público en las cuentas de reserva del Ministerio de Hacienda en el Banco Central, bajo la administración de la Tesorería Nacional. Esta consolidación permite que se minimice el volumen de saldos de caja inactivos en el sistema bancario, y realizar el consiguiente ahorro de costos de financiamiento de corto plazo. No se trata de que la Tesorería Nacional disponga de los recursos que son propiedad de otras entidades, sino de hacer una mejor gestión de los flujos de efectivo en cada momento. Por ello, es importante reforzar el proceso de inclusión de nuevas	sector público conforme su marco legalidad se lo permita.			Liquidez en Ley de la República⁸. b) Establecimiento de la Gobernanza de las instituciones	

⁸ El Proyecto de Modelo Eficiente de la Liquidez otorga un plazo de 5 años para su implementación. En el presente documento se considera hasta la finalización del Contrato de Préstamo Hacienda Digital.

No.	Objetivo / Línea de Acción / Actividad Estratégica	Productos o resultados esperados	Metas	Fecha estimada ¹	Supuestos	Dependencias responsables
	entidades a la CUT y al sistema de cuentas del Sector Público.					
2.2.4	Implementación de herramientas de proyección continua de entradas y salidas de efectivo y de gestión de liquidez de corto plazo La previsión de los flujos de caja futuros es parte fundamental para un sistema de gestión de tesorería adecuado. El lapso entre las autorizaciones para ejecutar los gastos y la realización de los pagos implica que la previsión se debe centrar en las entradas y salidas de fondos. Por ello es necesaria la integridad en el registro del sistema de tesorería con el de registro de ingresos y autorización de gastos. Lo ideal es contar con pronósticos de flujos de efectivo diarios para hacer una adecuada gestión de la liquidez de corto plazo y evitar presiones para acudir a financiamiento. Esto	Herramientas de proyección continua de entradas y salidas de efectivo y de gestión de liquidez de corto plazo implementadas y en operación	Implementación del módulo de programación financiera del nuevo sistema de administración financiera.	COTS AFyTH – Implementación Fase 2		TN

No.	Objetivo / Línea de Acción / Actividad Estratégica	Productos o resultados esperados	Metas	Fecha estimada ¹	Supuestos	Dependencias responsables
	se debe complementar con la capacidad de monitorear en tiempo real los saldos reales en las cuentas bancarias bajo el control de la Tesorería Nacional.					
2.3.	Mejora del perfil y de la gestión de la deuda pública					
2.3.1	Establecimiento de la estrategia para la gestión de la deuda pública con base en el marco de trabajo del FMI y el Banco Mundial y su seguimiento Las estrategias de deuda de mediano plazo contienen las medidas que el Gobierno prevé implementar para obtener financiamiento y gestionar su deuda de manera que la cartera refleje sus preferencias en materia de costos y riesgos, y asegure su sostenibilidad. Además, la estrategia busca orientar las decisiones relativas a la gestión de la deuda y la exposición a los riesgos derivados de la composición de la cartera. El marco de trabajo	Estrategia para la gestión de la deuda pública actualizada con base en el marco de trabajo del Fondo Monetario Internacional (FMI) y el Banco Mundial (BM) y seguimiento periódico de cumplimiento.	Estrategia para la gestión de la deuda pública actualizada y seguimiento periódico	Cumplida 2021 Seguimiento permanente de la Estrategia	El sistema previsto para la gestión integrada de la deuda permite la analítica de la información para dar seguimiento a la estrategia de deuda de mediano y largo plazo.	DCP

No.	Objetivo / Línea de Acción / Actividad Estratégica	Productos o resultados esperados	Metas	Fecha estimada ¹	Supuestos	Dependencias responsables
	para la estrategia de deuda de mediano plazo consiste en una metodología que permite a los gobiernos evaluar los posibles costos y riesgos que pueden enfrentar bajo diferentes estrategias de gestión de la deuda. De esta manera las decisiones que se toman resultan del análisis y evaluación de opciones.					
2.3.2	Automatizar e integrar la gestión de la deuda del sector público no financiero Es necesario automatizar e integrar los registros de información de deuda pública interna y externa en un solo sistema que consolide todas las operaciones, a fin de tener de manera oportuna las cifras exactas sobre las obligaciones de pago a cubrir en cada momento, así como el perfil del portafolio de deuda que sirva de base para la definición de	Sistema automatizado e integrado para la gestión de la deuda del sector público no financiero en operación, e integrado al presupuesto, tesorería, contabilidad, BCCR y agentes externos para la gestión de la deuda bajo mejores prácticas a nivel mundial.	Implementación de los distintos módulos de gestión de la deuda con las facilidades de operación e interoperabilidad con otras fuentes de información, insumos y proveedores de servicios.	COTS AFyTH – Implementación Fase 2	a) Disponibilidad de agentes externos para integración del sistema b) Financiamiento del proyecto Hacienda Digital en todo el proceso de interoperabilidad. c) Readecuación normativa para esa gestión integrada	DCP TN

No.	Objetivo / Línea de Acción / Actividad Estratégica	Productos o resultados esperados	Metas	Fecha estimada ¹	Supuestos	Dependencias responsables
	las estrategias de gestión de estos pasivos. El sistema integrado de registro de la deuda interoperará con los módulos presupuestarios, de tesorería, contabilidad, BCCR y agentes externos, permitiendo ejecutar el pago o la colocación, con la autorización presupuestaria previamente confirmada y disponible. La información estadística debe alimentarse automáticamente y de forma integrada con los mecanismos previsto de colocación de deuda tanto interna como externa y ser interoperable con los agentes externos, proveedores de servicios de colocación como la Bolsa Nacional de Valores y el Banco Central, además de ser necesario debe facilitar cualquier necesidad de conectividad con la infraestructura del sistema financiero en materia de liquidación, compensación, custodia o pagos.	Sistema o herramienta que permita facilitar la generación de las estadísticas según distintas clasificaciones y según los requerimientos de los ciudadanos. Será de suma importancia que el sistema provisto facilite el análisis y gestión de la información para la toma de decisiones y el diseño de política pública de tal forma que contenga las herramientas para la analítica de la información y que mantenga las herramientas de compatibilidad con otras herramientas de				

No.	Objetivo / Línea de Acción / Actividad Estratégica	Productos o resultados esperados	Metas	Fecha estimada ¹	Supuestos	Dependencias responsables
		análisis como Excel, Stata, Eviews u otros El cumplimiento de los manuales internacionales de estadísticas públicas y las mejores prácticas en gestión de deuda promovidas por la OCDE y otros organismos internacionales es fundamental en todo el proceso.				
2.3.3	Potenciar el mercado de valores para la deuda pública del Gobierno El Banco Mundial y el FMI han elaborado una guía metodológica para propiciar el desarrollo de mercados nacionales de deuda bonificada. Según esta guía, hay seis bloques de información que se	Una mayor liquidez en el mercado secundario, mayor competencia en el mercado primario lo que generaría una mejor formación de	7. Implementación del proyecto de creadores de mercado 8. Integración con los sistemas de custodia y	a) 2024 b) 2025	5. Implementación de un emisor único soberano 6. Participación del BCCR en el proceso de integración con los sistemas de liquidación y pagos internacionales	DCP TN

No.	Objetivo / Línea de Acción / Actividad Estratégica	Productos o resultados esperados	Metas	Fecha estimada ¹	Supuestos	Dependencias responsables
	pueden utilizar para analizar el desarrollo de los mercados nacionales de bonos en términos de su profundidad, liquidez y diversidad. Estos son: a) el mercado primario de deuda; b) el mercado secundario; c) la base de inversionistas; d) la infraestructura del mercado financiero; e) el marco jurídico y reglamentario y f) el mercado de dinero. El análisis de los seis componentes básicos permite identificar las reformas clave que deben realizarse para el funcionamiento eficiente de los mercados de deuda. Los objetivos de la figura de Creadores de Mercado se orientan a: i. Coadyuvar con la conformación de una demanda de valores estable para la deuda pública interna del Ministerio de Hacienda de Costa Rica, que fortalezca el cumplimiento de la Estrategia de Deuda de Mediano Plazo para Gobierno	precios para la toma de decisiones.	liquidación internacional con los sistemas nacionales (tales como euroclear) 9. La mayor participación de no residentes en la tenencia de deuda interna en un 10%	c) 2026		

No.	Objetivo / Línea de Acción / Actividad Estratégica	Productos o resultados esperados	Metas	Fecha estimada ¹	Supuestos	Dependencias responsables
	Central, las necesidades de financiamiento del Gobierno y el Plan de Emisión de la Deuda Interna Estandarizada del Gobierno Central vigentes. ii. Proporcionar liquidez al mercado secundario de valores de deuda pública, mediante la generación de adecuados canales de distribución, que contribuyan con el desarrollo del mercado de valores. El Proyecto de Creadores de Mercados integra el Plan de Fortalecimiento e Impulso del Mercado de Valores, el cual forma parte del portafolio de proyectos del Plan Estratégico de la Superintendencia General de Valores (SUGEVAL) 2019-2023					
3. Promover la transparencia						
3.1.	<i>Sistematización e integración de la información financiera pública</i>					

No.	Objetivo / Línea de Acción / Actividad Estratégica	Productos o resultados esperados	Metas	Fecha estimada ¹	Supuestos	Dependencias responsables
3.1.1	Adquisición e implementación de un sistema de gestión financiera integrado para el presupuesto nacional y rediseño de procesos de gestión financiera acorde con las mejores prácticas y el nuevo sistema La adquisición e implementación de un nuevo sistema de gestión financiera es indispensable para adoptar estándares internacionales para el registro y control de los ingresos y gastos públicos. Los sistemas existentes resultan no aptos para procesos modernos de gestión financiera. El nuevo sistema debe permitir el registro único de efecto múltiple de todas las transacciones de las instituciones del gobierno de la república (presupuesto nacional).	Sistema de gestión financiera operando para todo el gobierno de la república	a) Mapa de macroprocesos y procesos detallados para el nuevo sistema de administración financiera y talento humano b) Implementación de los módulos CORE del sistema c) Implementación de funcionalidades de apoyo a la gestión financiera pública	a) COTS AFyTH, Entregable 3 del cronograma. b) COTS AFyTH, Implementación Fase 1 y 2 c) COTS AFyTH, Implementación Fase 3	Implementación exitosa del sistema COTS	DGPN DGCN TN DCP DCoP UCP

No.	Objetivo / Línea de Acción / Actividad Estratégica	Productos o resultados esperados	Metas	Fecha estimada ¹	Supuestos	Dependencias responsables
3.1.2	Adopción de la versión 2014 del Manual de Estadísticas de Finanzas Públicas del Fondo Monetario Internacional en el SPNF En Costa Rica la ruta hacia la implementación del Manual de Estadísticas de las Finanzas Públicas 2014 (MEFP2014) ha sido iniciada. Si bien se reconoce en el manual que la implementación del marco de las EFP completamente integrado puede llevar algún tiempo, el Ministerio de Hacienda está realizando esfuerzos para elaborar y presentar la información estadística según los formatos MEFP2014, pero aún se requiere de insumos y de recursos que permitan concretar la implementación de la metodología como tal. Costa Rica está avanzando en el proceso de adopción de las normas internacionales de contabilidad del sector público; condición necesaria para cumplir con los estándares de dicho manual. Además, dado que se	Generación de Estadísticas de las Finanzas Públicas según la metodología establecida en la Versión 2014 del Manual de Estadísticas de Finanzas Públicas del Fondo Monetario Internacional implementado para todo el SPNF	a) Avance en la implementación metodológica será monitoreado por medio de una serie de Asistencias Técnicas impartidas por FMI y CAPTAC-DR; validando, además, la confiabilidad de los datos. b) Establecer la relación entre la Codificación que se utiliza para la generación de estadísticas, con la codificación de las diferentes fuentes de información, a saber, Códigos institucionales,	a) 01/2023 a 12/2025 b) 03/2023 a 06/2023	Que las fuentes de información, a saber: Dirección de Contabilidad Nacional, la Dirección de Crédito Público y la Contraloría General de la República, provean el insumo básico de información necesario para el levantamiento estadístico, según la cobertura institucional, y la periodicidad requerida. Que el FMI brinde la asistencia técnica requerida en este tema. Que se desarrolle el sistema estadístico previsto en el documento de solicitud de ofertas del COTS financiero de acuerdo a los requerimientos de la STAP, de tal manera que la	STAP

No.	Objetivo / Línea de Acción / Actividad Estratégica	Productos o resultados esperados	Metas	Fecha estimada ¹	Supuestos	Dependencias responsables
	tiene como objetivo la implementación de un nuevo sistema de gestión financiera, es el momento oportuno para actualizar el marco estadístico e integrarlo dentro del sistema de Hacienda, siendo necesario establecer la relación de códigos MEFP2014 con las codificaciones contables y presupuestarias; y contar con un sistema estadístico que se nutra de la información del SPNF que produce la Contabilidad Nacional, el Sistema de información de Planes y Presupuestas (SIPP), la dirección de Crédito Público, y las entidades.		contables y presupuestarios. c) Desarrollo de un Sistema de información estadística según los estándares requeridos para la implementación del MEFP2014 y los formularios estadísticos establecidos por dicho organismo implementado en el nuevo sistema de administración financiera y talento humano	c) COTS AFyTH, Implementación Fase 2	información que produce la Contabilidad Nacional, tanto presupuestaria como Contable, este disponible para el trabajo estadístico, según las coberturas y periodicidades requeridas. Asimismo, se pueda enlazar con la información de la deuda que genera la Dirección de Crédito Público. Que se implementen los módulos previstos en el documento de solicitud de ofertas de presupuesto del resto del Sector Público en el sistema COTS financiero, o en su defecto exista una interfase con el “Sistema de información sobre planes y presupuestos (SIPP)” de la Contraloría General de la República, para acceder de forma directa a la información presupuestaria	

No.	Objetivo / Línea de Acción / Actividad Estratégica	Productos o resultados esperados	Metas	Fecha estimada ¹	Supuestos	Dependencias responsables
					de todo el Sector Público costarricense. Que exista la posibilidad de recopilar otra información por medio del portal según requerimientos incluidos en el documento de solicitud de ofertas del COTS financiero.	
3.1.3	Implementación de las Normas Internacionales de Contabilidad del Sector Público en el gobierno central, y resto del sector público no financiero De conformidad con la Ley de Fortalecimiento de las Finanzas Públicas (9635), las NICSP son obligatorias. Todos los entes y los órganos del sector público no financiero deberán adoptar y aplicar las normas internacionales de	Normas Internacionales de Contabilidad del Sector Público en el Gobierno Central y resto del SPNF, aplicadas en el sistema de registro y de acuerdo al Plan de Cuentas Único para el sector Público no financiero.	Implementación de los módulos de contabilidad para el registro con base en el devengo. Implementación del portal de registro para el resto del sector público no financiero en el nuevo sistema de administración financiera, con registros en base a las NICSP	COTS AFyTH, Implementación Fases 2 y 3	Que las unidades primarias de registro ingresen la información tal como es solicitada por la DGCN (las que se proveen por interoperabilidad y las que se proveen a través del portal de servicios previstos en el COTS) Implementación exitosa y en plazo del sistema COTS	DGCN

No.	Objetivo / Línea de Acción / Actividad Estratégica	Productos o resultados esperados	Metas	Fecha estimada ¹	Supuestos	Dependencias responsables
	contabilidad para el sector público en un plazo máximo de tres años. La Contabilidad Nacional vigilará el cumplimiento de esta norma. Esto implica que a partir del año 2023 estas normas de contabilidad deben aplicarse. Al respecto se señala que desde la perspectiva técnico contable, lo más trascendental de este mandato de ley es contar con un plan de cuentas único, para todas las entidades del Sector Gobierno General y políticas contables homogéneas para las transacciones que se realizan en circunstancias similares La Dirección de Contabilidad Nacional ha elaborado los análisis y normativos necesarios para cumplir este mandato. La implementación de los nuevos sistemas de gestión		Implementación del módulo de consolidación de estados financieros para todo el sector público no financiero			

No.	Objetivo / Línea de Acción / Actividad Estratégica	Productos o resultados esperados	Metas	Fecha estimada ¹	Supuestos	Dependencias responsables
	financiera es la ocasión apropiada para darle pleno cumplimiento.					

Anexo II: Hoja de Ruta: Reforma de Gestión de Ingresos

No.	Objetivo / Línea de Acción / Actividad Estratégica	Productos o resultados esperados	Metas	Fecha estimada	Supuestos	Dependencias responsables
1	<i>Elevar el cumplimiento Voluntario</i>					
1.1	Gestión Integral de Riesgos de Cumplimiento					
1.1.1.	Contar con una política de gestión de riesgos para el área de ingresos.	Política de gestión de riesgos para para el área de ingresos.	Política de gestión de riesgos para para el área de ingresos aprobada	09/2023	Se requiere asistencia técnica para definir la política. Se consideran a nivel del área de ingresos los riesgos transversales y su forma de abordarlos	Viceministerio de Ingresos. (VMI)
1.1.2	Aplicar una metodología de gestión de riesgos a los diferentes procesos relacionados con el cumplimiento de las obligaciones tributarias por parte del contribuyente.	Gestión de Riesgos de cumplimiento tributario para las principales obligaciones del contribuyente	1. Revisión de la Definición, valoración y priorización de los riesgos de riesgos de cumplimiento tributario generales y específicos para grandes contribuyentes para 2023	12/2022 (Recurrente Anual)	Para el año 2023 se realizó esta actividad a finales del 2022. Para el 2024 deberá alinearse con la Política de Gestión de riesgos del Área de Ingresos	DGT

No.	Objetivo / Línea de Acción / Actividad Estratégica	Productos o resultados esperados	Metas	Fecha estimada	Supuestos	Dependencias responsables
			2. Planificar la ejecución de las acciones preventivas, estructurales o correctivas definidas para cada riesgo valorado y de conformidad con el nivel de riesgo del obligado tributario. 3. Ejecución y control de actividades preventivas, estructurales, o correctivas definidas para cada riesgo 4. Implementación de la metodología de gestión de riesgos en el COTS Tributario	12/2022 (Recurrente anual) Ejecución según plan durante todo el año. (Recurrente anual) 05/2025	Se realiza planificación anual	DGT DGT UCP, DGT, DTIC
1.1.3.	Aplicar una metodología de gestión de riesgos a los diferentes procesos aduaneros alineada con la política del área de ingresos.	Operación de Aduanas basada en enfoque de gestión de riesgos.	1. Implementar metodología de gestión de riesgos revisada y ajustada según la Política de Gestión de Riesgos	11/2023		DGA

No.	Objetivo / Línea de Acción / Actividad Estratégica	Productos o resultados esperados	Metas	Fecha estimada	Supuestos	Dependencias responsables
			2. Alcanzar un 85 % de asertividad en las verificaciones.	07/2024		DGA
1.1.4	Promover el cumplimiento voluntario mediante la gestión de riesgos de cumplimiento tributario.	Plan de Mejora del Cumplimiento Tributario (PMC).	1. Elaboración y aprobación del Plan de Mejora de Cumplimiento tributario del período 2023. 2. Seguimiento y evaluación de las metas definidas en el PMC.	12/2022 (Recurrente anual) Durante todo el año según temporalidad de la ficha del indicador. (Recurrente anual)	Se realiza planificación anual	DGT DGT- DGIT (Dirección de Gestión Integral Tributaria)
1.1.5	Explotación de la información de comprobantes electrónicos.	1. Implementación de herramientas para la detección de anomalías en comprobantes electrónicos.	1. Mejorar el cumplimiento a partir de la detección de anomalías en comprobantes electrónicos mediante la Utilización de la herramienta Acelerador	Inicia 03/2023 y sigue de forma continua	Se realiza capacitación previa en el uso de la herramienta Contar con el recurso tecnológico	DGT-DIT (Dirección de Inteligencia Tributaria)

No.	Objetivo / Línea de Acción / Actividad Estratégica	Productos o resultados esperados	Metas	Fecha estimada	Supuestos	Dependencias responsables
		2. Mejorar la información de los comprobantes electrónicos de forma que se permita una mayor utilización de dicha información para el control tributario. 3. Utilización de comprobantes para el prellenado de declaraciones	(desarrollado por el CIAT y Microsoft). 2. Optimización de la estructura, validaciones, procedimientos de emisión, y definición de nuevos tipos de comprobantes electrónicos que mejoren los procesos de control tributario (tarea continua). 3. Prellenado de declaraciones de IVA y Renta.	Continua durante todo el año (Recurrente anual) 08/2025	Se implementa la funcionalidad de prellenado en el COTS en la fecha prevista	DGT DGT
1.2	Recuperación de adeudos estatales. Cobranza Efectiva					
1.2.1	Mejorar el proceso actual de gestión de cobro judicial, reformulando la asignación	Priorización de los casos enfocados en la recuperación de los adeudos. Se espera una	1. Plan Piloto con 7 fiscales y alrededor de 200 expedientes, en colaboración con	Inicia 02/2023 llega a 04/2024	Se capacita a los fiscales del plan piloto para una gestión más	DGH

No.	Objetivo / Línea de Acción / Actividad Estratégica	Productos o resultados esperados	Metas	Fecha estimada	Supuestos	Dependencias responsables
	de los expedientes a los fiscales	mayor recuperación de ingresos tributarios	el Tesoro de los Estados Unidos 2. Evaluación del Plan piloto.	05/2024	efectiva de la deuda	DGH
1.2.2	Informes técnicos contables sobre los resultados de la gestión del Departamento de Cobro Judicial en relación con la recuperación de la cartera.	Informes técnicos contables sobre los resultados de la gestión del Departamento de Cobro Judicial	1. Procedimiento sobre los lineamientos para la preparación de informes técnico contables relacionados a la recuperación de la cartera 2. Elaboración de Informe técnico contable sobre el estado de la recuperación de la cartera.	04/2023 06/2023 Recurrente semestral	incluye la forma de presentación de los resultados globales e individuales por Dependencia y entidad gubernamental	DGH DGH
1.2.3	Generar un diseño del proceso de Cobro Judicial que garantice el control de toda la información.	Documento de diseño (y sus respectivos diagramas), sobre el proceso de cobro judicial, que incluya la definición de controles.	Procedimiento completo (y sus diagramas) para procesar un expediente que ingresa a la División de Adeudos Estatales	06/2023		DGH
1.2.4	Promover la implementación de cobro judicial por parte de	Normas y procedimientos	1. Establecer las funciones que	06/2023		DGA

No.	Objetivo / Línea de Acción / Actividad Estratégica	Productos o resultados esperados	Metas	Fecha estimada	Supuestos	Dependencias responsables
	la administración de Aduanas.	reglamentados para la facultad de cobro judicial en aduanas.	desarrollan la facultad de cobro judicial para aduanas. 2. Definición de los procedimientos para ejecutar la cobranza aduanera.	08/2023		DGA
1.3	Otorgamiento y control de incentivos fiscales. Gestión de Exenciones					
1.3.1	Reglamentación de la nueva ley 10286, donde se incluye el nuevo régimen sancionador	Decreto ejecutivo con los procesos de gestión y fiscalización de exenciones.	Implementar el nuevo régimen sancionador y el nuevo proceso de revocación de las exenciones	06/2023	Implica Modificaciones a Exonet	DGH
1.3.2	Mejorar el proceso actual de gestión de exenciones con automatización de más actividades	Proceso actual de gestión de exenciones más expedito que arroje tiempos promedios de autorización y disminuya la cantidad de devoluciones, con validación previa de atributos en las solicitudes.	Establecer indicadores y metas de gestión de exenciones en forma automática en cuanto a tiempos promedios por régimen y porcentaje de devoluciones en función del total de solicitudes	Inicia 03/2023 se extiende a 06/2024	Indicadores establecidos Implica modificaciones a Exonet	DGH
1.3.3	Establecer políticas y manuales tanto para	Política y manual de programación y	Implementar procesos y sistemas integrados de	03/2024	Reglamento aprobado	DGH

No.	Objetivo / Línea de Acción / Actividad Estratégica	Productos o resultados esperados	Metas	Fecha estimada	Supuestos	Dependencias responsables
	programación de casos como para verificación de uso y destino de exoneraciones en un solo instrumento aplicando gestión de riesgo	fiscalización acorde al nuevo reglamento de la ley 10286	programación y fiscalización de incentivos aplicando gestión de riesgo.			
1.3.4	Mejorar el proceso actual de fiscalización de incentivos, basando el tratamiento de los expedientes en la gestión de riesgo.	Proceso de fiscalización más efectivo	Establecer indicadores y metas de efectividad de programación y fiscalización	12/2023	Recurrente anual	DGH
1.4	Gestionar las operaciones tributarias y aduaneras con base en procesos					
1.4.1	Gestionar las operaciones tributarias con base en procesos.	Procesos tributarios revisados y redefinidos.	Disponer del modelado de los nuevos procesos tributación revisados y redefinidos.	01/2024	La definición y el diseño conceptual previstos para el COTS tributario se entregan en la fecha prevista	DGT, DGH, PCF, TFA
1.4.2	Gestionar las operaciones aduaneras con base en procesos.	Procesos aduaneros revisados y redefinidos.	Disponer del modelado de los nuevos procesos de aduanas revisados y redefinidos.	01/2024	La definición y el diseño conceptual previstos para el COTS aduanero se	DGA, PCF, TAN, DGH

No.	Objetivo / Línea de Acción / Actividad Estratégica	Productos o resultados esperados	Metas	Fecha estimada	Supuestos	Dependencias responsables
					entregan en la fecha prevista	
1.4.3	Implementar el Expediente Electrónico para el Área de tributación.	Expediente electrónico se incorpora a los diferentes procesos del Área de tributación.	Expediente electrónico implementado en el área de tributación	Inicia 07/2024 y continúa en etapas siguientes	La primera implementación se finaliza en la fecha indicada. Continúa hasta el final del proyecto con el resto de los procesos. Depende del cronograma de implementación del COTS tributario.	UCP, DTIC, DGT, DGH, PCF, TFA
1.4.4	Implementar el Expediente Electrónico para el Área de Aduanas.	Expediente electrónico se incorpora a los diferentes procesos del Área de Aduanas.	Expediente electrónico implementado en el área aduanera.	Inicia 07/2024 Adaptación continua hasta fin del proyecto	La primera implementación se finaliza en la fecha indicada. Continúa hasta el final del proyecto con el resto de los procesos. Depende del	UCP, DTIC, DGA, PCF, TAN, DGH

No.	Objetivo / Línea de Acción / Actividad Estratégica	Productos o resultados esperados	Metas	Fecha estimada	Supuestos	Dependencias responsables
					cronograma de implementación del COTS aduanero.	
1.5	Registros y sistemas transversales de información compartida actualizados respondiendo a necesidades del negocio					
1.5.1	Actualizar la información del registro tributario para los contribuyentes de interés a nivel Hacendario.	Registro Tributario actualizado tomando en cuenta personas físicas y jurídicas de interés para el Ministerio de Hacienda.	1. Campaña para la actualización de la información de los contribuyentes que representen el 80% de la recaudación que no hayan actualizado datos en los últimos seis meses previos a enero 2023. 2. Verificación de la calidad de los datos y medidas preventivas y correctivas para el registro único tributario. 3. Actualización masiva de información de los Obligados Tributarios	09/2023 11/2023 04/2024	Se culminó campaña de actualización Depende del cronograma de implementación	DGT;DTIC. DGT;DTIC. DGT

No.	Objetivo / Línea de Acción / Actividad Estratégica	Productos o resultados esperados	Metas	Fecha estimada	Supuestos	Dependencias responsables
			en el RUT a su primer ingreso al nuevo Sistema.		del COTS Tributario	
2	Mejorar el servicio al contribuyente					
2.1	Estrategia de mejora de la Cultura Tributaria					
2.1.1	Contar con una Estrategia de mejora de la cultura tributaria que apoye el cumplimiento voluntario	Documento de Estrategia de mejora de la cultura tributaria.	Elaboración y aprobación de la estrategia de mejora de la cultura tributaria	12/2023	Se requiere asistencia técnica.	DGT
2.2	Información, innovación y atención para facilitar el cumplimiento					
2.2.1	Acceso a servicios digitales, interactivos e inteligentes para el área de Tributación.	Portal del área de Tributación actualizado. Debe permitir acceder a toda la información y servicios del Área de Tributación.	Implementación del portal tributario	04/2024	Se implementa Portal Tributario en fecha prevista	UCP, DITIC, DGT, DGH
2.2.2	Acceso a servicios digitales, interactivos e inteligentes para el área de Aduanas.	Portal del área de Aduanas actualizado. Debe permitir acceder a toda la información y servicios del Área de Aduanas.	Implementación del portal aduanero.	07/2024	Se implementa Portal Aduanero en fecha prevista	UCP, DITIC, DGA, DGH
2.2.3	Aplicación generalizada del uso de notificación electrónica en los nuevos sistemas.	La notificación electrónica es aplicada en los nuevos sistemas.	Implementar el uso de la notificación electrónica.	Inicia 04/2024	Se implementa funcionalidad de notificación	UCP, DTIC, DGT, DGA, DGH

No.	Objetivo / Línea de Acción / Actividad Estratégica	Productos o resultados esperados	Metas	Fecha estimada	Supuestos	Dependencias responsables
				Y continúa en fases posteriores	electrónica en la fecha prevista	
2.3	Derechos de los contribuyentes					
2.3.1	Poner a disposición de los ciudadanos la información sobre las normas, regulaciones, criterios, recursos administrativos - judiciales y resoluciones del Ministerio de Hacienda u otros de similar naturaleza relevantes al cumplimiento y respeto a los derechos de los mismos.	Solución automatizada para el Digesto Hacendario que permita ofrecer Información oportuna al Ciudadano y cumplir con la obligación institucional de divulgación de la jurisprudencia administrativa.	Implementación y despliegue del Digesto Hacendario.	07/2024	Se implementa digesto Hacendario en la fecha prevista	UCP, DGT, DGA, DGH
3	Facilitar el comercio exterior					
3.1	Legislación y normativa aduanera alineada con los estándares internacionales.					
3.1.1	Adaptar la legislación y la normativa aduanera a los estándares internacionales.	Legislación y normativa acorde con las mejores prácticas internacionales	1. Crear un grupo de trabajo conformado por la Dirección Normativa y Dirección de Gestión Técnica de la DGA, para desarrollar los cambios necesarios a	12/2022		DGA

No.	Objetivo / Línea de Acción / Actividad Estratégica	Productos o resultados esperados	Metas	Fecha estimada	Supuestos	Dependencias responsables
			la normativa y procedimientos aduaneros. 2. Selección de estándares internacionales con las mejores prácticas aduaneras adaptadas a la realidad costarricense 3. Ajuste de los procedimientos aduaneros a las mejores prácticas seleccionadas.	12/2022 12/2023	Capacitar a usuarios internos y externos en los nuevos procedimientos Se desarrollan requerimientos que impactan el sistema actual TICA.	DGA DGA
3.2	Operaciones aduaneras eficientes y ágiles, orientadas al cumplimiento (Trazabilidad de la Carga)					
3.2.1	Contar con una herramienta que permita visualizar la trazabilidad de la carga	Herramienta que permita visualizar todas	Implementar la herramienta para visualizar la trazabilidad de la carga.	07/2024	Depende de la implementación	UCP, DGA, DTIC

No.	Objetivo / Línea de Acción / Actividad Estratégica	Productos o resultados esperados	Metas	Fecha estimada	Supuestos	Dependencias responsables
		las etapas del despacho de la carga de inicio a fin			del COTS aduanero	
3.2.2	Utilizar tecnología no intrusiva y sistemas de control periférico para la inspección de mercancías.	4. Identificación y selección de tecnologías idóneas, para la inspección no intrusiva. 5. Implementación de dispositivos para el control periférico y su software asociado (RFID, OCR, CCTV)	1. Utilizar tecnología de revisión no intrusiva, mediante una implementación gradual, iniciando en aduanas con mayor impacto en control y recaudación. 2. Utilizar tecnología para el control de la carga con dispositivos de control periférico.	Inicio 02/23 en Limón) 06/2024	Iniciar con aduana de Limón con escáner ya instalado. Actualmente se utiliza para exportación. Deben cambiarse procedimientos para que se puedan utilizar en importaciones. Se adquieren las tecnologías seleccionadas para los sistemas periféricos Se diseña procedimiento para su uso. Depende de situación con Sistema SISCOG.	DGA DGA, DTIC

No.	Objetivo / Línea de Acción / Actividad Estratégica	Productos o resultados esperados	Metas	Fecha estimada	Supuestos	Dependencias responsables
					Deberá retomarse en implementación del COTS	
3.3	Control aduanero					
3.3.1	Incentivar la presentación de la declaración anticipada en todas las modalidades	Implementar los cambios operativos necesarios para la presentación de la declaración anticipada.	Cambios operativos para la acreditación o devolución de tributos aduaneros para aquellos casos en que se presenten declaraciones anticipadas y las mercancías no arriben en el tiempo establecido.	06/2023	Se realizan los ajustes necesarios en los sistemas actuales	DGA, DTIC

Anexo III: Hoja de Ruta: Áreas Transversales

No.	Objetivo / Línea de Acción / Actividad Estratégica	Productos o resultados esperados	Metas o hitos	Fecha estimada	Supuestos	Dependencias responsables
1.	Fortalecimiento del entorno tecnológico					
1.1	Gestión del nuevo entorno tecnológico					
1.1.1	Implementar un modelo Gobernanza de Arquitectura Empresarial para la toma de decisiones sobre Tecnologías de la Información: implementación de Arquitectura Empresarial, diseño avanzado.	Modelo de Gobernanza de la Arquitectura Empresarial en el MdH para la toma de decisiones sobre Tecnologías de la Información. Comprende comités requeridos, con funciones y roles, mecanismos de coordinación y toma de decisiones para gestionar las Tecnologías de la Información y Telecomunicaciones en el Ministerio de Hacienda.	Implementación del proceso de Arquitectura Empresarial en el MdH.	06/2024	Aprobación por parte del Consejo Directivo del PHD a la modificación del Plan de Adquisiciones compra CR-MOF-270333-GO-RFB de acuerdo con resultados de estudio de mercado servicios de consultoría Arquitectura Empresarial	CAISI-CAE

No.	Objetivo / Línea de Acción / Actividad Estratégica	Productos o resultados esperados	Metas o hitos	Fecha estimada	Supuestos	Dependencias responsables
1.1.2	Fortalecer las capacidades de servicios de IT	a. Servicios y herramientas clave para la implementación de Hacienda Digital disponibles para parametrización de COTS de Hacienda Digital. b. Servicios disponibles para usuarios de los COTS parametrizados.	Servicios y herramientas para parametrización de COTS a. Nube del MdH (almacenamiento, procesamiento. b. Plataforma de interoperabilidad para integraciones internas y externas.	06/2024		DTIC
1.1.3	Fortalecer las capacidades de Ciberseguridad del MdH	a. Implementación de la arquitectura de ciberseguridad del MdH	a. Implementar solución de seguridad SSE. b. Implementar solución de seguridad perimetral en Nube.	06/2024	Capacitación al personal del MdH relacionada con ciberseguridad.	DTIC
		a. Implementación del Sistema de Gestión de Seguridad de la Información (SGSI).	a. Determinar las necesidades (Planear 2022-2023) b. Verificar el desempeño, identificar brechas (Verificar 2023)	03/2023 08/2023	a. La planificación estará alineada a la planificación operativa del Ministerio, para	Departamento de Control y Aseguramiento TIC

No.	Objetivo / Línea de Acción / Actividad Estratégica	Productos o resultados esperados	Metas o hitos	Fecha estimada	Supuestos	Dependencias responsables
			c. Mejora continua (Actuar 2024) d. Implementación de la seguridad (Hacer 2023)	11/2023 12/2023	implementar en el siguiente periodo las brechas identificadas en el periodo anterior como parte de la mejora continua. b. Los funcionarios de la Unidad de Seguridad TIC, están apoyando a las diferentes direcciones en la implementación y mejora continua de los SGSI.	

No.	Objetivo / Línea de Acción / Actividad Estratégica	Productos o resultados esperados	Metas o hitos	Fecha estimada	Supuestos	Dependencias responsables
					c. Se cuenta con un plan de trabajo para cada una de las Direcciones del MdH. d. Se cuenta con al menos un enlace designado por cada una de las Direcciones del MdH, para que coordinen a lo interno la implementación del SGSI, de la Dirección que representan.	

No.	Objetivo / Línea de Acción / Actividad Estratégica	Productos o resultados esperados	Metas o hitos	Fecha estimada	Supuestos	Dependencias responsables
1.2	Tecnología y sistemas orientados a las necesidades del ciudadano y negocio					
1.2.1	Implementar plataforma de interoperabilidad y servicios de intercambio de información.	Plataforma de Interoperabilidad implementada y operando.	Intercambios de información definidos.	Inicia 12/2022 Recurren_te hasta final del proyecto	Se concretan los acuerdos de intercambio de información entre el MdH y las entidades suministradoras de información	• VM Ingresos • VM Egresos
			Intercambios de información implementados.	Inicia con los COTS Recurren_te hasta final del proyecto		DTIC
1.2.2.	Implementación de un nuevo modelo de orientación al servicio habilitado por las herramientas de atención ciudadana	Implementar el nuevo modelo de gobernanza de atención y prestación de servicios al ciudadano por parte del MdH	Conformación de la Unidad de Atención Integral al Ciudadano (UAIC) responsable de la orientación al servicio del MdH, habilitado por la infraestructura	Primer trimestre 2024.	1. Diseño del nuevo Modelo de gobernanza para la Atención al Ciudadano que incluya:	• VM Ingresos • VM Egresos (Apoyo de Contraloría de Servicios, DIPI)

No.	Objetivo / Línea de Acción / Actividad Estratégica	Productos o resultados esperados	Metas o hitos	Fecha estimada	Supuestos	Dependencias responsables
			tecnológica. Debe contar con procesos para: a. Orquestrar las áreas funcionales y operativas para asegurar la implementación del modelo de atención ciudadana diseñado. b. Supervisar la calidad del proceso de desarrollo de las herramientas digitales para atención ciudadana (bots, base de conocimiento) c. Definir y gestionar la estrategia para medir el desempeño del		a. Modelo de operación del Centro de Contacto Hacendario. b. Modelo de medición de cumplimiento o de la atención al ciudadano. c. Modelo de operación de la Investigación de Usuario. 2. Capacitación al personal del MdH relacionada con Diseño de Servicios.	

No.	Objetivo / Línea de Acción / Actividad Estratégica	Productos o resultados esperados	Metas o hitos	Fecha estimada	Supuestos	Dependencias responsables
			proceso de atención ciudadana. d. Diseñar nuevos y mejores servicios digitales al ciudadano, basado en técnicas de investigación del usuario.			
			Herramientas de atención ciudadana implementadas (portal hacendario, firma digital, Omnicanalidad Bots, Centro de Contacto, Datos Abiertos).	09/2024	Modelo transversal de gobernanza del MdH para la Atención Ciudadana definido	DTIC
1.2.3	Poner a disposición del ciudadano el estado de sus trámites mediante las consultas web.	Opción de consulta del estado de trámites del ciudadano.	Habilitación de consulta de estado de trámites del ciudadano a través de herramientas de atención ciudadana implementadas (Portal Hacendario, Bots, Centro de Contacto,	09/2024		Contraloría de Servicios

No.	Objetivo / Línea de Acción / Actividad Estratégica	Productos o resultados esperados	Metas o hitos	Fecha estimada	Supuestos	Dependencias responsables
			Interoperabilidad con los COTS).			
1.2.4	Modelos de analítica de datos hacendarios implementados	Analítica de datos habilitada	Plataforma servicios y herramientas de analítica de datos implementada.	12/2024	Inclusión de adquisición de herramientas de Analítica de Datos en Plan de Adquisiciones de PHD y asignación de contenido presupuestario	DTIC
			Modelos de analítica de datos desarrollados.	Recurrente hasta final del proyecto	a. Ejecución de la capacitación en Analítica de Datos para el MdH. b. Conformación de la Unidad de Analítica e Inteligencia de Datos (UAID) del	UAID

No.	Objetivo / Línea de Acción / Actividad Estratégica	Productos o resultados esperados	Metas o hitos	Fecha estimada	Supuestos	Dependencias responsables
					MdH (COTS + Consultora Integradora). c. Definición del modelo de Gobernanza de Datos.	
1.3	Gestión integrada de la información					
1.3.1	Diseñar e implementar el modelo de Gobernanza de los Datos internos y externos	Modelo Incluye funciones, responsabilidades, mecanismos de coordinación, procesos, normas e indicadores para el uso efectivo y seguro de la información interna y externa.	Modelo de Gobernanza de los Datos adoptado y funcionando.	12/2024	Asesoría técnica en Gobernanza de Datos.	CAISI
1.3.2	Diseñar y establecer un sistema de continuidad del negocio del Área de Ingresos y Egresos del MH	Plan de Gestión de Continuidad de Negocio (SGCN) para prevenir y mitigar situaciones de vulnerabilidad del servicio tributario, aduanero y	Plan de Continuidad de Negocio del MdH actualizado y aprobado.	12/2023		DIPI

No.	Objetivo / Línea de Acción / Actividad Estratégica	Productos o resultados esperados	Metas o hitos	Fecha estimada	Supuestos	Dependencias responsables
		administrativo – financiero.				
			Capacitación en procesos críticos del MdH con respecto al Plan de Continuidad de Negocio elaborado Diseño y aplicación de pruebas documentales en procesos críticos del MdH	12/2024		DIPI
			Seguimiento al Plan de Continuidad de Negocio del MdH	Anual		DIPI
			Planes de Contingencia de Infraestructura Tecnológica	09/2024		DTIC
2	Fortalecimiento de la gestión por competencia del MH					
2.1	Hacer de las destrezas digitales una competencia transversal en el MH					

No.	Objetivo / Línea de Acción / Actividad Estratégica	Productos o resultados esperados	Metas o hitos	Fecha estimada	Supuestos	Dependencias responsables
2.1.1	De cara al proyecto Hacienda Digital y con el propósito de permear a todos los grupos ocupacionales y por ende en todos los cargos, se identifica la necesidad de contar con comportamientos y evidencias digitales; por lo cual se requiere la creación de una competencia transversal para el MH, que se denomine “Destreza digital”, entendiendo	a. Incorporar como competencia transversal del MH la “destreza digital”	1. Propuesta con la aprobación interna e informe de solicitud presentado al DGSC.	07/2022		OM-DAF-DGPH, UCP
			2. Aprobación del DGSC de la incorporación de la Destreza Digital como competencia transversal del MH.	01/2023		OM-DAF-DGPH, UCP

No.	Objetivo / Línea de Acción / Actividad Estratégica	Productos o resultados esperados	Metas o hitos	Fecha estimada	Supuestos	Dependencias responsables
	como tal la capacidad de utilizar, identificar, actualizarse, y aprovechar de forma integral las oportunidades que brinda la digitalización en el desarrollo de sus actividades.		3. Publicación en el diario oficial La Gaceta de la creación de la competencia transversal para uso exclusivo del Ministerio de Hacienda, denominada “Destreza Digital”.	01/2023		OM-DAF-DGPH, UCP
		1. La Destreza Digital como competencia transversal incluida entre los elementos de decisión en cada uno de los subsistemas de RRHH del MH	a. La competencia Destreza Digital esta incorporada en el Manual Institucional de Cargos del MH.	Se inicia 3/2023 y finaliza 03/2026	Se actualiza el Manual Institucional de Cargos del MH	OM-DAF-DGPH

No.	Objetivo / Línea de Acción / Actividad Estratégica	Productos o resultados esperados	Metas o hitos	Fecha estimada	Supuestos	Dependencias responsables
			b. Valoración de evidencias incorporada al proceso de reclutamiento y selección, (hito progresivo)	Inicia 07/2024 hasta al fin del proyecto	Se inician los procesos de reclutamiento y selección tomando en cuenta la Destrezas Digital, para las Direcciones corporativas del MH. (OM_DAF y DTIC)	OM-DAF-DGPH
			c. La capacitación y entrenamiento enfocado a desarrollar la competencia Destreza Digital está incorporada en el plan de entrenamiento del MH (hito progresivo)	03/2023 Hasta el final de proyecto	Ya se está realizando	OM-DAF-DGPH

No.	Objetivo / Línea de Acción / Actividad Estratégica	Productos o resultados esperados	Metas o hitos	Fecha estimada	Supuestos	Dependencias responsables
		2. La comunidad Hacendaria conoce y comprende en que consiste la competencia transversal de Destreza Digital.	a. Campaña Interna de sensibilización aprobada	07/2023	Aprobación por parte de la Dirección OM-DAF y del área de Comunicación Institucional	OM-DAF-DGPH, UCI, UCP
			b. La población hacendaria conoce que significa Destreza Digital como una competencia transversal del MH y esta sensibilizado en su importancia para el nuevo modelo de gestión hacendaria (Hito progresivo)	Desde 07/2023 hasta el fin del proyecto	Ejecución de la campaña en tiempo y forma	OM-DAF-DGPH, UCP, UCI

No.	Objetivo / Línea de Acción / Actividad Estratégica	Productos o resultados esperados	Metas o hitos	Fecha estimada	Supuestos	Dependencias responsables
2.2 Desarrollo de capacidades internas alineadas a los requerimientos de Hacienda Digital						
2.2.1	Uno de los elementos esenciales para lograr la implementación del Nuevo Modelo de Gestión Hacendaria es el componente humano. Por esta razón, la importancia de avanzar en el desarrollo de capacidades críticas que generen un marco de referencia que permita al MH lograr los objetivos propuestos dentro del marco del proyecto Hacienda Digital para el Bicentenario.	1. Contratación de consultoría para el diseño, planificación y ejecución del Programa de Capacitación y Entrenamiento Proyecto Hacienda Digital.	a. Ajuste de los TDR: "Consultoría para el diseño, planificación y ejecución del Programa de Capacitación y Entrenamiento Proyecto Hacienda Digital".	Inicia 08-2022 finaliza 3/2023	Aprobación por las direcciones de Planificación y de Tecnología de la Información el ajuste de contenido de los cursos propuestos según su requerimiento.	OM-DAF-DGPH, UCP
			b. Edición Final de los TDR revisado y ajustados por expertos contratados y avalados por los funcionarios que corresponda.	Inicia 03-2023 finaliza 4/2023	Contar con la aprobación del Consejo Directivo del Proyecto.	UCP
			c. Solicitud de no objeción del Banco Mundial obtenida.	4/2023	Contar con la no objeción del BM en el tiempo.	UCP, BM

No.	Objetivo / Línea de Acción / Actividad Estratégica	Productos o resultados esperados	Metas o hitos	Fecha estimada	Supuestos	Dependencias responsables
			d. Proceso de Expresión de Interés concluido.	5/2023	Contar con la no objeción del BM en el tiempo.	UCP
			e. Evacuación de consultas por parte de los oferentes.	6/2023	Que existan consultas por parte de los oferentes.	UCP
			f. Proceso de adjudicación y contratación en tiempo y calidad.	9/2023	Fase de consultas e impugnación sin incidencias.	UCP
		2. Inicio de consultoría (fase de diseño planificación y calendarización del programa).	Empresa consultora en conjunto con las áreas institucionales involucradas, han concluido la fase de planificación y calendarización del programa de	Inicia 10/2023 y finaliza el 12/2023	Que la empresa ya haya sido contratada. Lograr acuerdos en la fase de planificación con	OM-DAF-DGPH, UCP

No.	Objetivo / Línea de Acción / Actividad Estratégica	Productos o resultados esperados	Metas o hitos	Fecha estimada	Supuestos	Dependencias responsables
			capacitación y entrenamiento.		las direcciones involucradas. Contar con la disponibilidad del Learning Management System (LMS) del MH, durante la ejecución de la consultoría.	
		3. Proceso información y convocatoria a las Direcciones para el programa de Capacitación y Entrenamiento.	Todos los participantes saben a cuáles cursos de aprovechamiento están siendo convocados y se cuenta con su aceptación y compromiso.	Inicia 10/2023 finaliza 4to trimestre 2025	Que la empresa ya haya sido contratada y esté operando.	OM-DAF-DGPH, UCP
		4. Programación de los cursos de aprovechamiento.	Se cuenta con el calendario definitivo de cursos por parte de la empresa contratada.	Inicia 10/2023 finaliza 4to trimestre 2025	Que la empresa ya haya sido contratada, esté operando y, se cuenta con la	OM-DAF-DGPH, UCP

No.	Objetivo / Línea de Acción / Actividad Estratégica	Productos o resultados esperados	Metas o hitos	Fecha estimada	Supuestos	Dependencias responsables
					asignación de participantes. Se concreta los acuerdos con las áreas institucionales involucradas.	
		5. Convocatoria de los participantes seleccionados para cada uno de los cursos de aprovechamiento.	Se cuenta con la inscripción de los participantes según los grupos inicialmente conformados. (hito progresivo)	Inicia 10/2023 finaliza 4to trimestre 2025	Que la empresa ya haya sido contratada, este operando, y se cuenta con la asignación de participantes. Contar con los distintos grupos de participantes por curso y se mantienen a lo largo de todo el proyecto.	OM-DAF-DGPH, UCP

No.	Objetivo / Línea de Acción / Actividad Estratégica	Productos o resultados esperados	Metas o hitos	Fecha estimada	Supuestos	Dependencias responsables
					Contar con la disponibilidad del Learning Management System (LMS) del MH, durante la ejecución de la consultoría.	
2.2.2	Fortalecer las capacidades para liderazgo en transformación digital.	Funcionarios y líderes del MH capacitados en liderazgo en transformación digital.	Funcionarios y líderes claves segmentados por grupos han participado en cuando menos 40 horas anuales de capacitación ejecutiva, intensiva, en liderazgo en transformación digital.	Inicia con el 1er grupo el 01/2024 y concluye el 4to trimestre del 2025 con el 100% de la población seleccionada.	Que la empresa ya haya sido contratada y esté operando. Han sido concertadas por las partes las fechas de cada uno de los programas. Se concreta los distintos grupos de participantes por curso y se mantienen a lo	OM-DAF-DGPH, UCP, UCI

No.	Objetivo / Línea de Acción / Actividad Estratégica	Productos o resultados esperados	Metas o hitos	Fecha estimada	Supuestos	Dependencias responsables
					largo de todo el proyecto. Contar con la disponibilidad del Learning Management System (LMS) del MH, durante la ejecución de la consultoría.	
2.2.3	Fortalecer las capacidades para servicio y experiencia al ciudadano.	Funcionarios y líderes del MH capacitados en servicio y experiencia al ciudadano.	Funcionarios y líderes claves seleccionados, han concluido la capacitación ejecutiva, intensiva en servicio y experiencia al ciudadano y cuentan con las herramientas adecuadas.	Inicia en el 2do semestre 2024 y finaliza en el 3er trimestre del 2025	Que la empresa ya haya sido contratada y esté operando. Han sido concertadas por las partes las fechas de cada uno de los programas. Se concreta los distintos grupos	OM-DAF-DGPH, UCP

No.	Objetivo / Línea de Acción / Actividad Estratégica	Productos o resultados esperados	Metas o hitos	Fecha estimada	Supuestos	Dependencias responsables
					de participantes por curso y se mantienen a lo largo de todo el proyecto. Contar con la disponibilidad del Learning Management System (LMS) del MH, durante la ejecución de la consultoría.	

No.	Objetivo / Línea de Acción / Actividad Estratégica	Productos o resultados esperados	Metas o hitos	Fecha estimada	Supuestos	Dependencias responsables
2.2.4	Fortalecer las capacidades para analítica de datos.	Funcionarios y líderes del MH capacitados en analítica de datos.	Funcionarios y líderes claves seleccionados han iniciado la capacitación y han participado en cuando menos 120 horas de capacitación ejecutiva, intensiva, en analítica de datos. (Hito progresivo)	Inicia. 03/2024 se desarrolla durante los 12 meses siguientes.	Que la empresa ya haya sido contratada y esté operando. Han sido concertadas por las partes las fechas de cada uno de los programas. Se concreta los distintos grupos de participantes por curso y se mantienen a lo largo de todo el proyecto. Contar con la disponibilidad del Learning Management System (LMS) del MH, durante la	OM-DAF-DGPH, UCP

No.	Objetivo / Línea de Acción / Actividad Estratégica	Productos o resultados esperados	Metas o hitos	Fecha estimada	Supuestos	Dependencias responsables
					ejecución de la consultoría.	
2.2.5	Fortalecer las capacidades para gestión de cambio.	Funcionarios y líderes del MH capacitados en gestión de cambio.	Funcionarios y líderes claves seleccionados han concluido la capacitación ejecutiva, intensiva en gestión de cambio y cuentan con las herramientas adecuadas.	Inicia 1er semestre 2024 y finaliza 3er trimestre 2025.	Que la empresa ya haya sido contratada y esté operando. Han sido concertadas por las partes las fechas de cada	OM-DAF-DGPH, UCP

No.	Objetivo / Línea de Acción / Actividad Estratégica	Productos o resultados esperados	Metas o hitos	Fecha estimada	Supuestos	Dependencias responsables
					uno de los programas. Se concreta los distintos grupos de participantes por curso y se mantienen a lo largo de todo el proyecto. Contar con la disponibilidad del Learning Management System (LMS) del MH, durante la ejecución de la consultoría.	
2.2.6	Fortalecer las capacidades para comunicación e imagen organizacional.	Funcionarios y líderes del MH capacitados en comunicación e imagen organizacional.	Funcionarios y líderes claves seleccionados, han concluido la capacitación ejecutiva, intensiva en comunicación e imagen	Inicia 1er semestre 2024 finaliza 3er trimestre 2025	Que la empresa ya haya sido contratada y esté operando.	OM-DAF-DGPH, UCP

No.	Objetivo / Línea de Acción / Actividad Estratégica	Productos o resultados esperados	Metas o hitos	Fecha estimada	Supuestos	Dependencias responsables
			organizacional y cuentan con las herramientas adecuadas.		Han sido concertadas por las partes las fechas de cada uno de los programas. Se concreta los distintos grupos de participantes por curso y se mantienen a lo largo de todo el proyecto. Contar con la disponibilidad del Learning Management System (LMS) del MH, durante la ejecución de la consultoría.	

No.	Objetivo / Línea de Acción / Actividad Estratégica	Productos o resultados esperados	Metas o hitos	Fecha estimada	Supuestos	Dependencias responsables
2.2.7	Fortalecer las capacidades para gestión de proyectos.	Funcionarios y líderes del MH capacitados en gestión de proyectos.	Funcionarios y líderes claves seleccionados, han concluido la capacitación ejecutiva, intensiva en gestión de proyectos y cuentan con las herramientas adecuadas.	Inicia 1er semestre 2024 finaliza 3er trimestre 2025	Que la empresa ya haya sido contratada y esté operando. Han sido concertadas por las partes las fechas de cada uno de los programas. Se concreta los distintos grupos de participantes por curso y se mantienen a lo largo de todo el proyecto. Contar con la disponibilidad del Learning Management System (LMS) del MH, durante la	OM-DAF-DGPH, UCP

No.	Objetivo / Línea de Acción / Actividad Estratégica	Productos o resultados esperados	Metas o hitos	Fecha estimada	Supuestos	Dependencias responsables
					ejecución de la consultoría.	
2.2.8	Fortalecer las capacidades para arquitectura empresarial.	Funcionarios y líderes del MH capacitados en arquitectura empresarial.	Funcionarios y líderes claves seleccionados, han participado en cuando menos 20 horas anuales de capacitación ejecutiva, intensiva, en arquitectura empresarial.	Inicia 1er semestre 2024 finaliza 3er trimestre 2025	Que la empresa ya haya sido contratada y esté operando. Han sido concertadas por las partes las fechas de cada uno de los programas. Se concreta los distintos grupos de participantes por curso y se mantienen a lo largo de todo el proyecto. Contar con la disponibilidad del Learning	OM-DAF-DGPH, UCP

No.	Objetivo / Línea de Acción / Actividad Estratégica	Productos o resultados esperados	Metas o hitos	Fecha estimada	Supuestos	Dependencias responsables
					Management System (LMS) del MH, durante la ejecución de la consultoría.	
2.2.9	Fortalecer las capacidades para seguridad de información.	Funcionarios y líderes del MH capacitados en seguridad de información.	Funcionarios y líderes claves seleccionados, han participado en cuando menos 40 horas anuales de capacitación ejecutiva, intensiva, en seguridad de información.	Inicia. 01/2024 se desarrolla durante los 15 meses siguientes.	Que la empresa ya haya sido contratada y esté operando. Han sido concertadas por las partes las fechas de cada uno de los programas. Se concreta los distintos grupos de participantes por curso y se mantienen a lo largo de todo el proyecto.	OM-DAF-DGPH, UCP

No.	Objetivo / Línea de Acción / Actividad Estratégica	Productos o resultados esperados	Metas o hitos	Fecha estimada	Supuestos	Dependencias responsables
					Contar con la disponibilidad del Learning Management System (LMS) del MH, durante la ejecución de la consultoría.	
2.2.10	Fortalecer las capacidades para Gestión de Procesos.	Funcionarios y líderes del MH capacitados en Mejora de Procesos.	Funcionarios y líderes claves seleccionados, han concluido la capacitación ejecutiva, intensiva en gestión de procesos y cuentan con las herramientas adecuadas.	Inicia 2do semestre 2024 finaliza 3er trimestre 2025	Que la empresa ya haya sido contratada y esté operando. Han sido concertadas por las partes las fechas de cada uno de los programas Se concreta los distintos grupos de participantes	OM-DAF-DGPH, UCP

No.	Objetivo / Línea de Acción / Actividad Estratégica	Productos o resultados esperados	Metas o hitos	Fecha estimada	Supuestos	Dependencias responsables
					por curso y se mantienen a lo largo de todo el proyecto.	
2.2.11	Fortalecer las capacidades para Tecnología de la Información y Comunicaciones.	Funcionarios y líderes del MH capacitados en Tecnología de la Información y Comunicaciones.	Funcionarios y líderes claves seleccionados, han concluido la capacitación ejecutiva, intensiva en tecnología de la Información y Comunicaciones y cuentan con las herramientas adecuadas.	Inicia 2do semestre del 2024 finaliza 3er trimestre 2025	Que la empresa ya haya sido contratada y esté operando. Han sido concertadas por las partes las fechas de cada uno de los programas Se concreta los distintos grupos de participantes por curso y se mantienen a lo	OM-DAF-DGPH, UCP

No.	Objetivo / Línea de Acción / Actividad Estratégica	Productos o resultados esperados	Metas o hitos	Fecha estimada	Supuestos	Dependencias responsables
					largo de todo el proyecto. Contar con la disponibilidad del Learning Management System (LMS) del MH, durante la ejecución de la consultoría.	
2.3 Actualización de la estructura organizativa alineada a la estrategia de reforma del MH						
2.3.1	El Nuevo Modelo de Gestión Hacendaria implicará cambios en la operación diaria y en la manera de hacer las cosas. que supone una revisión y actualización de la	1. Generar la propuesta (Consultores-Directores) de estructura organizativa del MH de acuerdo a los requerimientos del Nuevo Modelo de Gestión Hacendaria.	Funcionarios y líderes de las áreas impactadas, presentan la nueva estructura organizativa (hito progresivo)	Inicia 7/2023 finaliza 12/2023	Contar con la identificación de la necesidad fundamentadas por parte de la UCP. Contar con el VoBo del DM	OM DAF-DGPH, DM, UCP

No.	Objetivo / Línea de Acción / Actividad Estratégica	Productos o resultados esperados	Metas o hitos	Fecha estimada	Supuestos	Dependencias responsables
	estructura organizativa del MH.				para iniciar el proceso. Lograr acuerdos de los requerimientos con las direcciones involucradas Contar con la disponibilidad y el acompañamiento de la DIPI, DGSC y MIDEPLAN	
		2. Documentar la nueva estructura organizativa de las áreas impactadas por el Nuevo Modelo de Gestión Hacendaria.	a. Expediente debidamente documentado de la nueva estructura organizativa para la aprobación de	Inicia 12/2023 finaliza 06/2024	Propuesta de estructura y talento humano autorizada por el Despacho y	OM-DAF-DGPH, UCP, DIPI, DM

No.	Objetivo / Línea de Acción / Actividad Estratégica	Productos o resultados esperados	Metas o hitos	Fecha estimada	Supuestos	Dependencias responsables
			MIDIPLAN (hito progresivo)		presentada ante la DIPI	
			b. Nueva estructura organizativa aprobada en todas las instancias y publicados decretos de nueva organización (hito progresivo)	Inicia 06/2024 finaliza 03/2025	Lograr acuerdos con las direcciones involucradas para la aprobación de la nueva estructura por parte de MIDEPLAN (DGSC).	OM-DAF-DGPH, DIPI, DM
		3. Reubicación de funcionarios a la nueva estructura organizativa de acuerdo a los criterios de Director de área y estudio administrativa técnico de	Estudio de funciones realizado para cada uno de los puestos a reubicar en la nueva estructura y/o en otras dependencias del MH. y el personal	Inicia 03/2025 finaliza 08/2026	Que la DGPH cuente con los recursos necesarios para realizar estudio de funciones a asignar a los funcionarios en la	OM-DAF-DGPH, UCP

No.	Objetivo / Línea de Acción / Actividad Estratégica	Productos o resultados esperados	Metas o hitos	Fecha estimada	Supuestos	Dependencias responsables
		la unidad de RRHH de la gestoría correspondiente.	efectivamente reubicado.		nueva estructura en tiempo.	
		4. Supresión de puestos, de ser requerido por reorganización administrativa.	a. Puestos no reubicados suprimidos en el MH y con la resolución de supresión de puestos debidamente firmada por el ministro. en espera de la indemnización.	Inicia 03/2025 finaliza 08/2026	Que se tengan los recursos financieros para pagar las indemnizaciones.	OM-DAF-DGPH, UCP
			b. Manual de cargos del MH actualizado, de acuerdo a la Nueva Estructura Organizativa. (hito progresivo)	Inicia 08/2026 finaliza 12/2026	Que la DGPH cuente con los recursos necesarios para realizar estudio de funciones a asignar a los funcionarios en la nueva estructura en tiempo.	OM-DAF-DGPH

No.	Objetivo / Línea de Acción / Actividad Estratégica	Productos o resultados esperados	Metas o hitos	Fecha estimada	Supuestos	Dependencias responsables
2.4 Gestión del Cambio alineado a la estrategia de reforma del MH						
2.4.1.	Creación de equipo de Gestores de Cambio Institucional.	1. Funcionarios clave identificados como agentes de cambio.	a. Equipo de funcionarios, directores del área y consultores para gestionar el cambio designados	8/2021		UCP
			b. Gestores de Cambio en cada una de las direcciones de MH designados	8/2021		UCP
		2. Agentes de cambio debidamente capacitados en Gestión de Cambio y Comunicación.	a. Agentes de cambio designados han participado en, cuando menos, 8 horas de capacitación intensiva, Gestión de Cambio a la espera de la capacitación más profunda del 1er semestre del 2024.	Inicia 01/2024 finaliza 6/2024	Contar con la disponibilidad para participar de la población meta.	OM-DAF-DGPH, UCP

No.	Objetivo / Línea de Acción / Actividad Estratégica	Productos o resultados esperados	Metas o hitos	Fecha estimada	Supuestos	Dependencias responsables
			b. Funcionarios capacitados y comprometidos con el cambio dispuestos y preparados para articular acciones, proyectos e iniciativas en la institución como preparación al proceso de mejoras del Nuevo Modelo de Gestión Hacendaria. (hito progresivo)	Inicia 06/2023 hasta finalizar el proyecto	Sponsor del proyecto siendo la cara visible del proyecto. Contar una definición de propósito, metodología y plan de la implementación en cada uno de los Cots. Contar con la autorización por parte del Comité Directivo, para operacionalizar las iniciativas de GdC tanto a lo interno como a lo externo.	OM-DAF-UCP-UCI

No.	Objetivo / Línea de Acción / Actividad Estratégica	Productos o resultados esperados	Metas o hitos	Fecha estimada	Supuestos	Dependencias responsables
2.4.2.	Preparación para el cambio.	1. Campaña Interna de sensibilización a la Reforma Fiscal	La comunidad hacendaria conoce y comprenden los objetivos que implica la Reforma del MH. La comunidad hacendaria esta comprometidas con el cambio y dispuestos a articular y apoyar iniciativas en sus respectivas áreas. Cada funcionario comprende y autogestiona la transición tanto personal como colectiva en su área de desempeño. Los agentes de cambio designados están incorporados al proyecto y sirven de	Inicia 04/2023 hasta finalizar el proyecto	Contar con la autorización por parte del Comité Directivo, para operacionalizar las iniciativas de GdC tanto a lo interno como a lo externo. Aprobación por parte de la Dirección OM-DAF y del área de Comunicación Institucional de la campaña. Involucramientos de los directores y del Sponsor del proyecto como imagen del proyecto.	OM-DAF-UCP-UCI

No.	Objetivo / Línea de Acción / Actividad Estratégica	Productos o resultados esperados	Metas o hitos	Fecha estimada	Supuestos	Dependencias responsables
			catalizadores del cambio en sus áreas de desempeño. Stakeholders internos conocen el proyecto y están dispuestos a generar credibilidad en el proceso. (hito progresivo)			

No.	Objetivo / Línea de Acción / Actividad Estratégica	Productos o resultados esperados	Metas o hitos	Fecha estimada	Supuestos	Dependencias responsables
2.4.3.	Gestión estratégica diferenciada de Stakeholders impactados por cada uno de los sistemas de Administración Financiera, administración tributaria y administración aduanera, del Proyecto Hacienda Digital.	1. Taller de cambio y alineación específico, con la población impactada por la reforma de la gestión de Finanzas, tributaria y aduanera, de cara al inicio de la fase de ejecución.	a. Taller de cambio y alineación para la reforma de gestión de la administración Financiera	Inicio fase de ejecución del proyecto la reforma de gestión de la administración Financiera. Finaliza 60 días después	Empresa implementadora contratada y finalizada la fase de planificación. Equipo de GdC de la Implementadora operando. Contar con la autorización por parte del Comité Directivo, para operacionalizar las iniciativas de GdC tanto a lo interno como a lo externo.	UCP

No.	Objetivo / Línea de Acción / Actividad Estratégica	Productos o resultados esperados	Metas o hitos	Fecha estimada	Supuestos	Dependencias responsables
			b. Taller de cambio y alineación para la reforma de gestión de la administración tributaria.	Inicio fase de ejecución del proyecto para la reforma de gestión de la administración tributaria. Finaliza 60 días después	Empresa implementadora contratada y finalizada la fase de planificación. Equipo de GdC de la Implementadora operando. Contar con la autorización por parte del Comité Directivo, para operacionalizar las iniciativas de GdC tanto a lo interno como a lo externo.	UCP

No.	Objetivo / Línea de Acción / Actividad Estratégica	Productos o resultados esperados	Metas o hitos	Fecha estimada	Supuestos	Dependencias responsables
			c. Taller de cambio y alineación para la reforma de gestión de la administración aduanera.	Inicio fase de ejecución del proyecto para la reforma de gestión de la administración aduanera. Finaliza 60 días después	Empresa implementadora contratada y finalizada la fase de planificación. Equipo de GdC de la Implementadora operando. Contar con la autorización por parte del Comité Directivo, para operacionalizar las iniciativas de GdC tanto a lo interno como a lo externo.	UCP

No.	Objetivo / Línea de Acción / Actividad Estratégica	Productos o resultados esperados	Metas o hitos	Fecha estimada	Supuestos	Dependencias responsables
		2. Actividad de integración para las distintas poblaciones impactadas por la reforma de la gestión de Finanzas, tributaria y aduanera, de cara al inicio de la fase de ejecución	a. Actividad de integración para la población impactada por la reforma de gestión de la administración financiera	Comienza 60 días después de iniciada la fase de ejecución la reforma de gestión de la administración financiera. Finaliza 30 días después.	Empresa implementadora contratada y finalizada la fase de planificación. Equipo de GdC de la Implementadora operando. Contar con la autorización por parte del Comité Directivo, para operacionalizar las iniciativas de GdC tanto a lo interno como a lo externo.	UCP

No.	Objetivo / Línea de Acción / Actividad Estratégica	Productos o resultados esperados	Metas o hitos	Fecha estimada	Supuestos	Dependencias responsables
			b. Actividad de integración para la población impactada por la reforma de gestión de la administración tributaria	Comienza 60 días después de iniciada la fase de ejecución la reforma de gestión de la administración tributaria. Finaliza 30 días después.	Empresa implementadora contratada y finalizada la fase de planificación. Equipo de GdC de la Implementadora operando. Contar con la autorización por parte del Comité Directivo, para operacionalizar las iniciativas de GdC tanto a lo interno como a lo externo.	UCP

No.	Objetivo / Línea de Acción / Actividad Estratégica	Productos o resultados esperados	Metas o hitos	Fecha estimada	Supuestos	Dependencias responsables
			c. Actividad de integración para la población impactada por la reforma de gestión de la administración aduanera	Comienza 60 días después de iniciada la fase de ejecución la reforma de gestión de la administración aduanera. Finaliza 30 días después.	Empresa implementadora contratada y finalizada la fase de planificación. Equipo de GdC de la Implementadora operando. Contar con la autorización por parte del Comité Directivo, para operacionalizar las iniciativas de GdC tanto a lo interno como a lo externo.	UCP

No.	Objetivo / Línea de Acción / Actividad Estratégica	Productos o resultados esperados	Metas o hitos	Fecha estimada	Supuestos	Dependencias responsables
		3. Entrevista con Stakeholder-patrocinadores (directores) para validar expectativas y éxitos tempranos esperados con la reforma de gestión de la administración financiera, tributaria y aduanera.	a. Entrevista con Stakeholder-patrocinadores (directores) impactados por la reforma de gestión de la administración financiera	Comienza 90 días después de iniciar la fase de ejecución de la reforma de gestión de la administración financiera. Finaliza 30 después.	Empresa implementadora contratada y finalizada la fase de planificación. Equipo de GdC de la Implementadora operando. Contar con la autorización por parte del Comité Directivo, para operacionalizar las iniciativas de GdC tanto a lo interno como a lo externo.	UCP

No.	Objetivo / Línea de Acción / Actividad Estratégica	Productos o resultados esperados	Metas o hitos	Fecha estimada	Supuestos	Dependencias responsables
			b. Entrevista con Stakeholder-patrocinadores (directores) impactados por la reforma de gestión de la administración tributaria.	Comienza 90 días después de iniciar la fase de ejecución de la reforma de gestión de la administración tributaria. Finaliza 30 después.	Empresa implementadora contratada y finalizada la fase de planificación. Equipo de GdC de la Implementadora operando. Contar con la autorización por parte del Comité Directivo, para operacionalizar las iniciativas de GdC tanto a lo interno como a lo externo.	UCP

No.	Objetivo / Línea de Acción / Actividad Estratégica	Productos o resultados esperados	Metas o hitos	Fecha estimada	Supuestos	Dependencias responsables
			c. Entrevista con Stakholder-patrocinadores (directores) impactados por la reforma de gestión de la administración aduanera.	Comienza 90 días después de iniciar la fase de ejecución de la reforma de gestión de la administración aduanera. Finaliza 30 después.	Empresa implementadora contratada y finalizada la fase de planificación. Equipo de GdC de la Implementadora operando. Contar con la autorización por parte del Comité Directivo, para operacionalizar las iniciativas de GdC tanto a lo interno como a lo externo.	UCP

No.	Objetivo / Línea de Acción / Actividad Estratégica	Productos o resultados esperados	Metas o hitos	Fecha estimada	Supuestos	Dependencias responsables
		4.Actividad de integración y sensibilización en preparación de pruebas con las poblaciones involucradas en las pruebas de la reforma de gestión de la administración financiera, tributaria y aduanera.	a. Actividad de integración y sensibilización previo a pruebas con las poblaciones involucradas en las por la reforma de gestión de la administración financiera.	30 días antes del Inicio periodo de pruebas la reforma de gestión de la administración financiera (duración 30 días)	Plan de trabajo de implementación definido con fecha y entregables al día. Metodóloga (scrum-Cascada definida)	UCP
			b. Actividad de integración y sensibilización previo a pruebas con las poblaciones involucradas en las por la reforma de gestión de la administración tributaria.	30 días antes del Inicio periodo de pruebas la reforma de gestión de la administración tributaria (duración 30 días)	Plan de trabajo de implementación definido con fecha y entregables al día. Metodóloga (scrum-Cascada definida)	UCP

No.	Objetivo / Línea de Acción / Actividad Estratégica	Productos o resultados esperados	Metas o hitos	Fecha estimada	Supuestos	Dependencias responsables
			c. Actividad de integración y sensibilización previo a pruebas con las poblaciones involucradas en por la reforma de gestión de la administración aduanera.	30 días antes del Inicio periodo de pruebas la reforma de gestión de la administración aduanera (duración 30 días)	Plan de trabajo de implementación definido con fecha y entregables al día. Metodología (scrum-Cascada definida)	UCP

No.	Objetivo / Línea de Acción / Actividad Estratégica	Productos o resultados esperados	Metas o hitos	Fecha estimada	Supuestos	Dependencias responsables
		5. Entrevista con Stakeholder-patrocinadores (directores) para acompañar proceso de pruebas de la reforma de gestión de la administración financiera, tributaria y aduanera.	a. Entrevista con Stakeholder-patrocinadores (directores) involucradas en por la reforma de gestión de la administración financiera.	30 días antes del Inicio periodo de pruebas de la reforma de gestión de la administración financiera. (duración 30 días)	Plan de trabajo de implementación definido con fecha y entregables al día. Metodóloga (scrum-Cascada definida)	UCP
			b. Entrevista con Stakeholder-patrocinadores (directores) involucradas en por la reforma de gestión de la administración tributaria.	30 días antes del Inicio periodo de pruebas de la reforma de gestión de la administración tributaria. (duración 30 días)	Plan de trabajo de implementación definido con fecha y entregables al día. Metodóloga (scrum-Cascada definida)	UCP

No.	Objetivo / Línea de Acción / Actividad Estratégica	Productos o resultados esperados	Metas o hitos	Fecha estimada	Supuestos	Dependencias responsables
			c. Entrevista con Stakeholder-patrocinadores (directores) involucradas en por la reforma de gestión de la administración aduanera.	30 días antes del Inicio periodo de pruebas de la reforma de gestión de la administración aduanera. (duración 30 días)	Plan de trabajo de implementación definido con fecha y entregables al día. Metodología (scrum-Cascada definida)	UCP

No.	Objetivo / Línea de Acción / Actividad Estratégica	Productos o resultados esperados	Metas o hitos	Fecha estimada	Supuestos	Dependencias responsables
		6. Entrevista con Stakeholder-patrocinadores (directores) para acompañar proceso de cierre del proyecto de la reforma de gestión de la administración financiera, tributaria y aduanera.	a. Entrevista con Stakeholder-patrocinadores (directores) impactados por la reforma de gestión de la administración financiera.	30 días antes del Inicio periodo de cierre del proyecto de la reforma de gestión de la administración financiera (duración 30 días)	Plan de trabajo de implementación definido con fecha y entregables al día. Metodología (scrum-Cascada definida)	
			b. Entrevista con Stakeholder-patrocinadores (directores) impactados por la reforma de gestión de la administración tributaria.	30 días antes del Inicio periodo de cierre del proyecto de la reforma de gestión de la administración tributaria (duración 30 días)	Plan de trabajo de implementación definido con fecha y entregables al día. Metodología (scrum-Cascada definida)	UCP

No.	Objetivo / Línea de Acción / Actividad Estratégica	Productos o resultados esperados	Metas o hitos	Fecha estimada	Supuestos	Dependencias responsables
			c. Entrevista con Stakeholder-patrocinadores (directores) impactados por la reforma de gestión de la administración aduanera.	30 días antes del Inicio periodo de cierre del proyecto de la reforma de gestión de la administración aduanera (duración 30 días)	Plan de trabajo de implementación definido con fecha y entregables al día. Metodología (scrum-Cascada definida)	UCP
2.4.4.	Gestión estratégica diferenciada de comunicación	1.Construcción de la matriz de impacto asociado a los proyectos de la reforma de gestión de la administración financiera, tributaria y aduanera.	a. Construcción de la matriz de impacto asociado al proyecto de la reforma de gestión de la administración financiera.	60 días después del Inicio de la fase de ejecución del proyecto de la reforma de gestión de la administración financiera	Empresa implementadora contratada y finalizada la fase de planificación. Equipo de GdC de la Implementadora operando.	OM-DAF, UCI, UCP

No.	Objetivo / Línea de Acción / Actividad Estratégica	Productos o resultados esperados	Metas o hitos	Fecha estimada	Supuestos	Dependencias responsables
				(duración 30 días)	Contar con la autorización por parte del Comité Directivo, para operacionalizar las iniciativas de GdC tanto a lo interno como a lo externo.	
			b. Construcción de la matriz de impacto asociado al proyecto de la reforma de gestión de la administración tributaria.	60 días después del Inicio de la fase de ejecución del proyecto de la reforma de gestión de la administración tributaria (duración 30 días)	Empresa implementadora contratada y finalizada la fase de planificación. Equipo de GdC de la Implementadora operando. Contar con la autorización por parte del Comité Directivo, para operacionalizar	OM-DAF, UCI,UCP

No.	Objetivo / Línea de Acción / Actividad Estratégica	Productos o resultados esperados	Metas o hitos	Fecha estimada	Supuestos	Dependencias responsables
					las iniciativas de GdC tanto a lo interno como a lo externo.	
			c. Construcción de la matriz de impacto asociado al proyecto de la reforma de gestión de la administración aduanera.	60 días después del Inicio de la fase de ejecución del proyecto de la reforma de gestión de la administración aduanera (duración 30 días)	Empresa implementadora contratada y finalizada la fase de planificación. Equipo de GdC de la Implementadora operando. Contar con la autorización por parte del Comité	OM-DAF, UCI, UCP

No.	Objetivo / Línea de Acción / Actividad Estratégica	Productos o resultados esperados	Metas o hitos	Fecha estimada	Supuestos	Dependencias responsables
					Directivo, para operacionalizar las iniciativas de GdC tanto a lo interno como a lo externo.	
		2. Taller de construcción de mensajes claves para los proyectos de la reforma de gestión de la administración financiera, tributaria y aduanera	a. Taller de construcción de mensajes claves asociados a la población impactada por la reforma de gestión de la administración financiera.	90 días después del Inicio fase de ejecución de proyecto de la reforma de gestión de la administración financiera (duración 30 días)	Empresa implementadora contratada y finalizada la fase de planificación. Equipo de GdC de la Implementadora operando. Contar con la autorización por parte del Comité	UCI, UCP

No.	Objetivo / Línea de Acción / Actividad Estratégica	Productos o resultados esperados	Metas o hitos	Fecha estimada	Supuestos	Dependencias responsables
					Directivo, para operacionalizar las iniciativas de GdC tanto a lo interno como a lo externo.	
			b. Taller de construcción de mensajes claves asociados a la población impactada por la reforma de gestión de la administración tributaria.	90 días después del Inicio fase de ejecución de proyecto de la reforma de gestión de la administración tributaria (duración 30 días)	Empresa implementadora contratada y finalizada la fase de planificación. Equipo de GdC de la Implementadora operando. Contar con la autorización por parte del Comité	UCI, UCP

No.	Objetivo / Línea de Acción / Actividad Estratégica	Productos o resultados esperados	Metas o hitos	Fecha estimada	Supuestos	Dependencias responsables
					Directivo, para operacionalizar las iniciativas de GdC tanto a lo interno como a lo externo.	
			c. Taller de construcción de mensajes claves asociados a la población impactada por la reforma de gestión de la administración aduanera.	90 días después del Inicio fase de ejecución de proyecto de la reforma de gestión de la administración aduanera (duración 30 días)	Empresa implementadora contratada y finalizada la fase de planificación. Equipo de GdC de la Implementadora operando. Contar con la autorización por parte del Comité	UCI, UCP

No.	Objetivo / Línea de Acción / Actividad Estratégica	Productos o resultados esperados	Metas o hitos	Fecha estimada	Supuestos	Dependencias responsables
					Directivo, para operacionalizar las iniciativas de GdC tanto a lo interno como a lo externo.	
		3.Comunicación periódica de avance de los proyectos de la reforma de gestión de la administración financiera, tributaria y aduanera	a. Comunicación trimestral de avances y éxitos tempranos a la población asociada con el proyecto de la reforma de gestión de la administración financiera, según la matriz de impacto identificada.	Trimestralmente a partir del inicio de la fase de ejecución el proyecto de la reforma de gestión de la administración financiera, hasta	Empresa implementadora contratada y finalizada la fase de planificación. Equipo de GdC de la Implementadora operando. Contar con la autorización por parte del Comité	OM-DAF, UCI, UCP

No.	Objetivo / Línea de Acción / Actividad Estratégica	Productos o resultados esperados	Metas o hitos	Fecha estimada	Supuestos	Dependencias responsables
				finalizar el proyecto.	Directivo, para operacionalizar las iniciativas de GdC tanto a lo interno como a lo externo.	
			b. Comunicación trimestral de avances y éxitos tempranos a la población asociada con el proyecto de la reforma de gestión de la administración tributaria, según la matriz de impacto identificada.	Trimestralmente a partir del inicio de la fase de ejecución el proyecto de la reforma de gestión de la administración tributaria, hasta finalizar el proyecto.	Empresa implementadora contratada y finalizada la fase de planificación. Equipo de GdC de la Implementadora operando. Contar con la autorización por parte del Comité	OM-DAF, UCI, UCP

No.	Objetivo / Línea de Acción / Actividad Estratégica	Productos o resultados esperados	Metas o hitos	Fecha estimada	Supuestos	Dependencias responsables
					Directivo, para operacionalizar las iniciativas de GdC tanto a lo interno como a lo externo.	
			c. Comunicación trimestral de avances y éxitos tempranos a la población asociada con el proyecto de la reforma de gestión de la administración aduanera, según la matriz de impacto identificada.	Trimestralmente a partir del inicio de la fase de ejecución el proyecto de la reforma de gestión de la administración aduanera, hasta finalizar el proyecto.	Empresa implementadora contratada y finalizada la fase de planificación. Equipo de GdC de la Implementadora operando. Contar con la autorización por parte del Comité	OM-DAF, UCI, UCP

No.	Objetivo / Línea de Acción / Actividad Estratégica	Productos o resultados esperados	Metas o hitos	Fecha estimada	Supuestos	Dependencias responsables
					Directivo, para operacionalizar las iniciativas de GdC tanto a lo interno como a lo externo.	
		4. Campaña externa de sensibilización y apoyo a la Implementación del Nuevo Modelo de Gestión Hacendaria	a. Stakeholders externos conocen el proyecto y están dispuestos a generar credibilidad y apoyo en el proceso b. Cada grupo de interés comprende y apoya en su círculo de influencia la transición tanto personal como	Inicia 03 /2025 Hasta el final del proyecto Hacienda Digital	Contar con la autorización por parte del Comité Directivo, para operacionalizar las iniciativas de GdC tanto a lo interno como a lo externo. Aprobación por parte de la Dirección OM-DAF y del área de	OM-DAF, UCP, UCI

No.	Objetivo / Línea de Acción / Actividad Estratégica	Productos o resultados esperados	Metas o hitos	Fecha estimada	Supuestos	Dependencias responsables
			colectiva en su área de desempeño. c. Contamos con una campaña de comunicación segmentada y dinámica de cara a la ciudadanía.		Comunicación Institucional. Ejecución de campaña por parte de Comunicación Institucional en tiempo y forma Sponsor del proyecto siendo la cara visible del proyecto.	

No.	Objetivo / Línea de Acción / Actividad Estratégica	Productos o resultados esperados	Metas o hitos	Fecha estimada	Supuestos	Dependencias responsables
		5. Campaña Interna para la aceptación del Nuevo Modelo de Gestión Hacendaria.	a. Comunidad hacendaria conoce el cambio y está consciente de la importancia de estabilizar el Nuevo Modelo de Gestión Hacendaria. b. Cada funcionario domina los nuevos procesos y funcionalidades de su área y comprende la visión sistémica de Nuevo Modelo de Gestión Hacendaria. c. Los directores lideran la estabilización del Nuevo Modelo en sus áreas. (Hito progresivo)	Inicia 06/2025 Hasta finalizar el proyecto Hacienda Digital	Contar con la autorización por parte del Comité Directivo, para operacionalizar las iniciativas de GdC tanto a lo interno como a lo externo. Aprobación por parte de la Dirección OM-DAF y del área de Comunicación Institucional Ejecución de la campaña en tiempo y forma.	OM-DAF, UCP, UCI
2.4.5.	Gestión de plan de capacitación funcional	1.Funcionarios clave del MH impactados por el Proyecto Hacienda Digital	a. Los funcionarios impactados por el proyecto de la reforma	Fecha sujeta a avance del proyecto de	Que el desarrollo del proyecto esté en el nivel de	OM-DAF-DGPH, UCP

No.	Objetivo / Línea de Acción / Actividad Estratégica	Productos o resultados esperados	Metas o hitos	Fecha estimada	Supuestos	Dependencias responsables
		han recibido capacitación en las funcionalidades que les corresponde por su rol	de gestión de la administración financiera han participado en el 100% del entrenamiento que le corresponde según las funcionalidades asignadas a su rol.	la reforma de gestión de la administración financiera a partir de la aprobación de pruebas. hasta la entrada en productivo.	avance (Pruebas aprobadas) Han sido concertadas por las partes las fechas de cada uno de los entrenamientos Contar con la disponibilidad para participar de la población meta.	
			b. Los funcionarios impactados por el proyecto de la reforma de gestión de la administración tributaria han participado en el 100% del entrenamiento que le corresponde según	Fecha sujeta a avance del proyecto de la reforma de gestión de la administración tributaria a partir de la	Que el desarrollo del proyecto esté en el nivel de avance (Pruebas aprobadas) Han sido concertadas por	OM-DAF-DGPH, UCP

No.	Objetivo / Línea de Acción / Actividad Estratégica	Productos o resultados esperados	Metas o hitos	Fecha estimada	Supuestos	Dependencias responsables
			las funcionalidades asignadas a su rol.	aprobación de pruebas. hasta la entrada en productivo.	las partes las fechas de cada uno de los entrenamientos Contar con la disponibilidad para participar de la población meta.	
			c. Los funcionarios impactados por el proyecto de la reforma de gestión de la administración aduanera han participado en el 100% del entrenamiento que le corresponde según las funcionalidades asignadas a su rol.	Fecha sujeta a avance del proyecto de la reforma de gestión de la administración aduanera a partir de la aprobación de pruebas. hasta la	Que el desarrollo del proyecto esté en el nivel de avance (Pruebas aprobadas) Han sido concertadas por las partes las fechas de cada uno de los entrenamientos	OM-DAF-DGPH, UCP

No.	Objetivo / Línea de Acción / Actividad Estratégica	Productos o resultados esperados	Metas o hitos	Fecha estimada	Supuestos	Dependencias responsables
				entrada en productivo.	Contar con la disponibilidad para participar de la población meta.	
		2. Se ha concluido el programa de reforzamiento para aquellos funcionarios que presentaron dudas o dificultades en la ejecución de las funcionalidades a su rol dentro de los proyectos de la reforma de gestión de la administración financiera, tributaria y aduanera.	a. Los funcionarios impactados del proyecto de la reforma de gestión de la administración financiera, que han requerido reforzamiento, han participado en el 100% del entrenamiento que le corresponde según las funcionalidades asignadas a su rol. (Hito progresivo)	Al concluir la fase de capacitación previa y hasta la entrada en productivo	Que el desarrollo de los proyectos (Cots 1) estén en el nivel de avance (Pruebas aprobadas) Han sido concertadas por las partes las fechas de cada uno de los programas	OM-DAF-DGPH, UCP

No.	Objetivo / Línea de Acción / Actividad Estratégica	Productos o resultados esperados	Metas o hitos	Fecha estimada	Supuestos	Dependencias responsables
					Contar con la disponibilidad para participar de la población meta.	
			b. Los funcionarios impactados del proyecto de la reforma de gestión de la administración tributaria, que han requerido reforzamiento, han participado en el 100% del entrenamiento que le corresponde según las funcionalidades asignadas a su rol. (Hito progresivo)	Al concluir la fase de capacitación previa y hasta la entrada en productivo	Que el desarrollo de los proyectos (Cots 1) estén en el nivel de avance (Pruebas aprobadas) Han sido concertadas por las partes las fechas de cada uno de los programas Contar con la disponibilidad para participar de	OM-DAF-DGPH, UCP

No.	Objetivo / Línea de Acción / Actividad Estratégica	Productos o resultados esperados	Metas o hitos	Fecha estimada	Supuestos	Dependencias responsables
					la población meta.	
			c. Los funcionarios impactados del proyecto de la reforma de gestión de la administración aduanera, que han requerido reforzamiento, han participado en el 100% del entrenamiento que le corresponde según las funcionalidades asignadas a su rol. (Hito progresivo)	Al concluir la fase de capacitación previa y hasta la entrada en productivo	Que el desarrollo de los proyectos (Cots 1) estén en el nivel de avance (Pruebas aprobadas) Han sido concertadas por las partes las fechas de cada uno de los programas Contar con la disponibilidad para participar de la población meta.	OM-DAF-DGPH, UCP

No.	Objetivo / Línea de Acción / Actividad Estratégica	Productos o resultados esperados	Metas o hitos	Fecha estimada	Supuestos	Dependencias responsables
2.4.6	Mediciones de adopción pulso de cambio	1. Monitorear la apropiación del cambio y realizar los ajustes necesarios en la estrategia de Gestión de Cambio de cada uno de los proyectos de la reforma de gestión de la administración financiera, tributaria y aduanera.	a. Medición de la adopción del cambio nivel MH realizada y con los ajustes en la estrategia ejecutados.	Inicia 01/2023 duración 30 días	Contar con la disponibilidad de participar de la población. Autorización de la dirección del proyecto para su aplicación.	UCP
			b. Medición de la adopción del cambio nivel MH realizada y con los ajustes en la estrategia ejecutados.	Inicia 07/2023 duración 30 días	Contar con la disponibilidad de participar de la población. Autorización de la dirección del proyecto para su aplicación.	UCP
			c. Medición de la adopción del cambio nivel MH realizada y con los ajustes en la estrategia ejecutados.	Inicia 01/2024 duración 30 días	Contar con la disponibilidad de participar de la población.	UCP

No.	Objetivo / Línea de Acción / Actividad Estratégica	Productos o resultados esperados	Metas o hitos	Fecha estimada	Supuestos	Dependencias responsables
					Autorización de la dirección del proyecto para su aplicación.	
			d. Medición de la adopción del cambio nivel MH realizada y con los ajustes en la estrategia ejecutados.	Inicia 07/2024 duración 30 días	Contar con la disponibilidad de participar de la población. Autorización de la dirección del proyecto para su aplicación.	UCP
			e. Medición de la adopción del cambio nivel MH realizada y con los ajustes en la estrategia ejecutados.	Inicia 01/2025 duración 30 días	Contar con la disponibilidad de participar de la población. Autorización de la dirección del proyecto para su aplicación.	UCP

No.	Objetivo / Línea de Acción / Actividad Estratégica	Productos o resultados esperados	Metas o hitos	Fecha estimada	Supuestos	Dependencias responsables
			f. Medición de la adopción del cambio nivel MH realizada y con los ajustes en la estrategia ejecutados.	Inicia 07/2025 duración 30 días	Contar con la disponibilidad de participar de la población. Autorización de la dirección del proyecto para su aplicación.	UCP
			g. Medición de la adopción del cambio nivel MH realizada y con los ajustes en la estrategia ejecutados.	Inicia 01/2026 duración 30 días.	Contar con la disponibilidad de participar de la población. Autorización de la dirección del proyecto para su aplicación.	UCP
3.	Fortalecimiento de la transparencia e integridad en la gestión					
3.1	Transparencia e Integridad en la gestión					

[illegible]

No.	Objetivo / Línea de Acción / Actividad Estratégica	Productos o resultados esperados	Metas o hitos	Fecha estimada	Supuestos	Dependencias responsables
			Regionales en materia de Integridad y Transparencia (ej. Declaración Arusha Revisada, en Aduanas) d. Actualización periódica de la Política ante recomendaciones técnicas de organizaciones referentes de fortalecimiento de la materia y presentación a autoridades. e. Oficialización y divulgación de la actualización de la Política de Transparencia f. Implementación de las distintas actividades a lo interno y externo de la Política de Transparencia.	04/2024 05/2024 07/2024		

No.	Objetivo / Línea de Acción / Actividad Estratégica	Productos o resultados esperados	Metas o hitos	Fecha estimada	Supuestos	Dependencias responsables
3.1.2	Fortalecer las capacidades para programas de Transparencia e Integridad: gobernanza, políticas, proyectos	Modelo de Gobernanza en Transparencia e Integridad. (Incluye funciones, responsabilidades, mecanismos de coordinación, procesos, normas e indicadores para el fortalecimiento de la Transparencia e Integridad).	Modelo de Gobernanza de Transparencia e Integridad definido.	10/2024	Asistencia Técnica para conformar Modelo de Gobernanza de Transparencia e Integridad	VMI, VME, Contraloría de Servicios
3.1.3	Aplicar los principios y orientaciones de acuerdos internacionales de Transparencia e Integridad a los procesos	Aplicación de las mejores prácticas internacionales en materia de Transparencia e Integridad sobre los procesos, de conformidad con la legislación costarricense		11/2024	Acceso y participación en foros internacionales relativos a Transparencia e Integridad	VMI, VME, Contraloría de Servicios