

GOBIERNO DE COSTA RICA

# PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL

2024 - 2030

# Contenido

1. Presentación3
2. Introducción2
3. Objetivo
4. Marco Metodológico 5
5. Contexto Estratégico
5.1. Marco Institucional
5.2. Marco Jurídico10
5.3. Valor Público14
5.4. Procesos Institucionales15
5.5. Riesgos Estratégicos18
5.6. FODA23
6. Marco Estratégico28
6.1. Misión
6.2. Visión29
6.3. Valores 30
6.4. Objetivos 3
6.5. Estrategias 3
6.6. Plan Estratégico Institucional32
Objetivo 132
Objetivo 2
Objetivo 334
Objetivo 4
Objetivo 5
Objetivo 6 36
Objetivo 7 38
7. Referencias Bibliográficas39

# 1. Presentación

El Ministerio de Hacienda, consciente de los desafíos económicos y globales que enfrenta, y en busca de promover la transparencia y la rendición de cuentas, presenta este documento que resume las principales acciones estratégicas que se llevarán a cabo durante el periodo 2024–2030.

El Plan Estratégico Institucional (PEI), surge de un proceso participativo activo, liderado por el Despacho del Ministro y la Dirección de Planificación Institucional, con la colaboración de las jefaturas de las distintas dependencias ministeriales.

Este documento aborda los aspectos estratégicos que el Ministerio de Hacienda planea desarrollar hasta el año 2030, reflejando el compromiso institucional hacia la excelencia, la innovación y la adaptabilidad en un entorno en constante cambio. El PEI guiará las capacidades del Ministerio, orientándolas hacia la entrega efectiva de servicios, fomentando prácticas internacionales óptimas para lograr los objetivos establecidos, y delineando estrategias y acciones para los próximos años.

En el año 2025 el Ministerio de Hacienda cumplirá 200 años de su creación; y alcanzará dos siglos de existencia, que conlleva no sólo a celebrar dicha trayectoria, sino a replantearnos el cómo mejorar para mantener la estabilidad y la continuidad de la institución en su función crucial de administración financiera y económica del país a largo plazo.

Más allá de las palabras escritas, este plan representa un compromiso activo con la misión institucional, delineando las acciones estratégicas necesarias para su cumplimiento. Para lograrlo, será fundamental la colaboración, creatividad, proactividad y esfuerzo conjunto de cada miembro del Ministerio de Hacienda.

Nogui Acosta Jaén

# 2. Introducción

Los Planes Estratégicos Institucionales constituyen herramientas de planificación a medio y largo plazo, según MIDEPLAN (2018) se define como "instrumentos de planificación institucional basados en el mediano y largo plazo, no menor de cinco años, donde se deben concretar las políticas, objetivos y proyectos, nacionales, regionales y sectoriales de las instituciones en congruencia con los instrumentos de planificación de mayor rango. El conjunto de análisis, decisiones y acciones que una institución lleva a cabo para cumplir con sus competencias y responsabilidades en un contexto y tiempo determinado." (p. 11).

En este contexto, el enfoque del PEI permite alinear las políticas, objetivos y proyectos de las instituciones con los instrumentos de planificación de mayor rango, como el Plan Nacional de Desarrollo y el Plan Estratégico Nacional.

La importancia de contar con un PEI radica en:

- a. Mantener una visión a largo plazo con metas y objetivos claros que orienten las acciones hacia un propósito común.
- b. Promover esfuerzos coordinados para alcanzar los objetivos definidos.
- c. Optimizar la asignación de recursos financieros y humanos.
- d. Realizar seguimientos y evaluaciones constantes para promover la mejora continua.
- e. Propiciar el cambio frente a situaciones que puedan afectar el logro de las metas definidas.
- f. Fomentar una cultura de comunicación y transparencia.

Este documento refleja los resultados del esfuerzo institucional para construir el PEI 2024–2030, mediante un proceso participativo que involucró a funcionarios y jefes de todas las dependencias del Ministerio, coordinado por la Dirección de Planificación Institucional (DIPI) y avalado por el señor Ministro.

El Plan Estratégico representa la culminación de esfuerzos concertados, con la visión de identificar desafíos y oportunidades, trazando un horizonte estratégico que generará una transformación positiva en la sociedad.

# 3. Objetivo

Orientar la acción estratégica del Ministerio de Hacienda durante el periodo 2024–2030 en procura del desarrollo y mejoramiento de las condiciones de vida de la sociedad y la generación de valor público sobre la prestación de los servicios.

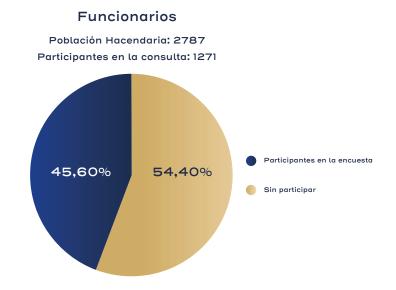
# 4. Marco Metodológico

La línea metodológica utilizada para la construcción del Plan Estratégico Institucional 2024–2030, tiene base en las Orientaciones básicas para la formulación y seguimiento del Plan Estratégico Institucional (PEI), definidas por MIDEPLAN, 2018, así como en la aplicación de prácticas internacionales como lo son la definición de objetivos SMART, el análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas), análisis de procesos y definición de criticidad de estos.

Durante el año 2022 se realizaron sesiones de trabajo con enlaces designados por cada una de las dependencias ministeriales, con la finalidad de concertar una propuesta de los elementos contenidos en el FODA, la misión y visión institucional.

Posterior a este trabajo, en octubre 2022 se aplicó una encuesta a fin de contar con el criterio de los funcionarios hacendarios, obteniendo una participación de un 45 % de alcance que corresponde a 1271 funcionarios (ver gráfico 1).

Gráfico 1 Consulta del Plan Estratégico 2023–2030



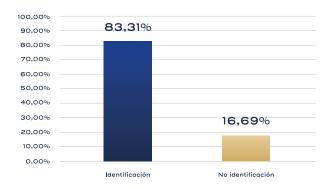
Fuente: Elaborado por la Dirección de Planificación Institucional, con los resultados obtenidos de la encuesta aplicada en el MH.

En el mismo sentido, prioritariamente, se buscaba una validación de los conceptos trabajados previamente y se obtuvo como resultado un alineamiento de la población hacendaria de hasta un 83,31% con la misión y de un 86,03% con la visión (Ver gráficos 2 y 3). Ahora, respecto del porcentaje resultante de personas funcionarias que no se encuentran identificadas con esa misión y visión institucional, se proyecta efectuar un proceso de acercamiento y comunicación de aspectos relevantes del quehacer ministerial para generar un sentido de pertenencia e identificación con la organización y así disminuir esa brecha existente.

#### Gráfico 2 Consulta Misión del PEI 2023–2030

#### Misión del PEI 2023 - 2030

"Somos la institución rectora de la política fiscal que gestiona la obtención y distribución de los recursos públicos, generando valor público mediante la mejora continua de nuestros procesos con transparencia e innovación, para alcanzar en el país una sociedad más próspera, equitativa y solidaria".

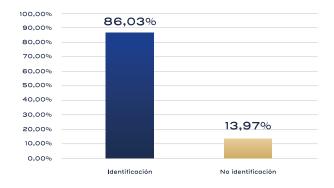


Fuente: Elaborado por la Dirección de Planificación Institucional, con los resultados obtenidos de la encuesta aplicada en el MH.

#### Gráfico 3 Consulta Visión del PEI 2023-2030

#### Visión del PEI 2023 - 2030

"Ser reconocida como una organización cuyo modelo de gestión resguarda la sostenibilidad fiscal y la atención ciudadana, utilizando las mejores prácticas internacionales, en la búsqueda de un desarrollo sostenible e inclusivo para toda la sociedad".



Fuente: Elaborado por la Dirección de Planificación Institucional, con los resultados obtenidos de la encuesta aplicada en el MH.

Durante el año 2023 se realizaron varias sesiones de trabajo con el nivel directivo, a fin de realizar una priorización consensuada de los procesos críticos ministeriales, permitiendo identificar los macroprocesos institucionales, posteriormente para cada macroproceso se definió el o los objetivos que se desean alcanzar en el periodo 2024–2030 y se asignó a cada uno de ellos, una o varias estrategias, lo que permitió la definición de los indicadores y metas.

# 5. Contexto Estratégico

#### 5.1. Marco Institucional

El Ministerio de Hacienda fue creado mediante el Decreto Ejecutivo LV, con el nombre de Tesorería General de Hacienda del Estado el 14 de octubre de 1825. El 25 de octubre de ese mismo año, cambió su nombre a Dirección General de Hacienda. En 1948 y a raíz de una serie de modificaciones a sus objetivos y funciones, se varió de nuevo su nombre por Ministerio de Economía y Hacienda.

En 1966 como resultado de la separación de la Dirección General de Estadísticas y Censos y la Dirección General de Integración Económica de la Cartera de Economía y Hacienda, pasa a llamarse Ministerio de Hacienda, el cual, como se establece en los artículos 27 y 28 de la Ley 8131, Ley de la Administración Financiera y Presupuestos Públicos y su Reglamento, será el órgano rector del Sistema de Administración Financiera y le corresponderá entre otras competencias las siguientes:

- a. Dirigir, coordinar y supervisar los subsistemas que conforman el Sistema de Administración Financiera.
- b. Promover la eficiencia y eficacia del sistema de recaudación de los ingresos de su competencia y velar por él.
- c. Promover el uso eficiente y eficaz de los recursos públicos y velar por él.
- d. Coordinar las actividades de procesamiento de datos, para efectos del cumplimiento de esta Ley.
- e. Dictar, con el Presidente de la República, los decretos relativos a la administración de los recursos financieros del Estado.
- f. Propiciar la formación y capacitación de los funcionarios que laboren en el Sistema de Administración Financiera, para el cumplimiento efectivo de los objetivos de esta Ley.

El Ministerio de Hacienda es el encargado de asegurar a la sociedad costarricense los recursos financieros, al menor costo posible, para satisfacer las necesidades sociales y promover su adecuada asignación; además, es un ente que contribuye a la gobernabilidad ejerciendo una sólida rectoría en el ámbito fiscal del país y apoyando a las instituciones y clientes para el logro de los objetivos prioritarios nacionales.

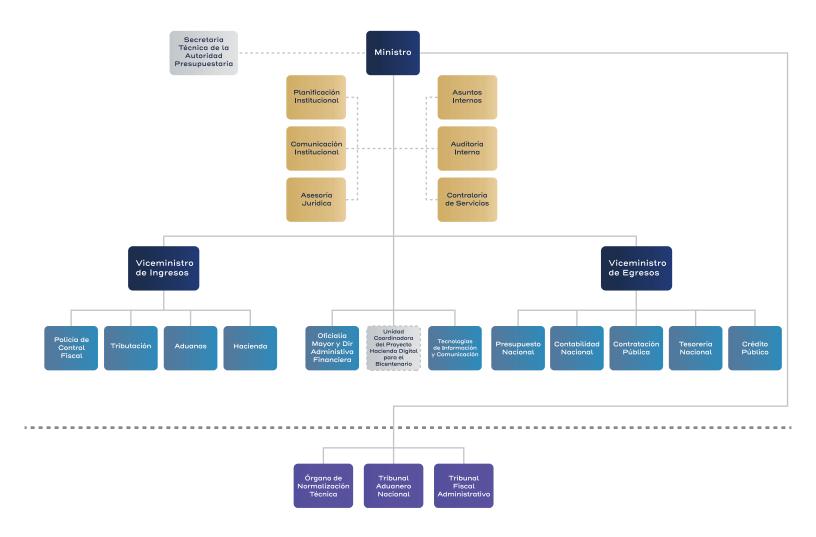
En la actualidad el Ministerio de Hacienda y según lo establecido en el Decreto Ejecutivo 24397—H "Reorganiza Dependencias del Ministerio de Hacienda" se conforman las siguientes dependencias que son las encargadas de ejecutar, mediante su operativa, la conducción certera de los procesos ministeriales, las cuales se muestran en la Figura 1 "Organigrama del Ministerio de Hacienda":

- 1. Dirección General de Tributación
- 2. Dirección General de Aduanas
- 3. Dirección General de Hacienda
- 4. Dirección de Policía de Control Fiscal
- 5. Dirección General de Presupuesto Nacional
- 6. Tesorería Nacional
- 7. Dirección General de Contabilidad Nacional
- 8. Secretaría Técnica de la Autoridad Presupuestaria
- 9. Dirección de Contratación Pública
- 10. Dirección General de Crédito Público
- 11. Dirección de Tecnologías de Información y Comunicación
- 12. Dirección Jurídica
- 13. Oficialía Mayor y Dirección Administrativa y Financiera
- 14. Dirección de Planificación Institucional
- 15. Tribunal Aduanero Nacional
- 16. Tribunal Fiscal Administrativo
- 17. Dirección General de Auditoría Interna
- 18. Unidad de Asuntos Internacionales del Ministerio de Hacienda

Ahora bien, de conformidad con lo dispuesto en el artículo 47 inciso 5) de la Ley General de la Administración Pública, el Ministerio de Hacienda tiene dos viceministerios, uno encargado de la Sección de la Administración del Gasto y otro de la Sección de Ingresos y Recursos Financieros. De esa forma, el Viceministerio de Ingresos, conoce los asuntos relacionados con la recaudación fiscal y la definición de la política fiscal correspondiente por parte de la institución y el Viceministerio de Egresos, conoce los asuntos relacionados con la Administración Financiera del Estado, es decir, la asignación de los fondos públicos.

#### Imagen 1 Organigrama del Ministerio de Hacienda

# MINISTERIO DE HACIENDA



Fuente: Elaborado por la Dirección de Planificación Institucional a partir de aprobaciones de reorganizaciones administrativas de MIDEPLAN.

#### 5.2. Marco Jurídico

El Ministerio de Hacienda está establecido como una cartera ministerial según lo dispuesto en el artículo 23 inciso e) de la Ley General de la Administración Pública Nº6227 del O2 de mayo de 1978, y pese a que no cuenta con una Ley Orgánica que englobe en un sólo cuerpo normativo, la estructura y competencias integrales de las dependencias del Ministerio, estas se encuentran contenidas en Leyes especiales, decretos ejecutivos que implementan estas Leyes y decretos de menor rango, denominados reglamentos de organización y funciones o funcionamiento de esas dependencias.

Por su parte, en el artículo 28 la Ley Nº6227 de cita, se indica que el Ministro de Hacienda es el superior jerárquico del Ministerio, encargado, entre otras funciones, de dirigir y coordinar todos los servicios que presta.

Ahora bien, en el siguiente cuadro se cita la normativa aplicable a cada una de las dependencias que conforman el Ministerio de Hacienda:

DEPENDENCIA	BASE LEGAL	
Despacho Ministerial	En la Ley General de la Administración Pública Nº 6227 se indica que el Ministro de Hacienda es el superior jerárquico del Ministerio, encargado de dirigir y coordinar todos los servicios que presta. Dado que el Ministerio de Hacienda se encuentra conformado por dos grandes áreas, existen dos Viceministros. Dentro de sus competencias, se encuentran la posibilidad de sustituir al Ministro en su ausencia y la coordinación de las labores realizadas por las diferentes dependencias bajo su cargo.	
Viceministerio de Ingresos	Viceministro de Ingresos: Conoce los asuntos relacionados con el Área de Ingresos, que se relaciona con la recaudación fiscal y la definición de la política fiscal correspondiente por parte de la institución.	
Viceministerio de Egresos	El Viceministro de Egresos, conoce los asuntos relacionados con el Área de Egresos, que se relaciona con la Administración Financiera del Estado, es decir, la asignación de los fondos públicos.	
Dependencias Ministeriales		
Dirección General de Auditoría Interna	Ley de Control Interno No. 8292 del 31 de julio de 2002; Decreto N°41353-H del 08 de agosto de 2018 Reglamento de organización y funcionamiento de la auditoría interna del Ministerio de Hacienda.	
Dirección General de Aduanas	Ley General de Aduanas No.7557 del 20 de octubre de 1995; Reglamento a la Ley General de Aduanas, Decreto Ejecutivo No. 44051-H del 18 de mayo de 2023 Reglamento a la Ley General de Aduanas.	

DEPENDENCIA	BASE LEGAL
Dirección General de Tributación	Código de Normas y Procedimientos Tributarios No. 4755 del 03 de mayo de 1971; Decreto No. 35688-H del 27 de noviembre de 2009 Reglamento de Organización y funciones de la Dirección General de Tributación.
Dirección General de Hacienda	Ley de Creación de la Dirección General de Hacienda Ley 3022 del 27 de agosto de 1962; Decreto No. 35366-H del 24 de junio de 2009 Reglamento de organización y funciones de la Dirección General de Hacienda.
Dirección Policía de Control Fiscal	Ley General de Policía, Ley No. 7410 del 26 de mayo de 1994; Decreto No.35940-H del 12 de marzo de 2010 "Reglamento de organización y funciones de la Policía de Control Fiscal".
Dirección General de Presupuesto Nacional	Artículo 177 de la Constitución Política, dictada el 7 de noviembre de 1949, que establece la creación de un "departamento especializado" que se encarga la preparación del proyecto ordinario y extraordinario del presupuesto de la república; Ley de la Administración Financiera de la República y Presupuestos Públicos No. 8131 del 18 de setiembre de 2001; Decreto Ejecutivo No. 32988-H del 31 de enero de 2006 40518Reglamento a la Ley de Administración Financiera de la República y Presupuestos Públicos; Decreto No. 40518-H del 19 de junio de 2017 Reglamento de Organización de la Dirección General de Presupuesto Nacional.
Tesorería Nacional	Ley de la Administración Financiera de la República y Presupuestos Públicos No. 8131 del 18 de setiembre de 2001; Decreto Ejecutivo No. 32988-H del 31 de enero de 2006 Reglamento a la Ley de Administración Financiera de la República y Presupuestos Públicos; Decreto No.38263-H del 30 de enero de 2014 Reglamento de Organización de la Tesorería Nacional.
Dirección de Contratación Pública	Ley de la Administración Financiera de la República y Presupuestos Públicos No. 8131 del 18 de setiembre de 2001; Decreto Ejecutivo No. 32988-H del 31 de enero de 2006 Reglamento a la Ley de Administración Financiera de la República y Presupuestos Públicos; Decreto No. 43946-H del 07 de febrero de 2023 Reglamento de Organización de la Dirección de Contratación Pública.
Dirección General de Crédito Público	Ley de la Administración Financiera de la República y Presupuestos Públicos No. 8131; Decreto Ejecutivo No.32988-H Reglamento a la Ley de Administración Financiera de la República y Presupuestos Públicos; Decreto No.38305-H Reglamento de Organización de la Dirección General de Crédito Público.
Dirección General de Contabilidad Nacional	Ley de la Administración Financiera de la República y Presupuestos Públicos No. 8131 del 18 de setiembre de 2001; Decreto Ejecutivo No. 32988-H del 31 de enero de 2006 Reglamento a la Ley de Administración Financiera de la República y Presupuestos Públicos; Decreto No. 35535-H del 07 de agosto de 2009 Reglamento de Organización de la Dirección General de Contabilidad Nacional.

DEPENDENCIA	BASE LEGAL
Secretaría Técnica de la Autoridad Presupuestaria	Ley de la Administración Financiera de la República y Presupuestos Públicos No. 8131 del 18 de setiembre de 2001; Decreto Ejecutivo No. 32988-H del 31 de enero de 2006 Reglamento a la Ley de Administración Financiera de la República y Presupuestos Públicos.
Tribunal Aduanero Nacional	Ley General de Aduanas No. 7557 del 20 de octubre de 1995 (artículos 206-209). Artículos 204 al 210 de la Ley General de Aduanas y sus reformas, artículo128 CAUCA IV, y artículos 31, 625,632, 633, 634, 635, 636, RECAUCA IV.
Tribunal Fiscal Administrativo	Ley 4755 del 03 de mayo de 1971 Código de Normas y Procedimientos Tributarios (artículo 158); Decreto No. 32249-H del 22 de octubre de 2004 Reglamento de Organización, funciones y procedimientos del Tribunal Fiscal Administrativo.
Oficialía Mayor y Dirección Administrativa y Financiera	Decreto No. 43057-H del 12 de abril de 2021 Reglamento de Organización y funciones de la Oficialía Mayor y Dirección Administrativa y Financiera del Ministerio de Hacienda; Acuerdo de delegación No. 088-H.
Dirección de Tecnologías de Información y Comunicación.	Decreto N°37859-H del O6 de junio de 2013 Estructura organizacional de la Dirección de Tecnología de Información y Comunicación
Dirección Jurídica	Decreto No. 32828-H del 20 de octubre de 2005 Creación de la Asesoría Jurídica del Ministerio de Hacienda y Decreto No. 35203-H del 06 de abril de 2009 Reglamento Organizacional de la Asesoría Jurídica del Ministerio de Hacienda.
Dirección de Planificación Institucional	Decreto No. 32913-H del 29 de noviembre de 2005 Reglamento de funcionamiento de la Unidad de Planificación del Ministerio de Hacienda.
Unidad Asesora de Asuntos Internos	Ley para Mejorar la Lucha contra el Fraude Fiscal Ley 9416 del 14 de diciembre del 2016 Reglamento de organización y funciones de la Unidad Asesora de Asuntos nternos del Ministerio de Hacienda Decreto Ejecutivo 41198 del 01 de junio del 2018
Unidad de Comunicación Institucional	El Decreto Nº 37656-H, publicado en el Diario Oficial La Gaceta N°82, el 30 de abril del 2013 crea la Unidad de Comunicación Institucional del Ministerio de Hacienda, el cual tiene por objetivo general fomentar una comunicación fluida en ambas vías entre el Ministerio de Hacienda, sus funcionarios, sus usuarios, los medios de comunicación y la opinión pública, para fortalecer las relaciones con estos públicos y promover los diferentes beneficios de una cultura fiscal responsable y cumplida.
Contraloría de Servicios	El fundamento legal de las Contralorías de Servicio se establecen en la Ley N° 9158 "Ley Reguladora del Sistema Nacional de Contralorías de Servicios"; el "Decreto N° 8220 "Protección al Ciudadano del exceso de requisitos y trámites administrativos"; En el Oficio DM-052-10 de MIDEPLAN se aprueba la Contraloría de Servicios del Ministerio con el objetivo es promover e impulsar con la participación directa de los usuarios, el mejoramiento continuo en la prestación de los distintos servicios ofrecidos por la institución.

DEPENDENCIA	BASE LEGAL
Unidad Coordinadora del Proyecto Hacienda Digital	La Unidad Coordinadora del Proyecto (UCP), busca modernizar y digitalizar los sistemas tecnológicos del Ministerio de Hacienda, adscrito al despacho del ministro de Hacienda, conforme se establece en el artículo 2 de la Ley 9922 "Contrato de Préstamo N° 9075-CR para financiar el proyecto "Fiscal Management Improvement Project Modernizar y digitalizar los sistemas tecnológicos del Ministerio de Hacienda conocido como Hacienda digital para el Bicentenario con el B. Internacional", del 24 de noviembre del 2020. Fue aprobada y registrada su estructura organizativa mediante el oficio MIDEPLAN-DM-OF-0955-2021 del 7 de octubre de 2021.

Asimismo, y sin que sea una lista taxativa, la normativa que de seguido se detalla, es de aplicación general para toda la organización:

- Decreto No.25271-H "Reglamento Autónomo de Servicios del Ministerio de Hacienda" del 14 de junio de 1996.
- Decreto No.24397-H "Reorganiza Dependencias del Ministerio de Hacienda" del 20 de abril de 1995.
- · Código Institucional de Buen Gobierno del Ministerio de Hacienda. 2023.
- · Ley No. 6227. Ley General de la Administración Pública del 05 de mayo de 1978.
- Ley No. 10159 Ley Marco de Empleo Público del 08 de marzo de 2022 y su Reglamento, Decreto Ejecutivo No.43952 del 28 de febrero de 2023.
- Ley No.8422 Ley contra la Corrupción y el Enriquecimiento Ilícito en la Función Pública del 06 de octubre de 2004 y su Reglamento, Decreto Ejecutivo No.32333 del 12 de abril de 2005.

De igual forma, es preciso señalar que, por parte del Ministerio de Hacienda, existe un compromiso por mantener los más altos estándares éticos y de prevención ante cualquier forma de corrupción y en esa línea en noviembre del 2023 se generó la Política "Mecanismos para detectar, prevenir y sancionar prácticas corruptas en el Ministerio de Hacienda", en el que se establecen los lineamientos que rigen en la Institución para esos efectos, siendo ésta una guía para que las personas funcionarias del Ministerio, en el ejercicio de sus funciones, no incurran en prácticas que puedan ser catalogadas como corruptas en detrimento de las competencias asignadas en cada una de las dependencias donde laboran.

Con ello se pretende asegurar la transparencia, integridad y responsabilidad en cada una de las funciones y actividades que se realicen a nivel ministerial, determinándose por parte del Despacho del Ministro y Directores de Dependencia, la obligación que tienen todas las personas funcionarias del Ministerio de cumplir con cualquier disposición normativa que sobre el tema se emita, existiendo un compromiso de cero tolerancia a conductas que puedan ser consideradas como corruptas.

#### 5.3. Valor Público

MIDEPLAN (2018), establece que el concepto de valor público se refiere a "la capacidad del Estado para dar respuesta a problemas relevantes de la población, en el marco del desarrollo sostenible, ofreciendo bienes y servicios eficientes, de calidad e inclusivos, promoviendo oportunidades, dentro de un contexto democrático"

En ese sentido, el valor público que genera el Ministerio de Hacienda se encuentra en los bienes y servicios que brinda a la población, los cuales promueven la mejora continua y la calidad para beneficio de esta.

Los productos finales brindados a la población son:

- · Política Fiscal y Económica
- · Recaudación Tributaria
- Gestión de Presupuestos Públicos
- · Gestión de Deuda Pública
- Gestión de Contratación Pública
- · Generación de Estadísticas Fiscales
- Gestión de Pago

#### 5.4. Procesos Institucionales

El Ministerio de Hacienda en procura de instaurar sanas prácticas internacionales, desde 2018, ha impulsado un cambio en el modelo de gestión, el cual ha pasado de trabajar por medio de funciones a un modelo en que la gestión institucional sea mediante procesos, con la finalidad de obtener resultados tangibles y medibles, lo que conlleva al establecimiento claro de los macroprocesos, procesos y procedimientos con un enfoque siempre dirigido a la mejora del servicio para el usuario final.

La gestión por procesos centra su acción en la creación, análisis y mejora de los procesos y permite optimizar la eficiencia, la calidad y la entrega de valor y en este caso del valor público que ofrece el Ministerio de Hacienda, dado que, dentro de sus beneficios se destaca la optimización de los recursos, la calidad en la entrega de los productos y/o servicios, la búsqueda de la mejora continua, etc.

Dentro de las gestiones realizadas desde 2018, destaca la identificación de procesos institucionales, los cuales se catalogan de acuerdo con su tipología, a saber:

- **a. Procesos Sustantivos o de Negocio:** Son los procesos fundamentales de la institución, que permiten cumplir la misión, la visión y los objetivos estratégicos; mediante la aplicación de políticas y la implementación de estrategias. Las actividades que se desarrollan en estos procesos pueden estar interrelacionados a varias unidades administrativas y permiten que el negocio de la institución se cristalice.
- **b. Proceso Estratégico:** Son aquellos que permiten definir, desarrollar, implantar y desplegar las estrategias y objetivos de la institución, este tipo de procesos son genéricos, comunes y afectan a la mayor parte de la institución, suelen referir a las leyes, normativas, directrices, etc. aplicables al servicio y que no son controladas por el mismo. Estos procesos intervienen en la formulación de la visión institucional y proporcionan directrices a todos los demás procesos. Este tipo de procesos es necesario para el mantenimiento y progreso de la institución. (MIDEPLAN, 2009, Guía para el Levantamiento de Procesos)
- c. Procesos de Apoyo a actividades operativas: Son todos aquellos que permitan la operación de la institución y que, sin embargo, no son considerados clave por la misma. Este tipo de procesos tienen como misión apoyar a uno o más procesos clave. Se encuadra, en este tipo, los procesos necesarios para el control y la mejora del sistema de gestión que no puedan considerarse estratégicos ni claves. Normalmente estos procesos están muy relacionados con requisitos de las normas que establecen modelos de gestión. Estos procesos no intervienen en la visión ni en la misión de la institución. (MIDEPLAN, 2009, Guía para el Levantamiento de Procesos).

A nivel institucional se cuenta con el siguiente detalle:

Tipo de Proceso	Cantidad
Estratégico	15
Sustantivo	82
De Apoyo	32
Total	129

Con la identificación de los procesos institucionales se procedió a definir los procesos críticos que son aquellos que ante un evento disruptivo podrían afectar total o parcialmente la operativa ministerial.

El insumo de los procesos críticos permite la identificación de los macroprocesos institucionales que se detallan a continuación:

DUEÑO DEL PROCESO		NOMBRE DEL PROCESO	MACROPROCESO	
DM	1.	Seguridad de la Información	SEGURIDAD DE LA INFORMACION	
	2.	Administración de la Seguridad TIC	SOPORTE OPERATIVO	
DTIC	3.	Administración de Infraestructura Tecnológica	MINISTERIO DE	
	4.	Administración de Mesas de Servicio	HACIENDA	
	5.	Gestión de Datos Aduaneros		
DGA	6.	Gestión de Operaciones Aduaneras		
	7.	Cumplimiento de las Obligaciones Aduaneras	RECAUDACION	
DGT	8.	Gestión del Cumplimiento Voluntario-		
DGT	9.	Cobranza		
	10.	Emisión de Estados Financieros del Poder Ejecutivo		
CN	11.	Emisión de Estados Financieros Consolidados de las Entidades Públicas no Financieras y Financieras no Bancarias	ESTADISTICAS	
12.		Certificaciones de sueldos y salarios del Poder Ejecutivo	FISCALES	
STAP	13.	Consolidación de Cifras		
DGH	14.	Generación de Estadísticas Fiscales		
DGPN	15.	Formulación Presupuestaria		
TN	16.	Gestión de Caja	PROGRAMACION	
	17.	Registro de la Deuda Pública	FINANCIERA	
DCP	18.	Seguimiento Presupuestario de la Deuda del Gobierno Central		
	19.	Elaboración y seguimiento de la estrategia de deuda del gobierno central.		
	20.	Gestión de Caja	GESTION DE LA	
TN	21.	Gestión de Deuda Interna	DEUDA PUBLICA	

# SEGURIDAD DE LA INFORMACION

Macroproceso que promueve las acciones y medidas diseñadas para proteger la información sensible y los activos de información de la organización.

#### SOPORTE OPERATIVO

Macroproceso que se refiere al conjunto de actividades diseñados para mantener y garantizar la funcionalidad, disponibilidad y eficiencia de los servicios, sistemas, procesos y tecnologías. Este proceso es fundamental para asegurar que las operaciones diarias se efectúen correctamente.

#### ESTADISTICAS FISCALES

Macroproceso que se enfoca en recopilar, analizar y presentar datos relacionados con las finanzas públicas. Estos datos son fundamentales para comprender la situación fiscal de un país, evaluar políticas económicas, y planificar y tomar decisiones estratégicas.

#### PROGRAMACIÓN FINANCIERA

Macroproceso que se refiere a las acciones planificadas y coordinadas que buscan establecer un marco estratégico para la gestión eficiente de los recursos financieros del Estado en un período específico.

#### GESTIÓN DE LA DEUDA PÚBLICA

Macroproceso que implica el conjunto de acciones y políticas para supervisar y controlar las obligaciones financieras. Incluye la negociación de préstamos, la emisión de titulos valores y la planififcación de las amortizaciones, con el objetivo de asegurar un nivel de deuda sostenible en el mediano y largo plazo.

Según las "Orientaciones básicas para la formulación y seguimiento del Plan Estratégico Institucional (PEI)" definidas por el MIDEPLAN, el análisis del marco de procesos facilitará la identificación de las acciones de mejora necesarias para alcanzar la estrategia definida y el valor público asignado a la institución. El Ministerio de Hacienda, al priorizar el enfoque en los procesos, fomenta esta práctica con el objetivo de asegurar que los usuarios finales se beneficien directamente de los servicios que se les ofrecen.

El comprender cómo funcionan los procesos dentro del Ministerio, permitirá determinar acciones específicas de mejora, que pueden incluir la optimización de procesos, la implementación de nuevas tecnologías, la capacitación del personal, la reestructuración de roles o estructura para alinear los procesos con la estrategia definida.

# 5.5. Riesgos Estratégicos

El riesgo se refiere a la posibilidad de que ocurran eventos que puedan afectar adversamente la capacidad de una organización para lograr sus objetivos. Estos eventos pueden incluir pérdidas financieras, daños a la reputación, incumplimiento de regulaciones, entre otros. La ley de control interno establece que es responsabilidad de la organización identificar, evaluar y gestionar estos riesgos de manera efectiva para proteger sus activos, optimizar el uso de recursos y garantizar el cumplimiento de sus metas y objetivos estratégicos.

Cada macroproceso contiene una serie de riesgos que se detallan a continuación:

Macroproceso: Seguridad de la Información		
Riesgo	Redacción mejorada	
1. Aplicación de una estrategia de TI obsoleta en el tiempo	La persistencia de una estrategia obsoleta de Tecnologías de la Información (TI) representa un riesgo para el MH debido a la falta de actualización de políticas, recursos limitados, resistencia al cambio y desactualización del personal de TI, lo que puede conducir a la degradación del rendimiento del sistema, vulnerabilidades de seguridad, pérdida de competitividad y la interrupción de servicios críticos que afectaría la infraestructura tecnológica, datos sensibles y la reputación del Ministerio de Hacienda.	
2. Entorno Político	El entorno político, marcado por cambios legislativos y regulaciones gubernamentales, representa un riesgo significativo para el MH debido a su imprevisibilidad que tendría a afectar la estabilidad económica y financiera, las operaciones comerciales, el cumplimiento legal afectando la reputación del Ministerio de Hacienda, los recursos financieros y sus relaciones comerciales.	
3. Capacidad de gestión de cambio	Este riesgo surge cuando el MH enfrenta dificultades para implementar cambios necesarios, lo que puede resultar en vulnerabilidades de seguridad, falta de cumplimiento normativo y resistencia al cambio afectando la integridad de los datos, la reputación organizacional y el cumplimiento normativo.	

Macroproceso: Soporte Operativo — Entorno Institucional		
Riesgo	Descripción	
1. Aplicación de una estrategia de TI obsoleta en el tiempo	La persistencia de una estrategia obsoleta de Tecnologías de la Información (TI) representa un riesgo dentro del proceso de soporte operativo del MH, lo cual puede generar degradación del rendimiento del sistema, mayor vulnerabilidad ante amenazas de seguridad, interrupciones en servicios críticos y pérdida de productividad del personal de TI, lo cual incide directamente en la infraestructura de TI, datos críticos almacenados en sistemas obsoletos y la reputación del ministerio.	

2. Capacidad de gestión de cambio	La capacidad limitada del MH para gestionar cambios en el soporte operativo conlleva dificultades en implementar y adaptarse a modificaciones en políticas, procedimientos y tecnologías lo cual genera retrasos en la implementación de cambios críticos, pérdida de productividad, aumento de errores operativos, riesgos de seguridad y deterioro en la calidad del servicio.
3. Calidad de Información	La posibilidad de comprometer la calidad de la información en el proceso de soporte operativo puede afectar la exactitud, integridad, confiabilidad y disponibilidad de los datos, lo que genera consecuencias en la toma de decisiones, incapacidad para resolver problemas eficazmente, pérdida de productividad y riesgos de seguridad aumentados, afectando los datos críticos y sensibles, la reputación organizacional y la eficiencia del proceso de soporte operativo.

Macroproceso: Soporte Operativo – Entorno Servicio		
Riesgo	Descripción	
Comunicación y publicidad de información	El riesgo implica la posibilidad de comunicación inapropiada o divulgación inadvertida de información sensible hacia usuarios externos al Ministerio de Hacienda, debido a la falta de controles adecuados o la incapacidad para distinguir entre información interna y externa. Esto puede resultar en la divulgación de información confidencial, pérdida de confianza de clientes, riesgo de competencia y daño a la reputación.	
Capacidad de gestión de cambio	El riesgo implica la capacidad limitada para gestionar cambios eficazmente dentro del proceso de soporte operativo que puede incluir implementaciones de nuevas tecnologías, actualizaciones de sistemas o cambios en los procedimientos de cara al cliente, lo cual generaría la insatisfacción de estos o la pérdida de confianza y credibilidad.	
Reputacional	El riesgo implica la posibilidad de dañar la reputación del MH debido a incidentes que afectan la calidad del servicio dentro del proceso de soporte operativo, lo cual puede incluir fallos graves en los servicios, brechas de seguridad que afectan a los datos de los clientes o comunicaciones inadecuadas con los usuarios. Las consecuencias incluyen la pérdida de confianza y credibilidad por parte de los usuarios externos, impacto negativo en la imagen de la organización y pérdida de clientes y oportunidades de negocio.	
Calidad de Información	El riesgo se relaciona con la falta de calidad de la información proporcionada a usuarios en el proceso de soporte operativo, abarcando la exactitud, integridad, confiabilidad y disponibilidad de los datos proporcionados a dichos usuarios. Las consecuencias incluyen la pérdida de confianza y credibilidad por parte de los usuarios externos, toma de decisiones erróneas por parte de estos, y pérdida de negocio debido a información incorrecta o incompleta.	

Macroproceso: Recaudación	
Riesgo	Descripción
Disponibilidad de servicios	El riesgo se refiere a la interrupción o indisponibilidad de los servicios de recaudación, lo que podría resultar en la incapacidad del MH para recibir pagos de impuestos y otras obligaciones tributarias. Las consecuencias incluyen el retraso en la recaudación de fondos, pérdida de ingresos para el gobierno y penalizaciones por incumplimiento de plazos de pago.
Entorno meta de recaudación	El riesgo está relacionado con los cambios en el entorno económico, político y legal que podrían afectar la capacidad del MH para recaudar impuestos otros ingresos fiscales y promover el cumplimiento voluntario, cuyas consecuencias incluyen variaciones en los ingresos fiscales, dificultades para cumplir con los objetivos de recaudación e incumplimiento de metas presupuestarias, generando afectación en estabilidad económica y política.
Calidad de Información	El riesgo se relaciona con la falta de calidad de la información utilizada en el proceso de recaudación de impuestos, lo que podría provocar errores en los registros fiscales y cálculos incorrectos de impuestos que produciría pérdida de confianza de los contribuyentes, disputas y afectación en la toma de decisiones.
Evasión Fiscal	El riesgo implica la evasión fraudulenta de impuestos por parte de los contribuyentes, con diversas formas para eludir el pago de o participando en esquemas de evasión fiscal. Lo anterior genera la pérdida de ingresos fiscales, el aumento de la deuda pública y la desigualdad económica.
Descontento Social	El riesgo implica el malestar y protestas sociales relacionadas con políticas fiscales percibidas como injustas o con deficiencias en la administración de la recaudación, promoviendo inestabilidad política, deterioro de la imagen del gobierno y disminución de la confianza pública.
Complejidad del Sistema Tributario	El riesgo está relacionado con la complejidad excesiva del sistema tributario, lo que dificulta el cumplimiento por parte de los contribuyentes y aumenta la probabilidad de errores y disminuye la efectividad recaudatoria, generando costos elevados de cumplimiento, evasión fiscal y disputas legales.
Fuga de Capitales	El riesgo involucra la salida ilegal de capitales del país para evadir impuestos, eludir regulaciones financieras o buscar mejores oportunidades de inversión en el extranjero. Esto puede resultar en pérdida de ingresos fiscales, desequilibrios en la balanza de pagos y debilitamiento de la moneda nacional.
Desincentivos a la Inversión	El riesgo implica que políticas fiscales desfavorables o altos niveles impositivos desalienten la inversión privada, lo que podría afectar negativamente el crecimiento económico y la generación de empleo.
Corrupción y Fraude Interno	El riesgo implica la posibilidad de corrupción y fraude dentro de la administración tributaria, como sobornos, extorsión, malversación de fondos o manipulación de registros fiscales, pueden generar pérdida de ingresos fiscales, deterioro de la confianza pública, daño a la reputación del gobierno y erosionar significativamente los esfuerzos para aumentar los ingresos fiscales.

Macroproceso: Estadísticas Fiscales						
Riesgo	Descripción					
Calidad de Información	El riesgo se relaciona con la falta de calidad de la información utilizada en la generación de estadísticas fiscales, lo que podría conducir a análisis inexactos o conclusiones erróneas, provocando pérdida de confianza en las estadísticas y afectando la toma de decisiones.					
Retroalimentación aplicada	El riesgo se asocia con la falta de utilización de la retroalimentación para mejorar los procesos de estadísticas fiscales, lo que podría resultar en la repetición de errores y la falta de mejora continua que puede conducir a la ineficiencia en la gestión de datos fiscales, la falta de adaptación a cambios en las necesidades de información y oportunidades perdidas para optimizar los procesos.					
Normalización	El riesgo está relacionado con la falta de estandarización en la recopilación y presentación de datos fiscales, lo que podría dificultar la comparación y el análisis adecuado de la información, lo que podría resultar en dificultades para interpretar y comparar los datos, generar inconsistencia en los informes fiscales y decisiones erróneas basadas en información inconsistente.					
Oportunidad de información	El riesgo se centra en la falta de disponibilidad de información oportuna, lo cual podría conllevar retrasos en la toma de decisiones y afectar la eficacia de las políticas fiscales, la toma de decisiones y genera una gestión poco ágil de los datos.					

Macroproceso: Programación Financiera							
Riesgo	Descripción						
Calidad de Información	El riesgo se relaciona con la falta de calidad de la información empleada en el proceso de programación financiera, lo que podría ocasionar análisis inexactos o decisiones financieras erróneas, lo cual disminuye la pérdida de confianza en los pronósticos financieros, promueve toma de decisiones incorrectas basadas en información defectuosa y la falta de credibilidad en los informes financieros.						
Reducción de los ingresos esperados	El riesgo se refiere a la posibilidad de que los ingresos proyectados sean inferiores a los esperados o que se den cambios en el contexto macroeconómico, que podrían impactar negativamente la capacidad para cumplir con las obligaciones financieras y alcanzar las metas propuestas, que llevarían a posibles incumplimientos de presupuestos, dificultades para financiar operaciones y proyectos, y un posible deterioro de la salud financiera del país.						
Atención de compromisos financieros inesperados	El riesgo implica la posibilidad de que surjan compromisos financieros imprevistos que podrían afectar la estabilidad financiera del país y llegue a requerir ajustes en la programación financiera existente. Esto podría ejercer presión sobre la liquidez, provocar posibles problemas de financiamiento y deteriorar la salud financiera en general.						

Entorno Político	El riesgo se refiere a cambios en el entorno político que podrían impactar significativamente la programación financiera, tales como modificaciones en políticas fiscales, regulaciones financieras o incertidumbre política que pueden llevar a alteraciones en los pronósticos financieros, volatilidad en los mercados financieros y dificultades para planificar a largo plazo.
Planificación financiera deficiente	El riesgo está relacionado con la falta de una planificación financiera efectiva, lo que puede conducir a una asignación inadecuada de recursos, deficiencias en la gestión del flujo de efectivo y una falta de preparación para posibles escenarios adversos, afectando el cumplimiento de objetivos financieros, la falta de capacidad para hacer frente a contingencias y la pérdida de competitividad.

Macroproceso: Gestión de	e la Deuda Pública
Riesgo	Descripción
Entorno Político	El riesgo está asociado con cambios en el entorno político que pueden afectar la capacidad del gobierno para gestionar la deuda pública de manera efectiva, como cambios en políticas económicas, decisiones presupuestarias y estabilidad política lo que tendría posibles impactos en la percepción de riesgo del país y en la atención de las obligaciones contraídas.
Estructura de la deuda	El riesgo se relaciona con la composición y la gestión de la deuda pública, así como la elección de estructuras de deuda inadecuadas que pueden llevar a problemas financieros a mediano-largo plazo, vulnerabilidad a cambios en las condiciones del mercado, el riesgo de refinanciación y posibles impactos en el costo de financiamiento.
Crediticio	El riesgo crediticio se refiere a la posibilidad de que el gobierno no pueda cumplir con sus obligaciones de deuda, lo que puede ser resultado de un deterioro en la calidad crediticia del país generando posibles aumentos en los costos de financiamiento, una reducción en la capacidad de acceder a los mercados financieros y posibles impactos en la calificación crediticia.
Liquidez	El riesgo de liquidez se refiere a la posibilidad de que el gobierno no tenga suficiente efectivo o activos líquidos disponibles para cumplir con sus obligaciones de deuda a corto plazo, lo que podría ocasionar pérdida de confianza de los inversores y la posible necesidad de buscar financiamiento de emergencia o generar la incapacidad de refinanciar la deuda existente a un costo y plazo favorable.
Tasa de Interés	El riesgo de tasa de interés se refiere a los cambios en las tasas que pueden afectar el costo de la deuda y la capacidad del gobierno para refinanciar su deuda existente lo que puede resultar en un aumento en los costos de financiamiento, riesgo de refinanciación y posibles impactos en la sostenibilidad de la deuda.
Cambiario	El riesgo cambiario implica la posibilidad de sufrir pérdidas financieras debido a cambios adversos en los tipos de cambio, lo que puede afectar el valor en moneda extranjera de la deuda y los ingresos del gobierno generando aumentos en el costo de la deuda en moneda extranjera y la pérdida de poder adquisitivo de los ingresos en moneda local.

Inflación	El riesgo de inflación radica en la posibilidad de que esta afecte negativamente la capacidad del gobierno para financiar su deuda y mantener el poder adquisitivo de los ingresos fiscales, lo que genera un aumento en los costos de financiamiento reales, una disminución en el valor real de los ingresos fiscales y posibles impactos en la confianza del mercado.					
Calidad de Información	El riesgo asociado con la calidad de la información en la gestión de la deuda pública se refiere a la posibilidad de que la falta de calidad en los datos utilizados resulte en análisis inexactos o decisiones financieras erróneas lo que puede desencadenar consecuencias como la pérdida de confianza en los pronósticos financieros, decisiones incorrectas basadas en información defectuosa y una falta de credibilidad en los informes financieros.					

#### 5.6. FODA

El análisis FODA representa el estudio de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de una institución. Es una herramienta fundamental en la administración y en el proceso de planificación.

A efectos de dividir los aspectos que componen el FODA en internos y externos se tiene que las Fortalezas y las Debilidades son elementos internos y los elementos externos los componen las Oportunidades y Amenazas, como se muestra en la Imagen 2

#### Gráfico 2: FODA

#### **AMENAZAS FORTALEZAS** Son problemas o situaciones malas, externas, que Permiten identificar dentro de la institución / dependencia qué atributos le permiten generar una pueden afectar directamente a la existencia de la organización. ventaja competitiva sobre el resto de sus competidores intrnamente. ¿Qué te distrae? Capacidad de innovar en áreas clave. ¿Observa tu competencia? ¿En qué te desempeñas mejor? ¿Existe demasiada competencia? ¿Te diferencias en algún aspecto? **FODA DEBILIDADES OPORTUNIDADES** Se refieren a todos aquellos elementos, Factores positivos que se generan en el recursos de energía, habilidades y actitudes entorno y que pueden ser aprovechados que la institución / dependencia ya tiene y que y pasar a ser fortalezas. constituyen barreras para lograr la buena ¿Cuáles son las oportunidades que se presentan, marcha de la organización. están a tu alcance? ¿Puedes mejorar en algo? ¿Tienes tendencias en las que te puedes beneficiar? ¿Estás en desventajas ante otros? ¿Cuento con suficientes recursos para cumplir o ¿Existe alguna característica que aleja a la suplir los objetivos planteados? organización de sus objetivos?

Fuente: Elaboración propia, Dirección de Planificación Institucional

El ejercicio de identificar el FODA, otorgó la claridad de la realidad institucional y sirvió de insumo para el establecimiento de las estrategias a fin de que se potencien aquellos aspectos fuertes, que aborden las debilidades, aprovechen las oportunidades disponibles y mitiguen las amenazas potenciales.

El trabajo realizado durante el año 2023 concretó la integración del trabajo realizado por los enlaces de las dependencias ministeriales y finalmente la propuesta generada se validó por parte del nivel directivo institucional, originó la siguiente información:

#### **FORTALEZAS**

Personal comprometido, experimentado y con conocimiento técnico.
Rol Estratégico del Ministerio de Hacienda a nivel nacional.
Recurso humano con capacidad de adaptabilidad para el uso de las tecnologías colaborativas existentes, que dan mayor flexibilidad a la gestión del Ministerio de Hacienda.
Capacidad para establecer acuerdos y/o convenios con instituciones nacionales y organismos internacionales.
Conciencia de necesidades de mejora continua asi como de riesgos asociados, que antes de impulsos internos y externos (hackeo, pandemia, etc), no se planteablan.
Credibilidad técnica ante los sectores.

### **DEBILIDADES**

Heretogénea e insuficiente cultura de servicio basada en buenas practicas.
Ausencia de gestión por procesos que impacta la integración de áreas y los servicios del MH (Planificacion, Gestion de Riesgos, Indicadores)
Limitado plan integral de continuidad de negocio.
Carencia de evaluaciones sobre la percepción de imagen institucional y satisfacción de usuarios
Sistemas de información incompletos y/o fragmentados.
Necesidad de formación en herramientas colaborativas que permitan el potenciamiento de las habilidades digitales.
Incipiente política e inversión en ciberseguridad
Limitado presupuesto para atender a la demanda de servicios del MH
Inadecuada Gestíon del Talento Humano (personal asignado, cargas de trabajo, estructuración de procesos, salud ocupacional, atencion de horarios, capacitación integral del personal)

### **OPORTUNIDADES**

Acceso con credibilidad mercados financieros internos y externos.
La implementacion de gestion para resultados en el desarrollo.
Apoyo y cooperación de los Organismos Financieros Internacionales.
Mejora integral del nuevo modelo de gestion hacendaria producto de la aplicaciór del PHD
Mercado regional de deuda pública
Aumento de capacidad operativa derivada de la aplicación eficiente y adecuada de teletrabajo
Implementacion de modificaciones al marco normativo, en el ambito de aplicacior del MH

# **AMENAZAS**

Marco jurídico que limita la capacidad rectora del MH en el Sector Público.
Exigencias y acciones de grupos de presión.
Entorno económico, social, geopolítico y cultural
Sostenibilidad de las finanzas públicas.
Alta dispersión del sector público y ausencia de planificación.
Existencia de riesgos fiscales.
Recortes e inflexibilidad del presupuesto
Inadecuado sistema de gestión del talento humano.
Aprobacion y aplicacion de disposiciones, leyes y decretos sin considerar la factibilidad tecnica y operativa
Falta de plazas que afecte de capacidad operativa del MH
Crecimiento exponencial de la ciberdelicuencia que afecte al MH

# 6. Marco Estratégico

Este apartado consolida los grandes aspectos que generan identidad a la institución, integrando la Misión y la Visión e incluye los valores que representan al Ministerio.

El marco estratégico guía y alinea a toda la organización hacia un solo rumbo que facilita la toma de decisiones y define los límites dentro de los cuales se desarrolla la Institución, mediante objetivos y estrategias (líneas de acción) (MIDEPLAN, 2018, p.28).

MARCO ESTRATÉGICO MISIÓN INDICADORES **ESTRATEGIAS METAS** 0 B JET FODA VISIÓN INDICADORES **ESTRATEGIAS** METAS INDICADORES **VALORES ESTRATEGIAS METAS** 

Imagen 3
Contenido de la Planificación Estratégica

Fuente: Elaboración propia, Dirección de Planificación Institucional

### 6.1. Misión

MIDEPLAN 2018 señala que la misión institucional describe los propósitos de la organización, los bienes y servicios que entrega a la población y su compromiso social. Es una declaración concisa sobre la razón de ser o el propósito último de la institución (qué somos, qué hacemos y para quiénes).

Somos la institución rectora de la política fiscal que gestiona la recaudación y distribución de los recursos públicos, generando valor público mediante la mejora continua de nuestros procesos con transparencia e innovacion, para alcanzar en el país una sociedad más próspera, equitativa y solidaria.

#### 6.2. Visión

La visión declara lo que la institución desea ser en el futuro. Mideplan 2018, define que la visión ..."se constituye en las expectativas que tiene la misma sobre su futuro".

La visión tiende a responder a dos preguntas:

- · ¿Hacia dónde queremos llegar?
- · ¿Cómo la organización quiere ser vista en el futuro?

La visión explica en forma detallada la dirección y describe el punto de destino. La definición de la Visión estratégica debe contar con los siguientes elementos característicos:

- · La Visión es el "DEBE SER" de la institución.
- · La Visión estratégica traza el futuro de la institución.
- · La Visión proyecta la Misión en el tiempo.
- · La Visión es específica de la institución, no genérica.
- La Visión debe reflejarse en la misión, en los objetivos y en las estrategias de la institución.
- La Visión se hace tangible cuando esta se materializa en proyectos y metas específicas a alcanzar y los resultados se pueden medir mediante un sistema bien definido de indicadores de gestión.

El Ministerio de Hacienda define la siguiente visión:

Ser reconocida como una organización cuyo modelo de gestión resguarda la sostenibilidad fiscal y la atención ciudadana, utilizando las mejores prácticas internacionales, en la búsqueda de un desarrollo sustentable e inclusivo para toda la sociedad.

#### 6.3. Valores

Los valores institucionales se definen como el "(...)conjunto de normas y creencias consideradas deseables, que guían la gestión de la entidad; representan su orientación y cultura institucional." (Pareja, 2012, p. 155). Son reflejo de la identidad de la institución, constituyen la expresión de la cultura organizacional y se configura como un referente fundamental para poder desarrollar la visión y la misión.

A nivel institucional, en 2022, con la participación de los funcionarios hacendarios y la coordinación activa de la Comisión de Rescate y Formación de Valores del Ministerio de Hacienda, se definieron los siguientes valores institucionales:

# Trabajo en equipo

Unir las fortalezas del personal institucional para lograr los objetivos, mediante el respeto de las opiniones, el fortalecimiento de la cooperación, la confianza y la motivación a través de una buena comunicación.

# Compromiso

Cumplir con las obligaciones y responsabilidades encomendadas de forma voluntaria para alcanzar con excelencia la consecución de los objetivos institucionales.

# Cultura de Servicio

Son aquellas buenas prácticas que contribuyen a la atención amable, empática y con un trato digno en procura de satisfacer las necesidades de la persona usuaria y cliente interno y externo de forma pertinente y oportuno optimizando los recursos disponibles.

# **Transparencia**

Actuar de forma clara, y veraz (evidente, no dejando dudas) y abierta al examen público brindando información accesible oportuna y confiable a los interesados siempre apegados a la normativa técnica y legal en busca de generar confianza y credibilidad en el proceso de elaboración de los productos y servicios brindados a la ciudadanía.

# 6.4. Objetivos

Se entiende por objetivo lo siguiente: "Los objetivos constituyen los logros que se desean alcanzar en un plazo determinado, de manera que permitan cumplir con la misión y concretar la visión de la organización" (Mideplan, 2018 p. 30)

La formulación de los objetivos del Ministerio se realizó en mira a los macroprocesos y su construcción respondió a tres preguntas puntuales: ¿qué?, ¿cómo? y ¿para qué? (ver objetivos en apartado 6.6 Plan Estratégico Institucional).

### 6.5. Estrategias

En las sesiones de trabajo con el nivel directivo, al momento de contar con los objetivos estratégicos ministeriales, se procedió a definir la o las estrategias que permitirían llegar al cumplimiento de lo esperado (ver estrategias en apartado 6.6 Plan Estratégico Institucional).

MIDEPLAN, 2018 define las estrategias como "Las líneas de acción también conocidas como estrategias, constituyen los medios por los cuales la organización logrará la consecución de sus objetivos estratégicos. (p.48).".

La correcta identificación de estrategias apoya sustancialmente al FODA, ya que estas pueden:

- o Utilizar las oportunidades de la institución, como un insumo para el cumplimiento de objetivos.
- o Hacer frente a las amenazas mediante técnicas innovadoras.
- o Aprovechar o reforzar las fortalezas identificadas.
- o Disminuir o eliminar debilidades.

# 6.6. Plan Estratégico Institucional

Macroproceso: SEGURIDAD DE LA INFORMACIÓN

# Objetivo 1

Proteger los activos de información mediante la implementación de buenas prácticas y gobernanza efectiva.

ESTI	RATEGIAS	INDICADORES ESTRATEGICOS	LINEA BASE 2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Imple- mentar un Sistema Informá- tico para A-1 la Gestión de Docu- mentos	Porcentaje de desarrollo del Sistema Informático para la Gestión de Documentos Electrónicos de Archivo	0%	15%	25%	50%	75%	100%	100%	100%	
	Porcentaje de dependencias del Ministerio que implementen el Sistema Informático para la Gestión de Documentos Electrónicos de Archivo	0%	0%	0%	0%	Ο%	33,30	66,60 %	100%	
	Electró– nicos de Archivo	Porcentaje de Dependencias del Ministerio auditadas sobre el uso correcto del Sistema Informático para la Gestión de Documentos Electrónicos de Archivo	0%	0%	0%	0%	Ο%	0%	Ο%	100%
Mejorar la gestión documen- tal insti- tucional electró- nica que permita la preser- vación de activos de informa- ción	Porcentaje de desarrollo de repositorio documental electrónico	0%	15%	25%	50%	75%	100%	100,00	100%	
	Porcentaje de dependencias del Ministerio que implementan el repositorio documental electrónico	0%	0%	0%	0%	0%	33,30	66,60 %	100%	
	Porcentaje de Dependencias del Ministerio auditadas sobre el uso correcto del repositorio documental electrónico	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	100%	
A-3	Capa- citación perma- nente que promueva la cultura de seguri- dad de la informa- ción	Porcentaje de capacitaciones que promueve la seguridad de la información.	Ο%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
A-4	Aplicar los están- dares de Seguri- dad de la informa- ción (ISO 27001)	Cantidad de mediciones de madurez, con instrumento metodológico.	0	1	1	1	1	1	1	1

#### Macroproceso: SOPORTE OPERATIVO - ENTORNO INSTITUCIONAL

### Objetivo 2

Disponer de procesos de negocio integrados mediante el uso de tecnologías innovadoras aplicables al entorno institucional y la gestión del personal, para la toma oportuna de decisiones y la facilidad del servicio a la ciudadanía.

ES	TRATEGIAS	INDICADORES ESTRATEGICOS	LINEA BASE 2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
B-1	Fomentar uti- lización de las herramientas tecnológicas disponibles mediante capacitación impartida en el uso de herramientas digitales dis- ponibles	Porcentaje de capacitaciones impartidas en el año	ND	4	4	4	4	4	4	4
B-2	Automati- zación de procesos manuales mediante sof- tware y tec- nología digital disponible	Porcentaje de soluciones que promuevan la automatización de procesos usando herramientas colaborativas (soluciones de Office 365)	ND	80%	80%	80%	80%	80%	80%	80%
B-3	Implementar medidas para fortalecer la cibersegu-ridad con el objetivo de proteger los activos y datos institucionales.	Porcentaje de postura de seguridad superior a 90%	80%	85%	90%	90%	90%	90%	90%	90%
B-4	Implementar herramientas tecnológicas centradas en los datos organizacionales para la toma de decisiones	Porcentaje de herramientas implementadas centradas en datos Corporativos	ND	75%	75%	75%	75%	75%	75%	75%
B-5	Desarrollo o adopción de nuevas tecnologías para mejorar los servicios, aumentar la eficiencia y reducir costos	Porcentaje de soluciones que promueven la me-jora de los servicios (minimizar los pasos para atender al cliente (similar a reducción de cuellos de botella)	ND	75%	75%	75%	75%	75%	75%	75%

B-6	"Imple- mentar una plataforma tecnológica resiliente que soporte los pro- cesos de negocio"	Cantidad de componentes tecnológicos resilientes	ND	50%	75%	100%	100%	100%	100%	100%	
-----	---	--	----	-----	-----	------	------	------	------	------	--

Macroproceso: SOPORTE OPERATIVO - ENTORNO SERVICIO

# Objetivo 3

Facilitar la interacción con la ciudadanía mediante el enfoque de personas, procesos y transformación digital.

ESTRATEGIAS		INDICADORES ESTRATEGICOS	LINEA BASE 2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
C-1	Mejorar la prestación del ser- vicio a la ciudadanía mediante la Implemen- tación de canales de servicio al cliente	Porcentaje Servicios implementados	0%	75%	75%	75%	75%	75%	75%	75%

Macroproceso: RECAUDACIÓN

# Objetivo 4

Incrementar la recaudación facilitando el cumplimiento voluntario, fortaleciendo los mecanismos de control y cobro.

ESTRATEGIAS		INDICADORES ESTRATEGICOS	LINEA BASE 2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
D-1	Simpli- ficar los procesos de decla- ración y pago	Variación de la recaudación por cumplimiento voluntario IVA	74.41 %	75.92 %	76.12 %	76.32 %	76.52 %	76.72 %	76.92 %	77.12 %
		Variación de la recaudación por cumplimiento voluntario ISU	77.95 %	78.05 %	78.15 %	78.20 %	78.25 %	78.30 %	78.35 %	78.40 %
		Variación en la recaudación efectiva generada producto el control inmediato y posterior	8,03	7,36%	7,48%	8,64%	8,06%	7,95%	7,82%	7,68%

D-2	Utilizar mecanis- mos tec- nológicos para au- tomatizar el control y cobro tributario	Variación en la recaudación total (ingresos tributarios)	8,03 % <sup>1</sup>	7,36%	7,48%	8,64%	8,06%	7,95%	7,82%	7,68%
-----	---	--	------------------------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------

Macroproceso: ESTADÍSTICAS FISCALES

# Objetivo 5

Disponer de estadísticas fiscales basadas en estándares internacionales mediante procesos integrados y la aplicación de tecnologías para la toma de decisiones y rendición de cuentas.

ESTI	RATEGIAS	INDICADORES ESTRATEGICOS	LINEA BASE 2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
E-1	Utilizar normas interna- cionales de con- tabili- dad que	Porcentaje de instituciones con estados financieros presentados de manera correcta (NICSP)	0%	5%	10%	20%	30%	40%	45%	50%
	generen calidad de la infor- mación y de forma oportuna	Porcentaje de instituciones que aplican las normas de contabilidad (NICSP)	71%	74%	77%	82%	85%	88%	91%	94%
E-2	Elaborar el nuevo Clasifica- dor ins- titucional aplicando están- dares interna- cionales	Porcentaje de avance del nuevo clasificador institucional	30%	100%	Ο%	0%	Ο%	Ο%	0%	Ο%
E-3	Imple- menta- ción del Manual de Estadísti- cas de las Finanzas Públicas, 2014 del FMI en la produc- ción de las Esta- dísticas Fiscales del Sector Público Costarri- cense	Porcentaje de avance en la cobertura del sector público total	25%	50%	75%	100%				

<sup>1.</sup> Estimaciones creadas por la DGH. La línea base corresponde a promedio histórico de la última década (2010 –2019)

	Mejorar herra- mientas y modelos de esta- dísticas	Porcentaje de disminución de plazos en la entrega de informes de estadísticas fiscales que se detallan a continuación:								
E-4	(Imple- men-	1. Ingresos totales y Acumulados	100%	95%	90%	85%	80%	75%	70%	50%
	tar una Batería de	2. Ingresos DGT								
	códigos automati-	3. Ingresos DGA								
	zadas)	4. Grandes Contribuyentes.								

# Macroproceso: PROGRAMACIÓN FINANCIERA

# Objetivo 6

Gestionar los recursos en las mejores condiciones, mediante una adecuada programación financiera, para el cumplimiento de las obligaciones establecidas en el plan de gasto.

ES	TRATEGIAS	INDICADORES ESTRATEGICOS	LINEA BASE 2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
F-1	Implementar el presupues- to por progra- ma orientado a resultados	Porcentaje de avance en la implementación de la metodología de presupuestos por programa orientado a resultados, en las instituciones que contribuyen al resultado país seleccionado.	0	0	0	100%	100%	100%	100%	100%
F-2	Desarrollar e Implementar la metodolo- gía que per- mita medir la efectividad de los progra- mas presu- puestarios	Porcentaje de avance en implementación de metodología que permita medir la efectividad de los programas presupuestarios	0	0	0	100%	100%	100%	100%	100%

					1					
F-3	Mejorar herra- mientas y modelos de pro- yección de estadís- ticas de progra- mación financiera	Medición efectividad del modelo de proyección con respecto a la realidad en el periodo de tiempo que se defina. *Basado en saldos finales con financiamiento, ingresos y gastos en dólares.	1,50%	1,40%	1,35%	1,30%	1,25%	1,20%	1,15%	1,00%
F-3		Medición efectividad del modelo de proyección con respecto a la realidad en el periodo de tiempo que se defina. *Basado en saldos finales con financiamiento, ingresos y gastos en colones.	4,95%	4,85%	4,70%	4,55%	4,40%	4,25%	4,10%	4,00%
	Gestionar transver- salmente la Estra- tegia de Liquidez al menor costo y distribu- ción de responsa- bilidades	Mantener una brecha de liquidez en colones con un óptimo de al menos dos meses	52 días	60	60	60	60	60	60	60
F-4		Mantener una brecha de liquidez en dólares con un óptimo de al menos dos meses	285 días	60	60	60	60	60	60	60
F-5	Desarro- llar e Im- plemen- tar una metodo- logía para analizar la incidencia de la con- tratación pública en la gestión del gasto.	Porcentaje de implementación de metodología que analizar la incidencia de la contratación pública en la eficiencia del gasto	Ο%	15%	30%	45%	60%	75%	90%	100%

#### Macroproceso: GESTION DE LA DEUDA PÚBLICA

# **Objetivo 7**

Gestionar la Deuda Pública del Gobierno Central con instrumentos de mediano y largo plazo, mediante mejores prácticas que disminuyan la exposición a los riesgos financieros, para su sostenibilidad y la estabilidad macroeconómica.

ESTF	RATEGIAS	INDICADORES ESTRATEGICOS	LINEA BASE 2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
			A) Menor a 1 año	A) 5%- 10%						
			A.1 Cero cu- pón 9%	A.1 8%						
			B) De 1 a 5 años	B) 35%- 45%						
			B.1 Tasa Fija 3 años 2%	B.1 9%						
		Porcentaje de	B.2 Tasa Fija 5 años 12%	B.2 15%						
		deuda según plazo de	B.3 Variable 21%	B.3 7%						
	Gestionar el porta- folio de- seable de la deuda públi- ca del gobierno central, con el fin	refinanciamiento	C) Más de 5 años	C) 45%- 55%	C)45%- 55%	C) 45%- 55%				
			C.1 Tasa Fija 7 años 21%	C.1 26%						
			C.2 Eurobo- nos 14%	C.2 14%	C.2 14%	C.2 14%	C.2 14%	C.2 14%	C.2 14%	C.2 14%
			C.3 Apoyo Presupuesta- rio 13%	C.3 12%						
			C.4 UDES 8%	C.4 4.5%						
G-1		Porcentaje de	A) Fija	A) 65%- 75%	A) 65%- 75					
			A.1 Cero cu- pón 9%	A.1 8%						
	de al- canzar la		A.2 Tasa Fija 3 años 2%	A.2 9%						
	sosteni- bilidad en el media-		A.3 Tasa Fija 5 años 12%	A.3 15%						
	no plazo		A.4 Tasa Fija 7 años 21%	A.4 26%						
		deuda por instrumento	A.5 Eurobo- nos 14%	A.5 14%	A.5 14%	A.5 14%	A.5 14%	A.5 14%	A.5 14%	A.5 14%
			B) Variable	B) 15%- 20%						
			B.1 Apoyo Presupuesta- rio 13%	B.112%	B.112%	B.112%	B.1 12%	B.1 12%	B.112%	B.1 12%
			B.2 TBP 21%	B.2 7%						
			C) Indexada	C) 5%- 15%						
			C.1 UDES 8%	C.1 4.5%						
		Porcentaje de deuda por composición de moneda	A) Colones 62%	A)60%- 80%						
			B) Dólares 38%	B) 25%- 35%						

### 7. Referencias Bibliográficas

- •Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica (2018). Orientaciones básicas para la formulación y seguimiento del Plan Estratégico Institucional (PEI). Recuperado de https://documentos.mideplan.go.cr/share/s/Lbo\_UHSqRHKHP9pWkyjMRA
- Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica (2009), Guía para el Levantamiento de Procesos Recuperado de <a href="https://documentos.mideplan.go.cr/share/s/bVedsPPhSPeBW2oEmVBEhQ">https://documentos.mideplan.go.cr/share/s/bVedsPPhSPeBW2oEmVBEhQ</a>

#### 8. Cierre

Al finalizar la formulación de este plan estratégico, se reafirma el compromiso del Ministerio de Hacienda con la implementación de sólidos controles internos que salvaguarden los activos y aseguren la integridad de la operativa institucional.

Existe un reto institucional hacia la búsqueda de la excelencia a través de la mejora continua, aprovechando cada oportunidad para optimizar los procesos y recursos.

El seguimiento y la evaluación de este plan estratégico proporcionarán la retroalimentación necesaria para ajustar las estrategias y asegurar que se logren los objetivos de manera efectiva.

Elaborado por:
Estefanie Jiménez Méndez
Dirección de Planificación Institucional

Aprobado por:
Nogui Acosta Jaén
Ministro de Hacienda



#### GOBIERNO DE COSTA RICA

San José, Avenida 2da calles 1 y 3 diagonal al Teatro Nacional.

Diseño y diagramación: Unidad de Comunicación Institucional



Ministerio de Hacienda Costa Rica



MinisteriodeHaciendaCR



HaciendaCR



HaciendaCR