



¡Una estrategia, una dirección!

PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2018 - 2021

TESORERIA NACIONAL
DOMINICANA

PRESENTACIÓN



El Estado Dominicano ha atravesado un proceso de transformación, a partir de la reforma normativa de los sistemas transversales que regulan a la Administración, en temas de: planificación e inversión pública; gestión financiera estatal; y función pública. Dichos cambios han impactado la manera en cómo el Estado se organiza; cómo administra sus recursos y cómo brinda los servicios a la ciudadanía, englobando dichos elementos en marcos generales de actuación, que direccionan el esfuerzo individual de cada instrumento, potenciando su ámbito de actuación mancomunado e interrelacionándolos entre sí, a través de la siguiente base legal: Ley No. 05-07 de Administración Financiera del Estado, Ley No. 01-12 de Estrategia Nacional de Desarrollo y Ley No. 247-12 Orgánica de la Administración Pública.



La Tesorería Nacional en sometimiento al ordenamiento jurídico estipulado desde la Constitución Política de la República Dominicana y materializado en la Ley No. 567-05 y sus Reglamentos de Aplicación, Decretos No. 441-06 y 579-11, ha alcanzado grandes avances en materia de gestión de tesorería, tales como: la implementación de la Cuenta Única del Tesoro (CUT), la descentralización de los ordenamientos de pago, la aplicación de la política de pagos, entre otras herramientas valiosas, contempladas en la planificación 2013-2018. Sin embargo, es ya un adagio popular el: “innovar o morir”. Una cuestión que no es de exclusividad del mundo empresarial y los negocios; sino que también se extiende a las instituciones del Estado, en cuanto a la satisfacción de las necesidades y las prerrogativas de la ciudadanía. Innovamos a través de la aplicación del gobierno electrónico en la presentación de bienes y los servicios, en la reducción de los tiempos de ciclo de los procesos y en la calidad de los entregables.

Es por ello que Tesorería Nacional utiliza este ejercicio de pensamiento y planificación estratégica para definir un entorno de actuación favorable para la modernidad y la mejora continua organizacional, que coadyuven a una gestión de caja activa. Nuevos retos, nuevos planteamientos, nuevas formas de cómo organizarnos; pero también nuevas oportunidades profesionales, nuevos métodos de conocimientos aplicados y una forma distinta de percibirnos como equipo. No sólo nos comprometemos con la mejora del desempeño y la productividad; sino también con el bienestar y la salud de nuestros colaboradores, quienes harán posible esta visión institucional que hemos planteado alcanzar al 2021.

Seguimos avanzando con una estrategia consistente, hacia una misma dirección.

Lic. Alberto Perdomo
Tesorero Nacional



EQUIPOS DE TRABAJO.....	7
SIGLAS Y ACRÓNIMOS	11
INTRODUCCIÓN	13
ARQUITECTURA DEL PENSAMIENTO Y PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE LA TESORERÍA NACIONAL 2018-2021.....	15
I. Identificación y Designación de los Equipos de Trabajo	15
II. Diagnóstico Inicial.....	15
III. Actualización del Marco Estratégico Institucional y Planificación 2018-2021	16
IV. Identificación y Administración de los Riesgos de la Planificación Estratégica	17
V. Estrategias Compartidas entre Tesorería Nacional y Órganos Rectores del SIAFE.....	18
VI. Formulación Plan Operativo Anual 2018	18
ANTECEDENTES: HITOS EN LA GESTIÓN DE TESORERÍA.....	19
I. Antecedentes Relevantes	19
CONTEXTO ECÓNOMICO Y ESTRATÉGICO	21
I. Entorno Económico	21
II. Estrategia Nacional de Desarrollo	22
MARCO ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL.....	25
I. Visión, Misión y Valores de la Tesorería Nacional.....	25
II. Propuesta de Valor y Rasgos de la Cultura Organizacional.....	28
III. Variables Claves de Resultados (VCRs).....	30
IV. Resultados Claves al 2021	30
V. Análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas	32
EJES, DIRECTRICES Y LINEAMIENTOS ESTRATÉGICO	35
I. Ejes y Directrices Estratégicas.....	35
II. Lineamientos y Objetivos	36
III. Factores Claves Para el Éxito	39
IV. Procesos y Áreas Claves de Impacto	39
MONITOREO, SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN	41
I. Balanced Scorecard General.....	41
II. Mapa Estratégico General.....	43
III. Iniciativas Dirigidas al Logro de los Objetivos Estratégicos del PEI 2018-2021.....	44
IV. Plataforma Informática de la Planificación Institucional.....	53
ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS.....	55
I. Administración de Riesgos de la Planificación Institucional.....	55
ANEXOS.....	83
ANEXO: Expectativas de Caracterización de los Actores de la Tesorería Nacional.....	84





CONDUCCIÓN GENERAL

Lic. Alberto Perdomo
Tesorero Nacional

Lic. Conrado Peguero
Subtesorero Nacional

EQUIPO DIRECTIVO

Lic. Rafael Ventura
Director de Administración de Cuentas y
Registros Financieros

Lic. Elisandro Pérez
Director Administrativo y Financiero

Lic. Ángel Estrada
Director de Normas y Coordinación de
Tesorerías Institucionales

Lic. Epifanía Canela
Encargada Dpto. Jurídico

Lic. Fernando Fernández
Director de Programación y Evaluación
Financiera

Lic. Rubén Abreu
Encargado Dpto. Recursos Humanos

Lic. María Esther León
Directora de Administración de
Desembolsos

Ing. Guido Díaz
Encargado Dpto. Tecnología de la
Información

Ing. Rayner Castillo
Encargado Dpto. Planificación y Desarrollo

EQUIPO TIMÓN

Ing. Rayner Castillo

Encargado Dpto. Planificación y
Desarrollo

Licda. Luhatani Pérez

Encargada de la División de
Administración de Cuentas

Ing. Guido Díaz

Encargado Dpto. Tecnología de la
Información

Licda. Aurelia Reyes

Encargada de la División de Seguimiento
de las Recaudaciones y Gestión de Cobranzas

Ing. Raffi Quero

Analista de Planificación Institucional

Licda. Rita Polanco

Encargada de la División de Programación
Financiera

Licda. Jessica Vargas

Coordinadora de Recursos Humanos

Lic. Geraldo Espinosa

Encargado de la División de Análisis y
Control de Inversión Financiera

Licda. Yubania Melo

Encargada de la División de Finanzas

Licda. Silvia Cordero

Encargada de la División de Normas y
Procedimientos

Lic. Jesús Arvelo

Analista de Desembolso

Licda. Connie Ciccone

Asesora Legal

Ing. Anderson Ferreras

Coordinador Despacho TN

Ing. Ramón Mueses

Asesor Tecnológico

Ing. Carlos Yunén

Consultor Externo

Ing. Patricia Castillo

Consultora Externa



EQUIPO COORDINACIÓN INTERINSTITUCIONAL

Lic. Donald Guerrero

Ministro de Hacienda

Lic. Rafael Gómez

Viceministro del Tesoro

Ministerio de Hacienda

Lic. Luis Reyes Santos

Director General de Presupuesto

Dirección General de Presupuesto

Lic. Tomasina Tolentino

Directora de Planificación y Desarrollo

Ministerio de Hacienda

Lic. Carmen Matos

Encargada Dpto. de Planificación y Desarrollo

Dirección General de Contabilidad Gubernamental

Lic. Edita Holguín

Encargada Dpto. de Planificación y Desarrollo

Contraloría General de la República

Lic. Alliet Ortega

Encargada Dpto. de Planificación y Desarrollo

Dirección General de Contrataciones Públicas

Ing. Oliver Santos

Encargado Dpto. de Planificación

y Desarrollo

Dirección General de Presupuesto

Lic. Braulino Flores

Director de Procesamiento Contable y

Estados Financieros

Dirección General de Contabilidad Gubernamental

Lic. Gabriel J. Prisma

Encargado Dpto. de Desarrollo Funcional
y Normativo del SIAFE

Dirección de Administración Financiera
Integrada

Lic. Yvelise Cedeño

Encargada de la División de Formulación y
Ejecución Presupuestaria

Dirección General de Crédito Público

Lic. Eugenio Benehulla

Desarrollador

Dirección de Administración Financiera
Integrada

Lic. Alejandro Mercedes

Asesor Técnico

Dirección General de Presupuesto

Abraham Rodríguez

Analista Técnico

Dirección General de Contrataciones Públicas

Lic. Jefferson Báez

Director de Desarrollo Normativo

Contraloría General de la República

Licda. Rafaela Gómez

Directora de Auditorías Especiales

Contraloría General de la República



SIGLAS Y ACRÓNIMOS



ACI: Área Clave de Impacto	DTI: Departamento de Tecnología de la Información
BR: Banco de Reservas	END: Estrategia Nacional de Desarrollo
CAF: Common Assessment Framework - Marco Común de Evaluación	FCE: Factor Clave de Éxito
COSO: Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission	FODA: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas
CUT: Cuenta Única del Tesoro	LB: Línea Base
DA: Departamento Administrativo	MEI: Marco Estratégico Institucional
DACyRF: Dirección de Administración de Cuentas y Registros Financieros	MH: Ministerio de Hacienda
DAD: Dirección de Administración de Desembolsos	NC: No Conformidades
DAF: Dirección Administrativa y Financiera	NOBACI: Normas Básicas de Control Interno
DCP: Dirección de Crédito Público	OAI: Oficina de Libre Acceso a la Información
DET: Departamento de Especies Timbradas	ORP: Oficina de Relaciones Públicas
DGCP: Dirección General de Contrataciones Públicas	PCI: Proceso Clave de Impacto
DIGECOG: Dirección General de Contabilidad Gubernamental	PEI: Plan Estratégico Institucional
DIGEPRES: Dirección General de Presupuesto	PNSP: Plan Nacional Plurianual del Sector Público
DJ: Departamento Jurídico	POA: Plan Operativo Anual
DNyCTI: Dirección de Normas y Coordinación de Tesorerías Institucionales	R-MEI: Revisión Marco Estratégico Institucional
DPyD: Departamento de Planificación y Desarrollo	SGC: Sistema de Gestión de Calidad
DPyEF: Dirección de Programación y Evaluación Financiera	SIAFE: Sistema de Administración Financiera del Estado
DRR.HH.: Departamento de Recursos Humanos	SIGEF: Sistema Integrado de Gestión Financiera
	SIRIT: Sistema de Recaudación de Ingresos del Tesoro
	TN: Tesorería Nacional
	TPM: Tasa de Política Monetaria
	VAR: Valoración y Administración de Riesgos
	VCR: Variables Claves de Resultados



INTRODUCCIÓN



La Tesorería Nacional de la República Dominicana (TN), entidad que funciona bajo la dependencia del Ministerio de Hacienda, es el Órgano Rector del Sistema de Tesorería. Tiene como responsabilidad la administración de la liquidez, principal función y razón de ser del ente gubernamental, según lo establece la Ley No. 567-05 de Tesorería Nacional y sus respectivos reglamentos de aplicación, Decretos No. 441-06 y 579-11.

Tesorería Nacional a través de sus 89 años de existencia, ha venido desarrollando proyectos y acciones orientadas a cumplir con las atribuciones conferidas en su marco legal, con énfasis especial en la oferta de servicios con calidad. En este mismo sentido y con la firme intención de mantener los procesos de modernización y mejora continua, desde principios del año 2017 la TN emprendió el importante proceso de Pensamiento Estratégico y Planificación para el período 2018-2021.

El Plan Estratégico Institucional 2018-2021 es el resultado de un proceso dinámico y participativo, que incluyó diferentes metodologías, análisis y procedimientos para recabar la información necesaria para consensuar los elementos fundamentales de este ejercicio. Es un documento formal en el que la organización ha condensado las estrategias primarias para fortalecer su trayecto de excelencia y mejora continua en el Sector Público. El propósito del mismo ha sido alinear el quehacer institucional para la generación de valor en la gestión financiera del Estado y de esta manera contribuir a líneas de desarrollo superior establecidos en la Planificación Sectorial del Ministerio de Hacienda y la Ley No. 01-12 de Estrategia Nacional de Desarrollo.

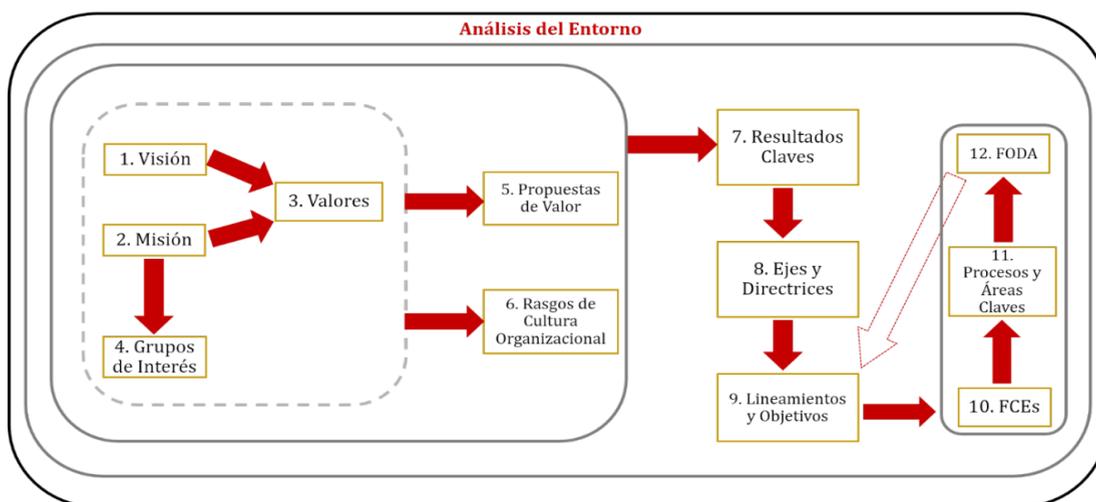
La estructura del plan está subdividida en tres partes. En la primera se presenta la contextualización, apartado donde se muestran los antecedentes y un diagnóstico general de la situación en la cual se formula el documento. En la segunda, la definición del marco estratégico, que presenta los pilares de acción de la organización; y la línea estratégica y programática de la institución para el próximo cuatrienio. Por último, se muestra la forma en que se llevará a cabo el monitoreo del PEI 2018-2021.



ARQUITECTURA DEL PENSAMIENTO Y PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE LA TESORERÍA NACIONAL 2018-2021



El siguiente diagrama presenta el proceso abordado por la Tesorería Nacional con la finalidad de elaborar su Plan Estratégico Institucional (PEI) 2018-2021. Este resultado se obtuvo mediante el diseño e implementación, de forma coherente de las siguientes etapas:



I. Identificación y Designación de los Equipos de Trabajo

Para la conducción y coordinación del proceso de revisión y adecuación de Plan Estratégico Institucional (PEI) se conformaron comités de trabajo:

Comité Directivo: presidido por el Tesorero Nacional e integrado por miembros de la Alta Dirección de la Tesorería Nacional; fue el equipo responsable de suministrar, consensuar, validar y estructurar las informaciones necesarias para la formulación del PEI.

Equipo Timón: equipo interdisciplinario responsable de estructurar y afinar los insumos obtenidos en los diferentes talleres llevados a cabo para la revisión del Plan Estratégico.

II. Diagnóstico Inicial

Se realizaron diferentes entrevistas con los altos directivos de la organización. Asimismo, una evaluación del cumplimiento del marco legal de Tesorería Nacional y una encuesta de clima organizacional, a fin de contar con un insumo inicial para guiar las discusiones y orientaciones estratégicas.

III. Actualización del Marco Estratégico Institucional y Planificación 2018-2021

Se realizaron dos grandes talleres para bosquejar la primera aproximación del enfoque organizacional de Tesorería Nacional, en función de los retos y desafíos que enfrenta una gestión de caja moderna, tomando como parámetro las mejores prácticas de gestión de tesorería de la región. Inicialmente, en el mismo participaron todos los miembros del Comité Directivo y una muestra representativa de los segmentos organizacionales de Tesorería Nacional y sus grupos de interés. Conforme el resultado esperado, se siguió el siguiente esquema:

➤ Primer Taller: Pensamiento Estratégico y Diseño de la Cultura Esperada

Este primer taller tuvo como objetivo analizar y establecer los factores de identidad institucional y estratégica. Se llevaron a cabo las siguientes actividades para obtener los insumos deseados:

- Primero se identificó la **visión**, especificando la misma como meta última, el destino final al que la institución se propone llegar en el período mencionado.
- A continuación, se elaboró la declaración de **misión**, la cual expresa la razón de ser de la Tesorería Nacional.
- Sobre la base de esos dos puntos, se estableció y definió los **valores** que conforman el marco ético y de actuación en la institución.
- A partir de la misión se identificaron los **grupos de interés clave** o **actores vinculantes** de la TN, y sus expectativas hacia la Tesorería Nacional.
- Una vez culminadas las cuatro actividades precedentes, se identificó la **propuesta de valor (interna/externa) de la TN**. Es decir lo que persigue ofrecer la organización a sus usuarios/beneficiarios y colaboradores durante el período de ejecución del plan.
- En seguida, se definieron los **rasgos de la cultura organizacional** que caracterizarían a TN dentro de un ambiente que viabilice y haga sostenible el Plan Estratégico.
- En última instancia, se establecieron las **Variables Claves de Resultados y las Metas de las Variables Claves de Resultados** que la Tesorería Nacional debe conseguir en el período establecido 2018-2021, como forma de concretizar el logro y cumplimiento de sus propósitos, visión y compromisos.



➤ Segundo Taller: Direccionamiento y Planificación Estratégica

El segundo taller para la planificación estratégica estuvo orientado a la definición de un marco temporal y unos resultados específicos que evidenciarán el progreso organizacional. Se utilizó el siguiente esquema:

- Se definieron los Ejes y Directrices Estratégicas, hacia los cuales la Tesorería Nacional debe focalizar sus acciones y decisiones, con el fin de lograr con éxito dichos resultados.
- Para cada eje-directriz, se establecieron los lineamientos estratégicos correspondientes (pautas específicas de acción) y los Objetivos a conseguir para cada directriz.
- Se realizó un análisis de prioridades, definiendo los factores claves de éxito o FCEs, así como los procesos y áreas que resultan claves para el desarrollo institucional.
- Finalmente, se hizo un inventario de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas (FODA) que posee o confronta la institución, a la luz de – y con relación a – los planteamientos del plan ya elaborados. Los lineamientos y objetivos fueron actualizados acorde a las informaciones nuevas arrojadas por el FODA.

La estrategia para la obtención de la información precedente, estuvo basada en el desarrollo de un esquema de trabajo compuesto por:

- Dinámicas con historias de pensamiento lateral.
- Agrupación de los participantes por equipos de trabajo para las distintas actividades.
- Realizar un total de 10 ejercicios de manera grupal.
- Socialización con todos los participantes, los resultados obtenidos en las actividades de los equipos de trabajo.

IV. Identificación y Administración de los Riesgos de la Planificación Estratégica

Se identificaron los riesgos que podrían mermar el cumplimiento de cada uno de los objetivos estratégicos definidos por los equipos de trabajo. Se utilizó la metodología VAR sugerida por el COSO, de manera cualitativa, como primer ejercicio.

V. Estrategias Compartidas entre Tesorería Nacional y Órganos Rectores del SIAFE

A fin de minimizar los riesgos y de realizar una efectiva coordinación de acciones entre las instituciones del Sistema de Administración Financiera del Estado (SIAFE), se realizó un “Taller sobre Estrategias Compartidas” donde asistieron representantes del Ministerio de Hacienda (MH), Dirección General de Presupuesto (DIGEPRES), Dirección de Crédito Público (DCP), Dirección General de Contrataciones Públicas (DGCP), Dirección General de Contabilidad Gubernamental (DIGECOG) y la Contraloría General de la República (CGR). De este encuentro se obtuvo el insumo para la elaboración de un Protocolo con el fin de asegurar el cumplimiento de los objetivos estratégicos definidos en el PEI.

VI. Formulación Plan Operativo Anual 2018

Con el fin de operativizar los objetivos estratégicos del PEI, se sostuvieron encuentros con las diferentes unidades de gestión para la formulación del Plan Operativo Anual 2018 con miras a proponer y ejecutar acciones y/o iniciativas estratégicas que coadyuven al logro de la Visión institucional.

ANTECEDENTES: HITOS EN LA GESTIÓN DE TESORERÍA



I. Antecedentes Relevantes

La formulación del Plan Estratégico Institucional está contextualizada tras un proceso de materialización de grandes retos y desafíos para la Tesorería Nacional, tales como: (1) la Implementación de la Cuenta Única en la República Dominicana en el Gobierno Central y en las Instituciones del Sector Público No Financiero; (2) la Definición de la Política de Pago del Gobierno y Descentralización de los Ordenamientos de Pago; y (3) la Condecoración de la Tesorería Nacional como un Institución Líder (oro) en Calidad.

1. Implementación de la Cuenta Única en el Gobierno Central e Instituciones Descentralizadas y Autónomas no Financiera

La Cuenta Única del Tesoro (en moneda nacional o extranjera) es una herramienta de gestión de caja que permite la centralización de los recursos que percibe el Gobierno de la República Dominicana, con independencia de la fuente que los genere y mantenimiento la titularidad de los mismos.

Según el artículo 22 de la Ley No. 567-05 de Tesorería Nacional: “El Sistema de Cuenta Única del Tesoro (CUT) se aplicará, en su primera etapa, en el ámbito del Gobierno Central, sin ningún tipo de excepciones”, y una vez comprobada su efectividad, se podría extender a las instituciones Descentralizadas o Autónomas no Financieras. En atención a ello, la institución concibió el proyecto CUT dividido en dos etapas (en función del agregado institucional) y cada una de ellas en fases, según percibiera o no de manera directa, recursos financieros. Dicho proyecto ha conseguido concentrar en el Tesoro, un total de RD\$ 270,000 millones de pesos que han contribuido al financiamiento de los déficits estacionales de caja.

La aplicación de la CUT impacta considerablemente la forma de administración del Tesoro, pues la centralización de los recursos es una condicionante fundamental para iniciar una gestión activa de caja.

2. Definición de Política de Pago y Descentralización de los Ordenamientos de Pagos

Otro de los hitos que tiene efectos importantes en la operatoria regular de la organización, es la definición de la Política de Pago. Esta dispone la descentralización del ordenamiento de pagos, a través del cual, las Tesorerías Institucionales pueden ordenar los pagos de su competencia asociados a los objetos del gasto correspondientes y a una fecha de vencimiento específica. Aproximadamente el 95% de los desembolsos son ordenados por las instituciones; sin embargo, el 55% de los recursos (destinados a nómina, deuda pública, inversiones, etc.) son administrados por el Tesoro.

3. Tesorería Nacional, Institución Líder (oro) en Calidad

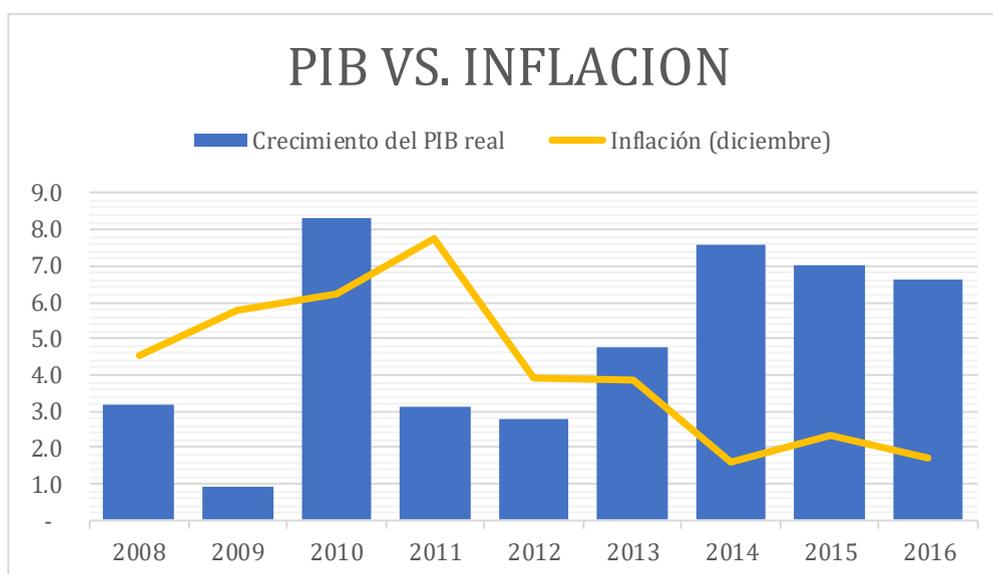
A partir del año 2012, Tesorería Nacional inició un proyecto para incrementar los niveles de desempeño y desarrollo institucional, considerando los aspectos individuales, grupales y organizacionales. Para estos fines, la organización decidió utilizar el Marco Común de Evaluación (CAF) por ser el modelo de excelencia con carácter mandatorio en la administración pública, según lo estipulado en el Decreto 211-10; también fueron incorporados principios y requerimientos de las Normas ISO 9000.

La ejecución de esta iniciativa, revoluciona el pensamiento estructural y el enfoque de procesos y servicios de la institución, que llevó a la misma a ser condecorada con el título de: “Institución Líder en Calidad (oro)” de la Administración Pública, en enero de 2014. Este evento implica la elevación de estándares de calidad, para el fortalecimiento de la organización en el horizonte temporal del Plan Estratégico vigente.



I. Entorno Económico

El Plan Estratégico Institucional (PEI) 2018-2021 será ejecutado en un contexto macroeconómico estable, lo cual facilitaría el cumplimiento de los objetivos planteados. De acuerdo a las proyecciones realizadas por el Ministerio de Economía, Planificación y Desarrollo, para el 2018 se espera que la economía crezca un 5.5% y en torno al 5.0% para los tres años siguientes. La política monetaria se mantendría operando bajo el esquema de metas de inflación con un nivel de inflación anual que no sobrepase el 4% para los próximos tres años. En tanto que el manejo de la política fiscal está comprometido con una ejecución disciplinada de las finanzas públicas.



En cuanto al entorno internacional, las últimas proyecciones del FMI apuntan hacia un mayor crecimiento de la economía global para los próximos dos años, que refleja las mejores perspectivas económicas para Estados Unidos, China, Europa y Japón. Adicionalmente, existe consenso en que luego del repunte de los precios del petróleo en 2016, no se espera aumentos similares para 2018-2021. De igual manera, las perspectivas son estables para el resto de las materias primas relevantes para la economía dominicana como el oro y el níquel.

II. Estrategia Nacional de Desarrollo

En enero del año 2012, y con la promulgación de la Ley Orgánica 1-12 de la Estrategia Nacional de Desarrollo de la República Dominicana 2030 (END), el país experimentó un salto cualitativo de suma importancia en términos de su focalización y vocación de crecimiento y desarrollo futuro. Esta Ley establece ejes claves de acción y directrices generales estratégicas fundamentales, que sirven de marco a la planificación y la ejecución de todas las instituciones del Estado Dominicano.

La END establece una clara visión para la República Dominicana hacia el 2030, al declarar que:

“República Dominicana es un país próspero, donde las personas viven dignamente, apegadas a valores éticos y en el marco de una democracia participativa que garantiza el Estado social y democrático de derecho y promueve la equidad, la igualdad de oportunidades, la justicia social que gestiona y aprovecha sus recursos para desarrollarse de forma innovadora, sostenible y territorialmente equilibrada e integrada y se inserta competitivamente en la economía global.”

Alineada con esta visión estratégica nacional, la END define cuatro (4) ejes centrales claves, que sirven de marco y orientación del direccionamiento del país y sus instituciones, en la ruta hacia el 2030, a saber:

- **Primer Eje.** Procura la conformación de: “Un Estado social y democrático de derecho, con instituciones que actúan con ética, transparencia y eficacia al servicio de una sociedad responsable y participativa, que garantiza la seguridad y promueve la equidad, la gobernabilidad, la convivencia pacífica y el desarrollo nacional y local.”
- **Segundo Eje.** Postula la construcción de: “Una sociedad con igualdad de derechos y oportunidades, en la que toda la población tiene garantizada educación, salud, vivienda digna y servicios básicos de calidad, y que promueve la reducción progresiva de la pobreza y la desigualdad social y territorial.”
- **Tercer Eje.** Plantea: “Una economía territorial y sectorialmente integrada, innovadora, diversificada, plural, orientada a la calidad y ambientalmente sostenible, que crea y desconcentra la riqueza, genera crecimiento alto y sostenido con equidad y empleo digno, y que aprovecha y potencia las oportunidades del mercado local y se inserta de forma competitiva en la economía global.”
- **Cuarto Eje.** Propone el desarrollo de: “Una sociedad con cultura de producción y consumo sostenibles, que gestiona con equidad y eficacia los riesgos y la protección del medio ambiente y los recursos naturales y promueve una adecuada adaptación al cambio climático.”

En este contexto, las acciones contempladas en el PEI de la TN están vinculadas con el Eje no. 3 de la Estrategia Nacional de Desarrollo 2030, específicamente con el objetivo específico “Consolidar una gestión de las finanzas públicas sostenible, que asigne los recursos en función de las prioridades del desarrollo nacional y propicie una distribución equitativa de la renta nacional”.

En este sentido, la TN enfrenta grandes retos, en especial en lo relacionado con la correcta articulación entre los órganos rectores que componen el SIAFE para la modernización y administración eficiente de las finanzas públicas. Al mismo tiempo, la institución cuenta con importantes fortalezas para responder a estos desafíos de forma segura y confiable, especialmente en los ámbitos de disponer de un marco legal robusto, personal competente y el compromiso de la máxima autoridad para el logro de los objetivos estratégicos circunscritos en este documento.





En lo adelante, se presentan los elementos medulares que constituyen el Plan Estratégico Institucional (PEI) de la Tesorería Nacional para el período 2018-2021. Este PEI cubre la formulación de los aspectos centrales del marco estratégico, a partir de los cuales se formularán los planes operativos correspondientes.

Este Plan ha sido el resultado de un proceso participativo y, por lo tanto, ha contado con los aportes, ideas y sugerencias de servidores claves de la Tesorería Nacional y demás grupos de interés, como los órganos rectores de la Administración Financiera del Estado y las instituciones públicas no financieras. Asimismo, el PEI 2018-2021 se fundamenta sobre sólidos diagnósticos realizados por organismos y consultores nacionales e internacionales, y fue desarrollado siguiendo una metodología estructurada, dinámica y abierta.

I. Visión, Misión y Valores de la Tesorería Nacional

1. Visión, Misión y Valores

La visión focaliza hacia un destino desafiante de la institución. Nos mueve continuamente en esa dirección. Es el punto de referencia para caminar unidos e integrados hacia una gestión de tesorería moderna, capaz y responsable en el cumplimiento de sus atribuciones en el marco legal y los resultados esperados para el país.

Por su parte, la misión expresa el propósito, la razón de ser y la esencia del quehacer de Tesorería Nacional. Comunica la forma en que producimos o añadimos valor, apoyando las unidades organizacionales y a los colaboradores a orientar su trabajo hacia el propósito central de la institución.

Ambas, en conjunto, constituyen el núcleo del marco estratégico de la Institución.



Visión

Ser un modelo en gestión de caja activa, brindando un servicio de calidad con un personal competente y comprometido con la organización.

Misión

Administrar la liquidez para atender las obligaciones de pago del Sector Público No Financiero.



Valores

- **Compromiso:** Contribuimos al desarrollo de la organización, dando lo mejor de nosotros con dedicación y responsabilidad.
- **Integridad:** Actuamos apegados a los principios éticos y morales.
- **Transparencia:** Desempeñamos nuestras acciones con claridad, veracidad y abiertos siempre a la consulta pública.
- **Equidad:** Ofrecemos a nuestros usuarios servicios en igualdad de condiciones.



2. Actores Principales

Los grupos de interés son aquellos individuos o instituciones con los que la Tesorería Nacional tiene algún tipo de compromiso o relación. Cada uno de ellos posee expectativas específicas, aunque a veces tácitas, con relación a los resultados esperados.

La tabla siguiente, esquematiza la clasificación de los grupos de interés en relación a la Tesorería Nacional, desde la posición de dichos actores.



¹ Las expectativas específicas por cada actor según su posición, se encuentran anexas a este documento.

II. Propuesta de Valor y Rasgos de la Cultura Organizacional

1. Propuesta de Valor

Propuesta de Valor de la Tesorería Nacional

1.1 Hacia los actores y relacionados externos, la TN se compromete a ofrecer:

- Una administración íntegra y eficiente de los recursos del Tesoro con equidad y transparencia, haciendo uso adecuado de la tecnología y con un personal capacitado.
- Un servicio de calidad con respuesta oportuna y confiable, bajo el marco de la innovación y la transparencia.
- Coordinación en la implementación de medidas de políticas, apegados a la normativa y la legalidad.
- Herramientas ágiles para pagos servicios públicos.
- Información oportuna y confiable hacia sistema financiero.
- Sistemas de información ciudadana claros, oportunos y transparentes.
- Coordinación interinstitucional con los Órganos Rectores del SIAFE, para los logros de gestión de caja.
- Cumplir con nuestras funciones de forma oportuna, brindando confiabilidad y alta calidad de servicio.

1.2 Hacia los actores y relacionados internos, la TN se compromete a ofrecer:

- Una estructura organizacional adecuada para atender la demanda de servicios de Tesorería moderna, que cuenta con un personal altamente motivado.
- Un lugar de trabajo seguro y motivador, donde existe un sistema de retribución basado en resultados, un buen ambiente laboral y que brinda oportunidades de desarrollar sus colaboradores.
- Orientación al desarrollo de las competencias y al desarrollo profesional.
- Equidad y compromiso con el reconocimiento individual.
- Respeto, valoración e incentivos por logros.
- Salarios competitivos en un ambiente participativo y de trabajo en equipo.

2. Rasgos de la Cultura

La cultura organizacional está conformada por los modelos colectivos de pensamiento, que incluyen los valores y las creencias actuantes, la filosofía organizacional y su forma de ver, interpretar y comprender su entorno. La cultura moldea la dinámica que determina el estilo estratégico, las aspiraciones y los niveles de desempeño esperados, así como la efectividad de los procesos comunicativos y, en última instancia, la satisfacción del personal y el éxito de la institución.

Una estrategia, para ser exitosa, debe contar con el apoyo de una cultura organizacional que la viabilice y que sea parte integral de dicha estrategia, facilitando y sustentando su implementación.

Para que los elementos del marco estratégico planteados previamente puedan ser integrados y realizados, la Tesorería Nacional requiere de una cultura con los rasgos primarios siguientes:



III. Variables Claves de Resultados (VCRs)

El marco estratégico definido se traduce en aspectos tangibles, mediante la parametrización de metas específicas con relación a un conjunto de elementos o variables claves que deben ser atendidas, de forma que las ejecutorias de la Tesorería Nacional se alineen con sus roles y propósitos. En este sentido, los elementos o variables para los cuales la Tesorería Nacional debe conseguir resultados estratégicos relevantes durante el período 2018-2021, son los siguientes:

- Porcentaje de pagos realizados de acuerdo a las fechas de vencimiento de los contratos y facturas.
- Porcentaje de recursos financieros del estado incorporados a la CUT.
- Rendimiento de los saldos y disminución del financiamiento a corto plazo.
- Nivel de disminución de variabilidad de la caja en función de la programación.
- Porcentaje alcanzado del autodiagnóstico CAF.
- Porcentaje de la brecha de competencias cerradas.

IV. Resultados Claves al 2021

Para cumplir con sus roles sustantivos, en alineamiento con este marco estratégico, resulta imperativo que para el período 2018-2021, la TN alcance o exceda los resultados que se plantean a continuación:



Metas de Resultados Anuales Escalonados

Variables Claves que expresan los Resultados deseados (VCRs)	Meta al 2018	Meta al 2019	Meta al 2020	Meta al 2021
Disminución de la brecha financiera.	50%	75%	100%	-
Porcentaje de pagos de contratos y facturas de acuerdo a las fechas previstas en la Política de Pago.	50%	70%	80%	95% de los pagos realizados a su vencimiento
Porcentaje de recursos financieros incorporados a la CUT en el ámbito de la ley No. 567-05.	79.3%	79.9%	81.5%	87.6%
Nivel del cumplimiento de la programación de caja.	50%	70%	80%	95% - Reducción de la desviación standard en la variabilidad de la caja
Disminución del costo de financiamiento a corto plazo.	20%	30%	35%	40%
Rendimiento de la disponibilidad de caja y excedentes temporales de caja.	TPM 50% sujeto a las operaciones overnight realizadas por el BR y otras inversiones	TPM 50% sujeto a las operaciones overnight realizadas por el BR y otras inversiones	TPM 50% sujeto a las operaciones overnight realizadas por el BR y otras inversiones	TPM 50% sujeto a las operaciones overnight realizadas por el BR y otras inversiones
Puntuación promedio del porcentaje alcanzado del Auto-diagnóstico CAF.	600	700	850	1000
Porcentaje de la brecha de competencias cerradas.	25% cardinales	50% cardinales	75% cardinales	100% cardinales

V. Análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas

Los equipos de trabajos, conformados para la formulación del PEI 2018-2021, realizaron un análisis cuyos resultados presenta un resumen de los factores internos y externos que se consideran favorables o desfavorables para la TN, a modo de análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA).

Se identifican como fortalezas aquellos factores internos habilitadores (positivos, reforzantes, a favor). En contraposición, se consideran como debilidades los factores internos detractores (negativos, obstaculizantes, en contra).

Al mismo tiempo, se identifican como oportunidades los aspectos externos que pueden ser aprovechados a favor de la TN; o las amenazas, aquellos factores o elementos externos que, de materializarse, puede incidir negativamente en el éxito de la institución.

Análisis FODA		
	Análisis Interno	Análisis Externo
	Fortalezas	Oportunidades
A favor	<ol style="list-style-type: none"> 1. Apoyo y compromiso de la máxima autoridad. 2. Disponibilidad de recursos financieros. 3. Disponibilidad de personal con conocimientos técnicos. 4. Procesos y procedimientos documentados. 5. Creciente interés por el fortalecimiento institucional. 6. Estabilidad del personal. 7. Marco Legal robusto. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Poderes del Estado y Organismos Especiales que ejecutan el Gasto de manera directa y por fuera del SIGEF. 2. Pagos realizados de manera y por medios de pago no electrónicos. 3. Fortalecimiento del sistema de recaudación en las administraciones tributarias. 4. Aprovechar el aumento del nivel de participación de la ciudadanía para promover la institucionalidad y fortalecer la transparencia de la gestión.
	Debilidades	Amenazas
En contra	<ol style="list-style-type: none"> 1. Falta de comunicación y coordinación interdepartamental. 2. Ausencia de cohesión en el Equipo Directivo. 3. Falta de liderazgo de la TN en su rol como Órgano Rector. 4. Centralización de la toma de decisiones operativas en la alta dirección. 5. Infraestructuras físicas y tecnológicas limitadas. 6. Ausencia de una programación financiera integral. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Cambios políticos y/o de autoridad. 2. Potenciales fallas en los sistemas informáticos utilizados 3. Resistencia al cambio de los órganos rectores e instituciones involucradas. 4. Evasión y elusión fiscal. 5. Cambios en normativas y regulaciones. 6. Voluntad política. 7. Inestabilidad de la tasa de cambio y de interés. 8. Inexistencia de una plataforma única de recaudación y pagos de servicios del Estado.





I. Ejes y Directrices Estratégicas



EJE1: CENTRALIZACIÓN DE LOS RECURSOS: Programa consistente en la implementación de herramientas y buenas prácticas en materia de gestión de caja, a fin de centralizar los ingresos y los aplicativos de desembolsos correspondientes, que permitan una gestión efectiva de la liquidez.

EJE 2: GESTIÓN ACTIVA DE CAJA: Consiste en el diseño e implementación de estrategias para la colocación de excedentes temporales de caja y la gestión de financiamiento de corto plazo, a fin de maximizar los saldos disponibles y disminuir los costos de financiamiento del tesoro.

EJE 3: REGULACIÓN Y NORMATIVA: Conjunto de disposiciones que buscan fortalecer el rol de la Tesorería Nacional como Órgano Rector del Sistema de Tesorería, a través del monitoreo proactivo a las tesorerías institucionales a fin de conseguir mayor eficiencia en los procesos vinculados a la gestión de pago.

EJE 4: FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL: Conjunto de estrategias articuladas que facilitan el desarrollo de las capacidades técnicas, administrativas, sociales y humanas de la organización, con el propósito de mantener un estándar de efectividad en las operaciones y servicios vinculados a la gestión del tesoro nacional.

Los resultados previamente planteados se agrupan en cuatro ejes principales, íntimamente relacionados entre sí, a saber:

Para cada uno de estos ejes, la TN ha establecido una directriz específica; esto es, un propósito central que focaliza las decisiones, esfuerzos y acciones con respecto de cada uno de dichos ejes. Al mismo tiempo, la TN ha formulado la visión para el 2021 con respecto a cada eje-directriz, a modo de meta última para cada una.

Reiteramos que estas directrices se constituyen en el foco primario de las acciones de la TN en el período 2018-2021, y las mismas serán la guía para priorizar los proyectos, acciones e inversiones en la institución.

Directrices Estratégicas de la Tesorería Nacional	
Eje	Directriz
1. Centralización de los Recursos	1.1 Gestionar a través de la CUT el 100% de los recursos de las instituciones que pertenecen al Gobierno Central y las Instituciones Descentralizadas y Autónomas No Financieras, para que ejecuten el gasto a través de la CUT.
	1.2 Fortalecer los Pagos vía transferencia electrónica, al 2021.
2. Gestión de Caja Activa	2.1 Articular la cuota de pago con la programación financiera.
	2.2 Implementar la Gestión de Activos y Pasivos.
3. Regulación y Normativa	3.1 Dar seguimiento y control permanente a las tesorerías institucionales, a través de la definición, implementación y evaluación de normas, procesos y procedimientos, que caractericen a TN como el Órgano Rector del Sistema de Tesorería.
4. Fortalecimiento Institucional	4.1 Cerrar las brechas de competencias cardinales identificadas en un 95%.
	4.2 Modernizar las estructuras, servicios, sistemas de TICs y procesos de TN.
	4.3 Fortalecer la Cultura de Cambio.

II. Lineamientos y Objetivos

Cada directriz será abordada mediante el trabajo activo y comprometido de nuestro equipo humano, orientados y dirigidos a su vez, a través de la consecución de objetivos específicos y particulares asociados a cada directriz.

Estos objetivos, enunciados de forma específica, clara y comprobable, servirán de guía para identificar y formular proyectos y acciones en el plan operativo.

Objetivos Estratégicos de la Tesorería Nacional

Eje	Directriz	Objetivos
1. Centralización de los Recursos	<p>1.1 Gestionar a través de la CUT el 100% de los recursos de las instituciones que pertenecen al Gobierno Central y las Instituciones Descentralizadas y Autónomas No Financieras, para que ejecuten el gasto a través de la CUT.</p>	1.1.1 Establecer las bases para incorporar los Poderes del Estado y Organismos Especiales en la CUT.
		1.1.2 Implementar el SIRIT.
		1.1.3 Preparar diagnóstico y propuesta para la disminución de los Anticipos Financieros.
		1.1.4 Incorporar el 80% de los recursos líquidos de financiamientos externos a la CUT (UEPEX).
	<p>1.2 Fortalecer los Pagos vía transferencia electrónica, al 2021.</p>	1.2.1 Implementar el sistema de pagos electrónicos de monedas extranjeras.
2. Gestión de Caja Activa	<p>2.1 Articular la cuota de pago con la programación financiera.</p>	2.1.1 Asignar la cuota de pago a partir de la implementación de la programación del devengado, fortaleciendo así la consolidación de la programación de caja.
	<p>2.2 Implementar la Gestión de Activos y Pasivos.</p>	2.2.1 Definir e implementar las estrategias para invertir los excedentes y financiar el descalce estacional de caja.
		2.2.2 Implementar los contratos bancarios aprobados.
		2.2.3 Cerrar brecha financiera negativa de la TN al 2020. ***
3. Regulación y Normativa	<p>3.1 Dar seguimiento y control permanente a las tesorerías institucionales, a través de la definición, implementación y evaluación de normas, procesos y procedimientos, que caractericen a TNT como el Órgano Rector del Sistema de Tesorería.</p>	3.1.1 Implementar un Sistema para medir y mejorar la gestión de Cumplimiento Normativo de las Tesorerías Institucionales.
		3.1.2 Asegurar el cumplimiento de la Política de Pago de forma óptima.

Objetivos Estratégicos de la Tesorería Nacional

Eje	Directriz	Objetivos
4. Fortalecimiento Institucional	4.1 Cerrar las brechas de competencias cardinales identificadas en un 95%.	4.1.1 Implementar un Sistema de Gestión por Competencias que posibilite la identificación y cierre de las brechas de competencias requeridas.
	4.2 Modernizar las estructuras, servicios, sistemas de tics y procesos de TN.	4.2.1 Rediseñar e implementar la Infraestructura Tecnológica orientada a los servicios y procesos de la TN y cumpliendo con las mejores prácticas OPTIC.
		4.2.2 Implementar un Sistema de Gestión de calidad mediante la mejora continua de los procesos, disponiendo de una estructura organizativa funcional y orientada al cumplimiento de los Objetivos Estratégicos de la TN.
4.3 Fortalecer la Cultura de Cambio.	4.3.1 Definir e implementar un Sistema de Capacitación para el cambio y comunicación organizacional que coadyuve a un liderazgo efectivo y un personal comprometido.	

III. Factores Claves Para el Éxito

Con el plan estratégico 2018-2021 ya delineado en las secciones anteriores, la TN ha identificado un reducido conjunto de elementos que deben ser cuidados en términos de logros y/o ejecución, a fin de garantizar el éxito de este plan.

Ahora, presentamos de manera sintetizada estos factores claves para el éxito de la TN, en el ámbito de la ejecución y cumplimiento de las directrices, lineamientos y objetivos de este plan estratégico 2018-2021.

1. Integración funcional de los procesos transversales interinstitucionales, tanto entre órganos rectores del sistema financiero del Estado, así como con los organismos recaudadores y las demás instituciones del Estado.
2. Habilitación de una plataforma tecnológica eficaz y alineada con las prioridades de la institución.
3. Cumplimiento de las normas y regulaciones por parte de las instituciones del Estado que ejecutan el gasto.
4. Fortalecimiento de las relaciones y coordinaciones interinstitucionales a fin de asegurar el funcionamiento oportuno de cada uno de los procesos del SIAFE.
5. Actualización y fortalecimiento de las competencias de los recursos humanos de la institución.
6. Creación de una cultura integrada, orientada a los resultados y la eficiencia, con un alto grado de identificación con la institución.

IV. Procesos y Áreas Claves de Impacto

Luego de examinar cuidadosamente los elementos precedentes, y en relación con el sistema de procesos-estructura de la TN, se identifican algunos procesos y áreas que resultan claves para que la institución consiga el logro de los resultados y productos antes planteados, por lo cual serán atendidos cuidadosamente, puesto que cualquier deficiencia puede traducirse en efectos nocivos para el logro de los resultados planteados.

Procesos Claves de Impacto (PCIs)

- Asignación de la cuota de pago mensual a partir de la implementación de la programación del devengado.
- Identificación y gestión de riesgos financieros.
- Inversión de los excedentes y financiamiento del descalce estacional de caja.
- Regulación de las Tesorerías Institucionales.
- Monitoreo y Control de Política de Pagos.
- Implementación del SIRIT.
- Implementación de Estructura Organizacional y de Cargos.
- Gestión del Talento Humano por Competencias.
- Informatización de gestión de procesos de TN.

Áreas Claves de Impacto (ACIs)

- Dirección de Programación y Evaluación Financiera.
- Dirección de Normas y Coordinación de Tesorerías Institucionales.
- Dirección de Administración de Cuentas y Registros Financieros.
- Departamento de Recursos Humanos.
- Departamento de Planificación y Desarrollo.
- Departamento de Tecnología de la Información.



I. Balanced Scorecard General

El Balanced Scorecard (BSC / Cuadro de Mando Integral) es una herramienta que permite enlazar estrategias y objetivos claves con desempeño y resultados, a través de cuatro áreas críticas en cualquier organización: desempeño financiero, conocimiento del cliente, procesos claves del negocio y aprendizaje y desarrollo interno.

Luego de definido el Pensamiento Estratégico 2018-2021 de la Tesorería Nacional, se desarrollaron diferentes sesiones de trabajo con los diferentes grupos de interés de la institución con el fin de definir los indicadores claves que mostrarán el cumplimiento o logro de los Objetivos Estratégicos contenidos en este Plan.

Balanced Scorecard de la Tesorería Nacional						
Perspectiva	#	Insumos para Indicadores	Unidad de Medida	Meta dic 18	Meta jun 18	Meta mar 18
Financieros	1	Porcentaje de recursos del SPNF centralizados en la CUT.	%	79.3%	78.6%	77.9%
	2	Porcentaje de Cuota de Pago asignada en función de la Programación del Devengado y fecha de vencimiento.	%	100% de las instituciones pilotos	50% de las instituciones pilotos	-
	3	Rendimiento financiero del tesoro.	%	6.25%	6.38%	0.00%
	4	Coste de financiamiento de corto plazo.	%	14.15%	13.76%	11.67%
	5	Porcentaje de la brecha financiera cerrada.	%	30%	-	-

Balanced Scorecard de la Tesorería Nacional

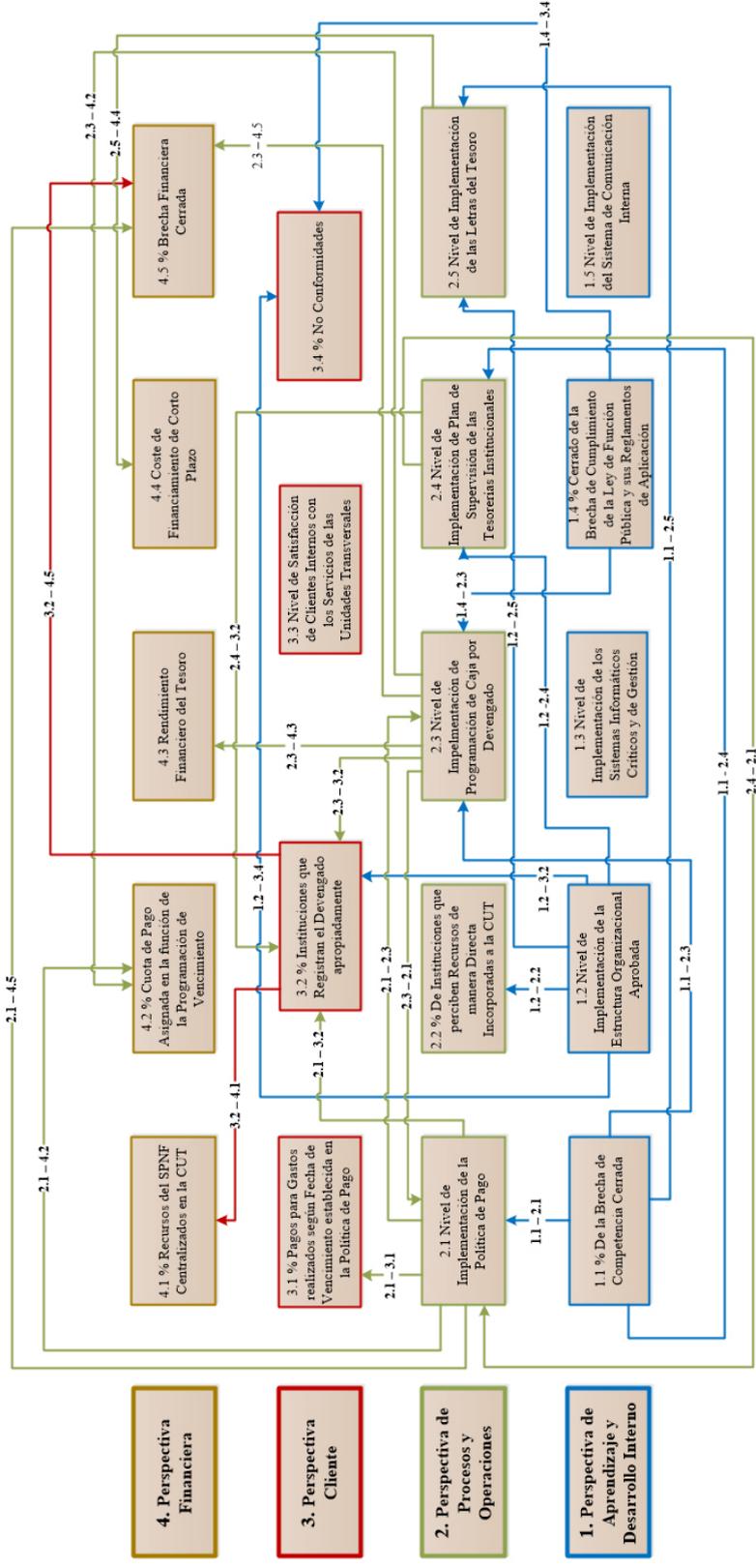
Perspectiva	#	Insumos para Indicadores	Unidad de Medida	Meta dic 18	Meta jun 18	Meta mar 18
Clientes	1	Porcentaje de pagos para gastos (objétales no. 2, no.3 y no.6) realizados según fecha vencimiento establecida en la Política de Pago	%	5%	20%	75%
	2	Porcentaje clientes externos directos satisfechos con los servicios que ofrece la Tesorería Nacional	%	Externo 100%	Externo 100%	Externo 100%
	3	Nivel de satisfacción de clientes internos con los servicios de unidades transversales	%	Interno 80%	-	Interno 50%
	4	Porcentaje de no conformidades cerradas	%			
Procesos	1	Nivel de implementación de la Política de Pago	TBD	TBD	TBD	TBD
	2	Porcentaje de instituciones que perciben recursos de manera directa incorporadas al SIRIT	%	100% del plan piloto	30% del plan piloto	-
	3	Nivel de implementación del Plan de Supervisión de las Tesorerías Institucionales	%	100% gobierno central	40% gobierno central	100% del plan piloto
	4	Nivel de implementación de Programación de Caja por Devengado	%	100% de las instituciones pilotos	50% de las instituciones pilotos	-
Aprendizaje y Desarrollo Interno	1	Porcentaje de la brecha de competencias cerrada	%	TBD	TBD	0%
	2	Nivel de implementación de la Estructura Organizacional aprobada	%	62%	50%	0
	3	Nivel de implementación de los Sistemas Informáticos Críticos y de Gestión	%	59.09%	45.45%	31.81%
	4	Nivel de implementación del Sistema de Comunicación Interno	%	100%	-	-



II. Mapa Estratégico General

El Mapa Estratégico General es una representación gráfica en la que se visualiza la relación entre los indicadores definidos en el Balanced Scorecard. Esta dependencia puede ser entre indicadores de una misma perspectiva o indicadores de diferentes niveles.

TESORERÍA NACIONAL MAPA ESTRATÉGICO



III. Iniciativas Dirigidas al Logro de los Objetivos Estratégicos del PEI 2018-2021

Con el objetivo de operativizar las estrategias y objetivos definidos en el Plan Estratégico, se preparó el Plan Operativo Anual 2018 de la Tesorería Nacional. Durante el proceso de formulación se determinaron las siguientes iniciativas o productos para concretizar la Visión Institucional.

MATRIZ RESUMEN - VINCULACIÓN PRODUCTOS - OBJETIVOS ESTRATÉGICOS					
No.	Eje	Directriz	Objetivo Estratégico	Productos/ Iniciativa	Responsable
1.	Centralización de los Recursos	1.1 Gestionar a través de la CUT el 100% los recursos de las instituciones que pertenecen al Gobierno Central y las Instituciones Descentralizadas y Autónomas No Financieras, para que ejecuten el gasto a través de la CUT.	1.1.1 Establecer las bases para incorporar los Poderes y Organismos especiales en la CUT.	Elaboración del Diagnóstico para la incorporación de los Poderes del Estado y Organismos Especiales en la CUT.	Dirección Normas y Coordinación de Tesorerías Institucionales
				Elaboración del Plan de Despliegue para la Incorporación de los Poderes y Organismos Especiales en la CUT.	
			1.1.2 Implementar el SIRIT.	Capacitación y Entrenamiento en el Sistema SIRIT.	Dirección de Administración de Cuentas y Registro Financiero
				Estructuración y Habilitación de los Centros de Recaudación.	
				Monitoreo de las Operaciones de los Centros de Cajas Institucionales.	

MATRIZ RESUMEN - VINCULACIÓN PRODUCTOS - OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

No.	Eje	Directriz	Objetivo Estratégico	Productos/ Iniciativa	Responsable
1	Centralización de los Recursos	1.1 Gestionar a través de la CUT el 100% los recursos de las instituciones que pertenecen al Gobierno Central y las Instituciones Descentralizadas y Autónomas No Financieras, para que ejecuten el gasto a través de la CUT.	1.1.2 Implementar el SIRIT.	Asistencia a Usuarios del Portal Web SIRIT.	Dirección de Administración de Cuentas y Registro Financiero
				Monitoreo y Mantenimiento del Portal SIRIT.	
				Gestión de las Operaciones Bancarias y Pagos Electrónicos.	
				Documentación de Procesos y Procedimientos para el Proyecto SIRIT.	
			1.1.3 Preparar Diagnóstico y Propuesta para la Disminución de los Anticipos Financieros.	Diagnóstico y Propuesta para la Disminución de los Anticipos Financieros.	Dirección de Normas y Coordinación de Tesorerías Institucionales
			1.1.4 Incorporar el 80% de los recursos líquidos de financiamientos externos a la CUT (UEPEX).	Habilitación de los Proyectos (unidades ejecutoras) para la Gestión de los Recursos a través de la CUT.	Dirección de Administración de Cuentas y Registro Financiero
Capacitación y Entrenamiento a las Unidades Ejecutoras de Proyectos con Recursos Externos.	Dirección de Normas y Coordinación de Tesorerías Institucionales				
Documentación de Procesos y Procedimientos para el Proyecto UEPEX.					

MATRIZ RESUMEN - VINCULACIÓN PRODUCTOS - OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

No.	Eje	Directriz	Objetivo Estratégico	Productos/ Iniciativa	Responsable
1	Centralización de los Recursos	1.2 Fortalecer los pagos vía transferencia electrónica, al 2021.	1.2.1 Implementar el Sistema de Pagos Electrónicos de Monedas Extranjeras	Diseño del Modelo Conceptual del Pago de las Nóminas Electrónica en Moneda Extranjera del Gobierno General.	Dirección de Administración de Desembolsos
				Diseño del Modelo Funcional del Pago de las Nóminas Electrónica en Moneda Extranjera del Gobierno General.	
				Pago de Deuda Externa en Euros por XML a través del LBTR.	
2	Gestión Activa de Caja	2.1 Articular la Cuota de Pago con la Programación Financiera.	2.1.1 Asignar la Cuota de Pago a partir de la implementación de la Programación del Devengado fortaleciendo así la consolidación de la Programación de Caja	Validación y Consolidación de la Programación del Devengado.	Dirección de Programación y Evaluación Financiera
				Automatización de la Cuota de Pago.	
				Programación y Ejecución de Recursos UEPEX.	
				Acuerdos Interinstitucionales para Fortalecimiento de la Programación de Caja.	
				Flujo de Caja por Moneda	
				Documentación de Procesos y Procedimientos para el Proyecto UEPEX.	

MATRIZ RESUMEN - VINCULACIÓN PRODUCTOS - OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

No.	Eje	Directriz	Objetivo Estratégico	Productos/ Iniciativa	Responsable
2	Gestión Activa de Caja	2.2 Implementar la Gestión de Activos y Pasivos.	2.2.1 Definir e implementar las Estrategias para Invertir los Excedentes y Financiar el Descalce Estacional de Caja.	Definición de Estrategias para Invertir los Excedentes Temporales de Caja y Remuneraciones de Saldos.	Dirección de Programación y Evaluación Financiera
				Definición de Estrategias para Gestionar Alternativas de Financiamiento de Corto Plazo.	
				Colocación de Excedentes de Caja dando Cumplimiento a las Estrategias Definidas.	
				Gestión del Financiamiento de Corto Plazo dando Cumplimiento a las Estrategias Definidas.	
				Informe Actualizado y Estadísticos sobre la Gestión de Activos y Pasivos del Tesoro	
				Definición e Implementación del Plan de Gestión de los Riesgos Financieros en la Gestión de Activos y Pasivos.	
			2.2.2 Implementar los contratos bancarios aprobados.	Elaboración y Aprobación de los Contratos Bancarios.	
2.2.3 Cerrar brecha financiera de la TN al 2020***	Generación de Excedentes para el Cierre de la Brecha Financiera.	Dirección de Programación y Evaluación Financiera			

MATRIZ RESUMEN - VINCULACIÓN PRODUCTOS - OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

No.	Eje	Directriz	Objetivo Estratégico	Productos/ Iniciativa	Responsable
3	Regulación y Normativa	3.1 Regular las Tesorerías Institucionales a través de normas, procesos y procedimientos.	3.1.1 Implementar un Sistema para Medir y Mejorar la Gestión de Cumplimiento Normativo de las Tesorerías Institucionales.	Desarrollo e Implementación de un Sistema de Monitoreo y Control de las Tesorerías Institucionales.	Dirección de Normas y Coordinación de Tesorerías Institucionales
				Evaluación del Cumplimiento de las Normativas del Sistema de Tesorería.	
			Creación de un Programa de Capacitación Continua de las Tesorerías Institucionales del Gobierno Central y el Sector Descentralizado.		
			3.1.2 Asegurar el cumplimiento de la Política de Pago de forma óptima.	Implementación de la Propuesta para el cumplimiento de la Política de Pago.	

MATRIZ RESUMEN - VINCULACIÓN PRODUCTOS - OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

No.	Eje	Directriz	Objetivo Estratégico	Productos/ Iniciativa	Responsable
4	Fortalecimiento Institucional	4.1 Cerrar las brechas de competencias cardinales identificadas en un 95%.	4.1.1 Implementar un Sistema de Gestión por Competencias que posibilite la identificación y cierre de las brechas de competencias requeridas.	Reclutamiento y Selección de Personal por Competencias.	Departamento de Recursos Humanos
				Desarrollo de Sistema para Implementación de Capacitación por Competencias.	
				Diseño e Implementación de un Sistema de Evaluación de Desempeño por Competencias.	
		4.2 Modernizar las estructuras, servicios, sistemas de TICs y procesos de TN.	4.2.1 Rediseñar e implementar la Infraestructura Tecnológica orientada a los servicios y procesos de la TN y cumpliendo con las mejores prácticas OPTIC.	Implementación de las Normas de Tecnología de la Información y la Comunicación (NOR-TIC).	Departamento de Tecnología de la Información
				Implementación del Sistema de Gestión Documental.	
				Implementación e Integración de los Sistemas de Información requeridos por los Departamentos.	

MATRIZ RESUMEN - VINCULACIÓN PRODUCTOS - OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

No.	Eje	Directriz	Objetivo Estratégico	Productos/ Iniciativa	Responsable
4	Fortalecimiento Institucional	4.2 Modernizar las estructuras, servicios, sistemas de TICs y procesos de TN.	4.2.1 Rediseñar e implementar la Infraestructura Tecnológica orientada a los servicios y procesos de la TN y cumpliendo con las mejores prácticas OPTIC.	<p>Implementación del Sistema de Tickets para Help Desk y Gestión de TI.</p> <p>Desarrollo e Implementación de la App Móvil para la Publicación de los Servicios de Tesorería.</p> <p>Implementación del Sistema de Monitoreo y Control de Infraestructura de TI.</p> <p>Implementación del Sistema de Seguridad Perimetral.</p> <p>Implementación de las Buenas Prácticas en TI, según el Estándar Internacionales ITIL Foundation.</p> <p>Desarrollo, Implementación y Mantenimiento de la INTRANET.</p> <p>Migración del Sistema LBTR del Banco Central, desde la DAFI hacia Date Center de TN.</p>	Departamento de Tecnología de la Información

MATRIZ RESUMEN - VINCULACIÓN PRODUCTOS - OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

No.	Eje	Directriz	Objetivo Estratégico	Productos/ Iniciativa	Responsable
4	Fortalecimiento Institucional	4.2 Modernizar las estructuras, servicios, sistemas de TICs y procesos de TN.	4.2.2 Implementar un Sistema de Gestión de Calidad mediante la mejora continua de los procesos, disponiendo de una Estructura Organizativa funcional y orientada al cumplimiento de los objetivos estratégicos de la TN.	Actualización del Mapa de Procesos de la Tesorería Nacional.	Departamento de Planificación y Desarrollo
				Implementación de la Estructura Organizacional de la TN.	
				Postulación Premio Nacional a la Calidad.	
				Implementación del Sistema de Control Interno.	
				Adecuación e Implementación del Sistema de Planificación Institucional.	
				Revisión y Adecuación del Proceso de Planificación Institucional.	
				Talleres de Monitoreo y Evaluación de la Planificación Institucional.	
				Diseño e Implementación del Programa de las SOH.	Departamento de Recursos Humanos

MATRIZ RESUMEN - VINCULACIÓN PRODUCTOS - OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

No.	Eje	Directriz	Objetivo Estratégico	Productos/ Iniciativa	Responsable				
4	Fortalecimiento Institucional	4.2 Modernizar las estructuras, servicios, sistemas de TICs y procesos de TN.	4.2.2 Implementar un Sistema de Gestión de Calidad mediante la mejora continua de los procesos, disponiendo de una Estructura Organizativa funcional y orientada al cumplimiento de los objetivos estratégicos de la TN.	Medición de Niveles de Satisfacción de los Servidores de la TN.	Dirección Administrativa y Financiera				
				Mejora al Sistema de Inventario Institucional.					
				Organización del Fondo Documental.					
				Desarrollo de Programa de Ética e Integridad.					
								Elaboración de Informe por la CEP (como parte del desarrollo de Programa de Fomento de la Transparencia en TN).	Oficina de Acceso a la Información
							Implementación de Sistema para Rastreo de Solicitudes.		
4	Fortalecimiento Institucional	4.3 Fortalecer la Cultura de Cambio.	4.3.1 Definir e Implementar un Sistema de Capacitación para el Cambio y Comunicación Organizacional que coadyuve a un liderazgo efectivo y un personal comprometido.	Diseño e Implementación del Plan de Comunicación institucional.	Departamento de Planificación y Desarrollo				
				Cambio de Cultura organizacional.					
				Integración de los Sistemas Informáticos de Recursos Humanos.	Departamento de Recursos Humanos				



IV. Plataforma Informática de la Planificación Institucional

El Plan Estratégico 2018-2021 será monitoreado a través de la Plataforma Informática de Planificación Institucional. Las unidades de gestión responsables del logro de los Objetivos Estratégicos circunscritos en el Plan, deberán alimentar el Sistema especificando la ejecución obtenida y cargando las evidencias que validen los datos registrados. Estas informaciones serán validadas por el Departamento de Planificación y Desarrollo, y presentadas al Comité Directivo con el fin de preparar e implementar Planes de Acción para el cierre de los desfases detectados durante la evaluación de Plan.





I. Administración de Riesgos de la Planificación Institucional

Las Normas Básicas de Control Interno (NOBACI) constituyen el marco de referencia mínimo obligatorio en materia de control interno, para que el Sector Público prepare los procedimientos y reglamentos específicos del funcionamiento del Sistema de Administración de Control (SAC). Éste establece en el componente de Valoración y Administración de Riesgos (VAR), que toda la organización deberá identificar los potenciales eventos que mermarían el alcance de los objetivos con relación a las restricciones: alcance, tiempo, costo y calidad. Acogiendo dicha normativa, a fin de que las metas organizacionales puedan ser administradas en forma correcta y oportuna, TN identificó, calificó y creó un plan de respuesta a los riesgos, que presentamos a continuación.

Matriz de Riesgo del Plan Estratégico Institucional 2018-2021							
Objetivo Estratégico	Descripción / Identificación del Riesgo	Causa	Pro. #	Imp. #	Responsable / área	Variables / Perspectiva	Plan Mitigación
1.1.1 Establecer las bases para incorporar los Poderes y Organismos Especiales en la CUT.	Falta de voluntad por parte del Poder Legislativo, el Poder Judicial y los Organismos Constitucionales.	La legislación vigente que les otorga autonomía de acción.	4	4	Angel Estrada/ Noemí Paulino Dirección de Normas y Coordinación de Tesorerías Institucionales.	Alcance: se afecta la consecución del objetivo.	Reuniones de consenso entre la TN y los Poderes y Organismos Especiales.
1.1.2 Implementar el SIRIT.	Incumplimiento en la implementación del nuevo CORE Bancario en el Banco de Reservas.	Fallas en las pruebas del nuevo CORE Bancaria.	3	4	Aurelia Reyes - Enc. de Seguimiento a las Recaudaciones y Gestión de Cobranza.	Calidad: el ciudadano no podría completar el pago del servicio a través de los cajeros del Banco de Reservas. Tiempo: No se cumplirían con los tiempos establecidos en el cronograma del proyecto. Alcance: No se lograrían obtener todos los entregables del proyecto.	Dar seguimiento al Banco de Reservas en la implementación de su CORE Bancario.



Matriz de Riesgo del Plan Estratégico Institucional 2018-2021

Objetivo Estratégico	Descripción / Identificación del Riesgo	Causa	Pro. #	Imp. #	Responsable / área	Variables / Perspectiva	Plan Mitigación
1.1.2 Implementar el SIRIT.	No se cumplan con los protocolos de comunicación entre el SIRIT y el Sistema del Banco de Reservas.	No sean compatibles los esquemas para el webservices a ser utilizado.	2	4	Aurelia Reyes - Enc. de Seguimientos a las Recaudaciones y Gestión de Cobranza.	Calidad: el ciudadano no podría completar el pago del servicio a través de los cajeros del Banco de Reservas. Tiempo: No se cumplirían con los tiempos establecidos en el cronograma del proyecto. Alcance: No se lograrían obtener todos los entregables del proyecto.	Coordinar (DAFI, Banreservas y TN) la validación de ambos sistemas.
	Incumplimiento del Plan de Capacitación del DAFI para el personal del equipo SIRIT de la TN y de las instituciones del Sector Público No Financiero.	- Retrasos en el Programa de Capacitación del DAFI - Falta de recursos (espacio, personal, etc.).	2	3	Aurelia Reyes - Enc. de Seguimientos a las Recaudaciones y Gestión de Cobranza.	Calidad: Manejo inadecuado del Sistema. Alcance: No se cumpliría con el Plan de Capacitación a las Instituciones del Sector Público No Financiero.	Preparar un Plan de Seguimiento al PAFI sobre las capacitaciones que deben ser impartidas al equipo SIRIT de TN.



Matriz de Riesgo del Plan Estratégico Institucional 2018-2021

Objetivo Estratégico	Descripción / Identificación del Riesgo	Causa	Pro. #	Imp. #	Responsable / área	VARIABLES / PERSPECTIVA	Plan Mitigación
1.1.2 Implementar el SIRIT.	No asignación de los Recursos requeridos para la implementación (Personal, espacio, transporte, etc).	Inconsistencia en el proceso de asignación de los recursos.	2	4	Aurelia Reyes - Enc. de Seguimiento a las Recaudaciones y Gestión de Cobranza.	Calidad: Incumplimiento de los planes de trabajo para implementación del SIRIT. Alcance: No se cumpliría con el Plan de Implementación del SIRIT.	Preparar un Plan de Implementación en coordinación con las áreas de apoyo.
	Las instituciones del Sector Público No Financiero no quieren incorporarse al SIRIT.	Resistencia al cambio por parte de las instituciones del Sector Público No Financiero.	3	4	Aurelia Reyes Enc. de Seguimiento a las Recaudaciones y Gestión de Cobranza.	Calidad: No se cumpliría con el objetivo del Sistema de Recaudación de Ingresos del Tesoro. Alcance: No se cumpliría con el Plan de Implementación del SIRIT.	- Preparar e implementar un Plan de Sensibilización del SIRIT. - Preparar e implementar un plan de publicidad sobre el SIRIT. - Preparar decreto donde se contemple al SIRIT como sistema único de recaudación del Estado.



Matriz de Riesgo del Plan Estratégico Institucional 2018-2021

Objetivo Estratégico	Descripción / Identificación del Riesgo	Causa	Pro. #	Imp. #	Responsable / área	Variables / Perspectiva	Plan Mitigación
1.1.3 Preparar diagnóstico y propuesta para la disminución de los Anticipos Financieros.	Las autoridades rechazan la propuesta de desmonte.	Políticamente no conveniente.	3	4	Ángel Estrada/ Silvia Cordero- Dirección de Normas y Coordinación de Tesorerías Institucionales.	Alcance: se afecta la consecución del objetivo. Costo: oportunidad de concentración de los recursos de los AF en la CUT.	Involucrar los interesados durante el proceso de definición de las alternativas para el desmonte de los anticipos.
	Resistencia de las Unidades Ejecutoras al desmonte de los Anticipos Financieros.	-Desconfianza en la certeza de las alternativas de pagos inmediatos y pagos menores. - Disminución de la discrecionalidad en el uso de los recursos asignados.	4	2	Silvia Cordero- Dirección de Normas y Coordinación de Tesorerías Institucionales.	Alcance: se afecta la consecución del objetivo.	Involucrar los interesados durante el proceso de definición de las alternativas para el desmonte de los anticipos.



Matriz de Riesgo del Plan Estratégico Institucional 2018-2021

Objetivo Estratégico	Descripción / Identificación del Riesgo	Causa	Pro. #	Imp. #	Responsable / área	Variables / Perspectiva	Plan Mitigación	
1.1.4 Incorporar el 80% de los recursos líquidos de financiamientos externos a la CUT (UEPEX).	Resistencia de las Unidades Ejecutoras de Proyectos a ser incorporadas a la CUT.	Desconfianza de que sus recursos no estén oportunamente pagados a sus beneficiarios.	3	2	Javier Lozano - Analista de Seguimiento a las Recaudaciones / Enc. Proyecto Incorporación UEPEX.	Alcance: se afecta la consecución del objetivo.	Socializar experiencias de las Unidades Pilotos incorporadas y asegurar un acompañamiento permanente durante la curva de aprendizaje.	
	Resistencia de las Unidades Ejecutoras de Proyectos a ser incorporadas a la CUT.	Resistencia al cambio por tener que migrar a un nuevo proceso.	3	2				
	Resistencia de los Organismos Financiadores y Donantes para que las Unidades Ejecutoras de Proyectos sean incorporadas a la CUT.	Convenios suscritos especificando ejecución en cuenta bancaria.	Percepción que se retrasa la ejecución de los proyectos, por lo que los recursos no fluyan oportunamente.	2	4	Javier Lozano - Analista de Seguimiento a las Recaudaciones / Enc. Proyecto Incorporación UEPEX.	Tiempo: No se cumpliría oportunamente con el plan de incorporación y con el objetivo de incorporación de los Recursos Externos a la CUT.	Socializar experiencias de las Unidades Pilotos incorporadas y asegurar un acompañamiento permanente durante la curva de aprendizaje.
	Resistencia de los Organismos Financiadores y Donantes para que las Unidades Ejecutoras de Proyectos sean incorporadas a la CUT.	Percepción que se retrasa la ejecución de los proyectos, por lo que los recursos no fluyan oportunamente.						



Matriz de Riesgo del Plan Estratégico Institucional 2018-2021

Objetivo Estratégico	Descripción / Identificación del Riesgo	Causa	Pro. #	Imp. #	Responsable / área	Variables / Perspectiva	Plan Mitigación
1.1.4 Incorporar el 80% de los recursos líquidos de financiamientos externos a la CUT (UEPEX).	No cumplimiento del Plan de Incorporación de las UEPEX a la CUT.	Falta de priorización por la cantidad de proyectos en ejecución.	2	3	Javier Lozano – Analista de Seguimiento a las Recaudaciones / Enc. Proyecto Incorporación UEPEX.	Tiempo: No se cumpliría oportunamente con el plan de incorporación y con el objetivo de incorporación de los Recursos Externos a la CUT.	Preparar conjuntamente con la Dirección de Normas y Tesorerías Institucionales un plan de Implementación.
	Resistencia de las Instituciones que manejan el sistema de pago de nómina (Contraloría y MAP) ya que no han contemplado los pagos por este concepto en monedas extranjeras.	Limitación en la estructura de los sistemas de información con las instituciones que cargan nóminas del servicio en moneda extranjera.		4	4	Maria Esther León – Dirección de Administración de Cuentas y Registro Financiero.	Calidad: la ejecución de los procesos de nóminas en monedas extranjeras no se realizara de forma segura, transparente y ágil. Tiempo: No se cumplirá el tiempo establecido en el cronograma del proyecto. Alcance: No se implementará el sistema.
1.2.1 Implementar el sistema de pagos electrónicos de monedas extranjeras.	La DAFI no incorporó el proyecto en su planificación operativa.	No disponga de tiempo y recursos.	4	4			Solicitar de manera formal incluir nuestro proyecto de pago en monedas extranjeras en su planificación anual.
	Limitaciones de disponibilidad de los Bancos Agentes de TN.	No disponga de tiempo y recursos.	4	4			



Matriz de Riesgo del Plan Estratégico Institucional 2018-2021

Objetivo Estratégico	Descripción / Identificación del Riesgo	Causa	Pro. #	Imp. #	Responsable / área	Variables / Perspectiva	Plan Mitigación
2.1.1 Asignar la cuota de pago a partir de la implementación de la programación del devengado fortaleciendo así la consolidación de la programación de caja.	Retraso de la aprobación de la cuota trimestral de compromiso.	Retraso en la aprobación del Presupuesto General del Estado.	2	2	Rita Polanco - Enc. División en Programación Financiera.	<p>Tiempo: porque no se obtiene la información en un plazo oportuno para realizar la asignación de cuota de pago mensual. Afectaría al objetivo de manera anual.</p> <p>Calidad de la información: ésta se vería afectada porque podría llegar con datos no precisos ni veraces.</p>	N/A



Matriz de Riesgo del Plan Estratégico Institucional 2018-2021

Objetivo Estratégico	Descripción / Identificación del Riesgo	Causa	Pro. #	Imp. #	Responsable / área	Variables / Perspectiva	Plan Mitigación
2.1.1 Asignar la cuota de pago a partir de la implementación de la programación del devengado fortaleciendo así la consolidación de la programación de caja.	Las unidades ejecutoras no realicen la programación del devengado.	<ul style="list-style-type: none"> - La inexistencia de una cultura de programación por parte de las instituciones. - Ausencia de una estrategia conjunta de TN y DIGEPRES que permita que las UE realicen la programación del devengado. - DIGEPRES no asigna las cuotas de devengado en el tiempo propicio. 	4	4	<p>Rita Polanco</p> <ul style="list-style-type: none"> - Enc. División en Programación Financiera. 	<p>Alcance: si no es realizada la programación del devengado no se podría realizar la asignación de cuota de pago mensual.</p> <p>Tiempo: porque no se obtiene la información en un plazo oportuno para realizar la asignación de cuota de pago mensual. Afectaría al objetivo de manera anual.</p> <p>Calidad de la información: ésta se vería afectada por lo que podría llegar con datos no precisos ni veraces.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Realizar acercamiento para gestionar acuerdo formal interinstitucional donde se definan las responsabilidades y los tiempos para implementar la programación del devengado. - Definir los sistemas, procesos y procedimientos para la programación del devengado. - Capacitar y/o empoderar a las UE. - Llevar a cabo la implementación de lo propuesto, e igualmente darle seguimiento (monitoreo y control).



Matriz de Riesgo del Plan Estratégico Institucional 2018-2021

Objetivo Estratégico	Descripción / Identificación del Riesgo	Causa	Pro. #	Imp. #	Responsable / área	VARIABLES / Perspectiva	Plan Mitigación
2.2.1 Definir e implementar las estrategias para invertir los excedentes y financiar el descalce estacional de caja.	Riesgo de Liquidez para la TN afrontar pagos no previstos.	El no establecimiento de una reserva estratégica de liquidez.	2	4	Fernando Fernández - Director de Programación y Evaluación Financiera	Calidad: Las operaciones de la TN se pueden ver afectadas si no dispone de liquidez para cumplir con sus obligaciones. Tiempo: Las obligaciones contraídas no podrán ser canceladas oportunamente. Alcance: Imposibilidad de gestionar los pagos y de obtener las informaciones de manera oportuna. Costo: Costo financiero (tasa de interés por el financiamiento a adquirir).	- Establecer una reserva de liquidez de acuerdo al comportamiento histórico de los compromisos pagados por la TN.
	Riesgo de contraparte de las Instituciones Financieras receptoras de Inversiones.	- Ocurrencia de una corrida bancaria. - La violación a las regulaciones existentes por parte de las Instituciones Financieras. - Choque externo que impacte el desarrollo de la actividad económica.	2	4		- Medir constantemente los indicadores de riesgo. - Crear equipo o mesa de trabajo que permanezca en constante coordinación con las mesas de dinero de las instituciones financieras.	



Matriz de Riesgo del Plan Estratégico Institucional 2018-2021

Objetivo Estratégico	Descripción / Identificación del Riesgo	Causa	Pro. #	Imp. #	Responsable / área	Variables / Perspectiva	Plan Mitigación
2.2.1 Definir e implementar las estrategias para invertir los excedentes y financiar el descalce estacional de caja.	Ausencia de un Flujo de Caja por Monedas.	Insuficiencia de información por tipo de moneda en los reportes que generan las entidades responsables (Crédito Público, Banco Central, Política y Legislación Tributaria, entre otras).	2	3	Fernando Fernández - Director de Programación y Evaluación Financiera.	<p>Tiempo: Las obligaciones contraídas no podrán ser canceladas oportunamente.</p> <p>Alcance: Imposibilidad de gestionar los pagos y de obtener las informaciones de manera oportuna.</p> <p>Costo: Costo financiero (tasa de interés por el financiamiento a adquirir).</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Hacer acuerdos inter-institucionales con los OR y las instituciones, para remisión oportuna de las informaciones que sirvan de insumo para el flujo de caja por monedas. - Elaborar un flujo de caja por moneda que nos permita conocer las disponibilidades por monedas.
	Restricciones de la Política Monetaria y Cambiaria.	Exceso o Déficit de la masa monetaria en el mercado.	3	4		<p>Alcance: Discrecionalidad en la Política Monetaria que nos impida realizar inversiones.</p>	Hacer un acuerdo con el Banco Central que permita la remuneración de saldos mantenidos por la TN en el BC.
	Ausencia de Análisis de riesgo financiero a las Instituciones Financieras.	Ausencia de una estructura de gestión de riesgo.	2	3		<p>Calidad: El resultado no sería confiable para la toma de decisiones en base a las informaciones suministradas.</p>	Establecer acuerdos interinstitucionales para el flujo de información oportuna.



Matriz de Riesgo del Plan Estratégico Institucional 2018-2021

Objetivo Estratégico	Descripción / Identificación del Riesgo	Causa	Pro. #	Imp. #	Responsable / área	Variables / Perspectiva	Plan Mitigación
2.2.1 Definir e implementar las estrategias para invertir los excedentes y financiar el descalce estacional de caja.	Volatilidad en la Tasa de Interés, Tipo de Cambio y riesgo de mercado.	<ul style="list-style-type: none"> - Efectos en la tasa de cambio derivado de la oferta y demanda de divisas. - Descontrol en la tasa de interés. 	4	4	Fernando Fernández - Director de Programación y Evaluación Financiera.	Calidad: Las operaciones de la TN se pueden ver afectadas si no dispone de liquidez para cumplir con sus obligaciones. Tiempo: Las obligaciones contraídas no podrán ser canceladas oportunamente. Alcance: Imposibilidad de gestionar los pagos y de obtener las informaciones de manera oportuna.	<ul style="list-style-type: none"> - Realizar una diversificación del portafolio de inversiones de la TN y de igual manera realizar una diversificación en las monedas del financiamiento a adquirir. - Elaborar una norma donde se establezcan los niveles de riesgos que la TN puede tolerar.
	Calificación Riesgo País.	<ul style="list-style-type: none"> -Inestabilidad Social y Política. - Inestabilidad Macroeconómica. 	3	4		Costo: Costo financiero (tasa de interés por el financiamiento a adquirir).	<ul style="list-style-type: none"> - Aprobar normativas de inversión y financiamiento. - Análisis de la situación económica nacional e internacional.



Matriz de Riesgo del Plan Estratégico Institucional 2018-2021

Objetivo Estratégico	Descripción / Identificación del Riesgo	Causa	Pro. #	Imp. #	Responsable / área	VARIABLES / PERSPECTIVA	Plan Mitigación
2.2.1 Definir e implementar las estrategias para invertir los excedentes y financiar el descalce estacional de caja.	Limitaciones para la colocación de excedentes temporales de caja y utilización de financiamiento de corto plazo.	<ul style="list-style-type: none"> - Concentración de servicios bancarios en un único banco. - Utilización de un único instrumento de financiamiento. 	4	4	Fernando Fernández - Director de Programación y Evaluación Financiera	<p>Calidad: Única fuente de financiamiento</p> <p>Alcance: No estén dadas las condiciones de mercado.</p> <p>Costo: La TN depende de una única entidad financiera para adquirir financiamiento.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Aprobar la conformación de un comité de gestión caja. - Concientización de las autoridades competentes de la necesidad de aprovechar las mejores oportunidades de inversión y financiamiento.
	Falta de información oportuna del Banco Central y/o Agentes Financieros para identificar los riesgos financieros.	<ul style="list-style-type: none"> - Discrecionalidad en la Política Monetaria. - Volatilidad en la tasa de interés y el tipo de cambio. 	2	4		<p>Calidad: El resultado no sería confiable para la toma de decisiones en base a las informaciones suministradas por el Banco Central o Agentes Financieros.</p> <p>Tiempo: Aumenta la probabilidad de que el riesgo se materialice.</p> <p>Alcance: Imposibilidad de gestionar los riesgos financieros de manera oportuna.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Monitoreo de las informaciones Políticas y Económicas del País e Internacionales. - Coordinación con el Banco Central para el flujo oportuno de información. - Crear un comité de caja que trabaje en coordinación con las mesas de dinero de los agentes financieros.



Matriz de Riesgo del Plan Estratégico Institucional 2018-2021

Objetivo Estratégico	Descripción / Identificación del Riesgo	Causa	Pro. #	Imp. #	Responsable / área	VARIABLES / Perspectiva	Plan Mitigación
2.2.1 Definir e implementar las estrategias para invertir los excedentes y financiar el descalce estacional de caja.	Ausencia de una Programación de Caja Integral.	<ul style="list-style-type: none"> - Falta de información sobre la Programación del Servicio de la Deuda. - La no implementación de la Programación del Devengado. - Falta de Información sobre la Estimación de los Ingresos. - Falta de Calendario de Desembolso de Financiamientos. 	3	4	<p>Fernando Fernández - Director de Programación y Evaluación Financiera.</p>	<p>Calidad: El resultado no sería confiable para la toma de decisiones en base a las informaciones suministradas por las instituciones.</p> <p>Tiempo: las informaciones deben ser oportunas para poder realizar una buena programación.</p> <p>Alcance: Imposibilidad de realizar una programación integral.</p>	Hacer acuerdos institucionales con los OR y las instituciones, para remisión oportuna de las informaciones insumo para la programación financiera.
2.2.2 Implementar los contratos bancarios aprobados.	Incumplimiento de fecha de implementación.	Cambio de autoridades en el Banco de Reservas durante el proceso de implementación.	2	4	<p>Rafael Ventura - Director Administración de Cuentas y Registros Financieros.</p>	<p>Tiempo: impactaría negativamente en el logro de objetivos</p> <p>Costo: Pérdida de oportunidad de la Tesorería Nacional.</p>	Gestionar con las autoridades superiores el cumplimiento de los contratos.



Matriz de Riesgo del Plan Estratégico Institucional 2018-2021

Objetivo Estratégico	Descripción / Identificación del Riesgo	Causa	Pro. #	Imp. #	Responsable / área	Variables / Perspectiva	Plan Mitigación
2.2.3 Cerrar brecha financiera negativa de la TN al 2020	Riesgo de Default (incumplimiento de pago).	Falta de liquidez para realizar los pagos del ejercicio.	3	4	Fernando Fernández - Director de Programación y Evaluación Financiera.	Alcance: La imposibilidad de la TN poder cumplir con las obligaciones del ejercicio. Costo: Político y económico.	-Renegociación de la deuda. - Solicitar una Reducción del gasto público. - Solicitar la elaboración de un presupuesto complementario que se identifiquen fuente de financiamiento.
	Indefinición de la estrategia para el abordaje del descalce de caja.	No reconocimiento y socialización del descalce de caja.	3	4			
	Desarticulación entre la Gestión Presupuestaria, Gestión de Deuda y Gestión de Caja.	- Ejecución de Gastos no Presupuestados y de gastos cuya fuente de financiamiento no fue identificada. - Falta de desembolso de financiamiento en los ejercicios. - Realización de Transferencias Financieras. - Caída de las recaudaciones.	3	4			



Matriz de Riesgo del Plan Estratégico Institucional 2018-2021

Objetivo Estratégico	Descripción / Identificación del Riesgo	Causa	Pro. #	Imp. #	Responsable / área	VARIABLES / Perspectiva	Plan Mitigación
1.1 Implementar un Sistema para medir y mejorar la gestión de Cumplimiento Normativo de las Tesorerías Institucionales.	Resistencia de las Tesorerías Institucionales.	<ul style="list-style-type: none"> - Percepción de un aumento en la carga de trabajo. - Falta de motivación. - Ausencia de un Sistema de Consecuencias. - Flexibilidad otorgada a las Tesorerías Institucionales. 	3	4	Ángel Estrada/ Silvia Cordero - Dirección de Normas y Coordinación de Tesorerías Institucionales.	<p>Tiempo: Si se materializa el riesgo se retrasa la realización del objetivo.</p> <p>Calidad: La información podría tener datos no precisos ni veraces.</p> <p>Alcance: Se afecta la consecución del objetivo por la resistencia.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Realizar una jornada de sensibilización y/o socialización del Sistema a implementar. - Implementar un programa de motivación para los colaboradores. - Establecer un sistema de consecución por cumplimiento de las normativas.
	Rotación/motivación del Personal en las unidades administrativas financieras.	Motivos internos de las Tesorerías Institucionales	4	4		<p>Tiempo: Se retrasan todos los pagos.</p> <p>Costo: Puede aumentar los intereses del financiamiento.</p> <p>Calidad: los pagos no se ejecuten de manera oportuna.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Implementar mejoras en la programación de caja. - Implementar la Programación del Devengado. - Gestionar oportunamente el financiamiento.
3.1.2 Asegurar el cumplimiento de la Política de Pago de forma óptima.	Falta de liquidez en el Tesoro.	<ul style="list-style-type: none"> - No obtención oportuna de financiamiento. - Disminución de las recaudaciones estimadas. 	3	4	Fernando Fernández - Dirección de Programación y Evaluación Financiera.	<p>Tiempo: Se retrasan todos los pagos.</p> <p>Costo: Puede aumentar los intereses del financiamiento.</p> <p>Calidad: los pagos no se ejecuten de manera oportuna.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Implementar mejoras en la programación de caja. - Implementar la Programación del Devengado. - Gestionar oportunamente el financiamiento.
				4			<p>Tiempo: Se retrasan todos los pagos.</p> <p>Costo: Puede aumentar los intereses del financiamiento.</p> <p>Calidad: los pagos no se ejecuten de manera oportuna.</p>



Matriz de Riesgo del Plan Estratégico Institucional 2018-2021

Objetivo Estratégico	Descripción / Identificación del Riesgo	Causa	Pro. #	Imp. #	Responsable / área	VARIABLES / Perspectiva	Plan Mitigación
3.1.2 Asegurar el cumplimiento de la Política de Pago de forma óptima.	Ausencia de la Programación del devengado.	- No se consideró en la descripción funcional del Módulo del Registro del Gasto, la parametrización de la fecha de registro. - Ausencia de lineamientos para la definición de la fecha de vencimiento.	4	4	Angel Estrada Dirección de Normas y Coordinación de Tesorerías Institucionales.	Alcance: lograr el cumplimiento de Política de pago. Tiempo: Conseguir que el DAFI incluya nuestro requerimiento en su POA.	- Establecer parametrización de fecha del registro del gasto en el SIGEF. - Establecer acuerdos con CGR y DIGEPRES para le efectiva implementación de la Política de Pago. Establecer acuerdos con la DIGEPRES Y la DAFI para la implementación del Devengado.
	Registro simultaneo de las etapas del gasto.	- Flexibilidad en el SIGEF. - No se realizan los registros oportunos de los compromisos.	4	4			
4.1.1 Implementar un Sistema de Gestión por Competencias que posibilite la identificación y cierre de las brechas de competencias requeridas.	Falta de empoderamiento por parte de los involucrados para la implementación del sistema.	- Resistencia al cambio por parte de los involucrados. - Falta de credibilidad en el Sistema.	3	4	Rubén Abregado Encargado de Recursos Humanos.	Calidad: Insumos suministrados no se corresponden conforme a los requerimientos esperados para implementación del sistema. Tiempo: No se alcanzaria el objetivo durante el periodo del Plan Estratégico.	Preparar y realizar: - charlas de sensibilización sobre el sistema de Gestión por Competencia. - Jornadas de Integración. - Campañas de comunicación sobre el sistema.



Matriz de Riesgo del Plan Estratégico Institucional 2018-2021

Objetivo Estratégico	Descripción / Identificación del Riesgo	Causa	Pro. #	Imp. #	Responsable / área	VARIABLES / PERSPECTIVA	Plan Mitigación
4.1.1 Implementar un Sistema de Gestión por Competencias que posibilite la identificación y cierre de las brechas de competencias requeridas.	Falta de continuidad en el proceso para la implementación del Sistema de Gestión por Competencias.	<ul style="list-style-type: none"> - Desinterés de las autoridades. - Cambio en las autoridades políticas de Tesorería Nacional. - Falta de compromiso de las autoridades. 	3	4	Rubén Abreu- Encargado de Recursos Humanos		<ul style="list-style-type: none"> - Difundir permanentemente, el plan estratégico institucional, a través de diferentes dinámicas para identificación con la línea programática de la institución. (**Este programa deberá ser diferente del anterior. Pensar en una alternativa distinta para los directores y encargados de división: se me ocurren algunos cursos).
	Falta de priorización de los proyectos actuales de la organización.	<ul style="list-style-type: none"> - Las autoridades no contemplan la planificación estratégica como una guía o carta de ruta para la organización. - Inapropiada coordinación institucional. 	3	4	Rubén Abreu- Encargado de Recursos Humanos	<p>Alcance: No se materializaría el proyecto con todos los entregables.</p> <p>Tiempo: No se alcanzaría el objetivo durante el período del Plan Estratégico.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Aplicar sesiones de coaching a la alta dirección para mantener el proceso de fortalecimiento institucional. - Definir una batería de mensajes para emitir a través del Comité de Comunicación, para mantener el interés en el proyecto de fortalecimiento institucional.



Matriz de Riesgo del Plan Estratégico Institucional 2018-2021

Objetivo Estratégico	Descripción / Identificación del Riesgo	Causa	Pro. #	Imp. #	Responsable / área	VARIABLES / Perspectiva	Plan Mitigación
4.1.1 Implementar un Sistema de Gestión por Competencias que posibilite la identificación y cierre de las brechas de competencias requeridas.	No aprobación del Sistema por parte los actores externos involucrados.	<ul style="list-style-type: none"> - Falta de alineamiento con los modelos establecidos por los actores externos. - Falta de interés de los actores externos. - Cambio de las autoridades en las instituciones de los actores externos involucrados. 	2	4	Rubén Abreu- Encargado de Recursos Humanos.	<p>Alcance: No se materializaría el proyecto.</p> <p>Tiempo: No se alcanzaría el objetivo durante el periodo del Plan Estratégico.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Coordinar con los actores externos todos los procesos para la implementación del sistema. - Aliar todo el proceso de implementación con las regulaciones establecidas por las instituciones involucradas. - Remitir el Plan Estratégico Institucional 2018-2021 a las instituciones involucradas y solicitar retroalimentación.



Matriz de Riesgo del Plan Estratégico Institucional 2018-2021

Objetivo Estratégico	Descripción / Identificación del Riesgo	Causa	Pro. #	Imp. #	Responsable / área	VARIABLES / Perspectiva	Plan Mitigación
4.1.1 Implementar un Sistema de Gestión por Competencias que posibilite la identificación y cierre de las brechas de competencias requeridas.	Desvío de la partida presupuestaria destinada a capacitación para el cierre de la brecha de competencias requeridas.	Priorización de otros proyectos y actividades institucionales.	4	4	Rubén Abreu - Encargado de Recursos Humanos.	Alcance: No se materializaría el proyecto. Calidad: deficiencia en el sistema para el cierre de la brecha de competencias. Tiempo: No se alcanzaría el objetivo durante el período del Plan Estratégico.	<ul style="list-style-type: none"> - Mantener coordinación constante con la Dirección Administrativa y Financiera para la erogación de los fondos destinados para capacitación. - Diseñar e implementar una matriz sobre el impacto de las capacitaciones para el cierre de la brecha de competencias.
	Ingreso de servidores con amplia brecha de competencias que deben ser cerradas.	Compromiso Político.	4	4	Rubén Abreu - Encargado de Recursos Humanos.	Alcance: no se logra el cierre de la brecha de competencias identificadas. Costo: inversión en capacitación. Calidad: personal incompetente para el cargo por lo que se impediría el cumplimiento de los objetivos institucionales.	<ul style="list-style-type: none"> - Preparar e implementar informe sobre las competencias y conocimientos del candidato y realizar propuesta sobre posibles cargos que pudiera ocupar.



Matriz de Riesgo del Plan Estratégico Institucional 2018-2021

Objetivo Estratégico	Descripción / Identificación del Riesgo	Causa	Pro. #	Imp. #	Responsable / área	Variables / Perspectiva	Plan Mitigación
4.1.1 Implementar un Sistema de Gestión por Competencias que posibilite la identificación y cierre de las brechas de competencias requeridas.	Falta de interés de los servidores en capacitarse para el cierre de las brechas de competencias.	<ul style="list-style-type: none"> - Percepción de seguridad en el puesto por pertenecer al sistema de carrera administrativa aunque no cumple el perfil del cargo. - Falta de seguimiento al sistema de consecuencia para tales casos. 	4	4	Rubén Abreu - Encargado de Recursos Humanos.	Alcance: no se logra el cierre de la brecha de competencias identificadas. Tiempo: No se alcanzaría el objetivo durante el período del Plan Estratégico.	Implementar los acuerdos de profesionalización establecidos por el MAP a fin de asegurar la permanencia en el Sistema de Carrera.



Matriz de Riesgo del Plan Estratégico Institucional 2018-2021

Objetivo Estratégico	Descripción / Identificación del Riesgo	Causa	Pro. #	Imp. #	Responsable / área	Variables / Perspectiva	Plan Mitigación
<p>4.2.1 Rediseñar e implementar la Infraestructura Tecnológica orientada a los servicios y procesos de la TN y cumpliendo con las mejores prácticas OPTIC.</p>	<p>Falta de Recursos Económicos.</p>	<p>Que la Tesorería no tenga o no designe los recursos necesarios para implementar las mejoras necesarias que requiere la institución en materia tecnológica.</p>	3	4	<p>Guido Díaz - Encargado de Tecnología de la Información.</p>	<p>Calidad: la información que necesitan las áreas para realizar sus procesos se vería afectada ya que podría llegar esta de manera ineficiente. Tiempo: tecnología es un área de soporte de las demás áreas, por lo que impactaría en el tiempo de obtención de la información que ellas requerirían. Alcance: la imposibilidad de asegurar la integridad de la información y los servicios tecnológicos que tiene y que debe de desarrollar e implementar la Tesorería Nacional.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Sensibilizar a las máximas autoridades sobre la importancia de realizar las inversiones requeridas en el área tecnológica. - Entregar un plan anual bien definido y motivado sobre las necesidades monetarias de los proyectos tecnológicos propuestos. - Seguir investigando para determinar que herramientas de licencia libre podemos implementar sustituir las herramientas de pago.



Matriz de Riesgo del Plan Estratégico Institucional 2018-2021

Objetivo Estratégico	Descripción / Identificación del Riesgo	Causa	Pro. #	Imp. #	Responsable / área	VARIABLES / Perspectiva	Plan Mitigación
<p>4.2.1 Rediseñar e implementar la Infraestructura Tecnológica orientada a los servicios y procesos de la TN y cumpliendo con las mejores prácticas OPTIC.</p>	<p>Falta de Recursos Humanos Especializados / Falta de Competencias Técnicas en los Miembros Actuales del Área.</p>	<p>- La no contratación del personal necesario y solicitado para cumplir con las necesidades técnicas planteadas en el proyecto.</p> <p>- La poca o falta de competencias en los miembros del departamento de tecnología.</p>	3	4	<p>Guido Díaz - Encargado de Tecnología de la Información.</p>	<p>Calidad: la información que necesitan las áreas para realizar sus procesos se veía afectada ya que podría llegar esta de manera ineficiente.</p> <p>Tiempo: tecnología es un área de soporte de las demás áreas, por lo que impactaría en el tiempo de obtención de la información que ellas requerirían.</p> <p>Alcance: la imposibilidad de asegurar la integridad de la información y los servicios tecnológicos que tiene y que debe de desarrollar e implementar la Tesorería Nacional.</p>	<p>- Implementar, junto a RRHH, un plan de capacitación especializado para los miembros del departamento de tecnología de acuerdo a las necesidades de la institución.</p> <p>- Solicitar y motivar la contratación del personal necesario para poder llevar a cabo los proyectos ya puestos y los que surgirán del diagnóstico que estamos proyectados a realizar.</p> <p>- Motivar e incentivar el estudio autodidacta y la investigación por parte de los miembros del departamento de tecnología.</p>



Matriz de Riesgo del Plan Estratégico Institucional 2018-2021

Objetivo Estratégico	Descripción / Identificación del Riesgo	Causa	Pro. #	Imp. #	Responsable / área	Variables / Perspectiva	Plan Mitigación
4.2.2 Implementar un Sistema de Gestión de calidad mediante la mejora continua de los procesos, disponiendo de una estructura organizativa funcional y orientada al cumplimiento de los Objetivos Estratégicos de la TN.	Falta de empoderamiento para el cierre de las no conformidades de las auditorías de calidad.	Ausencia de un sistema de consecuencias para el cierre de las no conformidades.	4	3	Rayner Castillo - Encargado de Planificación y Desarrollo.	Alcance: No se materializaría conforme al modelo de gestión de calidad, la implementación.	<ul style="list-style-type: none"> - Definir e implementar un sistema de consecuencias para el sistema de auditorías de calidad. - Asignar funciones de seguimiento para el cierre de no conformidades a los analistas correspondientes.
	Falta de continuidad en el proceso de fortalecimiento institucional.	<ul style="list-style-type: none"> - Desinterés de las autoridades. - Cambio en las autoridades políticas de Tesorería Nacional. - Falta de compromiso de las autoridades respecto de los proyectos de fortalecimiento institucional. 	2	4	Rayner Castillo - Encargado de Planificación y Desarrollo.	Alcance: No se materializaría el proyecto con todos los entregables. Tiempo: No se alcanzaría el objetivo durante el período del Plan Estratégico.	Difundir permanentemente, el plan estratégico institucional, a través de diferentes dinámicas para identificación con la línea programática de la institución. (**Este programa deberá ser diferente del anterior.



Matriz de Riesgo del Plan Estratégico Institucional 2018-2021

Objetivo Estratégico	Descripción / Identificación del Riesgo	Causa	Pro. #	Imp. #	Responsable / área	Variables / Perspectiva	Plan Mitigación
4.2.2 Implementar un Sistema de Gestión de Calidad mediante la mejora continua de los procesos, disponiendo de una estructura organizativa funcional y orientada al cumplimiento de los Objetivos Estratégicos de la TN.	Falta de priorización de los proyectos actuales de la organización.	- Las autoridades no contemplan la planificación estratégica como una guía o carta de ruta para la organización. - Inapropiada coordinación institucional.	4	3	Rayner Castillo - Encargado de Planificación y Desarrollo.	Alcance: No se materializaría el proyecto con todos los entregables. Tiempo: No se alcanzaría el objetivo durante el periodo del Plan Estratégico.	- Capacitaciones y cursos alternativos para los directores y encargados de división. - Aplicar sesiones de coaching a la alta dirección para mantener el proceso de fortalecimiento institucional. - Definir una batería de mensajes para emitir a través del Comité de Comunicación, para mantener el interés en el proyecto de fortalecimiento institucional.



Matriz de Riesgo del Plan Estratégico Institucional 2018-2021

Objetivo Estratégico	Descripción / Identificación del Riesgo	Causa	Pro. #	Imp. #	Responsable / Área	Variables / Perspectiva	Plan Mitigación
4.2.2 Implementar un Sistema de Gestión de Calidad mediante la mejora continua de los procesos, disponiendo de una estructura organizativa funcional y orientada al cumplimiento de los Objetivos Estratégicos de la TN.	Falta de institucionalidad.	<ul style="list-style-type: none"> - Influencia del componente político en las relaciones institucionales. - Confusión en las autoridades respecto de la definición de roles y asignación de responsabilidades. - Decisiones basadas en influencias no formales. 	3	3	Rayner Castillo - Encargado de Planificación y Desarrollo.	Alcance: No se materializaría el proyecto con todos los entregables. Tiempo: No se alcanzaría el objetivo durante el período del Plan Estratégico.	Aplicar sesiones de coaching a la alta dirección para mantener el proceso de fortalecimiento institucional.
	Falta de disponibilidad presupuestaria.	<ul style="list-style-type: none"> - No se realiza adecuadamente el proceso de presupuestación. - No hay centro de costos, por presupuesto. 	2	4	Rayner Castillo - Encargado de Planificación y Desarrollo.		



Matriz de Riesgo del Plan Estratégico Institucional 2018-2021

Objetivo Estratégico	Descripción / Identificación del Riesgo	Causa	Pro. #	Imp. #	Responsable / área	VARIABLES / PERSPECTIVA	Plan Mitigación
4.3.1 Definir e implementar un Sistema de Capacitación para el cambio y comunicación organizacional que coadyuve a un liderazgo efectivo y un personal comprometido.	Falta de empoderamiento por parte de los líderes de Dirección y Departamentos.	<ul style="list-style-type: none"> - Resistencia al cambio por parte de los líderes de área. - Falta de credibilidad en el Sistema. 	2	4	Rubén Abreu - Encargado de Recursos Humanos.	<p>Calidad: deficiencia en el sistema para lograr obtener un personal comprometido y un liderazgo efectivo.</p> <p>Tiempo: No se alcanzaría el objetivo durante el período del Plan Estratégico.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Jornadas de Integración. - Mantener informado a los líderes de las diferentes áreas sobre los beneficios que ofrece el sistema.
	Desvío de la partida presupuestaria destinada a capacitación relacionadas con cambio y comunicación organizacional.	Priorización de otras capacitaciones, proyectos y actividades institucionales.		3	4	Rubén Abreu - Encargado de Recursos Humanos.	<p>Alcance: No se materializaría la implementación del sistema.</p> <p>Calidad: deficiencia en el sistema para lograr obtener un personal comprometido y un liderazgo efectivo.</p> <p>Tiempo: No se alcanzaría el objetivo durante el período del Plan Estratégico.</p>



Matriz de Riesgo del Plan Estratégico Institucional 2018-2021

Objetivo Estratégico	Descripción / Identificación del Riesgo	Causa	Pro. #	Imp. #	Responsable / área	VARIABLES / Perspectiva	Plan Mitigación
4.3.1 Definir e implementar un Sistema de Capacitación para el cambio y comunicación organizacional que coadyuve a un liderazgo efectivo y un personal comprometido.	Falta de interés de los servidores para capacitarse en materia de Comunicación y Liderazgo (según corresponda en cada grupo).	<ul style="list-style-type: none"> - Resistencia al cambio por parte de los servidores. - Falta de credibilidad en el Sistema. 	3	4	Rubén Abreu - Encargado de Recursos Humanos.	Alcance: no se logra la implementación del sistema. Calidad: deficiencia en el sistema para lograr obtener un personal comprometido y un liderazgo efectivo.	Establecer un sistema de consecuencia en coordinación con los líderes de área, para los servidores que no asistan a las actividades de capacitación programadas.

ANEXOS

EXPECTATIVAS DE CARACTERIZACIÓN
DE LOS ACTORES
DE LA TESORERÍA NACIONAL



Expectativas de Caracterización de los Actores de la Tesorería Nacional

¿QUÉ PIENSA Y SIENTE?

- Siente seguridad y confianza en el pago de las obligaciones.
- TN cumple con los procesos y normativas establecidos para el pago de las obligaciones.

¿QUÉ VE?

- Una TN que cumple con los pagos.
- Calidad en el servicio.
- TN moderna.
- TN planificada.
- Personal competente y calificado.

ACTOR

Beneficiarios pago en el exterior

¿QUÉ DICE Y HACE?

- La TN paga oportunamente.

¿QUÉ OYE?

- Eficiencia y ejecución de pagos oportunos.
- Eficiente gestión de liquidez.

RESULTADOS, DESEOS, NECESIDADES

- Mantener reputación de buen socio financiero.
- Implementación de procesos eficientes para ejecutar pago en el exterior.

MIEDOS, FRUSTRACIONES, OBSTÁCULOS

- Incumplimiento de compromisos.
- Falta de implementación y aplicación de plataforma tecnología.



Expectativas de Caracterización de los Actores de la Tesorería Nacional

¿QUÉ PIENSA Y SIENTE?

-La TN es eficiente y eficaz en el cumplimiento de la política de pago y demás obligaciones.

¿QUÉ VE?

-Una institución modelo en la administración pública.

ACTOR

Instituciones sin Fines de Lucro

¿QUÉ DICE Y HACE?

-Que las demás instituciones deberían seguir ejemplo de TN.

-Evaluar TN.

-Reconocer TN.

¿QUÉ OYE?

-Que somos eficientes, eficaces y transparentes.

RESULTADOS, DESEOS, NECESIDADES

- Pago oportuno.
- Transparencia.

MIEDOS, FRUSTRACIONES, OBSTÁCULOS

- El incumplimiento del pago.
- Cambio en las políticas del Estado.
- Falta de comunicación.



Expectativas de Caracterización de los Actores de la Tesorería Nacional

¿QUÉ PIENSA Y SIENTE?

- La TN es eficiente, líder en el sector público, comprometida con los objetivos del Sector Público no Financiero.
- Seguridad, apoyo y colaboración en sus procesos.

¿QUÉ VE?

- Una institución organizada.
- Institución que usa los recursos tecnológicos eficientemente.
- Cumplimiento en obligaciones de pago.

ACTOR

Instituciones públicas no financieras descentralizadas, autónomas y ayuntamientos

¿QUÉ DICE Y HACE?

- TN es un referente institucional.
- Proveen al sistema gubernamental información disponible y confiable.

¿QUÉ OYE?

- cumplimos con la función institucional de tesorería con un personal altamente calificado.

RESULTADOS, DESEOS, NECESIDADES

- Servicios automatizados disponibles según necesidades de la institución.

MIEDOS, FRUSTRACIONES, OBSTÁCULOS

- No disponer de los recursos oportunamente.
- No usar los recursos propios discrecionalmente.



Expectativas de Caracterización de los Actores de la Tesorería Nacional

¿QUÉ PIENSA Y SIENTE?

-Todas las instituciones públicas deberían imitar el modelo de gestión de TN.

¿QUÉ VE?

- La TN es un modelo de institución pública.
- Utiliza apropiadamente los canales electrónicos.
- Perciben e identifican apropiadamente la imagen de la TN.

ACTOR

Ciudadanía

¿QUÉ DICE Y HACE?

- Una organización con calidad en el servicio.
- Utiliza con agrado los servicios y herramientas tecnológicas de los que dispone la TN.

¿QUÉ OYE?

- TN es un modelo de institución pública.

RESULTADOS, DESEOS, NECESIDADES

- Continuidad en la mejora.
- Reducción de tiempo en gestiones gubernamentales.

MIEDOS, FRUSTRACIONES, OBSTÁCULOS

- Retrocesos por cambios políticos.



Expectativas de Caracterización de los Actores de la Tesorería Nacional

¿QUÉ PIENSA Y SIENTE?

- TN facilita los procesos de recaudación.
- TN organización vanguardista.
- TN administra y regula todos los procesos de recaudación.

¿QUÉ VE?

- Herramientas adecuadas provistas por la TN para el depósito oportuno de los recursos recaudados y el flujo de las informaciones.

ACTOR

Oficinas recaudadoras

¿QUÉ DICE Y HACE?

- Implementación de procesos y herramientas tecnológicas para apoyar los procesos de recaudación.

¿QUÉ OYE?

- TN institución eficiente en sistemas de información para la recaudación.

RESULTADOS, DESEOS, NECESIDADES

- Herramientas tecnológicas desarrolladas para atender las necesidades de las unidades recaudadoras.
- Fortalecimiento en la gestión de recaudación.
- Transparencia en los recursos recaudados.

MIEDOS, FRUSTRACIONES, OBSTÁCULOS

- Fallas en los sistemas de recaudación.



Expectativas de Caracterización de los Actores de la Tesorería Nacional

¿QUÉ PIENSA Y SIENTE?

- Siente confianza.
- Se sienten incluidos en la participación de servicios y transacciones financieras que involucran al Tesoro.
- Cumple con procesos y normativas.

¿QUÉ VE?

- Una Tesorería moderna a la par de otras instituciones financieras.
- La TN es una organización planificada.
- Personal competente y calificado.

ACTOR

Bancos Comerciales

¿QUÉ DICE Y HACE?

- Manejo eficiente de caja.
- Comunicación oportuna de situación de liquidez.

¿QUÉ OYE?

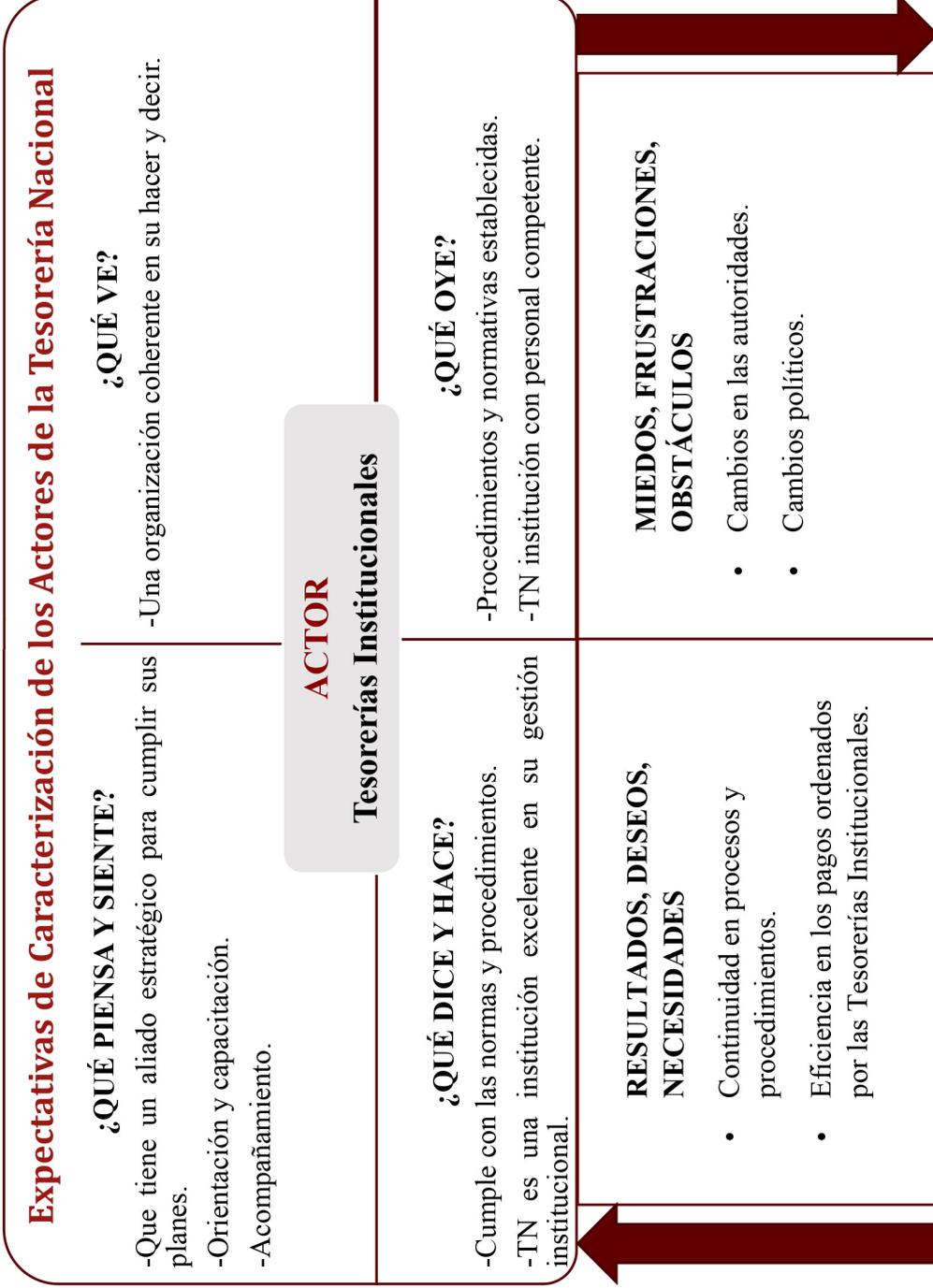
- Oportunidades de negocio en vista de la implementación de una TN moderna.
- Eficiencia y ejecución de pagos oportuna.

RESULTADOS, DESEOS, NECESIDADES

- Mantener la reputación de buen socio financiero.
- Mantener un diálogo / comunicación continua con el sistema financiero.

MIEDOS, FRUSTRACIONES, OBSTÁCULOS

- Exclusión en las transacciones y servicios financieros.
- Situación de iliquidez presionando al sistema.
- Incumplimiento de acuerdos.





Expectativas de Caracterización de los Actores de la Tesorería Nacional

¿QUÉ PIENSA Y SIENTE?

- Que somos un aliado estratégico.
- Institución eficiente.

¿QUÉ VE?

- Que somos un excelente cliente.
- Que somos una competencia leal y capaz.
- Institución planificada.

ACTOR

Banco Central

¿QUÉ DICE Y HACE?

- Que la TN ha optimizado sus procesos.
- Coordina con TN la emisión de títulos y valores.

¿QUÉ OYE?

- Que TN es un actor activo en el mercado de capitales.

RESULTADOS, DESEOS, NECESIDADES

- Que la TN coordine con Banco Central su participación en el mercado de capitales.
- Claridad en la relación TN / BC.

MIEDOS, FRUSTRACIONES, OBSTÁCULOS

- Que la TN distorsione su política monetaria.



Expectativas de Caracterización de los Actores de la Tesorería Nacional

¿QUÉ PIENSA Y SIENTE?

- Cohesión del sistema.
- Respeto al marco legal.
- Institución modelo de gestión en el SIAFE .

¿QUÉ VE?

- TN coordina las acciones vinculantes con los OR y conexos.

ACTOR

Órganos Rectores del SIAFE y conexos

¿QUÉ DICE Y HACE?

- TN proactiva en el cumplimiento de sus funciones
- Cumplimiento de normativas.
- Actuar de manera coordinada con TN.
- Alianzas estratégicas para cumplir objetivos comunes.

¿QUÉ OYE?

- Orientado a resultados.
- Institución comprometida.
- TN es una institución referente dentro del SIAFE.

RESULTADOS, DESEOS, NECESIDADES

- Gestión articulada entre los OR y conexos.

MIEDOS, FRUSTRACIONES, OBSTÁCULOS

- Falta de coherencia entre PEI's de actores del sistema.
- Cambio de legislación.



Expectativas de Caracterización de los Actores de la Tesorería Nacional

¿QUÉ PIENSA Y SIENTE?

- Satisfacción.
- Orgullo.
- Identificación.
- Pertenencia.
- Compromiso.
- Participación.
- TN se ocupa del bienestar de sus colaboradores.

¿QUÉ VE?

- Oportunidad de desarrollo.
- Colaboración.
- Calidad en el servicio.

ACTOR

Colaboradores TN

¿QUÉ DICE Y HACE?

- Coherencia (decir-hacer) a todos los niveles de la organización.
- Trabajo en equipo.

¿QUÉ OYE?

- Cambio favorable en la cultura organizacional.

RESULTADOS, DESEOS, NECESIDADES

- Cumplimiento del Plan Estratégico.
- Desarrolladas las competencias de los servidores.
- Estructura organizacional funcional.

MIEDOS, FRUSTRACIONES, OBSTÁCULOS

- No continuidad de la planificación.
- Resistencia al cambio.
- Conflictos con otros actores del sistema.

