



Informe Final de Gestión Rodrigo A. Chaves

Ministro de Hacienda
noviembre 2019 - mayo 2020

Junio 2020



Presentación

Me correspondió por un lapso poco mayor a los seis meses liderar el Ministerio de Hacienda, atendiendo un llamado del Presidente de la República (2018-2022), don Carlos Alvarado Quesada, a quien agradezco haberme permitido ser parte de un momento histórico para las finanzas públicas costarricenses.

Con la convicción de liderar el Ministerio de Hacienda asumí el Ministerio con el compromiso de luchar contra la evasión fiscal, fortalecer los sistemas tecnológicos de la institución, fortalecer el trabajo conjunto y articulado de las distintas áreas del Ministerio y acercar la Institución a la ciudadanía.

Con la llegada de la crisis sanitaria y económica que originó el COVID-19 el Ministerio de Hacienda bajo mi liderazgo buscó facilitar el acceso a liquidez para las empresas y los ciudadanos, articulando un plan de financiamiento robusto que permitirá las necesidades brutas de financiamiento gracias al acompañamiento de los organismos multilaterales de carácter financiero. También, hice propuestas de cortes profundos al gusto público y a las exenciones tributarias; así también sobre como generar ingresos frescos.

Durante los meses que estuve al frente del Ministerio de Hacienda trabajé junto a un equipo de profesionales que aportaron su talento para estabilizar las finanzas públicas y fortalecer el crecimiento económico de la economía costarricense. A ellos y a ellas mi más profundo agradecimiento y respeto.

El futuro de Costa Rica depende de formular políticas públicas sabias y balanceadas y que se acompañen de acciones concretas por difíciles que sean, lo que requiere valentía política. El impacto de una crisis temporal no debe causar desafíos permanentes al estado de derecho y la paz social. Preservar el contrato social del país debe ser la misión con que estructuralmente se deben solucionar los grandes lastres que hoy tiene el país.

Rodrigo A. Chaves Robles
Ex Ministro de Hacienda.

1. Limitaciones y desafíos de la gestión

1.1 Desbalance fiscal del Gobierno Central

Entre 2007 y 2019, el sector fiscal costarricense experimentó un marcado debilitamiento producto de medidas fiscales expansivas no temporales. Mientras que en 2007 reportó un déficit financiero de -0,56% del Producto Interno Bruto (PIB), en 2019 este ascendió a 6,94%, el más alto de las últimas tres décadas. De forma similar, otros indicadores fiscales mostraron un importante deterioro, por ejemplo, los ingresos tributarios como porcentaje del PIB cayeron de 14,7% a 13,5%, mientras que los gastos y la deuda pública aumentaron 7,1 puntos porcentuales (p.p.) del PIB y 31,4 p.p. respectivamente, en el mismo periodo de referencia.

Tal deterioro es resultado de la combinación de diversos factores en el área de ingresos y de egresos. Entre 2007 y 2019 hubo un estancamiento de los ingresos tributarios, la carga del Impuesto General de Ventas pasó del 5,8% al 4,5% del PIB producto de la transición de una economía especializada en la producción y consumo de bienes hacia una basada en la producción y consumo de servicios. Adicionalmente, de acuerdo con estimaciones de la Dirección General de Hacienda en el 2016 la evasión, elusión y mora en los impuestos de renta y ventas restaron un 4,6% del PIB en ingresos tributarios a la administración. Por otro lado, entre 2007 y 2010 el gasto público creció producto de aumentos salariales, mayores contrataciones en el sector público y mayores transferencias hacia distintos programas sociales para atender la crisis financiera internacional. Esto hizo que las remuneraciones y transferencias corrientes experimentaran una tasa de crecimiento anual promedio de 23,7% y 29,6%, respectivamente en este periodo. La inflexibilidad de estos gastos, muchos de ellos obligaciones legales constituidas sin indicar una fuente de ingresos nueva, ha generado un reducido margen de asignación del gasto de apenas el 5% del Presupuesto Nacional y una ola creciente de endeudamiento para financiar al Gobierno.

La Consolidación de las finanzas públicas requiere cambios estructurales. En 2018 el país logró tener un acuerdo político para aprobar una reforma fiscal que aumentó la base tributaria y estableció reglas para frenar el crecimiento del gasto público. Sin embargo, la reforma es insuficiente para atender el desbalance fiscal costarricense a mediano y largo plazo, por tanto, es necesario ejecutar reformas estructurales urgentes como la fusión y cierre de instituciones públicas, la venta de activos para amortizar deuda y la ley de empleo público. Al panorama anterior se le suma que en marzo del 2020 la pandemia por Covid-19 transformó la necesidad de discutir reformas estructurales en urgencia.

1.2 Pandemia Covid-19 y su impacto en las finanzas públicas

La pandemia que paralizó la economía mundial y amenaza la consolidación fiscal del país. El 11 de marzo del 2020 la Organización Mundial de la Salud (OMS) oficialmente declaró el brote de Covid-19 como una pandemia. Una de las principales recomendaciones de la OMS para minimizar la velocidad de propagación del contagio de la enfermedad Covid-19 es el distanciamiento físico, una medida con graves repercusiones económicas, tanto por el lado de la oferta como de la demanda agregada. En el primer caso, genera una interrupción de las cadenas productivas, mientras que en el segundo provoca desconfianza y temor en los consumidores, lo cual ocasiona una contracción en la inversión y consumo privado. Siguiendo el ejemplo de otros países, Costa Rica declaró estado de emergencia nacional y cerró las fronteras a partir del jueves 19 de marzo. Junto a las medidas de distanciamiento físico y cierre de comercios, el efecto contractivo sobre la economía nacional es inevitable.

Según estimaciones del Fondo Monetario Internacional (FMI) la economía de Costa Rica tendrá una contracción de casi 6 p.p. con respecto a abril del 2019, cuando se estimó un crecimiento del 2,8% para 2020. Esta contracción en la actividad económica generará una caída estimada en los ingresos tributarios del Gobierno Central de ₡975 mil millones (2,7% del PIB) en 2020. Además, el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social reportó al 8 de mayo de 2020 que 655.997 personas habían solicitado el Bono Proteger, personas que presumiblemente habrían sufrido algún tipo de afectación laboral, ya sea un despido o reducción en su jornada. El aumento del desempleo también impacta el Régimen de Invalidez, Vejez y Muerte (IVM), acelerando el deterioro financiero de la Caja Costarricense del Seguro Social (CCSS). La institución estima una pérdida de ingresos por ₡417 mil millones. Otro impacto negativo de la crisis.

El 30 de abril el Ministerio de Hacienda anunció un incremento en las necesidades brutas de financiamiento durante el 2020, pasando del 10,55% al 12,45% del PIB. Para cubrir estas necesidades sin presionar las tasas de interés en el mercado interno el Ministerio optó por una estrategia de financiamiento enfocada en el mercado externo mediante préstamos con organismos internacionales por un monto de ₡3,3 mil millones. Estos préstamos además de evitar el estrujamiento del mercado financiero local, permiten a Hacienda mejorar su perfil de deuda, aumentando la proporción de préstamos blandos con bajas tasas de interés y plazos más largos (Tabla 1).

Tabla 1. Detalle de los préstamos de apoyo presupuestario y atención de la emergencia con financiamiento multilateral.

Fuente	Monto (mill de \$)	Monto (%PIB)	Tasa de interés anual	Plazo (años)	Objetivo y observaciones
CAF	500	0,81%	LIBOR + 175 pb	18	Apoyo presupuestario, ya desembolsado
BID	230	0,37%	LIBOR + 0.92 pb	20	Apoyo presupuestario, Aprobado AL
AFD	150	0,24%	Euribor + 130 pb	20	Apoyo presupuestario, Aprobado AL
BCIE ¹	250	0,40%	LIBOR+275 pb	20	Apoyo presupuestario
BM ¹	300	0,49%	LIBOR+180 pb	20	Apoyo presupuestario, se está negociando ampliarlo a US\$500
CAF ¹	50	0,08%	LIBOR + 175 pb	12	Atención de gastos de emergencia sanitaria
CAF II ¹	500	0,81%	LIBOR + 175 pb	18	Apoyo presupuestario, monto sujeto a capitalización por US\$120 millones
FMI	503	0,81%	Tasa de XDS +1,50	5	Apoyo presupuestario
BID ¹	250	0,40%	LIBOR + 0.92 pb	20	Atención de gastos de mitigación, Plan Proteger
BID ¹	245	0,40%	LIBOR + 0.92 pb	20	Apoyo presupuestario. Negociando una donación por US\$20 millones
Revalidación de saldos	309	0,50%			Proyectos de inversión en proceso de ejecución
Total	3287	5,32%			

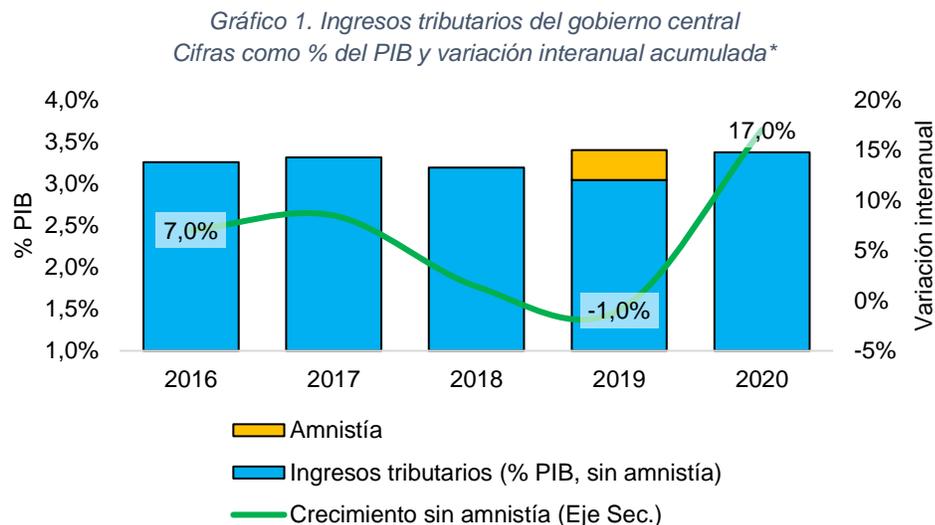
Fuente: Dirección de Crédito Público

¹ Créditos en procesos de estructuración o negociación por lo que las condiciones financieras son preliminares y estimadas

2. Ruta hacia la consolidación fiscal

2.1 Ley de Fortalecimiento de las Finanzas Públicas

La Ley de Fortalecimiento a las Finanzas Públicas estaba mostrando resultados positivos previo a la Pandemia. A partir del segundo semestre del 2019 el Ministerio de Hacienda empezó a recaudar el Impuesto al Valor Agregado (IVA) y los nuevos tramos del impuesto al salario (20% y 25% para sueldos superiores a ₡2,1 millones y ₡4,2 millones respectivamente), ambos aprobados en la Ley 9635. Excluyendo el impacto temporal de la amnistía de 2019, durante el primer trimestre del 2020 la recaudación tributaria creció 17% respecto al mismo periodo del año 2019, alcanzando el monto de ₡1,3 billones. En otras palabras, la recaudación pasó de 3% a 3,4% del PIB durante el primer trimestre del presente año (Gráfico 1).

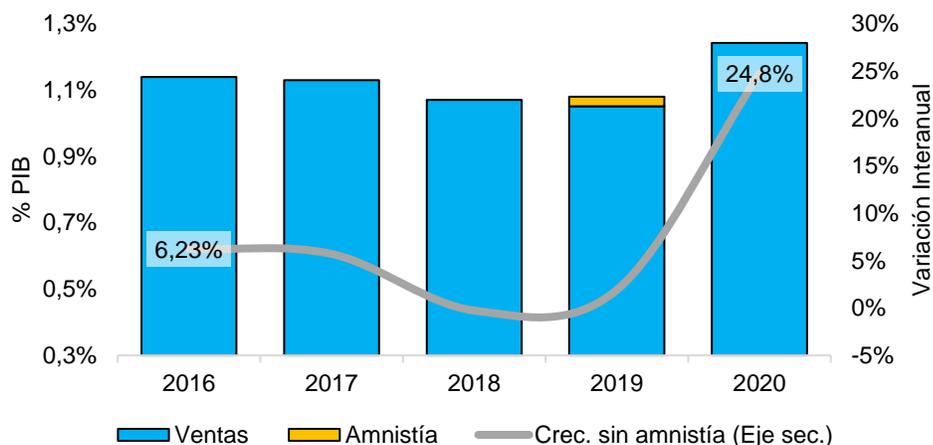


Fuente: Ministerio de Hacienda, Dirección General de Presupuesto Nacional

Nota. * Se excluye de las cifras el efecto acumulado de la amnistía a marzo del 2019.

La recaudación del IVA creció en un 24,8% durante el primer trimestre del 2020 respecto al mismo periodo 2019. Así, la recaudación de este impuesto, la más alta de los últimos años, alcanzó los ₡476 mil millones. En otras palabras, la recaudación pasó de 1,05% a 1,24% del PIB durante el primer trimestre del 2020 (Gráfico 2).

Gráfico 2. Recaudación del impuesto al valor agregado
Cifras como % del PIB y variación interanual acumulada*



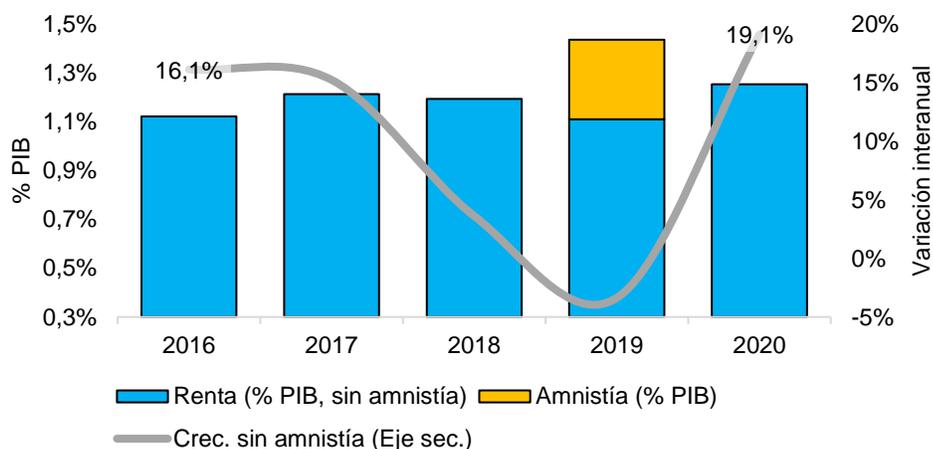
Fuente: Ministerio de Hacienda, Dirección General de Presupuesto Nacional

Nota. * Se excluye de las cifras el efecto acumulado de la amnistía a marzo del 2019.

Durante el primer trimestre del 2020 la recaudación del Impuesto a los ingresos y utilidades fue por un monto total de ₡479 mil millones, la más alta de los últimos años, mostrando una tasa de variación del 19,1% respecto al primer trimestre 2019. En otras palabras, la recaudación pasó de 1,1% a 1,3% del PIB en este periodo (

Gráfico 3).

Gráfico 3. Recaudación del impuesto a los ingresos y utilidades
Cifras como % del PIB y variación interanual acumulada*



Fuente: Ministerio de Hacienda, Dirección General de Presupuesto Nacional

Nota. * Se excluye de las cifras el efecto acumulado de la amnistía a marzo del 2019.

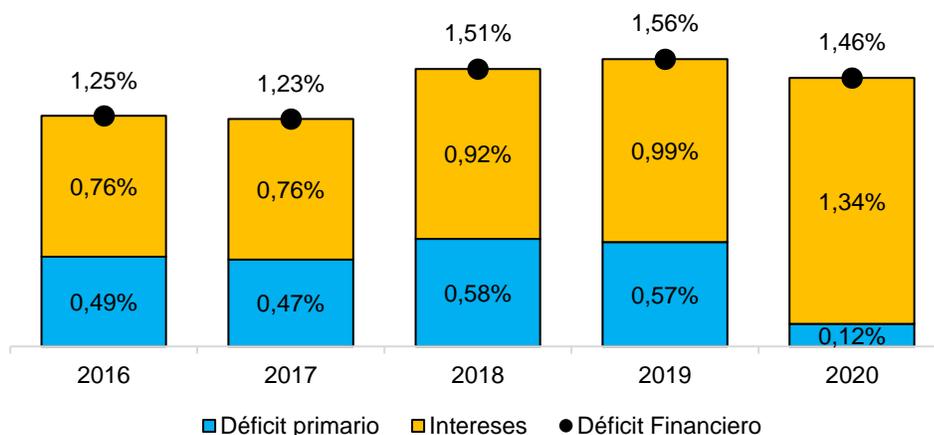
El gasto del Gobierno Central sin intereses decreció en un 9,6% durante el primer trimestre del 2020. La Ley 9635, de Fortalecimiento a las Finanzas Públicas, ha permitido

reducir parcialmente el crecimiento del gasto público, los resultados positivos se aprecian en el primer trimestre del 2020 con una reducción en el gasto público del 0,3% del PIB respecto al mismo periodo del año anterior, pasando del 5,3% al 5,0% del PIB. No obstante, los intereses de la deuda siguen ahogando las finanzas públicas. El pago por intereses creció un 41,9% respecto al mismo periodo 2019. Esto continúa empujando el crecimiento del gasto total del Gobierno Central, el cual pasó del 1,0% del PIB en el primer trimestre 2019 al 1,3% del PIB durante el mismo periodo 2020.

El aumento en la recaudación de ingresos y un mayor control del gasto permitió el menor déficit primario en 10 años. En el primer trimestre del 2020 el déficit primario fue de 0,12% del PIB (0,45 p.p. menos que durante el primer trimestre 2019) siendo el más bajo desde 2009. Además, el déficit financiero fue de 1,46% del PIB, más bajo que en 2019 (1,56% del PIB) y 2018 (1,51% del PIB) (

Gráfico 4). A pesar de este decrecimiento del déficit financiero, la presión por el pago de intereses continúa siendo un desafío importante para la sostenibilidad fiscal, en este primer trimestre del 2020 el pago de intereses representó un 92% del déficit financiero.

Gráfico 4. Déficit Primario, Intereses y Déficit Financiero, Cifras como % del PIB.



Fuente: Ministerio de Hacienda, Dirección General de Presupuesto Nacional

2.2 Uso de superávits del sector descentralizado

Proyecto de ley PAGAR generaría recursos para amortizar deuda por 0,61% del PIB. Con el objetivo de mitigar el crecimiento del déficit fiscal y la deuda pública, el 10 de febrero del 2020 el Gobierno de la República presentó el Proyecto de Ley Pagar “Proyecto para el pago de intereses y amortización de la deuda pública” (expediente N° 21.794). Esta iniciativa pretende adicionar a la Ley N° 9371 un Capítulo IV donde se

indica que por única vez, entre las instituciones autónomas, fondos y dependencias del Estado deben trasladar al Ministerio de Hacienda un monto total de ₡217,6 mil millones, equivalente a 0,61% del PIB (Tabla 2). Además, la Refinadora Costarricense de Petróleo (RECOPE) debe trasladar ₡9,5 mil millones, equivalente a 0,03% del PIB, dinero proveniente de la liquidación de la Sociedad Reconstructora Chino Costarricense (SORESCO).

Tabla 2 Proyecto de Ley Pagar. Montos de las Instituciones incluidas en el expediente N° 21.794
Cifras en millones de colones y en % del PIB.

Institución	Montos	% del PIB
Total	217,601	0.61%
Fondo Nacional de Telecomunicaciones	40,000	0.11%
Junta de Protección Social	34,000	0.10%
Instituto Nacional de Aprendizaje	33,000	0.09%
Instituto Costarricense de Turismo	25,804	0.07%
Junta Administrativa del Registro Nacional	24,000	0.07%
Junta Administrativa de la Imprenta Nacional	18,636	0.05%
Fondo del Consejo de Salud Ocupacional	18,000	0.05%
Instituto de Desarrollo Rural	17,000	0.05%
Superintendencia de Telecomunicaciones	5,669	0.02%
Oficina de Cooperación Internacional de la Salud	956	0.00%
Instituto Costarricense de Puertos del Pacífico	536	0.00%

Fuente: Expediente N° 21.974

Después de PAGAR 1 es necesario explorar la necesidad de PAGAR 2 y hasta PAGAR 3. Dado que cuando se formuló PAGAR 1 las instituciones no tenían disponible el superávit del 2019, por lo cual había quedado pendiente revisar el superávit libre de 22 entidades y el superávit específico de 38 instituciones. En el 2019 estas instituciones registraron superávits iguales o mayores a ₡1.000 millones, alcanzando el 0,6% del PIB en superávit libre y 1,7% del PIB en superávit específico.

2.3 Contención del gasto público

Mejorar la calificación de riesgo soberano es fundamental para reducir el pago de intereses. Si las calificadoras de riesgo nos suben la calificación un grado, el gasto en intereses bajaría en promedio unos ₡100 mil millones y si como país llegamos a ser calificados como *grado de inversión* el gasto en intereses bajaría hasta ₡300 mil millones, es un recorte que equivale al 20% del monto total pagado por intereses en el 2019 o al 50% del Presupuesto de Fodesaf. Para mejorar la calificación crediticia es necesario hacer pagos extraordinarios a la deuda del país en el 2020 y 2021. Mi propuesta para obtener estos recursos extraordinarios consiste en hacer uso de los

superávits de instituciones desconcentradas y descentralizadas, vender o concesionar activos como BICSA y FANAL y explorar otras fuentes de recursos estatales como la cartera de seguros del INS o Kolbi. Algunas de estas medidas, en específico las que anuncié durante mi interpelación ante el Plenario Legislativo en febrero, hubieran generado una reducción de la deuda en 2,35% del PIB (aprox. ¢1 500 millones).

La ejecución eficiente y transparente del gasto requiere mejores procesos y sistemas modernos. Durante mi interpelación como ministro de Hacienda ante el Plenario Legislativo el 10 de febrero de 2020 insistí en la necesidad de medidas de reducción del gasto público. Estas medidas pasan necesariamente por una mejor gestión administrativa y reformas estructurales. En esta línea, trabajamos en la aprobación por parte del Banco Mundial de un préstamo de inversión para desarrollar la Hacienda Digital para el Bicentenario. Una oportunidad para mejorar los procesos actuales de la Hacienda Pública, ajustándolos a las mejores prácticas internacionales y acompañándolos con una plataforma tecnológica que permita mejorar los servicios públicos que brindamos a otras instituciones, empresas y a la ciudadanía en general.

En medio de la pandemia que vivimos resulta fundamental atender la emergencia nacional sin aumentar el Presupuesto desproporcionadamente. Con esta meta clara, el 8 de abril del 2020, tres semanas después de la declaración del estado de emergencia (Decreto Ejecutivo No. 42227-MP-S) el Ministerio de Hacienda presentó a la Asamblea Legislativa el primer presupuesto extraordinario del 2020, cuyo objetivo principal era destinar recursos a las personas que han visto reducidos sus ingresos producto de la pandemia, esto sin incrementar desproporcionadamente el gasto público. Para ello, propusimos un recorte de ¢84 mil millones del Presupuesto de la República 2020 el cual cubría el 56% del monto total destinado para la protección de las personas afectadas. Para cubrir el 44% restante propusimos utilizar recursos del préstamo de apoyo presupuestario de la CAF. El resto del préstamo de la CAF sería utilizado para el pago de la deuda pública.

La Asamblea Legislativa aprobó un primer presupuesto extraordinario (Ley 9841) con un recorte del gasto operativo por ¢73,6 mil millones, esto debido a que rechazaron el recorte de la anualidad 2020 a los empleados del sector público propuesto en el proyecto de ley 21.917 el cual está pendiente de aprobación. El 30 de abril durante conferencia de prensa sobre la situación de las finanzas públicas anuncié que presentaríamos un segundo recorte del gasto. El recorte fue gestionado durante mayo del 2020, y alcanzamos recortar ¢62 mil millones entre gasto operativo del Gobierno Central y el pago de intereses. La gestión de deuda fue posible gracias a la sustitución de deuda interna cara por deuda externa con mejores tasas y plazos.

2.4 Un manejo más eficiente de la liquidez del Estado

Ampliar el alcance del principio constitucional de caja única para generar eficiencia. La Contraloría General de la República (CGR) en su informe “La Caja Única del Estado y el manejo eficiente de la Liquidez del sector público” sugiere que por medio de los lineamientos de la Autoridad Presupuestaria (AP) se instruya a las instituciones bajo la AP a trasladar los saldos que tengan en cuentas bancarias hacia la Caja Única. Según estimaciones de la CGR estos saldos sumarían \$1 billón, la mitad de los cuales están colocados en títulos de Hacienda y unos \$263 mil millones serían recursos en efectivo. La eficiencia de esta medida es causada por un manejo más efectivo de los recursos presupuestarios, pues evita la asignación de recursos líquidos a fines distintos del objetivo de la transferencia. Es decir, evita trasladar los recursos de modo que estén en una cuenta bancaria, en lugar de estar cumpliendo el fin que se les asignó en el Presupuesto. Esto genera un ahorro para el Gobierno Central en términos de menor pago de intereses, en tanto atrasa el momento de endeudarse.

Siguiendo esta sugerencia, la AP modificó los lineamientos presupuestarios para 2020 y 2021 incluyendo la instrucción de la CGR. Las entidades hacen uso de los recursos programados por medio de una *web banking* que les permite realizar cobros y pagos a cualquier participante del Sistema Financiero Nacional y a otros participantes de Caja Única. Actualmente se está laborando en la incorporación de todas las juntas de educación en el modelo de pago a través de Tesoro Digital.

2.5 Continuidad en la mejora del perfil de la Deuda

Menor exposición a riesgos de tasa de interés, cambiarios y de refinanciamiento. En materia de gestión de la deuda, el Ministerio de Hacienda canalizó sus esfuerzos hacia el mejoramiento del perfil de la deuda. Entre diciembre de 2019 y abril de 2020 la deuda del Gobierno Central aumentó 3,6 p.p. del PIB, cerca del 76% de esta variación respondió a mayores colocaciones en colones, mientras que el resto se realizó en dólares, lo cual representó un incremento en las posiciones en moneda local (34% en diciembre del 2019 y 37% en abril del 2020). De forma similar, las colocaciones de deuda a tasa fija y a plazos de mediano plazo incrementaron su participación dentro del total de la deuda del Gobierno Central.

Tabla 3. Perfil de la deuda del Gobierno Central

	Millones de colones		% del PIB		% del total	
	Dic, 2019	Abr, 2020	Dic, 2019	Abr, 2020	Dic, 2019	Abr, 2020
Moneda	21,217,057	22,044,601	58.5	62.0	100.0	100.0
Colones	12,343,482	13,046,298	34.0	36.7	58.2	59.2
Dólares	8,766,002	8,893,220	24.2	25.0	41.3	40.3
Otras monedas	107,572	105,083	0.3	0.3	0.5	0.5
Tasa de interés	21,217,057	22,044,601	58.5	62.0	100.0	100.0
Variable	4,230,911	4,604,868	11.7	13.0	19.9	20.9
Fija	15,742,751	16,183,015	43.4	45.5	74.2	73.4
Indexada	1,243,395	1,256,718	3.4	3.5	5.9	5.7
Vencimiento	21,217,057	22,044,601	58.5	62.0	100.0	100.0
Menor a 1 año	1,638,295	2,207,765	4.5	6.2	7.7	10.0
Entre 1 y 5 años	7,587,530	7,807,591	20.9	22.0	35.8	35.4
Más de 5 años	11,991,232	12,029,245	33.1	33.9	56.5	54.6
Maduración promedio (años)	8.00	7.74				
Tasa promedio ponderada	8.33%	6.16%				

Fuente: Elaboración propia con datos del Ministerio de Hacienda, Dirección de Crédito Público

2.6 Conciliación de la deuda con la CCSS

La deuda con la CCSS responde mayormente a obligaciones legales sin fuente de financiamiento. El Estado costarricense no tiene ninguna deuda con la CCSS producto de cuotas patronales. La deuda se alimenta de la ampliación del Seguro Social a poblaciones vulnerables y la obligación asignada por Ley al Estado de sostener esta cobertura, en muchas ocasiones sin señalar las fuentes de financiamiento. Otro factor que genera la deuda son las decisiones unilaterales de la CCSS de aumentar la cuota tripartita, lo cual aumenta la presión de gasto de cualquier gobierno con un balance financiero altamente deficitario. De acuerdo con la CCSS la deuda acumulada a cargo del Estado, a abril del 2020, equivale a ₡1,9 billones, de los cuales el Ministerio de Hacienda y la Caja han conciliado ₡83,4 mil millones. Sin embargo, de acuerdo con los registros de Hacienda el saldo de la deuda conciliado es ₡66,8 mil millones. La diferencia del saldo está en disputa judicial.

Mediante DFOE-SOC-IF-00010-2018, DFOE-SOC-IF-00014-2018 y DFOE-SD-0527-2020, la CGR dispuso a la CCSS y al Ministerio de Hacienda elaborar un plan de trabajo para conciliar el total de la deuda del Ministerio de Hacienda con la Caja. Este plan comprende la revisión de las bases de datos que respaldan el monto de la deuda reclamado por la CCSS, la conciliación de estas deudas y la institucionalización de la verificación de pagos. El plazo para cumplir estas disposiciones expira en el II trimestre del 2021. En este proceso, es fundamental realizar una revisión exhaustiva de todas las bases de datos puesto que, en un ejercicio anterior con 31.276.001 registros correspondientes a la población atendida bajo mandato del Código de Niñez y

Adolescencia, Asegurados por el Estado y Leyes Especiales el equipo económico de Hacienda encontró:

- 1.184.050 registros repetidos.
- 378.302 registros de personas que aparecen como fallecidas.
- 964.940 de registros sin fecha de nacimiento.
- 3.606.379 registros en las bases de datos de Niñez y adolescencia presentan edades de 18 o más años de edad.
- Más de 25.000 registros con edades de 115 años o más correspondientes a las bases de datos revisadas.

3. Proyectos y procesos de modernización de la Hacienda Pública

3.1 Hacienda Digital

El Ministerio de Hacienda ha realizado importantes esfuerzos para propiciar la integración e integralidad de todas las actividades que se realizan desde las distintas dependencias que lo componen. Existe la necesidad de transformar la gestión institucional para convertir al Ministerio de Hacienda en una organización interconectada entre sí y con los contribuyentes y la ciudadanía. En principio, el Ministerio de Hacienda estaba estructurando un proyecto que venía a fortalecer el Viceministerio de Ingresos. Sin embargo, durante diciembre de 2019 se acordó ampliar el alcance del proyecto, incluyendo el área de Egresos para lograr una reforma integral de todo el Ministerio. Esto responde a la necesidad de armonizar e integrar la gobernanza de las áreas de Ingresos y Egresos que actualmente está fragmentada, dificultando la consecución de los objetivos institucionales. Esta fragmentación se refleja en los 59 sistemas de información desintegrados y además obsoletos con una edad promedio de 19 años desde su puesta en producción.

Por lo anterior, la institución solicitó el apoyo del Banco Mundial para el diseño e implementación de reformas para abordar estos desafíos de gestión institucional y desarrollar el proyecto Hacienda Digital. El objetivo del proyecto es “modernizar y digitalizar los sistemas del Ministerio de Hacienda, con el propósito de facilitar el pago de impuestos, reducir la evasión fiscal, mejorar la eficiencia del gasto y facilitar la gestión de la deuda y convertir la cultura institucional para que se trate a los ciudadanos como un cliente”. Las reformas buscan aumentar los ingresos a través de mejoras en el cumplimiento voluntario y mejorar la alineación de las políticas y la calidad del gasto público. Asimismo, el proyecto se enmarca dentro de 3 elementos importantes:

- Transformación de la gestión actual a una basada en procesos: Análisis del marco regulatorio e institucional
- Modernización de los sistemas de información para su integración e interoperabilidad
- Cambios en cultura organizacional a través de la gestión de cambio y determinación de brechas.

Además, el proyecto contempla cinco componentes, los cuales se mencionan a continuación:

1. Fortalecimiento de la gestión del gasto público:
 - i. Fortalecer la política y planificación del gasto.
 - ii. Simplificar el ciclo del gasto público.
 - iii. Modernizar los sistemas de información de gestión de las finanzas públicas.
2. Mejora de la eficiencia y orientación al cliente de la administración tributaria
 - i. Racionalizar y automatizar los procesos tributarios centrales.
 - ii. Mejorar los servicios al contribuyente, tanto para los ciudadanos como empresas.
 - iii. Diseñar e implementar una estrategia integral de cumplimiento.
3. Mejorar los controles aduaneros y los servicios para facilitar el comercio en Costa Rica:
 - i. Fortalecer los controles aduaneros y los procedimientos de despacho.
 - ii. Mejorar los servicios de facilitación del comercio.
 - iii. Implementar un marco basado en el riesgo y auditoría posterior al despacho.
4. Fortalecer el entorno institucional y operativo del Ministerio de Hacienda, promoviendo su interoperabilidad:
 - i. Fortalecer la gestión de recursos humanos.
 - ii. Modernizar e integrar la infraestructura de tecnología del Ministerio de Hacienda.
 - iii. Soporte operativo y gestión del cambio.
 - iv. Asistencia técnica flexible.
5. Gestión de proyectos y desarrollo de capacidades.

El costo del proyecto es de \$156.640.000 (0.25% del PIB) y fue aprobado en marzo pasado, siendo uno de los préstamos de más rápida aprobación por parte del Banco Mundial. En contraste con el costo económico, el rendimiento del proyecto en su estimación más conservadora tiene una tasa de retorno del 142% para un valor presente neto de US\$ 5.855,7 millones (9,5% del PIB en un periodo de 10 años o 0,95% del PIB anualmente).

Anudado a lo anterior, y dada la importancia de este proyecto, desde enero de 2020 el Ministerio de Hacienda acordó con el Programa de Integración Fronteriza (PIF) y el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) el apoyo para adelantar la elaboración de los Términos de Referencia para Hacienda Digital, de modo que una vez que los y las diputadas de la República aprueben el proyecto, el Ministerio de Hacienda pueda avanzar en breve con la contratación del sistema COTS (*Commercial Off-The-Shelf*). Esta colaboración se enmarca bajo el fin común de Hacienda y el PIF de mejorar los servicios aduaneros fundamentales para la integración fronteriza. Bajo esta línea están definidos dos proyectos, el Diseño de Arquitectura empresarial y el programa de

transformación digital, los cuales, según el cronograma inicial, estarían listos en noviembre del 2020. Por otra parte, cabe señalar que, en el marco de este proyecto, el Banco Centroamericano de Integración Económica (BCIE) estaría apoyando al ministerio mediante la contratación de un consultor que sea el encargado del diseño e implementación de la Unidad Coordinadora, con el propósito de ejecutar en forma eficiente e integrada las actividades contempladas en el Proyecto.

Es importante destacar que para la debida implementación del Proyecto Hacienda Digital para el Bicentenario es importante que se pueda actualizar el organigrama institucional a una versión más ágil, liviana y donde la interacción de las distintas unidades administrativas tenga un sentido actual para su funcionamiento. Hay que entrar a reformar las instancias que tienen duplicidades y fomentar que tanto el área de Ingresos y de Egresos (por medio de sus viceministros y directores) tengan mejor opción de trabajo conjunto.

El Ministerio de Hacienda carece de una ley orgánica que estructure las distintas dependencias y sus competencias. Al carecer de una ley orgánica hay instancias que tiene sus propias leyes y desafían el alineamiento estratégico que debe tener una institución como el Ministerio. Por ello es fundamental que la arquitectura empresarial del Ministerio de Hacienda pueda ser renovada desde su raíz con una respuesta que complemente esa visión que tiene el proyecto Hacienda Digital para el Bicentenario.

3.2 Incorporación de órganos desconcentrados al Presupuesto Nacional

La Ley 9524 ordena la incorporación de los órganos desconcentrados al Presupuesto Nacional a partir de enero 2021, permitiendo un mayor control sobre la asignación del presupuesto del Gobierno Central. En el proceso de definir la forma y técnica para incorporar los presupuestos de los órganos desconcentrados, el Ministerio de Hacienda ha venido desarrollando una serie de acciones, tales como el diagnóstico del marco legal existente y de las obligaciones que contempla, así como una evaluación de la capacidad y calidad de los sistemas informáticos que deberían facilitar este proceso. El resultado de este proceso, nos permitió concluir que, incluir a los órganos desconcentrados con la técnica y forma correcta y respetando la personería jurídica instrumental de estos entes, no es posible con los sistemas tecnológicos actuales. En su condición actual, dichos sistemas no garantizan una gestión eficiente de los órganos desconcentrados y los ministerios que ya hoy operan dentro, con la consecuente afectación de los servicios públicos brindados e inclusive de derechos de terceros.

En este sentido, para incluir a los órganos con la técnica correcta dentro de los sistemas de Hacienda, el SIGAF (Sistema de Información de Gestión de la Administración Financiera) e INTEGRA (Sistema de Información de Recursos Humanos y Pagos) deben ser sustituidos o modificados sustancialmente. De lo contrario no sería posible que todas las transacciones de su gestión administrativa sean llevadas a cabo con la debida celeridad. Sin embargo, invertir recursos en sistemas que con el proyecto Hacienda Digital dejarán de existir es duplicar gastos en un momento fiscal complejo, sobre todo si consideramos que el costo de los ajustes puede ascender a los US \$9 millones.

Ante esta situación, existen dos alternativas. La primera remitir un proyecto de ley a la Asamblea Legislativa solicitándoles una prórroga para la entrada en vigencia de la ley 9524, por un año. La segunda, establecer que de manera temporal y mientras los sistemas tecnológicos de Hacienda estén listos para absorber a los ODs, que los órganos ejecuten los presupuestos en sus sistemas propios. La decisión que tomé fue implementar ambas opciones, siendo la segunda el plan b en caso que las y los señores diputados no aprueben la prórroga oportunamente.

3.3 Hacia un Presupuesto por Resultados

La Gestión por Resultados para el Desarrollo (GpRD) es una estrategia de trabajo para que las instituciones del sector público de Costa Rica logren mayor consistencia y coherencia entre los resultados de desarrollo que busca el país. El objetivo de este proyecto liderado por la Dirección General de Presupuesto Nacional es asegurar que las instituciones entreguen bienes y servicios de calidad para satisfacer las necesidades identificadas y priorizadas de la población de forma eficaz, eficiente y sostenible.

En la primera etapa, que se plasmó en el Presupuesto de la República para el ejercicio económico 2020, se incluyeron al Ministerio de Seguridad Pública y al Ministerio de Justicia. Para el ejercicio económico 2021, en su segunda etapa del proyecto el Presupuesto de la República incluirá bajo esta modalidad de GpRD al Ministerio de Hacienda y al Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica, los cuales pasarían a tener estructuras programáticas y programación presupuestaria aplicando esta metodología. Es importante aclarar que en el caso del MEP, dado la complejidad de dicha entidad, no estaría listo para esta segunda etapa como se esperaba, sino hasta una tercera etapa en el ejercicio económico 2022.

3.4 Marco Fiscal Presupuestario de Mediano Plazo (MFMP)

El Ministerio de Hacienda debe robustecer el Marco Fiscal de Mediano Plazo (MFMP), para que funcione como estrategia fiscal general de las finanzas públicas.

Lo anterior resulta necesario a la luz de las recomendaciones del informe técnico denominado “Lineamientos Estratégicos para la Gestión de los Recursos Fiscales” del Fondo Monetario Internacional (FMI). A través del equipo macroeconómico del despacho el Ministerio de Hacienda está en conversaciones con el Departamento de Finanzas Pública del FMI para capacitar a los funcionarios del Ministerio de Hacienda en la elaboración de un marco fiscal de mediano plazo acorde con los estándares internacionales de países miembros de Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE).

3.5 Implementación y adopción de las NICSP y NIIF en el sector público

En aras de transparentar la gestión pública y hacerla más eficiente, desde 2008 el Poder Ejecutivo se comprometió con la implementación y adopción de las Normas Internacionales de Contabilidad del Sector Público (NICSP) y las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF). La decisión fue plasmada en los decretos ejecutivos N° 34918-H de diciembre del 2010 y N° 35616 de noviembre del 2011. El primero estableció como fecha límite para la adopción de las NICSP enero del 2012, mientras el segundo decretó la entrada en vigencia de la NIIF en enero 2014. No obstante, a través del tiempo, el Poder Ejecutivo fue alargando los plazos vía modificación de los decretos. Así lo hizo en 2011 con el decreto ejecutivo N° 36961, en 2013 con el decreto ejecutivo N° 38069 y en 2016 con el decreto ejecutivo N° 39665 el cual pospuso la fecha de entrada en vigencia de ambas normas a enero 2017.

En mayo de 2018, ante el incumplimiento del plazo y la incapacidad de modificar los anteriores —dado que ya el plazo había acabado— el Poder Ejecutivo emitió un nuevo decreto, el N° 41039-MH y estableció la obligatoriedad para todas las Instituciones públicas de analizar el avance en la ejecución de las Normas Internacionales de Contabilidad, la identificación de las brechas y la definición de un plan de acción para superarlas a partir del 1 de enero del 2020.

Para el caso de las NICSP la fecha límite ha sido pospuesta otra vez. La Ley de Fortalecimiento de las Finanzas Públicas (Ley N° 9635) estableció que todos los entes y los órganos del sector público no financiero deberán adoptar y aplicar las Normas

Internacionales de Contabilidad para el sector público en un plazo máximo de tres años (1 de enero del 2023).

La Contabilidad Nacional, como órgano rector de esta materia, da seguimiento a la adopción e implementación de las normas mediante una Matriz de Autoevaluación que deben completar todas las Instituciones del Sector Público. Esta matriz permite medir el nivel de avance e identificar las brechas existentes. A continuación, destacó los resultados más relevantes del avance de las 189 Instituciones Públicas que deben adoptar las NICSP y las 11 Empresas Públicas que deben aplicar las NIIF:

- En promedio el 71.96% de las Instituciones del Sector Público superan el 50% de avance en la adopción de las NICSP, pero solo el 11% han completado la implementación de las NICSP (Tabla 4).
- Si los analizamos por grupos institucionales (Tabla 5) las instituciones con mayor cumplimiento son las pertenecientes a los poderes de la República con un promedio del 87,8% y las de menor cumplimiento son los gobiernos locales con un promedio del 45,7%.
- Al finalizar el periodo establecido por el decreto N° 41039-MH solo 3 empresas públicas, un 27%, habían cumplido el plazo para adoptar las NIIF (Tabla 6).

Tabla 4. Avance implementación NICSP

Rangos de Evaluación: Herramienta de autoevaluación NICSP			
marzo 2020			
	Nivel	Distribución	Distribución Porcentual
100%	1	21	11,1%
80%-99%	2	66	34,9%
51%-79%	3	49	25,9%
0%-50%	4	53	28,0%
Total		189	100%
Grado de avance promedio			72,0%

Fuente: Elaboración propia con datos de la DGCN

Tabla 5. Promedio de avance implementación NICSP por grupo institucional

INSTITUCIÓN	2020
PROMEDIO DE AVANCE NICSP- ORGANOS DESCONCETRADOS	85,8%
PROMEDIO AVANCE NICSP INSTITUCIONES DESCENTRALIZADAS	63,3%
PROMEDIO AVANCE NICSP GOBIERNOS LOCALES	45,7%
PROMEDIO DE AVANCE NICSP PODERES	87,8%
PROMEDIO AVANCE NICSP INSTITUCIONES FINANCIERAS NO BANCARIAS	50,0%
PROMEDIO AVANCE NICSP SECTOR PUBLICO	66,5%

Fuente: Elaboración propia con datos de la DGCN

Tabla 6. Avance implementación NIIF's en Empresas Públicas

Rangos de Evaluación:	Herramienta de autoevaluación NIIF Diciembre 2019		
	Nivel	Distribución	Distribución Porcentual
100%	1	3	27,3%
80%-99%	2	3	27,3%
51%-79%	3	2	18,2%
0%-50%	4	3	27,3%
Total		11	100%
Grado de avance promedio			72.73%

Fuente: Elaboración propia con datos de la DGCN

Una de las empresas públicas que está incumpliendo el plazo de implementación de las NIIF es el Instituto Costarricense de Electricidad (ICE). Y aunque el ICE está en el nivel 2, las dos normas que le faltan por cumplir, la NIIF 15 y 16, tendrían un impacto directo y muy significativo en las tarifas de los servicios eléctricos. Cabe destacar que este incumplimiento no es un caso menor, pues el ICE representa más de la mitad de los activos del sector de empresas públicas, un 54%, y a nivel contable lidera los movimientos en el resto de las cuentas como pasivos, patrimonio, ingreso y gastos. Esto significa un impacto material en la elaboración y resultados de los Estados Financieros Consolidados del Sector Público Costarricense.

La incapacidad del ICE para adoptar todas las normas también es un incumplimiento legal. La Ley N° 9573 del 18 de junio del 2018, publicada en el Alcance N°127 a la Gaceta N° 120 del 04 de julio del 2018, ordena en su transitorio único que para junio del 2019 el ICE debe implementar todas las NIIF, en su totalidad.

Es importante para el bienestar y el fortalecimiento de la economía costarricense que el ICE cumpla con lo establecido en los comités aprobados en el marco de la integración a OCDE, organismo ante el cual el Ministerio de Hacienda debe rendir cuentas en relación con el proceso de implementación de las NIIF's en las Empresas Públicas. Con base en esta normativa, la Contabilidad Nacional emitió el oficio DCN-0261-2020 del 20 de marzo del 2020 en el cual le comunicó al ICE la obligación que tiene, con la transparencia de su gestión, implementar las NIIF's a partir del 01 de enero del 2020.

3.6 Avances del SICOP

Durante el periodo noviembre 2019 a abril del 2020, siete entidades fueron incorporadas al SICOP:

Tabla 7. Nuevas entidades incorporadas al SICOP en el periodo noviembre 2019- abril 2020

Nº	Nombre de la entidad	Naturaleza Jurídica	Mes
1	Municipalidad de San Rafael de Heredia	Municipalidades	Enero
2	Municipalidad de Vázquez de Coronado	Municipalidades	Enero
3	Instituto Costarricense de Acueductos y Alcantarillado	Instituciones Autónomas	Febrero
4	Comisión Nacional de Asuntos Indígenas (CONAI)	Instituciones Semiautónomas	Febrero
5	Municipalidad de Hojancha	Municipalidades	Febrero
6	Municipalidad de Quepos	Municipalidades	Febrero
7	Universidad Nacional (UNA)	Instituciones Autónomas	Marzo

Fuente: Plan de Implementación Instituciones del Sector Público. Informes Mensuales Noviembre 2019 - Abril 2020 y Listado de la Organización del Sector Público Costarricense - MIDEPLAN, Noviembre 2019

Por otra parte, al mes de abril del 2020, hay un total de siete entidades en proceso de incorporación:

Tabla 8. Entidades en proceso de implementación a abril 2020

Nº	Nombre de la entidad	Naturaleza Jurídica	Avance
1	Caja Costarricense de Seguro Social (CCSS) (*)	Instituciones Autónomas	10%
2	Municipalidad de Bagaces	Municipalidades	90%
3	Municipalidad de Cañas	Municipalidades	90%
4	Municipalidad de Guatuso	Municipalidades	90%
5	Municipalidad de Pococi	Municipalidades	90%
6	Municipalidad de Siquirres	Municipalidades	90%
7	Municipalidad de Tilarán	Municipalidades	90%

(*) Etapas iniciales

Fuente: Plan de Implementación Instituciones del Sector Público. Informe Mensual Abril 2020 y Listado de la Organización del Sector Público Costarricense - MIDEPLAN, Noviembre 2019

A la fecha, están pendientes de implementación un total de 36 entidades, de las cuales 31 se encuentran en etapas de firma de contrato (2) o en formalización (29). Uno de los puntos débiles de esta estadística es que estar dentro de SICOP no implica que las instituciones usen la herramienta para el 100% de sus compras. Así entre enero y mayo del 2020 el monto total en colones que se adjudicó en el sistema fue de \$270,6 mil

millones, menos del 1% del total de compras públicas. Además, el 50,2% del total de compras adjudicadas en la plataforma en este periodo se concentran en 10 instituciones.

Tabla 9. Montos adjudicados en el SICOP durante el periodo enero-mayo 2020
Monto en millones de colones

Institución	Monto	Proporción
Instituto Costarricense de Electricidad	28 582,2	10,6%
Junta Administrativa del Registro Nacional	19 043,1	7,0%
Fideicomiso corredor vial San José San Ramón y sus radiales 2016	17 411,8	6,4%
Municipalidad de Moravia	14 296,6	5,3%
Contrato fideicomiso inmobiliario Poder Judicial 2015	14 097,4	5,2%
Patronato Nacional de la Infancia	12 116,3	4,5%
Instituto Nacional de Seguros	8 974,3	3,3%
Banco de Costa Rica	7 914,0	2,9%
Refinadora Costarricense de Petróleo sociedad anónima	7 148,1	2,6%
Ministerio de Seguridad Publica	6 136,4	2,3%
Otras instituciones (194)	134 883,4	49,8%
Total	270 603,5	100%

Fuente: Reporte de Racsa

3.7 Proceso de adhesión a la OCDE

La adhesión de Costa Rica en tan importante organismo le abre las puertas a trabajar en el fortalecimiento del país basándose en los mejores estándares internacionales. También permite el intercambio de experiencias y buenas prácticas, lo cual fomenta el desarrollo de políticas que mejoren el desempeño económico y social del país.

En marzo anterior, luego de discutir los resultados del Estudio Económico sobre Costa Rica 2020 (ECO), el *Economic and Development Review Committee* (EDRC) ofreció al país la opinión formal positiva. Con la aprobación de este Comité, se obtuvieron las 22 evaluaciones necesarias para completar el proceso de adhesión de Costa Rica a OCDE. El siguiente paso corresponde a la firma del Acuerdo de Adhesión entre Costa Rica y la organización, de forma tal que el país se convierta en miembro pleno. Es posible que los resultados del ECO 2020 sean presentados durante el mes de julio del año en corriente. Al respecto, es importante que las instituciones analicen las recomendaciones que deriven de dicho estudio para que sean atendidas de manera integral y coordinada. Es

importante mencionar que cada dos años el EDRC realiza esta evaluación. Respecto a las recomendaciones del ECO 2018 es importante seguir avanzando en la incorporación de información en la base de datos de empleo público y reorganizar las prácticas de gestión de la deuda pública.

Por otra parte, es importante mantener la participación activa del Ministerio en el Comité de Asuntos Políticos, en el cual se abordan diferentes temáticas de vital importancia para la gestión institucional, a través de los diferentes de Grupos de Trabajo, los cuales son:

- Grupo 1, Tratados Fiscales y Grupo sobre MLI
- Grupo 2, Análisis de Política Fiscal y Estadísticas de Impuestos
- Grupo 6, Tributación de empresas multinacionales
- Grupo 9, Impuestos al Consumo (IVA)
- Grupo 10, Transparencia e Intercambio de información
- Grupo 11, Planificación Fiscal Agresiva
- Foro Global de Transparencia e Intercambio de Información
- Foro sobre Procedimientos de Acuerdo Mutuo
- Foro de prácticas fiscales nocivas
- Foro Administraciones Tributarias
- Foro sobre delito fiscal y otros delitos conexos
- Subgrupo, Intercambio Automático de Información

Asimismo, se debe dar seguimiento a las recomendaciones de otros Comités como lo son el de Gobernanza Pública, Gobierno Corporativo y Cohecho.

3.8 Otros proyectos pendientes de discusión en la Asamblea Legislativa

Al momento de mi salida, entre los proyectos de interés de Hacienda en la corriente legislativas están:

- **Expediente 19.531: Ley de regímenes de exenciones y no sujeciones del pago de tributos, su otorgamiento y control sobre su uso y destino.** El énfasis de este proyecto en su texto actual es mejorar el procedimiento y control de exenciones. Este proyecto ha estado sin discusión en el Congreso a la espera de una decisión del Poder Ejecutivo sobre si amplía el ámbito del proyecto, incluyendo una reducción del gasto tributario.

- **Expediente 21.336: Ley marco de empleo público.** El Gobierno presentó al Legislativo un texto sustitutivo el 18 de mayo de 2020, el cual está pendiente de ser aprobado en la Comisión.
- **Expediente 21.546: Ley general de contratación público.** Este proyecto está en estudio en una comisión especial, la cual ha estado trabajando en un texto sustitutivo. Es importante señalar, que muchas de las observaciones de Hacienda no han sido consideradas en el texto. La dirección general de admiración de bienes y contratación administrativa es la encargada de darle seguimiento al proyecto.

4. Administración de los recursos del Ministerio de Hacienda

4.1 Ejecución del Presupuesto 2020

La ejecución presupuestaria del Ministerio de Hacienda busca maximizar los recursos, es decir, lograr las metas institucionales de manera eficiente. Cada programa y subprograma presupuestario trabaja en la línea de utilizar los recursos estrictamente necesarios, ya sea para cubrir compromisos contractuales ineludibles o bien para cubrir el costo operativo al menor costo posible, sin afectar el funcionamiento institucional. A continuación, presento la ejecución presupuestaria con corte al 31 de mayo de 2020:

Tabla 10. Ejecución Financiera del Presupuesto por Clasificación Objeto del Gasto
Del 01 enero al 31 de mayo 2020
(datos en millones colones)

Partida	Presupuesto Inicial 2020	Presupuesto Final 2020 ¹	Presupuesto Ejecutado 2020 ²	Porcentaje de Ejecución
Remuneraciones	73 132,5	71 227,0	27 179,9	38,2%
Servicios	35 861,1	35 689,8	8 390,5	23,5%
Materiales y Suministros	433,7	430,0	45,2	10,5%
Activos Financieros	1 305,9	1 305,9	-	-
Bienes Duraderos	989,2	402,3	36,7	9,1%
Transf. Corrientes	4 775,5	4 773,9	2 847,7	59,7%
Cuentas Especiales	6,1	6,1	-	-
TOTAL	116 504,0	113 835,0	38 499,9	33,8%

Fuente: Sistema Integrado de Gestión de la Administración Financiera

1/ Corresponde al presupuesto inicial más las modificaciones presupuestarias autorizadas a la fecha

2/ Se refiere al devengado, que es el reconocimiento del gasto por la recepción de bienes y servicios independientemente de cuando se efectúe el pago de la obligación.

En atención a la emergencia nacional, conscientes de la necesidad de recursos ante el aumento del desempleo producto de la deceleración de la economía, el Ministerio de Hacienda instruyó a todos los programas y subprogramas presupuestarios a realizar recortes en todas las subpartidas posibles, las cuales se presentaron ante la Asamblea Legislativa en el primero y segundo presupuesto extraordinario. La propuesta de recorte alcanzó los ₡4 mil millones. Adicionalmente, se la determinó recargar la labor del Centro de Formación Hacendaria en la Dirección Administrativa y Financiera, con el propósito de impactar el gasto de la partida cero de forma positiva para el erario público, eliminando los pagos de la figura de la Dirección y la Subdirección.

Llamo la atención sobre la necesidad urgente de cubrir el faltante presupuestario por un monto de ₡1,3 mil millones correspondiente al pago del contrato N°0432016000100149-00 entre la Dirección de Tecnologías de la Información y Comunicación y el Instituto Costarricense de Electricidad, por concepto de arrendamiento del Centro de Datos durante los meses de octubre a diciembre del 2020. Este contrato es necesario para la continuidad del negocio en caso de cualquier eventualidad, desastre natural, caídas de energía, ruptura de telecomunicaciones, ataques maliciosos y demás. Las razones del faltante presupuestario están expuestas en el oficio DTIC-402-2020.

4.2 Recursos Humanos.

Ante la necesidad de contener el gasto, el ministerio de Hacienda ha pospuesto la contratación de personal. En la siguiente tabla se puede apreciar la cantidad de funcionarios que laboran en Hacienda, así como la cantidad de plazas congeladas y vacantes.

Tabla 11. Detalle de puestos distribuidos por programa y subprograma presupuestario y su condición para el año 2020

Programa/Subprograma	Ocupados	Vacantes	Congeladas
Administración Superior	491	44	30
Dirección y Coordinación del Proceso Presupuestario	98	14	8
Dirección General de Administración de Bienes y Contratación Administrativa	40	14	12
Gestión de Caja de Gobierno	84	10	9
Regulación y Registro Contable	70	8	8
Dirección de Crédito Público	33	8	7
Policía de Control Fiscal	135	11	0
Dirección General de Aduanas	614	13	41
Dirección General de Tributación	937	28	61
Dirección General de Hacienda	129	4	1
Dirección de Tecnologías de Información y Comunicación	196	14	12
Centro de Información y Formación Hacendaria	20	2	2
Tribunal Fiscal Administrativo	37	1	1
Tribunal Aduanero	14	5	1
TOTAL	2.898	176	193

Es necesario hacer énfasis en que el Ministerio de Hacienda enfrenta retos importantes e impostergables. Hacienda tiene un papel determinante en el fortalecimiento de la recaudación de ingresos y la lucha contra la evasión fiscal. Es necesario revisar la planilla y ajustarla a los desafíos actuales, una tarea que va de la mano con la reorganización del Ministerio y la formulación de una ley orgánica.

Adicionalmente, después de una revisión del equipo económico del Ministerio de Hacienda, solicité apoyo al BID para construir una unidad económica que responda directamente a las necesidades del despacho ministerial. Esta unidad está constituida por un economista en jefe y un economista senior, ambas contrataciones fueron posibles gracias al apoyo del BID. Además, el equipo cuenta con un economista en la plaza de confianza *consultor licenciado experto* y dos economistas pasantes. El objetivo de crear esta unidad es tener información que permita basar la toma de decisiones en aspectos técnicos de alto nivel y tener a disposición de la persona que ejerce como jerarca de Hacienda un equipo robusto y diverso que haga análisis económico notable. Las decisiones trascendentales de política pública emitidas por el Ministerio de Hacienda son hoy, más que nunca, fundamentales para garantizar el bienestar de la ciudadanía.

4.3 Medidas administrativas para reducción del gasto en el Ministerio de Hacienda

Como una respuesta inmediata a la pandemia de la enfermedad COVID-19 el Ministerio de Hacienda ha extendido la modalidad del teletrabajo al 75% de sus funcionarios. Esto ha demostrado la capacidad de la institución para cumplir sus funciones a distancia. Por ello, y con el fin de generar ahorros significativos en los gastos operativos del Ministerio propuse modificar la política actual de teletrabajo del Ministerio de Hacienda, la cual fue elaborada previo a la pandemia; para que en línea con la legislación vigente permita maximizar el uso de espacios físicos y reducir la cantidad de alquileres de edificios que contrata la institución. Actualmente, el Ministerio de Hacienda gasta en alquileres de edificios la suma de \$8,2 mil millones al año. Lo anterior, debe ser acompañado de la modificación del manual de estandarización de espacios, para incluir la modalidad de estaciones de trabajo compartidas.

De lograr una implementación exitosa de este proyecto, además de ahorros por alquiler de inmuebles, el Ministerio de Hacienda tendría ahorros en la facturación de servicios públicos tales como agua y electricidad. Buscando el éxito de este proyecto el Ministerio ha impulsado una campaña de concientización y mejores prácticas para lograr el éxito del trabajo desde casa. Esta campaña se realiza con el apoyo de la Dirección Administrativa y Financiera y la Unidad de Comunicación Institucional. Dada la realidad económica que enfrentamos y las limitaciones al gasto público, es necesario buscar el

camino hacia prácticas de trabajo más eficientes, con el menor uso de recursos y que causen un impacto positivo en la disminución del gasto público.

4.4 Disposiciones de la Contraloría General de la República

El 17 de diciembre del 2019, la Contraloría General de la República remitió el informe DFOE-SD-2447 **“comunicación del estado de cumplimiento de las disposiciones emitidas por la Contraloría General al Ministerio de Hacienda”** con respecto a las auditorías en el Ministerio de Hacienda, en las cuales se identificaron oportunidades de mejora relevantes. Según dicho informe, había 28 informes de auditoría activos y 66 disposiciones pendientes de cumplimiento. Al respecto, con el objetivo de avanzar con el cumplimiento de las disposiciones en proceso, el despacho del Ministro dispuso de un recurso para dar seguimiento detallado, en coordinación con la Dirección de Planificación Institucional y los enlaces de las dependencias. Dentro de las acciones llevadas a cabo como parte del seguimiento de las disposiciones se pueden mencionar: sesiones de trabajo con directores y personal de las dependencias, sesiones con la Contraloría General de la República y la elaboración de un cronograma de cumplimiento de disposiciones.

Como resultado del seguimiento de los últimos tres meses, al mes de mayo había 10 informes finalizados y 26 disposiciones finalizadas, logrando una disminución del 40 % de las disposiciones pendientes. A continuación, se detallan los informes y las disposiciones finalizadas:

Tabla 12. Disposiciones de la Contraloría General de la República dirigidas al Ministerio de Hacienda resueltas en el periodo de este informe

Referencia al Informe de Fiscalización	Disposiciones Cumplidas
DFOE-SAF-IF-02-2010 sobre el análisis efectuado sobre el informe anual de resultados físicos de los programas del presupuesto nacional del 2009, elaborado por el ministerio de hacienda.	C, e
DFOE-SAF-IF-08-2011, realizado en la dirección general de aduanas sobre el registro y control de los tránsitos aduaneros internacionales.	4.1,4.2b
DFOE-SAF-IF-02-2014 auditoría de carácter especial sobre el control de las operaciones del tribunal fiscal administrativo	4.4
DFOE-SAF-IF-04-2014 sobre las situaciones significativas identificadas en la auditoría financiera realizada en el ministerio de hacienda sobre la información financiera de ingresos corrientes del poder ejecutivo	4.9 y 4.14

correspondientes al ejercicio económico 2013 y el detalle de cumplimiento de disposiciones de la auditoría financiera de años anteriores.	
DFOE-SAF-IF-04-2015, sobre la gestión de la dirección de grandes contribuyentes nacionales.	4.6
DFOE-SAF-IF-06-2016 auditoría operativa sobre la eficacia de la gestión de las aduanas.	4.4
DFOE-SAF-IF-08-2016 auditoría financiera realizada en el ministerio de hacienda sobre la información financiera correspondiente al ejercicio económico 2014.	4.5
DFOE-SAF-IF-00008-2017 de auditoría de carácter especial sobre situaciones identificadas referidas al cumplimiento del marco normativo, la validez de los instrumentos y la confiabilidad de la información contenida en el informe de resultados físicos del presupuesto de la república del periodo económico 2016.	4.5, 4.7
DFOE-SAF-IF-00014-2017, auditoría de carácter especial sobre las acciones realizadas por el ministerio de hacienda para garantizarse que toda actividad de contratación se realice por medio del sistema digital unificado de compras públicas.	4.5, 4.6, 4.8
DFOE-SAF-IF-00015-2017 de auditoría de carácter especial sobre la función de inteligencia tributaria en la dirección general de tributación (DGT).	4.5 Pendientes 4.4, 4.6 y 4.9
DFOE-SAF-IF-00001-2018, auditoría de carácter especial sobre la calidad y seguridad de la información para la toma de decisiones gerenciales de los procesos sustantivos del ministerio de hacienda.	4.4, 4.5, 4.6 Pendientes 4.8 y 4.10
DFOE-SAF-IF-00009-2018 sobre las situaciones identificadas en la auditoría financiera realizada en el ministerio de hacienda sobre la ejecución presupuestaria correspondiente al ejercicio económico 2017.	4.6
DFOE-SAF-IF-00011-2018, sobre la auditoría de carácter especial sobre la planificación y el seguimiento del proyecto de comprobantes electrónicos del ministerio de hacienda.	4.4, 4.6, 4.8 Pendiente 4.5
DFOE-SAF-IF-00012-2018, auditoría operativa sobre la eficacia de las acciones implementadas por el ministerio de hacienda contra la evasión en el impuesto general sobre las ventas, DFOE-SAF-IF-10-2010.”	4.5, 4.6, 4.7 Pendiente 4.4

Otro aspecto a resaltar, es que dentro del ministerio se logró integrar un equipo con los enlaces que dan seguimiento a las disposiciones de las dependencias, con el objetivo de estandarizar dicho seguimiento y mejorar la comunicación entre direcciones.