



GOBIERNO DE LA
REPÚBLICA DE HONDURAS



SECRETARÍA DE FINANZAS

TESORERIA GENERAL DE LA REPÚBLICA

PLAN ESTRATEGICO 2015-2020

JULIO 2015



Contenido

PRESENTACIÓN.....	3
1. Caracterización Institucional	5
II. Análisis Foda	10
III. Definiciones Estratégicas.....	12
Misión.....	12
Visión.....	12
III. Objetivos Estratégicos	13
IV. Alineamiento Estratégico Superior	14
V. Seguimiento y Evaluación.....	21

PRESENTACIÓN

La una planificación estratégica es cada vez reconocida como uno de los elementos diferenciadores de las organizaciones exitosas, especialmente cuando este proceso no solo se materializa en un plan, sino que efectivamente se lleva a la práctica, de manera que el plan se convierte efectivamente en el orientador de acciones y esfuerzos de corto plazo, normalmente materializados en los denominados planes operativos.

Con el propósito de materializar ese instrumento orientados, se ha elaborado el presente plan estratégico, generado con el apoyo del Centro de Asistencia Técnica para América Central y República Dominicana (CAPTAC-DR).

Con estas intenciones una vez más se ha desarrollado un proceso de planeación estratégica que, tomando como referencia el anterior, se planteara el reto de establecer las orientaciones para el accionar en los próximos años.

La elección del horizonte de planeación consideró diferentes alternativas, seleccionando el que, por consideración de las conveniencias de ajustarse al periodo de la presente administración, nos permitirá alinear nuestras metas con las metas institucionales, de manera que se ha considerado el periodo 2011-2015.

La Tesorería Nacional ha experimentado grandes cambios en los últimos años producto de modificaciones legales que han impactado su accionar, siendo de especial relevancia la consolidación en la aplicación del principio de Caja Única y el perfeccionamiento de la gestión de la Deuda Pública de Gobierno Central, elementos que de igual manera imponen grandes retos para el futuro venidero. Por ello, cumplir debidamente estas tareas nos impone la necesidad de incorporar procesos de mejora continua, que junto con los avances tecnológicos y un personal capacitado, comprometido con los valores institucionales, nos garanticen la consecución de las metas trazadas.

Este plan presenta de manera concreta la orientación de nuestros esfuerzos, pero su verdadera utilidad se materializará en el tanto todos los funcionarios(as) la Tesorería General de la República, se identifiquen con los proyecto y metas, y realicen su mejor esfuerzo para convertirlos en realidad.

Dulis P. Córdoba
Tesorerera Nacional a.i.

1. Caracterización Institucional

La Tesorería General de la República está concebida como el órgano rector del subsistema de Tesorería, cuyo objetivo es “la administración de los recursos financieros, incluyendo su percepción y manejo, así como su posterior distribución y control para el pago de las obligaciones financieras, con el fin de cumplir los objetivos programados”.

En su rol de ente rector le corresponde emitir normas y supervisar el funcionamiento de las tesorerías institucionales incluidas en el ámbito del subsistema. Tiene a su cargo proveer los fondos necesarios para efectuar los pagos en tiempo y forma, operando a estos efectos sobre la base de las recaudaciones que ingresen al Sistema de Cuenta Única abierta en el Banco Central de Honduras y de la asignación de cuotas de pagos, programadas periódicamente a los fines de las erogaciones que correspondan, conforme a lo aprobado en el Presupuesto General de Ingresos y Egresos de la República.

Sus principales funciones son establecidas en el artículo 94 de la Ley Orgánica de Presupuesto, No 83 del 21 de junio de 2004.

1) Participar en la formulación de la política financiera que para el Sector Público elabore la Secretaría de Estado en el despacho de Finanzas,

2) Elaborar en coordinación con la Dirección General de Presupuesto, la Dirección General de Crédito Público, la Dirección de Instituciones descentralizadas y la Dirección Ejecutiva de Ingresos (DEI), la programación de la ejecución del Presupuesto general de Ingresos y

Egresos de la República para adecuar los compromisos de gastos y el pago de los mismos a las disponibilidades de caja de la Tesorería General de la República;

3) Centralizar la recaudación de los ingresos previstos en el Presupuesto General de la República;

4) Elaborar el Presupuesto Anual de caja correspondiente al Presupuesto general de Ingresos y Egresos de la República;



- 5) *Administrar el Sistema de Cuenta Única y las Cuentas Especiales que se autoricen;*
- 6) *Emitir Títulos y Valores de conformidad al monto autorizado en el Presupuesto General de Ingresos y Egresos de la República;*
- 7) *Ejercer la supervisión técnica de todas las Pagadurías y tesorerías que operen en el ámbito del Sector Público;*
- 8) *Analizar la liquidez del Sector Público en cada coyuntura económica, proponiendo las medidas correspondientes, de conformidad con el resultado del análisis;*
- 9) *Custodiar los títulos y valores propiedad del Estado, Organismos Públicos y de terceros, que se pongan a su cargo;*
- 10) *Emitir los dictámenes que correspondan al ejercicio de sus funciones;*
- 11) *Participar en las negociaciones contractuales con instituciones bancarias públicas o privadas y demás instituciones financieras sobre aspectos de su competencia;*
- 12) *Establecer las normas conducentes a la recuperación de los valores que por pagos indebidos deban ser reintegrados a la Tesorería General de la República;*
- 13) *Realizar conciliaciones bancarias de las Cuentas de la Tesorería, en forma previa a las que debe realizar la Contaduría General de la República;*
- 14) *Autorizar los pagos por conceptos de amortización a Capital e Intereses de deudas internas y externas, con base en los requerimientos de la Dirección de Crédito Público; y,*
- 15) *Las demás que le confieran la presente Ley y su Reglamento*

Ciertamente, no todas las responsabilidades se han podido atender debidamente, de manera que uno de los retos importantes que se han considerado al elaborar el plan estratégico es lograr el adecuado cumplimiento de las mismas.

Complementariamente, en las Disposiciones Generales del Presupuesto se suelen incluir disposiciones que incluyen algunas otras responsabilidades y precisiones sobre las actuaciones de la TGR.

Como ejemplo, a continuación algunas de las disposiciones incluidas en el la Ley de Presupuesto para el año en 2015.



ARTÍCULO 20.- Las transferencias que se deben otorgar a las distintas instituciones del Sector Público con base a un porcentaje establecido en Ley sobre los Ingresos se efectuarán de acuerdo a la programación de la Tesorería General de la República y en la medida que se realice la recaudación correspondiente.

ARTÍCULO 21.- Todas las Transferencias a favor de las distintas instituciones del Sector Público que figuran aprobadas en el Presupuesto General de Ingresos y Egresos de la República, su otorgamiento estará sujeto al valor recaudado en el presente ejercicio fiscal, independientemente del valor aprobado tal como se establece en el artículo anterior, esta condición es extensiva para las transferencias que se realicen a las instituciones del sector privado.

En este sentido, la Secretaría de Estado en el Despacho de Finanzas notificará de los valores que no se otorgarán con el fin que las instituciones realicen la reprogramación de su POA y Presupuesto.

ARTÍCULO 28.- Las devoluciones en efectivo de sobrantes de viáticos y otros gastos de viaje, deberán registrarse en la Liquidación del viaje y enterarse a la Tesorería General de la República o Tesorería Institucional mediante cheque de caja acompañado del formulario que para tal efecto defina la misma.

Si un viaje no es realizado, se devolverá el valor de los viáticos y otros gastos que se hayan otorgado, en un término no mayor de cinco (5) días hábiles después de recibidos. Bajo ningún motivo se podrá utilizar estos recursos para otros propósitos.

ARTÍCULO 37.- Todo pago de la Administración Central a favor o por medio del Banco Central de Honduras, se efectuará mediante el respectivo documento manual o electrónico que emita la Secretaría de Estado en el Despacho de Finanzas.

El Banco Central de Honduras no efectuará ningún débito en las cuentas a nombre de la Tesorería General de la República y de la Secretaría de Estado en el Despacho de Finanzas que no tengan la autorización expresa de este Despacho, excepto lo acordado en convenios y/o contratos suscritos con anterioridad a esta disposición.

Para estos casos excepcionales el Banco Central de Honduras debe:



1) *En la Deuda Pública Interna Directa, entregar en la Secretaría de Estado en el Despacho de Finanzas, a través de la Dirección General de Crédito Público, copia de los documentos que amparen los valores pagados en concepto de amortizaciones, intereses y comisiones, desagregados conforme a los requerimientos de dicha Dirección General, cada vez que se genere la operación, para fines de registro y control de endeudamiento;*

2) *En préstamos concedidos a Instituciones del Sector Público que cuenten con el aval, fianza o garantía otorgada con base al Artículo 78 de la Ley Orgánica del Presupuesto, notificar a la Secretaría de Estado en el Despacho de Finanzas, a través de la Dirección General de Crédito Público las situaciones*

siguientes:

a) *Con veinte (20) días hábiles de anticipación, la insuficiencia o no de disponibilidad de fondos en las cuentas de la institución deudora, para efectos de programación del flujo de caja de la Cuenta Única; y,*

b) *Con anticipación de siete (7) días hábiles, la falta de presentación del oficio de pago del servicio de la deuda por parte de la Institución deudora, así como la disponibilidad de fondos de las cuentas bancarias de la misma.*

3) *De existir disponibilidad en las cuentas y no haberse iniciado el trámite de pago por parte de la institución deudora, el Banco Central de Honduras debe cumplir la instrucción de la Secretaría de Estado en el Despacho de Finanzas, debitando las cuentas bancarias de la institución deudora para efectuar*

el pago directamente; y,

4) *Dar aviso de inmediato a la Tesorería General de la República y a la Dirección General de Crédito Público de cada débito que efectúe en aplicación de este Artículo, detallando el concepto y fundamento del mismo, para proceder a su correspondiente verificación.*

ARTÍCULO 40.- Todos los valores que hayan recibido las Instituciones de la Administración Central en forma anticipada, en calidad de recursos propios y/o transferencias y cualquier otro concepto de ingresos, que no fueron utilizados al término del Ejercicio Fiscal, deben ser enterados a la Tesorería General de la República dentro de los cinco (5) días hábiles de finalizado el mismo.

Esta disposición es aplicable también a las instituciones públicas y privadas que reciban recursos de la Administración Central. Asimismo, estas últimas deberán presentar la liquidación de los gastos efectuados.



GOBIERNO DE LA
REPÚBLICA DE HONDURAS



SECRETARÍA DE FINANZAS

Por último, las Normas Técnicas de Tesorería, cuya última versión fue publicada en la Gaceta Oficial del , complementan las ya mencionadas disposiciones y establecen elementos de carácter operativo en la gestión de los recursos líquidos. (Agregar las que se consideren más relevantes.)



II. Análisis Foda

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES	DEBILIDADES	AMENAZAS
Dirección altamente capacitada y con mucha experiencia	El proceso de diseño y desarrollo del nuevo sistema integrado y posibilidad de participación.	Recurso Humano con salarios bajos y estructura salarial no estandarizada	Proliferación de fideicomisos para gestión de recursos financieros públicos.
Apoyo de consultores externos	Confianza de las autoridades de SEFIN en la TGR.	Desconfianza hacia los funcionarios y la institución	Retraso en desarrollo del nuevo SIAFI en módulo de Tesorería.
Instalaciones y equipo adecuados	Oportunidades que ofrece SEFIN para capacitación de los directores y jefaturas.	Dependencia de la UDEM para desarrollo de sistemas de Información	Incorporación de más instituciones al SIAFI genera mayor carga de trabajo y posibilidad de lentitud.
Oportunidades de capacitación disponibles	Proyecto para modificar la LOP con disposiciones de las Normas de Ejecución de carácter permanente.	Control interno no se ha consolidado totalmente	Políticas de contención de gasto que limitan RH.
Procesos y procedimientos ordenados	Disposición para modificar las Normas de Tesorería.	Carencia de plataforma institucional para atención al público	Endeudamiento excesivo que limite disponibilidad de recursos.
Mejoras en la programación y calendarización de los pagos	Evaluación externas (ejem PEFA) generan mayor espacio para mejoras.	SIAFI no cubre todas las necesidades de reportes	Mercado de deuda interna poco desarrollado.
Enfoque participativo en la priorización de pagos	Servicios médicos en la institución.	Procedimientos burocráticos, muy manuales y basados en papel.	Debilidades en operatoria de generación, carga y firma de documento de pago por parte de otras instituciones.



FORTALEZAS	OPORTUNIDADES	DEBILIDADES	AMENAZAS
Apoyo del personal clave cuando se requiere esfuerzo extraordinario	Facilidad de coordinación con la DEI.	Limitación de recursos financieros	Falta de claridad del fundamento legal de la CUT e incumplimiento de disposiciones de la LOP.
Mejoras y buen resultado en evaluación del sistema de control interno.	Facilidades y mayor utilización de pagos electrónicos y por internet.	Concentración en tema de pagos y desatención de algunas responsabilidades institucionales.	Desconfianza de los organismos internacionales sobre el funcionamiento de la CUT.
Estabilidad de los funcionarios	Incorporación de nuevas entidades descentralizadas al SIAFI.	Ausencia de dirección completa: no se cuenta dirección y subdirección con responsabilidades debidamente establecidas y ejercidas.	Fondos presupuestarios que se gestionan como transferencias a cuentas bancarias en bancos comerciales
Marco normativo (Ley y Normas de Tesorería) ofrece suficiente respaldo	Proceso institucional para fortalecer control interno y gestión de riesgo.	Diferenciación de horarios no funcional.	Lentitud del proceso de incorporación presupuestaria propicia mecanismos de excepción.
Se dispone de personal con conocimiento de sus funciones actuales	Buena relación con Banco Central y bancos comerciales.	Ambiente laboral deficiente, personal desmotivado y poco integrado.	Desconocimiento sobre la CUT y sus beneficios.
		Desconocimiento del quehacer institucional	
		Mala distribución del Recurso Humano	



III. Definiciones Estratégicas

Misión

Coordinar el funcionamiento del Subsistema de Tesorería, administrar el Sistema de Cuenta Única, emitir y custodiar títulos valores, para atender de manera oportuna y transparente el pago de las obligaciones programadas y contribuir así al cumplimiento de los objetivos del Gobierno.

Visión

Ser una institución confiable y respetada como rectora y administradora del Sistema de Caja Única, para garantizar eficiencia, transparencia y oportunidad en los pagos.



III. Objetivos Estratégicos

- 1. Promover un modelo de pagos descentralizado, debidamente controlado y alineado con una política de pago generalizada.**
- 2. Consolidar la aplicación de la administración centralizada mediante una CUT eficiente.**
- 3. Fortalecer la organización y el RH para asumir plenamente las responsabilidades institucionales.**
- 4. Consolidar el sistema de control interno conforme orientaciones institucionales y buenas prácticas.**
- 5. Promover capacidades, compromiso e identificación de los funcionarios.**
- 6. Actualizar marco legal y normativa de funcionamiento del Sistema de Tesorería.**



IV. Alineamiento Estratégico Superior



OBJETIVOS ESTRATEGICOS	ACCIONES ESTRATEGICAS	RESPONSABLE	SEGUIMIENTO
1. Promover un modelo de pagos descentralizado, debidamente controlado y alineado con una política de pago generalizada.	Consolidar propuesta para modelo de pagos descentralizado y estrategia de implementación.	Tesorera Nacional	Estrategia elaborada 08/15 Presentación a autoridades 09/15 Implementación en piloto 12/15 Aplicación en todo ámbito 12/16
	Incorporar controles para pagos descentralizados en el nuevo SIAFI.	Coordinador de Pagos	Requerimientos elaborados 09/15 Pruebas realizadas 07/16 Puesta en operación 01/17
	Coordinar con DGP mecanismo para obligatoriedad del registro del devengamiento.	Coordinador de Pagos	Reunión de coordinación realizada 08/15 Requerimiento formalizado 10/15
	Modificar LOP para trasladar asignación de cuota de compromiso a la DGP	Tesorera Nacional	Proyecto de ley elaborado 11/15 Proyecto de ley presentado 03/16 Ley aprobada 12/16
	Preparar política de pago, oficializarla y controlarla oportunamente.	Coordinador de Pagos	Proyecto de política elaborado 11/15 Proyecto aprobado TGR 12/15 Proyecto Presentado a SEFIN 2/16 Política oficializada 4/16
	Coordinar con BCH mejoras en mecanismos de pago.	Coordinador de Pagos	Definición de plazos realizada 11/15
	Establecer un modelo de operación más eficiente para embargos y retenciones.	Coordinador de Embargos	Validar nuevo modelo 09/15 Requerimientos formalizados 11/15 Desarrollo realizado Pruebas ejecutadas Sistema en operación



OBJETIVOS ESTRATEGICOS	ACCIONES ESTRATEGICAS	RESPONSABLE	SEGUIMIENTO	
	Consolidar propuesta para modelo de pagos descentralizado y estrategia de implementación.	Tesorerera Nacional	Propuesta y estrategia elaboradas Estrategia aprobada SEFIN Inicio ejecución de estrategia Finalización de descentralización	
2. Consolidar la aplicación de la administración centralizada mediante una CUT eficiente.	Modificar SIAFI actual para lograr uso temporal de manera eficiente.	Tesorerera Nacional	Requerimiento formalizado Ajuste realizado	
	Velar para que nuevo SIAFI incorpore requerimientos de TGR.	Coordinador	Requerimiento elaborado Pruebas realizadas Sistema en operación	
	Elaborar y desarrollar plan de divulgación y capacitación sobre CUT		Plan elaborado Plan 2016 ejecutado Plan 2017 ejecutado Plan 2018 ejecutado	
	Modificar la LOP para incluir en la CUT los poderes y entidades públicas que reciban transferencias del Gobierno Central y alinear con modelo conceptual CUT.	Tesorerera Nacional	Proyecto de ley elaborado Proyecto de ley presentado Ley aprobada	
	Disponer de mecanismos de financiación de corto plazo.	Coordinadora de Programación	Propuesta elaborada Reglamento elaborado Reglamento publicado	12/15 04/16 06/16
	Acelerar ingreso de recursos por recaudación a la CUT. (Reducir plazo)	Tesorerera Nacional	Contratos renegociados	12/15



OBJETIVOS ESTRATEGICOS	ACCIONES ESTRATEGICAS	RESPONSABLE	SEGUIMIENTO
	Desarrollar e implementar el Sistema de Recaudación de Tesorería.	Tesorerera Nacional	Desarrollo aprobado 09/15 Requerimientos levantados 12/15 Pruebas realizadas 06/16 Implementación iniciada 01/17 Implementación completada 12/18
	Consolidar programación de caja en CUT		
	Desarrollar estrategia implementación CUT	Tesorerera Nacional	Estrategia formalizada 01/16 Implementación iniciada 01/15 Implementación finalizadas 12/20
3. Fortalecer la organización y el RH para asumir plenamente las responsabilidades institucionales.			
	Implementar plataforma de atención al público.	Tesorerera Nacional	Propuesta formalizada 12/15 Propuesta aprobada 02/16 Operación de plataforma iniciada 08/16
	Coordinar institucionalmente definiciones para ejercicio de nuevas responsabilidades.	Tesorerera Nacional	Propuesta Elaborada 12/15 Propuesta presentada a SEFIN 02/16 Propuesta aprobada 05/16
	Definir procedimientos para funciones nuevas así como unidades administrativas responsables.	Coordinador Control y Supervisión	Procedimientos elaborados 03/16 Procedimientos revisados 05/16 Procedimientos oficializados 07/16



OBJETIVOS ESTRATEGICOS	ACCIONES ESTRATEGICAS	RESPONSABLE	SEGUIMIENTO
	Definir modelo de operación para custodia: interno o externalizado.	Tesorerera Nacional	Análisis de alternativas realizado Propuesta elaborada Propuesta presentada a SEFIN Propuesta aprobada
4. Consolidar el sistema de control interno conforme orientaciones institucionales y buenas prácticas.	Consolidar nuevas funciones del Depto de Supervisión y Control.	Coordinador de Control y Supervisión	Recursos humanos asignados Funciones ejecutadas
	Capacitar funcionarios en gestión de riesgo operacional.	Coordinador Administrativo	Capacitación realizada 12/16
	Revisión y actualización procedimientos.	Coordinador Administrativo	Procedimientos actualizados 12/16 Procedimientos actualizados 12/18 Procedimientos actualizados 12/20
	Realizar autoevaluación del control interno anualmente.	Coordinador Administrativo	Evaluación anual realizada
5. Promover capacidades, compromiso e identificación de los funcionarios.	Gestionar y desarrollar un estudio de puestos y salarios.	Tesorerera Nacional	Realización de estudio aprobado 12/15 Estudio ejecutado 12/16 Ajustes aplicados 12/17
	Crear comité de mejora de ambiente laboral.	Tesorerera Nacional	Comité Creado Pla de trabajo aprobado Plan ejecutado
	Promover integración de instalaciones físicas.	Tesorerera Nacional	Solicitud presentada 09/15
	Sustituir límites de acceso (portones) por control de atención al público.	Tesorerera Nacional	Control establecido 10/15



OBJETIVOS ESTRATEGICOS	ACCIONES ESTRATEGICAS	RESPONSABLE	SEGUIMIENTO
	Definir necesidades de capacitación con miras nuevas funciones.	Coordinador Administrativo	Necesidades establecidas 11/15
	Desarrollar capacitación requerida	Coordinador Administrativo	Capacitación realizada 12/16
6. Actualizar marco legal y normativa de funcionamiento del Sistema de Tesorería.			
	Promover modificaciones a la LOP para consolidar CUT eficiente e incorporar competencia para inversiones temporales, así como incluir en la CUT transferencias a los poderes, instituciones públicas y privadas.	Tesorera Nacional	Proyecto de ley elaborado 12/15 Proyecto de ley presentado 03/16 Ley aprobada 12/16
	Incorporar en las Disposiciones Generales normativa para administrar en la CUT transferencias.		Propuesta elaborada 09/15 Propuesta aprobada 12/15
	Clarificar respaldo constitucional para la CUT.		Consulta elaborada 12/15 Consulta presentada 03/16 Consulta respondida 12/16
	Definir institucionalmente las normas de cierre relacionadas con gestión de Tesorería.	Tesorera Nacional	Definición normas 2016 08/15 Definición normas 2017 07/16 Definición normas 2018 07/17 Definición normas 2019 07/18 Definición normas 2020 07/19





V. Seguimiento y Evaluación

El seguimiento y evaluación del plan estratégico se realizará considerando los siguientes lineamientos:

1. Será referencia obligatoria para la elaboración de Planes Operativos institucionales
2. Semestralmente se realizará una evaluación a efectos de identificar desviaciones, nuevas acciones requeridas y realizar ajustes.
3. Se designará un funcionario coordinador que, en apoyo a la Dirección, se encargará de coordinar el proceso, dar seguimiento a los diferentes responsables y proponer medidas correctivas.