

Plan
Estratégico Institucional
2015-2019

Ministerio de Hacienda

MINISTERIO DE HACIENDA

GOBIERNO DE

EL SALVADOR

UNÁMONOS PARA CRECER





Plan
Estratégico Institucional
2015-2019
Ministerio de Hacienda

San Salvador, 28 de mayo de 2015

Aprobado por:

Lic. Carlos Cáceres
Ministro de Hacienda

Firma:

Ing. Roberto de Jesús Solórzano
Viceministro de Hacienda

Firma:

Lic. Alejandro Rivera
Viceministro de Ingresos

Firma:

San Salvador, 28 de mayo de 2015

CONTENIDO

4	Acrónimos	45	Capítulo VII Presupuesto Plurianual Indicativo
5	Presentación	47	Capítulo VIII Procesos, estructura y capacidades institucionales
8	Introducción	51	Capítulo IX Sistema de seguimiento y evaluación
12	Capítulo I Metodología del proceso de formulación del Plan Estratégico Institucional 2015-2019	52	Fundamentos del modelo de seguimiento y monitoreo
14	Capítulo II Alineación del PEI 2015-2019 con el Plan Quinquenal de Desarrollo 2014-2019	52	Sistema de alertas tempranas
18	Capítulo III Perspectivas Económicas y Fiscales 2014-2019	53	Colorimetría
19	Perspectivas económicas	53	Retroalimentación a la Alta Dirección
19	Desempeño fiscal 2009-2014	55	Capítulo X Anexos
20	Desempeño fiscal 2015	56	ANEXO 1: Descripción de Metodología de formulación PEI 2015-2019
21	Capítulo IV Pensamiento Estratégico	59	ANEXO 2: Metodología de Árbol de Problemas - Árbol de Objetivos
22	Misión	60	ANEXO 3: Fichas de Indicadores de Resultado
22	Visión		
22	Valores		
22	Objetivos Estratégicos e Indicadores de Resultado		
27	Capítulo V Análisis Interno y externo		
33	Capítulo VI Programación Estratégica		
33	Objetivos e Indicadores de Desempeño		
39	Proyectos Estratégicos		
44	Número de Proyectos y Costo Total de Financiamiento PEI 2015-2019		

ACRÓNIMOS

BCR	Banco Central de Reserva
DINAFI	Dirección Nacional de Administración Financiera e Innovación
DPEF	Dirección de Política Económica y Fiscal
DGII	Dirección General de Impuestos Internos
DGA	Dirección General de Aduanas
DGT	Dirección General de Tesorería
DGICP	Dirección General de Inversión y Crédito Público
GIZ	Agencia de Cooperación de Alemania
GOES	Gobierno de El Salvador
ID	Indicador de Desempeño
IR	Indicador de Resultado
MFMP	Marco Fiscal de Mediano Plazo
MGMP	Marco de Gasto de Mediano Plazo
MH	Ministerio de Hacienda de El Salvador
OE	Objetivo Estratégico
OD	Objetivo de Desempeño
PARE-ES	Programa de Apoyo a la Recuperación Económica de El Salvador.
PEI	Plan Estratégico Institucional
POA	Plan Operativo Anual
SAFI	Sistema de Gestión Administrativa Financiera del Sector Público
SGC	Sistema de Gestión de Calidad
STPP	Secretaría Técnica y de Planificación de la Presidencia
UE	Unión Europea
USAID	Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional

PRESENTACIÓN

El presente Plan Estratégico Institucional (PEI) 2015-2019 del Ministerio de Hacienda, es el producto de un esfuerzo colectivo y participativo liderado por los Titulares del Ministerio de Hacienda, con el apoyo de todo el equipo de Directores, Subdirectores y personal técnico. El compromiso asumido por el personal que se involucró en el proceso de formulación es un gran aporte para el PEI por el consenso logrado en los diferentes talleres realizados para tal fin.

El PEI está concebido, dentro de la nueva visión estratégica del Gobierno, como el instrumento clave de gestión que potencia la creación, adaptación o fortalecimiento de las capacidades institucionales, en función de las prioridades y objetivos planteados en el Plan Quinquenal de Desarrollo (PQD) 2014-2019, el cual fue presentado a través de la Secretaría Técnica y de Planificación de la Presidencia (STPP) oficialmente en enero de 2015 ante la ciudadanía, estructurado alrededor de tres prioridades nacionales: a) empleo productivo; b) educación con inclusión y equidad social, y; c) seguridad ciudadana efectiva.

En ese contexto, el Señor Presidente de la República Profesor Salvador Sánchez Cerén ha manifestado que uno de los fundamentos de su Gobierno es la planificación del desarrollo económico y social, la cual constituye una herramienta para la construcción de las políticas públicas a implementar en el mediano y largo plazo, lo que significa dar un salto de calidad en la planificación y la gestión pública, al pasar de una visión cortoplacista y coyuntural de los asuntos del Estado, reemplazada por una visión estratégica de largo plazo, con el compromiso de lograr el desarrollo del país de una manera gradual y permanente dentro de los principios de equidad e inclusión social, para alcanzar el buen vivir que merece la población salvadoreña.

En ese sentido, la STPP como institución responsable de la coordinación del PQD, emitió los "Lineamientos para la planificación estratégica en las instituciones del Órgano Ejecutivo", los cuales están orientados a lograr total coherencia entre las acciones y objetivos estratégicos que se definan en los Planes Institucionales, con los objetivos y lineamientos del Plan Quinquenal de Desarrollo. Tal como se menciona en dichos Lineamientos, "se trata de recuperar

plenamente la capacidad planificadora del Estado Salvadoreño”.

Como Ministerio de Hacienda consideramos que estos principios y lineamientos constituyen un gran refuerzo que contribuye al proceso de modernización institucional en el cual nos encontramos inmersos desde el inicio de la presente década, lo cual nos anima y nos impone nuevos retos para continuar trabajando con empeño y entusiasmo en el cumplimiento de nuestra misión institucional, procurando la mejora continua en la prestación de servicios con eficacia y efectividad.

Nuestro PEI 2015-2019 ofrece importantes mejoras en su diseño y concepción, fundamentalmente, por el alineamiento de los objetivos estratégicos, los objetivos de desempeño y los proyectos asociados a cada uno de los mismos, enmarcados dentro de los parámetros de la gestión por procesos, para lo cual, ya se tienen definidos los seis Macroprocesos siendo estos la base de gestión del Ministerio de Hacienda y que contribuyen a la misión de dirigir las finanzas públicas con mayor eficiencia y eficacia para cautelar la sostenibilidad fiscal, en el corto, mediano plazo y largo plazo.

Igualmente, el PEI se convierte en el instrumento rector para la gestión de la Cooperación Internacional en función de una adecuada coordinación de las asistencias técnicas en materia fiscal, tributaria y aduanera, así como en materia de gasto, administración financiera y presupuesto que vienen ejecutando desde hace varios años las distintas agencias y organismos internacionales conjuntamente con el Ministerio de Hacienda, en beneficio del fortalecimiento institucional.

Es importante destacar que los objetivos estratégicos reflejan el quehacer misional de la institución y se traducen en (4) objetivos estratégicos: 1) Avanzar de forma gradual para corregir el desequilibrio de las Finanzas Públicas y lograr una tendencia hacia la sostenibilidad fiscal, 2) Mejorar la asignación de recursos y la calidad del gasto público protegiendo la inversión y el gasto social, 3) Implementar una política tributaria progresiva que genere los ingresos suficientes de una manera sostenida para financiar el gasto y la inversión pública del Estado, con eficiencia, eficacia y equidad en la administración del sistema tributario y aduanero y 4) Fortalecer, modernizar e innovar los procesos y servicios orientados a la satisfacción de los usuarios y contribuyentes.

A estos objetivos estratégicos los acompañan 13 objetivos de desempeño y 38 proyectos.

El PEI incluye temas de planificación de mediano y largo plazo como el manejo presupuestal con un enfoque por resultados, implementación del Marco Fiscal y Marco de Gastos de Mediano Plazo como instrumentos básicos para el buen funcionamiento de las Finanzas Públicas, así como el fortalecimiento institucional en materia de recursos humanos, financieros, tecnológicos, entre otros.

De la misma manera, se establece un conjunto de metas de corto y mediano plazo, una batería de indicadores de desempeño, que sirven de base para el sistema de seguimiento y monitoreo del PEI (técnica de colorimetría y detección de alerta temprana), facilitando a la Alta Dirección el conocimiento de manera oportuna de los avances logrados en los distintos campos; así como la toma de decisiones para la aplicación de medidas correctivas necesarias para aquellos casos en los que se detecte atrasos o incumplimientos en el logro de los objetivos y metas.

La Alta Dirección del Ministerio de Hacienda ha manifestado su voluntad y compromiso permanentes para el logro de los objetivos estratégicos y el cumplimiento de las metas de la política fiscal; por lo tanto, se invita a todos los funcionarios de la institución a que mantengan una actitud proactiva y de compromiso real, en el cumplimiento de las tareas y actividades de su competencia.

Es importante resaltar que la coordinación general del proceso y la consolidación de toda la información recibida por las distintas dependencias, estuvo bajo la responsabilidad de la Dirección de Política Económica y Fiscal del Ministerio de Hacienda y en particular, del equipo técnico de la Unidad de Planificación Estratégica Institucional.

Finalmente, consideramos propicio hacer un reconocimiento de manera general a todas las Agencias y Organismos Internacionales que han apoyado la planificación y los proyectos estratégicos del Ministerio en el PEI 2012-2014 y PEI 2015-2019, especialmente a la Unión Europea por el acompañamiento permanente y aporte técnico y conceptual brindado en todo este proceso, a través del Programa para la Recuperación Económica de El Salvador -PARE-ES- y a la GIZ por el financiamiento brindado para la realización de talleres, relacionados con la formulación del PEI 2015-2019 del Ministerio de Hacienda.

INTRODUCCIÓN

El Ministerio de Hacienda mantiene el desafío de consolidar la sostenibilidad fiscal como elemento base de la estabilidad macroeconómica del país.

El crecimiento de la economía durante los últimos años (por debajo del 2% del PIB) no ha sido el mejor respaldo para el fortalecimiento de las finanzas públicas; sin embargo, la gestión del Ministerio de Hacienda sigue comprometida con la administración responsable y transparente de los recursos del Estado.

Las expectativas económicas para el año 2015 y siguientes es más positiva, tanto, para el entorno nacional (previsiones apoyadas en el Marco Fiscal de Mediano Plazo) como para el internacional. De igual manera, el nuevo Gobierno que inició en junio de 2014 plantea nuevos retos y desafíos para alcanzar el desarrollo económico y social inclusivo en El Salvador. Para ello, es necesario diseñar una nueva política fiscal sostenible que gradualmente sea el soporte para el logro de las metas previstas.

Por lo anterior, se hace necesario para el Ministerio de Hacienda actualizar y acondicionar el pensamiento estratégico a las nuevas circunstancias. El PEI 2015-2019, fortalece la estrategia a ejecutar, de acuerdo a sus competencias y las distintas acciones alineadas con las prioridades de desarrollo económico y social planteadas por el Gobierno.

La Unidad de Planificación Estratégica del Ministerio de Hacienda coordinó el proceso de formulación del PEI teniendo como base el PQD 2014-2019 “El Salvador productivo, educado y seguro” y los lineamientos para la elaboración de los planes estratégicos para las instituciones del Órgano Ejecutivo elaborados por la STPP.

En el primer capítulo de este documento se describe la metodología utilizada en la formulación del PEI 2015-2019. Se destaca el diálogo intra institucional realizado y el liderazgo ejercido por los Titulares durante el proceso, la amplia participación de la Alta Dirección (Directores y Subdirectores) y de los funcionarios pertenecientes a los distintos niveles administrativos del Ministerio de Hacienda.

Las metas descritas en el PQD plantean nuevos desafíos al Ministerio de Hacienda, lo que permitió a los Titulares y Alta Dirección reorientar el pensamiento estratégico de la institución.

Se reformuló la misión, visión, los valores institucionales, los objetivos estratégicos y los indicadores de resultado.

La organización de los talleres para la definición del pensamiento estratégico se hizo por Macroproceso y su vinculación con los objetivos del PQD.

De esta forma, se redefinieron los objetivos estratégicos, indicadores de resultado, objetivos e indicadores de desempeño y se propusieron nuevos proyectos. Se realizaron en total 12 talleres y 10 reuniones (en conjunto con la DINAFI) con una participación aproximada de 278 funcionarios en todos los eventos (incluidos Titulares y Alta Dirección).

Esta participación en los distintos talleres permitió un ejercicio reflexivo y analítico que facilitó la identificación de las causas de los problemas y las debilidades, fortalezas y oportunidades de la institución. El resultado de la aplicación de la metodología descrita en la formulación del PEI es el diseño de un documento fácil de entender para todo el personal del Ministerio y de sus partes interesadas.

En el segundo capítulo se muestran los insumos que han sido la fuente básica del PEI: las orientaciones de los Titulares del Ministerio, PQD 2014-2019 “El Salvador productivo, educado y seguro”, específicamente el Capítulo 7 “Lineamientos de Política Fiscal, inversión y movilización de recursos”, los lineamientos brindados por STPP para formulación de planes estratégicos en las instituciones del Órgano Ejecutivo y finalmente el mapa de procesos (seis Macroprocesos) aprobado por la Alta Dirección se convierte en fuente importante e innovadora en la formulación del PEI al relacionar los mismos con los objetivos y prioridades del PQD 2014-2019 y con los objetivos estratégicos y de desempeño definidos para el nuevo PEI del Ministerio de Hacienda.

Un tercer capítulo del documento expone de una manera resumida el entorno económico y fiscal del país y las perspectivas para los próximos cinco años, mostrando indicadores macroeconómicos y fiscales orientadores para la gestión y sostenibilidad de las finanzas públicas.

El siguiente capítulo contiene el pensamiento estratégico del Ministerio de Hacienda, se redefinió la misión en la cual se ratifica el deber de garantizar la sostenibilidad fiscal y se agrega el impulso al desarrollo económico y social inclusivo en El Salvador.

De igual forma, se ajusta la visión orientada a fortalecer la confiabilidad en la administración de las finanzas públicas y

la excelencia en el servicio a usuarios y contribuyentes. Se agregan nuevos valores institucionales, entre ellos, espíritu de servicio, integridad e identidad y compromiso.

Se definen los nuevos objetivos estratégicos e indicadores de resultado asociados en lo pertinente con los objetivos del PQD 2014-2019. De seis objetivos estratégicos considerados en el PEI anterior, se reducen a cuatro, priorizando los aspectos básicos de la sostenibilidad fiscal referidos a los ingresos, gastos y manejo de la deuda pública. Igualmente, se consideró importante definir un objetivo estratégico (OE4) relacionado con el mejoramiento operativo en el Ministerio de Hacienda.

El mapa de procesos se convierte en el instrumento que dirige las acciones estratégicas a ejecutar en los próximos años para el Ministerio y se resalta la vinculación del fundamento estratégico y de la cadena de valor con los seis Macroprocesos aprobados por la Alta Dirección, los cuales son: a) Gestión Estratégica, b) Gestión de la Política Fiscal, c) Administración Financiera, d) Gestión de Ingresos Tributarios y Aduaneros, e) Gestión de Apelaciones Tributarias y Aduaneras en Sede Administrativa, y, f) Gestión de Soporte Institucional.

El quinto capítulo del PEI presenta un análisis interno de la situación operativa de la institución y determina su capacidad para lograr las metas propuestas en el PEI. El instrumento utilizado para evaluar la situación descrita es la aplicación de la Norma UNE 66174 propia de la gestión por excelencia ISO 9004. Se muestran los resultados de la Evaluación de Alta Dirección y Detallada, así como el avance en el nivel de madurez en la Gestión de los Procesos en el Ministerio de Hacienda, el cual destaca que ha mejorado la efectividad en el despliegue de la estrategia sobre la operación.

El sexto capítulo presenta la programación estratégica expresada en los objetivos e indicadores de desempeño y los proyectos estratégicos asociados a ellos. Se muestra la matriz con los trece objetivos de desempeño y los respectivos indicadores.

El séptimo capítulo muestra el presupuesto plurianual para el financiamiento de los proyectos.

El octavo capítulo describe los ajustes institucionales orientados a lograr eficiencia y eficacia en el logro de las

metas previstas, por medio de la gestión por procesos y la migración de la ISO 9001 hacia la ISO 9004. El nuevo diseño de los procedimientos permitirá sentar las bases para mirar la organización desde un punto de vista funcional a uno transversal. Sin lugar a dudas, la reducción apreciable de los procedimientos se reflejará en el corto y mediano plazo en un aprovechamiento eficiente de recursos y resultados, mejorando sustancialmente la respuesta al usuario y contribuyente y sobre todo facilitando la ejecución del PEI.

Finalmente, en el capítulo nueve se muestra el modelo de seguimiento y monitoreo del PEI que se viene consolidando en el Ministerio y que ha permitido conocer los avances y logros de los objetivos y metas, además, de determinar alertas tempranas que facilitan a la Alta Dirección tomar las decisiones oportunas de ajuste. Se continuará aplicando el método de la colorimetría que ha demostrado ser eficaz en la medición de los avances y logros de metas.

CAPÍTULO I

Metodología del proceso de
formulación del Plan Estratégico
Institucional 2015-2019

Metodología del proceso de formulación del Plan Estratégico Institucional 2015-2019

El Ministerio de Hacienda reconoce el PQD 2014-2019 “El Salvador productivo, educado y seguro”, como el instrumento de política pública de más alto nivel del Gobierno y pieza medular del Sistema Nacional de Planificación, de tal forma, que para el próximo quinquenio se alinea el quehacer institucional con lo ahí definido y formula su PEI de acuerdo a los lineamientos brindados por la STPP.

El PEI es el instrumento de planeación de más alto nivel del Ministerio de Hacienda, al cual, responden sus acciones de corto y mediano plazo y se formula desde el enfoque de gestión por procesos y de resultados.

En el proceso de formulación del PEI, se destaca la activa participación de los Titulares, de los Directores y Subdirectores y el apoyo de un importante número de funcionarios llamados “técnicos ad-hoc” que permitió un diálogo amplio y proactivo en la redefinición de la orientación estratégica de la institución.

El método utilizado mediante talleres y con la técnica del “árbol de problemas” permitió una amplia participación de los Titulares y Alta Dirección del Ministerio. Teniendo en cuenta las prioridades y objetivos del PQD, se reorientó el pensamiento estratégico de la institución y se reformuló la misión, visión, los valores institucionales, los objetivos estratégicos y los indicadores de resultado.

De esta forma, se brinda una mirada estratégica renovada a la institución, por una parte, articulando su quehacer a las prioridades de desarrollo económico y social del Gobierno, y por otra, ligando este pensamiento estratégico a la nueva forma de gestión por procesos, en el marco de la ISO 9004, que

actualmente impulsa el Ministerio de Hacienda al vincular el mapa de procesos aprobado por la Alta Dirección a cada uno de los objetivos estratégicos. De esta manera, se responde con eficacia y eficiencia a los nuevos desafíos institucionales.

Es importante destacar la realización de 12 talleres y 10 reuniones, con una participación aproximada de 278 funcionarios en todos los eventos (incluidos Titulares y Alta Dirección), para la formulación del PEI 2015-2019.¹

Esta amplia participación propicia las condiciones para que el recurso humano de la institución se comprometa más con los objetivos y estrategias del nuevo PEI.

¹ En el Anexo 1 se describe detalladamente la metodología utilizada para el proceso de formulación del PEI 2015-2019.

CAPÍTULO II

Alineación del PEI 2015-2019 con el
Plan Quinquenal de Desarrollo
2014-2019

Alineación del PEI 2015-2019 con el Plan Quinquenal de Desarrollo 2014-2019

Como se establece en el Plan Quinquenal de Desarrollo 2014-2019, “El Salvador, Productivo, Educado y Seguro”, el gobierno del Presidente Salvador Sánchez Cerén, se propone impulsar una transformación profunda del modelo económico y social actual, para que, en adelante el crecimiento sea equitativo e incluyente, abriendo las puertas a la construcción de una sociedad más justa y productiva. Y que esta, a su vez, pueda contribuir de manera efectiva a un crecimiento dinámico y sostenido².

El Plan Quinquenal de Desarrollo 2014-2019, articula los objetivos, estrategias y acciones propuestos por el Gobierno, alrededor de tres grandes prioridades: i) crecimiento económico sostenido, ii) educación con inclusión y equidad social; y iii) seguridad ciudadana efectiva. En su parte introductoria menciona lo siguiente:

“Con el cumplimiento de estos propósitos se avanza con paso firme en la construcción de El Salvador que queremos, con miras a alcanzar en estos cinco años a un Índice de Desarrollo Humano de 0.7, que es el primer peldaño para ingresar al grupo de países con desarrollo humano alto”³.

Para el logro de estos propósitos, según el PQD 2014-2019, el Gobierno debe contar con una Política Fiscal que le permita obtener los recursos suficientes para fortalecer la productividad y la competitividad de la economía, ampliar la provisión y la calidad de los servicios públicos básicos que mejoren el bienestar de los salvadoreños y proveer un entorno confiable y seguro para la actividad

ciudadana. Dicha política, además, debe avanzar gradualmente en el saneamiento de las finanzas públicas de El Salvador, para retomar una senda fiscal y financiera sostenible, en el mediano y largo plazo.

Los lineamientos de la política fiscal fueron definidos en el Capítulo VII del PQD 2014-2019, el cual se constituye en el marco de referencia del accionar del Ministerio de Hacienda, como ente rector de las finanzas del Estado y, por lo tanto, en los próximos años estos lineamientos serán la plataforma para lograr articular el PQD con el PEI del Ministerio.

Según el capítulo VII del PQD, durante el período 2015-2019, la Política Fiscal estará orientada a garantizar el financiamiento de las prioridades de Gobierno para el desarrollo económico y social, en un marco de estabilidad macroeconómica del país. Para ello, el reto será superar las limitaciones estructurales de las finanzas públicas, retornando a una senda de sostenibilidad fiscal y financiera. En consecuencia, el eje central de la Política Fiscal, debe ser la búsqueda de un balance primario positivo y un endeudamiento público prudente, para colocar el déficit fiscal y la deuda pública en una tendencia decreciente, en el largo plazo.

² “El Salvador, Productivo, Educado y Seguro”. Plan Quinquenal de Desarrollo 2014-2019.

Gobierno de El Salvador Unámonos para Crecer.

³ Idem. Pág. 16

En este marco, los objetivos de la Política Fiscal definidos en el Capítulo VII del PQD 2014-2019, son los siguientes:

1. Corregir progresivamente los factores estructurales que han generado por décadas el desequilibrio de las finanzas públicas.
2. Generar confianza y predictibilidad en torno a las finanzas públicas mediante la implementación de reglas de responsabilidad fiscal que garanticen, como parte de una estrategia ordenada, un proceso gradual de consolidación y sostenibilidad fiscal en el mediano y largo plazo.
3. Mejorar la calidad del gasto público en términos de su eficacia, eficiencia e impacto redistributivo, protegiendo la inversión y el gasto social destinado a favorecer a los segmentos de la población excluida.
4. Desarrollar una cultura administrativa honesta, efectiva y transparente en el manejo de los recursos del Estado.
5. Promover una política tributaria progresiva y la configuración de un sistema tributario equitativo y eficiente que genere suficientes recursos para el financiamiento de las prioridades del Estado.
6. Impulsar una política de endeudamiento (externo e interno) que sea innovadora y sostenible, enfocada en el fortalecimiento de la inversión pública y de los programas sociales, y acorde con la capacidad de pago actual y futura del país.

Para implementar la Política Fiscal, así como cumplir con las prioridades del PQD 2014-2019 y con los objetivos y metas fiscales, se fortalecerá el marco institucional y jurídico para promover la disciplina fiscal.

Con este propósito, se aplicarán reglas de responsabilidad fiscal y herramientas para una mayor predictibilidad, sin menoscabo del logro de los objetivos de desarrollo del país y protegiendo la inversión social. En ese sentido, se desarrollarán e institucionalizarán las siguientes herramientas:

- Reglas de Responsabilidad Fiscal, por un lado enmarcan las decisiones fiscales del Ejecutivo y a la vez que promueven la implementación de los correctivos adecuados, para solventar los problemas estructurales y los incentivos que regulan dicho comportamiento para lograr una senda de sostenibilidad fiscal y de estabilidad en las finanzas públicas en el largo plazo. Marco Fiscal de Mediano Plazo (MFMP),
- como herramienta de gestión que brindará proyecciones fiscales agregadas de ingresos, gastos y financiamiento basadas en escenarios macroeconómicos y en análisis de riesgos. El MFMP es el punto de partida para la implementación del Marco de Gastos de Mediano Plazo, el cual permitirá vincular los programas y prioridades del gobierno con el Presupuesto del Estado, realizar una asignación estratégica de los recursos en el mediano y largo plazo y contribuir a la disciplina fiscal. Marco de Gastos de Mediano Plazo (MGMP), con el propósito de realizar proyecciones, asignaciones y reasignaciones de recursos en el nivel institucional programático con una perspectiva plurianual. Esta herramienta incluye: Presupuesto por programas con enfoque de resultados, el Programa de Inversión Pública de Mediano Plazo (PRIPME), como instrumentos de planeación que brindan un alcance estratégico al proceso presupuestario de la inversión.

Los seis objetivos de Política Fiscal del PQD y el fortalecimiento del marco institucional y jurídico para la disciplina fiscal, son los principales insumos para definir las estrategias y acciones que el Ministerio de Hacienda, en el marco de su labor misional, deberá desarrollar en los próximos años para coadyuvar al logro de los propósitos de crecimiento económico sostenido, educación con inclusión y equidad social; y seguridad

ciudadana efectiva, definidos por el Gobierno del Presidente Salvador Sánchez Cerén, en el PQD 2014-2019.

CAPÍTULO III

Perspectivas Económicas y
Fiscales 2014-2019

Perspectivas Económicas y Fiscales 2014-2019

Perspectivas económicas

El crecimiento de la economía de los últimos cinco años (2010-2014) registró un promedio de 1.9%. Para 2014 se alcanzó un crecimiento del PIB real de 2.0%, asociado a una recuperación de los sectores agropecuario, industrial, financiero, comercio, restaurantes y hoteles y bienes inmuebles y servicios prestados a las empresas; comportamiento que también estuvo influenciado por el moderado crecimiento de la economía de Estados Unidos (2.4%) y al comportamiento positivo de las remesas familiares (6.7%).

Para el 2015 el BCR estima un crecimiento de 3.5% con base a un escenario con inversiones, con un promedio estimado de 3.2% para el período 2015-2019. Con la aprobación e implementación de las iniciativas estratégicas para impulsar la inversión y el crecimiento, se espera un mejor desempeño tanto en la inversión nacional como un aumento de la inversión extranjera directa. Para el período 2015-2019 se esperaría que la inversión extranjera directa alcance un promedio anual de \$610.7 millones. Con la Ley de Asocios públicos y privados, se espera que se concreten nuevos proyectos bajo esta modalidad de inversión, en sectores claves para el desarrollo, como: aeropuerto, puerto, transporte público y generación de electricidad, entre otros.

Dicho crecimiento estará influenciado por un entorno internacional favorable, con expectativas de crecimiento de la economía mundial a un ritmo de 3.5% y 3.7% para los años 2015 y 2016, respectivamente, especialmente la economía norteamericana, con una tasa de

3.6% en 2015, lo que sin duda influirá en un crecimiento moderado en las exportaciones, en el flujo de remesas familiares, el descenso en los precios del petróleo y, a nivel nacional, el incremento del nivel de consumo de los hogares e inversión.

Para 2014 se registró una tasa de inflación de 0.5%, asociado al efecto combinado de las bajas en los precios del petróleo y derivados, observados a partir del segundo semestre de 2014; y al crecimiento de las remesas familiares, lo que implicó un mayor consumo de los hogares; sin embargo, un factor que contrarrestó dicha baja fue el alza en alimentos y bebidas, provocadas por el incremento de precios en los granos básicos ocasionado por la sequía. Para el 2015 se espera una inflación anual de 0.5%, similar a la registrada en 2014.

Desempeño fiscal 2009-2014

En cuanto al reciente desempeño fiscal se ha logrado reducir gradualmente el déficit del SPNF de 5.7% del PIB en 2009 a 3.6% en 2014 (\$907.0 millones). Esta disminución ha significado un ajuste fiscal de casi \$264.2 millones, sin afectar el gasto social; la carga tributaria se elevó de 13.7% del PIB en 2009 a 15.9% del PIB en 2014 (\$1,153 millones adicionales de ingresos tributarios), asociada a la implementación de dos reformas tributarias de Diciembre 2009 y 2011, que generaron un rendimiento estimado de 1.2% del PIB, de la misma forma, por la mayor eficiencia en la administración tributaria y aduanera, la modernización de los sistemas de información y la mejora en los esquemas de fiscalización, y

la moderada recuperación de la actividad económica, todos estos factores contribuyeron de manera sustancial al incremento de los ingresos tributarios a un nivel superior a la etapa pre crisis.

El ratio de la deuda sin pensiones ha registrado un comportamiento estable de 44.9% en 2009 a 44.8% en 2014. Sin embargo, incluyendo las pensiones el ratio sube de 50% del PIB a 58.0% del PIB, de dicho saldo 12.0% del PIB corresponden al pago de pensiones.

El ajuste fiscal se ha realizado sin sacrificar el gasto social destinado a proteger los sectores más pobres y vulnerables de la población a través del Sistema de Protección Social Universal, así como el apoyo a través de los subsidios al consumo de la energía eléctrica, el gas licuado de petróleo, el transporte público y agua potable. Entre 2009 y 2014 el gasto del área de desarrollo social se incrementó en \$471.3 millones, pasando de \$1,644.2 millones a \$2,115.5 millones⁴.

Desempeño fiscal 2015

En el 2015 se espera cumplir con el programa de gastos debido en parte a la aplicación de la política de ahorro y austeridad y, por otra, a las restricciones presupuestarias existentes.

En el gasto corriente se prevé una contención al pasar de 18.7% del PIB en 2014 a 18.4% del PIB en 2015 (\$4,897.9 millones).

La gestión financiera consolidada del SPNF en 2015, estima un déficit global, sin pensiones, de \$544.3 millones. Con la incorporación de la deuda previsional, el déficit se ampliará a \$1,059.9 millones (4.0% del PIB). El incremento anual del déficit de \$152.9 millones, se debe a que en los ingresos se estima un crecimiento en menor proporción con relación al crecimiento de los gastos.

⁴ De acuerdo a datos del Informe de la Gestión Financiera del Estado. Dirección General de Contabilidad Gubernamental.

CAPÍTULO IV

Pensamiento Estratégico

Pensamiento Estratégico

Misión

Dirigir y administrar con responsabilidad y compromiso las Finanzas Públicas a fin de garantizar la sostenibilidad fiscal para impulsar el desarrollo económico y social inclusivo de El Salvador.

Visión

Ser una institución que goce de permanente confiabilidad en la administración de las finanzas públicas y que brinde con excelencia los servicios a sus contribuyentes y usuarios.

Valores

Espíritu de servicio

Nos esforzamos por satisfacer las necesidades y expectativas de nuestros usuarios y contribuyentes, con cortesía, oportunidad, profesionalismo y eficiencia.

Trabajo en equipo

Practicamos la integración, el esfuerzo colectivo, el trabajo colaborativo, la comunicación y la solidaridad en aras de alcanzar los objetivos institucionales.

Integridad

Actuamos con ética, respeto, responsabilidad y lealtad a la institución, a nuestros compañeros de trabajo, usuarios y contribuyentes.

Transparencia

Actuamos con honestidad, apegados a la ley y procedimientos, rendimos cuentas a la sociedad con oportunidad y calidad.

Innovación

Aplicamos la mejora continua, la creatividad y fomentamos factores de éxito, aplicando las mejores prácticas en cada una de las actividades que realizamos.

Identidad y compromiso

Somos servidores públicos con sentido de pertenencia y compromiso con los objetivos y metas de la institución.

Objetivos Estratégicos e Indicadores de Resultado

Los objetivos estratégicos representan los resultados (cambios positivos) que la organización espera alcanzar en el mediano plazo, en el marco de su misión y visión institucional.

Por ello, los objetivos estratégicos fueron formulados teniendo especial cuidado de incorporar todos aquellos factores críticos para el alcance de la visión, en el ámbito de las responsabilidades institucionales que corresponden al Ministerio de Hacienda como ente rector de la política fiscal del país.

Así mismo, la definición de los objetivos estratégicos tomaron como referencia los seis objetivos de la política fiscal del PQD 2014-2019.

En este contexto, los Objetivos Estratégicos del Ministerio de Hacienda para el período 2015-2019, son:

1. Avanzar de forma gradual para corregir el desequilibrio de las Finanzas Públicas y lograr una tendencia hacia la sostenibilidad fiscal.

2. Mejorar la asignación de recursos y la calidad del gasto público protegiendo la inversión y el gasto social.

3. Implementar una política tributaria progresiva que genere los ingresos suficientes de una manera sostenida para financiar el gasto y la inversión pública del Estado, con eficiencia, eficacia y equidad en la administración del sistema tributario y aduanero.

4. Fortalecer, modernizar e innovar los procesos y servicios orientados a la satisfacción de los usuarios y contribuyentes.

Los 4 Objetivos Estratégicos fueron asociados a los seis macroprocesos del mapa de procesos del Ministerio de Hacienda, a saber: Gestión de la Política Fiscal, Administración Financiera, Gestión de Ingresos Tributarios y Aduaneros, Gestión de Apelaciones Tributarias y Aduaneras en Sede Administrativa, Gestión Estratégica y Gestión de Soporte Institucional. Esta asociación permite articular las estrategias (objetivos y resultados) con el quehacer institucional (operación), garantizando la apropiación del plan al nivel operativo del Ministerio de Hacienda.

Así mismo, los 4 Objetivos Estratégicos del nuevo PEI se asociaron a los 6 objetivos de Política Fiscal del Plan Quinquenal de Desarrollo 2014-2019, para recalcar la interrelación y el alineamiento entre estos dos instrumentos de planificación, y precisar la contribución del Ministerio a los propósitos y retos del Gobierno del Presidente Salvador Sánchez Cerén. La relación entre los objetivos estratégicos del PEI con los macroprocesos y el PQD, se muestra en la Tabla N°1 "Vinculación del Plan

Quinquenal y macroprocesos con los objetivos del PEI".

Los Objetivos Estratégicos anteriores, se miden a partir de once indicadores de resultado. A partir de los indicadores, se definieron las metas de resultado a alcanzar en el período 2015-2019, tomando como línea de base el valor del indicador en el año 2014. Los once Indicadores de Resultado y sus metas respectivas, representan el gran reto institucional del Ministerio de Hacienda para el quinquenio, ver Tabla N°2 "Objetivos Estratégicos e Indicadores de Resultado". Los Indicadores de Resultado están explicados en detalle en las fichas IR1.1 a IR4.1 incluidas en el Anexo 3.

Tabla N°1

VINCULACIÓN DEL PLAN QUINQUENAL Y MACROPROCESOS CON LOS OBJETIVOS DEL PEI

OBJETIVO DEL PQD 2014 – 2019	MACROPROCESO	OBJETIVO ESTRATÉGICO 2015-2019
1. Corregir progresivamente los factores estructurales que han generado por décadas el desequilibrio de las finanzas públicas.	Gestión de la Política Fiscal	1. Avanzar de forma gradual para corregir el desequilibrio de las Finanzas Públicas y lograr una tendencia hacia la sostenibilidad fiscal.
2. Generar confianza y predictibilidad en torno a las finanzas públicas mediante la implementación de reglas de responsabilidad fiscal que garanticen, como parte de una estrategia ordenada, un proceso gradual de consolidación y sostenibilidad fiscal en el mediano y largo plazo.		
3. Mejorar la calidad del gasto público en términos de su eficacia, eficiencia e impacto redistributivo, protegiendo la inversión y el gasto social destinado a favorecer a los segmentos de la población excluida.	Gestión de la Política Fiscal/Administración Financiera	2. Mejorar la asignación de recursos y la calidad del gasto público protegiendo la inversión y el gasto social.
4. Impulsar una política de endeudamiento (externo e interno) que sea innovadora y sostenible, enfocada en el fortalecimiento de la inversión pública y de los programas sociales, y acorde con la capacidad de pago actual y futura del país.	Administración Financiera	
5. Promover una política tributaria progresiva y la configuración de un sistema tributario equitativo y eficiente que genere suficientes recursos para el financiamiento de las prioridades del Estado.	Gestión de Ingresos Tributarios y Aduaneros/Apelaciones Tributarias y Aduaneras en Sede Administrativa	3. Implementar una política tributaria progresiva que genere los ingresos suficientes de una manera sostenida para financiar el gasto y la inversión pública del Estado, con eficiencia, eficacia y equidad en la administración del sistema tributario y aduanero.
6. Desarrollar una cultura administrativa honesta, efectiva y transparente en el manejo de los recursos del Estado.	Gestión Estratégica / Gestión de Soporte Institucional	4. Fortalecer, modernizar e innovar los procesos y servicios orientados a la satisfacción de los usuarios y contribuyentes.

Tabla N°2
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS E INDICADORES DE RESULTADOS

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	PROPUESTA DE INDICADORES DE RESULTADO	LÍNEA BASE 2014	META PROYECTADA 2015	META PROYECTADA 2016	META PROYECTADA 2017	META PROYECTADA 2018	META PROYECTADA 2019
OE1. Avanzar de forma gradual para corregir el desequilibrio de las Finanzas Públicas y lograr una tendencia hacia la sostenibilidad fiscal.	1R1.1 Indicador de Balance Primario*	0.70%	0.70%	0.80%	1.30%	1.40%	2.50%
	1R1.2 Indicador de Balance Fiscal*	-1.70%	-2.00%	-2.00%	-1.70%	-1.80%	-0.90%
OE2. Mejorar la asignación de recursos y la calidad del gasto público protegiendo la inversión y el gasto social.	1R2.1 Ejecución de la Inversión Pública / PIB	2.50%	2.50%	2.70%	2.70%	2.60%	2.60%
	1R2.2 Ejecución de Gasto Social / Presupuesto	37.86%	47.23%	PENDIENTE**			
OE3. Implementar una política tributaria progresiva que genere los ingresos suficientes de una manera sostenida para financiar el gasto y la inversión pública del Estado, con eficiencia, eficacia y equidad en la administración del sistema tributario y aduanero.	1R3.1 Carga Tributaria	15.80%	16.10%	16.40%	16.40%	16.50%	17.50%
	1R3.2 Impuestos Directos / Impuestos Totales	40.00%	41.00%	41.00%	42.00%	42.00%	42.00%
	1R3.3 Impuestos Indirectos / Impuestos Totales	60.00%	59.00%	59.00%	58.00%	58.00%	58.00%
OE4. Fortalecer, modernizar e innovar los procesos y servicios orientados a la satisfacción de los usuarios y contribuyentes.	1R4.1 Grado de madurez promedio en la evaluación detallada (según Norma UNE 66174)	3.34	N/A	3.50	N/A	3.70	N/A
	1R.4.2 Satisfacción de contribuyentes	76% Calificación excelente	0%	77%	78%	79%	80%
	1R.4.3 Satisfacción de usuarios externos	84% Calificación excelente	0%	85%	86%	87%	88%
	1R.4.4 Satisfacción de usuarios internos	77% Calificación excelente	0%	78%	79%	80%	81%

* Los indicadores están en línea con el Plan Quinquenal de Desarrollo y con las proyecciones Macroeconómicas actualizadas proporcionadas por el BCR en el mes de Abril de 2015, cualquier cambio de estos indicadores podrían modificar las metas relacionadas con el mismo.

** A la fecha no se cuenta con el Marco de Mediano Plazo (MGMP), y por lo tanto se dificulta proyectar la meta 2016; a partir de 2017 se contará con este instrumento.

ESQUEMA DEL PENSAMIENTO ESTRATÉGICO DEL MINISTERIO DE HACIENDA

Misión

Dirigir y administrar con responsabilidad y compromiso las Finanzas Públicas a fin de garantizar la sostenibilidad fiscal para impulsar el desarrollo económico y social inclusivo de El Salvador.

Visión

Ser una institución que goce de permanente confiabilidad en la administración de las finanzas públicas y que brinde con excelencia los servicios a sus contribuyentes y usuarios.

OE1

Avanzar de forma gradual para corregir el desequilibrio de las Finanzas Públicas y lograr una tendencia hacia la sostenibilidad fiscal.

OE2

Mejorar la asignación de recursos y la calidad del gasto público protegiendo la inversión y el gasto social.

OE3

Implementar una política tributaria progresiva que genere los ingresos suficientes de una manera sostenida para financiar el gasto y la inversión pública del Estado, con eficiencia, eficacia y equidad en la administración del sistema tributario y aduanero.

OE4

Fortalecer, modernizar e innovar los procesos y servicios orientados a la satisfacción de los usuarios y contribuyentes.

CAPÍTULO V

Análisis Interno y Externo

Análisis Interno y Externo

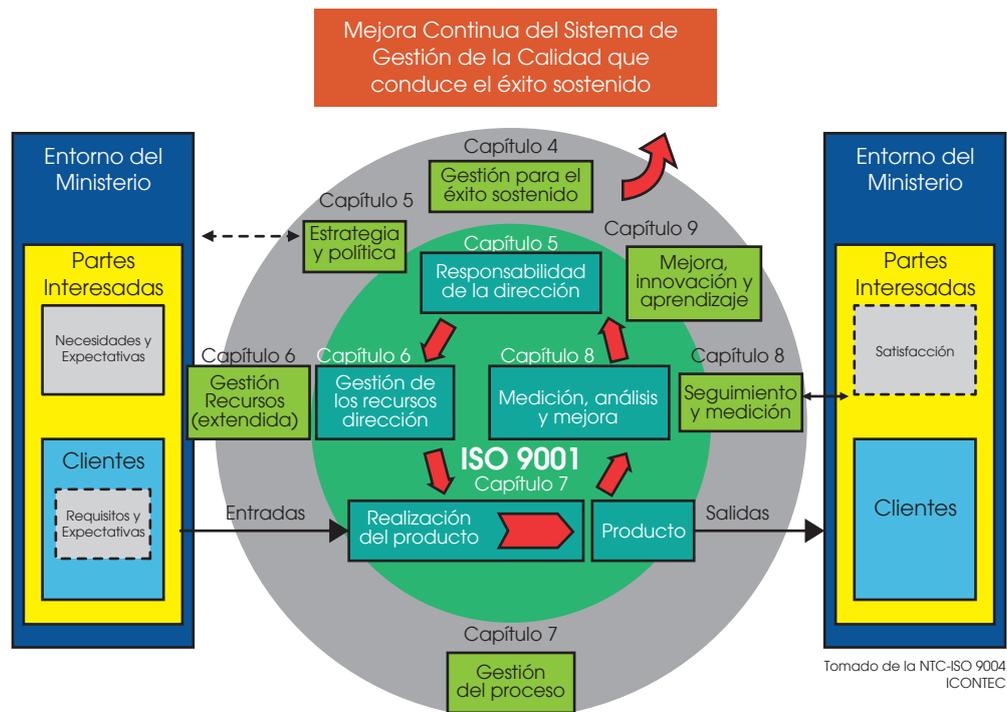
El presente apartado muestra el entorno interno y externo en el cual el Ministerio de Hacienda se desempeña, considerando las fortalezas y debilidades que posee. En ese contexto, el Ministerio de Hacienda ha sido pionero en el Sector Público de El Salvador en la implementación del Sistema de Gestión de la Calidad. En 1999 algunas Dependencias fueron certificadas conforme la Norma ISO 9001 y ha sido capaz de ampliar esa certificación a toda la institución. También ha sido galardonado con el premio "Reconocimiento a las Mejores Prácticas" otorgado por la Presidencia de la República, convirtiéndose en el año 2011 en la primera organización del Sector Público en obtener dicho galardón.

Si bien el Ministerio de Hacienda ha logrado sostener por más de 10 años el Sistema de Gestión de la Calidad, generando importantes mejoras en la eficiencia operativa y en los servicios a los usuarios, al mismo tiempo se fueron descuidado otros componentes de la gestión, en los cuales la Norma ISO 9001 no hace suficiente énfasis, como la planeación estratégica, la articulación entre las dependencias, que se habían convertido en "islas" dentro de la organización, los procesos de aprendizaje e innovación, y el seguimiento y evaluación de los resultados institucionales.

En este contexto, a partir del año 2012, el equipo directivo del Ministerio de Hacienda decidió adoptar un modelo de gestión más integral y sostenible, basado en la norma ISO 9004: "Gestión para el Éxito Sostenido de una Organización", que diera respuesta a las brechas en la gestión institucional antes mencionadas,

pero sin descartar los avances de la Norma ISO 9001.

Este modelo exige a la organización una planificación de largo plazo, un seguimiento constante a la estrategia y al entorno, la satisfacción de las necesidades y expectativas de las partes interesadas, el desarrollo de la capacidad de aprendizaje, innovación y mejora continua, y la implementación de una gestión por procesos transversales. Los componentes del modelo ISO 9004 y la relación con el sistema de gestión de calidad 9001, se muestran en el esquema siguiente:



En el marco del modelo de gestión propuesto por la norma ISO 9004, la evaluación de la capacidad institucional toma como referencia la metodología propuesta por la norma UNE 66174: "Guía de Evaluación del Éxito Sostenido de una Organización", para identificar las debilidades, fortalezas y oportunidades de la organización. El objetivo de esta evaluación es establecer el grado de madurez de la organización en la gestión de los procesos estratégicos, misionales o claves y de soporte institucional, comparando el estado actual con las buenas prácticas de gestión clase mundial del tipo Premio Nacional a la Calidad y/o norma ISO 9004. Es esta brecha la que el Ministerio de Hacienda se propone minimizar en el quinquenio 2015 - 2019.

La metodología de la norma UNE 66174 describe el proceso de evaluación en dos etapas, la evaluación de Alta Dirección y la evaluación Detallada. La primera implica entrevistas a la alta dirección de la organización, esto es, Directores y Subdirectores, mientras que la

segunda, es más extensa, y son entrevistas a los mandos medios, quienes son el canal para el despliegue de la estrategia sobre la operación, así como los responsables de su seguimiento.

La evaluación para la Alta Dirección aporta la perspectiva global y estratégica de los directivos sobre el avance de la organización en cada uno de los componentes del modelo ISO 9004 y, así mismo, permite evaluar el estilo de Dirección y el alineamiento entre las directivas y el nivel operativo. Por su parte, la evaluación Detallada aporta la visión operativa detallada del sistema de gestión para el éxito sostenido del Ministerio de Hacienda y constata mediante la solicitud de evidencias el estado y/o realización de actividades, procesos, requisitos, recursos y métodos. Implica un cuestionario de preguntas específicas para cada apartado definido en la Norma UNE 66174 de 2010.

De manera global, la evaluación bajo la Norma 66174 permite establecer objetivos de mejora medibles y priorizar las acciones de

mejora e innovación determinando el nuevo escenario o grado de madurez a alcanzar en el mediano plazo.

La primera evaluación aplicando la Norma 66174 se realizó en 2012 e incluyó las 15 Direcciones del Ministerio y 120 evaluaciones detalladas a funcionarios del nivel operativo. Los resultados de esta evaluación arrojaron una calificación de 2.5 sobre un máximo de 5 puntos, lo que significa, en términos del grado de madurez, que la institución está a la mitad del camino de alcanzar las condiciones necesarias para el éxito sostenido.

Las principales oportunidades de mejora identificadas en la primera evaluación se resumen en lo siguiente:

- Revisar y/o definir, documentar e implementar procesos para identificar las necesidades y expectativas de las partes interesadas, considerando los factores del entorno de la Dependencia y del Ministerio de Hacienda, para asegurar el éxito sostenido de la Organización.
- Redistribuir más equitativamente los recursos entre las dependencias del Ministerio de Hacienda, medir el consumo de cada uno de los recursos, entablar acuerdos “ganar-ganar” con proveedores.
- Introducir el concepto de Gestión por Competencia e incrementar la competencia técnica de los recursos humanos del Ministerio.
- Incrementar la productividad de los recursos a través de la incorporación de tecnología y de la aplicación de los procesos de mejora e innovación continua.
- Cumplir con el marco legal ambiental y de seguridad y salud ocupacional.
- Promover la gestión de los procesos con un enfoque por procesos (transversal) y documentar

los procesos en fichas de procesos estandarizadas y únicas para todo el Ministerio de Hacienda.

- Definir, documentar e implementar el Proceso de Mejora e Innovación y promover la constitución de grupos de mejora e innovación ad hoc interdependencia.
- Unificar los actuales Sistemas de Gestión de Calidad en el Ministerio pasando de 6 Sistemas de Calidad (TAIIA, UAI, DGII, DGT, DGA y SEDE) a un solo Sistema de Gestión de Calidad según ISO 9004 del Ministerio de Hacienda.
- Implementar las buenas prácticas y oportunidades de mejora identificadas durante la ejecución de la Evaluación, las cuales fueron determinadas entre las personas entrevistadas y el equipo evaluador. Se identificaron 582 Buenas Prácticas y 1048 Oportunidades de Mejora.

En 2014, se realizó la segunda evaluación de la implementación del Modelo de Gestión para el Éxito Sostenido en el marco de la Norma ISO 9004, utilizando la metodología UNE 66174, evidenciándose una importante mejora en la organización y gestión institucional bajo el enfoque de dicha norma.

Como se puede apreciar en la tabla N°3, la cual compara los resultados de 2012 y 2014 de la aplicación de la UNE 66174, el grado de madurez en la implementación de la norma ISO 9004 pasó de 2.46 en 2012 a 3.34 en 2014, lo que representa una mejora del 35%.

Tabla N°3
Resultados de la Evaluación de Alta Dirección y Detallada
según UNE 66174 para los periodos 2012 y 2014
Ministerio de Hacienda El Salvador

Capítulo ISO 9004: 2009	Evaluación (2012)		Brecha%
	DETALLADA	ALTA DIRECCIÓN	
	Promedio	Promedio	
4. Gestión para el éxito sostenido de una organización	2.59	2.63	2.63
5. Estrategia y política	2.78	2.54	2.54
6. Gestión de los recursos	2.39	2.48	2.48
7. Gestión de los procesos	2.74	2.60	2.60
8. Seguimiento, Medición, Análisis y Revisión	2.44	2.52	2.52
9. Mejora, Innovación y Aprendizaje	2.19	2.30	2.30

Evaluación (2014)		Brecha%
DETALLADA	ALTA DIRECCIÓN	
Promedio	Promedio	
3.32	3.25	-2.00
3.47	3.25	-6.62
3.23	2.97	-8.76
3.53	3.38	-4.61
3.34	3.06	-9.04
3.14	2.92	-7.34

	2012		Brecha%
	DETALLADA	ALTA DIRECCIÓN	EAD-ED en %
Promedio Evaluación MH	2.46	2.48	11.65

2014		Brecha%
DETALLADA	ALTA DIRECCIÓN	EAD-ED en %
3.34	3.14	7.97

OD5.3: ID5.3.1 Grado de madurez promedio en la Evaluación de Alta Dirección (según Norma UNE 66174), para 2014: ≥ 3 ;
ID5.3.2 Grado de madurez promedio en la Evaluación Detallada (según Norma UNE 66174) para 2014: ≥ 3 ;
ID5.3.3 Grado Brecha entre los promedios de la Evaluación de Alta dirección y Evaluación Detallada (según Norma UNE 66174) para 2014; $\leq 10\%$

Nota: el objetivo ideal es llegar a calificar con 5

EAD = Evaluación de Alta Dirección

ED = Evaluación Detallada

Las acciones que explican esta mejora son:

- La formulación de mecanismos para mejorar la formulación, despliegue y seguimiento del PEI y del POA.
- Identificación del mapa de proceso del Ministerio de Hacienda, aplicando el Enfoque por Procesos.
- La elaboración de procedimientos transversales, definidos y elaborados con la participación de más de 2000 intervenciones de técnicos ad hoc y de calidad de las diferentes dependencias pertinentes al proceso en cuestión.

- La formulación y despliegue de una campaña de divulgación de los principios de la Gestión de Calidad y de la Norma ISO 9004.
- Campaña gestionada en combinación del Comité Técnico de Calidad y la Unidad de Comunicaciones.

Si bien el avance ha sido importante, aún el Ministerio de Hacienda posee importantes brechas en su capacidad institucional que deben ser removidas para facilitar la adopción plena del modelo ISO 9004. Dentro de estas brechas se destacan las siguientes:

- Debilidades en la planeación operativa y en la articulación estrategia y operación.
- Desequilibrio en la distribución de los recursos institucionales entre las dependencias.
- Desconocimiento de las expectativas de las partes interesadas.
- Falta de medición de la satisfacción de contribuyentes y usuarios.

En el mediano plazo se pretende realizar las acciones necesarias para disminuir las brechas identificadas.

CAPÍTULO VI

Programación Estratégica

Objetivos e Indicadores de Desempeño

Los objetivos de desempeño corresponden a las estrategias; es decir, cómo se pretende alcanzar el objetivo estratégico. Desde el punto de vista del análisis de problemas, las estrategias están relacionadas a las causas explicativas del problema central. En otros términos, los objetivos de desempeño se pueden ver como un resultado Intermedio necesario para lograr el objetivo estratégico. Al ser más específicos, los objetivos de desempeño facilitan la identificación de proyectos y acciones estratégicas y propician la gestión de recursos humanos, financieros, materiales y de información necesarios para operativizar la estrategia.

Es por ello que, los objetivos de desempeño se convierten en el umbral táctico para alcanzar las metas institucionales. Para cada objetivo de desempeño han sido identificados los indicadores necesarios para medir los resultados esperados y las metas asociadas para el período 2015-2019, tomando como línea de base el valor del indicador a corte 2014.

El PEI 2015-2019 contiene 13 objetivos de desempeño y 28 indicadores de desempeño. En las tablas N°4, 5, 6 y 7, se muestra la relación entre los objetivos estratégicos con los objetivos de desempeño así como con sus respectivos indicadores, responsables y las metas esperadas para el quinquenio.

Tabla N°4

OBJETIVO ESTRATÉGICO 1

Avanzar de forma gradual para corregir el desequilibrio de las Finanzas Públicas y lograr una tendencia hacia la sostenibilidad fiscal

N° OD	OBJETIVO DE DESEMPEÑO	PROCESO(S) ASOCIADOS(S)	N° ID	INDICADOR DE DESEMPEÑO	RESPONSABLE DEL INDICADOR	LÍNEA DE BASE 2014	2015	2016	2017	2018	2019
OD1.1	Implementar el MFMP como instrumento rector de las Finanzas Públicas en el Mediano y Largo Plazo	-Formulación y actualización del MFMP -Consolidación del Programa Financiero -Seguimiento y Evaluación de las Finanzas Públicas	ID1.1-1	MFMP ajustado y aprobado anualmente	DPEF	MFMP 2014-2024	MFMP 2015-2024 en septiembre	MFMP 2016-2025 en septiembre	MFMP 2017-2026 en septiembre	MFMP 2018-2027 en septiembre	MFMP 2019-2028 en septiembre
			ID1.1-2	Proyecciones de MFMP adjuntas al Proyecto de Presupuesto presentado a Asamblea Legislativa	DPEF	0	1	1	1	1	1
OD1.2	Promover mecanismos de financiamiento para cubrir el déficit	-Consolidación del Programa Financiero -Seguimiento y Evaluación de las Finanzas Públicas	ID1.2-1	Número de Medidas de Financiamiento implementadas	DPEF	0		2		2	

Tabla N°5
OBJETIVO ESTRATÉGICO 2
 Mejorar la asignación de recursos y la calidad del gasto público
 protegiendo la inversión y el gasto social

N° OD	OBJETIVO DE DESEMPEÑO	PROCESO(S) ASOCIADOS(S)	N° ID	INDICADOR DE DESEMPEÑO	RESPONSABLE DEL INDICADOR	LÍNEA DE BASE 2014	2015	2016	2017	2018	2019
OD2.1	Implementar la gestión por resultados como instrumentos para la asignación estratégica de recursos públicos	Programación	ID2.1-1	N° de Instituciones con CUT implantada	DGT	25	0	55	0	0	0
			ID2.1-2	% de instituciones del sector público no financiero que cuentan con programas presupuestarios	DGP	0	0	100%	0	0	0
			ID2.1-3	% de programas presupuestarios con enfoque de resultados	DGP	0	0	18%	35%	40%	50%
OD2.2	Ampliar y mejorar la calidad de la asistencia técnica integral proporcionada a las instituciones del sector público	-Ejecución -Cierre y elaboración de informes	OD2.2-1	% de avance del programa de asistencia técnica integral	DGP DGICP DGCG	0	0	20%	30%	50%	100%
OD2.3	Fortalecer los mecanismos* de seguimiento y evaluación del gasto público	Seguimiento y evaluación	ID2.3-1	% de seguimiento físico y financiero al Presupuesto por Programas con Enfoque de Resultados	DGP	0	0	0	18%	35%	40%
			ID2.3-2	% de avance en el diseño de los mecanismos de evaluación del gasto público	DGP	0	0	0	0	10%	20%

* Mecanismos:

1. Sistema de seguimiento y monitoreo de proyectos y productos (físico, financiero, administrativo y geográfico).
2. Sistema de evaluación del gasto por programas presupuestarios.

Tabla N°6 OBJETIVO ESTRATÉGICO 3

Implementar una política tributaria progresiva que genere los ingresos suficientes de una manera sostenida para financiar el gasto y la inversión pública del Estado, con eficiencia, eficacia y equidad en la administración del sistema tributario y aduanero.

N° OD	OBJETIVO DE DESEMPEÑO	PROCESO(S) ASOCIADO(S)	N° ID	INDICADOR DE DESEMPEÑO	RESPONSABLE DEL INDICADOR	LÍNEA DE BASE 2014	2015	2016	2017	2018	2019
OD3.1	Generar acciones para mejorar el cumplimiento voluntario de las obligaciones tributarias.	-Recaudación de ingresos -Registro de usuarios - Servicio al usuario - Estudios, análisis y evaluación fiscal -Control fiscal	ID3.1-1	% de declaraciones presentadas con pago	DGII	91%	92%	93%	94%	95%	96%
			ID3.1-2	Acciones nuevas efectivas para incrementar el cumplimiento voluntario	DGA	1	1	2	1	1	1
					DGII	0	1	1	1	1	1
ID3.1-3	% de declaraciones presentadas en el plazo legal	DGII	32%	33%	34%	35%	36%	37%			
OD3.2	Incrementar la capacidad operativa para la aplicación de las facultades de fiscalización, investigación, control e inspección de la administración tributaria	-Recaudación de ingresos - Registro de usuarios - Estudios, análisis y evaluación fiscal -Control fiscal	ID3.2-1	Incremento de la cobertura de fiscalización en sus diferentes ámbitos	DGA	490	515	539	564	588	613
					DGII	88,053	99,453	110,854	122,254	133,655	145,055
			ID3.2-2	% de asertividad de fiscalización	DGA*	69%	69%	70%	71%	72%	73%
					DGII	72%	74%	75%	77%	79%	81%
ID3.2-3	Monto promedio de detección de procesos selectivos de fiscalización	DGA	\$35,238.00	\$38,761.80	\$42,637.98	\$46,901.78	\$51,591.96	\$56,751.15			
		DGII	\$124,691.00	\$135,080.00	\$145,468.00	\$155,857.00	\$166,245.00	\$176,634.00			
OD3.3	Proponer normativa para mejorar la administración tributaria y combatir la evasión, elusión y contrabando	-Recaudación de ingresos -Registro de usuarios - Servicio al usuario - Estudios, análisis y evaluación fiscal -Control fiscal -Formulación y divulgación de políticas	ID3.3-1	N° de reformas formuladas	DGA	0	3	3	3	3	3
					DGII	0	3				

* El % de asertividad de fiscalización y monto promedio de detección de procesos selectivos de fiscalización, se considera únicamente a casos correctivos.

Tabla N°7
OBJETIVO ESTRATÉGICO 4
Fortalecer, modernizar e innovar los procesos y servicios orientados a la satisfacción de los usuarios y contribuyentes

N° OD	OBJETIVO DE DESEMPEÑO	PROCESO(S) ASOCIADOS(S)	N° ID	INDICADOR DE DESEMPEÑO	RESPONSABLE DEL INDICADOR	LÍNEA DE BASE 2014	2015	2016	2017	2018	2019
OD4.1	Promover la planificación institucional como instrumento de gestión	Direccionamiento estratégico	ID4.1-1	N° de dependencias capacitadas en instrumentos de planificación*	DPEF	0	0	16	16	16	16
OD4.2	Reasignar y mejorar la administración de los recursos físicos, tecnológicos y financieros de acuerdo a la planificación institucional	-Gestión financiera -Gestión de TIC -Gestión de Mantenimiento y Servicios -Gestión de Adquisiciones de Obras y Servicios	ID4.2-1	Política de administración y distribución de los recursos físicos, tecnológicos y financieros diseñada y aprobada	DGEA	0	0	1	0	0	0
			ID4.2-2	Mejorar los tiempos en los procesos internos de adquisiciones y contrataciones para licitación	DGEA	8 meses	8	7	6	6	6
			ID4.2-3	Mejorar los tiempos en los procesos internos de adquisiciones y contrataciones para libre gestión	DGEA	3 meses	3	2	1	1	1
			ID4.2-4	Nivel de satisfacción de usuarios internos en la atención de los servicios y recursos	COM	69%	0	70%	71%	72%	73%

*Instrumentos de planificación: PEI y POA

OBJETIVO ESTRATÉGICO 4

Fortalecer, modernizar e innovar los procesos y servicios orientados a la satisfacción de los usuarios y contribuyentes

N° OD	OBJETIVO DE DESEMPEÑO	PROCESO(S) ASOCIADOS(S)	N° ID	INDICADOR DE DESEMPEÑO	RESPONSABLE DEL INDICADOR	LÍNEA DE BASE 2014	2015	2016	2017	2018	2019
OD4.3	Implementar una gestión por procesos transversal conforme a la ISO 9004, simplificando los servicios y automatizando los procesos	Gestión de la calidad	ID4.3-1	Cantidad de Procesos Implementados conforme a la ISO 9004	DGEA	0	0	19	8	0	0
			ID4.3-2	% de servicios simplificados	DGEA	0	0	5%	25%	75%	100%
			ID4.3-3	% de procesos automatizados	DGEA	0	0	5%	25%	75%	100%
OD4.4	Mejorar la gestión integral del talento humano del Ministerio de Hacienda, simplificando y automatizando los procesos	Gestión del Talento humano	ID4.4-1	Porcentaje de avance de automatización de procesos	DGEA	0	0	50%	80%	100%	0
OD4.5	Mejorar permanentemente el acceso y divulgación de la información del Ministerio de Hacienda	Comunicación e Información Institucional	ID4.5-1	Días promedio de respuesta de solicitud de información generada en menos de 5 años	UAIP	10	9	9	8	8	7
			ID4.5-2	Días promedio de respuesta de solicitud de información generada mayor a 5 años	UAIP	14	14	14	13	13	12
			ID4.5-3	N° de planes de comunicación	COM	0	4	4	4	4	4

Proyectos Estratégicos

Un proyecto es una intervención temporal mediante la cual la institución amplía su capacidad operativa y técnica para el logro de los objetivos estratégicos y de desempeño, definidos en el fundamento estratégico institucional.

El PEI contiene 38 proyectos asociados a los 4 objetivos estratégicos.

Algunos proyectos tienen impactos en más de un objetivo estratégico. Por ejemplo, el proyecto "Fortalecimiento y actualización de la infraestructura tecnológica del Ministerio de Hacienda" tiene efectos en OE2 y OE3.

Para facilitar la gestión de los proyectos, se ha diseñado la "Hoja Técnica de Proyecto", la cual contiene una primera parte con información general sobre el nombre del proyecto; la dirección/división responsable; los objetivos estratégicos y de desempeño a los cuales contribuye el proyecto, procesos asociados y el cooperante que apoya el desarrollo proyecto. Una segunda sección, relacionada con el perfil del proyecto en la que se presenta la información relacionada con la justificación, los objetivos, productos, beneficiarios y monto total del proyecto. En la tercera y cuarta parte se identifican el Cronograma general de actividades y los riesgos asociados al proyecto.

Es importante resaltar que el proyecto es la unidad básica que permite vincular directamente la estrategia global con la

planeación operativa; es decir, con el quehacer institucional. Por ello, los objetivos, metas y proyectos contenidos en la estrategia deben convertirse en un POA. De esta manera, la planificación de las operaciones, es en esencia la base para que la institución logre integrar la estrategia de mediano plazo a las operaciones del día a día.

En las siguientes tablas se muestran los proyectos asociados a los objetivos estratégicos y de desempeño y las Dependencias responsables de su gestión en el Ministerio de Hacienda.

Tabla N°8

OBJETIVO ESTRATÉGICO	OBJETIVO DE DESEMPEÑO	PROYECTOS ASOCIADOS	RESPONSABLE DE PROYECTO
<p>OE1. Avanzar de forma gradual para corregir el desequilibrio de las Finanzas Públicas y lograr una tendencia hacia la sostenibilidad fiscal</p>	<p>OD1.1 Implementar el MFMP como instrumento rector de las Finanzas Públicas en el Mediano y Largo Plazo</p>	<p>PO1. Implementación y fortalecimiento del MFMP</p>	<p>DPEF</p>

Tabla N°9

OBJETIVO ESTRATÉGICO	OBJETIVO DE DESEMPEÑO	PROYECTOS ASOCIADOS	RESPONSABLE DE PROYECTO
OE2. Mejorar la asignación de recursos y la calidad del gasto público protegiendo la inversión y el gasto social.	OD2.1 Implementar la gestión por resultados como instrumentos para la asignación estratégica de recursos públicos	P02.Fortalecimiento de la Gestión de Inversión Pública	DGICP
		P03. Implementación del Marco de Gastos de Mediano Plazo	DGP
		P04. Presupuesto por Programas con enfoque de Resultados	DGP
		P05. Nuevo Sistema de Gestión Administrativo Financiero Integrado (SAFI II-GRP)	DINAFI, DGP, DGICP, DGT, UNAC, DGCG
		P06. Sistema de Administración Financiera Municipal SAFIM Fase I y Fase II	DGCG
		P07. Observatorio de Compras Públicas de El Salvador	UNAC
	OD2.2 Ampliar y mejorar la calidad de la asistencia técnica integral proporcionada a las instituciones del sector público	P08. Adopción de Normas Internacionales de Contabilidad del Sector Público en la Contabilidad Gubernamental	DGCG
		P04. Presupuesto por Programas con enfoque de Resultados	DGP
		P09. Fortalecimiento y actualización de la infraestructura tecnológica y mobiliaria del Ministerio de Hacienda	DINAFI
		P05.Nuevo Sistema de Gestión Administrativo Financiero Integrado (SAFI II-GRP)	DINAFI, DGP, DGICP, DGT, UNAC, DGCG
		P06. Sistema de Administración Financiera Municipal SAFIM Fase I y Fase II	DGCG
		P10.Sistema Integral de Gestión de Capacitación Virtual	DINAFI
	OD2.3 Fortalecer los mecanismos de seguimiento y evaluación del gasto público	P02.Fortalecimiento de la Gestión de Inversión Pública	DGICP
		P11.Fortalecimiento de las capacidades de la Deuda Pública SIGADE 6.0	DGICP
		P04. Presupuesto por Programas con enfoque de Resultados	DGP
		P05.Nuevo Sistema de Gestión Administrativo Financiero Integrado (SAFI II-GRP)	DINAFI, DGP, DGICP, DGT, UNAC, DGCG
		P06. Sistema de Administración Financiera Municipal SAFIM Fase I y Fase II	DGCG
		P12. Implementación de la Cuenta Única del Tesoro Público, Fase II Instituciones Descentralizadas	DGT
P13. Desarrollo e implementación del Seguimiento y Evaluación Presupuestaria		DGP	

Tabla N°10

OBJETIVO ESTRATÉGICO	OBJETIVO DE DESEMPEÑO	PROYECTOS ASOCIADOS	RESPONSABLE DE PROYECTO
OE3. Implementar una política tributaria progresiva que genere los ingresos suficientes de una manera sostenida para financiar el gasto y la inversión pública del Estado, con eficiencia, eficacia y equidad en la administración del sistema tributario y aduanero.	OD3.1 Generar acciones para mejorar el cumplimiento voluntario de las obligaciones tributarias.	P14. Desarrollo e implementación del Sistema Informático SIDUNEA WORLD	DGA
		P09. Fortalecimiento y actualización de la infraestructura tecnológica y mobiliaria del Ministerio de Hacienda	DINAFI
		P15. Adquisición e instalación de básculas camioneras fijas	DGA
		P16. Fortalecimiento de la eficiencia operativa de los servicios	DGII
		P17. Integración del Registro Único de Contribuyentes y de la Cuenta Corriente	DGII
	OD3.2 Incrementar la capacidad operativa para la aplicación de las facultades de fiscalización, investigación, control e inspección de la administración tributaria	P18. Fortalecimiento de la fiscalidad Internacional	DGII
		P19. Fortalecimiento del control y fiscalización	DGII
		P20. Fortalecimiento del Sistema de Selección y Gestión de Casos a Fiscalizar	DGII
	OD3.3 Proponer normativa para mejorar la administración tributaria y combatir la evasión, elusión y contrabando	P21. Actualización del Marco Jurídico Tributario	DGII

Tabla N°11

OBJETIVO ESTRATÉGICO	OBJETIVO DE DESEMPEÑO	PROYECTOS ASOCIADOS	RESPONSABLE DE PROYECTO
OE4. Fortalecer, modernizar e innovar los procesos y servicios orientados a la satisfacción de los usuarios y contribuyentes.	OD4.1 Promover la planificación institucional como instrumento de gestión	P22. Fortalecimiento del sistema de planificación institucional	DPEF
	OD4.2 Reasignar y mejorar la administración los recursos físicos, tecnológicos y financieros de acuerdo a la planificación institucional	P23. Diseño de Política Institucional de Administración y Distribución de los Recursos Físicos, Tecnológicos y Financieros	DGEA
		P24. Fortalecimiento de la Seguridad de la Información en las áreas de Impuestos Internos, Tesorería y Aduanas del Ministerio de Hacienda	DINAFI
		P09. Fortalecimiento y actualización de la infraestructura tecnológica y mobiliaria del Ministerio de Hacienda	DINAFI
		P25. Iluminación y adecuación a la infraestructura física y vial en la Aduana terrestre La Hachadura	DGA
		P26. Diseño de un Centro de Control Integrado de Aduanas en predio ex IRA Metalío, Departamento de Sonsonate	DGA
		P27. Desarrollo de un Sistema de Subastas On Line, en la Dirección General de Aduanas	DGA
		P28. Diseño del Laboratorio de Merceología de la Dirección General de Aduanas	DGA
		P29. Construcción y equipamiento de las nuevas instalaciones del paso fronterizo El Amatillo en el Departamento de la Unión	DGA
		P30. Renovación de la infraestructura aduanera	DGA
		P31. Fortalecimiento de la DGII	DGII
		P32. Desarrollo e implementación del Nuevo Sistema Electrónico de Compras Públicas COMPRASAL II (Fase I)	UNAC
	P33. Desarrollo e implementación del nuevo sistema electrónico de Compras Públicas COMPRASAL II (Fase II)	UNAC	
OD4.3 Implementar una gestión por procesos transversal conforme a la ISO 9004, simplificando y automatizando los servicios	P.34 Implementación de la Norma ISO 9004:2009 Gestión para el Éxito Sostenido de una Organización en el Ministerio de Hacienda	DGEA	
	P35. Automatización de Procesos y Simplificación de Servicios	DGEA	

OBJETIVO ESTRATÉGICO	OBJETIVO DE DESEMPEÑO	PROYECTOS ASOCIADOS	RESPONSABLE DE PROYECTO
OE4. Fortalecer, modernizar e innovar los procesos y servicios orientados a la satisfacción de los usuarios y contribuyentes.	OD4.4 Diseñar y aprobar una política integral para la gestión del talento humano	P36. Automatización de Procesos de Gestión del Talento Humano.	DGEA
	OD4.5 Mejorar permanentemente el acceso y divulgación de la información del Ministerio de Hacienda	P37. Fortalecimiento de la Transparencia Fiscal	DPEF DINAFI
		P38. Implementación de la socialización de resultados de solicitudes de información	UAIP

Número de Proyectos y Costo Total de Financiamiento del PEI 2015-2019.

En la tabla N°12 se muestra el número de proyectos a ejecutarse en el PEI 2015-2019 asociados a los cuatro objetivos estratégicos, así mismo se presenta el número de proyectos que poseen financiamiento y los que no. Es importante resaltar que la ejecución de los proyectos que no poseen financiamiento está sujeta a la obtención del mismo.

Tabla N°12

TOTAL DE PROYECTOS	PROYECTOS CON FINANCIAMIENTO	PROYECTOS SIN FINANCIAMIENTO	COSTO TOTAL PEI 2015-2019
38	7 (parcialmente)	16	\$68.2 millones
	15 (completo)		
	\$30.0 millones	\$38.2 millones	
	44%	56%	

CAPÍTULO VII

Presupuesto Plurianual Indicativo

Presupuesto Plurianual Indicativo

En la Tabla N°13 se muestra el presupuesto anualizado por objetivo estratégico para el período 2015-2019 necesario para la ejecución del PEI⁵.

Tabla N°13

ACCIONES ESTRATÉGICAS POR RESULTADO	PRESUPUESTO ANUALIZADO (En millones de dólares)					TOTAL
	2015	2016	2017	2018	2019	
OE1	\$ 0.05	\$ 0.05	\$ 0.05	\$ 0.05	\$ 0.05	\$ 0.23
OE2	\$ 6.46	\$ 6.46	\$ 6.46	\$ 6.46	\$ 6.46	\$ 32.28
OE3	\$ 0.90	\$ 0.90	\$ 0.90	\$ 0.90	\$ 0.90	\$ 4.51
OE4	\$ 6.24	\$ 6.24	\$ 6.24	\$ 6.24	\$ 6.24	\$ 31.22
TOTAL	\$ 13.65	\$ 13.65	\$ 13.65	\$ 13.65	\$ 13.65	\$ 68.23

⁵ Los montos presentados son estimaciones realizadas por las Dependencias para la ejecución de sus proyectos, los cuales están sujetos a modificaciones.

CAPÍTULO VIII

Procesos, estructura y capacidades
institucionales

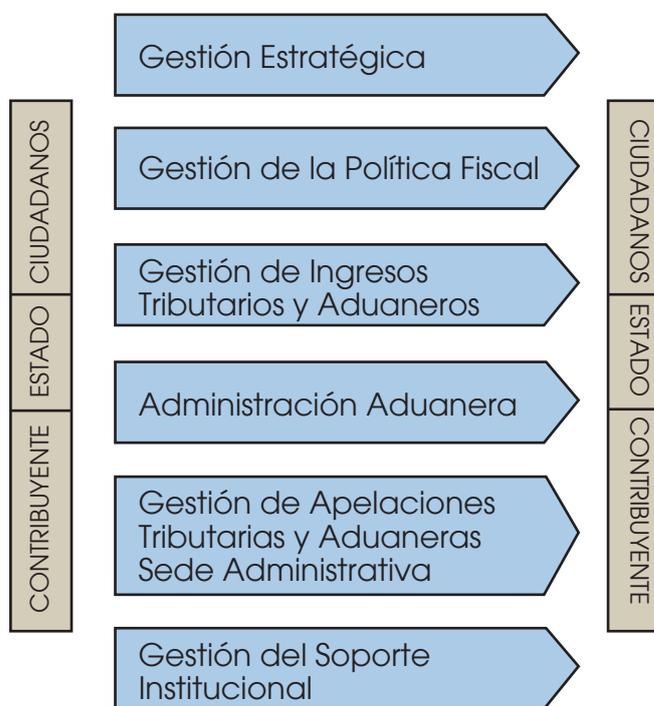
Procesos, estructura y capacidades institucionales

El fortalecimiento de las capacidades institucionales del Ministerio de Hacienda se realiza mediante el proceso de diseño e implementación del modelo de Gestión descrito en la norma ISO 9004, que comienza con la formulación del Pensamiento Estratégico (Visión, Misión, Valores, Objetivos Estratégicos), seguido de la identificación de los recursos necesarios para la implementación efectiva de la Estrategia, tal como: recursos financieros, competencias del recurso humano, equipo y tecnología, información y conocimiento, proveedores y aliados, entre otros. Posterior a ello, se define e implementa la Gestión por Procesos como el medio o puente para vincular a la Estrategia con la Operación en el Ministerio. La medición, el análisis y el aprendizaje organizacional, tendrán como resultado la identificación de acciones y/o proyectos para el éxito sostenido de la organización.

En la ISO 9004, la Gestión por Procesos tiene un enfoque transversal mediante el cual se busca superar el esquema funcional que genera estancamiento o islas, promoviendo el trabajo individual y no en equipo, la duplicidad de funciones y de esfuerzos y la ineficiencia administrativa. Con el enfoque transversal lo importante es el producto y la cadena de valor que lo produce, y la forma en que cada dependencia debe contribuir a la obtención de dicho producto, promoviendo el trabajo colaborativo y eficiente.

En el desarrollo de la Norma ISO 9004, el Ministerio de Hacienda logró definir su nuevo

mapa de procesos con enfoque transversal el cual incluye 6 macroprocesos, 27 procesos y 100 subprocesos, los cuales se muestran a continuación:



Números de Procesos y Subprocesos según Macroprocesos.

MACRO PROCESOS	CANTIDAD DE PROCESOS IDENTIFICADOS	CANTIDAD DE SUBPROCESOS IDENTIFICADOS
1. Gestión Estratégica	3	10
2. Gestión de la Política Fiscal	4	12
3. Administración Financiera	4	15
4. Gestión de Ingresos Tributarios y Aduaneros	5	15
5. Gestión de Apelaciones Tributarias y Aduaneras en Sede Administrativa	3	11
6. Gestión de Soporte Institucional	8	37
TOTAL	27	100

Posterior a la identificación del mapa de procesos se procedió a la fase de documentación y optimización de procesos en la cual se diagramaron los procedimientos por cada subproceso y se incorporaron en éstos las mejores prácticas. Como resultado de esta fase, el Ministerio de Hacienda pasó de 705 procedimientos existentes a 115 procedimientos que serán en adelante los

que ordenan el quehacer institucional de manera transversal y contribuirán a mejorar la efectividad institucional en la satisfacción de las expectativas de las partes interesadas.

DEPENDENCIAS	PROCEDIMIENTOS
DPEF	7
DGP	40
DGICP	23
DGA	109
DGII	122
DINAFI	32
UAI	10
DGT	139
DGCG	42
UNAC	14
TAIIA	24
DGEA	101
UATL	8
UAIP	4
UC	9
DF	21
TOTAL	705

MACRO PROCESOS	CANTIDAD DE SUBPROCESOS DEFINIDOS	CANTIDAD DE PROCEDIMIENTOS DOCUMENTADOS
1. Gestión Estratégica	12	13
2. Gestión de la Política Fiscal	10	4
3. Administración Financiera	15	14
4. Gestión de Ingresos Tributarios y Aduaneros	15	16
5. Gestión de Apelaciones Tributarias y Aduaneras en Sede Administrativa	11	4
6. Gestión de Soporte Institucional	37	64
TOTAL	100	115

Enfoque Vertical (por función) -----> Enfoque Transversal (por procesos)

Seis (6) Sistemas de Gestión de Calidad -----> Sistema Gestión de Calidad Unificado

Durante los próximos cinco años, el Ministerio de Hacienda deberá enfocarse en los siguientes aspectos para consolidar la implementación de la Norma ISO 9004 como modelo de gestión organizacional:

- a. Identificación formal de sus Partes Interesadas: lo que conlleva a definir cuáles son, cuáles son sus necesidades y expectativas y que mecanismos utilizamos para determinarlas. Por otra parte para alcanzar el Éxito sostenido el Ministerio debe de satisfacer de forma equilibrada y a largo plazo sus necesidades y expectativas.
- b. Formular e implementar una estrategia de gestión de cambio: que prepare al recurso humano de la organización para asimilar los nuevos conceptos y enfoques mediante técnicas para mejorar el trabajo en equipo, la resolución de conflictos, la comunicación, entre otros.
- c. Utilizar el nuevo Mapa de Procesos (macroprocesos, procesos, subprocesos) para la implementación de la Estrategia sobre la Operación: El nuevo PEI 2015 - 2019 determina los objetivos estratégicos y estrategias (objetivos de desempeño) asociados al Mapa de Procesos vigente (macroprocesos, procesos y subprocesos). El Mapa de Procesos también facilita la medición y el seguimiento del desempeño del proceso de implementación de la Estrategia a través del seguimiento de los indicadores (uso de fichas de indicadores de desempeño), la medición de los procesos y servicios (a través de los planes de control e inspección).
- d. Realizar un diagnóstico sobre las prácticas medioambientales y de seguridad y salud ocupacional: con el propósito de implementar buenas prácticas en dichos temas.
- e. Implementación de los procedimientos transversales y las Fichas de Procesos con sus respectivos indicadores: lo que conlleva posteriormente a una etapa de automatización de dichos procesos.
- f. Evaluar sistemáticamente los avances de la Norma ISO 9004: mediante la aplicación de la Norma UNE 66174 Guía para la evaluación del sistema de gestión para el éxito sostenido de una organización.
- g. Implementar el Proceso de mejora e Innovación en el Ministerio de Hacienda: para identificar proyectos innovadores en la Institución.

CAPÍTULO IX

Sistema de seguimiento y
evaluación

Sistema de seguimiento y evaluación

Fundamentos del modelo de seguimiento y monitoreo

Para hacer del PEI un instrumento dinámico, que proporcione información suficiente y relevante para retroalimentar a la Alta Dirección sobre el cumplimiento de los objetivos y metas estratégicas, se requiere implementar un sistema de seguimiento y monitoreo.

Este sistema tiene por objetivo facilitar la toma de decisiones correctivas a la Alta Dirección, para encauzar las acciones hacia el cumplimiento de las metas de resultado, en forma oportuna. La implementación de éste sistema brindará alertas tempranas a la alta dirección y a los líderes de procesos del Ministerio de Hacienda a fin de tomar acciones correctivas.

El sistema de seguimiento, brindará información para analizar las relaciones causa-efecto en los resultados, generando un proceso dinámico basado en las correlaciones entre indicadores. Siguiendo los pasos recomendados por organismos internacionales para la implementación de un sistema de seguimiento y monitoreo⁶, el proceso partió de la definición de los indicadores de resultado y desempeño con sus respectivas metas. Posteriormente, se estimó la línea de base de estos indicadores tomando como referencia el año 2014.

El paso siguiente fue definir la metodología para el seguimiento y monitoreo optándose por un sistema de alertas tempranas con el método de colorimetría (semáforos).

Sistema de alertas tempranas

El seguimiento y monitoreo del PEI se basa en un sistema de alertas tempranas soportado en la comparación de los resultados obtenidos en cada indicador de resultado y de desempeño, con las metas establecidas⁷.

Una alerta es un mensaje que advierte o informa sobre la desviación o incumplimiento de un estado deseado. Por su parte, una alerta temprana es un mensaje que informa anticipadamente sobre la desviación de uno o más eventos planeados para conseguir un resultado o meta, de tal forma que se disponga de tiempo para actuar.

De esta manera, un sistema de alertas tempranas es un proceso ordenado, metódico y consolidado de avisos sobre las desviaciones de los resultados esperados frente a los objetivos y metas. Por consiguiente, se convierte en un instrumento de ayuda a la Alta Dirección para la toma oportuna de decisiones.

Por lo anterior, el sistema de alertas tempranas no es una calificación de desempeño, ni mucho menos un mecanismo sancionatorio, sino un instrumento de apoyo a la gestión para el logro de mejores resultados.

⁶ 10 pasos para un Sistema de monitoreo y evaluación basados en Resultados. Banco Mundial. 2004

⁷ Esta parte se desarrolló tomando como referencia la metodología de seguimiento del PEI utilizada en el Ministerio de Hacienda y Crédito Público de Colombia.

Colorimetría

La colorimetría es la base para la determinación de las alertas tempranas. Funciona clasificando los resultados obtenidos en los indicadores con base en rangos de desviación respecto de la meta, ubicando dicho resultado en una de tres posibilidades: rojo, amarillo o verde.

Estos colores son usados en los semáforos y en otro tipo de señales, porque tienen una connotación psicológica especial. El rojo tiene una visibilidad muy alta, por lo que suele utilizarse en avisos importantes y llamadas de precaución. El amarillo es un reclamo de atención. El verde tiene una fuerte relación a nivel emocional con la seguridad y el logro. Teniendo en cuenta lo anterior, el significado de los colores para el sistema de alertas se muestra en la tabla siguiente:

Estados y significado de las Alertas

ESTADO	ALERTA
VERDE	Iguala o supera la meta esperada
AMARILLO	Situación de atención, pero gestionable
ROJO	Precaución, se aleja de la meta esperada

Por su parte, los rangos para clasificar el resultado de un indicador en uno de los tres estados representados en los colores explicados anteriormente, se presenta en la tabla siguiente:

Rangos para la Emisión de Alertas

SEMÁFORO	ALERTA
VERDE	Resultado del Indicador > al 95% de la meta
AMARILLO	80% < Resultado del Indicador ≤ 95% de la meta
ROJO	0% < Resultado del Indicador ≤ 80% de la meta

Retroalimentación a la Alta Dirección

El sistema de seguimiento y monitoreo del PEI debe servir fundamentalmente para retroalimentar a la Alta Dirección, generando un proceso de análisis y reflexión sistemático sobre los resultados obtenidos y las acciones correctivas que deben ser tomadas para alcanzar las metas esperadas.

La base para realizar esta retroalimentación será la presentación de informes periódicos ante el equipo de la Alta Dirección del Ministerio de Hacienda, los cuales cubrirán los avances logrados en los indicadores de resultado y desempeño así como de los proyectos estratégicos.

La coordinación en la elaboración de dichos informes será la Unidad de Planificación Estratégica Institucional. En este proceso, cada Dependencia del Ministerio de Hacienda proporcionará la información sobre los resultados correspondientes a cada uno de los indicadores de resultado y de desempeño de los que son responsables para aplicar oportunamente la metodología de la colorimetría. Con base en los resultados, cada Dependencia hará un análisis de las causas que explican la situación encontrada y las acciones que deberán ser tomadas para corregirla.

En dichos informes se identificarán las causas de los problemas de implementación, se recomiendan medidas correctivas y se asignan responsabilidades para alcanzar el desempeño definido.

La metodología utilizada para el seguimiento del PEI es parte fundamental del proceso de verificar y actuar dentro del ciclo PHVA (planificar-hacer-verificar-actuar).

CAPÍTULO X

Anexos

Anexos

ANEXO 1:
Descripción de Metodología de formulación PEI 2015-2019

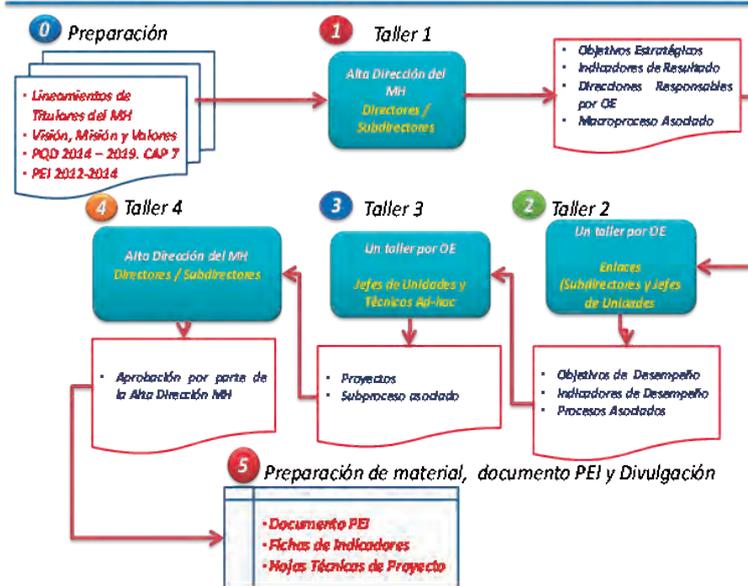
La metodología denominada “análisis de problemas”, la cual usa el árbol de problemas como instrumento de ayuda, fue utilizada en los talleres para definir los objetivos estratégicos y de desempeño, permitiendo un ejercicio altamente reflexivo y analítico, con resultados importantes en términos de la pertinencia y congruencia entre la estrategia planteada y los requerimientos institucionales y condiciones del entorno.

Así mismo, este proceso de análisis contribuyó a ampliar el conocimiento más profundo de la realidad institucional y se convirtió en un medio para el intercambio de ideas y de mayor interacción entre las dependencias. El proceso se transforma en un ejercicio educativo para el personal del Ministerio y estimula sus expectativas para el logro de las metas propuestas.

De esta manera, el resultado de la aplicación de la metodología en la formulación del PEI es el diseño de un plan altamente concertado y comprensible.

La elaboración del PEI 2015-2019, siguió la metodología que se muestra en el siguiente esquema:

Metodología de Formulación del PEI 2015 – 2019 para el MH



Etapa 1: Preparación

El proceso de formulación del PEI inició con la entrega, por parte de la Dirección de Política Económica y Fiscal (DPEF), a todas las direcciones del Ministerio, de la documentación básica que sirve de insumo para la preparación del PEI. Como parte de esta información fueron entregados los lineamientos de los Titulares; la misión, visión y valores vigentes; el PEI 2012-2014; el mapa de Macroprocesos y Procesos y el Capítulo VII del Plan Quinquenal de Desarrollo 2014-2019: “Lineamientos de Política Fiscal, Inversión y Movilización de Recursos”.

Etapa 2: Formulación

La formulación del PEI se realizó mediante cuatro talleres siguiendo los lineamientos definidos por la STPP:

Taller 1:

Participaron los Señores Viceministros, Directores y Subdirectores. Durante el taller se definieron grupos por Macroproceso del Ministerio y cada grupo tenía como objetivo:

- Revisar y/o proponer ajustes o modificaciones a la Visión, Misión, Objetivos y Valores de la Institución
- Identificar, de acuerdo con el Macroproceso correspondiente, uno o más objetivos del PQD que fuera competencia del Ministerio de Hacienda y hacer una propuesta de un Objetivo Estratégico (OE) del Ministerio que aportara a este Objetivo del PQD.

En desarrollo de este ejercicio se recurrió a la metodología de “**Árbol de Problemas - Árbol de Objetivos**” (Ver Anexo 2) y se utilizaron tarjetas donde cada participante identificaba el problema central asociado al Macroproceso. Luego, el grupo lograba un consenso sobre el problema central y una propuesta de OE.

- A cada OE se le definió uno o más Indicadores de Resultado (IR), para medir los resultados finales esperados y monitorear los avances mediante alertas tempranas para la toma de acciones correctivas.

Como resultado de este taller se obtuvo: Una nueva Misión, Visión, Valores Institucionales ajustados, Objetivos Estratégicos y los Indicadores de Resultados asociados a cada OE.

Taller 2:

Se realizó un Taller 2 por cada uno de los OE. En cada taller participaron los Subdirectores y Jefes de Unidad del Ministerio.

Nuevamente se utilizó la metodología “**Árbol de Problemas - Árbol de Objetivos**” y cada participante registró en una tarjeta la causa que consideraba más importante asociada al Problema Central identificado en el Taller 1. En plenaria, el grupo identificó cuáles eran las causas principales que impactaban directamente al Problema Central (entre 3 y 5 causas).

Por cada una de las causas se definió:

- Un Objetivo de Desempeño (OD).
- Uno o más Indicadores de Desempeño (ID). Un ID es el medio por el cual se miden los resultados intermedios y brinda alertas tempranas para la toma de acciones correctivas.
- Las metas a alcanzar por cada ID en cada año del periodo 2015-2019.
- Los procesos del Ministerio de Hacienda asociados.

Como resultado de este taller se obtuvo: los Objetivos e Indicadores de Desempeño así como las metas anuales por Indicador.

Taller 3:

Se realizó un Taller 3 por cada uno de los OE. En cada taller participaron los Jefes de Unidad del Ministerio y algunos funcionarios “**Técnicos Ad-Hoc**” seleccionados por los Directores.

En estos talleres se definieron los proyectos asociados a cada OD, mediante:

- La revisión de los proyectos estratégicos que continúan ejecutándose del PEI 2012-2014 y su vinculación a los OE y OD del PEI 2015-2019.
- La identificación de nuevos proyectos, indicando el nombre del Proyecto, el Objetivo y la Justificación del mismo.

Como resultado de este taller se obtuvo: la propuesta de nuevos proyectos asociados a los OD.

Taller 4:

Este taller fue realizado por la Unidad de Planificación Estratégica Institucional mediante reuniones bilaterales con los Viceministros, Directores y Subdirectores, para aprobar los productos de los Talleres 2 y 3.

Como resultado de este taller se obtuvo:

- Los Objetivos de Desempeño, Indicadores de Desempeño y Proyectos Estratégicos definitivos que formarán parte del PEI 2015-2019.
- Las Hojas Técnicas de los Proyectos donde se identifica el costo estimado.
- La Fichas de los Indicadores de Resultado y los Indicadores de Desempeño.

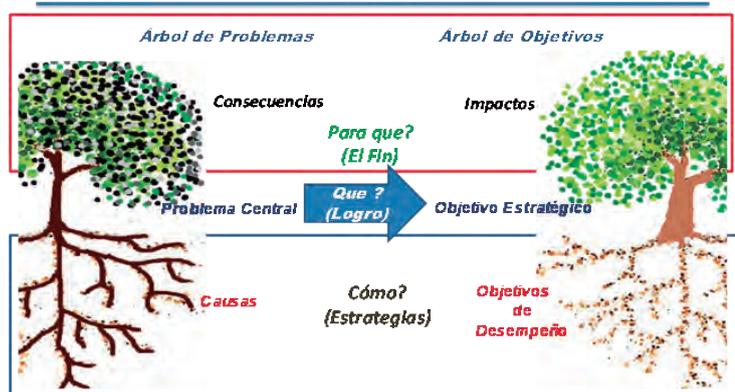
Etapa 3: Elaboración del Documento y Divulgación

El proceso de formulación termina con la elaboración del documento en el cual se incluye todos los insumos obtenidos en las distintas etapas, en el cual se destaca el pensamiento y programación estratégica, el estimado de financiamiento así como el sistema de seguimiento y evaluación.

El documento será divulgado al interior del Ministerio de Hacienda, Instituciones Gubernamentales y Organismos de Cooperación Internacional. Asimismo, será publicado en la página WEB así como en la Intranet de este Ministerio.

ANEXO 2:
Metodología de Árbol de Problemas - Árbol de Objetivos

Interrelación entre el Árbol de Problemas y el Árbol de Objetivos



Esta metodología consiste en identificar el problema central y sus causas y consecuencias. El resultado alcanzado se expresa mediante el trazo o dibujo del árbol del problema. Debe llegarse a un consenso sobre el problema central que constituirá la base del tronco. Luego se determinan las principales consecuencias de este problema que los inscriben en las ramas principales del árbol, reservándose las ramificaciones para los efectos secundarios (consecuencias de las consecuencias). En las raíces se expresan las causas y orígenes del problema central, ordenándose también en causas principales y secundarias. El resultado es fijar una jerarquización de las causas y consecuencias de la situación de desigualdad planteada.

Paralelamente se traza un árbol semejante al anterior, en el cual se trata de resolver los problemas, causas y consecuencias identificadas en el árbol de problemas. Así, se pasa de una visión negativa de los problemas a los que se enfrenta, a una visión positiva de los objetivos que debe alcanzar. Esto facilitará la reflexión sobre las acciones prioritarias a emprender, insistiendo en la necesidad de un enfoque realista.

El tronco que representa el problema central identifica el ¿QUÉ?; es decir, qué se quiere resolver o qué se quiere lograr, para lo cual se debe identificar un Objetivo Estratégico que permita corregir el Problema Central. Las Raíces representan las causas principales que permiten establecer el ¿CÓMO?, o sea, las estrategias para lograr resolver el Problema Central, representadas en Objetivos de Desempeño.

Las Ramas que representan las consecuencias nos permiten definir el ¿PARA QUÉ? como fin último. Si se logra resolver el problema, se precisarían cuales serían los impactos de las estrategias definidas.

ANEXO 3:
Fichas de Indicadores de Resultado

FICHA DE INDICADOR		Código: IR1.1
		Versión: 01
Nombre Indicador: Indicador de Balance Primario, sin pensiones		Tipo: Resultado (x) Desempeño ()
Objetivo Relacionado: OE1. Avanzar de forma gradual para corregir el desequilibrio de las Finanzas Públicas y lograr una tendencia hacia la sostenibilidad fiscal.		
Propósito del Indicador: Mejorar la posición del Balance Primario gradualmente o traducirlo a positivo en el mediano plazo		
Fórmula: $\text{Balance Primario s/pensiones} = \frac{\text{Ingresos} - \text{Gastos Totales} + \text{Intereses}}{\text{PIB nominal}}$		Unidad: Porcentajes del PIB
Descripción Variables: Ingresos Totales se incluyen todas las fuentes de Ingresos del SPNF. Gastos Totales del SPNF excluyendo intereses de la deuda y pensiones		
Periodicidad: Anual	Corte: Al cierre de cada año	
Tendencia: Aumentar de forma positiva para lograr la sostenibilidad fiscal en el mediano plazo.		
Fuente Datos: El Presupuesto General del Estado, Instituciones Descentralizadas, Presupuestos de Empresas Públicas No Financieras y Presupuesto Especiales		
Observaciones: El indicador no incluye pensiones Los indicadores están en línea con las proyecciones que se incluyen en el Plan Quinquenal de Desarrollo y a las proyecciones Macroeconómicas actualizadas proporcionadas por el BCR en el mes de Abril de 2015, cualquier cambio podría modificar las meta relacionada con el mismo.		
Responsabilidades		
Responsable Fijar Meta: DPEF	Responsable Alcanzar Meta: DGP, DGICP, DGII, DGA, DGT	
Área responsable de estimar el Indicador: Unidad de Programación y Seguimiento Fiscal		

Elaboró: Coralia Jovel
Aprobó: Nelson Fuentes
Fecha: 18/05/2015



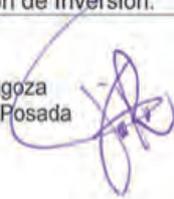
FICHA DE INDICADOR				Código: IR1.2
				Versión: 01
Nombre Indicador: Indicador de Balance Fiscal			Tipo: Resultado (x) Desempeño ()	
Objetivo Relacionado: OE1. Avanzar de forma gradual para corregir el desequilibrio de las Finanzas Públicas y lograr una tendencia hacia la sostenibilidad fiscal.				
Propósito del Indicador: Disminuir gradualmente el déficit fiscal en el mediano plazo				
Fórmula: $\text{Balance Fiscal s/pensiones} = \frac{\text{Ingresos Totales} - \text{Gastos Totales}}{\text{PIB nominal}}$			Unidad: Porcentajes del PIB	
Descripción Variables: Ingresos Totales se incluyen todas las fuentes de Ingresos del SPNF. Gastos Totales del SPNF excluyendo pago de pensiones				
Periodicidad: Anual			Corte: Al cierre de cada año	
Tendencia: Alcanzar gradualmente la sostenibilidad fiscal en el mediano plazo.				
Fuente Datos: El Presupuesto General del Estado, Instituciones Descentralizadas, Presupuestos de Empresas Públicas No Financieras y Presupuesto Especiales				
Observaciones: El indicador no incluye pensiones Los indicadores están en línea con las proyecciones que se incluyen en el Plan Quinquenal de Desarrollo y a las proyecciones Macroeconómicas actualizadas proporcionadas por el BCR en el mes de Abril de 2015, cualquier cambio podría modificar las meta relacionada con el mismo.				
Responsabilidades				
Responsable Fijar Meta: DPEF			Responsable Alcanzar Meta: DGP, DGICP, DGII, DGA, DGT	
Área responsable de estimar el Indicador: Unidad de Programación y Seguimiento Fiscal				

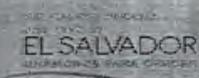
Elaboró: Coralia Jovel
Aprobó: Nelson Fuentes
Fecha: 18/05/2015



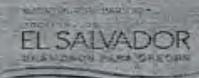

FICHA DE INDICADOR			Código: IR2.1 Versión: 01
Nombre Indicador: Ejecución de la Inversión Pública / PIB		Tipo: Resultado (X) Desempeño ()	
Objetivo Relacionado (Estratégico, Desempeño): OE2. Mejorar la asignación de recursos y la calidad del gasto público protegiendo la inversión y el gasto social. OD2.1 Implementar la gestión por resultados como instrumentos para la asignación estratégica de recursos públicos.			
Propósito del Indicador: Medir la relación existente entre el monto del Programa Anual de Inversión Pública (PAIP) ejecutado al cierre de un ejercicio, respecto al Producto Interno Bruto (PIB).			
Fórmula: $\frac{\text{Monto Ejecutado del PAIP Global}}{\text{Monto PIB}} = 100\%$		Unidad: • Porcentaje de Ejecución del PAIP (%) respecto al PIB	
Descripción Variables: $\frac{\text{Monto Ejecutado Programa Anual de Inversión Pública (PAIP) Global}}{\text{Monto Producto Interno Bruto}}$			
Periodicidad: Anual		Corte: Al 31 de diciembre de cada ejercicio	
Tendencia: Centrado Valor Objetivo			
Fuente Datos: Programa de Inversión Pública de Mediano Plazo (PRIPME), PIB anual.			
Desglose: No aplica			
Observaciones: Para la formulación del Programa de Inversión Pública de Mediano Plazo (PRIPME) y del PAIP se tomarán en cuenta los parámetros del Marco Fiscal de Mediano Plazo (MFMF) y del Marco de Gasto de Mediano Plazo (MGMP).			
Responsabilidades			
Responsable Fijar Meta: Titulares del Ministerio de Hacienda, y Dirección General de Inversión y Crédito Público (DGICP)		Responsable Alcanzar Meta: DGICP, DGP, DPEF.	
Área responsable de estimar el Indicador: DGICP, División de Gestión de Inversión.			

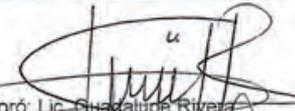
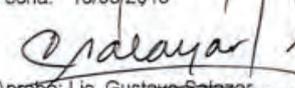
Elaboró: Ing. Sandra de Zaragoza
Aprobó: Lic. Jerson Rogelio Posada
Fecha: 19/05/2015




FICHA DE INDICADOR	 EL SALVADOR <small>REPUBLICA DE EL SALVADOR EN LA AMÉRICA CENTRAL</small>	Código: 1R2.2 Versión: 01
--------------------	---	------------------------------

Nombre Indicador: Ejecución del Gasto Social / Presupuesto		Tipo: Resultado (x) Desempeño ()
Objetivo Relacionado: OE2. Mejorar la asignación de recursos y la calidad del gasto público protegiendo la inversión y el gasto social.		
Propósito del Indicador: Fortalecer la ejecución del gasto social.		
Fórmula: $\frac{\text{Presupuesto Devengado}}{\text{Presupuesto Modificado}}$		Unidad: Porcentaje
Descripción Variables: <ul style="list-style-type: none"> • Únicamente aplica para el Presupuesto General del Estado (Gobierno Central). • La ejecución representa el momento del devengado. • Gasto Social, estará determinado así: <ul style="list-style-type: none"> a. Por las instituciones vinculadas total o parcialmente al Área de Gestión Desarrollo Social (3), más b. Los subsidios como FEFE y COTRANS, correspondientes al Área de Gestión Apoyo al Desarrollo Económico (4). • Línea de base será el año 2014. 		
Periodicidad: Anual	Corte: Al cierre de cada ejercicio fiscal.	
Tendencia: Mejorar la asignación del gasto social.		
Fuente Datos: <ol style="list-style-type: none"> 1. Ley de Presupuesto General del Estado Votada. 2. Sistema Informático SAFI, Ejecución el momento del devengado. 		
Observaciones: <ol style="list-style-type: none"> 1. Esta primer acercamiento de indicador, está desarrollado en base a la estructura actual del presupuesto denominada por Áreas de Gestión. Por tanto es necesario aclarar que cuando se ejecute el nuevo modelo de Presupuesto por Programa con Enfoque de Resultado (cierre de 2017), se tendrá que revisar el indicador para ajustar el mismo a la nueva estructura, con base al Manual para la Clasificación Funcional del Gasto Público. 2. Este indicador está relacionado directamente con la ejecución de la recaudación de ingresos. 		
Responsabilidades		
Responsable Fijar Meta: DGP	Responsable Alcanzar Meta: DGP	
Área responsable de estimar el Indicador: DGP		

FICHA DE INDICADOR	 EL SALVADOR <small>REPUBLICA DE EL SALVADOR EN LA AMÉRICA CENTRAL</small>	Código: 1R2.2 Versión: 01
--------------------	---	------------------------------

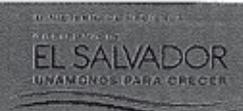

 Elaboró: Lic. Guadalupe Rivera
 Fecha: 18/05/2015

 Aprobó: Lic. Gustavo Safazar
 Fecha: 19/05/2015

FICHA DE INDICADOR	 <p>EL SALVADOR UNÁMONOS PARA CRECER</p>	Código: IR3.1
		Versión: 01

Nombre Indicador: Carga tributaria		Tipo: Resultado (x) Desempeño ()
Objetivo Relacionado: OE3. Implementar una política tributaria progresiva que genere los ingresos suficientes de una manera sostenida para financiar el gasto y la inversión pública del Estado, con eficiencia, eficacia y equidad en la administración del sistema tributario y aduanero.		
Propósito del Indicador: Medir el porcentaje de recaudación de impuestos con respecto al PIB, que genera el sistema tributario salvadoreño.		
Fórmula: Total de ingresos tributarios más contribuciones / PIB nominal por 100		Unidad: Porcentaje (%)
Descripción Variables:		
Ingresos tributarios más contribuciones: Consiste en la sumatoria de ingresos tributarios, incluyendo las contribuciones presupuestadas.		
PIB Nominal: El Producto Interno Bruto nominal o PIB nominal, consiste en el valor total de los bienes y servicios a precios corrientes, producidos por el país en un periodo determinado, por lo general un año.		
Periodicidad: Mensual y Anual	Corte: Acumulado	
Tendencia: Sesgado a la derecha		
Fuente Datos: Informe de recaudación mensual elaborado por la Unidad de Estudios Tributarios (preliminar o definitivo). Informe de recaudación de la Dirección General de Tesorería (preliminar o definitivo).		
Observaciones: Este indicador puede verse ajustado en el transcurso del año, por el valor revisado del PIB nominal.		
Responsabilidades		
Responsable Fijar Meta: Titulares del Ministerio de Hacienda	Responsable Alcanzar Meta: DGII, DGA, DGT, DPE	
Área responsable de estimar el Indicador: Unidad de Estudios Tributarios (DGII)		

Elaboró: Jorge Portales
Aprobó: Alfredo Díaz Barrera
Fecha: 26/05/2015



FICHA DE INDICADOR		Código: IR3.2
		Versión: 01

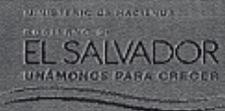
Nombre Indicador: Impuestos Directos / Impuestos Totales		Tipo: Resultado (x) Desempeño ()
Objetivo Relacionado: OE3. Implementar una política tributaria progresiva que genere los ingresos suficientes de una manera sostenida para financiar el gasto y la inversión pública del Estado, con eficiencia, eficacia y equidad en la administración del sistema tributario y aduanero.		
Propósito del Indicador: Medir el porcentaje de impuestos directos con respecto al total de ingresos tributarios más contribuciones.		
Fórmula: Total de impuestos directos / Total de ingresos tributarios más contribuciones por 100		Unidad: Porcentaje (%)
Descripción Variables:		
Total de impuestos directos: Consiste en la sumatoria de ingresos tributarios directos (Renta, TBR y Operaciones Financieras).		
Total de ingresos tributarios más contribuciones: Consiste en la sumatoria de ingresos tributarios, incluyendo las contribuciones presupuestadas.		
Periodicidad: Anual	Corte: Acumulado	
Tendencia: Sesgado a la derecha		
Fuente Datos: Informe de recaudación mensual elaborado por la Unidad de Estudios Tributarios (preliminar o definitivo). Informe de recaudación de la Dirección General de Tesorería (preliminar o definitivo).		
Observaciones: Ninguna		
Responsabilidades		
Responsable Fijar Meta: Titulares del Ministerio de Hacienda	Responsable Alcanzar Meta: DGII, DGA, DGT, DPE	
Área responsable de estimar el Indicador: Unidad de Estudios Tributarios (DGII)		

Elaboró: Jorge Portales

Aprobó: Alfredo Díaz Barrera

Fecha: 26/05/2015



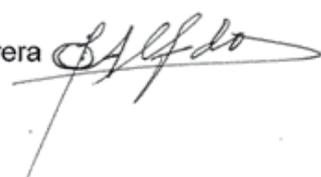
FICHA DE INDICADOR		Código: IR3.3
		Versión: 01

Nombre Indicador: Impuestos Indirectos / Impuestos Totales		Tipo: Resultado (x) Desempeño ()
Objetivo Relacionado: OE3. Implementar una política tributaria progresiva que genere los ingresos suficientes de una manera sostenida para financiar el gasto y la inversión pública del Estado, con eficiencia, eficacia y equidad en la administración del sistema tributario y aduanero.		
Propósito del Indicador: Medir el porcentaje de impuestos indirectos con respecto al total de ingresos tributarios más contribuciones.		
Fórmula: Total de impuestos indirectos / Total de ingresos tributarios más contribuciones por 100		Unidad: Porcentaje (%)
Descripción Variables:		
Total de impuestos indirectos: Consiste en la sumatoria de ingresos tributarios indirectos (IVA, DAI, Consumo de Productos, Contribuciones Especiales y Otros Impuestos y Gravámenes Diversos).		
Total de ingresos tributarios más contribuciones: Consiste en la sumatoria de ingresos tributarios, incluyendo las contribuciones presupuestadas.		
Periodicidad: Anual	Corte: Acumulado	
Tendencia: Sesgado a la izquierda		
Fuente Datos: Informe de recaudación mensual elaborado por la Unidad de Estudios Tributarios (preliminar o definitivo). Informe de recaudación de la Dirección General de Tesorería (preliminar o definitivo).		
Observaciones: Ninguna		
Responsabilidades		
Responsable Fijar Meta: Titulares del Ministerio de Hacienda	Responsable Alcanzar Meta: DGII, DGA, DGT, DPE	
Área responsable de estimar el Indicador: Unidad de Estudios Tributarios (DGII)		

Elaboró: Jorge Portales

Aprobó: Alfredo Díaz Barrera

Fecha: 26/05/2015



FICHA DE INDICADOR		Código: IR4.1 Versión: 01
---------------------------	--	--

Nombre Indicador: Grado de madurez promedio en la evaluación detallada (según Norma UNE 66174)	Tipo: Resultado (x) Desempeño ()
Objetivo Relacionado: OE4. Fortalecer, modernizar e innovar los procesos y servicios orientados a la satisfacción de los usuarios y contribuyentes.	
Propósito del Indicador: Mide el grado de madurez de la gestión en cada Dependencia.	
Fórmula: Sumatoria del promedio de nota obtenida de la Evaluación Detallada de la Norma UNE 66174 por cada Dependencia evaluada dividido entre el número de Dependencias evaluadas.	Unidad: Número resultante dentro de la escala de medida de acuerdo a la Norma UNE 66174
Descripción Variables: Sumatoria del promedio de nota obtenida de la Evaluación Detallada de la Norma UNE 66174 por cada Dependencia evaluada: Cada evaluador pondera la respuesta del evaluado en cada Unidad Organizativa con base al cuestionario de la Norma UNE 66174 y determina el valor que oscila entre 1 y 5.	
Número de Dependencias evaluadas: se refiere a las Dependencias seleccionadas para ser evaluadas.	
Periodicidad: Bienal	Corte: No Acumulable
Tendencia: Sesgado a la derecha	
Fuente Datos: Informe de resultados obtenidos por cada Dependencia en las evaluaciones detalladas según la Norma UNE 66174.	
Observaciones: Cada Dependencia recibirá en diciembre 2016 y diciembre 2018 un informe que contiene los resultados de Evaluación Detallada, Evaluación de Alta Dirección y la brecha existente entre ambas evaluaciones, así como el listado de Oportunidades de Mejora. Con base a dicho informe priorizará las acciones de mejora a ejecutar en cada año para mejorar dichos resultados y poder alcanzar o sobrepasar la meta institucional.	
Responsabilidades	
Responsable Fijar Meta: Director General de Administración	Responsable Alcanzar Meta: Todas las Dependencias del MH
Área responsable de estimar el Indicador: Unidad de Gestión de la Calidad de DGEA	

Elaboró: Enilson Cortez
 Aprobó: Ing. Guillermo Alfredo Posada
 Fecha: 19/05/2015



FICHA DE INDICADOR		Código: IR4.2	
		Versión: 01	
Nombre Indicador: Medición de satisfacción de contribuyentes.		Tipo: Resultado (x) Desempeño ()	
Objetivo Estratégico relacionado: OE4. Fortalecer, modernizar e innovar los procesos y servicios orientados a la satisfacción de los usuarios y contribuyentes			
Propósito del Indicador: Conocer la percepción de los contribuyentes respecto a los servicios brindados por el Ministerio de Hacienda.			
Fórmula: Promedio de los porcentajes calificados como "excelente" de los servicios evaluados.		Unidad de Medida: Porcentaje (%)	
Descripción Variables: Los atributos que se miden para evaluar los servicios brindados a los contribuyentes son: Cortesía, Oportunidad, Profesionalismo, Tiempo de respuesta, Utilidad de la información. Los servicios evaluados son definidos por las dependencias y se encuentran publicados en la siguiente dirección: http://www.mh.gob.sv/portal/page/portal/PMH/Servicios/Guia			
Periodicidad: Anualmente		Corte: Acumulado	
Tendencia: Sesgado a la derecha. Entre mayor sea el porcentaje de excelente obtenido en las evaluaciones, significa que los contribuyentes se sienten satisfechos con los servicios recibidos.			
Fuente Datos: Las encuestas realizadas dentro del Programa Anual de Medición de la Satisfacción del Cliente. Informes de medición de la satisfacción del cliente de los cuales se extraen los porcentajes de excelente calificados por los contribuyentes.			
Observaciones: Los contribuyentes son aquellos que reciben servicios por parte de las Direcciones Generales de Impuestos Internos, Tesorería y Dirección de Aduanas			
Responsabilidades			
Responsable Fijar Meta: Titulares del Ministerio de Hacienda		Responsable Alcanzar Meta: Dependencias que componen el Ministerio de Hacienda	
Área responsable de estimar el Indicador: Unidad de Comunicaciones/ Área de Atención al Cliente			

Elaboró: Norma Ramírez
Aprobó: Vanessa Batres
Fecha: 07/10/2015



FICHA DE INDICADOR		Código: IR4.3
		Versión: 01
Nombre Indicador: Medición de satisfacción de usuarios externos.		Tipo: Resultado (X) Desempeño ()
Objetivo Estratégico relacionado: OE4. Fortalecer, modernizar e innovar los procesos y servicios orientados a la satisfacción de los usuarios y contribuyentes		
Propósito del Indicador: Conocer la percepción de los usuarios externos respecto a los servicios brindados por el Ministerio de Hacienda.		
Fórmula: Porcentaje de los promedios de la evaluación calificada como "Excelente" de los servicios prestados.		Unidad de Medida: Porcentaje (%)
Descripción Variables: Los atributos que se miden para evaluar los servicios brindados a los contribuyentes son: Cortesía, Oportunidad, Profesionalismo, Tiempo de respuesta, Utilidad de la información. Los servicios evaluados son definidos por las dependencias y se encuentran publicados en la siguiente dirección: http://www.mh.gob.sv/portal/page/portal/PMH/Servicios/Guia		
Periodicidad: Anualmente	Corte: Acumulado	
Tendencia: Sesgado a la derecha. Entre mayor sea el porcentaje de excelente obtenido de las evaluaciones, significa que los usuarios externos se sienten satisfechos con los servicios recibidos.		
Fuente Datos: Las encuestas realizadas dentro del Programa Anual de Medición de la Satisfacción del Cliente. Informes de medición de la satisfacción del cliente de los cuales se extraen los porcentajes de excelente calificados por los usuarios externos.		
Observaciones: Se consideran usuarios externos las unidades financieras (UFIS), de recursos humanos, informática, presupuesto, contabilidad del Gobierno Central, Municipalidades e Instituciones Autónomas.		
Responsabilidades		
Responsable Fijar Meta: Titulares del Ministerio de Hacienda	Responsable Alcanzar Meta: Dependencias que componen el Ministerio de Hacienda	
Área responsable de estimar el Indicador: Unidad de Comunicaciones/ Área de Atención al Cliente		

Elaboró: Norma Ramírez
Aprobó: Vanessa Batres
Fecha: 07/10/2015




FICHA DE INDICADOR		EL SALVADOR	Código: IR4.4
			Versión: 01
Nombre Indicador: Medición de satisfacción de usuarios internos.		Tipo: Resultado (X) Desempeño ()	
Objetivo Estratégico relacionado: OE4. Fortalecer, modernizar e innovar los procesos y servicios orientados a la satisfacción de los usuarios y contribuyentes			
Propósito del Indicador: Conocer la percepción de las dependencias que componen el Ministerio respecto a los servicios internos.			
Fórmula: Porcentaje de los promedios de la evaluación calificada como "Excelente" de los servicios prestados.		Unidad de Medida: Porcentaje (%)	
Descripción Variables: Los atributos que se miden para evaluar los servicios brindados a los contribuyentes son: Cortesía, Oportunidad, Profesionalismo, Tiempo de respuesta, Utilidad de la información. Los servicios evaluados son definidos por las dependencias y se encuentran publicados en la siguiente dirección: http://apps.mh.gob.sv/serviciosinternos/faces/index.jspx			
Periodicidad: Anualmente		Corte: Acumulado	
Tendencia: Sesgado a la derecha. Entre mayor sea el porcentaje de excelente obtenido en las evaluaciones, significa que las dependencias se sienten satisfechas con los servicios recibidos.			
Fuente Datos: Los servicios evaluados se obtienen de la intranet del Ministerio, los cuales son definidos por las dependencias y son el insumo para la elaboración del Programa Anual de Medición de la Satisfacción del Cliente. Informes de medición de la satisfacción del cliente de los cuales se extraen los porcentajes de excelente calificados por las dependencias.			
Observaciones: Los usuarios internos son los empleados que laboran en las dependencias que componen el Ministerio de Hacienda			
Responsabilidades			
Responsable Fijar Meta: Titulares del Ministerio de Hacienda		Responsable Alcanzar Meta: Dependencias que componen el Ministerio de Hacienda	
Área responsable de estimar el Indicador: Unidad de Comunicaciones/ Área de Atención al Cliente			

Elaboró: Norma Ramírez
Aprobó: Vanessa Batres
Fecha: 07/10/2015




Plan

Estratégico Institucional
2015-2019

MINISTERIO DE HACIENDA

GOBIERNO DE

EL SALVADOR

UNÁMONOS PARA CRECER