

# Plan Estratégico Institucional 2015-2019

**Edición 2**

**Ministerio de Hacienda**

**Abril 2019**

**Aprobado por :**

Lic. Nelson Eduardo Fuentes  
Ministro de Hacienda

Firma:

Lic. Oscar Edmundo Anaya  
Viceministro de Hacienda

Firma:

Lic. Alejandro Rivera  
Viceministro de Ingresos

Firma:

San Salvador, Abril 2019

## Contenido

Acrónimos .....	4
Presentación.....	5
Introducción .....	7
1. Perspectivas Económicas y Fiscales .....	8
2. Fundamento Estratégico del Ministerio de Hacienda.....	11
3. Programación Estratégica.....	19
4. Sistema de seguimiento y monitoreo .....	31
5. Anexos .....	34

## Acrónimos

<b>DGA</b>	Dirección General de Aduanas
<b>DC</b>	Dirección de Comunicaciones
<b>DGEA</b>	Dirección General de Administración
<b>DGII</b>	Dirección General de Impuestos Internos
<b>DGCG</b>	Dirección General de Contabilidad Gubernamental
<b>DGICP</b>	Dirección General de Inversión y Crédito Público
<b>DGT</b>	Dirección General de Tesorería
<b>DGP</b>	Dirección General de Presupuesto
<b>DF</b>	Dirección Financiera
<b>DINAFI</b>	Dirección Nacional de Administración Financiera e Innovación
<b>DPEF</b>	Dirección de Política Económica y Fiscal
<b>MFMLP</b>	Marco Fiscal de Mediano y Largo Plazo
<b>HTP</b>	Hoja Técnica de Proyecto
<b>MH</b>	Ministerio de Hacienda de El Salvador
<b>MGMP</b>	Marco de Gasto de Mediano Plazo
<b>NICSP</b>	Normas Internacionales de Contabilidad del Sector Público
<b>PEI</b>	Plan Estratégico Institucional
<b>POA</b>	Plan Operativo Anual
<b>SAFI</b>	Sistema de Gestión Administrativa Financiera del Sector Público
<b>SEDE</b>	Secretaría de Estado
<b>SIRH</b>	Sistema Institucional de Recursos Humanos
<b>SGC</b>	Sistema de Gestión de Calidad
<b>SGSI</b>	Sistema de Gestión de Seguridad de la Información
<b>SSM</b>	Sistema de Seguimiento de Metas
<b>TAIIA</b>	Tribunal de Apelaciones de los Impuestos Internos y Aduanas
<b>UAIP</b>	Unidad de Acceso a la Información Pública
<b>UAI</b>	Unidad de Auditoría Interna
<b>UATL</b>	Unidad de Asesoría Técnica y Legal
<b>UGC</b>	Unidad de Gestión de la Calidad
<b>UNAC</b>	Unidad Normativa de Adquisiciones y Contrataciones de la Administración Pública
<b>UTAC</b>	Unidad de Transparencia y Anticorrupción

## Presentación

El presente Plan Estratégico Institucional (PEI) versión actualizada 2019 del Ministerio de Hacienda, es el resultado 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 los funcionarios que se involucraron en el proceso de revisión fue fundamental para la actualización del documento, el cual contiene: a) cambios realizados en mayo de 2017 producto de solicitudes de las diferentes Dependencias del Ramo de Hacienda con el objeto de fortalecer sus indicadores, redefinir proyectos, entre otros.<sup>1</sup> b) cambios en indicadores como parte de las acciones incluidas dentro de la implementación del Plan de Mejora para el fortalecimiento del Sistema de Planificación del Ministerio de Hacienda, que la Unidad de Planificación Estratégica Institucional lideró durante el año 2018. El Plan fue producto del Diagnóstico efectuado al Sistema de Planificación en diciembre de 2017, realizado en conjunto con el apoyo de la Asistencia Técnica a la Política Fiscal de la Unión Europea. Dicho Plan ha permitido cerrar algunas brechas identificadas en el actual sistema de planificación respecto de las mejores prácticas; mejorar la integración de la estrategia con la operación; trabajar en la capacidad institucional para ejecutar los proyectos estratégicos; optimizar desempeño de los procesos críticos para la ejecución de la estrategia y del liderazgo; y, fortalecer el seguimiento y monitoreo al cumplimiento de las metas del PEI. c) cambios realizados en abril de 2019 producto de solicitudes de las diferentes Dependencias del Ministerio con el objeto de incorporar nuevos proyectos, ajustar algunos indicadores, entre otros.

Nuestro PEI versión actualizada 2019 ofrece en la programación de metas un nuevo ciclo de planeación anual, integrando el Marco Fiscal de Mediano y Largo Plazo (MFMLP) con las metas plasmadas en el PEI, las cuales se actualizan anualmente tomando como referencia las Metas de Seguimiento Fiscal del MFMLP y estas posteriormente son desplegadas al interior del Ministerio de Hacienda hasta llegar al Plan Operativo Anual (POA). Lo que convierte al POA en el instrumento de integración entre la estrategia y la operación.

El Ministerio de Hacienda a partir de enero de 2018 adoptó un Sistema de Gestión Estratégico basado en un ciclo cerrado de 6 etapas<sup>2</sup>, que busca integrar y alinear la estrategia con los procesos operativos para asegurar el éxito en su ejecución. A continuación se listan las etapas: 1. Formular la estrategia, 2. Traducir la estrategia, 3. Alinear la organización, 4. Planear las operaciones, 5. Seguimiento y monitoreo, 6. Evaluación.

Otro cambio importante, fue la incorporación de indicadores del seguimiento fiscal que no estaban incluidos con anterioridad: ejecución gasto desarrollo social/ presupuesto total,

---

<sup>1</sup> En esta ocasión no se publicó una nueva versión del documento PEI 2015-2019, únicamente se comunicó a las Dependencias las modificaciones aprobadas por el Señor Viceministro de Hacienda, mediante memorándum DPEF/065/2017 de fecha 11 de mayo de 2017.

<sup>2</sup> Basado en The Execution Premium. R. Kaplan – D. Norton (2008). Harvard Business Press. Deusto.

saldo deuda / PIB, contribuyentes omisos, producción por control fiscal, recuperación de la mora, entre otros.

Asimismo, se incorporaron indicadores que están relacionados con el ambiente laboral, ya que está demostrado que existe una alta correlación entre ambiente de trabajo y productividad del talento humano. Entre mejor es el ambiente en la organización, más feliz y productiva es la gente en el sitio de trabajo: clima laboral, cultura organizacional de integridad, índice de percepción comunicacional.

Por último se incorporaron nuevos proyectos estratégicos que nos permitirán brindar mejores servicios a nuestros usuarios y contribuyentes, entre los cuales se pueden mencionar: Factura Electrónica, Proceso de Unión Aduanera Trinacional, entre otros.

Es importante destacar que los 4 objetivos estratégicos no se han modificado y continúan reflejando el quehacer misional de la institución: 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.

Igualmente, el PEI continúa siendo 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.

La Alta Dirección<sup>3</sup> 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 estimula 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 Unidad de Planificación Estratégica Institucional.

Finalmente, consideramos oportuno 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, PEI 2015-2019, y PEI versión actualizada 2019 especialmente a la Unión Europea por el acompañamiento permanente,

---

<sup>3</sup> Se entiende por Alta Dirección del Ministerio de Hacienda: los Titulares (Ministro y Viceministros), Directores y Subdirectores.

aporte técnico y conceptual brindado en todo este proceso, a través de la Asistencia Técnica a la Política Fiscal de El Salvador.

## Introducción

El Ministerio de Hacienda mantiene el desafío de consolidar la sostenibilidad fiscal como elemento base de la estabilidad macroeconómica del país, por lo cual la importancia del cumplimiento de la metas de la Ley de Responsabilidad Fiscal para la Sostenibilidad de las Finanzas Públicas (LRF) y el desarrollo social, con el establecimiento de: a) reglas fiscales que establezcan límites del balance primario y endeudamiento público, entre otras; b) Que el presupuesto sea congruente con las metas establecidas en la Ley; c) garantizar la asignación presupuestaria en las áreas sociales; y d) mayor transparencia y mejor rendición de cuentas. Dicha Ley fue aprobada mediante el Decreto Legislativo N°533 el 10 de noviembre de 2016, y reformada el 28 de noviembre de 2018, según Decreto Legislativo No. 188.

El crecimiento de la economía de los últimos cinco años (2014-2018) registró un promedio de 2.3%. Para 2018 se alcanzó un crecimiento del PIB real de 2.5%. El crecimiento económico de El Salvador ha estado por encima de su potencial (2.2%). Para el año 2018 según el Banco Central de Reserva, registró un crecimiento económico de 2.5%. El consumo final, uno de los principales componentes de la demanda agregada, aumentó 2.4%, superior en tres décimas a la tasa registrada el año previo; mientras que la inversión del año 2018, medido a través de la formación bruta de capital fijo, creció 6.8%.

La dinámica del entorno económico y social plantea nuevos retos, por lo que se hace necesario para el Ministerio de Hacienda actualizar y acondicionar el pensamiento estratégico a las nuevas circunstancias. El PEI versión actualizada, fortalece la integración de la estrategia con la operación, el desempeño de los procesos críticos para la ejecución de la estrategia, 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 Institucional del Ministerio de Hacienda coordinó el proceso de actualización del PEI teniendo como base el PQD 2014-2019 “El Salvador productivo, educado y seguro”, las diferentes solicitudes de modificaciones a indicadores, proyectos de las Dependencias del Ramo y el Plan de Mejora al Sistema de Planificación.

En el primer apartado de este documento se describe 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.

En el segundo apartado se presenta el pensamiento estratégico del Ministerio de Hacienda, detallando las 6 etapas del Sistema de Gestión Estratégico que se ha adoptado a partir de enero de 2018; el mapa estratégico; los objetivos estratégicos e indicadores de resultado asociados en lo pertinente con los objetivos del PQD 2014-2019; y, la nueva

batería de indicadores de resultado, en total 18, teniendo un incremento de 8 indicadores respecto a la edición 1.

El tercer apartado 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 que se mantuvo respecto a la versión 1 y los respectivos indicadores con un total de 17.

El último apartado presenta el modelo de seguimiento y monitoreo del PEI con los cambios incorporados respecto a la edición 1.

## 1. Perspectivas Económicas y Fiscales

### Perspectivas Económicas 2018-2020 según BCR

Las expectativas económicas para el año 2019 es de 2.4% y para los próximos siguientes años se estima un crecimiento similar, considerando las expectativas internacionales, así como la evolución de los factores locales.

Las perspectivas macroeconómicas tienen como uno de sus factores explicativos, la evolución esperada de la economía mundial y principalmente de Estados Unidos y de Centroamérica. Asimismo, potenciales presiones en los precios internacionales del petróleo y menores precios de materias primas o productos de exportación incidirán en los términos de intercambio del país, limitando el crecimiento de las exportaciones y aumentando las importaciones.

En el entorno local, existen factores como la reducción en las dinámicas de crecimiento de remesas familiares, exportaciones e inversión pública, que son compensados en parte por el continuo crecimiento del crédito al sector empresarial, que da origen a elevaciones en el consumo y la inversión privada. Los proyectos de inversión privada han estado enfocados principalmente en los sectores de energía, telecomunicaciones y construcción.

Este pronóstico se basa en la estabilización del crecimiento económico; para el período 2018- 2020 se estima un promedio de 2.5%, debido al incremento de la demanda interna y externa, principalmente por la recuperación moderada de las exportaciones, mayor crecimiento del crédito hacia los sectores productivos. Sin embargo, también la economía también estará afectada por el menor dinamismo mundial, y de EE.UU., menor dinamismo de las remesas familiares e inversión pública, entre otros. De igual manera, el nuevo Gobierno que inicia en junio de 2019 en el Plan Cuscatlán plantea nuevos retos y desafíos para alcanzar el desarrollo económico y social inclusivo en El Salvador. Entre los fundamentos del Plan Cuscatlán se derivan las principales áreas, metas y acciones a implementar para el logro de los objetivos planteados (generar empleo y crecimiento como requisito para el desarrollo económico y social), tales como: Empleo; contención del gasto y déficit fiscal; marco de regulación propicio para financiar las actividades

productivas; desarrollo de infraestructura logística, ampliación del sector formal de la economía y el desarrollo del sector agropecuario.

### Desempeño fiscal 2014-2018

- ❖ El déficit fiscal ha disminuido de manera significativa de 4.0% en 2014 a 2.7% del PIB en 2018, dentro del cual 1.4% corresponde al gasto en pensiones.
- ❖ La carga tributaria se ha mantenido una tendencia creciente durante el período 2014-2018 entre 17.7% y 18.6% del PIB. Este comportamiento ratifica en las mejoras en la eficiencia de las medidas implementadas, tanto en la prestación de servicios como en el combate a la evasión fiscal. Contribuyó también en el resultado, la recaudación adicional proveniente de la Amnistía Tributaria y Aduanera. Los ingresos recuperados por la Administración Tributaria durante el año 2018, amparados a los beneficios de la amnistía, ascendieron a \$92.7 millones; donde el Impuesto sobre la Renta, presentó el mayor monto con \$63.2 millones
- ❖ La deuda sin pensiones del SPNF en 2014 ascendió a \$11,552.6 millones (51.1% del PIB), para 2018 fue de \$13,162.7 millones (51.5% del PIB) con un leve aumento de 0.4 puntos del PIB. Para 2019 se estima en \$13,456.3 millones, equivalentes a 50.3% del PIB. Por su parte, la deuda incluyendo pensiones en 2014 representaba el 64.6% del PIB para 2018 aumento a 70.7% del PIB, y se estima para 2019 en 70.1% del PIB, saldo menor en 0.6 puntos porcentuales con respecto al nivel registrado al mismo período de 2018.

### Desempeño fiscal 2018

La recaudación tributaria alcanzó un monto de \$4,769.3 millones, mostrando un crecimiento anual de 6.3%, equivalente a \$281.1 millones a la cifra alcanzada en 2017 y en \$22.0 millones a la meta revisada. Dicho comportamiento se debe principalmente a incremento en la recaudación en el Impuesto al Valor Agregado (IVA) y el Impuesto sobre la Renta, que en conjunto alcanzaron un total de \$3,963.4 millones, equivalentes a 83.1% del total, contribuyó también en el resultado, la recaudación adicional proveniente de la Amnistía Tributaria y Aduanera.

Las operaciones financieras consolidadas del SPNF de 2018, registraron un déficit global sin pensiones de \$328.5 millones, equivalente a 1.3% del PIB. El resultado obtenido fue producto de un incremento en los ingresos por \$298.9 millones (5.2%) y en los gastos totales de \$555.7 millones (9.6%). Al incorporar el pago en concepto de pensiones (FOP), resultó un déficit global de \$694.5 millones; mayor en \$62.4 millones al registrado en el mismo período de 2017 y menor en \$39.8 millones a lo programado. En términos del PIB el déficit fue equivalente a -2.7%, y mayor en 0.2 puntos porcentuales al observado al mismo período de 2017.

El balance primario<sup>4</sup> (con pensiones) al cierre 2018, obtuvo un resultado de \$229.6 millones, siendo mayor en \$61.9 millones al resultado de 2017 y \$50.0 millones a la meta programada. En términos del PIB fue equivalente al 0.9% mayor en 0.2 puntos porcentuales al obtenido en el año anterior, en línea con las metas establecidas en la Ley de Responsabilidad Fiscal para los años 2020 y 2021.

La deuda del SPNF sin incluir pensiones al cierre 2018 ascendió a \$13,162.7 millones, equivalentes al 51.5% del PIB. Dicho saldo está compuesto por \$9,217.0 millones que corresponde a deuda externa, equivalente a 36% del PIB y \$3,945.7 millones correspondientes a deuda interna, representando el 15.4% del PIB. Al incluir las emisiones del FOP (CIP serie A) por \$4,821.5 millones el saldo de la deuda total ascendió a \$18,084.2 millones, con un aumento de \$793.4 millones (4.6%) respecto al saldo registrado en 2017. En términos del PIB, la deuda llegó al 70.7%, saldo mayor en 1.0 punto porcentual con respecto al nivel registrado al mismo período de 2017.

### Proyecciones fiscales del SPNF 2019-2024<sup>5</sup>

Las proyecciones del SPNF de mediano plazo fueron elaboradas con indicadores macroeconómicos preliminares, debido a que el Banco Central de Reserva (BCR), aún no nos ha proporcionado dichas estimaciones. Los supuestos utilizados en las proyecciones principalmente son: Crecimiento económico con promedio de 2.5% y una inflación promedio de 1.5% para el período.

Los indicadores fiscales principales que contienen las proyecciones fiscales del SPNF para el período destacan los siguientes aspectos:

1. Se estima una carga tributaria de 18.1% del PIB en el 2019 con una tendencia al alza llegando en 2024 a 18.8% del PIB.
2. Los gastos corrientes representan 21.5% del PIB para el año 2019, se estima una leve reducción a lo largo del período finalizando en 21.0% del PIB en el año 2024.
3. Los gastos consumo se estiman en 14.5% del PIB para el 2019, con una tendencia decreciente a lo largo del período llegando a 13.7% del PIB en 2024, equivalente a una reducción de 0.8 puntos porcentuales del PIB, producto de la aplicación de los parámetros establecidos en la LRF.
4. La inversión pública del SPNF para el período 2019 - 2024 se estimó con un promedio de 3.0% del PIB.

---

<sup>4</sup>Excluye el pago de intereses de la deuda pública

<sup>5</sup>Las proyecciones se realizaron en febrero, van a cambiar cuando se tenga el nuevo escenario de proyección de ingresos y las nuevas proyecciones macroeconómicas del BCR.

5. El balance primario (con pensiones) estimado para 2019, en términos del PIB es equivalente al 0.8%, con una tendencia creciente hasta alcanzar 2.6% del PIB para el año 2024, cumpliéndose con lo indicado en la LRF.
6. El déficit fiscal (incluyendo pensiones), se estima en 3.2% del PIB en 2019 con una tendencia decreciente hasta finalizar con 1.6% para el 2024; esta mejora de 1.6 puntos porcentuales del PIB, está asociada, en parte por la incorporación de la facturación electrónica contemplada para 2020-2021 y por otra parte contención en el crecimiento en el gasto corriente principalmente el gasto de consumo.
7. Por su parte, la deuda del SPNF (incluyendo FOP) se estima en 70.1% en 2019 proyectando una trayectoria levemente decreciente en el período hasta llegar a 66.6% del PIB en 2024, como producto de la reforma al Sistema de Pensiones aprobada en septiembre de 2017.

## 2. Fundamento 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.

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

## 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 4 objetivos estratégicos del PEI se asociaron, en primer lugar, a los 6 macroprocesos del mapa de procesos del Ministerio de Hacienda: (i) Gestión Estratégica, (ii) Gestión de la Política Fiscal, (iii) Gestión de la Administración Financiera, (iv) Gestión de Ingresos Tributarios y Aduaneros, (v) Gestión de Apelaciones Tributarias y Aduaneras en Sede Administrativa y (vi) Gestión de Soporte Institucional; y, en segundo lugar, a los 6 objetivos de Política Fiscal del Plan Quinquenal de Desarrollo 2014-2019, donde se establece el alineamiento y la contribución del Ministerio a los propósitos y retos del Gobierno del Presidente Salvador Sánchez Cerén. Esta relación se explica más detalladamente en la edición 1.

En la Tabla N° 1 se relacionan tanto los objetivos estratégicos del PEI como la vinculación a los macroprocesos y el PQD.

Los objetivos estratégicos se miden a partir de dieciocho indicadores de resultado detallados en la Tabla N° 2. Cuyas metas han sido actualizadas conforme a los datos reales de lo ejecutado en el período 2014-2018 y la proyección 2019 está en línea con las metas del MFMLP. El detalle de los indicadores de resultados está reflejado en el Anexo 1 (Fichas IR1.1 a IR4.8).

**Tabla N°1**  
**VINCULACIÓN DEL PLAN QUINQUENAL Y MACROPROCESOS CON OBJETIVOS ESTRATÉGICOS 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**  
**INDICADORES DE RESULTADOS ACTUALIZADOS**

Objetivo Estratégico	Indicadores de Resultado	Línea base 2014	Línea base 2015	Línea base 2016	Línea base 2017	Línea base 2018	Meta 2019
<b>OE1. Avanzar de forma gradual para corregir el desequilibrio de las Finanzas Públicas y lograr una tendencia hacia la sostenibilidad fiscal.</b>	IR1.1 Balance Primario	-1.3%	-0.9%	-0.2%	0.7%	0.9%	0.2
	IR1.2 Balance Fiscal	-4.0%	-3.7%	-3.1%	-2.5%	-2.7%	-3.7
	IR1.3 Deuda del SPNF/PIB <sup>6</sup>	64.6%	66.9%	68.3%	69.7%	70%	70.6%
<b>OE2. Mejorar la asignación de recursos y la calidad del gasto público protegiendo la inversión y el gasto social.</b>	IR2.1 Ejecución de la Inversión Pública / PIB	2.8%	2.9%	3.1%	2.5%	3.0%	2.9%
	IR2.2 Gasto Desarrollo Social, Gobierno Central/ Presupuesto Total <sup>7</sup>	N/A	44.8%	44.4%	42.4%	42.8%	38.7%
<b>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.</b>	IR3.1 Carga Tributaria	17.7%	17.8%	17.7%	18.1%	18.6%	17.9
	IR3.2 Impuestos Directos / Impuestos Totales	40.0%	38.8%	42.4%	42%	41.4%	43%
	IR3.3 Contribuyentes Omisos <sup>8</sup>	N/A	N/A	49%	49%	34%	34%
	IR3.4 Producción Control Fiscal <sup>6</sup>	N/A	137.5 Mill	173.5 Mill	242.6 Mill	207.1 Mill	257.3 Mill
	IR3.5 Recuperación de Mora <sup>6</sup>	21.8 Mill	34.7 Mill	37.6 Mill	47.7 Mill	85.9 Mill	39.6 Mill
<b>OE4. Fortalecer, modernizar e innovar los procesos y servicios orientados a la satisfacción de los usuarios y contribuyentes.</b>	IR4.1 Grado de maduración ISO 9004	3.34	N/A <sup>11</sup>	3.67	N/A <sup>8</sup>	3.95	N/A <sup>11</sup>
	IR 4.2 Índice Satisfacción Global Contribuyente <sup>9</sup>	76%	8.1 <sup>10</sup>	8.31	8.89	8.28	8.5
	IR 4.3 Índice Satisfacción Global Usuarios Externos <sup>9</sup>	84%	8.7 <sup>10</sup>	8.94	8.9	8.81	9.1
	IR 4.4 Índice Satisfacción Global Usuarios Internos <sup>9</sup>	77%	8.7 <sup>10</sup>	8.89	8.9	8.48	9.1
	IR 4.5 Disponibilidad de Infraestructura Tecnológica, Telecomunicaciones, Aplicaciones SAFI, SIRH, Portales Institucionales y Mesa de Servicio <sup>6</sup>	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	90.0%
	IR 4.6 Índice de Clima laboral <sup>6</sup>	95.6%	95.3%	96.3%	95.6%	95.3%	90.0%
	IR 4.7 Índice de Cultura Organizacional de Integridad <sup>6</sup>	N/A	N/A	7.94	7.16	8.17	7.5
	IR4.8 Índice de percepción comunicacional <sup>6</sup>	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	6.0

<sup>6</sup> Indicador incorporado en la Edición 2.

<sup>7</sup> Indicador incorporado en la Edición 2, sustituyendo al Indicador "Ejecución de Gasto Social / Presupuesto".

<sup>8</sup> Indicador incorporado en la Edición 2, se le asignó el número del Indicador "Impuestos Indirectos / Impuestos Totales" eliminado en actualización 1.

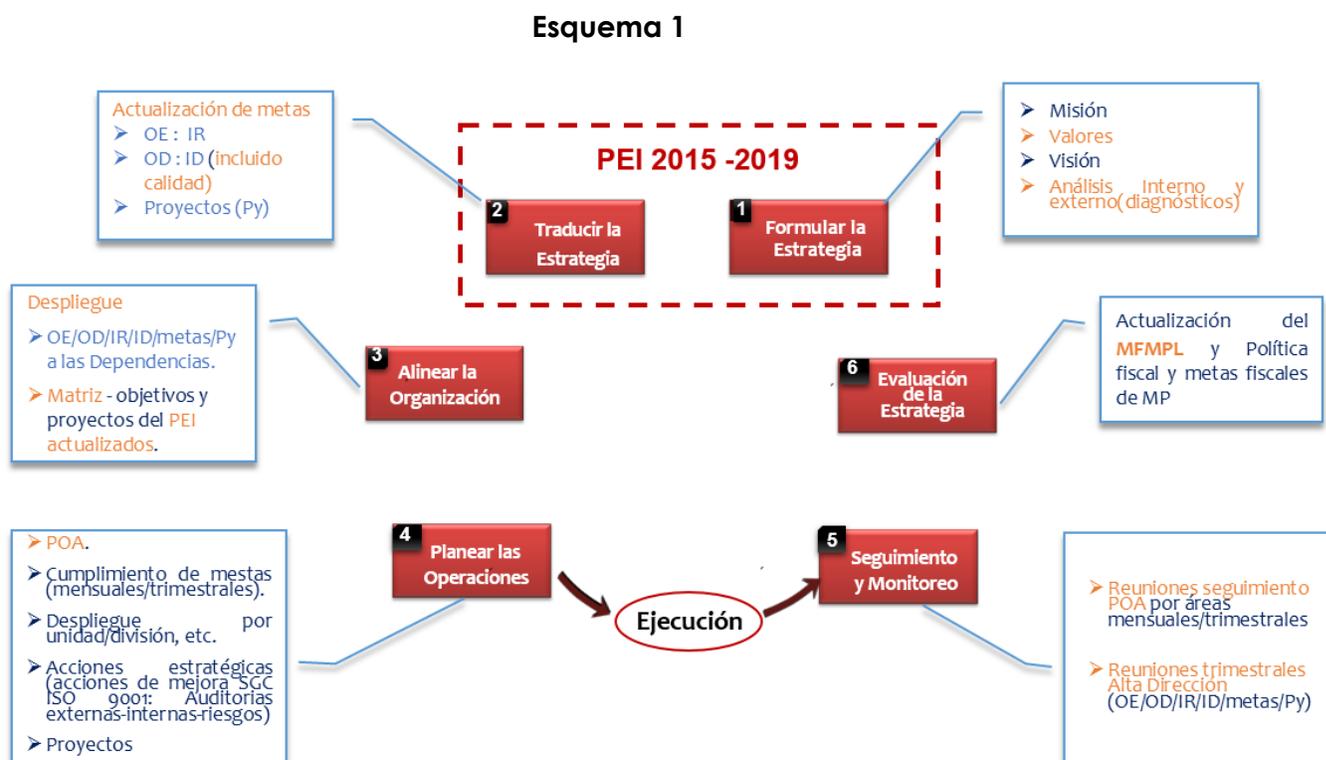
<sup>9</sup> Incorporación "Índice de Satisfacción Global" al nombre del Indicador, solicitado en actualización 1.

<sup>10</sup> Línea base construida en 2015 utilizando la nueva metodología aprobada en noviembre 2014.

<sup>11</sup> Se realiza cada dos años la evaluación

## Sistema de Gestión de la Estrategia del Ministerio de Hacienda

El Ministerio de Hacienda a partir de enero de 2018 ha adoptado un Sistema de Gestión Estratégico basado en un ciclo cerrado de 6 etapas, que busca integrar y alinear la estrategia con los procesos operativos para asegurar el éxito en su ejecución. (**Esquema 1**).



Basado en The Execution Premium. R. Kaplan – D. Norton (2008). Harvard Business Press. Deusto

**Etapa 1: Formular la estrategia.** El modelo inicia con la formulación de la estrategia. Para ello el Ministerio de Hacienda establece la misión (afirmación del propósito de la organización), la visión (resultados futuros a los que aspira) y los valores (brújula interna que guía sus acciones).

Con base en la misión, la visión, los valores y un análisis del entorno, se formula la estrategia institucional. La política fiscal es parte fundamental de la estrategia del Ministerio de Hacienda. Ésta se revisa anualmente con la actualización del Marco Fiscal de Mediano y Largo Plazo –MFMLP– (etapa 6).

**Etapa 2: Traducir la estrategia.** Traducir la estrategia significa convertir las declaraciones de rumbo estratégico (misión y visión) del MH en objetivos estratégicos y objetivos de desempeño, con sus respectivos indicadores y metas, que guían la acción y la asignación de recursos.

Igualmente, en esta etapa, se identifican proyectos estratégicos y algunas acciones estratégicas, de duración finita, que contribuyen el logro de los objetivos del Plan Estratégico Institucional.

Estas dos primeras etapas, **(1)** formular la estrategia y **(2)** traducir la estrategia, conforman el Plan Estratégico Institucional. La edición 1 del PEI entró en vigencia en julio de 2015.

**Etapa 3: Alinear la organización.** Para alcanzar el éxito en la ejecución de la estrategia el Ministerio debe asegurarse que todas las Dependencias estén alineadas con la estrategia Institucional. Para ello, la estrategia debe desplegarse en cascada (verticalmente) hasta llegar a las unidades operativas que son las que finalmente ejecutan los procesos y llevan a cabo los proyectos y acciones estratégicas requeridas para lograr los objetivos estratégicos.

Para este efecto, se despliegan las metas de los objetivos estratégicos y de desempeño a las diferentes Dependencias del Ministerio de Hacienda.

**Etapa 4: Planear las operaciones.** Lo esencial en esta etapa es la integración de la estrategia de largo plazo con las operaciones del día a día, basado en dos instrumentos claves: El **POA**, que es el instrumento de gestión para planeación de las operaciones y, el Presupuesto Institucional, que refleja recursos para la ejecución de las actividades y proyectos del POA.

**Etapa 5: Seguimiento y monitoreo.** (SyM) Una vez vinculada la estrategia con el plan operativo, las Dependencias inician la ejecución del Plan. En la medida en que la ejecución avanza, el Ministerio monitorea y controla los resultados del desempeño.

Para una efectiva ejecución de esta etapa se llevan a cabo, por un lado, reuniones de seguimiento al **POA** (mensuales o con la periodicidad requerida por la operación de la Dependencia) en cada una de las 17 Dependencias del Ministerio, para monitorear y controlar el desempeño operacional y táctico (acciones estratégicas, acciones operativas y proyectos) de las Dependencias e identificar problemas que requieran atención inmediata; así como las causas raíz de dichos problemas y las acciones correctivas correspondientes.

Por otro lado, la Alta Dirección del Ministerio de Hacienda lleva a cabo reuniones de seguimiento y monitoreo del **PEI** trimestrales. En ellas, el equipo directivo analiza la ejecución de las metas del PEI del trimestre, identifica las causas raíz de los problemas o barreras de implementación (usando como insumo los resultados de las reuniones de seguimiento del POA) y, establece acciones correctivas y responsables de ejecutarlas, con el fin de mejorar el desempeño y asegurar las metas institucionales planeadas.

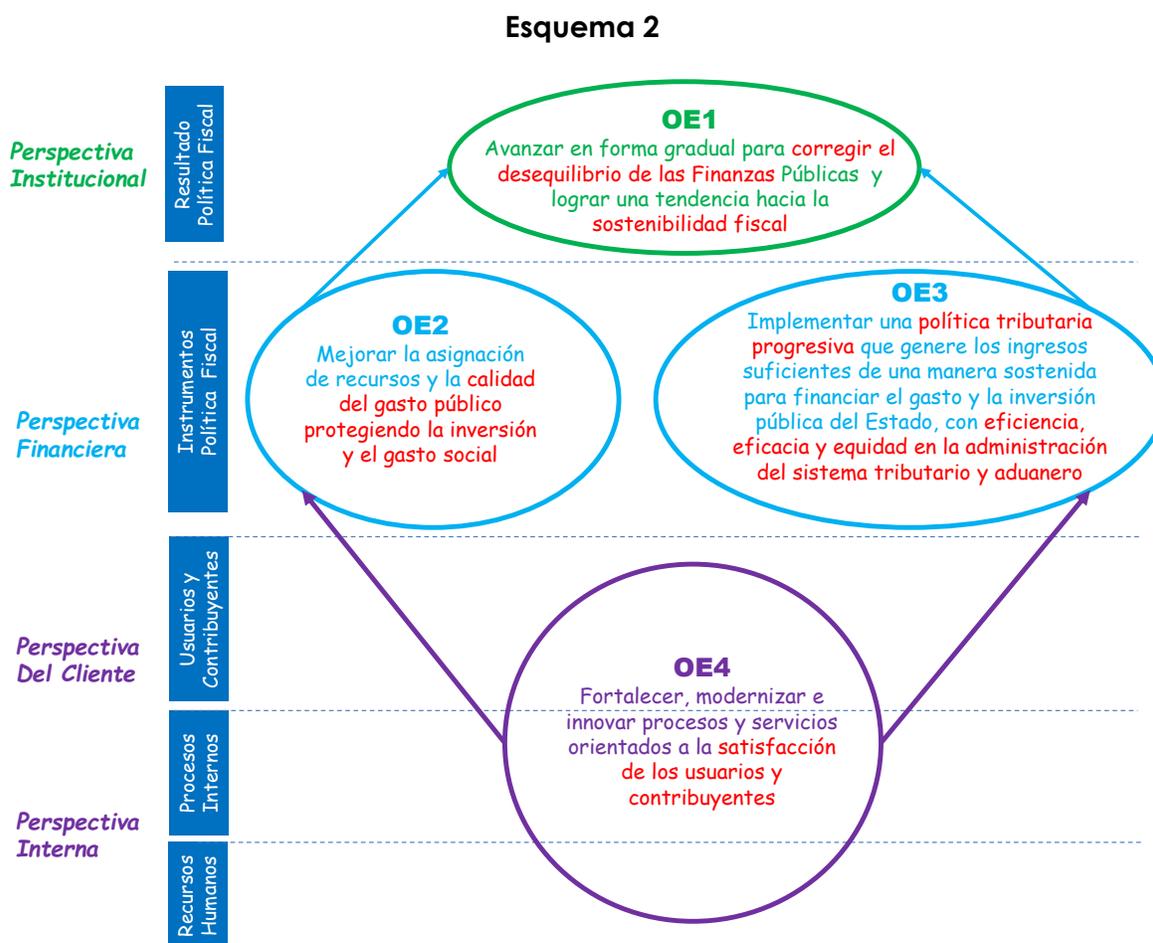
**Etapa 6: Evaluación.** Finalmente, en septiembre del año en curso el Ministerio de Hacienda revisa el MFMLP y actualiza las metas para los años subsiguientes. Estas

metas dan inicio a un nuevo ciclo de gestión de la estrategia en el año siguiente, actualizando las metas PEI.

En esta etapa, además se revisa el cumplimiento total de las metas del año y se evalúa la efectividad de la estrategia (OE y OD con sus indicadores) y se proponen las acciones correctivas a la misma para iniciar el nuevo ciclo de planificación.

## Mapa Estratégico

El mapa estratégico permite visualizar las interrelaciones causa-efecto de los objetivos estratégicos. (**Esquema 2**).



Teniendo en cuenta que la estrategia del Ministerio Hacienda está determinada por la Política Fiscal, en la medida en que se cumplan todos los objetivos se logrará alcanzar las metas que en materia de política fiscal se ha propuesto el Ministerio de Hacienda.

Durante la ejecución de la estrategia, el mapa permite explicar cómo el comportamiento de los resultados de un objetivo impacta los resultados de los demás objetivos. Dadas las correlaciones existentes, al ocurrir una desviación en el resultado de alguno de los objetivos se deben tomar decisiones correctivas previendo el comportamiento esperado de los otros objetivos.

Para esquematizar las correlaciones del mapa, los objetivos estratégicos han sido organizados desde cuatro perspectivas, las cuales se muestran a continuación:

**Perspectiva Institucional:** Acciones del Ministerio con impacto en el desarrollo económico y fiscal del país.

**Perspectiva Financiera:** Acciones para dirigir y administrar las finanzas públicas mediante una gestión responsable, con enfoque en la perspectiva institucional y ajustada a estándares internacionales.

**Perspectiva del Cliente:** Acciones orientadas a satisfacer las necesidades de contribuyentes y usuarios facilitando el acceso a los servicios del Ministerio de manera más eficiente.

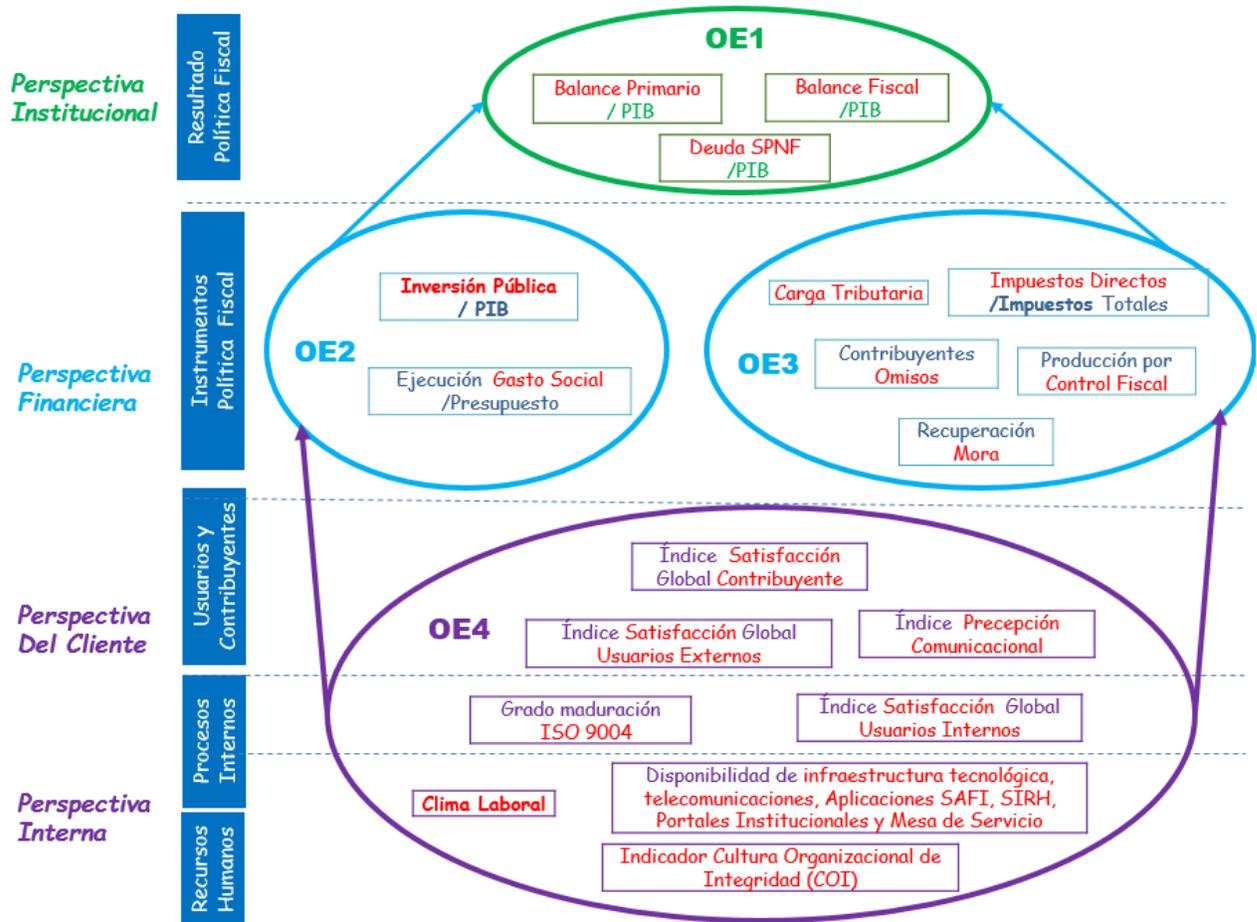
**Perspectiva Interna:** Acciones enfocadas a la efectiva ejecución y mejora de los procesos internos, así como la optimización del recurso humano mediante innovación y aprendizaje.

El cumplimiento estos cuatro pilares contribuye a: la motivación de los funcionarios; mejorar la gestión de las finanzas públicas; satisfacer las expectativas de los usuarios y contribuyentes; por último, lograr la estrategia en Política Fiscal trazada por el Gobierno.

Es así como el logro de los objetivos de la Perspectiva del Cliente y de la Perspectiva Interna, son determinantes para conseguir los objetivos relacionados con la Perspectiva Financiera, esto es, gestión de deuda, sostenibilidad fiscal e ingresos tributarios. A su vez los objetivos de la Perspectiva Financiera son determinantes del gran propósito institucional que es contribuir a la consolidación fiscal.

Para cada uno de los objetivos que conforman las cuatro perspectivas se han definidos un conjunto de indicadores (**Esquema 3**) como instrumentos de medición y control en el logro de los objetivos y de la estrategia. El adecuado equilibrio entre los indicadores permite focalizar los esfuerzos para que se logre la meta final propuesta en materia de política fiscal.

### Esquema 3



### 3. Programación Estratégica

#### Objetivos e Indicadores de Desempeño

Los objetivos de desempeño corresponden a las estrategias, es decir, al 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. En esta edición, para cada objetivo de

desempeño han sido identificados los indicadores necesarios para medir los resultados esperados y las metas asociadas para el 2019, tomando como línea de base el valor del indicador a corte 2018.

El PEI edición 2 contiene 13 objetivos de desempeño y 17 indicadores de desempeño. En los siguientes cuadros, 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 2019.

## Objetivo Estratégico 1

Objetivo Estratégico	Objetivos de Desempeño	Indicador de Desempeño	Meta Desempeño 2019	Responsable del Indicador	Proceso Asociado
OE1. Avanzar de forma gradual para corregir el desequilibrio de las Finanzas Públicas y lograr una tendencia hacia la sostenibilidad fiscal.	OD 1.1 Implementar el MFMP como instrumento rector de las Finanzas Públicas en el Mediano y Largo Plazo.	ID1.1-1 MFMLP ajustado y aprobado anualmente	MFMLP 2019-2029 en septiembre	DPEF	2.1 Formulación del Marco Fiscal de Mediano y Largo Plazo. 2.2 Formulación y Divulgación de Políticas.
		ID1.1-2 Proyecciones de MFMLP adjuntas al Proyecto de Presupuesto presentado a Asamblea Legislativa	1	DPEF	2.3 Consolidación del Programa Financiero Fiscal Anual del SPNF. 2.4 Seguimiento y Evaluación de las Finanzas Públicas.

Nota: OD 1.2 Promover mecanismos de financiamiento para cubrir el déficit, no aparece en esta edición porque no tiene meta para 2019.

## Objetivo Estratégico 2

Objetivo Estratégico	Objetivos de Desempeño	Indicador de Desempeño	Meta Desempeño 2019	Responsable del Indicador	Proceso Asociado
<b>OE2. Mejorar la asignación de recursos y la calidad del gasto público protegiendo la inversión y el gasto social</b> <sup>12</sup>	<b>OD 2.1</b> Implementar la gestión por resultados como instrumentos para la asignación estratégica de recursos públicos.	ID2.1-2 % de instituciones del sector público no financiero que cuentan con programas presupuestarios	3%	DGP	3.1 Programación.

<sup>12</sup> De acuerdo a la valoración realizada por el Concejo de Ministros en el mes de junio de 2018, se acordó que la Política Presupuestaria 2019 para la formulación del presupuesto continuaría con el enfoque por Áreas de Gestión, con el compromiso de seguir realizando esfuerzos para garantizar que el Presupuesto por Programas con enfoque de Resultados, sea implementado para el ejercicio 2020. Por lo anterior, y teniendo en cuenta que el plazo de implementación del Presupuesto por Programa supera la vigencia del PEI 2015-2019, para los indicadores vinculados a la Reforma del Presupuesto del Sector Público ID2.1-1 N° de instituciones con CUT implantada, ID2.1-3 % de Programas Presupuestarios con Enfoque de Resultados, ID2.2-1 % de Avance del Programa de Asistencia Técnica Integral, ID2.3-1 % de seguimiento físico y financiero al Presupuesto por Programas con Enfoque de Resultados, ID2.3- 2 % de avance en el diseño de los mecanismos de evaluación del gasto público, no es posible realizarles el seguimiento respectivo.

## Objetivo Estratégico 3

Objetivo Estratégico	Objetivo de Desempeño	Indicador de Desempeño	Meta Desempeño 2019	Responsable del Indicador	Procesos Asociados
<b>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.</b>	<b>OD 3.1</b> Generar acciones para mejorar el cumplimiento voluntario de las obligaciones tributarias.	ID3.1-1 % Declaraciones presentadas con pago	37%	DGII	4.1 Recaudación de Ingresos. 4.2 Registro de Usuarios. 4.3 Servicio al Usuario. 4.4 Estudios - Análisis y Evaluación Fiscal. 4.5 Control Fiscal.
		ID3.1-2 Acciones nuevas efectivas para incrementar el cumplimiento voluntario	1	DGII	
		ID3.1-3 <sup>13</sup> Recaudo IVA Declaración	\$ 991.7 mill.	DGA	
		ID3.1- 4 Impuesto sobre la Renta <sup>14</sup>	\$1934.1 mill.	DGII	
	<b>OD 3.2</b> Incrementar la capacidad operativa para la aplicación de las facultades de fiscalización, investigación, control e inspección de la administración tributaria.	ID3.2- 1 Incremento de la cobertura de Fiscalización en sus diferentes ámbitos	613	DGA	4.1 Recaudación de Ingresos. 4.2 Registro de Usuarios. 4.4 Estudios - Análisis y Evaluación Fiscal. 4.5 Control Fiscal.
		ID3.2- 1 <sup>15</sup> Incremento de la cobertura de Fiscalización en sus diferentes ámbitos (Fiscalización)	465	DGII	
		ID3.2- 1 <sup>15</sup> Incremento de la cobertura de Fiscalización en sus diferentes ámbitos (Verificación)	5988	DGII	
		ID3.2- 2 % Asertividad en Control Fiscal	81%	DGA	
		ID3.2- 2 <sup>15</sup> % Asertividad en Control Fiscal (Casos Sustantivos, seleccionados por USC)	81%	DGII	
		ID3.2- 2 <sup>15</sup> % Asertividad en Control Fiscal (Casos Verificación, seleccionados por USC)	81%	DGII	
		ID3.2- 3 Monto promedio de detección de procesos selectivos de fiscalización	\$56,751.15	DGA	
		ID3.2- 3 <sup>15</sup> Monto promedio de detección de procesos selectivos de fiscalización (Fiscalización)	\$320,129.58	DGII	
		ID3.2- 3 <sup>15</sup> Monto promedio de detección de procesos selectivos de fiscalización (Verificación)	\$4,506.42	DGII	

<sup>13</sup> Porcentaje de declaraciones presentadas en el plazo legal se sustituyó por Indicador de Resultado: IR3.3 Contribuyentes Omisos. Posteriormente el Indicador "Recaudo IVA declaración" fue incorporado en la Edición 2.

<sup>14</sup> Indicador incorporado en la Edición 2.

<sup>15</sup> Para el caso de los indicadores ID3.2-1, ID3.2-2, ID3.2-3 en la actualización 1, se dividió el indicador en dos partes con el fin de visualizar los casos auditados por las Unidades Fiscalizadoras denominados sustantivos y los de verificación, a fin de medir el grado de participación de fiscalización en cada indicador para las metas reportadas por la Dirección de Impuestos Internos.

## Objetivo Estratégico 3

Objetivo Estratégico	Objetivo de Desempeño	Indicador de Desempeño	Meta Desempeño 2019	Responsable del Indicador	Procesos Asociados
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.	OD 3.3 Proponer normativa para mejorar la administración tributaria y combatir la evasión, elusión y contrabando.	ID3.1-1 No. De Reformas Formuladas	3	DGA	2.2 Formulación y Divulgación de Políticas. 4.1 Recaudación de Ingresos. 4.2 Registro de Usuarios. 4.3 Servicio al Usuario. 4.4 Estudios - Análisis y Evaluación Fiscal. 4.5 Control Fiscal.

## Objetivo Estratégico 4

Objetivo Estratégico	Objetivo de Desempeño	Indicador de Desempeño	Meta Desempeño 2019	Responsable del Indicador	Procesos Asociados
<b>OE4. Fortalecer, modernizar e innovar los procesos y servicios orientados a la satisfacción de los usuarios y contribuyentes</b> <sup>16</sup> <sup>17</sup>	OD 4.1 Promover la planificación institucional como instrumento de gestión.	ID4.1-1 N° de dependencias capacitadas en instrumentos de planificación	17	DPEF	1.1 Direccinamiento Estratégico
	OD 4.2 Reasignar y mejorar la administración los recursos físicos, tecnológicos y financieros de acuerdo a la planificación institucional.	ID4.2-2 Mejorar los tiempos en los procesos internos de adquisiciones y contrataciones para licitación	6	DGEA	6.1 Gestión de Adquisiciones de Obras y Servicios 6.4 Gestión de TIC 6.5 Gestión Mantenimiento y Servicios 6.6 Gestión financiera
		ID4.2-3 Mejorar los tiempos en los procesos internos de adquisiciones y contrataciones para libre gestión	1	DGEA	
	OD. 4.3 Mejorar permanentemente el acceso y divulgación de la información del Ministerio de Hacienda	ID4.5-1 Días promedio de respuesta de solicitud de información generada en menos de 5 años	7	UAIP	6.5 Comunicación e Información Institucional
		ID4.5-2 Días promedio de respuesta de solicitud de información generada en mayor a 5 años	14	UAIP	
		ID4.5-3 N° de planes de comunicación	4	COMU	

<sup>16</sup> ID4.2-1 Política de administración y distribución de los recursos físicos, tecnológicos y financieros diseñada y aprobada , el ID4.2-4 Nivel de satisfacción de usuarios internos en la atención de los servicios y recursos y ID4.4-1 Porcentaje de avance de automatización de procesos eliminados en marzo 2019.

<sup>17</sup> ID4.3-2 % de servicios simplificados y ID4.3-3 % de servicios simplificados, solicitud reprogramación para 2020 en marzo 2019.

## 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 tiene proyectos 43 asociados a los 4 objetivos estratégicos, de los cuales 14 han finalizado, 3 poseen solicitud de reprogramación para el PEI 2020-2024, 7 han sido eliminados, 1 no ha iniciado y 18 se están ejecutando a la fecha.

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 y beneficiarios, 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 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 hacer parte del 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 matrices se muestran los proyectos asociados a los objetivos estratégicos y de desempeño y las Dependencias responsables de su gestión en el Ministerio de Hacienda.

## Objetivo Estratégico 1

Objetivo Estratégico	Objetivo de Desempeño	Proyectos asociados	Responsable de Proyecto	Estado
OE1. Avanzar de forma gradual para corregir el desequilibrio de las Finanzas Públicas y lograr una tendencia hacia la sostenibilidad fiscal	OD1.1 Implementar el MFMP como instrumento rector de las Finanzas Públicas en el Mediano y Largo Plazo	P01. Implementación y fortalecimiento del MFMP	DPEF	Finalizado

## Objetivo Estratégico 2

Objetivo de Desempeño	Proyectos asociados	Responsable de Proyecto	Estado
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	Eliminado
	P39.Fortalecimiento del Sistema de Inversión Pública	DGICP	Vigente
	P03. Implementación del Marco de Gastos de Mediano Plazo	DGP	Vigente
	P04. Presupuesto por Programas con enfoque de Resultados	DGP	Vigente
	P05. Nuevo Sistema de Gestión Administrativo Financiero Integrado (SAFI II-GRP)	DINAFI, DGP DGICP, DGT UNAC, DGCG	Vigente
	P06. Sistema de Administración Financiera Municipal SAFIM Fase I Y Fase II	DGCG	Vigente
	P07. Observatorio de Compras Públicas de El Salvador	UNAC	Finalizado
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	Vigente
	P04. Presupuesto por Programas con enfoque de Resultados	DGP	Vigente
	P09. Fortalecimiento y actualización de la infraestructura tecnológica y mobiliaria del Ministerio de Hacienda	DINAFI	Solicitud reprogramación próximo PEI
	P05.Nuevo Sistema de Gestión Administrativo Financiero Integrado (SAFI II-GRP)	DINAFI, DGP DGICP, DGT UNAC, DGCG	Vigente
	P06. Sistema de Administración Financiera Municipal SAFIM Fase I Y Fase II	DGCG	Vigente
P10.Sistema Integral de Gestión de Capacitación Virtual	DINAFI	Finalizado	
OD2.3 Fortalecer los mecanismos de seguimiento y evaluación del gasto público	P02.Fortalecimiento de la Gestión de Inversión Pública	DGICP	Eliminado
	P39.Fortalecimiento del Sistema de Inversión Pública	DGICP	Vigente
	P11.Fortalecimiento de las capacidades de la Deuda Pública SIGADE 6.0	DGICP	Finalizado
	P04. Presupuesto por Programas con enfoque de Resultados	DGP	Vigente
	P05.Nuevo Sistema de Gestión Administrativo Financiero Integrado (SAFI II-GRP)	DINAFI, DGP DGICP, DGT UNAC, DGCG	Vigente
	P06. Sistema de Administración Financiera Municipal SAFIM Fase I y Fase II	DGCG	Vigente
	P12. Implementación de la Cuenta Única del Tesoro Público, Fase II Instituciones Descentralizadas	DGT	Sin iniciar
	P13. Desarrollo e implementación del Seguimiento y Evaluación Presupuestaria	DGP	Vigente

## Objetivo Estratégico 3

Objetivo Estratégico	Objetivo de Desempeño	Proyectos asociados	Responsable de Proyecto	Estado
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	Vigente
		P09. Fortalecimiento y actualización de la infraestructura tecnológica y mobiliaria del Ministerio de Hacienda	DINAFI	Solicitud reprogramación próximo PEI
		P15. Adquisición e instalación de básculas camioneras fijas	DGA	Eliminado
		P16. Fortalecimiento de la eficiencia operativa de los servicios	DGII	Vigente
		P17. Integración del Registro Único de Contribuyentes y de la Cuenta Corriente	DGII	Vigente
		P40. Operativización de la Factura y Declaración Única Centroamericana (FYDUCA) en El Salvador en el Marco de la Unión Aduanera Honduras-Guatemala-El Salvador	DGII	Vigente
	OD3.2 Incrementar la capacidad operativa para la aplicación de las facultades de fiscalización, investigación, control e inspección de la administración tributaria.	P41. Factura Electrónica	DGII	Vigente
		P18. Fortalecimiento de la fiscalidad Internacional	DGII	Finalizado
		P19. Fortalecimiento del control y fiscalización	DGII	Vigente
		P20. Fortalecimiento del Sistema de Selección y Gestión de Casos a Fiscalizar	DGII	Finalizado
		P42. Fortalecimiento de la Fiscalización	DGII	Vigente
	OD3.3 Proponer normativa para mejorar la administración tributaria y combatir la evasión, elusión y contrabando.	P21. Actualización del Marco Jurídico Tributario	DGII	Finalizado

## Objetivo Estratégico 4

Objetivo Estratégico	Objetivo de Desempeño	Proyectos asociados	Responsable de Proyecto	Estado
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	Finalizado
	OD4.2 Reasignar y mejorar la administración los recursos físicos, tecnológicos, financieros de acuerdo a la planificación institucional	P23. Diseño de Política Institucional de Administración y Distribución de los Recursos Físicos, Tecnológicos y Financieros	DGEA	Eliminado
		P24. Fortalecimiento de la Seguridad de la Información en las áreas de Impuestos Internos, Tesorería y Aduanas del Ministerio de Hacienda	DINAFI	Solicitud reprogramación próximo PEI
		P09. Fortalecimiento y actualización de la infraestructura tecnológica y mobiliaria del Ministerio de Hacienda	DINAFI	Solicitud reprogramación próximo PEI
		P25. Iluminación, renovación de la infraestructura física y mejoramiento vial en la Aduana terrestre La Hachadura	DGA	Eliminado
		P26. Diseño de un Centro de Control Integrado de Aduanas en predio ex IRA Metalío, Departamento de Sonsonate	DGA	Finalizado
		P27. Desarrollo de un Sistema de Subastas On Line, en la Dirección General de Aduanas	DGA	Vigente
		P28. Diseño del Laboratorio de Merceología de la Dirección General de Aduanas	DGA	Eliminado
		P29. Construcción y equipamiento de las nuevas instalaciones del paso fronterizo El Amatillo en el Departamento de la Unión	DGA	Vigente
		P30. Renovación de la Infraestructura Aduanera	DGA	Finalizado
		P31. Fortalecimiento de la DGII	DGII	Finalizado
		P32. Desarrollo e implementación del nuevo sistema electrónico de Compras Públicas COMPRASAL II - (FASE I)	UNAC	Finalizado
		P33. Desarrollo e implementación del Nuevo Sistema Electrónico de Compras Públicas COMPRASAL II ( Fase II)	UNAC	Vigente
		P43. Diseño y Construcción de las Instalaciones del Paso Fronterizo de Anguiatú y Adecuaciones a las instalaciones de la Aduana Terrestre de Santa Ana como Aduana Intermedia.	DGA	Vigente
		OD4.3 Implementar una gestión por procesos transversal conforme a la ISO 9004, simplificando los servicios y automatizando los procesos	P34. 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	Solicitud reprogramación próximo PEI	
OD4.4 Diseñar y aprobar una política integral para la gestión del talento humano	P36. Automatización de Procesos de Gestión del Talento Humano	DGEA	Eliminado	
OD4.5 Mejorar permanentemente el acceso y divulgación de la información del Ministerio de Hacienda	P37. Fortalecimiento de la Transparencia Fiscal	DPEF-DINAFI	Eliminado	
	P38. Implementación de la socialización de resultados de solicitudes de información	UAIP	Finalizado	

#### 4. Sistema 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 estratégicos, se requiere implementar un sistema de seguimiento y monitoreo oportuno que permita facilitar la toma de decisiones correctivas a la Alta Dirección y así encauzar las acciones hacia el cumplimiento de las metas de resultado, en forma oportuna.

Es claro para el MH que la estrategia –política fiscal- es responsabilidad de toda la organización, por lo que la reunión de S&M requiere la activa participación de todo el equipo de la Alta Dirección. Es así que, para la ejecución del PEI 2015-2019, se instituyeron dos reuniones de seguimiento y monitoreo (S&M) al año.

Si bien, hasta el año 2017, las dos reuniones anuales de (S&M) eran efectivas, en muchas ocasiones no permitía reaccionar y corregir oportunamente los problemas identificados, llevando a considerar los siguientes ajustes:

1. Cambiar la periodicidad de la reunión de semestral a trimestral. Reuniones sistemáticas con la asistencia obligatoria de la Alta Dirección del MH. La UPEI agenda las 4 reuniones desde el comienzo del año<sup>18</sup> de la siguiente manera:
  - La primera reunión en enero para revisar el cierre del año anterior y comunicar las metas de la política fiscal para el año que comienza y el despliegue de dichas metas por áreas.
  - La segunda reunión en abril, para revisar la ejecución con corte a primer trimestre.
  - La tercera reunión en julio, para revisar la ejecución del segundo trimestre y el acumulado a primer semestre.
  - La última reunión de S&M del año en curso, se haría en octubre, para revisar la ejecución a tercer trimestre y el acumulado con corte a septiembre.

En la reunión de enero del año siguiente se revisa la ejecución del año anterior y se inicia nuevamente el ciclo de planeación anual con la primera reunión del año.

2. Los Directores preparan y presentan los resultados de sus indicadores en la reunión de (S&M).

---

<sup>18</sup> La agenda se proporcionará en el documento de Lineamientos Generales para Elaboración del POA

Previo a la reunión los Directores deben analizar con sus equipos de trabajo, los resultados trimestrales de su área y llevar preparados los análisis de causa raíz y posibles soluciones a los problemas identificados.

Como resultado de este análisis, se deben establecer planes de acción que permitan ir corrigiendo las fallas en el desempeño de la ejecución de la estrategia. Estos planes se irán monitoreando en las siguientes reuniones de S&M para evaluar su efectividad en la solución de los problemas y en la mejora del desempeño en la ejecución de la estrategia.

De acuerdo con lo anterior, deben hacer dos tipos de reuniones de seguimiento y monitoreo de la estrategia: (1) una reunión operativa, liderada por cada director con su equipo de trabajo, orientada básicamente al seguimiento del POA y los indicadores de resultado, desempeño y de proyectos, y, (2) la reunión de S&M estratégica, con la Alta Dirección del MH, tal como se establece a continuación:

### Reuniones de Seguimiento y Monitoreo

	Reunión Operativa	Reunión de seguimiento y monitoreo del PEI
<b>Objetivos</b>	Responder a problemas de corto plazo y promover mejoras continuas en los procesos	Monitorear el desempeño de la estrategia del PEI, formular planes de acción
<b>Frecuencia</b>	Diario, semanal o mensual	Trimestral
<b>Participantes</b>	Directores, equipos de trabajo de las áreas, unidades de planeación de las áreas	Alta dirección del MH, UPEI
<b>Foco</b>	Identificar problemas operativos y establecer planes de acción	Implementación de la estrategia, progreso en los proyectos estratégicos
<b>Requisitos de Información</b>	Indicadores de desempeño de los procesos, información operativa y POA, avance de los Proyectos	Resultados de las reuniones operativas con lo cual los directores van preparados a la reunión de seguimiento y monitoreo e Informes del SSM

- Las presentaciones de los indicadores por parte de cada Director debe comparar la meta trimestral y la meta acumulada del año con el resultado del trimestre y el resultado acumulado del año respectivamente. Esto permite establecer que

indicadores no están cumpliendo el desempeño esperado. La reunión de S&M debe enfocarse en discutir y analizar las causas raíz de los problemas que impidieron el cumplimiento de las metas de los indicadores que están en amarillo o rojo.

4. La UPEI recibe, compila y envía las presentaciones de todos los Directores, a los participantes de la reunión al menos con dos días previos a la realización de la misma.

Los informes de seguimiento preparados por la UPEI se realizarán cada trimestre como resultado de las reuniones.

# 5. Anexos

<b>Nombre Indicador:</b> Indicador de Balance Primario, sin pensiones		<b>Tipo:</b> Resultado (x) Desempeño ( )
<b>Objetivo Relacionado:</b> OE1. Avanzar de forma gradual para corregir el desequilibrio de las Finanzas Públicas y lograr una tendencia hacia la sostenibilidad fiscal.		
<b>Propósito del Indicador:</b> Mejorar la posición del Balance Primario gradualmente o traducirlo a positivo en el mediano plazo		
<b>Fórmula:</b>  $\text{Balance Primario s/pensiones} = \frac{\text{Ingresos} - \text{Gastos Totales} + \text{Intereses}}{\text{PIB nominal}}$		<b>Unidad:</b> Porcentajes del PIB
<b>Descripción Variables:</b> Ingresos Totales se incluyen todas las fuentes de Ingresos del SPNF. Gastos Totales del SPNF excluyendo intereses de la deuda y pensiones		
<b>Periodicidad:</b> Anual	<b>Corte:</b> Al cierre de cada año	
<b>Tendencia:</b> Aumentar de forma positiva para lograr la sostenibilidad fiscal en el mediano plazo.		
<b>Fuente Datos:</b> El Presupuesto General del Estado, Instituciones Descentralizadas, Presupuestos de Empresas Públicas No Financieras y Presupuesto Especiales		
<b>Observaciones:</b> 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.		
<b>Responsabilidades</b>		
<b>Responsable Fijar Meta:</b>  DPEF	<b>Responsable Alcanzar Meta:</b>  DGP, DGICP, DGII, DGA, DGT	
<b>Área responsable de estimar el Indicador:</b> Unidad de Programación y Seguimiento Fiscal		

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



<b>Nombre Indicador:</b> Indicador de Balance Fiscal		<b>Tipo:</b> Resultado ( x ) Desempeño ( )
<b>Objetivo Relacionado:</b> OE1. Avanzar de forma gradual para corregir el desequilibrio de las Finanzas Públicas y lograr una tendencia hacia la sostenibilidad fiscal.		
<b>Propósito del Indicador:</b> Disminuir gradualmente el déficit fiscal en el mediano plazo		
<b>Fórmula:</b> Balance Fiscal s/pensiones = $\frac{\text{Ingresos Totales} - \text{Gastos Totales}}{\text{PIB nominal}}$		<b>Unidad:</b> Porcentajes del PIB
<b>Descripción Variables:</b> Ingresos Totales se incluyen todas las fuentes de Ingresos del SPNF. Gastos Totales del SPNF excluyendo pago de pensiones		
<b>Periodicidad:</b> Anual	<b>Corte:</b> Al cierre de cada año	
<b>Tendencia:</b> Alcanzar gradualmente la sostenibilidad fiscal en el mediano plazo.		
<b>Fuente Datos:</b> El Presupuesto General del Estado, Instituciones Descentralizadas, Presupuestos de Empresas Públicas No Financieras y Presupuesto Especiales		
<b>Observaciones:</b> 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.		
<b>Responsabilidades</b>		
<b>Responsable Fijar Meta:</b>  DPEF	<b>Responsable Alcanzar Meta:</b>  DGP, DGICP, DGII, DGA, DGT	
<b>Área responsable de estimar el Indicador:</b> Unidad de Programación y Seguimiento Fiscal		

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




FICHA DE INDICADOR	Código: IR 1.3
	Versión: 1.0

<b>Nombre Indicador:</b> Saldo de Deuda del Sector Público No Financiero (SPNF)		<b>Tipo:</b> Resultado ( x ) Desempeño ( )
<b>Objetivo Relacionado:</b> OE1. Avanzar de forma gradual para corregir el desequilibrio de las Finanzas Públicas y lograr una tendencia hacia la sostenibilidad fiscal.		
<b>Propósito del Indicador:</b> Medir el nivel de endeudamiento del SPNF como porcentaje del PIB para determinar su concordancia con las proyecciones fiscales de mediano plazo.		
<b>Fórmula:</b> $\frac{\text{Saldo de Deuda del SPNF}}{\text{PIB}}$		<b>Unidad:</b> Porcentaje del PIB
<b>Descripción Variables:</b> <u>Saldo de Deuda del SPNF</u> A. Saldo de la Deuda Externa del SPNF B. Saldo de la Deuda Interna del SPNF C. Saldo de la Deuda de Corto Plazo (LETES) D. Saldo Deuda Previsional (FOP, CIP Serie A)		
<b>Periodicidad:</b> Mensual	<b>Corte:</b> No Acumulado	
<b>Tendencia:</b> Sesgado a la Izquierda En la medida que el indicador sea menor es más conveniente para las Finanzas Públicas		
<b>Fuente Datos:</b> Saldo de Deuda del SPNF: División de Administración de la Deuda, DGICP. Banco de Desarrollo de El Salvador (BANDESAL)		
<b>Observaciones:</b>		
<b>Responsabilidades</b>		
<b>Responsable Fijar Meta:</b> Titulares del Ministerio de Hacienda en coordinación con las autoridades económicas del Gobierno	<b>Responsable Alcanzar Meta:</b> Ministerio de Hacienda	
<b>Área responsable de estimar el Indicador:</b> DGICP, Departamento de Gestión Estratégica de la Deuda.		



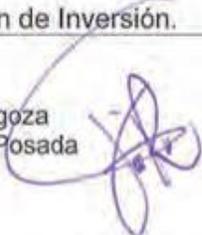
Elaboró: Lic. Moises Salvador Cabrera Alvarenga  
Fecha: 26/03/2019



Aprobó: Lic. Jerson Rogelio Posada  
Fecha: 29/03/2019

<b>FICHA DE INDICADOR</b>			Código: IR2.1
			Versión: 01
<b>Nombre Indicador:</b> Ejecución de la Inversión Pública / PIB		<b>Tipo:</b> Resultado ( X ) Desempeño ( )	
<b>Objetivo Relacionado (Estratégico, Desempeño):</b> 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.			
<b>Propósito del Indicador:</b> 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).			
<b>Fórmula:</b> $\frac{\text{Monto Ejecutado del PAIP Global}}{\text{Monto PIB}} = 100\%$		<b>Unidad:</b> • Porcentaje de Ejecución del PAIP (%) respecto al PIB	
<b>Descripción Variables:</b> $\frac{\text{Monto Ejecutado Programa Anual de Inversión Pública (PAIP) Global}}{\text{Monto Producto Interno Bruto}}$			
<b>Periodicidad:</b> Anual		<b>Corte:</b> Al 31 de diciembre de cada ejercicio	
<b>Tendencia:</b> Centrado Valor Objetivo			
<b>Fuente Datos:</b> Programa de Inversión Pública de Mediano Plazo (PRIPME), PIB anual.			
<b>Desglose:</b> No aplica			
<b>Observaciones:</b> 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).			
<b>Responsabilidades</b>			
<b>Responsable Fijar Meta:</b> Titulares del Ministerio de Hacienda, y Dirección General de Inversión y Crédito Público (DGICP)		<b>Responsable Alcanzar Meta:</b> DGICP, DGP, DPEF.	
<b>Área responsable de estimar el Indicador:</b> DGICP, División de Gestión de Inversión.			

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




FIGHA DE INDICADOR	Código: IR2.2
	Versión: 02

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

Elaboró: Licda: Sandra Umaña  
Fecha: 29/03/2019

Revisó: Lic. Juan Fuentes  
Fecha: 29/03/2019

Aprobó: Lic. Carlos Salazar  
Fecha: 29/03/2019

<b>Nombre Indicador:</b> Carga tributaria		<b>Tipo:</b> Resultado ( x ) Desempeño ( )
<b>Objetivo Relacionado:</b> 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.		
<b>Propósito del Indicador:</b> Medir el porcentaje de recaudación de impuestos con respecto al PIB, que genera el sistema tributario salvadoreño.		
<b>Fórmula:</b> Total de ingresos tributarios más contribuciones / PIB nominal por 100		<b>Unidad:</b> Porcentaje (%)
<b>Descripción Variables:</b>		
<b>Ingresos tributarios más contribuciones:</b> Consiste en la sumatoria de ingresos tributarios, incluyendo las contribuciones presupuestadas.		
<b>PIB Nominal:</b> 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.		
<b>Periodicidad:</b> Mensual y Anual	<b>Corte:</b> Acumulado	
<b>Tendencia:</b> Sesgado a la derecha		
<b>Fuente Datos:</b> 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).		
<b>Observaciones:</b> Este indicador puede verse ajustado en el transcurso del año, por el valor revisado del PIB nominal.		
<b>Responsabilidades</b>		
<b>Responsable Fijar Meta:</b> Titulares del Ministerio de Hacienda	<b>Responsable Alcanzar Meta:</b> DGII, DGA, DGT, DPE	
<b>Área responsable de estimar el Indicador:</b> Unidad de Estudios Tributarios (DGII)		

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



<b>Nombre Indicador:</b> Impuestos Directos / Impuestos Totales		<b>Tipo:</b> Resultado ( x ) Desempeño ( )
<b>Objetivo Relacionado:</b> 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.		
<b>Propósito del Indicador:</b> Medir el porcentaje de impuestos directos con respecto al total de ingresos tributarios más contribuciones.		
<b>Fórmula:</b> Total de impuestos directos / Total de ingresos tributarios más contribuciones por 100		<b>Unidad:</b> Porcentaje (%)
<b>Descripción Variables:</b>		
<b>Total de impuestos directos:</b> Consiste en la sumatoria de ingresos tributarios directos (Renta, TBR y Operaciones Financieras).		
<b>Total de ingresos tributarios más contribuciones:</b> Consiste en la sumatoria de ingresos tributarios, incluyendo las contribuciones presupuestadas.		
<b>Periodicidad:</b> Anual	<b>Corte:</b> Acumulado	
<b>Tendencia:</b> Sesgado a la derecha		
<b>Fuente Datos:</b> 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).		
<b>Observaciones:</b> Ninguna		
<b>Responsabilidades</b>		
<b>Responsable Fijar Meta:</b> Titulares del Ministerio de Hacienda	<b>Responsable Alcanzar Meta:</b> DGII, DGA, DGT, DPE	
<b>Área responsable de estimar el Indicador:</b> Unidad de Estudios Tributarios (DGII)		

Elaboró: Jorge Portales

Aprobó: Alfredo Díaz Barrera

Fecha: 26/05/2015

<b>FICHA TÉCNICA DE INDICADOR ( FTI )</b>	<b>Código:</b> IR 3.3
	<b>Versión:</b> 01

<b>Nombre del Indicador:</b> Porcentaje de contribuyentes omisos por impuesto		<b>Tipo:</b> <b>Resultado</b> ( X ) <b>Desempeño</b> ( )
<b>Objetivo Relacionado (Estratégico, Desempeño):</b> OE 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.  OD 3.2 Incrementar la capacidad operativa para la aplicación de las facultades de fiscalización, investigación, control e inspección de la administración tributaria.		
<b>Propósito del Indicador:</b> Medir el porcentaje de contribuyentes omisos en el cumplimiento de la presentación de las declaraciones tributarias (IVA F07- Específicos y Ad valoren F06 - Renta F11 y F14).		
<b>Fórmula:</b> $\frac{\text{Cantidad de contribuyentes omisos por impuesto}}{\text{Total de contribuyentes obligados por impuesto según registro}} \times 100$		<b>Unidad:</b> - Porcentaje
<b>Descripción Variable:</b> Se considerará como Omiso a los contribuyentes que no cumplieron sus obligaciones de presentación de declaración.		
<b>Periodicidad:</b> Trimestral	<b>Fecha de Presentación:</b> Último día hábil del mes siguiente de finalizado el trimestre, Áreas informáticas DGII y DGT proporcionarán la información a la USC, y ésta proporcionará el indicador el quinto día hábil del mes siguiente.	
<b>Tendencia:</b> Decreciente.		
<b>Fuente Datos:</b> SIIT-SITEP.		
<b>Desglose:</b> Por formulario, por clase de contribuyente, por cartera y por dependencia.		
<b>Observaciones:</b> -Se requiere que la Unidad de Servicios Informáticos determine trimestralmente los contribuyentes omisos para la medición de este indicador. Si USI no proporciona esta información, el indicador no podrá ser medido.  -Trimestral para las obligaciones F07, F06 y F14, y anual para F11. - Información será trimestral con un año de desfase		
<b>Responsabilidades</b>		
<b>Responsable Fijar Meta:</b> D.G.I.I. (A propuesta de Unidad de Selección de Casos)	<b>Responsable Alcanzar Meta:</b> Unidad de Selección de Casos, Dirección de Fiscalización, División Jurídica.	
<b>Área Responsable de estimar el Indicador:</b> Unidad de Selección de Casos.		

**Elaborado por:** Unidad de Planificación  
**Revisado por:** Unidad de Selección de Casos  
**Aprobó :** Sergio de Jesús Gómez Pérez  
**Fecha :** 03 de marzo de 2017



<b>FICHA TÉCNICA DE INDICADOR ( FTI )</b>	<b>Código:</b> IR 3.4
	<b>Versión:</b> 01

<b>Nombre del Indicador:</b> Producción Control Fiscal		<b>Tipo:</b> Resultado ( X ) Desempeño ( )
<b>Objetivo Relacionado (Estratégico, Desempeño):</b> OE 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.  OD 3.2 Incrementar la capacidad operativa para la aplicación de las facultades de fiscalización, investigación, control e inspección de la administración tributaria.		
<b>Propósito del Indicador:</b> Medir el grado de cumplimiento de la meta de producción programada para los casos de fiscalización y verificación.		
<b>Fórmula:</b> $\frac{\text{Producción por Control Fiscal ejecutado}}{\text{Producción por control fiscal programado}}$		<b>Unidad:</b> - Dólares
<b>Descripción Variable:</b> Producción obtenida de los casos de fiscalización y verificación realizados por las unidades fiscalizadoras incluyendo la División Gestión Tributaria.		
<b>Periodicidad:</b> Trimestral	<b>Fecha de Presentación:</b> Último día hábil del mes siguiente de finalizado el trimestre.	
<b>Tendencia:</b> Creciente		
<b>Fuente Datos:</b> CSMS, Plan Anual de Fiscalización, Módulo Control de Gestión, Informes de producción realizado por USC y Dirección de Fiscalización.		
<b>Desglose:</b> Por tipo de producción y unidad fiscalizadora.		
<b>Observaciones:</b>		
<b>Responsabilidades</b>		
<b>Responsable Fijar Meta:</b> D.G.I.I. (A propuesta de Unidad de Selección de Casos)	<b>Responsable Alcanzar Meta:</b> Unidad de Selección de Casos, Dirección de Fiscalización.	
<b>Área Responsable de estimar el Indicador:</b> Unidad de Selección de Casos.		

**Elaborado por:** Unidad de Planificación  
**Revisado por:** Unidad de Selección de Casos  
**Aprobó :** Sergio de Jesús Gómez Pérez  
**Fecha :** 03 de marzo de 2017



FICHA DE INDICADOR	Código: IR3-5
	Versión: 01

<b>Nombre Indicador:</b> Recuperación de Mora		<b>Tipo:</b> Resultado ( x ) Desempeño ( )
<b>Objetivo Relacionado:</b> 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.		
<b>Propósito del Indicador:</b> Medir el monto en dólares de recuperación acumulada obtenida trimestralmente respecto a la meta de recuperación anual establecida.		
<b>Fórmula:</b> Monto de recuperación acumulada obtenida (trimestral y anual)		<b>Unidad:</b> Monto en US\$
<b>Descripción Variables:</b>  <b>Monto de recuperación trimestral obtenida:</b> Corresponde a la sumatoria trimestral acumulada de los valores recuperados de la cartera de contribuyentes morosos.  <b>Monto de recuperación anual obtenida:</b> Corresponde a la sumatoria anual acumulada de los valores recuperados de la cartera de contribuyentes morosos.		
<b>Periodicidad:</b> Trimestral y Anual	<b>Corte:</b> Acumulado	
<b>Tendencia:</b> Sesgado a la derecha		
<b>Fuente Datos:</b> Informe Recuperación de la Mora, elaborado por la Dirección de Cobro de Deudas Tributarias y Aduaneras.		
<b>Observaciones:</b> Este indicador puede verse afectado por la aprobación de Decretos de Amnistía Fiscal.		
<b>Responsabilidades</b>		
<b>Responsable Fijar Meta:</b> DGT	<b>Responsable Alcanzar Meta:</b> DGT	
<b>Área responsable de estimar el Indicador:</b> Dirección de Cobro de Deudas Tributarias y Aduaneras		


  
 Elaboró: Juan Nefthalí Murillo
   
 Fecha: 29/03/2019

FICHA DE INDICADOR



Código: IR4.1  
Versión: 01

<b>Nombre Indicador:</b> Grado de madurez promedio en la evaluación detallada (según Norma UNE 66174)		<b>Tipo:</b> Resultado ( x ) Desempeño ( )
<b>Objetivo Relacionado:</b> OE4. Fortalecer, modernizar e innovar los procesos y servicios orientados a la satisfacción de los usuarios y contribuyentes.		
<b>Propósito del Indicador:</b> Mide el grado de madurez de la gestión en cada Dependencia.		
<b>Fórmula:</b> Sumatoria del promedio de nota obtenida de la Evaluación Detallada de la Norma UNE 66174 por cada Dependencia evaluada <b>dividido entre</b> el número de Dependencias evaluadas.		<b>Unidad:</b> Número resultante dentro de la escala de medida de acuerdo a la Norma UNE 66174
<b>Descripción Variables:</b> 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.		
<b>Número de Dependencias evaluadas:</b> se refiere a las Dependencias seleccionadas para ser evaluadas.		
<b>Periodicidad:</b> Bial		<b>Corte:</b> No Acumulable
<b>Tendencia:</b> Sesgado a la derecha		
<b>Fuente Datos:</b> Informe de resultados obtenidos por cada Dependencia en las evaluaciones detalladas según la Norma UNE 66174.		
<b>Observaciones:</b> 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.		
<b>Responsabilidades</b>		
<b>Responsable Fijar Meta:</b> Director General de Administración		<b>Responsable Alcanzar Meta:</b> Todas las Dependencias del MH
<b>Área responsable de estimar el Indicador:</b> 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: 02

<b>Nombre Indicador:</b> Nivel de satisfacción de contribuyentes.		<b>Tipo:</b> Resultado ( x ) Desempeño ( )
<b>Objetivo Estratégico relacionado:</b> OE4. Fortalecer, modernizar e innovar los procesos y servicios orientados a la satisfacción de los usuarios y contribuyentes		
<b>Propósito del Indicador:</b> Conocer la percepción del contribuyente respecto a los servicios brindados por el Ministerio de Hacienda.		
<b>Fórmula:</b> Promedio total de los puntajes obtenidos por las Dependencia en cada dimensión por el peso ponderado de cada dimensión y los resultados se suman para obtener el puntaje del Índice de satisfacción del contribuyente. <b>Dimensión:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Infraestructura y elementos tangibles. (11%)</li> <li>- Empatía del personal. (16%)</li> <li>- Profesionalismo del empleado. (32%)</li> <li>- Capacidad de respuesta (41%)</li> </ul> Los servicios evaluados son definidos por las dependencias y se encuentran publicados en la siguiente dirección: <a href="http://www.mh.gob.sv/portal/page/portal/PMH/Servicios/Guia">http://www.mh.gob.sv/portal/page/portal/PMH/Servicios/Guia</a>		<b>Unidad de Medida:</b> Puntaje (0-10)  0: Pésimo 1: Muy insatisfactorio 2: Muy insatisfactorio 3: Insatisfactorio 4: Insatisfactorio 5: Aceptable 6: Satisfactorio 7: Satisfactorio 8: Muy satisfactorio 9: Muy satisfactorio 10: Excelente
<b>Periodicidad:</b> Anualmente	<b>Corte:</b> Acumulado	
<b>Tendencia:</b> Sesgado a la derecha. Entre mayor sea el puntaje obtenido en las evaluaciones, significa que los contribuyentes se sienten satisfechos con los servicios recibidos.		
<b>Fuente Datos:</b> Las encuestas realizadas a contribuyentes por dependencias dentro del Programa Anual de Medición de la Satisfacción del Cliente. Informes del Nivel de la satisfacción del contribuyentes de los cuales se plasman los resultados		
<b>Observaciones:</b> Los contribuyentes son aquellos que reciben servicios por parte de las Direcciones Generales de Impuestos Internos, Tesorería y Dirección de Aduanas, Tribunal de Apelaciones de los Impuestos Internos y de Aduanas, Dirección Financiera (devolución renta años anteriores), entre otros.		
<b>Responsabilidades</b>		
<b>Responsable Fijar Meta:</b> Director General de Administración	<b>Responsable Alcanzar Meta:</b> Dependencias que componen el Ministerio de Hacienda	
<b>Área responsable de estimar el Indicador:</b> Unidad de Gestión de la Calidad/ Área de Atención al Cliente		



**Elaboró:** Katia Anaya  
Tania Cárcamo  
**Fecha:** 26/03/19



**Revisó:** Lic. Enilson Cortéz  
**Fecha:** 26/03/19



**Aprobó:** Ing. Carlos Alvarado  
**Fecha:** 27 MAR 2019

## FICHA DE INDICADOR

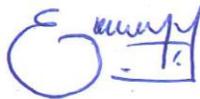
Código: IR4.3

Versión: 02

EL SALVADOR  
UNAMOS PARA CRECER

<b>Nombre Indicador:</b> Nivel de satisfacción de usuarios externos.		<b>Tipo:</b> Resultado ( X ) Desempeño ( )
<b>Objetivo Estratégico relacionado:</b> OE4. Fortalecer, modernizar e innovar los procesos y servicios orientados a la satisfacción de los usuarios y contribuyentes		
<b>Propósito del Indicador:</b> Conocer la percepción de los usuarios externos respecto a los servicios brindados por el Ministerio de Hacienda		
<b>Fórmula:</b> Promedio total de los puntajes obtenidos por las Dependencia en cada dimensión por el peso ponderado de cada dimensión y los resultados se suman para obtener el puntaje del Índice de satisfacción del usuario externo. <b>Dimensión:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Infraestructura y elementos tangibles. (11%)</li> <li>- Empatía del personal. (16%)</li> <li>- Profesionalismo del empleado. (32%)</li> <li>- Capacidad de respuesta (41%)</li> </ul> Los servicios evaluados son definidos por las dependencias y se encuentran publicados en la siguiente dirección: <a href="http://www.mh.gob.sv/portal/page/portal/PMH/Servicios/Guia">http://www.mh.gob.sv/portal/page/portal/PMH/Servicios/Guia</a>		<b>Unidad de Medida:</b> Puntaje (0-10)  0: Pésimo 1: Muy insatisfactorio 2: Muy insatisfactorio 3: Insatisfactorio 4: Insatisfactorio 5: Aceptable 6: Satisfactorio 7: Satisfactorio 8: Muy satisfactorio 9: Muy satisfactorio 10: Excelente
<b>Periodicidad:</b> Anualmente	<b>Corte:</b> Acumulado	
<b>Tendencia:</b> Sesgado a la derecha. Entre mayor sea el puntaje obtenido en las evaluaciones, significa que los usuarios externos se sienten satisfechos con los servicios recibidos.		
<b>Fuente Datos:</b> Las encuestas realizadas a usuarios externos por dependencias dentro del Programa Anual de Medición de la Satisfacción del Cliente. Informes de Nivel de satisfacción de los usuarios externos, de los cuales se plasman los resultados.		
<b>Observaciones:</b> Se consideran usuarios externos las unidades financieras (UFIS), de recursos humanos, informática, presupuesto, Contabilidad del Gobierno Central, Municipalidades, Instituciones Autónomas, Gabinete de Gobierno, y Gremiales, entre otros.		
Responsabilidades		
<b>Responsable Fijar Meta:</b> Director General de Administración	<b>Responsable Alcanzar Meta:</b> Dependencias que componen el Ministerio de Hacienda	
<b>Área responsable de estimar el Indicador:</b> Unidad de Gestión de la Calidad/ Área de Atención al Cliente		






**Elaboró:** Katia Anaya  
Tania Cárcamo  
**Fecha:** 26/03/19

**Revisó:** Lic. Enilson Cortéz  
**Fecha:** 26/03/19

**Aprobó:** Ing. Carlos Alvarado  
**Fecha:** 27 MAR 2019

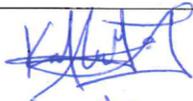
## FICHA DE INDICADOR

EL SALVADOR

Código: IR4.4

Versión: 02

<b>Nombre Indicador:</b> Nivel de satisfacción de usuarios internos.		<b>Tipo:</b> Resultado ( X ) Desempeño ( )
<b>Objetivo Estratégico relacionado:</b> OE4. Fortalecer, modernizar e innovar los procesos y servicios orientados a la satisfacción de los usuarios y contribuyentes		
<b>Propósito del Indicador:</b> Conocer la percepción de los usuarios internos respecto a los servicios brindados por el Ministerio de Hacienda.		
<b>Fórmula:</b> Promedio total de los puntajes obtenidos por las Dependencia en cada dimensión por el peso ponderado de cada dimensión y los resultados se suman para obtener el puntaje del Índice de satisfacción del usuario interno. <b>Dimensión:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Infraestructura y elementos tangibles. (11%)</li> <li>- Empatía del personal. (16%)</li> <li>- Profesionalismo del empleado. (32%)</li> <li>- Capacidad de respuesta (41%)</li> </ul> Los servicios evaluados son definidos por las dependencias y se encuentran publicados en la siguiente dirección: <a href="http://www.mh.gob.sv/portal/page/portal/PMH/Servicios/Guia">http://www.mh.gob.sv/portal/page/portal/PMH/Servicios/Guia</a>		<b>Unidad de Medida:</b> Puntaje (0-10)  0: Pésimo 1: Muy insatisfactorio 2: Muy insatisfactorio 3: Insatisfactorio 4: Insatisfactorio 5: Aceptable 6: Satisfactorio 7: Satisfactorio 8: Muy satisfactorio 9: Muy satisfactorio 10: Excelente
<b>Periodicidad:</b> Anualmente	<b>Corte:</b> Acumulado	
<b>Tendencia:</b> Sesgado a la derecha. Entre mayor sea el puntaje obtenido en las evaluaciones, significa que los usuarios internos se sienten satisfechos con los servicios recibidos.		
<b>Fuente Datos:</b> Las encuestas realizadas a usuarios internos por dependencias dentro del Programa Anual de Medición de la Satisfacción del Cliente. Informes del nivel de satisfacción de los usuarios internos de los cuales se plasman los resultados		
<b>Observaciones:</b> Los usuarios internos son los empleados que laboran en las dependencias que componen el Ministerio de Hacienda		
<b>Responsabilidades</b>		
<b>Responsable Fijar Meta:</b> Director General de Administración	<b>Responsable Alcanzar Meta:</b> Dependencias que componen el Ministerio de Hacienda	
<b>Área responsable de estimar el Indicador:</b> Unidad Gestión de la Calidad/ Área de Atención al Cliente		




**Elaboró:** Katia Anaya  
Tania Cárcamo  
**Fecha:** 26/03/19



**Revisó:** Lic. Enilson Cortéz  
**Fecha:** 26/03/19



**Aprobó:** Ing. Carlos Alvarado  
**Fecha:** 27 MAR 2019

FICHA DE INDICADOR	Código: IR4.5
	Versión: 01

<b>Nombre Indicador:</b> Índice del Clima laboral.		<b>Tipo:</b> Resultado ( x ) Desempeño ( )
<b>Objetivo Relacionado:</b> OE4. Fortalecer, modernizar e innovar los procesos y servicios orientados a la Satisfacción de los usuarios y Contribuyentes.		
<b>Propósito del Indicador:</b> Conocer la percepción del personal respecto al ambiente laboral del Ministerio de Hacienda.		
<b>Fórmula:</b> Promedio del total de calificaciones por Dependencias entre el total de Dependencias		<b>Unidad:</b>  Porcentaje (%)
<b>Descripción Variables:</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Comunicación</li> <li>2. Ética: principios, valores y creencias</li> <li>3. Identidad de la Institución</li> <li>4. Liderazgo</li> <li>5. Organización del trabajo</li> <li>6. Recursos y condiciones físicos ambientales</li> <li>7. Relaciones laborales</li> <li>8. Responsabilidad</li> <li>9. Servicio al cliente</li> <li>10. Reconocimiento</li> <li>11. Trabajo en equipo</li> </ol>		
<b>Periodicidad:</b> Anualmente	<b>Corte:</b> Anual	
<b>Tendencia:</b> Sesgado a la derecha, entre mayor sea porcentaje obtenido en las evaluaciones, indica una tendencia favorable del clima laboral.		
<b>Fuente Datos:</b> Informe consolidado de resultados obtenidos por cada Dependencia en las evaluaciones y elaborado por el Departamento de Estudios y Proyectos Técnicos.		
<b>Observaciones:</b> Cada año realizan dos evaluaciones de las cuales la segunda se toma como dato definitivo, ya que la primera es para tomar en acciones en caso resultados desfavorables.		
<b>Responsabilidades</b>		
<b>Responsable Fijar Meta:</b> Director General de Administración	<b>Responsable Alcanzar Meta:</b> Todas las dependencias	
<b>Área responsable de estimar el Indicador:</b> Departamento de Estudios y Proyectos Técnicos		

		
<b>Elaboró:</b> Tania Cárcamo <b>Fecha:</b> 25/03/19	<b>Revisó:</b> Lic. Enilson Cortéz <b>Fecha:</b> 25/03/19	<b>Aprobó:</b> Ing. Carlos Alvarado <b>Fecha:</b> 27 MAR 2019

FICHA DE INDICADOR	Código: IR4.6 Versión:
--------------------	---------------------------

<b>Nombre Indicador:</b> Disponibilidad de Infraestructura Tecnológica, Telecomunicaciones, Aplicaciones SAFI, SIRH, Portales Institucionales y Mesa de Servicios.		<b>Tipo:</b> Resultado ( x ) Desempeño ( )
<b>Objetivo Relacionado:</b> OE4. Fortalecer, modernizar e innovar los procesos y servicios orientados a la satisfacción de los usuarios y contribuyentes.		
<b>Propósito del Indicador:</b> Medir la disponibilidad de la infraestructura tecnológica, telecomunicaciones, Aplicaciones SAFI, SIRH, Portales Institucionales y Mesa de Servicios, para contribuir a la continuidad de los servicios del Ministerio de Hacienda.		
<b>Fórmula:</b> Promedio de los porcentajes de disponibilidad de los siguientes componentes, aplicaciones y servicios: <ul style="list-style-type: none"><li>- Infraestructura tecnológica física y virtual</li><li>- Infraestructura de telecomunicaciones</li><li>- Infraestructura de Centro de Datos (Enfriamiento).</li><li>- Solución de OIM que soporta la Gestión de accesos</li><li>- Disponibilidad de Mesa de Servicios.</li><li>- Portal Transparencia Fiscal y Portal del Ministerio de Hacienda</li><li>- Aplicación Informática SAFI</li><li>- Aplicación Informática SIRH</li></ul>		<b>Unidad:</b> Porcentaje (%)
<b>Descripción Variables:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- <b>Disponibilidad de Infraestructura tecnológica física y virtual:</b> se mide disponibilidad de servidores, sistemas operativos, base de datos, hypervisores, respaldos y software de integración a cargo de DINAFI.</li><li>- <b>Disponibilidad de Infraestructura de telecomunicaciones:</b> telefonía, red de datos y seguridad de red.</li><li>- <b>Infraestructura de Centro de Datos (enfriamiento):</b> mantenimiento de las condiciones de temperatura que permitan la funcionalidad y continuidad de los servicios que se encuentran operando en los equipos y servidores que se alojan en el Centro de Datos.</li><li>- <b>Solución de OIM que soporta la Gestión de accesos:</b> mide la disponibilidad de la herramienta que permite la creación de cuentas y el aprovisionamiento de accesos a los servicios del MH (DINAFI y Dependencias del MH).</li><li>- <b>Disponibilidad de Mesa de Servicios:</b> mide que la herramienta esté disponible de tal forma que permita la continuidad del registro de requerimientos por parte de usuarios finales y de la atención por parte de las Unidades del MH.</li><li>- <b>Portal Transparencia Fiscal y Portal del Ministerio de Hacienda:</b> mide tiempo que está disponible y accesible las páginas web.</li><li>- <b>Aplicación Informática SAFI:</b> mide el tiempo en que se encuentra disponible la aplicación.</li><li>- <b>Aplicación Informática SIRH:</b> mide el tiempo en que se encuentra disponible la aplicación.</li></ul>		
<b>Periodicidad:</b> Mensual y Anual	<b>Corte:</b> Al cierre de cada mes y año	
<b>Tendencia:</b> Sesgado a la derecha (entre mayor sea el porcentaje obtenido, es mayor el nivel de disponibilidad).		
<b>Fuente Datos:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- <b>Disponibilidad Infraestructura tecnológica física y virtual:</b> Informes de disponibilidad obtenidos con las siguientes herramientas: Tivoli monitoring, KVM de Redhat, Spectrum Control de IBM, SCOM de Microsoft y Cloud Control de Oracle.</li><li>- <b>Infraestructura de telecomunicaciones:</b> aplicación de monitoreo What's Up Gold</li><li>- <b>Infraestructura de Centro de Datos (Enfriamiento):</b> herramienta para el monitoreo StruxureWare Data Center Expert 7.6.114.</li><li>- <b>Solución de OIM que soporta la Gestión de accesos:</b> Dashboard de monitoreo de productos Oracle (OIM).</li><li>- <b>Disponibilidad de Mesa de Servicios:</b> Dashboard de monitoreo de productos Oracle.</li><li>- <b>Portal Transparencia Fiscal y Portal del Ministerio de Hacienda:</b> Herramienta de monitoreo Google Analytics.</li><li>- <b>Aplicación Informática SAFI:</b> Reporte de disponibilidad de servicios generado por la Unidad de Servicio al Cliente a través de la mesa de servicio.</li><li>- <b>Aplicación Informática SIRH:</b> Reporte de disponibilidad de servicios generado por la Unidad de Servicio al Cliente a través de la mesa de servicio.</li></ul>		
<b>Responsabilidades</b>		
<b>Responsable Fijar Meta:</b> DINAFI	<b>Responsable Alcanzar Meta:</b> DINAFI	
<b>Área responsable de estimar el Indicador:</b> DINAFI		

Elaboró: Lic. Sandra Flores  
Fecha: 29/03/2019

Aprobó: Ing. José Ovidio Cardoza  
Fecha: 29/03/2019



FICHA DE INDICADOR	Código: IR 4.7
	Versión: 01

<b>Nombre Indicador:</b> Índice de Cultura Organizacional de Integridad (COI)		<b>Tipo:</b> Resultado ( x ) Desempeño ( )
<b>Objetivo Relacionado:</b> OE4. Fortalecer, modernizar e innovar los procesos y servicios orientados a la satisfacción de los usuarios y contribuyentes.		
<b>Propósito del Indicador:</b> Esta medición provee una imagen instantánea de la percepción que tenemos los servidores públicos de la cultura de integridad en nuestra Institución. Siendo un instrumento para que los empleados manifiesten su percepción o experiencia sobre el nivel de integridad con el que se desarrollan las actividades en su Dependencia.		
<b>Fórmula:</b> Sumatoria del promedio de la media geométrica de la nota obtenida en la Encuesta para la Medición de la Cultura Organizacional de Integridad (COI) por cada dependencia evaluada.		<b>Unidad:</b> Número resultante dentro de la escala de 0.00 a 10.00
<b>Descripción Variables:</b> Los factores evaluados: Claridad, Prácticas no íntegras, Liderazgo ético, Viabilidad, Compromiso, Visibilidad, Apertura, Incentivos, Confianza y Transparencia		
<b>Periodicidad:</b> Anual	<b>Corte:</b> Acumulado	
<b>Tendencia:</b> Sesgado a la derecha		
<b>Fuente Datos:</b> Encuesta Cultura Organizacional de Integridad (COI)		
<b>Observaciones:</b> La encuesta se lleva a cabo de forma anónima y aleatoria, dirigida a todo el personal del Ministerio de Hacienda		
<b>Responsabilidades</b>		
<b>Responsable Fijar Meta:</b> Jefe Unidad de Transparencia y Anticorrupción	<b>Responsable Alcanzar Meta:</b> Todas las Dependencias del Ministerio de Hacienda	
<b>Área responsable de estimar el Indicador:</b> Sección Inteligencia Preventiva / Unidad de Transparencia y Anticorrupción (UTAC)		

Elaboró: José Max Carrillo Montoya  
Fecha: 27/03/2019

Revisó: Carlos Eduardo Alvarenga Calderón  
Fecha: 27/03/2019

Aprobó: Gustavo Enrique Manzano Campos  
Fecha: 27/03/2019

FICHA DE INDICADOR	Código: IR4.8
	Versión: 01

<b>Nombre Indicador:</b> Índice de Percepción Comunicacional	<b>Tipo:</b> Resultado ( x ) Desempeño ( )
-----------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------

<b>Objetivo Relacionado:</b> OE4. Fortalecer, modernizar e innovar los procesos y servicios orientados a la satisfacción de los usuarios y contribuyentes
--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

<b>Propósito del Indicador:</b> Conocer la percepción de la población concerniente al Ministerio de Hacienda, referente a temas relacionados a la Institución
------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

<b>Fórmula:</b> Promedio de la nota obtenida trimestralmente de la encuesta	<b>Unidad:</b> Puntaje de percepción
<b>Descripción Variables:</b> Sumatoria de los diferentes aspectos que mide la herramienta social listening mostrará la percepción de la población acerca del Ministerio, en base a las calificaciones las cuales se evaluarán periódicamente	

<b>Periodicidad:</b> Trimestral/anualmente	<b>Corte:</b> Acumulado
--------------------------------------------	-------------------------

<b>Tendencia:</b> Sesgado a la derecha
----------------------------------------

<b>Fuente Datos:</b> las encuestas realizadas a través de la herramienta de medición social listening Informes de medición de la calificación de la población en general.
------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

<b>Observaciones:</b>
-----------------------

**Responsabilidades**

<b>Responsable Fijar Meta:</b> Titulares del Ministerio de Hacienda	<b>Responsable Alcanzar Meta:</b> Dependencias que conforman el Ministerio de Hacienda
------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------

<b>Área responsable de estimar el Indicador:</b> Dirección de Comunicaciones
---------------------------------------------------------------------------------



*Rosa Mixco*

Elaboró: Claudia de Arteaga  
Fecha: 11/04/2019

Revisó:  
Fecha:

Aprobó: Rosa Mixco  
Fecha: 23/04/2019