PEI

PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2019 - 2024

GOBIERNO DE EL SALVADOR

MINISTERIO DE HACIENDA

CONTENIDO

Acrónimos 4

Presentación 5

Introducción 7

1.1 Entorno de la situación fiscal 10

1.2 Análisis del entorno interno y externo 14

1.2.1 Factores internos: fortalezas y debilidades 15

1.2.1.1 Fortalezas 15

1.2.1.2. Debilidades 18

1.2.2 Factores externos: oportunidades y amenazas 20

1.2.2.1 Oportunidades 20

1.2.2.2 Amenazas 21

2. Direccionamiento Estratégico 25

3. Formulación de la estrategia institucional: objetivos, Estrategias y proyectos 28

Pilares Estratégicos 29

4. Capital Humano en el Ministerio de Hacienda 40

5. Mapa estratégico del Ministerio de Hacienda 2019-2024 42

6. MATRICES 46

7. Sistema de Gestión de la Estrategia y Balance Scorecard - BSC 64

Anexo 1. 72

Metodología del Proceso de Formulación del Plan Estratégico Institucional 72

Anexo 2. 75

Proyectos Estratégicos 75

Anexo 3. 84

Fichas de Indicadores de Resultado 84

GLOSARIO 106

Acrónimos

BID	Banco Interamericano de Desarrollo
BSC	Cuadro de Mando Integral
COMPRASAL	Sistema Electrónico de Compras Públicas de El Salvador
DGA	Dirección General de Aduanas
DGCG	Dirección General de Contabilidad Gubernamental
DGEA	Dirección General de Administración
DGICP	Dirección General de Inversión y Crédito Público
DGII	Dirección General de Impuestos Internos
DGP	Dirección General de Presupuesto
DGT	Dirección General de Tesorería
DINAFI	Dirección Nacional de Administración Financiera e Innovación
DPEF	Dirección de Política Económica y Fiscal
FODA	Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas
ISR	Impuesto sobre la Renta
IVA	Impuesto al Valor Agregado
NICSP	Normas Internacionales de Contabilidad del Sector Público
PAAC	Plan Anual de Adquisiciones y Contracciones
PEFA	Evaluación de la Gestión de las Finanzas Públicas (Public Expenditure and Financial Acountability)
PEI	Plan Estratégico Institucional
PIB	Producto Interno Bruto
POA	Plan Operativo Anual
PTF	Portal de Transparencia Fiscal
PPER	Presupuesto por Programa con Enfoque de Resultados
SAFI II	Sistema de Administración Financiera Integrada II
SAFIM	Sistema de Administración Financiero Municipal
SNIP	Sistema Nacional de Inversión Pública
SPNF	Sector Público No Financiero
TADAT	Evaluación de la Administración Tributaria(Tax Administration Assessment Tool)
TIC	Tecnologías de la Información y Comunicaciones
UE	Unión Europea
UNAC	Unidad Normativa de Adquisiciones y Contrataciones
UPEI	Unidad de Planificación Estratégica Institucional
USAID	Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional

Presentación

Como Ministro de Hacienda tengo el agrado de presentar el Plan Estratégico Institucional (PEI) que orientará la gestión de la entidad en el período 2019-2024. Este plan es el producto de un esfuerzo colectivo y participativo liderado por los Titulares del Ministerio de Hacienda, con el apoyo del equipo de Directores, Subdirectores y personal técnico.

Este es el tercer plan que se aprueba en el Ministerio de Hacienda desde la década anterior, consolidándolo como el instrumento clave para la planeación y gestión de la política fiscal. En este sentido, la estrategia contenida en el Plan está perfectamente alineada con el Plan Cuscatlán, las directrices que establecen las Bases de la Política Fiscal 2019-2024 y el Marco Fiscal de Mediano y Largo Plazo (MFMLP) 2019-2029, las cuales se orientan a "mantener la estabilidad macroeconómica y generar espacios fiscales para aumentar el crecimiento económico, de tal manera que contribuya a reducir las brechas sociales y coadyuve a la sostenibilidad de las finanzas públicas en el mediano y largo plazo".

Es importante recordar que las bases de política fiscal y el MFMLP son herramientas institucionalizadas en la Ley de Responsabilidad Fiscal para la Sostenibilidad de las Finanzas Públicas y el Desarrollo Social, para garantizar el cumplimiento de las metas fiscales de largo plazo a nivel de balance primario, carga tributaria y gastos de consumo, incluidas las remuneraciones y, bienes y servicios. Según esta Ley, es al Ministerio de Hacienda a quien corresponde implementar las medidas para alcanzar las metas fiscales en estas variables claves para la sostenibilidad de las finanzas públicas y, por este medio, coadyuvar al desarrollo económico y social del país. En este sentido, el PEI 2019-2024 que hemos logrado formular exitosamente, es el medio que nos permitirá como institución estar a la altura de los desafíos de la política fiscal.

Estas directrices se integran a la nueva visión institucional "Consolidar en el 2024 la estabilidad de las finanzas públicas" definida en el PEI 2019-2024, cuyo desarrollo se sustenta en cinco pilares estratégicos a nivel de ingresos, gastos,

inversión pública, deuda y modernización e innovación tecnológica.

A partir de estos pilares se desarrolla la estrategia institucional, que incluye un conjunto de diez objetivos estratégicos con sus respectivos indicadores de resultados y metas para los próximos cinco años. Así mismo, para cada objetivo se han definido las estrategias con sus respectivos indicadores y metas al 2024 y los proyectos necesarios para lograrlas. El Ministerio deberá canalizar todos los esfuerzos posibles en procurar alcanzar los objetivos e implementar exitosamente las estrategias y proyectos identificados.

Somos conscientes que para lograr los objetivos del Plan se necesita el liderazgo de las autoridades del Ministerio con lo cual me comprometo plenamente, pero también se hace necesario el compromiso de todos y cada uno de los funcionarios en los diferentes niveles de la organización. Son ellos los que en últimas llevan a cabo la implementación del PEI.

Al respecto quisiera llamar la atención sobre la importancia de los valores institucionales: mejora continua, espíritu de servicio, trabajo en equipo y alcanzar resultados. Son estos valores los que deberán permitir desarrollar las actitudes y destrezas necesarias para ser exitosos en la implementación del plan, alcanzando la visión a 2024. Los invito a aplicar permanentemente estos valores, haciendo de ellos parte integral de la cultura institucional del Ministerio de Hacienda.

Finalmente, quiero expresar mi especial agradecimiento a la Unión Europea por el acompañamiento técnico y financiero realizado para la formulación del PEI 2019-2024, que será sin duda alguna el gran orientador de la gestión institucional del Ministerio de Hacienda en estos años.

Así mismo, agradezco a todas las Agencias y Organismos Internacionales que han apoyado los proyectos estratégicos del Ministerio durante los años anteriores y, los invito a que continúen con ese valioso apoyo durante este período que apenas inicia.

Introducción

La formulación del PEI 2019 – 2024 del Ministerio de Hacienda responde a tres preguntas fundamentales: ¿Dónde estamos? ¿Dónde queremos llegar? y ¿Cómo lo vamos a lograr?

Para responder estas tres preguntas, se utilizó una metodología compuesta por ocho pasos la cual se detalla en el Anexo 1.

En términos generales, la primera pregunta busca precisar, por una parte, los problemas críticos de las finanzas públicas del país y hacer explícito los grandes retos de la política fiscal en los próximos años. Dichos retos, se plasman en 5 pilares estratégicos que han sido definidos a partir del Plan Cuscatlán, las Bases de la Política Fiscal 2019-2024, el MFMLP 2019-2029 y la Ley de Responsabilidad Fiscal para la Sostenibilidad de las Finanzas Públicas y el Desarrollo Social:

1. Aumento de los ingresos fiscales de forma permanente, mejora de la progresividad y equidad del sistema tributario y mayor eficiencia en la Administración Tributaria.

2. Mejora de la asignación estratégica del gasto y aumento de su eficiencia y efectividad a través del presupuesto por programas con enfoque de resultados y la gestión efectiva de las compras públicas.

3. Aumento de los niveles de la inversión pública y la mejora de la calidad de la misma, como un factor dinamizador y multiplicador de crecimiento económico.

4. Gestión efectiva del Portafolio de la Deuda del Sector Público No Financiero (SPNF), incluyendo operaciones de manejo de pasivos, que conlleven a disminuir los riesgos y costos asociados al endeudamiento, así como priorizar las nuevas contrataciones de financiamiento, a fin de colocar el indicador de la Deuda SPNF/PIB en una tendencia decreciente, conforme las metas establecidas.

5. Modernización e innovación tecnológica de los sistemas de gestión y procesos institucionales como eje transversal de la gestión de las finanzas públicas.

Por otra parte, estas mismas preguntas se enfocan desde la perspectiva de las capacidades institucionales con que cuenta el Ministerio de Hacienda para superar con éxito los retos que impone la política fiscal en los próximos años. Esta evaluación de capacidades se fundamenta en la metodología FODA. Mediante este análisis se evalúo, por un lado, las debilidades y fortalezas que en conjunto determinan las capacidades internas del Ministerio y, por el otro, aquellos factores externos, fuera del control de la Institución, que pueden ser amenazas y oportunidades para el logro de los objetivos estratégicos y la visión institucional. La matriz FODA permitió obtener una perspectiva amplia de la situación actual de la institución y se constituyó en el punto de partida para la formulación de las estrategias del PEI.

La segunda pregunta: ¿Dónde queremos llegar? plantea una aspiración clara y específica a través de la declaración de la visión: "Consolidar la estabilidad de las finanzas públicas en 2024", reflejando lo que el Ministerio de Hacienda busca lograr en el mediano plazo, en el contexto de su mandato misional: "definir y dirigir la política fiscal del país". La visión y misión han sido la base para definir los valores institucionales: mejora continua, espíritu de servicio, trabajo en equipo y alcanzar resultados, encaminados a fortalecer la actitud y el compromiso de las personas con la implementación de la estrategia institucional. La misión, visión y valores configuran el Direccionamiento Estratégico del PEI 2019-2024.

Las respuestas a las preguntas de ¿a dónde estamos? y ¿a dónde queremos llegar? muestran una brecha de valor público, que el Plan Estratégico busca cerrar respondiendo a la pregunta ¿Cómo lo vamos a lograr? La respuesta a dicha pregunta se concreta en la formulación de la estrategia institucional que incluye la definición de los objetivos estratégicos, las estrategias y los proyectos, con sus respectivos indicadores y metas por cada uno de los pilares estratégicos.

La estrategia del PEI 2019-2024 cuenta con 10 objetivos estratégicos, 38 estrategias y un portafolio de 30 proyectos, que en su conjunto permitirán alcanzar la visión del Ministerio de Hacienda en el 2024.

No obstante, el mayor desafío de la planificación estratégica no está en la formulación del PEI, sino en la efectividad de su implementación. Para ello, el Ministerio de Hacienda ha adoptado un Sistema de Gestión de la estrategia que busca integrar y alinear el PEI con los procesos operativos (POA) para asegurar el éxito en su ejecución, soportada en una cultura organizacional basada en los valores institucionales.

"La estrategia sin táctica es el camino más lento hacia la victoria. La táctica sin estrategia es el ruido anterior a la derrota" *Sun Tzu*

CAPÍTULO I

1.1 Entorno de la situación fiscal

Este capítulo busca dar respuesta a la pregunta **¿Dónde estamos?,** desde el punto de vista del entorno Macro Institucional.

En una economía con crecimiento moderado, El Salvador ha logrado avances significativos en materia fiscal, alcanzando, en los últimos años, balances primarios positivos y una reducción sistemática del déficit fiscal[1], de niveles del 6.7% del PIB en el 2009 a 3.1% en el 2019. Estos buenos resultados se han conseguido gracias a las reformas tributarias realizadas y la implementación de políticas de ahorro y austeridad que generaron menores gastos.

A pesar de las mejoras en el balance primario y las disminuciones del déficit fiscal, el nivel de endeudamiento del Sector Público No Financiero (SPNF), medido como el ratio de deuda/PIB, ha aumentado persistentemente durante este período, llegando a 70.7% del PIB en el 2019, nivel considerado poco prudente, por los organismos internacionales. Este resultado se debe, en buena medida, a las necesidades crecientes de endeudamiento para atender las obligaciones previsionales y a la amplia diferencia entre la tasa de interés de la deuda soberana y la tasa de crecimiento económico.

Frente a esta situación, en el 2016 se aprobó[2] la Ley de Responsabilidad Fiscal para la Sostenibilidad de las Finanzas Públicas y el Desarrollo Social con el fin de garantizar la disciplina fiscal necesaria para conducir al país a una trayectoria de sostenibilidad de las finanzas públicas en el largo plazo. En este sentido, la LRF definió como regla fiscal que el ratio de deuda del SPNF/PIB debe seguir una tendencia decreciente hasta llegar al 60% del PIB en el 2030. Para lograr este nivel de endeudamiento, se requiere seguir avanzando en la generación de superávits primarios crecientes, la búsqueda de fuentes alternativas de fondeo para el pago de las pensiones, reducir el costo de financiamiento, alargar el plazo de los vencimientos de los créditos e impulsar un mayor crecimiento económico.

1 Déficit fiscal con pensiones

2 La LRF fue modificada en diciembre de 2018.

El mayor crecimiento económico no solo posibilitaría la creación de mayores empleos formales y la reducción de la pobreza, sino que, a su vez, generaría un efecto fiscal positivo al ampliar la base tributaria e incrementar los ingresos fiscales, y, por esta vía, contribuiría a disminuir el déficit fiscal, aumentar el superávit primario y reducir el ratio de deuda/PIB.

El crecimiento potencial de El Salvador se estima en 2.25%[3], cifra inferior a la del promedio del resto de países de Centroamérica los cuales tienen un crecimiento potencial cercano al 4%. Para aumentar el crecimiento potencial de la economía salvadoreña, llevándola a alcanzar tasas de crecimiento anual entre 2.8% y 3.5%, se requiere entre otros aspectos un incremento significativo tanto de la inversión pública como privada, llevándola de niveles promedio en la última década cercanos al 15%, a niveles del 20% o más.

Para alentar la inversión privada se requiere fundamentalmente aumentar la confianza de los inversionistas generando mayor certidumbre en la estimación de los retornos de los negocios a través de la credibilidad en la seguridad jurídica del país, reducir los índices de violencia e inseguridad, aumentar la competitividad del país mejorando la infraestructura pública, mejorar las competencias técnicas del talento humano y reducir las brechas sociales, buscando mitigar las causas estructurales de la inseguridad y la inmigración de los salvadoreños.

La inversión pública, por su parte, se ha mantenido en niveles de 2.7% en promedio, que resultan insuficientes para dinamizar el crecimiento económico, por lo que resulta estratégico para el país incrementar y eficientizar el gasto de capital, especialmente en infraestructura y capital humano.

Los bajos niveles de inversión se explican por la confluencia de varios factores, entre los cuales podemos mencionar:

- Un Sistema Nacional de Inversión Pública (SNIP) aún con muchas carencias especialmente en la planificación de los proyectos: baja capacidad de evaluación, selección y seguimiento y monitoreo de los proyectos de inversión. Lo cual incide

[3] Fondo Monetario Internacional – FMI.

directamente en la calidad y eficiencia de la inversión y en la baja ejecución de la inversión: 63% en promedio en la última década.

- Deficiencias en la contratación: atrasos en los procesos licitatorios o declaración desierta de los mismos

- Incertidumbre en el financiamiento.

- Baja coordinación y planificación interinstitucional para la obtención de los permisos ambientales y de construcción.

- Una de las principales causas de la baja tasa de inversión pública es el empleo de ésta como variable de ajuste fiscal, con lo que se afecta el periodo de ejecución, los costos y la calidad de los proyectos generando efectos nocivos en la provisión de los servicios públicos, los programas sociales y en el crecimiento económico.

Por lo tanto, es estratégico para el país, crear mayor espacio fiscal para el gasto de capital y el gasto social, mejorar la calidad y eficiencia del gasto e incrementar la capacidad de ejecución de los proyectos de inversión y de los programas sociales, en las instituciones del sector público.

Para crear mayor espacio fiscal para la inversión y el gasto social, se requiere no solo mayor crecimiento económico, sino una política fiscal orientada al manejo eficiente de los ingresos tributarios y aduaneros, los gastos de consumo y la deuda pública.

Generar mayores superávits primarios requiere aumentar los ingresos fiscales de forma permanente. Para ello es estratégico, fortalecer la administración tributaria y el control fiscal, para reducir los niveles de evasión especialmente en el Impuesto al Valor Agregado (IVA), el Impuesto Sobre la Renta (ISR) y el contrabando y aumentar la recaudación. Si bien el país ha avanzado en términos de política tributaria, aún hay mucho por hacer, no solo en términos del aumento en la carga tributaria, sino en lograr una estructura tributaria más progresiva y equitativa y en la reducción de la evasión, la elusión y el contrabando. El cumplimiento de las metas de la LRF requiere mayores ingresos tributarios de carácter permanente, lo cual aliviaría la presión de reducir la inversión y el gasto social para generar espacio fiscal.

Por otro lado, la LRF establece un límite a los gastos de consumo (remuneraciones + gastos en Bienes y Servicios) del 14% del PIB a partir del 2022, en el 2019 éste fue cercano a 14.5%. Esta regla fiscal busca generar los superávits primarios compatibles con una senda sostenible de deuda sobre PIB y abrirle espacio fiscal a la inversión y al gasto social. Para ello, es crítico, igualmente, mejorar la eficiencia en el gasto en bienes y servicios, a través de una mejor gestión de adquisiciones y contrataciones públicas, modernizando entre otros el sistema electrónico y las normas para que se amplíen las modalidades de contratación y se generen ahorros que abran espacio fiscal para la inversión y aseguren el cumplimiento de las metas de la LRF.

Para contribuir a mejorar la asignación del gasto y su eficiencia y a la sostenibilidad fiscal, la apuesta estratégica del Ministerio de Hacienda es el Presupuesto por Programas con Enfoque a Resultados (PPER). La organización del presupuesto en base a Programas facilitará adicionalmente el seguimiento y la evaluación de los mismos, en términos de logro de efectividad y eficiencia, para lo que se deberá desarrollar instrumentos de medición como indicadores de desempeño y evaluaciones de gasto.

Superar los retos que enfrenta la política fiscal en los próximos años, requiere del fortalecimiento de los procesos internos del Ministerio de Hacienda a través de la innovación, la modernización y la optimización de los mismos, como base para la mejora continua de los servicios prestados a los contribuyentes y usuarios, el impulso al cumplimiento voluntario de las obligaciones tributarias y el aumento de la confianza de los contribuyentes en la administración tributaria.

La implementación de la política fiscal en los próximos cinco años se deberá, por lo tanto, enmarcar dentro de una estrategia para lograr un mayor crecimiento potencial de la economía y en consolidar la estabilidad y alcanzar la sostenibilidad fiscal en el mediano y largo plazo dando cumplimiento a las reglas de la LRF, todo ello apalancado en el presupuesto por programas con enfoque de resultados y la innovación y la modernización de los procesos del Ministerio de Hacienda y de las instituciones ejecutoras del gasto público.

1.2 Análisis del entorno interno y externo

Este capítulo busca dar respuesta a la pregunta **¿Dónde estamos?,** desde el punto de vista del entorno Micro Institucional.

Para hacer frente a la misión y visión institucionales definidas en el direccionamiento estratégico, el Ministerio de Hacienda llevo a cabo un análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la institución.

El análisis FODA aborda el tema de las capacidades internas, la cual incluye las debilidades y fortalezas, también analiza los factores externos asociados con las amenazas, así como las oportunidades que ofrece el entorno para coadyuvar al logro de la visión.

El análisis se realizó en cada una de las direcciones y unidades del Ministerio de Hacienda previo al inicio del proceso de formulación del PEI, con el asesoramiento del equipo de la Unidad de Gestión de la Calidad de la institución, tomando como insumos el Plan Cuscatlán, MFMLP 2019-2029, las Memorias de Labores del Ministerio de Hacienda y las evaluaciones TADAT 2018[4], Informe PEFA 2018[5].

A continuación, se presenta una síntesis de la matriz FODA del Ministerio de Hacienda y posteriormente se detalla cada una de estos factores:

Síntesis del Análisis FODA

[4] Evaluación de la Administración Tributaria(Tax Administration Assessment Tool)

5 Evaluación de la Gestión de las Finanzas Públicas (Public Expenditure and Financial Acountability).

1.2.1 Factores internos: fortalezas y debilidades

1.2.1.1 Fortalezas

Las fortalezas son los factores internos que el Ministerio de Hacienda ha venido haciendo bien, logrando avances importantes que fortalecen sus capacidades institucionales y coadyuvan al logro de la visión.

1. **Contar con la LRF:** El esfuerzo del Ministerio de Hacienda por dar cumplimiento a la LRF (2016) y posicionarla como el direccionamiento clave de mediano y largo plazo para alcanzar una senda sostenible en las finanzas públicas capaz de ampliar el espacio fiscal para la inversión y la reducción del endeudamiento.
   Así mismo, el seguimiento continuo que ha venido haciendo el Ministerio al cumplimiento de los indicadores y metas establecidas en la LRF, ha contribuido a mejorar la toma de decisiones de política fiscal y ha generado mayor transparencia en la gestión de las finanzas públicas del país.

2. **Consolidación del instrumento del MFMLP:** se ha consolidado como un instrumento de planificación para coadyuvar a la sostenibilidad de las finanzas públicas en el mediano y largo plazo y en el mejor aliado para operacionalizar la implementación de la LRF.
   En este contexto, su contenido se ha ido adecuando bastante bien a las mejores prácticas internacionales y su actualización anual permite adecuar las medidas de política fiscal a los cambios del entorno e introducir ajustes para el cumplimiento más efectivo de los indicadores y metas de la LRF.

3. **Adopción de un Sistema de Gestión de la Estrategia:** este sistema, adoptado por el Ministerio en 2018, busca garantizar que el Plan Estratégico Institucional, elaborado para un período de 5 años, logre implementarse exitosamente.

   Ello implica desarrollar un ciclo de gestión de seis etapas que inicia con la formulación y aprobación del PEI y, posteriormente, implica desplegar la estrategia a las distintas áreas de la organización hasta llegar a las unidades operativas, operacionalizar el PEI mediante el Plan Operativo Anual (POA) y el presupuesto, realizar el seguimiento y monitoreo del avance en la implementación del Plan para tomar los correctivos necesarios y, finalmente, hacer una evaluación para determinar si la estrategia en proceso de implementación está siendo efectiva para alcanzar los objetivos propuestos.

La Unidad de Planificación Estratégica Institucional (UPEI) se ha venido fortaleciendo para dar soporte a este Sistema, y su implementación ha contribuido significativamente a ir creando una verdadera cultura de gestión orientada a lo estratégico.

4. **Esfuerzos en valoración de algunos riesgos fiscales:** Desde el 2015 el Ministerio de Hacienda ha venido haciendo un esfuerzo importante para la identificación y valoración de los riesgos fiscales a los que podría estar expuesto el país, aspecto que se ha incorporado como un capítulo especial en el MFMLP, en línea con lo establecido por la LRF sobre este tema (artículo 6 literal f)). En este sentido, la identificación y valoración de los riesgos fiscales es un paso importante para evaluar la posición fiscal real del país y la implementación de acciones para llevar a cabo una apropiada gestión fiscal.

   En consonancia con lo anterior, el Ministerio de Hacienda creó la Unidad de Riesgos Fiscales dentro de la Dirección de Política Económica y Fiscal (DPEF), con una visión holística para el manejo integral de los riesgos, incluyendo los desastres naturales. Así mismo, el Ministerio de Hacienda es quien administra el Fondo de Protección Civil, Prevención y Mitigación de Desastres (FOPROMID)[6] y ha fortalecido su capacidad para gestionar los recursos de manera oportuna, así como la capacidad para ejecutar de manera eficiente dichos recursos, en busca de brindar bienestar a la ciudadanía.

5. **Significativo avance en la oferta de servicios en línea tributarios y aduaneros:** la administración tributaria y aduanera ha avanzado significativamente en la atención a los contribuyentes[7], mediante la oferta de servicios en línea para la realización de trámites, impactando positivamente en la disminución de los costos de transacción y en el estímulo al cumplimiento voluntario de las obligaciones[8]. Para cada uno de los impuestos principales, al menos el 85 por ciento de las declaraciones presentadas es electrónica y más del 75 por ciento del valor total de pagos

[6] El Fondo de Protección Civil, Prevención y Mitigación de Desastres (FOPROMID) fue creado por la Ley de Creación del Fondo de Protección Civil, Prevención y Mitigación de Desastres.

[7] Se destaca el avance en la facturación electrónica mediante la aplicación de una prueba piloto en grandes contribuyentes que será la base para la implementación masiva en 2020. En materia aduanera se implementó el formato único DUCA en Centroamérica. Además, se modernizó la infraestructura y operatividad de las aduanas

[8] Como resultado se tienen los siguientes servicios en línea: Elaboración y presentación de la Declaración de Retenciones y Pago a Cuenta (F-14), Declaraciones de Impuestos Específicos y Ad valorem y Contribución Especial (F-06), Elaboración de Mandamiento de Ingreso por internet y Formulario F-982 para las "Operaciones con Sujetos Relacionados".

son recibidos en forma electrónica.

6. **Avances en la Adopción de Normas Internacionales de Contabilidad del Sector Público (NICSP):** la Dirección General de Contabilidad Gubernamental, como Ente Rector de la Contabilidad Pública, se encuentra en proceso de ejecución del proyecto "Adopción e Implementación de Normas Internacionales de Contabilidad del Sector Público (NICSP)", logrando con ello reforzar el marco normativo contable gubernamental mediante la aplicación de estándares internacionales y buenas prácticas contables que fortalezcan la transparencia y faciliten la rendición de cuentas de la gestión financiera del Sector Público Salvadoreño.[9]

7. **La transparencia fiscal se ha fortalecido con la renovación del Portal de Transparencia Fiscal (PTF):** el cual busca mayor posicionamiento en la ciudadanía mediante un lenguaje visual y sencillo y la provisión de datos abiertos. Tanto la ciudadanía como las partes interesadas tienen acceso a información clave sobre los ingresos del estado, la ejecución del gasto y la inversión pública, con el detalle de cada uno de los programas presupuestarios[10].

8. **Se dispone de un Sistema de Gestión de Calidad certificado con ISO 9001:** que permite contar con procesos y procedimientos documentados y controlados e implementar continuamente mejoras en los servicios orientadas a la satisfacción de los contribuyentes y usuarios.

9. **Buen clima laboral en la mayoría de Dependencias del Ministerio de Hacienda:** según los resultados de la encuesta aplicada internamente por la institución, se cuenta con un buen clima laboral en la mayoría de las Dependencias lo que contribuye a la productividad, el trabajo en equipo y a la consecución de los objetivos estratégicos.

10. **Adopción de estándares internacionales en seguridad y tecnología de la información:** a través del Manual de Seguridad de la Información del Ministerio de Hacienda. Este contiene los lineamientos para la gestión de los sistemas de información relacionados con la organización para la seguridad de la información, la gestión de

[9] Memoria de Labores del MH junio 2018-Mayo 2019, pág. 97.

[10] El Portal incluye sistemáticamente documentación del proyecto de presupuesto anual del Órgano Ejecutivo, presupuesto aprobado, informes de ejecución presupuestaria del ejercicio en curso, liquidación o informe anual de ejecución presupuestaria, informe financiero anual auditado, que incorpora o está acompañado del informe de auditoría externa, declaración previa al presupuesto, otros informes de auditoría externa, resumen del proyecto de presupuesto, entre otros.

activos, perfiles y responsabilidades del recurso humano, seguridad física y ambiental, gestión de comunicaciones y operaciones, control de accesos, adquisición, desarrollo y mantenimiento y gestión de incidentes.

11. **Alto índice de satisfacción de los contribuyentes y usuarios:** desde el 2015 este indicador ha estado por encima de 8 puntos sobre un máximo de 10 puntos. Esta calificación evidencia el esfuerzo del Ministerio en la modernización de la institución, la implementación de la gestión por procesos y la incorporación de la tecnología para facilitar los trámites a los contribuyentes y usuarios de los servicios, mejorando la imagen y credibilidad Institucional y el cumplimiento voluntario de las obligaciones tributarias y aduaneras.

1.2.1.2. Debilidades

Las debilidades son factores que pueden obstaculizar en el corto y mediano plazo el logro de la visión institucional. A continuación, se explican cada uno de estos factores:

1. **No implementación del Presupuesto por Programas con Enfoque de Resultados:** no se cuenta con un presupuesto por programas con enfoque de resultados implementado para la formulación y ejecución presupuestal, que permita una mayor eficiencia en el uso de los recursos públicos asociada a más y mejores bienes y servicios, acorde con los requerimientos de desarrollo del país.

2. **Limitaciones de recurso humano en algunas áreas:** es una debilidad presentada en algunas de las direcciones y unidades del Ministerio de Hacienda la limitación de personal para cubrir las funciones y la demanda de servicios, la cual se ve afectada además por renuncias, traslados, retiros, incapacidades y permisos y, en muchos casos, porque no se sustituye a los retirados por jubilación.

3. **Brechas en competencias técnicas del recurso humano**: existe una brecha entre las competencias técnicas requeridas en los perfiles de cargos versus las competencias técnicas con las que cuentan las personas

responsables y no existe un programa de formación permanente para ir cerrando progresivamente esta deficiencia.

4. **Desmotivación del recurso humano en algunas áreas:** en algunas Dependencias los funcionarios expresan inconformidad por inequidades salariales, falta de incentivos al desempeño e inexistencia de políticas internas y procesos claros para la promoción y ascenso de las personas en la organización.

5. **Deficiencias en infraestructura física:** las deficiencias en la infraestructura es una debilidad común en la mayoría de direcciones y unidades del Ministerio de Hacienda, lo cual incluye no solo las oficinas sino la carencia de espacio físico, de suficientes salas de reuniones y de mobiliario adecuado, así como para el archivo y resguardo de documentos.

6. **Debilidad en la regulación, administración y formación en los procesos de inversión pública:** la inversión pública, ha mantenido niveles de ejecución 2.7% del PIB en promedio, que resultan insuficientes para dinamizar el crecimiento económico. Los bajos niveles de inversión se explican por la confluencia de varios factores, entre los cuales podemos mencionar: un Sistema Nacional de Inversión Pública (SNIP) aún con muchas carencias especialmente en la planificación de los proyectos: baja capacidad de evaluación, selección y seguimiento y monitoreo de los proyectos de inversión; deficiencias en la contratación; incertidumbre en el financiamiento; y baja coordinación y planificación interinstitucional.

7. **Limitaciones en la administración tributaria:** tal y como se identifica en el informe TADAT 2018 y en el informe PEFA 2018, el sistema tributario mantiene importantes limitaciones para desarrollar una adecuada gestión de los ingresos en las siguientes Áreas de Desempeño (ARD)[11] : ARD 1 la integridad de la base de datos de contribuyentes registrados, ARD2 la gestión eficaz de los riesgos de cumplimiento, ARD3 el apoyo al cumplimiento voluntario, ARD7 la efectiva resolución de los litigios tributarios, ARD8 la administración eficiente de la recaudación, y ARD9 la

[11] Áreas evaluadas en el Informe TADAT

rendición de cuentas y transparencia”[12].

Por su parte, el informe PEFA 2018 plantea que: “La Dirección General de Impuestos Internos (DGII) entidad que recauda la mayoría de los ingresos (62%), no aplica un enfoque integral, estructurado y sistemático para la evaluación y priorización de los riesgos de incumplimiento de las obligaciones. De otra parte, la Dirección General de Aduanas (DGA) entidad que recauda el 26% de los ingresos, aunque aplica un modelo de riesgo estructurado y sistemático para controlar las operaciones registradas en el sistema, este no es integral pues no incluye a los contribuyentes que no han cumplido con las obligaciones de registro, declaración y pago, los cuales no están dentro del sistema”[13]. Adicionalmente, es escasa la interoperabilidad de información entre las dos direcciones para efectos de identificar potenciales riesgos fiscales.

8. **Deficiencias en los recursos tecnológicos:** existe obsolescencia en estos recursos conforme a nuevas tecnologías existentes y a los requerimientos del Ministerio de Hacienda, tanto de hardware como software de negocio, así como poca capacidad de almacenamiento y bases de datos con limitantes o inexistencia de ellas. Así mismo, hay carencia o limitaciones de software especializado.

1.2.2 Factores externos: oportunidades y amenazas

1.2.2.1 Oportunidades

Las oportunidades son factores que ofrece el entorno sobre los cuales no tenemos control, pero pueden ser aprovechados para potenciar mejores resultados en la organización. Las mayores oportunidades que favorecen al Ministerio de Hacienda son los siguientes:

1. **Sinergias para el apoyo a la gestión de las finanzas públicas:** conseguir apoyo del sector privado para impulsar reformas legales y/o la implementación de programas y proyectos estratégicos claves para la gestión de las finanzas públicas.

[12] Informe de Evaluación del Desempeño TADAT, FMI, 2018, pág. 10

[13] Informe Desempeño PEFA pág. 79

2. **Incorporación de Tecnologías emergentes o de vanguardia orientadas al mejoramiento de la gestión financiera del Estado y TIC, apalancándose de la Orientación del actual Gobierno hacia la tecnología e innovación:** aprovechamiento de los lineamientos de la Agenda Digital de El Salvador 2020-2030 para la utilización de las TIC para la automatización de procesos y servicios del Ministerio de Hacienda buscando mayor productividad, eficiencia y transparencia en la gestión de las finanzas públicas.

3. **Aprovechamiento de programas de cooperación internacional para el financiamiento de iniciativas encaminadas al fortalecimiento de la gestión financiera del Estado y TIC:** obtención de apoyo financiero y asistencia técnica especializada de las agencias de cooperación internacional aprovechando la oferta amplia de ayudas para países que tienen condiciones de ingreso y desarrollo institucional como las de El Salvador.

4. **Reposicionamiento del Sistema de Compras:** con base en las nuevas formas de contrataciones definidas en las reformas de la Ley de Adquisiciones y Contrataciones de la Administración Pública (LACAP), fortalecer el posicionamiento del Sistema Electrónico de Compras Públicas de El Salvador "COMPRASAL" en las instituciones del Estado.

1.2.2.2 Amenazas

Las amenazas son los riesgos externos que afronta la organización que no están bajo su control y pueden llegar a afectar el avance significativamente el cumplimiento de los objetivos estratégicos. Las mayores amenazas que enfrenta el MH son los siguientes:

1. **Reducción en el crecimiento del PIB:** las proyecciones de las cuentas fiscales especialmente aquellas relacionadas con los ingresos, son altamente dependientes del comportamiento del Producto Interno Bruto, por tanto, un menor crecimiento al esperado conlleva una menor recaudación en los ingresos del Estado y ello demandará ajustes fiscales para darle cumplimiento a los objetivos de la política fiscal y la LRF.

2. **Riesgo de tasa de interés:** *este* riesgo tiene origen en el alza de las tasas de interés de mercado y en el alza en la calificación de riesgo país. El

primero, puede afectar las proyecciones fiscales por el pago de mayores costos financieros tanto de la deuda contratada a tasas de interés variables,[14] como de la nueva deuda a contratarse. El segundo, aumenta los costos del endeudamiento por la exigencia de una mayor prima de riesgo país por parte del inversionista[15].

3. **Aumento de los precios del petróleo:** El aumento de los precios de los commodities, principalmente del petróleo y sus derivados, disminuye el poder adquisitivo de las familias y aumenta la presión de los gastos del gobierno.

4. **Disminución de las remesas familiares:** La disminución de las remesas a consecuencia de factores como las políticas migratorias, la desaceleración de la economía norteamericana, entre otros, podría desencadenar una disminución en el consumo agregado, afectando el crecimiento de la economía nacional y la estabilidad de las finanzas públicas.

5. **Desastres naturales:** El Salvador ocupó la posición 16 a nivel mundial, con un índice de afectación de 37.67 para el período 1998-2017 siendo uno de los países más expuestos y vulnerables por la frecuencia de eventos climáticos (principalmente tormentas, inundaciones y sequías), así como por su severidad[16].
   Los fenómenos naturales afectan principalmente el crecimiento económico y la productividad por la destrucción de activos (carreteras, aeropuertos, puertos, etc.), así como la sostenibilidad de las finanzas públicas por la menor recaudación tributaria y el aumento del gasto público por la necesidad de atender la emergencia e iniciar procesos de rehabilitación y reconstrucción. Al respecto, el Ministerio de Hacienda estimó un aumento del déficit fiscal a 3.4% respecto al PIB y del nivel de endeudamiento a 71.6% del PIB, en caso de presentarse un evento de sequía y una tormenta tropical en un solo año (2020)[17].

---

14 Actualmente, el 26% de la deuda pública de El Salvador se encuentra indexada a tasas internacionales de referencia las cuales son revisadas periódicamente por los acreedores.
15 A este respecto, según el MFMLP las tasas de rendimiento de los títulos salvadoreños se incrementaron en 2019 con respecto a 2018 en 32 puntos base, versus el promedio latinoamericano que bajó 5 puntos base.
16 De acuerdo con el último *Informe de Evaluación Global sobre la Reducción del Riesgo de Desastres* (GAR) 2015, de la UNISDR, el promedio histórico anual de las pérdidas por desastres desde 2001 hasta 2015 en El Salvador es equivalente a casi el 60 % del promedio anual de la inversión pública en el mismo período.
17 Estimaciones realizadas en el MFMLP 2019-2029 utilizando la Herramienta para Estimar el Potencial Impacto de Desastres en Indicadores Macrofiscales, desarrollada por el Banco Mundial en el marco del Programa para el Fortalecimiento de la Gestión Financiera del Riesgo de Desastres en Países de Centroamérica.

6. **Pasivos contingentes:** Representan posibles obligaciones a cargo del Estado, pero cuya materialización (en términos de montos, plazos de pago, etc.) depende de la ocurrencia de eventos y que son ajenos a su control. Por tanto, existe la posibilidad de que, en la práctica, no se efectúe ningún pago asociado al mismo.
   Una fuente potencial de riesgo por pasivos contingentes son los contratos de Asocio Público-Privado (APP), si en el proceso de formulación del proyecto estos no se identifican y evalúan adecuadamente, y se proponen las medidas de mitigación y su asignación entre las partes que suscriben el contrato. Una asignación de riesgos deficiente podría generar sobrecostos no justificados para el sector público y demandas para hacer efectivas las garantías y compensaciones.

7. **Cambios en el índice de precios:** Tanto la inflación como la deflación tienen efectos dañinos sobre la economía. Los costos de la inflación están relacionados con efectos redistributivos, ya que la inflación no anticipada reduce el poder adquisitivo del dinero; con distorsiones fiscales; con pérdidas de competitividad y con la mayor incertidumbre de los agentes económicos. Los efectos de la deflación recaen principalmente sobre el consumo, porque las familias retrasan sus decisiones de compra y sobre la tasa de desempleo, que tiende a subir.

CAPÍTULO II

2. Direccionamiento Estratégico

El direccionamiento estratégico del Ministerio de Hacienda se definió en línea con los grandes desafíos que en el campo fiscal han sido identificados por el Gobierno en las bases de Política Fiscal 2019-2024[18], las cuales buscan fundamentalmente lograr la estabilización macroeconómica y fiscal para coadyuvar al crecimiento de la producción y el empleo, generando, a su vez, un efecto positivo en la sostenibilidad de las finanzas públicas en el mediano y largo plazo. Este capítulo busca dar respuesta a la pregunta **¿Dónde queremos llegar?**

En este contexto, se definieron la misión, visión y valores institucionales los cuales conforman el direccionamiento estratégico del Ministerio de Hacienda para el periodo 2019-2024:

Misión

Definir y dirigir la política fiscal que propicie la estabilidad y sostenibilidad de las finanzas públicas, con el fin de contribuir al crecimiento económico y al bienestar de la población salvadoreña.

Visión

Consolidar en el 2024 la estabilidad de las finanzas públicas mediante la modernización e innovación institucional y la gestión eficiente de los ingresos, los gastos, la inversión y la deuda pública, a fin de contribuir al desarrollo y bienestar de la población salvadoreña.

El logro de la visión se medirá con base en dos indicadores claves de la política fiscal: el superávit primario sobre PIB y el déficit fiscal sobre PIB.

Proyecciones Fiscales del SPNF 2019-2024

(Porcentaje del PIB)

	2019 LINEA BASE	2020	2021	2022	2023	2024
BALANCE PRIMARIO	0.6%	1.0%	1.3%	2.0%	2.2%	2.4%
DÉFICIT FISCAL	-3.1%	-3.1%	-2.8%	-2.2%	-2.0%	-1.6%

18 http://www.transparenciafiscal.gob.sv/downloads/pdf/700-DPEF-LY-2019-21356.pdf

Valores

La cultura son valores compartidos por toda la organización y representan la forma como se hacen las cosas en el Ministerio de Hacienda, como somos, como es nuestro equipo y como vamos a alcanzar las metas establecidas en este Plan Estratégico Institucional:

M

Mejora Continua
Aplicamos perseverancia e innovación en cada una de las actividades que realizamos.

E

Espíritu de Servicio
Nos esforzamos por satisfacer las necesidades y expectativas de nuestra población usuaria y contribuyentes, con cortesía, oportunidad, profesionalismo, eficiencia y no discriminación.

T

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

A

Alcanzar Resultados
Trabajamos con integridad, eficiencia y compromiso para el logro de los objetivos institucionales y la mejora en el bienestar de la población salvadoreña.

CAPÍTULO III

3. Formulación de la estrategia institucional: objetivos, Estrategias y proyectos

Una vez definido el direccionamiento estratégico y tomando como insumo los resultados del análisis FODA, en este capítulo se presenta la estrategia institucional la cual contesta una pregunta fundamental de la planificación estratégica: **¿Cómo se va a alcanzar la visión propuesta?**

Para responder a esta pregunta, la estrategia institucional está integrada por los siguientes componentes: ***Pilares Estratégicos***, ***Objetivos Estratégicos*** por pilar, ***Estrategias*** por objetivo y ***Proyectos Estratégicos***. A continuación, se desarrollan cada uno de estos componentes.

Pilares Estratégicos

Los pilares estratégicos dividen la estrategia institucional en componentes, cada uno de los cuales representa un eje clave de intervención para alcanzar la visión.

La estrategia institucional para el quinquenio se enmarca en las Bases de Política Fiscal 2019-2024 de la actual administración para propiciar un mayor crecimiento económico y desarrollo social y se enfoca en 5 pilares estratégicos:

1. Aumento de los ***ingresos*** fiscales de forma permanente, mejora de la progresividad y equidad del sistema tributario y mayor eficiencia en la Administración Tributaria.
2. Mejora de la asignación estratégica del ***gasto*** y aumento de su eficiencia y efectividad a través del presupuesto por programas con enfoque de resultados y la gestión efectiva de las compras públicas.
3. Aumento de los niveles de la ***inversión pública*** y la mejora de la calidad de la misma, como un factor dinamizador y multiplicador de crecimiento económico.
4. Gestión efectiva del Portafolio de la ***Deuda*** del SPNF, incluyendo operaciones de manejo de pasivos, que conlleven a disminuir los riesgos y costos asociados al endeudamiento, así como priorizar las nuevas contrataciones de financiamiento, a fin de colocar el indicador de la Deuda SPNF/PIB en una tendencia decreciente, conforme las metas establecidas.
5. ***Modernización e innovación tecnológica*** de los sistemas de gestión y procesos institucionales como eje transversal de la gestión de las finanzas públicas.

Cada Pilar está compuesto por Objetivos Estratégicos (OE) con sus respectivos Indicadores de Resultado (IR), Estrategias (E) con sus respectivos Indicadores de Estrategia (IE) y los Proyectos Estratégicos (PE) que contribuyen al logro de la misión y visión institucionales.

Pilar 1: Aumento de los ingresos fiscales de forma permanente, mejora de la progresividad y equidad del sistema tributario y mayor eficiencia en la Administración Tributaria.

Uno de los pilares fundamentales para el logro de la estabilidad de las finanzas públicas establecida en la visión, es el aumento sostenible de los ingresos tributarios y aduaneros.

Para lograr la estabilidad de las finanzas públicas, además de la apuesta del Gobierno de promover el crecimiento económico del país por encima del promedio de las tasas históricas, se requiere la generación de mayores ingresos mediante el fortalecimiento del control fiscal de la administración tributaria y aduanera, a través del impulso a la investigación, el análisis y las acciones de control que permitan reducir la evasión fiscal, el contrabando y los delitos conexos.

Así mismo, un sistema tributario moderno y eficiente fomenta el cumplimiento voluntario de las obligaciones a través del incremento de la confianza del contribuyente en la administración tributaria. Para ello, los esfuerzos están enfocados en la mejora continua de los servicios prestados al contribuyente, asegurando que éstos cuenten con información adecuada y oportuna sobre el cumplimiento de sus obligaciones; así como en el perfeccionamiento de los instrumentos legales, administrativos y tecnológicos que le permitan minimizar los riesgos de cumplimiento, tener la información exacta y fiable sobre los contribuyentes y minimizar los costos de cumplimiento.

Otra de las apuestas en este pilar es mejorar la progresividad de los impuestos para conformar una estructura tributaria más justa y equitativa.

Para responder al reto planteado en el Pilar de Ingresos, el Ministerio de Hacienda formuló 4 objetivos estratégicos los cuales se apalancan en 9 estrategias y 21 proyectos[19] (El detalle de los proyectos se encuentra en el Anexo 2):

[19] Se han colocado en las matrices los proyectos que cuentan con financiamiento, en el Anexo 2 se detallan los proyectos en gestión de financiamiento

Objetivos Estratégicos, Estrategias y Proyectos Estratégicos del Pilar de Ingresos

OBJETIVOS	ESTRATEGIAS	PROYECTOS
OE1. Incrementar los ingresos tributarios internos y aduaneros en forma sostenible dando cumplimiento a la meta establecida en la Ley de Responsabilidad Fiscal	E1.1. Fortalecer inteligencia fiscal impulsando la investigación, el análisis y acciones de control fiscal que eviten prácticas incorrectas de los contribuyentes	PE01. Tablero de Indicadores de Recaudación PE02. Desarrollo e implementación del Sistema de Gestión Integrada de Riesgos[20] PE03. Modelo de fiscalización y control electrónico PE04. Modelo de inteligencia tributaria y aduanera PE05. Metodología Tributaria - Aduanera Internacional
	E1.2. Implementar un plan nacional de Anticontrabando y delitos conexos y sus posteriores mejoras	
	E1.3. Impulsar medidas o reformas legales que contribuyan al incremento de la recaudación y la facilitación del comercio	
OE2. Modernizar la Administración Tributaria y Aduanera para facilitar el cumplimiento voluntario de obligaciones tributarias y disminuir la evasión fiscal	E2.1 Proponer Reformas Tributarias que faciliten trámites y servicios, y fortalezcan las facultades de la Administración Tributaria	PE06. Factura Electrónica[21] PE07. Plan contra la evasión y elusión Fiscal (fortalecimiento de la asistencia al contribuyente mediante canales electrónicos, implementación NIT electrónico, entre otros) PE08. Infraestructura Tecnológica adquirida para el Viceministerio de Ingresos PE09. Plan estratégico de modernización de mediano y largo plazo de las Aduanas PE10. Canal Azul Implementado y operando en las aduanas de Acajutla y San Bartolo
	E2.2. Fortalecer, mejorar y modernizar la calidad de los servicios prestados por la Administración Tributaria	
	E2.3. Aplicar criterios y crear mecanismos de implementación efectiva y oportuna de los mismos	
	E2.4. Fortalecer a la Administración para realizar interconexión de las bases de datos entre DGII, DGA, y DGT que permitan mejorar el control fiscal	

[20] PE02 también contribuyen al OE4
[21] P03 también contribuye al OE9

OBJETIVOS	ESTRATEGIAS	PROYECTOS
		PE11. Cuenta Corriente Integrada PE12. Construcción equipamiento de las nuevas instalaciones del paso fronterizo El Amatillo en el Departamento de La Unión[22] PE13. Diseño y Construcción de las instalaciones del paso Fronterizo de Anguiatú PE14. Diseño y construcción de una nueva aduana de paso en San Cristóbal PE15. Nuevo Sistema Aduanero implementado y conectado con los sistemas de la DGII PE16. Sistema Informático integrado (DGII, DGA, DGT) PE17. Portal Web de Contribuyentes
OE3. Mejorar la participación del ISR en la recaudación total de impuestos		
OE4. Mejorar los servicios de la administración tributaria y aduanera para facilitar al contribuyente y usuarios el cumplimiento de sus obligaciones,	E4.1. Implementar ventanilla única y sucursal electrónica en centros de atención E4.2. Diseñar e implementar mecanismos y campañas de divulgación y asistencia tributaria y aduanera	PE18. Sistema Integrado de Consolidación de Información tributaria (Mejoramiento de los servicios en línea, Implementación APP El Salvador Tributa, entre otros)

[22] PE09,PE10, PE11 también contribuyen al OE4

OBJETIVOS	ESTRATEGIAS	PROYECTOS
haciendo uso de medios tecnológicos		PE19. Equipamiento del Laboratorio de Merceología[23] PE20. Adquisición e Instalación de Domos Inteligentes (Sistemas de Gestión con Tecnología de RFID y CCTV de Lectura de Placas) en tres Aduanas[24] PE22. Modelo de Evaluación Integral de Talento Humano

Pilar 2: Mejora de la asignación estratégica del gasto y aumento de su eficiencia y efectividad a través del presupuesto por programas con enfoque de resultados y la gestión efectiva de las compras públicas.

Una de las variables claves para contribuir a la estabilidad de las finanzas del país, es el gasto público. Los problemas planteados alrededor de esta variable en el MFMLP, así como en los informes PEFA, indican la necesidad de perfilar una estrategia que aborde al menos tres aspectos:

El primero, la asignación estratégica del gasto para lograr apuntarle, desde el presupuesto, a los programas de desarrollo claves para avanzar en la solución de los problemas estructurales de país, generando a su vez efectos positivos en la sostenibilidad de las finanzas.

El segundo, la mejora de la eficiencia y efectividad del gasto, especialmente de consumo, para permitir ahorros significativos y mayor productividad en el uso de los insumos, incluido el recurso humano, que permitan ampliar el espacio fiscal para la inversión y la reducción de la deuda.

El tercero, que apalanca los otros dos, es el fortalecimiento del uso del sistema de compras públicas, para lograr una mayor transparencia y eficiencia en los procesos de compras del estado,

[23] PE19 también contribuyen al OE9
[24] PE20 también contribuyen al OE4

de tal forma que permita obtener ahorros sustanciales para eficientizar el gasto corriente e incrementar la inversión.

En este contexto, el Ministerio de Hacienda formuló 2 objetivos estratégicos, 3 estrategias, 1 proyecto, los cuales se muestran a continuación:

Objetivos Estratégicos, Estrategias y Proyectos Estratégicos del Pilar de Gastos

OBJETIVOS	ESTRATEGIAS	PROYECTOS
OE5. Mejorar la eficiencia del gasto de consumo, que permita cumplir las metas del Sector Público no Financiero a partir del año 2022, y garantizar su sostenibilidad en el mediano plazo	E5.1. Implementar Presupuesto por Programas con enfoque de resultados para mejorar la asignación, seguimiento y evaluación del gasto público	PE23. Desarrollo e Implementación del Seguimiento y Evaluación Presupuestaria
	E5.2. Promover acciones y directrices enfocadas a una mayor eficiencia del gasto público en el Sector Público no Financiero	
OE6. Incrementar el nivel de transparencia y eficiencia de las compras públicas	E6.1. Modernizar el proceso de gestión de compra pública	

Pilar 3: Aumento de los niveles de la inversión pública y la mejora de la calidad de la misma, como un factor dinamizador y multiplicador de crecimiento económico

Consolidar las finanzas públicas en el 2024 como lo propone la visión institucional, requiere una gestión altamente eficiente de la inversión pública para generar un efecto de doble vía que favorezca el crecimiento de la economía y, por este medio, la generación de mayores ingresos para el fisco.

Se hace necesario que el país logre aumentar el nivel de inversión pública respecto a la tendencia histórica, lo cual exige no solo mayor espacio fiscal sino una mejora en los estándares de ejecución de este gasto, que tradicionalmente ha sido bajo dadas las debilidades en las capacidades institucionales para

cumplir adecuadamente con los requisitos técnicos exigidos en las distintas etapas del ciclo de vida de los proyectos, particularmente en la pre inversión.

En este sentido la apuesta del Ministerio para cumplir con este pilar es el fortalecimiento del Sistema de Inversión Pública para reforzar las capacidades técnicas y gerenciales de las instituciones del estado y así lograr incrementar el nivel histórico de ejecución de este gasto como propósito fundamental.

El Ministerio de Hacienda formuló 1 objetivo estratégico, 5 estrategias y 1 proyecto que se muestran a continuación:

Objetivo Estratégico, Estrategias y Proyectos Estratégicos del Pilar de Inversión Pública

OBJETIVOS	ESTRATEGIAS	PROYECTOS
OE7. Fortalecer el Sistema de Inversión Pública, con el objeto de aumentar el nivel de ejecución de la misma	E7.1. Fortalecer las capacidades técnicas y gerenciales de las instituciones ejecutoras en relación al proceso de inversión pública, para contribuir a mejorar la planificación y ejecución de los proyectos	PE24. Fortalecimiento del Sistema de Inversión Pública
	E7.2. Fortalecer la fase de pre inversión, con la implementación de la nueva Metodología para la Formulación y Evaluación de Proyectos, velando por la adecuada aplicación de ésta en las instituciones ejecutoras	
	E7.3. Desarrollar e Implementar el nuevo Sistema de Información de Inversión Pública (SIIP)	
	E7.4. Propiciar la conformación de Programa de Inversión Pública de Mediano Plazo (PRIPME) con proyectos alineados a las prioridades nacionales y vinculados a los programas y subprogramas presupuestarios	
	E7.5. Impulsar la realización de evaluación ex-post de proyectos, en función de su magnitud e impacto esperado	

Pilar 4: Gestión efectiva del Portafolio de la Deuda del SPNF, incluyendo operaciones de manejo de pasivos, que conlleven a disminuir los riesgos y costos asociados al endeudamiento, así como priorizar las nuevas contrataciones de financiamiento, a fin de colocar el indicador de la Deuda SPNF/PIB en una tendencia decreciente, conforme las metas establecidas.

El nivel de endeudamiento público del país ha alcanzado niveles considerados por los organismos internacionales como poco prudentes para la sostenibilidad de las finanzas públicas, ante lo cual la LRF estableció una trayectoria decreciente de la deuda hasta alcanzar el 60% del PIB en 2030[25].

Ante esta situación, el país requiere desarrollar una gestión adecuada e integral del endeudamiento público que permita ubicar el indicador deuda del SPNF/PIB en una trayectoria descendente.

Las decisiones estratégicas que se tomen respecto de esta variable y el manejo que se de en los próximos años, es un aspecto clave para el propósito de estabilidad de las finanzas públicas incorporado en la visión institucional. Por ello, lograr la mayor eficiencia posible en la gestión de la deuda constituye un pilar estratégico del PEI 2019-2024.

Para responder a este reto el Ministerio de Hacienda ha planteado 1 objetivo estratégico y 6 estrategias, las cuales se muestran a continuación:

Objetivo Estratégico, Estrategias del Pilar de Deuda Pública

OBJETIVOS	ESTRATEGIAS
OE8. Impulsar una Estrategia de Manejo de pasivos orientada a suavizar el perfil de vencimiento de la deuda, disminuir los costos y riesgos asociados a la misma, y priorizar las nuevas contrataciones, que contribuyan a alcanzar un nivel de la deuda SPNF/PIB sin pensiones no mayor al 50% para el año el 2021,	E8.1. Elaboración e implementación de una Estrategia de Deuda de mediano y largo plazo, que incluya operaciones de manejo de pasivos
	E8.2. Emisión de Lineamientos específicos que contribuyan a limitar, orientar y estandarizar procedimientos inherentes al endeudamiento público del SPNF, y velar por el cumplimiento de los mismos
	E8.3. Garantizar que toda nueva operación de endeudamiento este enmarcada en las prioridades nacionales y dentro de los límites de endeudamiento del SPNF establecidos en la LRF
	E8.4. Incorporar en los Contratos de Préstamos, según aplique, opciones de cobertura de riesgos de tasas de interés, tipo de cambio y refinanciamiento
	E8.5. Gestionar operaciones de Conversión o Canje de Deuda, con acreedores que permitan la utilización de ese tipo de mecanismos, y destinar los recursos a programas y proyectos que respondan a las prioridades de país

25 Deuda del SPNF con pensiones.

colocando dicho indicador y el de Deuda SPNF/PIB con pensiones, en una tendencia decreciente en el mediano y largo plazo	E8.6. Implementar acciones para reducir el saldo de las LETES

Pilar 5: Modernización e innovación tecnológica de los sistemas de gestión y procesos institucionales como eje transversal de la gestión de las finanzas públicas

La modernización e innovación son parte esencial de la nueva visión institucional. Se consideran como variables críticas para la estrategia pues contribuyen tanto a la eficiencia de los procesos internos como de los servicios prestados a los contribuyentes y usuarios, entendiendo que son un medio para racionalizar la operación del día a día del Ministerio y articular el trabajo interno entre dependencias para el logro de los resultados estratégicos, así como para inducir el cumplimiento voluntario de los requisitos exigidos por la administración tributaria y aduanera.

Para dar cumplimiento a este Pilar el Ministerio plantea trabajar intensamente en aprovechar al máximo las oportunidades que brinda las TIC, introducir cambios en los procesos como parte de una cultura de la mejora continua, desarrollar alianzas con otras instituciones para la interoperabilidad efectiva de la información estratégica, así como explotar las fortalezas relacionadas a la adopción de las NICSP y mejora en la información del portal de transparencia fiscal para entregar a los ciudadanos información oportuna y de calidad basado en datos abiertos.

En este sentido, el Ministerio de Hacienda formuló 1 objetivo estratégico, 8 estrategias y 6 proyectos que se muestran a continuación:

Objetivo Estratégico, Estrategias y Proyectos Estratégicos del Pilar de Modernización e Innovación tecnológica

OBJETIVOS	ESTRATEGIAS	PROYECTOS
OE9. Mejorar la eficiencia y la calidad de los servicios que presta el Ministerio de Hacienda a los contribuyentes, usuarios y demás partes	E9.1. Mejorar los procesos institucionales críticos que contribuyan al cumplimiento de los objetivos estratégicos	PE 25. Reingeniería de procesos a nivel institucional

interesadas a través de la innovación tecnológica y modernización de los procesos institucionales	E9.2. Incrementar de forma eficiente el uso de tecnologías digitales en el Ministerio de Hacienda que faciliten el acceso a los servicios institucionales a los usuarios, contribuyentes, demás partes interesadas y la desmaterialización de documentos	PE 26. Implementación de actualización mesa de servicio PE 27. Implementación de sistema de gestión documental, colaborativo y flujo de proceso utilizando tecnología PE 28. Implementación de Sistema de Gestión Administrativo Financiero Integrado II (SAFI II-GRP) PE 29. Implementación de plataforma interoperabilidad institucional PE 30. Actualización de infraestructura tecnológica de cara a implementación de nube hibrida (Servidores y SAN)
	E9.3. Fortalecer la interoperabilidad entre otras instituciones y el interior del Ministerio de Hacienda	
	E9.4. Asegurar que la información que se brinda a los ciudadanos sea oportuna, de calidad y con énfasis en datos abiertos	
	E9.5. Actualizar y modernizar la plataforma tecnológica que soporta los servicios institucionales	
	E9.6. Contar con un Sistema de Administración de Bienes del Estado que contemple la normativa legal y técnica, permitiendo el control y disposición de la información detallada de los mismos, en las Entidades del Sector Público	
	E9.7. Fortalecer la confiabilidad y transparencia de la información financiera del Sector Público para la toma de decisiones y rendición de cuentas, contando con información comparable a nivel internacional	
	E9.8. Propiciar la formación y capacitación en materia de contabilidad gubernamental a los funcionarios que laboran en el Sector Gobierno General	

CAPÍTULO IV

4. Capital Humano en el Ministerio de Hacienda

Las competencias del personal deben ser suficientes para responder adecuadamente a la estrategia institucional y a los procesos en los que cada uno participa, de lo contrario será difícil para el Ministerio de Hacienda alcanzar los resultados estratégicos esperados.

Las debilidades surgidas del análisis FODA evidenciaron que es necesario fortalecer las competencias, así como la necesidad de mayor formación técnica mediante una oferta de programas especializados que se adecuen a los requerimientos de los equipos y se vayan acoplando a las nuevas exigencias del entorno institucional.

Esta debilidad en la formación es un factor común a los equipos técnicos de la mayoría de las Dependencias, por lo cual el objetivo de fortalecer las competencias es transversal a la institución y, como tal, deberá ser uno de los principales soportes para inducir mayor efectividad en las personas para alcanzar exitosamente los objetivos y metas del PEI 2019-2024.

En vista de lo anterior, el Ministerio de Hacienda un formuló 1 objetivo estratégico y 3 estrategias que se muestran a continuación:

Objetivo Estratégico y Estrategias relacionadas al Capital Humano

TALENTO HUMANO	
OE10. Fortalecer competencias técnicas del talento humano en el Ministerio de Hacienda	**E10.1.** Identificar competencias por perfil del puesto de trabajo
	E10.2. Actualizar malla curricular
	E10.3. Implementación de Plan trienal para el cierre de brechas técnicas

CAPÍTULO V

5. Mapa estratégico del Ministerio de Hacienda 2019-2024

El mapa estratégico[26] es una representación visual de la estrategia del Ministerio de Hacienda, que describe el proceso a través del cual la institución logrará alcanzar su visión. El mapa estratégico se basa en una serie de hipótesis estratégicas o relaciones de causa y efecto, representadas en forma de flechas, que integra de manera lógica los objetivos estratégicos de cada pilar mediante cuatro perspectivas: valor público, contribuyentes y usuarios, procesos internos y capital humano.

Mapa estratégico 2019-2024 del Ministerio de Hacienda

[26] Instrumento desarrollado por Robert Kaplan y David Norton. Mapas Estratégicos. Convirtiendo los Activos Intangibles en los Resultados Tangibles. Harvard 2000.

La **perspectiva de valor público** muestra los resultados que el Ministerio entregará a la sociedad en términos de su contribución al crecimiento económico y el bienestar de la población salvadoreña, a través de una gestión efectiva de las finanzas públicas que permitan alcanzar su estabilidad y sostenibilidad en el largo plazo.

Para generar este valor público y en consecuencia alcanzar la visión, la estrategia del Ministerio se apalanca, en una propuesta sobre la **perspectiva de valor hacia los contribuyentes y usuarios** basada, en primer lugar, en una modernización y mejoramiento de los servicios de la administración tributaria y aduanera para facilitarles a los contribuyentes el cumplimiento voluntario de sus obligaciones, así como reducir los niveles de evasión fiscal; en segundo lugar, en una fortalecimiento en los servicios prestados a los usuarios (las instituciones y demás partes interesadas), para que puedan eficientizar su gasto público, con la modernización de sistemas y normativas, a través de la implementación del Presupuesto Por Programas, fortalecimiento al sistema de inversión pública e incremento de la transparencia en la gestión de compras públicas.

Las anteriores perspectivas muestran los resultados de la estrategia en términos de la satisfacción de los contribuyentes y usuarios y la generación de valor público. Sin embargo, para lograr estos resultados el Ministerio propone actuar sobre las perspectivas que habilitan la Estrategia, y estas son los procesos internos y el talento humano, los cuales deben estar suficientemente engranados y alineados con el logro de las metas propuestas. En ese sentido, estas perspectivas muestran la forma como el Ministerio hará la implementación de su estrategia.

Los procesos internos constituyen el engranaje que operacionaliza la propuesta de valor para los contribuyentes y usuarios y soporta la mayor eficiencia y eficacia del ingreso, el gasto y la inversión pública. Para ello, en la **perspectiva de procesos**, el Ministerio le apuesta a una mejora de sus procesos internos, especialmente aquellos que son más críticos para la ejecución exitosa de la estrategia, a través de la innovación tecnológica, la modernización y la simplificación de trámites.

La optimización de los procesos debe conducir a mejorar la eficiencia y la calidad de los servicios que presta el Ministerio a los contribuyentes y usuarios y, en consecuencia, a la generación de valor público.

Finalmente, **la perspectiva de capital humano** que se ubica en la parte baja del mapa estratégico, es crucial para el logro de la estrategia institucional pues el personal es el recurso más valioso de cualquier organización. Una visión retadora como la del Ministerio, sin el talento humano adecuado, es inalcanzable. Por ello, la estrategia institucional consiste en fortalecer las competencias técnicas que requieren los procesos para asegurar que éstos entregarán a los contribuyentes y usuarios los resultados esperados en términos de valor público para la sociedad.

MATRICES

6. MATRICES

01 Pilar de Ingresos

Tabla de Objetivos Estratégicos e Indicadores de Resultado

OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADOR DE RESULTADO	RESPONSABLE DEL INDICADOR	LINEA BASE	2020	2021	2022	2023	2024	PROYECTOS ESTRATÉGICOS
OE1. Incrementar los ingresos tributarios internos y aduaneros en forma sostenible dando cumplimiento a la meta establecida en la Ley de Responsabilidad Fiscal	IR1-1.Carga Tributaria Bruta*	DPEF	18.30%	18.30%	18.60%	19.00%	19.10%	19.10%	PE01. Tablero de Indicadores de Recaudación PE02. Desarrollo e implementación del Sistema de Gestión Integrada de Riesgos PE03. Modelo de fiscalización y control electrónico PE04. Modelo de inteligencia tributaria y aduanera PE05. Metodología Tributaria - Aduanera Internacional
	IR1-2.Carga Tributaria Neta (descontando devoluciones)*	DPEF	17.90%	17.88%	18.19%	18.58%	18.68%	18.70%	
	IR1-3. Tasa de Crecimiento Nominal anual de la Recaudación Tributaria*	DPEF	3%	3.40%	5.6%[2]	6.40%	5.00%	5.20%	
	IR1-4. Carga Tributaria de Impuestos Internos*	DGII	12.80%	12.90%	13.20%	13.60%	13.80%	13.80%	
	IR1-5. Carga Tributaria de Aduanas*	DGA	7.09%	7.19%	7.49%	7.89%	8.09%	8.09%	
	IR1-6. Recuperación de Mora Tributaria	DGT	30 Mill.	31.1 Mill.	35.0 Mill.	36.2 Mill.	37.5 Mill.	38.8 Mill.	

* Metas sujetas a actualización, debido a suspensión temporal del cumplimiento de los parámetros e indicadores fiscales contenidos en la Ley de Responsabilidad Fiscal para la Sostenibilidad de las Finanzas Públicas y el Desarrollo Social (LRF), lo cual se realizó mediante Decreto Legislativo N°607 de fecha de 26 de marzo de 2020.

Tabla de Objetivos Estratégicos e Indicadores de Resultado

OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADOR DE RESULTADO	RESPONSABLE DEL INDICADOR	LINEA BASE	2020	2021	2022	2023	2024	PROYECTOS ESTRATÉGICOS
OE2. Modernizar la Administración Tributaria y Aduanera facilitando el cumplimiento voluntario de obligaciones tributarias para controlar y disminuir la evasión fiscal	**IR2-1.** Porcentaje de declaraciones presentadas en el plazo legal	DGII	50%	50%	55%	60%	65%	75%	PE06. Factura Electrónica PE07. Plan contra la evasión y elusión Fiscal (fortalecimiento de la asistencia al contribuyente mediante canales electrónicos, implementación NIT electrónico, entre otros) PE08. Infraestructura Tecnológica adquirida para el Viceministerio de Ingresos PE09. Plan estratégico de modernización de mediano y largo plazo de las Aduanas PE10. Canal Azul Implementado y operando en las aduanas de Acajutla y San Bartolo PE11. Cuenta Corriente Integrada PE12. Construcción equipamiento de las nuevas instalaciones del paso fronterizo El Amatillo en el Departamento de La Unión[27] PE13. Diseño y Construcción de las instalaciones del paso Fronterizo de Anguiatú PE14. Diseño y construcción de una nueva aduana de paso en San Cristóbal PE15. Nuevo Sistema Aduanero implementado y conectado con los sistemas de la DGII PE16. Sistema Informático integrado (DGII, DGA, DGT) PE17. Portal Web de Contribuyentes
	IR2-2. Porcentaje de declaraciones con pago presentadas en el plazo legal	DGII	33%	35%	40%	45%	50%	55%	
	IR2-3. Porcentaje de aceptación de contribuyentes que realizan pago efectivo en las actuaciones de carácter orientativo	DGA	0	50%	52%	55%	57%	60%	

[27] PE012,PE13, PE14 también contribuyen al OE4

Tabla de Objetivos Estratégicos e Indicadores de Resultado

OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADOR DE RESULTADO	RESPONSABLE DEL INDICADOR	LINEA BASE	2020	2021	2022	2023	2024	PROYECTOS ESTRATÉGICOS
OE3. Mejorar la participación del ISR en la recaudación total de impuestos	**IR3-1.** Recaudación Impuesto sobre la Renta / Impuestos totales	DGII	39.30%	40.20%					
	IR3-2. Tasa efectiva promedio de tributación (rentas gravadas) de los obligados ISR	DGII	2.70%	2.80%					
OE4. Mejorar los servicios de la administración tributaria y aduanera para facilitar al contribuyente y usuarios el cumplimiento de sus obligaciones, haciendo uso de medios tecnológicos	**IR4-1**. Número de declaraciones, informes y servicios tributarios en línea puestos a disposición de los contribuyentes para el pago de sus impuestos	DGII	23	20	10	10	5	8	PE18. Sistema Integrado de Consolidación de Información tributaria (Mejoramiento de los servicios en línea, Implementación APP el Salvador Tributa, entre otros) PE19. Equipamiento del Laboratorio de Merceología PE20. Adquisición e Instalación de Domos Inteligentes (Sistemas de Gestión con Tecnología de RFID y CCTV de Lectura de Placas) en tres Aduanas PE22. Modelo de Evaluación Integral de Talento Humano
	IR4-2. Número de servicios mejorados	DGA	ND		5	5	5	5	
	IR4-3. Porcentaje de pagos recibidos en canales electrónicos	DGT	31%	36%	41%	46%	51%	56%	

OE1. Incrementar los ingresos tributarios internos y aduaneros en forma sostenible dando cumplimiento a la meta establecida en la Ley de Responsabilidad Fiscal

Tabla de Estrategias e Indicadores de Estrategia

ESTRATEGIA	INDICADOR DE ESTRATEGIA	RESPONSABLE DEL INDICADOR	LINEA BASE	2020	2021	2022	2023	2024
E1.1. Fortalecer inteligencia fiscal impulsando la investigación, el análisis y acciones de control fiscal que eviten prácticas incorrectas de los contribuyentes	**IE1.1-1.** Producción efectiva	DGII	35%	40%	46%	51%	56%	61%
	IE1.1-2. Producción tasada		65%	70%	75%	80%	85%	90%
	IE1.1-3. Porcentaje de efectividad en control fiscal casos terminados sustantivos	DGII	81%	82%	84%	86%	87%	89%
	IE1.1-4. Porcentaje de efectividad en control fiscal casos terminados verificación	DGII	61%	65%	69%	73%	78%	82%
	IE1.1-5. Efectividad por Control Fiscal a Posteriori	DGA	67%		68%	69%	70%	71%
E1.2. Implementar un plan nacional contra el contrabando y delitos conexos y sus posteriores mejoras	**IE1.2-1.** Plan implementado	DGA	No Disponible se construirá a partir de 2020.	1	1	1	1	1
E1.3. Impulsar medidas o reformas legales que contribuyan al incremento de la recaudación y la facilitación del comercio	**IE1.3-1.** Proyectos de Reformas legales presentadas a la Asamblea Legislativa	DGA	No Disponible se construirá a partir de 2020.	1	1	1	1	1
	IE1.3-2. Número de operaciones aduaneras* *línea base Imp.-Exp-Tránsitos del año 2019	DGA	1,203,281	1,221,330	1,239,650	1,258,245	1,277,119	1,296,275

OE2. Modernizar la Administración Tributaria y Aduanera facilitando el cumplimiento voluntario de obligaciones tributarias para controlar y disminuir la evasión fiscal.

Tabla de Estrategias e Indicadores de Estrategia

ESTRATEGIA	INDICADOR DE ESTRATEGIA	RESPONSABLE DEL INDICADOR	LINEA BASE	2020	2021	2022	2023	2024
E2.1. Proponer reformas Tributarias que faciliten trámites y servicios, y fortalezcan las facultades de la Administración Tributaria.	**IE2.1-1**. Proyectos de Reformas legales presentadas a la Asamblea Legislativa	DGII	1	1	1	1	1	1
E2.2. Fortalecer, mejorar y modernizar la calidad de los servicios prestados por la Administración Tributaria	**IE2.2-1**. Índice de satisfacción (DGII)	DGII	7	0	7.1	7.2	7.3	7.4
E2.3. Aplicar criterios y crear mecanismos de implementación efectiva y oportuna de los mismos	**IE2.3-1.** Número de criterios o mecanismos implementados	DGA	11		5	5	5	5
E2.4. Fortalecer a la Administración para realizar interconexión de las bases de datos entre DGII, DGA, y DGT que permitan mejorar el control fiscal	**IE2.4-1.** Bases de datos definidas por DGII-DGA-DGT interconectadas	DGA en coordinación DGII y DGT	1		1			
	IE2.4-2. Creación de Perfil Único de Contribuyente DGII-DGA-DGT	Creación de Perfil Único de Contribuyente DGII-DGA-DGT	No Disponible		1			

OE4. Mejorar los servicios de la administración tributaria y aduanera para facilitar al contribuyente y usuarios el cumplimiento de sus obligaciones, haciendo uso de medios tecnológicos

Tabla de Estrategias e Indicadores de Estrategia

ESTRATEGIA	INDICADOR DE ESTRATEGIA	RESPONSABLE DEL INDICADOR	LINEA BASE	2020	2021	2022	2023	2024
E4.1. Implementar ventanilla única y sucursal electrónica en centros de atención	**IE4.1-1.** Número de centros de atención con ventanilla única y sucursal electrónica implementadas	DGII	0	0	8	9	3	0
E4.2. Diseñar e implementar mecanismos y campañas de divulgación y asistencia tributaria y aduanera	**IE4.2-1.** Incrementar Índice de satisfacción del contribuyente o usuario aduanero	DGA	8.07	8.12	8.17	8.22	8.27	8.32

02 Pilar de Gastos

Tabla de Objetivos Estratégicos e Indicadores de Resultado

OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADOR DE RESULTADO	RESPONSABLE DEL INDICADOR	LINEA BASE	2020	2021	2022	2023	2024	PROYECTOS ESTRATÉGICOS
OE5. Mejorar la eficiencia del gasto de consumo, que permita cumplir las metas del Sector Público no Financiero a partir del año 2022, y garantizar su sostenibilidad en el mediano plazo	**IR5-1.** Gasto de consumo/PIB*	DGP	14.6%	14.7%	14.3%	14.0%	14.0%	13.9%	PE23. Desarrollo e implementación del Seguimiento y Evaluación Presupuestaria
OE6. Incrementar el nivel de transparencia y eficiencia de las compras públicas	**IR6.-1.** Porcentaje de PAAC publicadas del SPNF	UNAC	80%		85%	90%	95%	100%	
	IR6-2. Porcentaje de disponibilidad de información publicada de la ejecución de la compra planificada del SPNF.	UNAC	41%		43%	45%	47%	50%	

* Metas sujetas a actualización, debido a suspensión temporal del cumplimiento de los parámetros e indicadores fiscales contenidos en la Ley de Responsabilidad Fiscal para la Sostenibilidad de las Finanzas Públicas y el Desarrollo Social (LRF), lo cual se realizó mediante Decreto Legislativo N°607 de fecha de 26 de marzo de 2020.

OE5. Mejorar la eficiencia del gasto de consumo, que permita cumplir las metas del Sector Público no Financiero a partir del año 2022, y garantizar su sostenibilidad en el mediano plazo

Tabla de Estrategias e Indicadores de Estrategia

ESTRATEGIA	INDICADOR DE ESTRATEGIA	RESPONSABLE DEL INDICADOR	LINEA BASE	2020	2021	2022	2023	2024
E5.1. Implementar el Presupuesto por Programas con enfoque de resultados para mejorar la asignación, seguimiento y evaluación del gasto público	**IE5.1-1**. Cumplimiento del 100% de los hitos para la implementación del presupuesto por programas con enfoque de resultados	DGP			Primer Semestre: -Programas de Instituciones validados -Instituciones capacitadas en la nueva metodología y software Segundo Semestre: -Presupuesto por programas 2021 formulado -Política de Mediano Plazo aprobada A.L -Reformas de ley AFI aprobadas A.L -Presupuesto por programas implementado en el SPNF			
	IE5.1-2. Porcentaje de implementación de Unidad de Calidad del Gasto Público	DGP			50%	100%		
	IE5.1-3. Programas Presupuestarios implementados con medición de resultados / Total Programas Presupuestarios validados	DGP					20%	25%
E5.2. Promover acciones y directrices enfocadas a una mayor eficiencia del gasto público en el Sector Público no Financiero.	**IE5.2-1.** Ejecución Gasto Social, Gobierno Central / Presupuesto Total	DGP	39.30%	40.80%	42.30%	43.80%	45.30%	46.80%

OE6. Incrementar el nivel de transparencia y eficiencia de las compras públicas

Tabla de Estrategias e Indicadores de Estrategia

ESTRATEGIA	INDICADOR DE ESTRATEGIA	RESPONSABLE DEL INDICADOR	LINEA BASE	2020	2021	2022	2023	2024
E6.3. Modernizar el proceso de gestión de compra pública	**IE6.1-1.** Renovación de la plataforma electrónica y modernización de las compras públicas	UNAC	0%	5%	10%	25%	30%	30%
	IE6.1-2. Porcentaje de implementación del Registro Único de Proveedores	UNAC	0%		10%	25%	30%	35%
	IE6.1-3. Proyecto de Reformas legales e integrales al Sistema de Adquisiciones y Contrataciones (SIAC) presentadas a la Asamblea Legislativa.	UNAC	0	0	1	0	0	0

03 | Pilar de Inversión Pública

Tabla de Objetivos Estratégicos e Indicadores de Resultado

OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADOR DE RESULTADO	RESPONSABLE DEL INDICADOR	LINEA BASE	2020	2021	2022	2023	2024	PROYECTOS ESTRATÉGICOS
OE7. Fortalecer el Sistema de Inversión Pública, con el objeto de aumentar el nivel de ejecución de la misma	**IR7-1.** Porcentaje de ejecución de la inversión con respecto al monto programado*	DGICP	65.7% *	Entre 70.0% y 75.0%	Entre 70.0% y 75.0%	≥ 75.0%	≥ 75.0%	> 75.0%	PE24. Fortalecimiento del Sistema de Inversión Pública

*Preliminar

Tabla de Estrategias e Indicadores de Estrategia

ESTRATEGIA	INDICADOR DE ESTRATEGIA	RESPONSABLE DEL INDICADOR	LINEA BASE	2020	2021	2022	2023	2024
E7.1. Fortalecer las capacidades técnicas y gerenciales de las instituciones ejecutoras en relación al proceso de inversión pública, para contribuir a mejorar la planificación y ejecución de los proyectos	**IE7.1-1.** Plan de capacitación implementado y programa de reuniones con autoridades	DGICP	0		100%	100%	100%	100%
E7.2. Fortalecer la fase de pre inversión, con la implementación de la nueva Metodología para la Formulación y Evaluación de Proyectos, velando por la adecuada aplicación de ésta en las instituciones ejecutoras	**IE7.2-1.** Programa de divulgación e implementación	DGICP	0		100%	100%		

* Metas sujetas a actualización, debido a suspensión temporal del cumplimiento de los parámetros e indicadores fiscales contenidos en la Ley de Responsabilidad Fiscal para la Sostenibilidad de las Finanzas Públicas y el Desarrollo Social (LRF), lo cual se realizó mediante Decreto Legislativo N°607 de fecha de 26 de marzo de 2020.

OE7. Fortalecer el Sistema de Inversión Pública, con el objeto de aumentar el nivel de ejecución de la misma

ESTRATEGIA	INDICADOR DE ESTRATEGIA	RESPONSABLE DEL INDICADOR	LINEA BASE	2020	2021	2022	2023	2024
E7.3. Desarrollar e Implementar el nuevo Sistema de Información de Inversión Pública (SIIP)	**IE7.3-1.** SIIP desarrollado funcionando	DGICP	0			55% Diseño y Construcción Aplicación Informática 35% Pruebas Generales e Integrales	45% Diseño y Construcción Aplicación Informática 65% Pruebas Generales e Integrales y Migración de Datos 100% Instalación y puesta en producción y capacitación	
E7.4. Propiciar la conformación de Programa de Inversión Pública de Mediano Plazo (PRIPME) con proyectos alineados a las prioridades nacionales y vinculados a los programas y subprogramas presupuestarios	**IE7.4-1.** Documentos del PRIPME	DGICP	0	0		100%	100%	100%
E7.5. Impulsar la realización de evaluación ex-post de proyectos, en función de su magnitud e impacto esperado	**IE7.5.1**. Lineamientos elaborados y divulgados	DGICP	0	0			100%	

04 Pilar de Deuda

Tabla de Objetivos Estratégicos e Indicadores de Resultado

OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADOR DE RESULTADO	RESPONSABLE DEL INDICADOR	LINEA BASE	2020	2021	2022	2023	2024
OE8. Impulsar una Estrategia de Manejo de Pasivos orientada a suavizar el perfil de vencimiento de la deuda, disminuir los costos y riesgos asociados a la misma, y priorizar las nuevas contrataciones, que contribuyan a alcanzar un nivel de la deuda SPNF/PIB sin pensiones no mayor al 50% para el año el 2021, colocando dicho indicador y el de Deuda SPNF/PIB con pensiones, en una tendencia decreciente en el mediano y largo plazo	**IR8-1.** Deuda SPNF/ PIB*	DGICP	50.70%	≤ 50.0%	≤ 50.0%	≤ 49.5%	≤ 49.3%	≤ 48.7%
	IR8-2. Deuda SPNF más Pensiones/ PIB*	DGICP	70.30%	≤ 70.0%	≤ 70.0%	≤ 69.7%	≤ 69.2%	≤ 68.1%

* Metas sujetas a actualización, debido a suspensión temporal del cumplimiento de los parámetros e indicadores fiscales contenidos en la Ley de Responsabilidad Fiscal para la Sostenibilidad de las Finanzas Públicas y el Desarrollo Social (LRF), lo cual se realizó mediante Decreto Legislativo N°607 de fecha de 26 de marzo de 2020.

OE8. Impulsar una Estrategia de Manejo de Pasivos orientada a suavizar el perfil de vencimiento de la deuda, disminuir los costos y riesgos asociados a la misma, y priorizar las nuevas contrataciones, que contribuyan a alcanzar un nivel de la deuda SPNF/PIB sin pensiones no mayor al 50% para el año el 2021, colocando dicho indicador y el de Deuda SPNF/PIB con pensiones, en una tendencia decreciente en el mediano y largo plazo

Tabla de Estrategias e Indicadores de Estrategia

ESTRATEGIA	INDICADOR DE ESTRATEGIA	RESPONSABLE DEL INDICADOR	LINEA BASE	2020	2021	2022	2023	2024
E8.1. Elaboración e implementación de una Estrategia de Deuda de mediano y largo plazo, que incluya operaciones de manejo de pasivos	**IE8.1-1**. Estrategia de Financiamiento y operaciones de Manejo de Pasivos Elaborada e implementada[28]	DGICP	N/A		100%			
	IE8.1-2 Intereses Deuda del SPNF más pensiones/PIB, menor o igual a 4.0%*	DGICP	3.8% (preliminar)	≤ 4.0%	≤ 4.0%	≤ 4.0%	≤ 4.0%	≤ 4.0%
E8.2. Emisión de Lineamientos específicos que contribuyan a limitar, orientar y estandarizar procedimientos inherentes al endeudamiento público del SPNF, y velar por el cumplimiento de los mismos	**IE8.2-1**. Lineamientos implementados	DGICP	N/A		100%	100%	100%	100%
E8.3. Garantizar que toda nueva operación de endeudamiento este enmarcada en las prioridades nacionales y dentro de los límites de endeudamiento del SPNF establecidos en la LRF	**IE8.3-1**. Operaciones de Endeudamiento priorizadas y dentro de las metas de endeudamiento*	DGICP	_	100%	100%	100%	100%	100%
E8.4. Incorporar en los Contratos de Préstamos, según aplique, opciones de cobertura de riesgos de tasas de interés, tipo de cambio y refinanciamiento	**IE.8.4-1**. Contrato de Préstamo considerando opciones de cobertura de riesgos	DGICP	_	100%	100%	100%	100%	100%
E.8.5. Gestionar operaciones de Conversión o Canje de Deuda, con acreedores que permitan la utilización de ese tipo de mecanismos, y destinar los recursos a programas y proyectos que respondan a las prioridades de país.	**IE8.5-1**. Operaciones de Canje implementadas	DGICP	_		100%	100%	100%	100%
E.8.6. Implementar acciones para reducir el saldo de las LETES	**IE 8.6-1.** Saldo de LETES como porcentaje de los ingresos corrientes en cada ejercicio fiscal*	DGT	20.44%	<20%	19%	<19%	18%	17%

[28] La implementación de la Estrategia está sujeta a la aprobación de la Asamblea Legislativa, de un Plan de financiamiento de mediano plazo, relacionado con obligaciones de Títulos Valores que vencen en los próximos 4 años, así como para la conversión de deuda de corto plazo en deuda de largo plazo.

* Metas sujetas a actualización, debido a suspensión temporal del cumplimiento de los parámetros e indicadores fiscales contenidos en la Ley de Responsabilidad Fiscal para la Sostenibilidad de las Finanzas Públicas y el Desarrollo Social (LRF), lo cual se realizó mediante Decreto Legislativo N°607 de fecha de 26 de marzo de 2020.

05 Pilar de Modernización e Innovación

Tabla de Objetivos Estratégicos e Indicadores de Resultado

OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADOR DE RESULTADO	RESPONSABLE DEL INDICADOR	LINEA BASE	2020	2021	2022	2023	2024	PROYECTOS ESTRATÉGICOS
OE9. Mejorar la eficiencia y la calidad de los servicios que presta el Ministerio de Hacienda a los contribuyentes, usuarios y demás partes interesadas a través de la innovación tecnológica y modernización de los procesos institucionales	**IR9-1.** Índices compuesto de satisfacción de usuarios y contribuyentes	DINAFI en coordinación con todas las Dependencias	8.79	8.85	8.88	8.93	8.97	9.02	PE25. Reingeniería de procesos críticos a nivel institucional PE26. Implementación de actualización mesa de servicio PE27. Implementación de sistema de gestión documental PE28. Implementación de Sistema de Gestión Administrativo Financiero integrado II (SAFI II-GRP) PE29. Implementación de Plataforma interoperabilidad institucional PE30. Actualización de infraestructura tecnológica de cara a implementación de nube hibrida (Servidores y SAN)

OE9. Mejorar la eficiencia y la calidad de los servicios que presta el Ministerio de Hacienda a los contribuyentes, usuarios y demás partes interesadas a través de la innovación tecnológica y modernización de los procesos institucionales

Tabla de Estrategias e Indicadores de Estrategia

ESTRATEGIA	INDICADOR DE ESTRATEGIA	RESPONSABLE DEL INDICADOR	LINEA BASE	2020	2021	2022	2023	2024
E9.1. Mejorar los procesos institucionales críticos que contribuyan al cumplimiento de los objetivos estratégicos	**IE9.1-1.**Cantidad procesos críticos con mejoras aplicadas / cantidad total procesos críticos)*100[29]	DINAFI en coordinación con las Dependencias involucradas	0		1	1	1	
E9.2. Incrementar de forma eficiente el uso de tecnologías digitales en el Ministerio de Hacienda que faciliten el acceso a los servicios institucionales a los usuarios, contribuyentes, demás partes interesadas y la desmaterialización de documentos	**IE9.2-1**. Servicios automatizados /total de servicios a automatizar *100[33]	DINAFI en coordinación con las Dependencias involucradas	0	1	2	3	6	3
	IE9.2-2. Documentos desmaterializados / total de documentos desmatarializables *100[33]	DINAFI en coordinación con las Dependencias involucradas	0		2	2	2	2
E9.3. Fortalecer la interoperabilidad entre otras instituciones y el interior del Ministerio de Hacienda	**IE9.3-1.** Implementación de integraciones interinstitucionales / Total de integraciones viables identificadas *100	DINAFI en coordinación con las Dependencias involucradas	0	1				
E9.4. Asegurar que la información que se brinda a los ciudadanos sea oportuna, de calidad y con énfasis en datos abiertos	**IE9.4-1.** Índice de presupuesto abierto	DINAFI	45 (2017)			52		

[29] Cifra preliminar se actualizará indicador al finalizar las reuniones transversales con las Dependencias involucradas.

OE9. Mejorar la eficiencia y la calidad de los servicios que presta el Ministerio de Hacienda a los contribuyentes, usuarios y demás partes interesadas a través de la innovación tecnológica y modernización de los procesos institucionales

Tabla de Estrategias e Indicadores de Estrategia

ESTRATEGIA	INDICADOR DE ESTRATEGIA	RESPONSABLE DEL INDICADOR	LINEA BASE	2020	2021	2022	2023	2024
E9.5. Actualizar y modernizar la plataforma tecnológica que soporta los servicios institucionales	**IE9.5-1**. Proyectos de actualización implementados / Total de proyectos de actualización * 100[30]	DINAFI en coordinación con las Dependencias involucradas	ND		1	1		
E9.6. Contar con un Sistema de Administración de Bienes del Estado que contemple la normativa legal y técnica, permitiendo el control y disposición de la información detallada de los mismos, en las Entidades del Sector Público	**IE9.6.-1**. Porcentaje de avance del Sistema de Administración de Bienes del Estado	DGCG	0%		30%	30%	30%	10%
E9.7. Fortalecer la confiabilidad y transparencia de la información financiera del Sector Público para la toma de decisiones y rendición de cuentas, contando con información comparable a nivel internacional.	**IE9.7-1.** Porcentaje Normas Internacionales de Contabilidad para el Sector Público implementadas en el Gobierno Central	DGCG	0%	20%	40%	15%	15%	10%
	IE9.7-2 Porcentaje de Avance en el Módulo de Inversión Pública y Catastro en el aplicativo SAFIM	DGCG	0%		50%	50%		
E9.8. Propiciar la formación y capacitación en materia de contabilidad gubernamental a los funcionarios que laboran en el Sector Gobierno General	**IE9.8-1**. Porcentaje de Avance en la construcción y adecuación de las instalaciones del Centro de Formación en Contabilidad Gubernamental para los servidores públicos	DGCG	0%		45%	55%		

[30] Cifra preliminar se actualizará indicador de acuerdo a las necesidades identificadas por las Dependencias en coordinación con DINAFI.

Talento Humano

Tabla de Objetivos Estratégicos e Indicadores de Resultado

OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADOR DE RESULTADO	RESPONSABLE DEL INDICADOR	LINEA BASE	2020	2021	2022	2023	2024
OE10. Fortalecer las competencias técnicas del talento humano en el Ministerio de Hacienda	**IR10-1.** Porcentaje de reducción de brecha identificada	DGEA en coordinación con las Dependencias				5%	10%	15%

Tabla de Estrategias e Indicadores de Estrategia

ESTRATEGIA	INDICADOR DE ESTRATEGIA	RESPONSABLE DEL INDICADOR	LINEA BASE	2020	2021	2022	2023	2024
E10.1. Identificar competencias por perfil del puesto de trabajo	**E10.1.** -1 Competencias identificadas de acuerdo al puesto de trabajo	DGEA en coordinación con las Dependencias	0%			5%	10%	15%
E10.2. Actualizar malla curricular	**E10.2.-1** Malla curricular actualizada de acuerdo a la brecha identificada	DGEA en coordinación con las Dependencias	0%			5%	10%	15%
E10.3. Implementación de Plan trienal para el cierre de brechas técnicas	**E10.3.-1** Porcentaje de implementación del plan	DGEA en coordinación con las Dependencias	0%			0%	0%	10%

CAPÍTULO VII

7. Sistema de Gestión de la Estrategia y Balance Scorecard - BSC

El Ministerio de Hacienda ha adoptado un Sistema de Gestión Estratégico basado en un ciclo cerrado de 6 etapas[31], que busca integrar y alinear la estrategia con los procesos operativos para asegurar el éxito en su ejecución.

Etapa 1: Formular la estrategia. El sistema de gestión inicia con el Desarrollo 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), los valores (cultura organizacional que guía sus acciones), y, con las bases de la política fiscal y el análisis de las capacidades institucionales y de los riesgos del entorno (FODA), formula los pilares de la estrategia institucional.

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

La política fiscal se revisa anualmente con la actualización del Marco Fiscal de Mediano y Largo Plazo – MFMLP. De esta forma, la etapa uno se conecta con la etapa 6: evaluación de la estrategia, para cerrar el ciclo de gestión, como un ciclo PHVA de mejoramiento continuo, imprimiéndolo un carácter dinámico y flexible a la planeación estratégica.

Etapa 2: Planificar la estrategia. Planificar la estrategia significa convertir las declaraciones de rumbo estratégico (misión, visión y pilares estratégicos) del MH en objetivos estratégicos y estrategias. La estrategia Institucional se resume en un Mapa Estratégico que describe el proceso de creación de valor público mediante una serie de relaciones de causa y efecto entre los objetivos estratégicos (ver Mapa Estratégico del Ministerio de Hacienda 2019 – 2024).

Los objetivos estratégicos y estrategias se gestionan a partir de la construcción de indicadores y metas, que guían la acción y la asignación de recursos.

Igualmente, en esta etapa, se identifican proyectos estratégicos y acciones estratégicas, que apalancan el logro de los objetivos del Plan Estratégico Institucional –PEI-.

Los objetivos estratégicos con sus respectivos indicadores y metas de resultado y los proyectos que los apalancan, se plasman en un Balance Scorecard – BSC, basado en las 4 perspectivas del Mapa Estratégico, con el fin de realizar el seguimiento y monitoreo del cumplimiento de las metas anuales del PEI por parte de la alta dirección del Ministerio de Hacienda. Para ello, se emplea el Formato 1 BSC.

Estas dos primeras etapas, (1) Desarrollar la estrategia y (2) Planificar la estrategia, conforman el Plan Estratégico Institucional 2019 – 2024.

Las siguientes etapas del Sistema de Gestión conectan la estrategia con los procesos con el fin de ampliar la probabilidad de éxito en el logro de los objetivos estratégicos.

Etapa 3: Alinear la organización. Para alcanzar el éxito en la ejecución de la estrategia se debe asegurar que todas las Direcciones estén alineadas con la estrategia institucional. Para ello, la estrategia debe desplegarse en cascada (verticalmente) hasta llegar a las unidades

misionales y de apoyo; y a cada uno de los empleados del MH, pues, son ellos, los que finalmente ejecutan los procesos y llevan a cabo los proyectos y acciones estratégicas requeridas para alcanzar las metas de los objetivos estratégicos.

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 los recursos para la ejecución de las actividades y proyectos del POA.

El POA incluye las actividades asociadas a las acciones estratégicas, a las acciones operativas y a los proyectos, que aseguren el cumplimiento de las metas de los objetivos estratégicos desplegadas a cada una de las Direcciones del Ministerio de Hacienda.

Etapa 5: Seguimiento y monitoreo. Una vez vinculada la estrategia con el plan operativo y el presupuesto, las Dependencias inician la ejecución del Plan. En la medida en que la ejecución avanza, el MH debe monitorear y controlar los resultados del desempeño en la ejecución del PEI.

Para una efectiva ejecución del PEI 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 16 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 el cumplimiento de las metas institucionales planeadas.

Etapa 6: Evaluación. En esta etapa se responde una pregunta fundamental ¿está funcionando la estrategia? Es decir, la alta dirección del Ministerio de Hacienda analiza si las relaciones de causalidad supuestas en la estrategia se están cumpliendo o no. Para ello, se revisa el cumplimiento de las metas del año y se evalúa la efectividad de la estrategia (Objetivos estratégicos y estrategias con sus respectivos indicadores) y se proponen ajustes a la misma en concordancia con la revisión anual al MFMLP y las bases de política fiscal. De esta manera, se actualizan las metas del PEI para los años subsiguientes, dando inicio a un nuevo ciclo anual de gestión de la estrategia, imprimiéndole así, un carácter dinámico a la planificación estratégica.

Formato 1 BSC

Balance Scorecard - BSC - Ministerio de Hacienda																			
PERSPECTIVA	OBJETIVO / ESTRATEGIAS	INDICADOR	Unidad	META	TRIMESTRE 1			TRIMESTRE 2			TRIMESTRE 3			TRIMESTRE 4			Proyectos /acciones estratégicas	Cumplimiento de Hitos	RESPONSABLE
				2020	Meta	Resultado	Estatus	Meta	Resultado	Estatus	Meta	Resultado	Estatus	Meta	Resultado	Estatus			
Valor Público	**OE1. Incrementar los ingresos tributarios internos y aduaneros en forma sostenible dando cumplimiento a la meta establecida en la Ley de Responsabilidad Fiscal**																		
	E1.1. Fortalecer la inteligencia fiscal impulsando la investigación, el análisis y acciones de control fiscal que eviten prácticas incorrectas de los contribuyentes																		
	E1.2. Implementar un plan nacional Anticontrabando y delitos conexos y sus posteriores mejoras																		
	E1.3. Impulsar medidas o reformas legales que contribuyan al incremento de la recaudación y la facilitación del comercio																		
	OE2. Modernizar la Administración Tributaria y Aduanera facilitando el cumplimiento voluntario de obligaciones tributarias para controlar y disminuir la evasión fiscal.																		
	E2.1. Proponer reformas Tributaria que faciliten trámites y servicios y que combatan transversalmente y fortalezcan las facultades de la Administración Tributaria																		
	E2.2. Fortalecer, mejorar y modernizar la calidad de los servicios prestados por la admiración tributaria																		
	E2.3. Aplicar criterios y crear mecanismos de implementación efectiva y oportuna de los mismos																		
	E2.4. Fortalecer a la administración para realizar interconexión de las bases de datos entre DGII, DGA, y DGT que permitan mejorar el control fiscal																		
	OE3. Mejorar la participación del ISR en la recaudación total de impuestos																		
	OE5. Mejorar la eficiencia del gasto de consumo, que permita cumplir las metas del Sector Público no Financiero a partir del año 2022, y garantizar su sostenibilidad en el mediano plazo																		
	E5.1. Implementar el Presupuesto por Programas con enfoque de resultados para mejorar la asignación, seguimiento y evaluación del gasto público																		
	E5.2. Promover acciones y directrices enfocadas a una mayor eficiencia del gasto público en el Sector Público no Financiero																		

Valor Público	**OE7. Fortalecer el Sistema de Inversión Pública, con el objeto de aumentar el nivel de ejecución de la misma**																		
	E7.1. Fortalecer las capacidades técnicas y gerenciales de las instituciones ejecutoras en relación al proceso de inversión pública, para contribuir a mejorar la planificación y ejecución de los proyectos																		
	E7.2. Fortalecer la fase de pre inversión, con la implementación de la nueva Metodología para la Formulación y Evaluación de Proyectos, velando por la adecuada aplicación de ésta en las instituciones ejecutoras																		
	E7.3. Desarrollar e Implementar el nuevo Sistema de Información de Inversión Pública (SIIP)																		
	E7.4. Propiciar la conformación de Programa de Inversión Pública de Mediano Plazo (PRIPME) con proyectos alineados a las prioridades nacionales y vinculados a los programas y subprogramas presupuestarios																		
	E7.5. Impulsar la realización de evaluación ex-post de proyectos, en función de su magnitud e impacto esperado																		
	OE8. Impulsar una Estrategia de Manejo de Pasivos orientada a suavizar el perfil de vencimiento de la deuda, disminuir los costos y riesgos asociados a la misma, y priorizar las nuevas contrataciones, que contribuyan a alcanzar un nivel de la deuda SPNF/PIB sin pensiones no mayor al 50% para el año el 2021, colocando dicho indicador y el de Deuda SPNF/PIB con pensiones, en una tendencia decreciente en el mediano y largo plazo																		
	E8.1. Elaboración e implementación de una estrategia de Deuda de mediano plazo, que incluya operaciones manejo de pasivos																		
	E8.2. Emisión de lineamientos específicos que contribuyan a limitar, orientar y estandarizar procedimientos inherentes al endeudamiento público del SPNF y velar por el cumplimiento de los mismos																		
	E8.3. Garantizar que toda nueva operación de endeudamiento este enmarcada en las prioridades nacionales y dentro de los límites de endeudamiento del SPNF establecidos en la LRF																		
	E8.4. Incorporar en los contratos de préstamos, según aplique, opciones de coberturas de riesgos de tasas de interés, tipo de cambio y refinanciamiento																		
	E8.5. Gestionar operaciones de conversión o canje de deuda, con acreedores que permitan la utilización de este tipo de mecanismos, y destinar los recursos a programas y proyectos que respondan a las prioridades del país.																		
	E8.6. Implementar acciones para reducir el saldo de las LETES.																		

Contribuyentes /Usuarios	**OE4. Mejorar los servicios de la administración tributaria y aduanera para facilitar al contribuyente y usuarios el cumplimiento de sus obligaciones, haciendo uso de medios tecnológicos**																		
	E4.1. Implementar ventanilla única y sucursal electrónica en centros de atención.																		
	E4.2. Diseñar e implementar mecanismos y campañas de divulgación y asistencia tributaria y aduanera																		
Procesos	**OE6. Incrementar eficiencia y transparencia de la gestión de las compras públicas**																		
	E6.1. Modernizar el proceso de gestión de compra pública																		
	OE9. Mejorar la eficiencia y la calidad de los servicios que presta el Ministerio de Hacienda a los contribuyentes, usuarios y demás partes interesadas a través de la innovación tecnológica y modernización de los procesos institucionales																		
	E9.1. Mejorar los procesos institucionales críticos que contribuyan al cumplimiento de los Objetivos Estratégicos																		
	E9.2. Incrementar de forma eficiente el uso de tecnologías digitales en el Ministerio de Hacienda que faciliten el acceso a los servicios institucionales a los usuarios, contribuyentes y demás partes interesadas y a la desmaterialización de documentos																		
	E9.3. Fortalecer la interoperabilidad entre otras instituciones y el interior del Ministerio de Hacienda																		
	E9.4. Asegurar que la información que se brinda a los ciudadanos sea oportuna, de calidad y con énfasis en datos abiertos																		
	E9.5. Actualizar y modernizar la plataforma tecnológica que soporta los servicios institucionales																		
	E9.6. Contar con un Sistema de Administración de Bienes del Estado, que contemple la normativa legal y técnica, permitiendo el control y disposición de la información detallada de los mismos, en las Entidades del Sector Público																		
	E9.7. Fortalecer la confiabilidad y transparencia de la información financiera del Sector Público para la toma de decisiones y rendición de cuentas, contando con información comparable a nivel internacional																		
	E9.8. Propiciar la formación y capacitación en materia de contabilidad gubernamental a los funcionarios que laboran en el Sector Gobierno General.																		
Capital Humano	**OE10. Fortalecer las competencias técnicas del talento humano en el Ministerio de Hacienda**																		
	E10.1. Identificar competencias por perfil de puesto de trabajo																		
	E10.2. Actualizar la malla curricular																		
	E10.3. Implementar el Plan Trienal para el cierre de brechas técnicas																		

ANEXOS

Anexo 1.

Metodología del Proceso de Formulación del Plan Estratégico Institucional

La formulación del **P**lan **E**stratégico **I**nstitucional (PEI) del Ministerio de Hacienda partió del principio: "se planifica estratégicamente para transformar una situación insatisfactoria en una situación deseada", mediante el diseño de una estrategia para cerrar esta brecha. En este contexto, la planificación estratégica responde a tres preguntas: ¿Dónde estamos? ¿Dónde queremos llegar? y ¿Cómo lo vamos a lograr?

Con el objeto de dar respuesta a las tres preguntas detalladas anteriormente, se ejecutó un proceso metodológico de 7 pasos hasta la elaboración del PEI, los cuales se presentan en el esquema siguiente.

Proceso Metodológico para la Formulación del PEI del Ministerio de Hacienda

En el paso 1 se trabajó sobre la pregunta **¿Dónde estamos?** a un nivel macro institucional y micro institucional.

A nivel macro institucional buscaba entender el entorno más amplio de la situación fiscal actual del país, en el cual se desenvuelve el quehacer del Ministerio de Hacienda.

Mediante este análisis se precisaron los problemas críticos en el ámbito fiscal y se hacen explícitos los grandes retos en materia de política pública que han sido definidos en documentos claves como el Plan Cuscatlán, las Bases de la Política Fiscal, el Marco Fiscal de Mediano y Largo Plazo (MFMLP), Ley de Responsabilidad Fiscal para la Sostenibilidad de las Finanzas Públicas y el Desarrollo Social (LRF), entre otros.

A nivel micro institucional, se evaluaron las capacidades institucionales actuales del Ministerio de Hacienda como insumos para la formulación de la misión y visión.

Esta evaluación de capacidades se fundamentó en la metodología FODA, se realizó el análisis en todas las Dependencias del Ramo de Hacienda y buscó analizar, por un lado, las capacidades internas determinadas por las debilidades y fortalezas y, por el otro, los factores externos que implican riesgos o amenazas para la institución, así como las oportunidades que ofrece el entorno para coadyuvar al logro de la visión.

Este paso metodológico se identificaron los principales problemas fiscales que enfrenta el país y las directrices de Política Pública que han trazado el Gobierno de El Salvador para ser abordados en el mediano y largo plazo.

El paso 2 tomó como insumo el contexto de problemas y directrices a nivel macro institucional y nivel micro institucionales analizados en el paso 1, para contestar la pregunta ¿Dónde queremos llegar? La respuesta a esta pregunta incluye la definición de la misión, visión y valores que conforman el direccionamiento estratégico de la institución en el mediano y largo plazo.

Mientras la misión define el propósito institucional dado por el marco normativo, la visión define el escenario futuro de la institución en el marco de las directrices del Gobierno. Por su parte, los valores dan las pautas de comportamiento de las personas en la organización que serán claves para coadyuvar al desarrollo de la misión y visión institucional.

El análisis de capacidades institucionales internas y externas, es el insumo para el paso 3 “formulación de la estrategia”, en el cual se aborda

la tercera pregunta de la planificación estratégica: **¿Cómo lo vamos a lograr?**

La formulación de la estrategia define el "como" se alcanzará la visión y está integrada por cinco componentes: declaración de la estrategia, pilares estratégicos, objetivos estratégicos por pilar, estrategias por pilar y proyectos estratégicos.

La declaración se enfoca sobre las grandes acciones que deberá emprender la institución en el mediano plazo para darle cumplimiento a la visión. Los pilares estratégicos dividen la declaración en componentes, cada uno de los cuales integra los factores que resultan claves para el éxito de la gestión (factores claves de éxito). Finalmente, cada pilar se operacionaliza mediante la definición de objetivos, estrategias y proyectos que orientarán el quehacer institucional hacia el logro de la visión institucional.

Una vez formulada la estrategia, se avanza al paso 4 "medición de la estrategia" en el cual se definen los indicadores para la medición de los objetivos y la estrategia con sus respectivas líneas base y metas anuales.

En el paso 5 se identifican los proyectos requeridos para implementar la estrategia mediante acciones específicas de alto impacto. El proyecto implica un esfuerzo institucional adicional para ejecutar acciones durante un tiempo limitado que normalmente no hacen parte de la operación diaria.

En el paso 6 se elabora el mapa estratégico ubicando los objetivos estratégicos definidos en el paso 3 en un esquema de relaciones causa-efecto basado en las distintas perspectivas que orientan la estrategia institucional, tales como: generación de valor público, clientes o usuarios, procesos, gestión del recurso humano y gestión del conocimiento.

También en este paso, se muestra la forma cómo se operacionaliza la estrategia, para lo cual se elaboró el Cuadro de Mando Integral por sus siglas en inglés BSC, incorporando por cada una de las perspectivas, los indicadores, metas y proyectos correspondientes a los distintos objetivos estratégicos.

Finalmente, en el paso 7 se elabora, valida y socializa el documento del Plan Estratégico Institucional del Ministerio de Hacienda.

Anexo 2.

Proyectos Estratégicos

El Ministerio de Hacienda identificó los proyectos requeridos para implementar la estrategia mediante acciones específicas de alto impacto. Cada uno de los pilares muestra los proyectos estratégicos que contribuyen al pilar y que cuentan con financiamiento.

Bajo este contexto, el PEI 2019-2024 contiene 29 Proyectos Estratégicos (PE), con un monto aproximado de $ 65,623,080.84 para su ejecución, de los cuales 15 proyectos están relacionados con desarrollos tecnológicos; 3 son de Infraestructura y tecnología; 3 se refieren a normativas, procesos y tecnología; 2 son normativos y tecnológicos; 3 son normativos; 2 de solo infraestructura y 1 de procesos.

Proyectos Estratégicos por Pilar y el monto estimado para su ejecución

PILAR DE INGRESOS: 21 PROYECTOS				
NOMBRE	PERÍODO DE EJECUCIÓN	MONTO APROXIMADO	FUENTE DE FINANCIAMIENTO	TIPO DE PROYECTO
OE1				
Tablero de Indicadores de recaudación	Fase 1:Febrero 2020 - Diciembre 2020 Fase 2: Enero 2021- Diciembre 2021	$ 100,000.00	Préstamo BID[32]	Tecnología
Desarrollo e implementación del Sistema de Gestión Integrada de Riesgos	Marzo 2019 - Agosto 2020	$ 689,999.00	Cooperación FOMILENIO II	Tecnología
Modelo de fiscalización y control electrónico	2020-2023	$ 1,487,570.00	Préstamo BID	Tecnología

32 Los proyectos estratégicos que se ejecuten con fondos del "**Programa de Fortalecimiento de la Administración Tributaria"-** Préstamo BID, se modificaran en sintonía con la Planificación del Programa según sea informado por el Coordinador del mismo.

PILAR DE INGRESOS: 21 PROYECTOS				
NOMBRE	PERÍODO DE EJECUCIÓN	MONTO APROXIMADO	FUENTE DE FINANCIAMIENTO	TIPO DE PROYECTO
Modelo de inteligencia tributaria y aduanera	2020-2023	$ 500,000.00	Préstamo BID	Normativo
Metodología Tributaria - Aduanera Internacional	2020-2023	$ 1,019,441.00	Préstamo BID	Normativo
OE2				
Factura Electrónica	Fase 1 Piloto: Tercer Trimestre 2019-Septiembre 2020 Fase 2 Voluntariedad Masiva: Septiembre 2020-Diciembre 2021	$ 5,916,217.34	Préstamo BID	Normativo, procesos y tecnología
Plan contra la evasión y elusión Fiscal (fortalecimiento de la asistencia al contribuyente mediante canales electrónicos, implementación NIT electrónico, entre otros)	2020-2023	$ 1,487,570.00	Préstamo BID	Normativo, procesos y tecnología
Infraestructura Tecnológica adquirida para el Viceministerio de Ingresos	2020-2023	$ 4,611,017.00	Préstamo BID	Tecnología
Plan estratégico de modernización de mediano y largo	2021-2022	$ 831,430.00	Préstamo BID	Tecnología

PILAR DE INGRESOS: 21 PROYECTOS				
NOMBRE	PERÍODO DE EJECUCIÓN	MONTO APROXIMADO	FUENTE DE FINANCIAMIENTO	TIPO DE PROYECTO
plazo de las Aduanas				
Canal Azul Implementado y operando en las aduanas de Acajutla y San Bartolo	2021-2022	$ 338,400.00	Préstamo BID	Infraestructura
Cuenta Corriente Integrada	2020-2022	$ 760,894.00	Préstamo BID	Normativo, procesos y tecnología
Construcción equipamiento de las nuevas instalaciones del paso fronterizo El Amatillo en el Departamento de La Unión	Enero 2019 – Agosto 2020	$ 17,000,000.00	Cooperación FOMILENIO II	Infraestructura y tecnología
Diseño y Construcción de las instalaciones del paso Fronterizo de Anguiatú	Enero 2019 – Agosto 2020	$ 15,000,000.00	Cooperación FOMILENIO II	Infraestructura y tecnología
Diseño y construcción de una nueva aduana de paso en San Cristóbal	Enero 2020 – Diciembre 2021	$ 750,000.00	Fondos Propios	Infraestructura y tecnología
Nuevo Sistema Aduanero implementado y conectado con los sistemas de la DGII	2021 y 2023	$ 360,899.00	Préstamo BID	Tecnología
Sistema Informático integrado (DGII, DGA, DGT)	2020-2023	$ 1,881,960.00	Préstamo BID	Tecnología

PILAR DE INGRESOS: 21 PROYECTOS				
NOMBRE	PERÍODO DE EJECUCIÓN	MONTO APROXIMADO	FUENTE DE FINANCIAMIENTO	TIPO DE PROYECTO
Portal Web de Contribuyentes	2020-2023	$ 1,132,540.00	Préstamo BID	Tecnología
OE4				
Sistema Integrado de Consolidación de Información tributaria (Mejoramiento de los servicios en línea, Implementación APP el Salvador Tributa, entre otros).	2020-2023	$ 2,665,703.50	Préstamo BID	Tecnología
Equipamiento del Laboratorio de Merceología	Agosto 2019 – Mayo 2020	$ 1,100,000.00	Cooperación FOMILENIO II	Infraestructura
Adquisición e Instalación de Domos Inteligentes (Sistemas de Gestión con Tecnología de RFID y CCTV de Lectura de Placas) en tres Aduanas	Enero 2020 – Diciembre 2021	$ 2,074,440.00	Préstamo BID	Tecnología
Modelo de Evaluación Integral de Talento Humano	2020-2023	$ 400,000.00	Préstamo BID	Normativo

MONTO APROXIMADO DEL PILAR INGRESOS: **$ 60,108,080.84**	**21** Proyectos: 10 Tecnología 3 Normativos, procesos y tecnología 3 Infraestructura y tecnología 3 Normativo 2 Infraestructura

PILAR DE GASTOS: 1 PROYECTO				
NOMBRE	**PERÍODO DE EJECUCIÓN**	**MONTO APROXIMADO**	FUENTE DE FINANCIAMIENTO	TIPO DE PROYECTO
OE5				
Desarrollo e Implementación del Seguimiento y Evaluación Presupuestaria		No disponible	GIZ	Normativo y tecnología

PILAR DE INVERSIÓN PÚBLICA: 1 PROYECTO				
NOMBRE	**PERÍODO DE EJECUCIÓN**	**MONTO APROXIMADO**	FUENTE DE FINANCIAMIENTO	TIPO DE PROYECTO
OE7				
Fortalecimiento del Sistema de Inversión Pública	Enero 2020-Diciembre 2021	No disponible	USAID	Normativo y tecnología

PILAR DE MODERNIZACIÓN E INNOVACIÓN TECNOLÓGICA: 6 PROYECTOS				
NOMBRE	**PERÍODO DE EJECUCIÓN**	**MONTO APROXIMADO**	FUENTE DE FINANCIAMIENTO	TIPO DE PROYECTO
OE9				
Reingeniería de procesos a nivel institucional	No disponible		Fondos propios	Procesos
Implementación de actualización mesa de servicio	Junio 20 – Diciembre 20	$ 300,000.00	Fondos propios	Tecnología

PILAR DE MODERNIZACIÓN E INNOVACIÓN TECNOLÓGICA: 6 PROYECTOS				
NOMBRE	**PERÍODO DE EJECUCIÓN**	**MONTO APROXIMADO**	FUENTE DE FINANCIAMIENTO	TIPO DE PROYECTO
OE9				
Implementación de sistema de gestión documental, colaborativo y flujo de proceso utilizando tecnología	Agosto 20 – Diciembre 20	$ 315,000.00	Fondos propios	Tecnología
Implementación de Sistema de Gestión Administrativo Financiero Integrado II (SAFI II-GRP)	Enero 20 – Diciembre 20	$ 3,300,000.00	Fondos propios	Tecnología
Implementación de plataforma interoperabilidad institucional	Enero 20 – Diciembre 20		Fondos propios	Tecnología
Actualización de infraestructura tecnológica de cara a implementación de nube hibrida (Servidores y SAN)	Junio 20 – Diciembre 21	$ 1,600,000.00	Fondos propios 2020 y sin cobertura 2021	Tecnología

MONTO APROXIMADO DEL PILAR MODERNIZACIÓN E INNOVACIÓN TECNOLÓGICA: **$5,515,000.00**	5 Proyectos de Tecnología 1 Proyecto de Procesos

Proyectos en proceso de gestión de financiamiento

A continuación se listan los proyectos que se encuentran sin financiamiento y en proceso de gestión del mismo. A medida que se dispongan de los recursos financieros, se incorporarán en el PEI para su ejecución.

PILAR DE INGRESOS: 1 PROYECTO

NOMBRE	PERÍODO DE EJECUCIÓN	MONTO APROXIMADO	FUENTE DE FINANCIAMIENTO	TIPO DE PROYECTO
Mejoramiento del Sistema Aduanero de la DGA	Marzo 2020 – Diciembre 2021	$ 1,000,000.00 Preliminar	En gestión con Cooperación FOMILENIO II	Tecnología
TOTAL: $ 1,000,000.00				

PILAR DE GASTOS: 2 PROYECTOS

NOMBRE	PERÍODO DE EJECUCIÓN	MONTO APROXIMADO	FUENTE DE FINANCIAMIENTO	TIPO DE PROYECTO
Renovación de la plataforma electrónica y modernización de las compras públicas	Junio 2020 a Diciembre 2024	$ 130,000.00		**Normativo, procesos y tecnológico**
Registro Único de Proveedores	Julio 2021 a Diciembre 2024	$ 270,000.00		Tecnología
TOTAL: $ 400,000.00				

PILAR DE MODERNIZACIÓN E INNOVACIÓN TECNOLÓGICA: 10 PROYECTOS

NOMBRE	PERÍODO DE EJECUCIÓN	MONTO APROXIMADO	FUENTE DE FINANCIAMIENTO	TIPO DE PROYECTO
Implementación de firma electrónica	No disponible	No disponible	Sin financiamiento	Tecnología

PILAR DE MODERNIZACIÓN E INNOVACIÓN TECNOLÓGICA: 10 PROYECTOS				
NOMBRE	**PERÍODO DE EJECUCIÓN**	**MONTO APROXIMADO**	FUENTE DE FINANCIAMIENTO	TIPO DE PROYECTO
Implementación de sistema de centro de contacto institucional	Agosto 20 – Diciembre 21	$ 500,000.00	Sin financiamiento	Tecnología
Implementación de plataforma de analítica de información	Junio 21 – Diciembre 21	$ 1,100,000.00	Sin financiamiento	Tecnología
Actualización de metodología de desarrollo de software y la operación ti en base a tecnología de nube	Junio 20 – Diciembre 20	$ 70,000.00	Sin financiamiento	Tecnología
Construcción de nuevo centro de datos	Junio 21 – Junio 23	$ 6,500,000.00	Sin financiamiento	Tecnología
Fortalecimiento de infraestructura redes e interconexión de base de datos	Junio 21 – Junio 23	$ 3,330,000.00	Sin financiamiento	Tecnología
Diseño, desarrollo e implementación de un Sistema de Administración de Bienes del Estado (activos no financieros).	abril de 2020 - diciembre 2024	$ 400, 000.00	Sin financiamiento	Normativo, y tecnología
Implementación de las políticas y guías para la aplicación de Normas Internacionales de Contabilidad para el Sector Público (NICSP) en las Entidades que conforman el Gobierno Central.	marzo de 2020 - diciembre 2024	$ 320,000.00	Sin financiamiento	Normativo

PILAR DE MODERNIZACIÓN E INNOVACIÓN TECNOLÓGICA: 10 PROYECTOS				
NOMBRE	**PERÍODO DE EJECUCIÓN**	**MONTO APROXIMADO**	FUENTE DE FINANCIAMIENTO	TIPO DE PROYECTO
Fortalecimiento Tecnológico a los módulos de Inversión Pública Municipal y de Catastro dentro del Sistema de Administración Financiera (SAFIM)	octubre 2020 - diciembre 2023	$ 125,000.00	Sin financiamiento	Tecnología
Centro de Formación en Contabilidad Gubernamental para los servidores públicos.	abril 2020- diciembre 2022	$ 800,000.00 preliminar	Sin financiamiento	Infraestructura
TOTAL: $13,145,000.00				

MONTO APROXIMADO: $14,545,000.00	Pilar de Ingresos: $1,000,000.00 Pilar de Gasto: $400,000.00 Pilar de Modernización e Innovación Tecnológica: $13,145,000.00

Anexo 3.

Fichas de Indicadores de Resultado

MINISTERIO DE HACIENDA	FICHA DE INDICADOR	Código: IR1-1 Versión: 01

Nombre Indicador: IR1-1. Carga Tributaria Bruta	**Tipo:** Resultado (x) Desempeño ( )
Objetivo Relacionado: OE1. Incrementar los ingresos tributarios internos y aduaneros en forma sostenible dando cumplimiento a la meta establecida en la Ley de Responsabilidad Fiscal	
Propósito del Indicador: Medir el porcentaje de recaudación de impuestos con respecto al PIB, que genere el sistema tributario salvadoreño	
Fórmula: $\frac{\text{Total de ingresos tributarios más contribuciones}}{\text{PIB Nominal}} * 100$ **Descripción Variables:** **Ingresos tributarios más Contribuciones Especiales:** Consiste en la sumatoria de ingresos tributarios, incluyendo las contribuciones especiales presupuestadas. **PIB Nominal:** El Producto Interno Bruto nominal o PIB nominal, consiste en el valor total de los bienes y servicios a precios corrientes, producidos por el país en un periodo determinado, por lo general un año.	**Unidad:** Porcentaje (%)
Periodicidad: Mensual y Anual	**Corte:** Acumulado
Tendencia: Sesgado a la derecha	
Fuente Datos: Informe de recaudación de la Dirección General de Tesorería (preliminar o definitivo).	
Observaciones: Este indicador será ajustado en el transcurso del año, por el valor revisado del PIB nominal, que el BCR realiza de forma trimestral.	
Responsabilidades	
Responsable Fijar Meta: Titulares del Ministerio de Hacienda	**Responsable Alcanzar Meta:** DGII, DGA, DGT, DPEF
Area responsable de estimar el Indicador: DPEF	

Elaboró: Eduardo Sánchez
Aprobó: Rafael Miranda
Fecha: 27/02/2020

MINISTERIO DE HACIENDA	FICHA DE INDICADOR	Código: IR1-2 Versión: 01

Nombre Indicador: IR1-2. Carga Tributaria Neta	**Tipo:** Resultado (x) Desempeño ( )
Objetivo Relacionado: OE1. Incrementar los ingresos tributarios internos y aduaneros en forma sostenible dando cumplimiento a la meta establecida en la Ley de Responsabilidad Fiscal	
Propósito del Indicador: Medir el porcentaje de recaudación de impuestos descontando las devoluciones de impuestos; con respecto al PIB, que genere el sistema tributario salvadoreño	
Fórmula: $\frac{\text{(Total de ingresos tributarios más contribuciones) – (devoluciones)}}{\text{PIB Nominal}} * 100$ **Descripción Variables:** **Ingresos tributarios más Contribuciones Especiales:** Consiste en la sumatoria de ingresos tributarios, incluyendo las contribuciones especiales presupuestadas. **Devoluciones:** consiste en la sumatoria de las devoluciones de impuestos en impuesto sobre la Renta (ISR) y Reintegro IVA **PIB Nominal:** El Producto Interno Bruto nominal o PIB nominal, consiste en el valor total de los bienes y servicios a precios corrientes, producidos por el país en un periodo determinado, por lo general un año.	**Unidad:** Porcentaje (%)
Periodicidad: Mensual y Anual	**Corte:** Acumulado
Tendencia: Sesgado a la derecha	
Fuente Datos: Informe de recaudación de la Dirección General de Tesorería (preliminar o definitivo).	
Observaciones: Este indicador será ajustado en el transcurso del año, por el valor revisado del PIB nominal, que el BCR realiza trimestralmente.	
Responsabilidades	
Responsable Fijar Meta: Titulares del Ministerio de Hacienda	**Responsable Alcanzar Meta:** DGII, DGA, DGT, DPEF
Area responsable de estimar el Indicador: DPEF	

Elaboró: Eduardo Sánchez
Aprobó: Rafael Miranda
Fecha: 27/02/2020

MINISTERIO DE HACIENDA	**FICHA DE INDICADOR**	**Código: IR1-3** **Versión: 01**

Nombre Indicador: IR1-3. Tasa de Crecimiento Nominal Anual de la Recaudación Tributaria	**Tipo:** Resultado (x) Desempeño ( )
Objetivo Relacionado: OE1. Incrementar los ingresos tributarios internos y aduaneros en forma sostenible dando cumplimiento a la meta establecida en la Ley de Responsabilidad Fiscal	
Propósito del Indicador: Medir el porcentaje de crecimiento de la recaudación tributaria con respecto al ejercicio anterior.	
Fórmula: ((Total de ingresos tributarios más contribuciones del ejercicio a estimar / Total de ingresos tributarios más contribuciones especiales del ejercicio anterior)-1) * 100 **Descripción Variables:** **Ingresos tributarios más contribuciones especiales:** Consiste en la sumatoria de ingresos tributarios, incluyendo las contribuciones presupuestadas.	**Unidad:** Porcentaje (%)
Periodicidad: Mensual y Anual	**Corte:** Acumulado
Tendencia: Sesgado a la derecha	
Fuente Datos: Informe de recaudación mensual elaborado por la Unidad de Estudios Tributarios (preliminar o definitivo). Informe de recaudación de la Dirección General de Tesorería (preliminar o definitivo).	
Observaciones: Este indicador puede verse ajustado en el transcurso del año.	
Responsabilidades	
Responsable Fijar Meta: Titulares del Ministerio de Hacienda	**Responsable Alcanzar Meta:** DGII, DGA, DGT, DPEF
Area responsable de estimar el Indicador: DPEF	

Elaboró: Eduardo Sánchez
Aprobó: Rafael Miranda
Fecha: 27/02/2020

MINISTERIO DE HACIENDA	FICHA DE INDICADOR	Código: IR 1-4 Versión: 01

Nombre del Indicado: R1-4. Carga Tributaria Ingresos Internos.	**Tipo:** Resultado (X) Estrategia ( )
Objetivo Relacionado: OE1. Incrementar los Ingresos Tributarios Internos y Aduaneros en forma sostenible dando cumplimiento a la meta establecida en la Ley de Responsabilidad Fiscal	
Propósito del Indicador: Determinar la Carga Tributaria de los Ingresos Internos	
Fórmula: Sumatoria de Ingresos Internos responsabilidad DGII ———————————— x 100 Producto Interno Bruto Nominal **Descripción Variables:** **Ingresos Internos:** total de ingresos responsabilidad DGII IVA (declaración) Renta Impuestos Específicos al Consumo Otros Impuestos y Gravámenes al Diversos Contribuciones Especiales Entre otros. **Producto Interno Bruto Nominal:** PIB a precios corrientes, estimado por el Banco Central de Reserva (BCR). Consiste en el valor total de los bienes y servicio a precios corrientes, producidos por el país en un periodo determinado, por lo general un año.	**Unidad:** Porcentaje
Periodicidad: Anual	**Corte: Acumulado**
Tendencia: Sesgado a la derecha En la medida que el porcentaje de Carga Tributaria sea mayor, es más conveniente para la Administración Tributaria.	
Fuente Datos: Recaudación de Ingresos proporcionada por la Dirección General de Tesorería (DGT). Estimación de PIB, proporcionada por el BCR.	
Observaciones: Este Indicador se estima con base a datos de Ingresos proporcionados por la DGT, y con estimación de PIB proporcionado por el BCR.	
Responsabilidades	
Responsable Fijar Meta: Dirección General de Impuestos Internos.	**Responsable Alcanzar Meta:** Dirección de Fiscalización. División de Control de Obligaciones Tributarias.
Área responsable de estimar el Indicador: Unidad de Estudios Tributarios.	

Elaboró: Luis Alberto Canjura Vásquez

Aprobó: Pedro Pablo Rodríguez Fuentes

Firma:

Fecha: 28 FEB 2020

Lic. Douglas Pablo Rodríguez Fuentes
DIRECTOR GENERAL
DIRECCIÓN GENERAL DE IMPUESTOS INTERNOS

MINISTERIO DE HACIENDA	FICHA DE INDICADOR	Código: IR1-5 Versión: 01

Nombre del indicador IR 1-5. Carga Tributaria Aduanas	**Tipo:** Resultado (x) Estrategia ( )
Objetivo Relacionado: **OE1.** Incrementar los ingresos tributarios internos y aduaneros en forma sostenible dando cumplimiento a la meta establecida en la Ley de Responsabilidad Fiscal	
Propósito del Indicador: Medir la contribución de la Dirección General de Aduanas.	
Fórmula: Total ingresos tributarios y contribuciones DGA Producto interno bruto por enfoque de ingreso **Descripción Variables:** *Ingresos:* A. IVA importación B. DAI C. Impuesto selectivo productos alcohólicos D. Impuesto selectivo cerveza E. Impuesto selectivo cigarrillos F. Impuesto selectivo gaseosa y otras bebidas no carbonatadas G. Impuesto selectivo armas, municiones y explosivos. Y similares H. Impuesto selectivo ad valorem sobre combustibles I. FOVIAL J. FEFE K. Acreditado por contribuyentes en DM	**Unidad:** Porcentaje
Periodicidad: Anual	**Corte:** Acumulado
Tendencia: Creciente	
Fuente Datos: DGT: SITEP, DGA: SIDUNEA; DGII: JSIIT	
Observaciones:	
Responsabilidades	
Responsable Fijar Meta: Viceministerio de Ingresos	**Responsable Alcanzar Meta:** DGA
Área responsable de estimar el Indicador: Subdirección de Facilitación y Control	

Elaboró: Fernando Urbina
Fecha: 26/02/2020

Aprobó: Gustavo Villatoro
Fecha: 25/02/2020

MINISTERIO DE HACIENDA	FICHA DE INDICADOR	Código: IR1-6 Versión: 01

Indicador: IR1-6. Recuperación de Mora Tributaria.	**Tipo:** Resultado (X) Estrategia ( )
Objetivo Relacionado: OE1. Incrementar los ingresos tributarios internos y aduaneros en forma sostenible dando cumplimiento a la meta establecida en la Ley de Responsabilidad Fiscal	
Propósito del Indicador: Medir el monto en dólares de recuperación de mora acumulada obtenida trimestralmente para verificar cumplimiento de meta anual establecida.	
Fórmula: Monto de recuperación trimestral y/o anual = Sumatoria de montos recuperados mensualmente en determinado período. **Descripción Variables:** Monto de recuperación trimestral: Monto acumulado recuperado en período de tres meses de la cartera de contribuyentes morosos Monto de recuperación anual: Sumatoria de montos trimestrales de un año, recuperados de la cartera de contribuyentes morosos.	**Unidad:** Monto en US$
Periodicidad: Trimestral y Anual	**Corte:** Acumulado
Tendencia: Creciente.	
Fuente Datos: Informe de recuperación de la mora elaborado por la Dirección de Cobro de Deudas Tributarias y Aduaneras	
Observaciones: La aprobación de decretos de amnistía fiscal puede afectar la recuperación de mora tributaria y Aduanera.	
Responsabilidades	
Responsable Fijar Meta: División de Cobro de Deudas Tributarias y Aduaneras / DGT	**Responsable Alcanzar Meta:** DGT
Área responsable de estimar el Indicador: DGT.	

Elaboró: Ing. Felipe Orlando Cortez
Jefe Unidad de Planeamiento y Gestión de la Calidad

Aprobó: Lic. Juan Neftalí Murillo Ruiz
Director General

Firma:

Fecha: 28/02/2020

DIRECCIÓN GENERAL DE TESORERÍA
DIRECTOR GENERAL
REP. DE EL SALVADOR, C.A.

MINISTERIO DE HACIENDA	FICHA DE INDICADOR	Código: IR 2-1 Versión: 01

Nombre del indicador: IR2-1. Porcentaje de declaraciones presentadas en el plazo legal.	Tipo: Resultado (X) Estrategia ( )
Objetivo Relacionado: OE2. Modernizar la Administración Tributaria y Aduanera facilitando el cumplimiento voluntario de obligaciones tributarias para controlar y disminuir la evasión fiscal.	
Propósito del Indicador: Medir el porcentaje de contribuyentes que cumplen voluntariamente la obligación de presentar la declaración dentro del plazo legal,	
Fórmula: Total de declaraciones del periodo presentadas dentro del plazo Legal ———————————— x100 Total de declaraciones del periodo presentadas **Descripción Variables:** Declaraciones mensuales registradas como presentadas en la base de datos DGII.	**Unidad:** Porcentaje
Periodicidad: Mensual	**Corte:** Ultimo día calendario de cada mes (Acumulado)
Tendencia: Creciente Incremento anual del indicador, en la medida que más contribuyentes presenten su declaración en plazo legal	
Fuente Datos: Base de Datos DGII.	
Observaciones:	

Responsabilidades	
Responsable Fijar Meta: Dirección Superior de la DGII	**Responsable Alcanzar Meta:** División de Control de Obligaciones Tributarias. División de Registro y Asistencia Tributaria. Unidad de Selección de Casos. Dirección de Fiscalización
Área responsable de estimar el Indicador: División de Registro y Asistencia Tributaria.	

Elaboró: Carmen María Hernández de Mancía

Aprobó: Douglas Pablo Rodríguez Fuentes Firma:

Fecha: 28 FEB 2020

Lic. Douglas Pablo Rodríguez Fuentes
DIRECTOR GENERAL
DIRECCIÓN GENERAL DE IMPUESTOS INTERNOS

MINISTERIO DE HACIENDA	FICHA DE INDICADOR	Código: IR2-2 Versión: 01

Nombre del indicador: IR2-2. Porcentaje de declaraciones con pago presentadas en el plazo legal.	**Tipo:** Resultado (X) Estrategia ( )
Objetivo Relacionado: Modernizar la Administración Tributaria y Aduanera facilitando el cumplimiento voluntario de obligaciones tributarias para controlar y disminuir la evasión fiscal.	
Propósito del Indicador: Medir el porcentaje de contribuyentes que cumplen con la obligación de presentar la declaración con pago dentro del plazo legal.	
Fórmula: Total de declaraciones presentadas con pago dentro del plazo legal / Total de declaraciones con pago recibidas en el periodo x 100 **Descripción Variables:** Declaraciones mensuales con pago registradas como presentadas en la base de datos DGII.	**Unidad:** Porcentaje
Periodicidad: Trimestral	**Corte:** Quince días hábiles después de finalizado el trimestre.
Tendencia: Creciente. En la medida que más contribuyentes presenten su declaración en plazo legal.	
Fuente Datos: SIIT DGII, SITEP Dirección General de Tesorería y PEI. Áreas informáticas DGII y DGT proporcionarán la información a la DICOR, y ésta proporcionará el indicador el último día hábil de dicho mes.	
Observaciones: Por tipo de declaración, por tipo de contribuyente y por cartera, Información comprende: F07 (IVA), F14 (Pago a Cuenta).	

Responsabilidades	
Responsable Fijar Meta: Dirección General de Impuestos Internos (A propuesta de DICOT)	**Responsable Alcanzar Meta:** División Control de Obligaciones Tributarias (DICOT). División de Registro y Asistencia Tributaria (DRAT).
Área responsable de estimar el Indicador: División Control de Obligaciones Tributarias.	

Elaboró: Gerson Elimelec Pérez Chicas

Aprobó: Douglas Pablo Rodríguez Fuentes Firma:

Fecha: 28 FEB 2020

Lic. Douglas Pablo Rodríguez Fuentes
DIRECTOR GENERAL
DIRECCIÓN GENERAL DE IMPUESTOS INTERNOS

FICHA DE INDICADOR	CODIGO: IR2-3 Versión: 01

Nombre del indicador: IR2-3. Porcentaje de aceptación de contribuyentes que realizan pago efectivo en las actuaciones de carácter orientativo	**Tipo:** Resultado (x) Estrategia ( )
Objetivo Relacionado: OE2. Modernizar la Administración Tributaria y Aduanera facilitando el cumplimiento voluntario de obligaciones tributarias para controlar y disminuir la evasión fiscal	
Propósito del Indicador: Medir el nivel de cumplimiento voluntario en las actuaciones de carácter orientativo.	
Fórmula: $\frac{\text{Número de contribuyentes que realizan pago voluntario}}{\text{Total de actuaciones de carácter orientativo}} \times 100$ **Descripción Variables:** Número de contribuyentes que realizan pago voluntario: aquellos que accedieron a pagar, derivada de la actuación de carácter orientativo efectuada. Total de actuaciones de carácter orientativo: número de actuaciones mediante las cuales se orienta a los contribuyentes a cumplir con el pago voluntario de sus obligaciones tributarias.	**Unidad:** Porcentaje
Periodicidad: Trimestral/Anual	**Corte:** Acumulado
Tendencia: Creciente	
Fuente Datos: Reportes de pago voluntario efectuado. Rectificaciones de las Declaraciones efectuadas Mandamientos de pago	
Observaciones: Dado que no existe línea base, el porcentaje podrá ser ajustado al final del período evaluado, dentro del plan quinquenal	
Responsabilidades	
Responsable Fijar Meta: DGA	**Responsable Alcanzar Meta:** DGA
Área responsable de estimar el Indicador: DGA/Subdirección de Auditoría Aduanera	

Elaboró: Gino Wilson López
Fecha: 25/02/2020

Aprobó: Gustavo Villatoro
Fecha: 25/02/2020

FICHA DE INDICADOR	Código: IR3-1 Versión: 01

Nombre del indicador: IR3-1. Recaudación Impuesto sobre la Renta / Impuestos totales.	**Tipo:** Resultado (X) Estrategia ( )
Objetivo Relacionado: OE3. Mejorar la participación del ISR en la recaudación total de impuestos.	
Propósito del Indicador: Medir la participación del Impuesto sobre la Renta respecto al total de ingresos producto de los Impuestos y Contribuciones, determinándose con ello el peso que tiene la principal obligación de los ingresos directos respecto al total de la recaudación obtenida.	
Fórmula: $\frac{\text{Recaudación Impuesto sobre la Renta}}{\text{Impuestos totales}} \times 100$ **Descripción Variables:** Impuestos totales: Consiste en la sumatoria de los Ingresos Tributarios, considerando además las Contribuciones Especiales Recaudación Impuesto sobre la Renta: los montos ingresados en DGT, como recaudación obtenida por Pago a Cuenta, Retenciones Renta y Renta Declaración, percibidos durante el ejercicio corriente.	**Unidad:** Porcentaje.
Periodicidad: Mensual/Trimestral/Anual	**Corte:** Acumulado
Tendencia: Sesgado a la Derecha , creciente En la medida que la tasa calculada sea mayor a la línea de referencia establecida, indicaría que el aporte de la tributación directa esta incrementándose respecto al total recaudado.	
Fuente Datos: Informe de recaudación de la Dirección General de Tesorería (Preliminar o definitivo).	
Observaciones:	
Responsabilidades	
Responsable Fijar Meta: Dirección General de Impuestos Internos	**Responsable Alcanzar Meta:** División de Control de Obligaciones Tributarias. Dirección de Fiscalización.
Área responsable de estimar el Indicador: Unidad de Estudios Tributarios	

Elaboró: Luis Alberto Canjura Vásquez

Aprobó: Douglas Pablo Rodriguez Fuentes Firma:

Fecha: 28 FEB 2020

Lic. Douglas Pablo Rodriguez Fuentes
DIRECTOR GENERAL
DIRECCIÓN GENERAL DE IMPUESTOS INTERNOS

MINISTERIO DE HACIENDA	FICHA DE INDICADOR	Código: IR 3-2 Versión: 01

Nombre del indicador: IR3-2. Tasa efectiva promedio de tributación en los ingresos (rentas gravadas) de los obligados ISR.	**Tipo:** Resultado (X) Estrategia ( )
Objetivo Relacionado: OE3. Mejorar la participación del ISR en la recaudación total de impuestos.	
Propósito del Indicador: Determinar la Tasa efectiva promedio de tributación en los ingresos de los obligados a declarar ISR.; con el fin de evaluar los esfuerzos de DGII para hacer cumplir la legislación tributaria y la progresividad del sistema tributario.	
Fórmula: $\frac{\text{Impuesto Computado}}{\text{Total Rentas Gravadas}}$ **Descripción Variables:** Total Rentas Gravadas: total de ingresos gravados reportados por las personas naturales Rentas Diversas y por las personas Jurídicas. Impuesto Computado: impuesto computado de la Renta Ordinaria de las personas naturales Rentas Diversas y por las personas Jurídicas.	**Unidad:** Porcentaje
Periodicidad: Anual	**Corte:** Acumulado
Tendencia: Sesgado a la derecha, En la medida que la tasa efectiva sea mayor, es más conveniente para la Administración Tributaria, ya que resultaría en mayores Ingresos Tributarios.	
Fuente Datos: Base de datos de declaraciones del Impuesto Sobre la Renta.	
Observaciones: Este Indicador se estima con base a datos de declaraciones del Impuesto Sobre la Renta del Ejercicio 2018, de las personas naturales Rentas Diversas y de las personas Jurídicas.	

Responsabilidades	
Responsable Fijar Meta: Dirección General de Impuestos Internos	**Responsable Alcanzar Meta:** División de Control de Obligaciones Tributarias. Dirección de Fiscalización.
Área responsable de estimar el Indicador: Unidad de Estudios Tributarios	

Elaboró: Luis Alberto Canjura Vásquez

Aprobó: Douglas Pablo Rodriguez Fuentes Firma:

Fecha: 28 FEB 2020

Lic. Douglas Pablo Rodríguez Fuentes
DIRECTOR GENERAL
DIRECCIÓN GENERAL DE IMPUESTOS INTERNOS

MINISTERIO DE HACIENDA	FICHA DE INDICADOR	Código: IR4-1 Versión: 01

Nombre del indicador: IR4-1. Número de declaraciones, informes y servicios tributarios en línea puestos a disposición de los contribuyentes para el pago de sus impuestos.	**Tipo:** Resultado (X) Estrategia ( )
Objetivo Relacionado: OE4. Mejorar los servicios de la administración tributaria y aduanera para facilitar al contribuyente y usuarios el cumplimiento de sus obligaciones, haciendo uso de medios tecnológicos.	
Propósito del Indicador: Medir la cantidad de declaraciones, informes y servicios en línea, puestos a disposición para facilitar el cumplimiento de las obligaciones a los contribuyentes.	
Fórmula: Número de formularios y servicios en línea implementados. **Descripción Variables:** Nuevas declaraciones, informes o servicios en línea a disposición de los contribuyentes por cualquier canal electrónico.	**Unidad:** Número
Periodicidad: Trimestral	**Corte:** Ultimo día calendario de cada trimestre.
Tendencia: creciente Incremento del número de formularios y servicios en línea a disposición de los contribuyentes.	
Fuente Datos: Base de Datos DGII.	
Observaciones:	
Responsabilidades	
Responsable Fijar Meta: Dirección Superior de la DGII.	**Responsable Alcanzar Meta:** División de Registro y Asistencia Tributaria. Unidad de Servicios Informáticos. División de Control de Obligaciones Tributarias.
Área responsable de estimar el Indicador: División de Registro y Asistencia Tributaria.	

Elaboró: Carmen María Hernández de Mancía

Aprobó: Douglas Pablo Rodríguez Fuentes

Fecha: 28 FEB 2020

DIRECCIÓN GENERAL DE IMPUESTOS INTERNOS

Lic. Douglas Pablo Rodríguez Fuentes
DIRECTOR GENERAL
DIRECCIÓN GENERAL DE IMPUESTOS INTERNOS

MINISTERIO DE HACIENDA	FICHA DE INDICADOR	Código: IR4-2 Versión: 01

Nombre del indicador IR4-2 Número de servicios mejorados	**Tipo:** Resultado (X) Estrategia ( )
Objetivo Relacionado: OE4. Mejorar los servicios de la administración tributaria y aduanera para facilitar al contribuyente y usuarios el cumplimiento de sus obligaciones	
Propósito del Indicador: Medir la cantidad de servicios mejorados que la administración aduanera ofrece al usuario y contribuyente, para el cumplimiento de sus obligaciones.	
Fórmula: Número de servicios mejorados en el período. **Descripción Variables:** Servicio mejorado: se refiere a los cambios implementados por la administración aduanera, que permitan por ejemplo: una reducción de tiempo en trámites de los usuarios, mejoras tecnológicas, mejora en las condiciones físicas, requisitos simplificados, mejora en protocolo de atención, entre otros.	**Unidad:** Valor numérico
Periodicidad: Trimestral/Anual	**Corte:** Acumulado
Tendencia: Creciente	
Fuente Datos: Requisitos publicados Informes de Satisfacción del MH	
Observaciones: Para monitorear el cumplimiento del indicador, se debe tener en cuenta las regulaciones existentes para el sometimiento a consulta de los usuarios, de las mejoras a implementar. Se solicitará a la UGC-DGEA que considere los servicios mejorados dentro de la medición de satisfacción, a efecto de conocer su impacto.	
Responsabilidades	
Responsable Fijar Meta: DGA	**Responsable Alcanzar Meta:** DGA
Área responsable de estimar el Indicador: DGA/Subdirección de Facilitación y Control	

Elaboró: Fernando Urbina
Fecha:25/02/2020

Aprobó: Gustavo Villatoro
Fecha:25/02/2020

MINISTERIO DE HACIENDA	FICHA DE INDICADOR	Código: IR4-3 Versión: 01

Nombre del Indicador: IR4-3 Porcentaje de pagos recibidos en canales electrónicos.	**Tipo:** Resultado (X) Estrategia ( )
Objetivo Relacionado: OE4. Mejorar los servicios de la administración tributaria y aduanera para facilitar al contribuyente y usuarios el cumplimiento de sus obligaciones, haciendo uso de medios tecnológicos.	
Propósito del Indicador: Verificar evolución de pagos trimestrales recibidos a través del número de pago electrónico (NPE), en la medida que se implemente en otras áreas del Ministerio de Hacienda y en otras instituciones, con el objetivo de reducir costos y tiempos al contribuyente y al Ministerio de Hacienda.	
Fórmula: $\frac{\text{Pago en período actual} - \text{Pagos en periodo anterior}}{\text{Pagos en periodo anterior}} \times 100$ **Descripción Variables:** **Pagos en periodo actual**: suma de pagos en período de tiempo del cual se desea saber si se incrementó con respecto a un mismo período anterior. Ejemplo: primer trimestre de 2020 con respecto a primer trimestre de 2019. **Pagos en periodo anterior**: suma de pagos en período de tiempo igual con el que se quiere comparar.	**Unidad:** Porcentaje
Periodicidad: Trimestral	**Corte:** Acumulado
Tendencia: Creciente. En la medida que se incremente el porcentaje de pagos con NPE, además de la facilitación para el usuario y contribuyente, se reducirá el pago de comisiones por servicios de recaudación a los bancos, se reducirá la cantidad de personal adicional que se involucra en los períodos de vencimiento de pagos, se reduce el tiempo al contribuyente, entre otras reducciones.	
Fuente Datos: Sistema de Integración del Tesoro Público (SITEP)	
Observaciones: Este indicador está sujeto a información de pagos con NPE proveniente de diferentes instituciones.	
Responsabilidades	
Responsable Fijar Meta: Gestión de proyectos/ División de Recaudaciones/ DGT	**Responsable Alcanzar meta:** DGT
Area responsable de estimar el Indicador: DGT.	

Elaboró: Ing. Felipe Orlando Cortez
Jefe Unidad de Planeamiento y Gestión de la Calidad

Aprobó: Lic. Juan Neftalí Murillo Ruiz Firma:
Director General

Fecha: 25/02/2020

DIRECCIÓN GENERAL DE TESORERÍA
DIRECTOR GENERAL
REP. DE EL SALVADOR, C.A.

MINISTERIO DE HACIENDA	FICHA DE INDICADOR	Código: IR5-1. Versión: 01

Nombre del Indicador: IR5-1 Gasto de Consumo / PIB	**Tipo:** Resultado (X) Estrategia ( )
Objetivo Relacionado: OE5. Mejorar la eficiencia del gasto de consumo, que permita cumplir las metas del Sector Público no Financiero a partir del año 2022, y garantizar su sostenibilidad en el mediano plazo.	
Propósito del Indicador: Medir de forma agregada las erogaciones en remuneraciones y bienes y servicios del Gobierno Central en términos del PIB, dándole seguimiento a su comportamiento para hacerlo eficiente y lograr las metas fiscales establecidas.	
Fórmula: $\frac{\text{GASTO DE CONSUMO}}{\text{PIB NOMINAL}}$ **Descripción Variables:** *Gasto de Consumo:* A. Remuneraciones B. Bienes y Servicios	**Unidad:** Porcentaje del PIB
Periodicidad: Trimestral	**Corte:** Acumulado
Tendencia: Decreciente Debe estar en armonía a la Regla de Responsabilidad Fiscal establecida en el literal c) de la Ley Responsabilidad Fiscal, en ese sentido su comportamiento debe orientarse a la reducción para concordar con la meta establecida en dicha Ley.	
Fuente Datos: Gastos Corrientes del Gobierno Central.	
Observaciones: Este indicador se estima con base a las Reglas de Responsabilidad Fiscal establecidas en la Ley de Responsabilidad Fiscal y corresponde a los gastos de consumo (remuneraciones y bienes y servicios) devengados.	
Responsabilidades	
Responsable Fijar Meta: Titulares del Ministerio de Hacienda en coordinación con la DGP y DPEF.	**Responsable Alcanzar Meta:** DGP y DPEF.
Área responsable de estimar el Indicador: DGP/División de Integración y Análisis Global del Presupuesto DPEF/Unidad de Programación Financiera y Fiscal	

Elaboró: Abelino López

Aprobó: Luis Sanchez Firma:

Fecha: 26/02/2020

DIRECCIÓN GENERAL DEL PRESUPUESTO SUBDIRECCIÓN SAN SALVADOR

MINISTERIO DE HACIENDA	FICHA DE INDICADOR	Código: IR6-1 Versión: 01

Nombre indicador: IR6-1. Porcentaje de PAAC publicadas del SPNF.	**Tipo:** Resultado (X) Estrategia ( )
Objetivo Relacionado: OE6. Incrementar el nivel de transparencia y eficiencia de las compras públicas.	
Propósito del Indicador: Resultado que muestra el porcentaje de Programaciones Anuales de Adquisiciones y Contrataciones (PAAC) publicadas por las instituciones del Sector Público no Financiero (SPNF).	
Fórmula: $\frac{\text{Instituciones con PAAC publicada}}{\text{Total de instituciones del SPNF}} * 100$ **Descripción Variables:** La PAAC es el detalle de los procesos de compras de obras, bienes y servicios, que una institución estima realizar en el ejercicio fiscal respectivo y debe ser publicada en COMPRASAL posterior a la aprobación de su presupuesto.	**Unidad:** Porcentaje (%)
Periodicidad: Trimestral/Anual	**Corte:** Acumulado
Tendencia: Creciente En la medida que el porcentaje es mayor refleja: - Un mayor uso de medios electrónicos disponibles para las instituciones (Módulo PAAC) - Un mayor cumplimiento en la normativa de publicación relacionada a la planificación de la compra pública.	
Fuente Datos: COMPRASAL - Módulo PAAC Elaboración.	
Observaciones: Este indicador se estima con base en la información disponible en COMPRASAL, con el alcance de SPNF y del ejercicio respectivo. Cabe mencionar que los usuarios de las instituciones públicas son los responsables de elaborar su PAAC e ingresar la información en COMPRASAL y UNAC tiene como atribución dar seguimiento el cumplimiento de la normativa relacionada a la PAAC.	
Responsabilidades	
Responsable Fijar Meta: UNAC	**Responsable Alcanzar Meta:** UNAC
Área responsable de estimar el Indicador: UNAC	

Elaboró: Milagro Pineda

Aprobó: Jasmin Arteaga

Fecha: 25/02/2020

Firma:

UNAC
Unidad Normativa de Adquisiciones y Contrataciones de la Administración Pública
Ministerio de Hacienda

MINISTERIO DE HACIENDA	FICHA DE INDICADOR	Código: IR6-2 Versión: 01

Nombre indicador: IR6-2. Porcentaje de disponibilidad de información publicada de la ejecución de la compra planificada del SPNF.	**Tipo:** Resultado (X) Estrategia ( )
Objetivo Relacionado: OE6. Incrementar el nivel de transparencia y eficiencia de las compras públicas.	
Propósito del Indicador: Resultado que muestra el porcentaje de montos publicados de las compras ejecutadas (contratos formalizados u orden de compra) respecto a las compras planificadas en la PAAC de las instituciones del Sector Público no Financiero (SPNF).	
Fórmula: Promedio de las Instituciones SPNF con la información para calcular: $\frac{\text{Monto ejecutado (contratado)}}{\text{Monto planificado en PAAC}} * 100$ **Descripción Variables:** Los montos ejecutados: es la sumatoria de los procesos adjudicados y contratados reportados en COMPRASAL. Los montos planificados: es la sumatoria de procesos planificados en PAAC.	**Unidad:** Porcentaje (%)
Periodicidad: Trimestral/Anual	**Corte:** Acumulado
Tendencia: Creciente En la medida que el porcentaje es mayor refleja: - Una planificación más consciente y apegada a lo que será comprado; por tanto, proporciona mayor certeza a los proveedores de la expectativa de oportunidad de negocio con el Estado. - Un mayor uso de medios electrónicos disponibles para las instituciones (Módulo PAAC Módulo de Divulgación y Portal COMPRASAL) - Un mayor cumplimiento en la normativa de publicación relacionada a la planificación y gestión de la compra.	
Fuente Datos: COMPRASAL - Módulo Transaccional PAAC Elaboración y Módulo de Divulgación.	
Observaciones: Este indicador se estima con base en la información completa y disponible de ambas variables, con el alcance de SPNF y del ejercicio respectivo. Cabe mencionar que los usuarios de las instituciones públicas son los responsables de ingresar la información en COMPRASAL y UNAC tiene como atribución dar seguimiento e impulsar el uso de COMPRASAL.	
Responsabilidades	
Responsable Fijar Meta: UNAC	**Responsable Alcanzar Meta:** UNAC
Área responsable de estimar el Indicador: UNAC	

Elaboró: Milagro Pineda

Aprobó: Jasmin Arteaga

Fecha: 25/02/2020

Firma:

UNAC
Unidad Normativa de Adquisiciones y Contrataciones de la Administración Pública
Ministerio de Hacienda

MINISTERIO DE HACIENDA	FICHA DE INDICADOR	Código: IR7-1 Versión: 01

Nombre del Indicador: IR 7-1Porcentaje de ejecución de la inversión con respecto al monto programado	**Tipo:** Resultado (x) Estrategia ( )
Objetivo Relacionado: OE7. Fortalecer el Sistema de Inversión Pública, con el objeto de aumentar el nivel de ejecución de la misma.	
Propósito del Indicador: Medir la relación entre el monto ejecutado del Programa Anual de Inversión Pública (PAIP), respecto al monto del PAIP vigente, al cierre de un ejercicio fiscal.	
Fórmula: [$\frac{\text{Monto ejecutado del PAIP}}{\text{Monto del PAIP vigente}} \times 100\%$ **Descripción Variables:** Porcentaje de ejecución del PAIP con respecto al monto total del PAIP vigente. *Monto ejecutado del PAIP* Sumatoria de los montos ejecutados de cada uno de los programas y proyectos contenidos en el PAIP vigente, que han sido registrados por las Instituciones Ejecutoras, en las aplicaciones informáticas (SAFI/SIIP). *Monto del PAIP vigente* Monto total del PAIP vigente al cierre del ejercicio	**Unidad:** Porcentaje
Periodicidad: Anual	**Corte:** Acumulado al 31 de diciembre de cada ejercicio fiscal
Tendencia: Un mayor porcentaje de ejecución significa mejores resultados	
Fuente Datos: Información registrada por las instituciones ejecutoras en el Sistema de Administración Financiera Integrado (SAFI) y Sistema de Información de Inversión Pública (SIIP).	
Observaciones: El grado de cumplimiento del indicador dependerá directamente del nivel de ejecución de la inversión reportada por parte de las instituciones ejecutoras. Para efectos de medir el avance del comportamiento del indicador, éste se reportará trimestralmente por parte de la DGICP.	
Responsabilidades	
Responsable Fijar Meta: DGICP	**Responsable Alcanzar Meta:** El responsable directo son las Instituciones ejecutoras de la Inversión Pública, contando con el apoyo de la DGICP, DGP y DGT.
Area responsable de estimar el Indicador: DGICP, División de Gestión de la Inversión (DGI).	

Elaboró: Karla Sandoval de Sosa
Jefe DGI

Aprobó: Jerson Rogelio Posada
Director DGICP

Firma:

Fecha: 21 de febrero de 2020

MINISTERIO DE HACIENDA	FICHA DE INDICADOR	Código: IR8-1 Versión: 01

Nombre del Indicador: IR8-1. Saldo de Deuda del Sector Público No Financiero (SPNF)	**Tipo:** Resultado (X) Estrategia ( )
Objetivo Relacionado: OE8. Impulsar una Estrategia de Manejo de Pasivos orientada a suavizar el perfil de vencimiento de la deuda, disminuir los costos y riesgos asociados a la misma, y priorizar las nuevas contrataciones, que contribuyan a alcanzar un nivel de la deuda SPNF/PIB sin pensiones no mayor al 50% para el año el 2021, colocando dicho indicador y el de Deuda SPNF/PIB con pensiones, en una tendencia decreciente en el mediano y largo plazo.	
Propósito del Indicador: Medir el nivel de endeudamiento del SPNF como porcentaje del PIB, para determinar la congruencia del mismo con las proyecciones fiscales de mediano plazo.	
Fórmula: $\frac{\text{Saldo de Deuda del SPNF}}{\text{PIB}}$ **Descripción Variables:** Saldo de Deuda del SPNF 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)	**Unidad:** Porcentaje del PIB
Periodicidad: Anual	**Corte:** No Acumulado
Tendencia: Un menor porcentaje del indicador, respecto al valor meta, significa mejor resultado.	
Fuente Datos: Saldo de Deuda del SPNF: División de Administración de la Deuda, Dirección General de Inversión y Crédito Público (DGICP). Saldo de la Deuda de Corto Plazo (LETES): División de Programación, Dirección General de Tesorería (DGT).	
Observaciones: El grado de cumplimiento del indicador no depende directamente del Ministerio de Hacienda, porque tanto la Deuda como el PIB, y la relación entre ambos, son variables e indicador de país, y no de una entidad en particular. La meta del indicador es anual, no obstante a efectos de medir el comportamiento del mismo, este se reportará trimestralmente por parte de la DGICP.	
Responsabilidades	
Responsable Fijar Meta: Ministerio de Hacienda, DGICP.	**Responsable Alcanzar Meta:** Ministerio de Hacienda
Área responsable de estimar el Indicador: DGICP, Depto. de Gestión Estratégica de la Deuda (DGD)	

Elaboró: Moisés Cabrera
Jefe DGD

Aprobó: Jerson Posada
Director DGICP

Firma:

Fecha: 21 de febrero de 2020

FICHA DE INDICADOR	Código: IR8-2 Versión: 01

Nombre del Indicador: IR8-2. Saldo de Deuda del Sector Público No Financiero (SPNF) más Pensiones	**Tipo:** Resultado (X) Estrategia ( )
Objetivo Relacionado: OE8. Impulsar una Estrategia de Manejo de Pasivos orientada a suavizar el perfil de vencimiento de la deuda, disminuir los costos y riesgos asociados a la misma, y priorizar las nuevas contrataciones, que contribuyan a alcanzar un nivel de la deuda SPNF/PIB sin pensiones no mayor al 50% para el año el 2021, colocando dicho indicador y el de Deuda SPNF/PIB con pensiones, en una tendencia decreciente en el mediano y largo plazo.	
Propósito del Indicador: Medir el nivel de endeudamiento del SPNF más pensiones como porcentaje del PIB, para determinar la congruencia del mismo con las proyecciones fiscales de mediano plazo.	
Fórmula: $\frac{\text{Saldo de Deuda del SPNF}}{\text{PIB}}$ **Descripción Variables:** Saldo de Deuda del SPNF 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)	**Unidad:** Porcentaje del PIB
Periodicidad: Anual	**Corte:** No Acumulado
Tendencia: Un menor porcentaje del indicador, respecto al valor meta, significa mejor resultado.	
Fuente Datos: Saldo de Deuda del SPNF: División de Administración de la Deuda, Dirección General de Inversión y Crédito Público (DGICP). Saldo de la Deuda de Corto Plazo (LETES): División de Programación, Dirección General de Tesorería (DGT). Saldo Deuda Previsional, CIP Serie A: Gerencia de Fideicomisos, Banco de Desarrollo de El Salvador	
Observaciones: El grado de cumplimiento del indicador no depende directamente del Ministerio de Hacienda, porque tanto la deuda como el PIB, y la relación entre ambos, son variables o indicador de país, y no de una entidad en particular. La meta del indicador es anual, no obstante a efectos de medir el comportamiento del mismo, este se reportará trimestralmente por parte de la DGICP.	
Responsabilidades	
Responsable Fijar Meta: Ministerio de Hacienda, DGICP.	**Responsable Alcanzar Meta:** Ministerio de Hacienda
Area responsable de estimar el Indicador: Depto. de Gestión Estratégica de la Deuda (DGD), DGICP	

Elaboró: Moisés Cabrera
Jefe DGD

Aprobó: Jerson Posada
Director DGICP

Firma:

Fecha: 21 de febrero de 2020

	FICHA DE INDICADOR	Código: IR 9-1 Versión: 01

IR9-1. Índices compuesto de satisfacción de usuarios y contribuyentes	Tipo: Resultado (X) Desempeño ( )
Objetivo Relacionado: OE9. Mejorar la eficiencia y la calidad de los productos y servicios que presta el MH a los contribuyentes, usuarios y demás partes interesadas a través de la innovación tecnológica y modernización de los procesos institucionales	
Propósito del Indicador: Conocer la percepción de los contribuyentes, usuarios y demás partes interesadas respecto a los servicios que proporciona el Ministerio de Hacienda que se mejoren a través de la innovación tecnológica.	
Fórmula: 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. **Dimensión:** - Infraestructura y elementos tangibles. (11%) - Empatía del personal. (16%) - Profesionalismo del empleado. (32%) - Capacidad de respuesta (41%)	**Unidad de Medida:** 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
Periodicidad: Anualmente	**Corte:** Anual
Tendencia: Sesgado a la derecha (creciente) Entre mayor sea el puntaje obtenido en las evaluaciones, significa que los contribuyentes y usuarios se sienten más satisfechos con los servicios recibidos.	
Fuente Datos: Las encuestas realizadas por la DGEA o la instancia correspondiente, a los contribuyentes, usuarios y demás partes interesadas respecto a los servicios que proporciona el Ministerio de Hacienda que se mejoren a través de la innovación tecnológica.	
Observaciones: Este indicador se estima evaluar una vez los servicios que se mejoren a través de la innovación tecnológica se encuentren en producción por un período razonable según los servicios o procesos mejorados. Las encuestas son realizadas por la DGEA o la instancia correspondiente.	
Responsabilidades	
Responsable Fijar Meta: Director General de Administración	**Responsable Alcanzar Meta:** Dependencias del MH
Área responsable de estimar el Indicador: Unidad de Gestión de la Calidad/ Área de Atención al Cliente	

Elaboró:	Lic. Roberto Antonio Araniva Blandón	Fecha: 20/02/2020
	Lic. Enilson Antonio Cortez Guevara	Fecha: 20/02/2020
Aprobó:	Lic. Nelson Antonio Hernández López	Fecha: 20/02/2020
	Ing. Carlos Roberto Alvarado Celis	Fecha: 20/02/2020

FICHA DE INDICADOR	Código: IR10-1 Versión: 01

Nombre del indicador IR10-1 Porcentaje de Reducción de Brecha Identificada.	Tipo: Resultado ( ) **Estrategia (x)**
Objetivo Relacionado: **OE10: Fortalecer las competencias técnicas del talento humano en el Ministerio de Hacienda.**	
Propósito del Indicador: Fortalecer las competencias técnicas del talento humano en el Ministerio de Hacienda.	
Fórmula: (# de brechas cubiertas /# de brechas determinadas) *100	**Unidad:** Porcentaje.
Descripción Variables: **# de brechas cubiertas:** Corresponde el número de brechas atendidas con capacitación, para dotar al personal de las competencias técnicas para el desempeño de su función. **# de brechas determinadas:** Corresponde al número de brechas que se determinen por parte de las Direcciones Generales y Unidades, en base a los perfiles definidos y las mallas construidas.	
Periodicidad: TRIMESTRAL/ANUAL	**Corte:** Acumulado
Tendencia: Creciente En la medida en que se analicen las brechas, aumentará el valor reportado.	
Fuente Datos: Reporte de brechas cubiertas emitido por el Departamento de Formación y Desarrollo del Talento Humano.	
Observaciones: Se ha identificado que el enfoque debe estar en los perfiles clasificados en el grupo operacional de Técnicos Profesionales.	

Responsabilidades	
Responsable Fijar Meta: DGEA/DRRHH	**Responsable Alcanzar Meta:** DGEA/DRRHH – DIRECCIONES GENERALES Y UNIDADES
Área responsable de estimar el Indicador: DGEA/DRRHH	

Elaboró: Lic. Kattya E. Serrano de Herrera

Aprobó: Ing. Carlos Roberto Alvarado Celis

Fecha: 24/02/2020

Firma:

Carlos Roberto Alvarado Celis
DIRECTOR GENERAL DE ADMINISTRACIÓN

GLOSARIO

B

Balanced Scorecard: herramienta que permite enlazar estrategias y objetivos clave con desempeño y resultados a través de cuatro perspectivas.

D

Direccionamiento estratégico: proceso a través del cual, la alta dirección formula, ejecuta y evalúa las acciones que permitirán a la organización lograr sus objetivos.

E

Estrategias: define el "curso de acción" para orientar la gestión y operación institucional hacia el logro de los objetivos y metas.

F

Fichas de indicador: es un documento que contiene la descripción de las características del indicador, permite identificar cómo se calcula y cuál es el impacto del resultado arrojado.

FODA: herramienta de planificación estratégica, diseñada para realizar una análisis interno (Fortalezas y Debilidades) y externo (Oportunidades y Amenazas)

I

Indicadores: son elementos que permiten medir el grado de cumplimiento de la estrategia.

M

Meta: Valor cuantitativo del indicador, que se espera lograr en un periodo de tiempo determinado.

Misión: descripción concisa y clara de la razón de ser de la entidad, de su propósito institucional.

O

Objetivos Estratégicos: son los logros que la entidad espera concretar en un plazo determinado para cumplir su misión y visión.

P

Pilares Estratégicos: dividen la estrategia institucional en componentes, cada uno de los cuales representa un eje clave de intervención para alcanzar la visión.

Proyectos Estratégicos: implican un esfuerzo institucional adicional para ejecutar acciones durante un tiempo limitado que normalmente no hacen parte de la operación diaria.

V

Visón: aspiración clara y específica sobre a donde la institución quiere llegar en el futuro.

Valores: pautas de comportamiento de las personas en la Institución, la forma como se hacen las cosas, como somos; que serán claves para coadyuvar al desarrollo de la misión y visión institucional.