

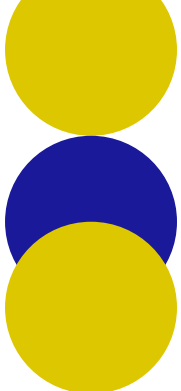


MINISTERIO
DE HACIENDA

PEI

PLAN ESTRATÉGICO
INSTITUCIONAL

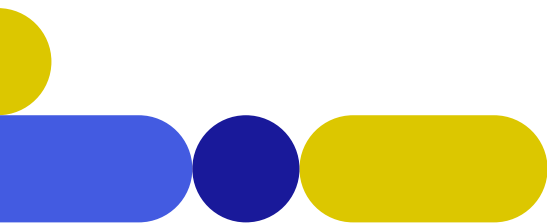
2019 - 2024



Aprobado por :

Lic. Luis Enrique Sánchez
Viceministro de Hacienda

Edición 3



Agosto 2023

Contenido

ACRÓNIMOS	03
PRESENTACIÓN	05
INTRODUCCIÓN	07
CAPÍTULO I	09
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	16
1.2.1.1 Fortalezas	16
1.2.1.2 Debilidades	19
1.2.2 Factores externos: oportunidades y amenazas	20
1.2.2.1 Oportunidades	20
1.2.2.2 Amenazas	22
CAPÍTULO II	24
2. Direccionamiento estratégico	25
CAPÍTULO III	27
3. Formulación de la estrategia institucional: objetivos, estrategias y proyectos	28
3.1 Pilares estratégicos	29
CAPÍTULO IV	39
4. Capital Humano en el Ministerio de Hacienda	40
CAPÍTULO V	41
5. Mapa estratégico del Ministerio de Hacienda para el 2019-2024	42
CAPÍTULO VI	44
6. Matrices	45
ANEXOS	59
Anexo 1. Metodología proceso formulación PEI 2019-2024	60
Anexo 2. Proyectos estratégicos	67
GLOSARIO	71

Acrónimos

BID	Banco Interamericano de Desarrollo
DGA	Dirección General de Aduanas
DGCC	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 Admiración Financiera e Innovación
DPEF	Dirección de Política Económica y Fiscal
FODA	Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas
ISR	Impuesto sobre la Renta
IUA	Impuesto al Valor Agregado
LRF	Ley de Responsabilidad Fiscal para la Sostenibilidad de la Finanzas Públicas y el Desarrollo Social
MFMLP	Marco Fiscal de Mediano y Largo Plazo
MH	Ministerio de Hacienda
NICSP	Normas Internacionales de Contabilidad del Sector Público

Acrónimos

PEI	Plan Estratégico Institucional
PIB	Producto Interno Bruto
POA	Plan Operativo Anual
PTF	Portal de Transparencia Fiscal
SAFIM	Sistema de Administración Financiera Municipal
SNIP	Sistema Nacional de Inversión Pública
SPNF	Sector Público No Financiero
TIC	Tecnologías de la Información y Comunicaciones
UPEI	Unidad de Planificación Estratégica Institucional

Presentación

El Plan Estratégico Institucional (PEI) orienta la gestión de la entidad en el período 2019-2024, y 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.

El PEI es 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, la Política Fiscal 2019-2024 y el Marco Fiscal de Mediano y Largo Plazo (MFMLP), los 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”.

Estas directrices se integran a la nueva visión institucional “Consolidar en el 2024 la estabilidad de las finanzas públicas” definida en el presente documento, 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, la cual fue revisada y actualizada en el periodo de febrero-mayo 2023¹ con el objeto de ajustarla para el período 2023 - 2024 en sintonía con las prioridades institucionales y el entorno de cada una de las Dependencias que conforman el Ramo de Hacienda. Producto de la actualización, el Ministerio de Hacienda cuenta con nueve objetivos estratégicos con sus respectivos indicadores de resultados y metas para los próximos dos años. Así mismo, para cada objetivo se han revisado y actualizado las estrategias con sus respectivos indicadores y metas al 2024 y los proyectos necesarios para lograrlas.

¹ En anexo 1 y 2 se muestra el estado y modificaciones de los componentes del PEI 2019-2024.

El Ministerio deberá canalizar todos los esfuerzos posibles en procurar alcanzar los objetivos e implementar exitosamente las estrategias y proyectos identificados.

Los objetivos del Plan serán logrados con el liderazgo de las autoridades del Ministerio, 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 llevan a cabo la implementación del PEI.

Es por ello 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.

Introducción

Como observamos en la primera edición del PEI 2019 – 2024 del Ministerio de Hacienda; la formulación de este documento responde a tres preguntas fundamentales: ¿Dónde estamos? ¿Dónde queremos llegar? y ¿Cómo lo vamos a lograr?. 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 y la política fiscal inmersa en el MFMLP 2019–2029:

- 01** Aumento de los ingresos fiscales de forma permanente, mejora de la progresividad y equidad del sistema tributario y mayor eficiencia en la Administración Tributaria.
- 02** Mejora de la asignación estratégica del gasto y aumento de su eficiencia y efectividad, a través de la asignación de los recursos.
- 03** 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.
- 04** 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.
- 05** Modernización e innovación tecnológica de los sistemas de gestión y procesos institucionales como eje transversal de la gestión de las finanzas públicas.

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.

Ahora bien, con el objeto de ajustar la estrategia institucional para el período 2023 – 2024 en sintonía con las prioridades institucionales y el entorno de cada una de las Dependencias que conforman el Ramo de Hacienda, se realizó una revisión de los componentes del PEI, dando como resultado la tercera edición del Plan Estratégico Institucional del Ministerio de Hacienda.

La estrategia actualizada del PEI 2019–2024 cuenta con 9 objetivos estratégicos, 23 estrategias y un portafolio de 20 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 a partir de 2018 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.

Capítulo

1

PEi

2019
2024



1.1 Entorno de la situación fiscal

La política fiscal que se está implementando es consistente con los objetivos de preservar la estabilidad de la actividad económica para el corto plazo, a través de estímulos a la demanda agregada que impulsen la producción y el empleo, a fin de lograr la sostenibilidad de las finanzas públicas para el mediano y largo plazo.

Las acciones de política fiscal buscan aumentar los ingresos permanentemente y mejorar la calidad del gasto público que aseguren una trayectoria decreciente del déficit fiscal del Sector Público No Financiero, al pasar un 5.5% del PIB en el 2021 hasta alcanzar 2.6% del PIB en el año 2022. La reducción del déficit fiscal, fue producto de un crecimiento mayor en los ingresos por \$853.2 millones (12.1%) y una disminución en los gastos totales de \$78.9 millones (0.9%). Las medidas propiciaron la generación de recursos mediante las acciones implementadas con el desarrollo de los planes Anticontrabando y Evasión Fiscal, a través del fortalecimiento del sistema de ingresos mediante la modernización de la administración tributaria y aduanera, era como de modificaciones a la legislación impositiva orientada a fortalecer la recaudación y ejercer un mejor control fiscal; por otra parte, la racionalización del gasto, mejorando su eficiencia y eficacia tanto su asignación como su ejecución enfocadas en la provisión de servicios básicos a la población, tales como: educación, salud, seguridad y bienestar social.

Los ingresos totales a diciembre de 2022 ascendieron a \$7,912.7 millones, debido principalmente al aumento en los Ingresos Tributarios por \$738.1 millones. Como porcentaje del PIB, los ingresos totales representaron 24.4%.

La recaudación tributaria en 2022 alcanzó un monto de \$6,571.6 millones, producto del dinamismo en la mayoría de ramas de la actividad económica, lo que sostiene las proyecciones de crecimiento económico de 2.6%. Además, entre las acciones que contribuyeron al crecimiento de la recaudación se destacan, el Plan Antievasión, Plan anticontrabando y Amnistía tributaria, entre otras.

Este resultado obedece al comportamiento que han tenido casi todos sus componentes, los cuales han mostrado incrementos, destacando los impuestos de IVA y Renta que en conjunto adicionaron \$790.6 millones, y la suma del total recaudado por ambos impuestos equivale al 88.4% del total del ingreso tributario lo que confirma la efectividad de las medidas tributarias y administrativas implementadas desde el año 2019.

De forma detallada, el Impuesto al Valor Agregado registró un flujo de \$3,024.8 millones, resultado de variaciones positivas en sus componentes de la siguiente forma: IVA declaración de 9.4% y en IVA importación 7.6%. Dicho crecimiento se debe en parte, al incremento de la factura petrolera, que representa un 15.6% del total de las importaciones. Dentro de la composición de los Ingresos Tributarios, el IVA representó el 46.0%.

El Impuesto sobre la Renta alcanzó un valor recaudado de \$2,782.3 millones, producto de incrementos en todos sus componentes, de la forma siguiente: declaraciones 53.9%, pago a cuenta 13.5% y retenciones 16.4%, en el rubro de Renta Declaración el incremento corresponde en parte a la recaudación por las Amnistías Fiscales y los planes de fiscalización que se están implementado. Dicho Impuesto representó un 42.3% del total de Ingresos Tributarios.

La ejecución del gasto total del SPNF al cierre de 2022 ascendió a \$8,453.8 millones. Los gastos totales representaron en términos del PIB, un 26.0%.

El gasto corriente del SPNF registró un monto de \$7,592.3 millones. Como porcentaje del PIB el gasto corriente fue equivalente a 23.4%.

En cuanto a las transferencias corrientes, éstas ascendieron a \$1,360.7 millones. Entre las transferencias que registraron los mayores montos podemos mencionar: el pago a veteranos y ex combatientes \$131.4 millones; subsidios \$253.8 millones; transferencia al Instituto de Previsión de la Fuerza Armada (IPSFA) \$88.3 millones, aporte al régimen de pensiones de INPEP e ISSS \$151.6 millones, paquetes escolares \$50.0 millones, lisiados y desmovilizados \$63.7 millones, pensión minina \$41.4 millones, entre otras.

Los gastos de capital del SPNF al cierre del año 2022 alcanzaron un monto de \$861.6 millones, donde se destacan las realizadas al Ramo de Educación destinada a la educación parvularia, media y básica por \$55.6 millones y algunos proyectos del Ministerio de Agricultura y Ganadería, encaminados a la seguridad alimentaria por \$23.3 millones.

Por su parte, la Inversión Pública del SPNF alcanzó un valor de \$691.2 millones, representando un 2.1% del PIB.

A nivel de subsectores, el Gobierno Central Consolidado ejecutó el 70.3% (\$486.0 millones) del total, Resto del Gobierno General 8.4 % (\$57.8 millones) y las Empresas Públicas ejecutaron un 21.3% (\$147.4 millones) del total.

Por sectores de actividad, la inversión en el sector Desarrollo Económico ejecutó un total de \$207.9 millones, con una participación de 30.1% de la inversión total, destacando los recursos destinados al subsector de Transporte y Almacenaje (\$91.8 millones con una participación del 13.3%) y el sector de energía (\$106.8 millones con una participación del 15.4%) entre otros.

Asimismo, la inversión para el Desarrollo Social ascendió a \$468.1 millones, con una participación del 67.7% en la inversión total, destacándose las obras salud, con \$125.2 millones con una participación de 18.1% del total; Educación y Cultura \$139.1 millones con una participación de 20.1%; y Desarrollo Urbano y Comunal con \$122.1 millones, equivalente a 17.7% del total, entre otros.

El balance primario (con pensiones) al cierre de 2022, obtuvo un resultado de \$632.0 millones, siendo mayor en \$934.5 millones respecto al resultado obtenido a diciembre 2021. En términos del PIB fue equivalente al 1.9% mayor en 3.0 puntos al obtenido en el año anterior.

Balance Global, las operaciones financieras consolidadas del SPNF en 2022, registraron un déficit global sin pensiones de -\$541.2 millones, equivalente a -1.7% del PIB; resultado menor en 2.8 puntos porcentuales del PIB con relación al observado en 2021, producto de un crecimiento mayor en los ingresos por \$853.2 millones (12.1%) y un incremento menor en los gastos totales de \$78.9 millones (0.9%). Al incorporar el pago en concepto de pensiones (FOP), resultó un déficit global de \$859.5 millones, menor en \$746.7 millones al registrado en el mismo período de 2021. En términos del PIB el déficit fiscal fue equivalente a -2.6%.

El saldo de la deuda del SPNF de corto, mediano y largo plazo al cierre del año 2022 totalizó \$18,033.2 millones, equivalente al 55.5% del PIB, registrando una diferencia de \$578.5 millones en comparación con diciembre de 2021, obedeciendo dicho incremento, principalmente a la demanda de recursos por la pandemia del COVID 19, así como para aliviar los efectos del alza de los precios internacionales de los combustibles y sus

derivados, y el impulso de iniciativas y proyectos que contribuyan a promover la recuperación económica del país.

Al adicionar al saldo de la deuda del SPNF de corto, mediano y largo plazo, \$6,202.2 millones del saldo de las emisiones de los Certificados de Inversión Previsionales (CIP) Serie A del Fideicomiso de Obligaciones Previsionales (FOP), a diciembre de 2022 el saldo totalizó \$24,235.4 millones, que representa el 74.6% del PIB.

El Saldo de la deuda interna alcanzó un monto de \$6,915.9 millones equivalente a 21.3% del PIB. Al incorporar el saldo del Fideicomiso de Obligaciones Previsionales, (FOP) este asciende a \$13,118.1 millones.

En su composición el saldo de la deuda interna está integrado principalmente por los siguientes rubros: deuda del BCR por \$1,070.3 millones; Certificados Previsionales del FOP por \$6,202.2 millones; bonos emitidos en el mercado nacional y eurobonos en poder de residentes por \$3,128.0 millones; deuda de corto plazo (LETES) por \$1,326.6 millones; CETES por \$1,330.1 millones y otros por \$66.5 millones.

Por su parte, la deuda externa total ascendió a \$11,117.3 millones, representando el 34.2% del PIB, resultando menor en \$323.4 millones, equivalentes a 2.8% con relación al saldo registrado en diciembre 2021. Con respecto a su composición, el saldo de la deuda externa está concentrado en las instituciones multilaterales, con \$5,510.6 millones, destacándose el BID, con \$2,026.6 millones; el BIRF, con \$878.3 millones y el BCIE, con un saldo de \$2,091.2 millones, entre otros. La deuda bilateral ascendió a \$348.5 millones, sobresaliendo Alemania con \$97.8 millones y Japón con un saldo de \$132.7 millones, entre otros. Finalmente, los eurobonos en poder de no residentes (deuda comercial) ascendieron a \$5,258.2 millones.

El saldo de las LETES (valor precio) al mes de diciembre fue de \$1,326.6 millones, equivalente a 4.1% del PIB. El uso de las LETES como instrumento financiero de corto plazo, se utilizó para cubrir deficiencias temporales de caja durante la ejecución presupuestaria, incluyendo el pago de requerimientos pendientes de pago. Por su parte, el saldo de CETES alcanzó \$1,330.1 millones, equivalentes a 4.1% del PIB.

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 interno y externo.

Para hacer frente a la misión y visión institucionales definidas, 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 durante la actualización del PEI, con el asesoramiento del equipo de la Unidad de Gestión de la Calidad de la institución.

A continuación, en la siguiente página, se presenta una síntesis de la matriz FODA del Ministerio de Hacienda.



Síntesis del Análisis

FODA

FORTALEZAS

- Oferta de servicios en línea tributarios y aduaneros.
- Implementación gradual de las Normas Internacionales de Contabilidad del Sector Público.
- Sistema de gestión de la calidad implantado.
- Adopción de estándares internacionales en seguridad y tecnología de la información.
- Utilización de nuevos canales de comunicación digital y redes sociales.
- Compromiso del personal con los objetivos del MH.
- Proyecto de modernización de infraestructura física y tecnológica de los recintos aduaneros con mayor flujo de operaciones.
- Servicio de inspección no intrusivo reconocido a nivel internacional, con personal certificado en análisis de imágenes radioscópica.
- Mesas estratégicas de trabajo con los sectores productivos del país.
- Alto índice de satisfacción en los contribuyentes y usuarios.
- Disposiciones que regulan y facultan al Ministerio de Hacienda para la ejecución de operaciones de administración y manejo de pasivos y otras operaciones financieras.
- Alianzas estratégicas con distintas instituciones del gobierno como son Fiscalía General de la República, Gabinete de Seguridad, entre otros.

OPORTUNIDADES

- Apoyo de organismos internacionales para la actualización e implementación de buenas prácticas internacionales en materia Hacendaria o de finanzas públicas.
- Tecnologías emergentes o de vanguardia orientadas al mejoramiento de la gestión financiera del Estado y TIC.
- Fortalecimiento del sistema de inversión pública.
- Presidencia pro tempore del comité aduanero centroamericano.

DEBILIDADES

- Falta de personal en algunas áreas técnicas, operativas y de apoyo, déficit que también se ha acentuado por renunciaciones de personal calificado.
- Personal técnico muy especializado en ciertas áreas sin la suficiente transferencia de conocimiento para la oportuna continuidad de procesos.
- Equipos informáticos con limitada capacidad de procesamiento, falta de software especializado en análisis de información.
- Espacio físico muy limitado (deficiencias en infraestructura física).
- Brechas en competencias técnicas del recurso humano.

AMENAZAS

- La velocidad de los cambios tecnológicos.
- Fallas en los sistemas informáticos, satélites; WebServices y módulos de consulta de SERTRACEN.
- Crisis económica y financiera debido a: altas tasas de interés internacionales, alzas en el precio del petróleo, altas tasas de inflación (reflejadas principalmente en la canasta básica).
- Desastres naturales.
- Deficiente planificación en las instituciones ejecutoras de Inversión Pública.
- Asignaciones presupuestarias limitadas.
- Proliferación, evolución de la ciberdelincuencia y aumento de la frecuencia de ciberataques a instituciones gubernamentales.
- Disminución de las remesas familiares.

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.

01 Oferta de servicios en línea tributarios y aduaneros: la administración tributaria y aduanera ha avanzado significativamente en la facilitación del cumplimiento de las obligaciones tributarias a los contribuyentes, mediante el desarrollo y mejoras de los servicios en línea para que los contribuyentes realicen sus trámites de forma ágil, eficiente, oportuna y no presencial. La oferta de servicios en línea para la realización de trámites, está impactando positivamente en la disminución de los costos de transacción y en el estímulo al cumplimiento voluntario. Para la mayoría de los impuestos principales, las declaraciones presentadas son electrónicas; así mismo se denota un incremento en los pagos que son recibidos en forma electrónica.

02 Implementación gradual de las Normas Internacionales de Contabilidad del Sector Público: la Dirección General de Contabilidad Gubernamental, como ente rector de la contabilidad pública, se encuentra avanzando en el proceso para la 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, confiabilidad de la información financiera y faciliten la rendición de cuentas de la gestión financiera del sector público salvadoreño.

03 Sistema de gestión de la calidad implantado: 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.

- 04 Adopción de estándares internacionales en seguridad y tecnología de la información:** el manual de seguridad de la información del Ministerio de Hacienda contiene los lineamientos para la gestión de los sistemas de información relacionados con la organización para la seguridad de la información, la gestión de 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.
- 05 Utilización de nuevos canales de comunicación digital y redes sociales:** la institución ha realizado esfuerzos importantes en desarrollar una comunicación digital con canales capaces de responder a las necesidades de la ciudadanía; dando a conocer los servicios y actividades a través de las diferentes plataformas de redes sociales, para mantener informada a la población del quehacer hacendario.
- 06 Compromiso del personal con los objetivos del MH:** 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.
- 07 Proyecto de modernización de infraestructura física y tecnológica de los recintos aduaneros con mayor flujo de operaciones:** facilitando los procesos aduaneros, mejorando y simplificando el control de las operaciones aduaneras, combatiendo la defraudación y el contrabando. Así mismo, disminuyendo los tiempos de despacho, haciendo el paso de los medios de transporte cargados y vacíos más fluidos, y automatizando los controles sobre las operaciones de comercio exterior.

08 Servicio de inspección no intrusivo reconocido a nivel internacional, con personal certificado en análisis de imágenes radioscópica: el servicio consiste en verificaciones no intrusivas sobre la naturaleza, estado, peso, cantidad y demás características de las mercancías mediante sistemas y equipos de alta tecnología, con el fin de facilitar el despacho al evitar abrir los medios de transporte; herramientas importantes para el combate del contrabando.

09 Mesas estratégicas de trabajo con los sectores productivos del país: por medio de estas mesas se consulta y realizan procedimientos aduaneros eficaces y de ayuda conjunta para el desarrollo económico de El Salvador; además, de generar acciones para constatar los avances implementados en los puestos fronterizos; identificar acciones conjuntas adicionales para agilizar el movimiento de mercancías y recopilar insumos para fortalecer la elaboración de estrategias para beneficiar a las empresas y facilitarles sus operaciones.

10 Alto índice de satisfacción en los contribuyentes y usuarios: evidencia del 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.

11 Disposiciones que regulan y facultan al Ministerio de Hacienda para la ejecución de operaciones de administración y manejo de pasivos y otras operaciones financieras: Aprovechando las ventanas que el mercado ofrece para las operaciones de administración y manejo de pasivos, tales como la compra, canje o redención anticipada de Títulos Valores u otras operaciones de similar naturaleza, que tienen como principal objetivo obtener condiciones de mercado permitiendo fortalecer el perfil del portafolio de la deuda; generando ahorros en el pago del servicio de la deuda, mejorando el perfil de vencimientos de la deuda contratada, y liberando espacios de liquidez para cubrir otras necesidades prioritarias.

12 Alianzas estratégicas con distintas instituciones del gobierno como son Fiscalía General de la República, Gabinete de Seguridad, entre otros: estas alianzas contribuyen a que el Ministerio de Hacienda desarrolle una política fiscal con énfasis en los ingresos tributarios sin poner más impuestos a la población, sino haciendo más eficiente la recaudación por medio de los Planes Antievasión y Anticontrabando. Este trabajo coordinado permite poder procesar y judicializar más casos, con el compromiso de perseguir a los evasores fiscales y utilizar todas las herramientas legales con el objetivo de apoyar el desarrollo del país y orientar más fondos a las obras y servicios para toda la población salvadoreña.

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:

01 Falta de personal en algunas áreas técnicas, operativas y de apoyo, déficit que también se ha acentuado por renunciias de personal calificado: 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 renunciias, traslados, retiros, incapacidades y permisos; y en muchos casos porque no se sustituye a los retirados por jubilación.

02 Personal técnico muy especializado en ciertas áreas sin la suficiente transferencia de conocimiento para la oportuna continuidad de procesos: esta situación se presenta cuando existen retiros voluntarios de parte del personal especializado o renuncian a la institución buscando mejoras laborales, afectando la ejecución de los procesos ya que no se da oportunamente el acompañamiento para la transferencia de conocimiento y/o la gestión del conocimiento.

- 03 Equipos informáticos con limitada capacidad de procesamiento. Falta de software especializado en análisis de información:** existe obsolescencia en algunos de estos recursos conforme a nuevas tecnologías existentes y a los requerimientos del Ministerio de Hacienda, en algún software de negocio; así como, la poca capacidad de almacenamiento y bases de datos con limitantes. Así mismo, hay carencia o limitaciones de software especializado en análisis de información.
- 04 Espacio físico muy limitado (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.
- 05 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 el programa de formación para ir cerrando progresivamente esta deficiencia. Muchas veces este programa no cubre todos los temas especializados o técnicos.

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:

01 Apoyo de organismos internacionales para la actualización e implementación de buenas prácticas internacionales en materia Hacendaria o de finanzas públicas: 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.

02 Tecnologías emergentes o de vanguardia orientadas al mejoramiento de la gestión financiera del Estado y TIC: brinda la facultad de poder asignar dinámica y eficientemente recursos de infraestructura tecnológica ante la demanda de las dependencias de brindar nuevos servicios a la población, así como el mejoramiento de la gestión financiera del Estado y TIC con el apalancamiento de la orientación del actual Gobierno mediante una Agenda Digital. Aprovechando 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.

03 Fortalecimiento del sistema de inversión pública: que incluya actualización de la normativa técnica, los sistemas informáticos y capacitaciones, 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. Además de contar con una gestión altamente eficiente de la inversión pública para generar crecimiento de la economía y en consecuencia, la generación de mayores ingresos para el fisco.

04 Presidencia pro tempore del Comité Aduanero Centroamericano: constituye una ventana para mejorar las relaciones y procesos de los países miembro; así como, dar continuidad a proyectos que se han trabajado en el Comité Aduanero Centroamericano, y proponer mejoras en beneficio de la economía y el comercio de la región.

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:

- 01 La velocidad de los cambios tecnológicos:** pueden generar obsolescencia en el equipo informático y competencias técnicas del personal, provocando inconvenientes al momento de ejecutar los procesos o brindar los servicios, así mismo podría incidir en la vulnerabilidad en las TIC.
- 02 Fallas en los sistemas informáticos, satélites; WebServices y módulos de consulta de SERTRACEN:** pudiendo afectar los servicios que se brindan a la población, incrementando tiempos de respuesta; además, podría generar una amenaza sobre los sistemas y la información, siendo la puerta de entrada para recibir ataques externos.
- 03 Crisis económica y financiera debido a: altas tasas e interés internacionales, alzas en el precio del petróleo, altas tasas de inflación (reflejadas principalmente en la canasta básica):** la inflación tiene 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. El aumento de los precios del petróleo y sus derivados, disminuye el poder adquisitivo de las familias y aumenta la presión de los gastos del gobierno. El alza de las tasas de interés de mercado puede afectar las proyecciones fiscales por el pago de mayores costos financieros tanto de la deuda contratada a tasas de interés variables, como de la nueva deuda a contratarse y en el alza en la calificación de riesgo país aumenta los costos del endeudamiento por la exigencia de una mayor prima de riesgo por parte del inversionista.

04 Desastres naturales: El Salvador es uno de los países más expuestos y vulnerables por la frecuencia de eventos climáticos (principalmente tormentas, inundaciones y sequías), así como por su severidad. 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.

05 Deficiente planificación en las instituciones ejecutoras de Inversión Pública: afecta la programación y ejecución de la inversión pública, al no establecer la prioridad de cada una de las actividades; además, provoca no tener un control del tiempo para ejecutar un proyecto con la calidad deseada y con éxito; aumenta la probabilidad que, durante la ejecución, se generen cambios en los recursos asignados, lo cual puede aumentar los costos en el desarrollo del proyecto.

06 Asignaciones presupuestarias limitadas: poniendo en riesgo la atención oportuna de las necesidades institucionales, pudiendo afectar los servicios que se brinda y el desarrollo de las actividades inherentes de la institución.

07 Proliferación, evolución de la ciberdelincuencia y aumento de la frecuencia de ciberataques a instituciones gubernamentales: mediante el uso indebido de la tecnología, los delincuentes cibernéticos pueden ingresar a bases de datos confidenciales y hacer mal uso de ellas. Además, al perder datos confidenciales que se hacen públicos, afecta la credibilidad y confianza de las instituciones ante la ciudadanía y, aún más grave, una ciber amenaza podría llegar a poner en riesgo vidas humanas.

08 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.

PEi

2019
2024

Capítulo

2



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, los 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

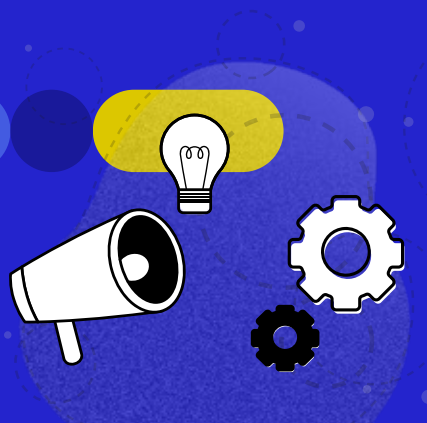
Definir y dirigir la política fiscal que propicie la estabilidad y sostenibilidad de las finanzas públicas, con el fin de contribuir al crecimiento económico y al bienestar de la población salvadoreña.

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%	-5.6%	-1%	1.9%	1.8 %	1.8%
Déficit Fiscal	-3.1%	-10%	-5.5%	-2.6%	-1.6%	-1.6%



Valores



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

3

PEi

2019
2024



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.

INDICADORES Y METAS:

¿Cómo se sabe que se ha logrado?

- **PILARES ESTRATÉGICOS**
Dividen la estrategia institucional en componentes, cada uno de los cuales representa un eje clave de intervención para alcanzar la visión.
- **OBJETIVOS ESTRATÉGICOS**
¿Qué se quiere lograr?
- **ESTRATEGIAS**
¿Cómo se va a lograr?
- **PROYECTOS ESTRATÉGICOS**
Implica un esfuerzo institucional adicional para ejecutar acciones durante un tiempo limitado que normalmente no hacen parte del quehacer rutinario.

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 Plan Cuscatlán y la política fiscal inmersa en el MFMLP 2019–2029 y se enfoca en 5 pilares estratégicos:

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

02 Mejora de la asignación estratégica del gasto y aumento de su eficiencia y efectividad a través de la asignación de los recursos.

03 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.

04 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.

05 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.

El Pilar de Ingresos busca el aumento sostenible de los ingresos tributarios y aduaneros que permita alcanzar la estabilidad de las finanzas públicas. Para el logro de este objetivo, el MH se propone contar con un sistema tributario moderno y eficiente que fomente el cumplimiento voluntario de las obligaciones, a través del incremento de la confianza del contribuyente en la administración tributaria; así como, el fortalecimiento del control fiscal de la administración tributaria y aduanera, esto último, mediante el impulso a la investigación, el análisis y las acciones de control que permitan reducir la evasión, el contrabando y los delitos conexos.

En este sentido, los esfuerzos de este Pilar 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; 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 7 estrategias y 14 proyectos.

Objetivos estratégicos, estrategias y proyectos estratégicos del Pilar de Ingresos

OBJETIVOS	ESTRATEGIAS	PROYECTOS
OE1. Incrementar los ingresos tributarios internos y aduaneros en forma sostenible	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 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 facilitando el cumplimiento voluntario de obligaciones tributarias para controlar y disminuir la evasión fiscal	E2.1. Proponer Reformas Tributarias que faciliten trámites y servicios, y fortalezcan las facultades de la Administración Tributaria	PE08. Infraestructura Tecnológica adquirida para el Viceministerio de Ingresos. PE11. Cuenta Corriente Integrada. PE15. Optimización del Software del Sistema Transaccional de la Dirección General de Aduanas. PE16. Sistema Informático integrado (DGII, DGA, DGT). PE17. Portal Web de Contribuyentes.
	E2.2. Fortalecer, mejorar y modernizar la calidad de los servicios prestados por la Administración Tributaria	PE34. Incorporación de los Contribuyentes a los Sistemas de Transmisión DTE. PE35. Cultura Tributaria de País.
	E2.3. Aplicar criterios y crear mecanismos de implementación efectiva y oportuna de los mismos	

OBJETIVOS	ESTRATEGIAS	PROYECTOS
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, haciendo uso de medios tecnológicos	E4.2. Diseñar e implementar mecanismos y campañas de divulgación y asistencia tributaria y aduanera	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 PE36. Fortalecimiento de los procesos para el cumplimiento tributario

Pilar 2:

Mejora de la asignación estratégica del gasto y aumento de su eficiencia y efectividad a través de la asignación de los recursos.

El Pilar de Gastos, se enfoca en dos 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.

Y el segundo, mejorar 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.

En este contexto, el Ministerio de Hacienda cuenta con 1 objetivo estratégico, 2 estrategias, 1 proyecto.

Objetivos estratégicos, estrategias y proyectos estratégicos del Pilar de Gastos

OBJETIVOS	ESTRATEGIAS	PROYECTOS
OE5. Mejorar la calidad del gasto de consumo que permita garantizar su eficacia y eficiencia en su asignación y ejecución	E5.1. Implementar un sistema de seguimiento y evaluación presupuestaria para mejorar la asignación de los recursos y la calidad 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	

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.

El Pilar de Inversión está enfocado en incrementar el nivel histórico de ejecución de la inversión pública como propósito fundamental 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. En este sentido, la apuesta del Ministerio para cumplir con este pilar es el fortalecimiento del Sistema de Inversión Pública reforzando las capacidades técnicas y gerenciales de las instituciones del estado, así como, asignando eficientemente los recursos.

El Ministerio de Hacienda formuló 1 objetivo estratégico, 1 estrategia que se muestran a continuación:

Objetivos estratégicos, estrategias y proyectos estratégicos del Pilar de Inversión Pública

OBJETIVOS	ESTRATEGIAS	PROYECTOS
OE7. Fortalecer el Sistema de Inversión Pública, con el objeto de asignar eficientemente los recursos y aumentar el nivel de ejecución de la mismos	E7.1. Fortalecer las capacidades técnicas de las instituciones ejecutoras y de la DGICP en relación al proceso de inversión pública	



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.

El Pilar de Deuda, tiene como objetivo desarrollar una gestión adecuada e integral del endeudamiento público que permita ubicar el indicador deuda del Sector Público No Financiero (SPNF)/PIB en una trayectoria descendente. Para responder a este reto el Ministerio de Hacienda ha planteado 1 objetivo estratégico y 5 estrategias, las cuales se muestran a continuación:

Objetivos estratégicos, 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 pública del SPNF de mediano y largo plazo, gestionar riesgos asociados a la misma, y priorizar las nuevas contrataciones en función de las necesidades estratégicas del país, con acreedores que ofrezcan condiciones competitivas y favorables para el Estado	E8.1. Elaboración e implementación de una Estrategia de Deuda de mediano y largo plazo del SPNF, que incluya operaciones de manejo de pasivos
	E8.2. Emisión de Lineamientos que contribuyan a orientar y estandarizar los procedimientos inherentes al endeudamiento público del SPNF, para la gestión del mismo
	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
	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, 5 estrategias y 5 proyectos.

Objetivos estratégicos, 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 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	PE25. Reingeniería de procesos críticos a nivel institucional.
	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	PE27. Implementación de sistema de gestión documental.
	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	PE31. Implementación de normas internacionales de contabilidad para el sector público aplicables al subsistema de contabilidad gubernamental.
	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	PE32. Fortalecimiento tecnológico a la inversión pública municipal y catastro dentro del SAFIM.
	E9.8. Propiciar la formación y capacitación en materia de contabilidad gubernamental a los funcionarios que laboran en el Sector Gobierno General	PE33. Diseño, desarrollo e implementación del sistema de administración de bienes del estado (activos no financieros).

PEi

2019
2024

Capítulo

4



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

OBJETIVOS	ESTRATEGIAS
OE10. Fortalecer competencias técnicas del talento humano en el Ministerio de Hacienda	E10.1. Identificar competencias por perfil del puesto de trabajo
	E10.2. Crear Malla Curricular
	E10.3. Implementación de Plan trienal para el cierre de brechas técnicas

Capítulo

5

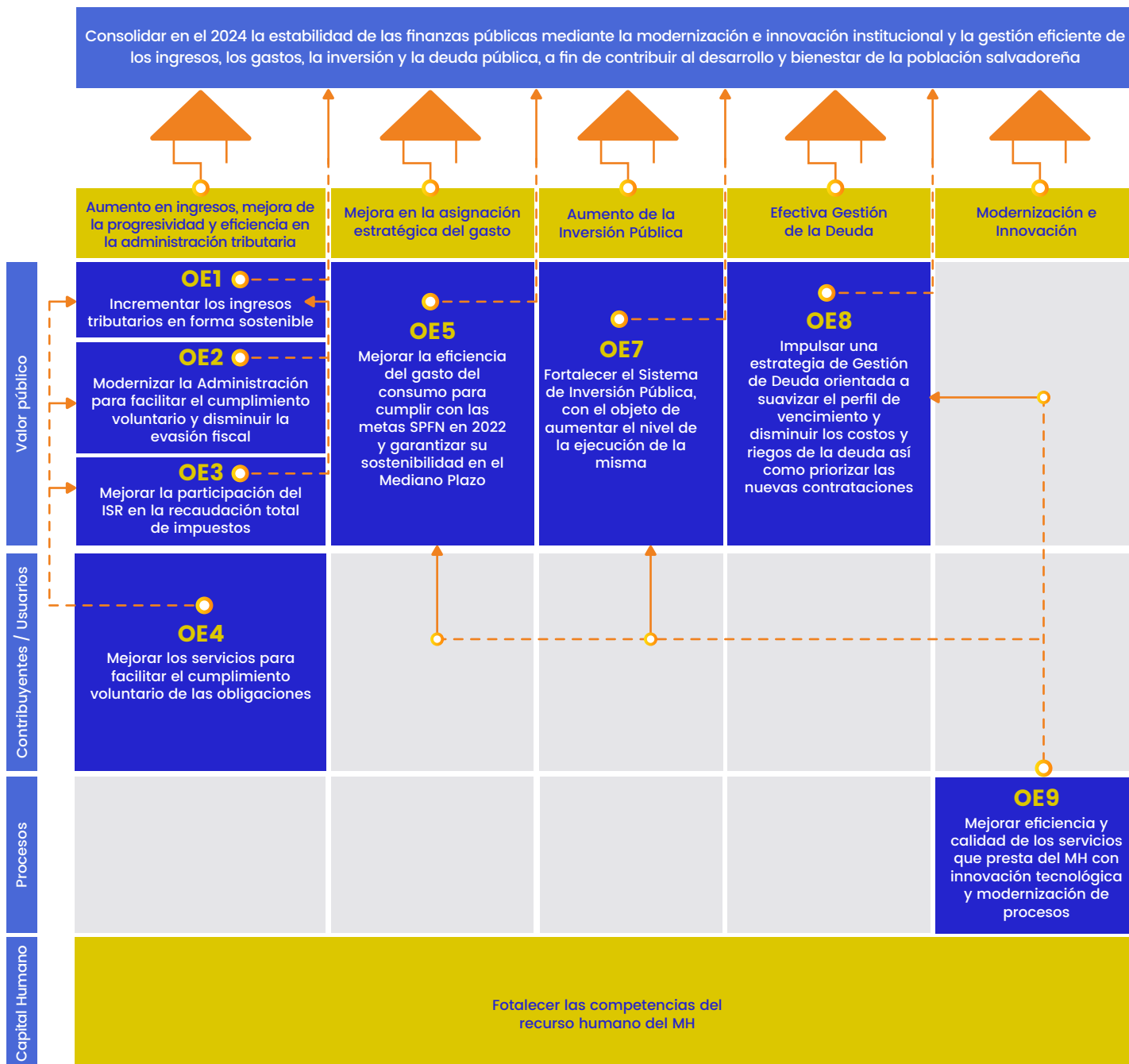
PEi

2019
2024



5 Mapa estratégico del Ministerio de Hacienda 2019-2024

El mapa estratégico 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.



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 eficientizar el gasto público, fortalecimiento al sistema de inversión pública.

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.

Capítulo

6

PEi

2019
2024



6. Direccionamiento estratégico

01 PILAR DE INGRESOS

Tabla de objetivos estratégicos e indicadores de resultado

OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADOR DE RESULTADO	RESPONSABLE DEL INDICADOR	LÍNEA BASE 2022	2023	2024	PROYECTOS ESTRATÉGICOS
OE1. Incrementar los ingresos tributarios internos y aduaneros en forma sostenible	IR1-1.Carga Tributaria Bruta*	DPEF	20.2%	18.9%	18.9%	PE01. Tablero de Indicadores de Recaudación. 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	20.0%	18.6%	18.6%	
	IR1-3. Tasa de Crecimiento Nominal anual de la Recaudación Tributaria	DPEF	12.7%	0.2%	4.5%	
	IR1-4. Carga Tributaria de Impuestos Internos	DGII	14.4%	13.37%	13.37%	
	IR1-5. Carga Tributaria de Aduanas	DGA	8.54%	8.09%	8.09%	
	IR1-6. Recuperación de Mora Tributaria	DGT	\$36.2 Millones	\$42.5 Millones	\$40 Millones	

*Consideraciones sobre el cálculo del indicador de carga tributaria y porque disminuye en 2023 y 2024.

•Las proyecciones del ingreso tributario para los años 2023-2024, corresponden a un escenario base (sin medidas de política), es decir no se incluye amnistías fiscales y otras medidas, y fueron estimadas por el equipo interinstitucional de ingresos, realizadas en el mes de abril del 2023.

•Asimismo, para el año 2023 se realizó una reestimación que incorpora los datos de la recaudación preliminar de enero a mayo 2023 la cual registró variación anual de -0.5%; también se ajustó la meta estimada de la declaración de renta, por el resultado obtenido (en mayo). Asimismo, se efectuó considerando los datos del escenario macroeconómico, proporcionado por el BCR revisado en junio de 2023.

•Las variaciones del PIB nominal para 2023 y 2024 son altas de (8.9% y 5.4%, respectivamente), por lo consiguiente para el cálculo de la carga tributaria el denominar es el PIB nominal (que en términos de valor absoluto son elevados), por lo consiguiente el resultado del indicador de carga tributaria disminuye.

Tabla de objetivos estratégicos e indicadores de resultado

OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADOR DE RESULTADO	RESPONSABLE DEL INDICADOR	LÍNEA BASE 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	61%	65%	75%	PE08. Infraestructura Tecnológica adquirida para el Viceministerio de Ingresos. PE11. Cuenta Corriente Integrada.
	IR2-2. Porcentaje de declaraciones con pago presentadas en el plazo legal	DGII	32%	50%	55%	PE15. Optimización del Software del Sistema Transaccional de la Dirección General de Aduanas. PE16. Sistema Informático integrado (DGII, DGA, DGT).
	IR2-3. Porcentaje de aceptación de contribuyentes que realizan pago efectivo en las actuaciones de carácter orientativo	DGA	55%	57%	60%	PE17. Portal Web de Contribuyentes. PE34. Incorporación de los Contribuyentes a los Sistemas de Transmisión DTE. PE35. Cultura Tributaria de País.

Tabla de objetivos estratégicos e indicadores de resultado

OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADOR DE RESULTADO	RESPONSABLE DEL INDICADOR	LÍNEA BASE 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	42.30%	42.56%	42.56%	
	IR3-2. Tasa efectiva promedio de tributación (rentas gravadas) de los obligados ISR (PJ)	DGII	2.99%	2.87%	2.87%	
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	40	5	8	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. PE36. Fortalecimiento de los procesos para el cumplimiento tributario.
	IR4-2. Número de servicios mejorados	DGA	10	5	5	
	IR4-3. Porcentaje de pagos recibidos en canales electrónicos	DGT	47%	55%	64%	

Tabla de estrategias e indicadores de estrategia

OBJETIVO ESTRATÉGICO	ESTRATEGIA	INDICADOR DE ESTRATEGIA	RESPONSABLE DEL INDICADOR	LÍNEA BASE	2023	2024
OE1. Incrementar los ingresos tributarios internos y aduaneros en forma sostenible	EI.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	51%	56%	61%
		IE1.1-2. Producción tasada	DGII	49%	85%	90%
		IE1.1-3. Porcentaje de efectividad en control fiscal casos terminados sustantivos	DGII	86%	87%	89%
		IE1.1-4. Porcentaje de efectividad en control fiscal casos terminados verificación	DGII	59%	78%	82%
	EI.2. Implementar un plan nacional anticontrabando y delitos conexos y sus posteriores mejoras	IE1.1-5. Efectividad por Control Fiscal a Posteriori	DGA	69.3%	70%	71%
		IE1.2-1. Plan implementado	DGA	1	1	1
	EI.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	-	1	1
		IE1.3-2. Número de operaciones aduaneras	DGA	1,662,025	1,277,119	1,296,275

Tabla de estrategias e indicadores de estrategia

OBJETIVO ESTRATÉGICO	ESTRATEGIA	INDICADOR DE ESTRATEGIA	RESPONSABLE DEL INDICADOR	LÍNEA BASE	2023	2024
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 Tributarias que faciliten trámites y servicios, y fortalezcan las facultades de la Administración Tributaria	IE2.1-1. Proyectos de Reformas legales presentadas al Despacho Ministerial	DGII	-	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	7.2	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	5	5	5

Tabla de estrategias e indicadores de estrategia

OBJETIVO ESTRATÉGICO	ESTRATEGIA	INDICADOR DE ESTRATEGIA	RESPONSABLE DEL INDICADOR	LÍNEA BASE	2023	2024
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	E4.2. 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	8.22	8.27	8.32

02 PILAR DE GASTOS

Tabla de objetivos estratégicos e indicadores de resultado

OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADOR DE RESULTADO	RESPONSABLE DEL INDICADOR	LÍNEA BASE 2022	2023	2024	PROYECTOS ESTRATÉGICOS
OE5. Mejorar la calidad del gasto de consumo que permita garantizar su eficacia y eficiencia en su asignación y ejecución	IR5-1. Gasto de consumo Gobierno Central/PIB	DGP	-	8.8%	8.7%	PE23. Desarrollo e implementación del Seguimiento y Evaluación Presupuestaria

Tabla de estrategias e indicadores de estrategia

OBJETIVO ESTRATÉGICO	ESTRATEGIA	INDICADOR DE ESTRATEGIA	RESPONSABLE DEL INDICADOR	LÍNEA BASE	2023	2024
OE5. Mejorar la calidad del gasto de consumo que permita garantizar su eficacia y eficiencia en su asignación y ejecución	E5.1 Implementar un sistema de seguimiento y evaluación presupuestaria para mejorar la asignación de los recursos y la calidad del gasto público	IE5.1-1. Realizar desarrollo informático y pruebas funcionales al Módulo de Seguimiento y Evaluación Presupuestaria	DGP	-		50%
	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 Área Desarrollo Social, Gobierno Central / Presupuesto Total	DGP	-	44.90%	46.80%

03 PILAR DE INVERSIÓN PÚBLICA

Tabla de objetivos estratégicos e indicadores de resultado

OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADOR DE RESULTADO	RESPONSABLE DEL INDICADOR	LÍNEA BASE 2022	2023	2024	PROYECTOS ESTRATÉGICOS
OE7. Fortalecer el Sistema de Inversión Pública, con el objeto de asignar eficientemente los recursos y aumentar el nivel de ejecución de la mismos	IR7-1. Porcentaje de asignación de la inversión pública con respecto al PIB	DGICP	5.2%	≥ 5.2%	≥ 5.2%	

Tabla de estrategias e indicadores de estrategia

OBJETIVO ESTRATÉGICO	ESTRATEGIA	INDICADOR DE ESTRATEGIA	RESPONSABLE DEL INDICADOR	LÍNEA BASE	2023	2024
OE7. Fortalecer el Sistema de Inversión Pública, con el objeto de asignar eficientemente los recursos y aumentar el nivel de ejecución de la mismos	E7.1. Fortalecer las capacidades técnicas de las instituciones ejecutoras y de la DGICP en relación al proceso de inversión pública	IE7.1-1. Eventos de Capacitación impartidos	DGICP	-	100%	100%

04 PILAR DE DEUDA

Tabla de objetivos estratégicos e indicadores de resultado

OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADOR DE RESULTADO	RESPONSABLE DEL INDICADOR	LÍNEA BASE 2022	2023	2024	PROYECTOS ESTRATÉGICOS
OE8. Impulsar una Estrategia de Manejo de Pasivos orientada a suavizar el perfil de vencimiento de la deuda pública del SPNF de mediano y largo plazo, gestionar riesgos asociados a la misma, y priorizar las nuevas contrataciones en función de las necesidades estratégicas del país, con acreedores que ofrezcan condiciones competitivas y favorables para el Estado	IR8-1. Plazo Promedio de la Deuda SPNF de mediano y largo plazo	DGICP	11.7 años	≥ 11.7 años	≥ 11.8 años	
	IR8-2. Plazo Promedio Ponderado de nuevas contrataciones anuales de Deuda SPNF de mediano y largo plazo	DGICP	17.3 años	≥ en 10% al plazo promedio de la Deuda SPNF del período	≥ en 10% al plazo promedio de la Deuda SPNF del período	

Tabla de estrategias e indicadores de estrategia

OBJETIVO ESTRATÉGICO	ESTRATEGIA	INDICADOR DE ESTRATEGIA	RESPONSABLE DEL INDICADOR	LÍNEA BASE	2023	2024
OE8. Impulsar una Estrategia de Manejo de Pasivos orientada a suavizar el perfil de vencimiento de la deuda pública del SPNF de mediano y largo plazo, gestionar riesgos asociados a la misma, y priorizar las nuevas contrataciones en función de las necesidades estratégicas del país, con acreedores que ofrezcan condiciones competitivas y favorables para el Estado	E8.1. Elaboración e implementación de una Estrategia de Deuda de mediano y largo plazo del SPNF, que incluya operaciones de manejo de pasivos	IE8.1-1. Estrategia de Financiamiento que prioriza las contrataciones de financiamiento con Organismos Multilaterales, e incluye la aprobación y realización de operaciones de Manejo de Pasivo implementada	DGICP	-	100%	100%
	E8.2 Emisión de Lineamientos que contribuyan a orientar y estandarizar los procedimientos inherentes al endeudamiento público del SPNF, para la gestión del mismo	IE8.2-1. Lineamientos sobre endeudamiento público emitidos y aplicados	DGICP	-	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%
	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 de deuda gestionadas o implementadas	DGICP	-	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	21.54	18%	17%

05 PILAR DE MODERNIZACIÓN E INNOVACIÓN

Tabla de objetivos estratégicos e indicadores de resultado

OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADOR DE RESULTADO	RESPONSABLE DEL INDICADOR	LÍNEA BASE 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	Dependencias del MH	8.93	8.97	9.02	PE25. Reingeniería de procesos críticos a nivel institucional. PE27. Implementación de sistema de gestión documental. PE31. Implementación de normas internacionales de contabilidad para el sector público aplicables al subsistema de contabilidad gubernamental. PE32. Fortalecimiento tecnológico a la inversión pública municipal y catastro dentro del SAFIM. PE33. Diseño, desarrollo e implementación del sistema de administración de bienes del estado (activos no financieros)

Tabla de estrategias e indicadores de estrategia

OBJETIVO ESTRATÉGICO	ESTRATEGIA	INDICADOR DE ESTRATEGIA	RESPONSABLE DEL INDICADOR	LÍNEA BASE	2023	2024
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	IE9.1-1.Cantidad procesos críticos con mejoras aplicadas	DINAFI en coordinación con las Dependencias involucradas	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	DINAFI en coordinación con las Dependencias involucradas	3	3	2

Tabla de estrategias e indicadores de estrategia

OBJETIVO ESTRATÉGICO	ESTRATEGIA	INDICADOR DE ESTRATEGIA	RESPONSABLE DEL INDICADOR	LÍNEA BASE	2023	2024
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	E9.6. 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	60%	20%	20%
	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	75%	15%	10%
		IE9.7-2 Porcentaje de Avance en el Módulo de Inversión Pública y Catastro en el aplicativo SAFIM	DGCG	33%	77%	
	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	60%	40%	

TALENTO HUMANO

Tabla de objetivos estratégicos e indicadores de resultado

OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADOR DE RESULTADO	RESPONSABLE DEL INDICADOR	LÍNEA BASE 2022	2023	2024	PROYECTOS STRATÉGICOS
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	6.73%	15%	25%	

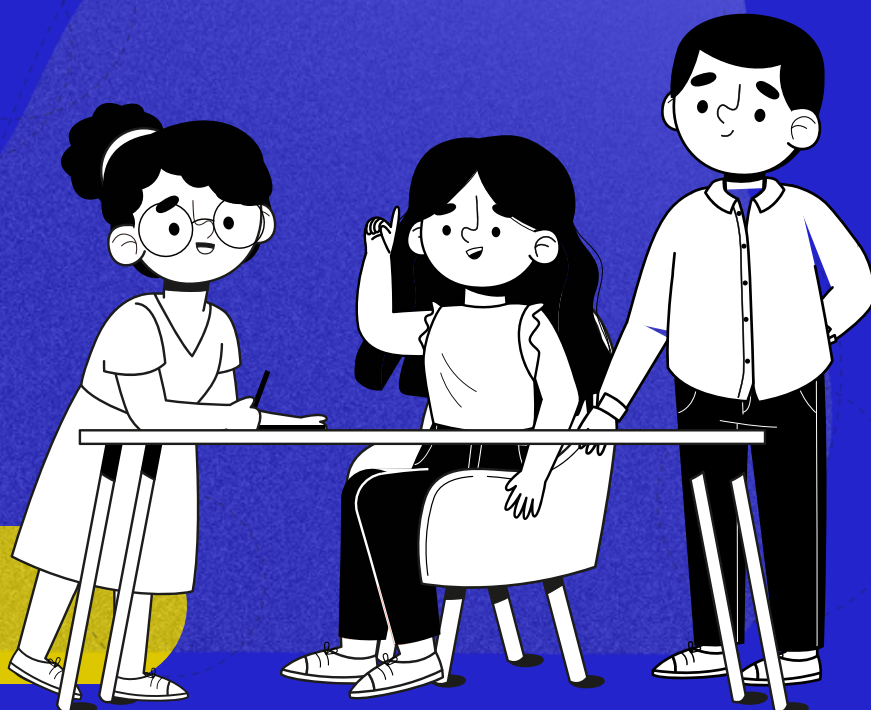
Tabla de estrategias e indicadores de estrategia

OBJETIVO ESTRATÉGICO	ESTRATEGIA	INDICADOR DE ESTRATEGIA	RESPONSABLE DEL INDICADOR	LÍNEA BASE	2023	2024
OE10. Fortalecer las competencias técnicas del talento humano en el Ministerio de Hacienda	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	8.45	15%	30%
	E10.2. Crear malla curricular	E10.2.-1 Malla curricular creada de acuerdo a la brecha identificada	DGEA en coordinación con las Dependencias	5	15%	30%
	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	-	15%	25%

ANEXOS

PEi

2019
2024



Anexo 1.

Estado de pilares, objetivos estratégicos, estrategias, indicadores y proyectos estratégicos

PILARES	
5 Vigentes	
Pilar de Ingresos	Vigente
Pilar de Gastos	Vigente
Pilar de Inversión Pública	Vigente
Pilar de Deuda Pública	Vigente
Pilar de Modernización e Innovación Tecnológica	Vigente
Capital Humano*	Vigente

*Es transversal a los 5 Pilares.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS		
9 Vigentes		
Pilar de Ingresos	OE1	Vigente
	OE2	Vigente
	OE3	Vigente
	OE4	Vigente
Pilar de Gastos	OE5	Vigente
	OE6	Eliminado
Pilar de Inversión Pública	OE7	Vigente
Pilar de Deuda Pública	OE8	Vigente
Pilar de Modernización e Innovación Tecnológica	OE9	Vigente
Capital Humano	OE10	Vigente

INDICADORES DE RESULTADO

20 Vigentes

Pilar de Ingresos	OE1	DPEF	IR1-1	Vigente
		DPEF	IR1-2	Vigente
		DPEF	IR1-3	Vigente
		DGII	IR1-4	Vigente
		DGA	IR1-5	Vigente
		DGT	IR1-6	Vigente
	OE2	DGII	IR2-1	Vigente
		DGII	IR2-2	Vigente
		DGA	IR2-3	Vigente
	OE3	DGII	IR3-1	Vigente
		DGII	IR3-2	Vigente
	OE4	DGII	IR4-1	Vigente
		DGA	IR4-2	Vigente
		DGT	IR4-3	Vigente
Pilar de Gastos	OE5	DGP	IR5-1	Vigente
	OE6	UNAC	IR6-1	Eliminado
			IR6-2	Eliminado
Pilar de Inversión Pública	OE7	DGICP	IR7-1	Vigente
Pilar de Deuda Pública	OE8	DGICP	IR8-1	Vigente
		DGICP	IR8-2	Vigente
Pilar de Modernización e Innovación Tecnológica	OE9	DINAFI y dependencias	IR9-1	Vigente
Capital Humano	OE10	DGEA	IR10-1	Vigente

ESTRATEGIAS

23 Vigentes

Pilar de Ingresos	OE1	DGII	E1.1	Vigente
		DGA	E1.2	Vigente
		DGA	E1.3	Vigente
	OE2	DGII	E2.1	Vigente
		DGII	E2.2	Vigente
		DGA	E2.3	Vigente
		DGA en conjunto DGII y DGT	E2.4	Eliminada
	OE4	DGII	E4.1	Finalizada
			E4.2	Vigente
		DGA	E4.3	Eliminada
		E4.4	Eliminada	
Pilar de Gastos	OE5	DGP	E5.1	Vigente
			E5.2	Vigente
	OE6	UNAC	E6.1	Eliminada
			E6.2	Eliminada
		E6.3	Eliminada	
Pilar de Inversión Pública	OE7	DGICP	E7.1	Vigente
			E7.2	Eliminada
			E7.3	Eliminada
			E7.4	Eliminada
			E7.5	Eliminada
Pilar de Deuda Pública	OE8	DGICP	E8.1	Vigente
			E8.2	Vigente
			E8.3	Eliminada
			E8.4	Vigente
			E8.5	Vigente
			E8.6	Vigente
Pilar de Modernización e Innovación Tecnológica	OE9	DINAFI y dependencias	E9.1	Vigente
			E9.2	Vigente
			E9.3	Finalizada
			E9.4	Eliminada
			E9.5	Finalizada
			E9.6	Vigente
			E9.7	Vigente
Capital Humano	OE10	DGEA	E9.8	Vigente
			E10.1	Vigente
			E10.2	Vigente
			E10.3	Vigente

INDICADORES DE ESTRATEGIA

29 Vigentes

Pilar de Ingresos	OE1	DGII	IE1.1-1	Vigente		
		DGII	IE1.1-2	Vigente		
		DGII	IE1.1-3	Vigente		
		DGII	IE1.1-4	Vigente		
		DGA	IE1.1-5	Vigente		
		DGA	IE1.2-1	Vigente		
		DGA	IE1.3-1	Vigente		
		DGA	IE1.3-2	Vigente		
	OE2	DGII	IE2.1-1	Vigente		
		DGII	IE2.2-1	Vigente		
OE4	DGA	IE2.3-1	Vigente			
	DGA en conjunto DGII y DGT	IE2.4-1	Eliminado			
	DGA en conjunto DGII y DGT	IE2.4-2	Eliminado			
	DGII	IE4.1-1	Finalizado			
		IE4.2-1	Vigente			
	DGA	IE4.3-1	Eliminado			
Pilar de Gastos	OE5		IE4.4-1	Eliminado		
		DGP	IE5.1-1	Vigente		
			IE5.1-2	Eliminado		
			IE5.1-3	Eliminado		
	OE6		IE5.2-1	Vigente		
		UNAC	IE6.1-1	Eliminado		
			IE6.2-1	Eliminado		
			IE6.3-1	Eliminado		
			IE6.3-2	Eliminado		
			IE6.3-3	Eliminado		
Pilar de Inversión Pública	OE7	DGICP	IE7.1-1	Vigente		
			IE7.2-1	Eliminado		
			IE7.3-1	Eliminado		
			IE7.4-1	Eliminado		
			IE7.5-1	Eliminado		
Pilar de Deuda Pública	OE8	DGICP	IE8.1-1	Vigente		
			IE8.1-2	Eliminado		
			IE8.2-1	Vigente		
			IE8.3-1	Eliminado		
			IE8.4-1	Vigente		
			IE8.5-1	Vigente		
			IE8.6-1	Vigente		
		Pilar de Modernización e Innovación Tecnológica	OE9	DINAFI Y DEPENDENCIAS	IE9.1-1	Vigente
					IE9.2-1	Vigente
	IE9.2-2			Finalizado		
	IE9.3-1			Finalizado		
	IE9.4-1			Eliminado		
	IE9.5-1			Finalizado		
	IE9.6-1			Vigente		
Capital Humano	OE10		IE9.7-1	Vigente		
			IE9.7-2	Vigente		
		DGEA	IE9.8-1	Vigente		
			IE10.1-1	Vigente		
			IE10.2-1	Vigente		
	IE10.3-1	Vigente				

PROYECTOS ESTRATÉGICOS

14 Vigentes – 6 nuevos

Pilar de Ingresos	OE1	DGII	PE01. Tablero de Indicadores de Recaudación	En ejecución
		DGA	PE02. Desarrollo e implementación del Sistema de Gestión Integrada de Riesgos	Finalizado
		DGII	P03. Modelo de fiscalización y control electrónico	En ejecución
		DGII	P04. Modelo de inteligencia tributaria y aduanera	En ejecución
	OE2	DGII-DGA	P05. Metodología Tributaria - Aduanera Internacional	En ejecución
		DGII	PE06. Factura Electrónica	Finalizado
		DGII	PE07. Plan contra la evasión y elusión Fiscal (fortalecimiento de la asistencia al contribuyente mediante canales electrónicos, implementación NIT electrónico, entre, otros)	Finalizado
		Viceministerio de Ingresos	PE08. Infraestructura Tecnológica adquirida para el Viceministerio de Ingresos	En ejecución
		DGA	PE09. Plan estratégico de modernización de mediano y largo plazo de las Aduanas	Eliminado
		DGA	PE10. Canal Azul Implementado y operando en las aduanas de Acajutla y San Bartolo	Eliminado
		DGII	PE11. Cuenta Corriente Integrada	En ejecución
		DGA	PE12. Construcción equipamiento de las nuevas instalaciones del paso fronterizo El Amatillo en el Departamento de La Unión	Finalizado
		DGA	PE13. Diseño y Construcción de las instalaciones del paso Fronterizo de Anguiatú	Finalizado
		DGA	PE14. Diseño y construcción de una nueva aduana de paso en San Cristóbal	Eliminado
		DGA	P15. Nuevo Sistema Aduanero implementado y conectado con los sistemas de la DGII	En ejecución
		Viceministerio de Ingresos	P16. Sistema Informático integrado (DGII, DGA, DGT)	En ejecución
		Viceministerio de Ingresos	P17. Portal Web de Contribuyentes	En ejecución
		DGII	P34. Incorporación de los Contribuyentes a los Sistemas de Transmisión DTE.	Nuevo
		DGII	P35. Cultura Tributaria de País	Nuevo

PROYECTOS ESTRATÉGICOS

14 Vigentes – 6 nuevos

Pilar de Gastos	OE4	DGII	PE18. Sistema Integrado de Consolidación de Información tributaria (Mejoramiento de los servicios en línea, Implementación APP el Salvador Tributa, entre otros).	Finalizado
		DGA	PE19. Equipamiento del Laboratorio de Merceología	Finalizado
		DGA	PE20. Adquisición e Instalación de Domos Inteligentes (Sistemas de Gestión con Tecnología de RFID y CCTV de Lectura de Placas) en tres Aduanas	En ejecución
		DGII	P36.Fortalecimiento de los procesos para el cumplimiento tributario	Nuevo
		DGT	PE21. Seguimiento a la Implementación del sistema de Pago a través de Número de Pago Electrónico NPE en RNPN, VMT, Fondos Ajenos en Custodia y Corte Suprema de Justicia	Eliminado
	OE5	Viceministerio de Ingresos	PE22. Modelo de Evaluación Integral de Talento Humano	En ejecución
		DGP	PE23. Desarrollo e Implementación del Seguimiento y Evaluación Presupuestaria	En ejecución
		DGICP	PE 24. Fortalecimiento del Sistema de Inversión Pública	Eliminado
		DINAFI y dependencias	PE 25. Reingeniería de procesos a nivel institucional	En ejecución
		DINAFI	PE 26. Implementación de actualización mesa de servicio	Finalizado
Pilar de Inversión Pública	OE7	DGICP	PE 27. Implementación de sistema de gestión documental, colaborativo y flujo de proceso utilizando tecnología	En ejecución
Pilar de Modernización e Innovación Tecnológica	OE9	DINAFI	PE 28. Implementación de Sistema de Gestión Administrativo Financiero INTEGRADO II (SAFI II-GRP)	Eliminado
		DINAFI DGP UNAC DGT DGCG DGICP		

PROYECTOS ESTRATÉGICOS

14 Vigentes – 6 nuevos

		DINAFI	PE 29. Implementación de plataforma interoperabilidad institucional	Finalizado
		DINAFI	PE 30. Actualización de infraestructura tecnológica de cara a implementación de nube híbrida (Servidores y SAN)	Finalizado
		DGCG	PE31. Implementación de normas internacionales de contabilidad para el sector público aplicables al subsistema de contabilidad gubernamental	Nuevo
		DGCG	PE32. Fortalecimiento tecnológico a la inversión pública municipal y catastro dentro del SAFIM	Nuevo
		DGCG	PE33. Diseño, desarrollo e implementación del sistema de administración de bienes del estado (activos no financieros)	Nuevo

Anexo 2.

MODIFICACIÓN DE PILARES TERCERA EDICIÓN PEI

Pilar de Gastos
Pilar de Deuda Pública

Se modifica la redacción
Se modifica la redacción

MODIFICACIÓN DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS TERCERA EDICIÓN PEI

Pilar de Ingresos
Pilar de Gastos

OEI

Se modifica la redacción

OE5

Se modifica la redacción

OE6

Se elimina del PEI

Pilar de Inversión Pública
Pilar de Deuda Pública

OE7

Se modifica la redacción

OE8

Se modifica la redacción

MODIFICACIÓN DE INDICADORES DE RESULTADO TERCERA EDICIÓN PEI

Pilar de Ingresos

OEI

IR1-1

IR1-2

IR1-3

IR1-4

IR1-6

Se actualizan metas 2023 y 2024

OE3

IR3-1

IR3-2

Se actualizan metas 2023 y 2024

Pilar de Gastos

OE4

IR4-3

Se actualizan metas 2023 y 2024

OE5

IR5-1

Se modifica la redacción

OE6

IR6-1

Se elimina del PEI

IR6-2

Se elimina del PEI

Pilar de Inversión Pública
Pilar de Deuda Pública

OE7

IR7-1

Se modifica la redacción

OE8

IR8-1

Se modifica la redacción

IR8-2

Se modifica la redacción

MODIFICACIÓN DE ESTRATEGIAS TERCERA EDICIÓN PEI

Pilar de Ingresos	OE2	E2.4.	Se elimina del PEI
	OE5	E5.1	Se modifica la redacción
Pilar de Gastos	OE6	E6.1	Se elimina del PEI
Pilar de Inversión Pública		E7.1	Se modifica la redacción
		E7.2	Se elimina del PEI
	OE7	E7.3	Se elimina del PEI
		E7.4	Se elimina del PEI
		E7.5	Se elimina del PEI
Pilar de Deuda Pública	OE8	E8.2	Se modifica la redacción
		E8.3	Se elimina del PEI
Capital Humano	OE10	E10.2	Se modifica la redacción

INDICADORES DE ESTRATEGIA

Pilar de Ingresos	OE1	DGII	IE1.1-1	Se actualizan metas 2023 y 2024
		DGII	IE1.1-2	Se actualizan metas 2023 y 2024
	OE2	DGA en conjunto DGII y DGT	IE2.4-1	Se elimina del PEI
		DGA en conjunto DGII y DGT	IE2.4-2	Se elimina del PEI
	OE4		IE4.3-1	Se elimina del PEI
Pilar de Gastos			IE4.4-1	Se elimina del PEI
	OE5	DGP	IE5.1-1	Se actualizan metas 2023 y 2024
			IE5.1-2	Se elimina del PEI
			IE5.1-3	Se elimina del PEI
			IE5.2-1	Se actualizan metas 2023 y 2024
Pilar de Inversión Pública	OE6	UNAC	IE6.1-1	Se elimina del PEI
			IE6.2-1	Se elimina del PEI
			IE6.3-1	Se elimina del PEI
			IE6.3-2	Se elimina del PEI
			IE6.3-3	Se elimina del PEI
Pilar de Inversión Pública	OE7	DGICP	IE7.1-1	Se actualizan metas 2023 y 2024
			IE7.2-1	Se elimina del PEI
			IE7.3-1	Se elimina del PEI
			IE7.4-1	Se elimina del PEI
			IE7.5-1	Se elimina del PEI
Pilar de Deuda Pública	OE8	DGICP	IE8.1-1	Se actualizan metas 2023 y 2024
			IE8.1-2	Se elimina del PEI
			IE8.2-1	Se actualizan metas 2023 y 2024
			IE8.3-1	Se elimina del PEI
			IE8.4-1	Se actualizan metas 2023 y 2024
Pilar de Modernización e Innovación Tecnológica			IE8.5-1	Se actualizan metas 2023 y 2024
			IE8.6-1	Se actualizan metas 2023 y 2024
	OE9	DINAFI y dependencias	IE9.1-1	Se actualizan metas 2023 y 2024
			IE9.2-1	Se actualizan metas 2023 y 2024
			IE9.4-1	Se elimina del PEI
Capital Humano			IE9.6-1	Se actualizan metas 2023 y 2024
			IE9.7-1	Se actualizan metas 2023 y 2024
			IE9.7-2	Se actualizan metas 2023 y 2024
			IE9.8-1	Se actualizan metas 2023 y 2024
	OE10	DGEA	IE10.1-1	Se actualizan metas 2023 y 2024
			IE10.2-1	Se actualizan metas 2023 y 2024
			IE10.3-1	Se actualizan metas 2023 y 2024

PROYECTOS ESTRATÉGICOS

14 VIGENTES - 6 NUEVOS

Pilar de Ingresos	OE2	DGA	PE09. Plan estratégico de modernización de mediano y largo plazo de las Aduanas	Eliminado del PEI		
		DGA	PE10. Canal Azul Implementado y operando en las aduanas de Acajutla y San Bartolo	Eliminado del PEI		
		DGA	PE14. Diseño y construcción de una nueva aduana de paso en San Cristóbal	Eliminado del PEI		
		DGII	P34.Incorporación de los Contribuyentes a los Sistemas de Transmisión DTE.	Se incorpora al PEI		
	OE4	DGII	P35.Cultura Tributaria de País	Se incorpora al PEI		
		DGT	PE21. Seguimiento a la Implementación del sistema de Pago a través de Número de Pago Electrónico NPE en RNPN, VMT, Fondos Ajenos en Custodia y Corte Suprema de Justicia	Eliminado		
		DGII	P36.Fortalecimiento de los procesos para el cumplimiento tributario	Se incorpora al PEI		
		OE7	DGICP	PE 24. Fortalecimiento del Sistema de Inversión Pública	Eliminado del PEI	
			OE9	DINAFI	PE 28. Implementación de Sistema de Gestión Administrativo Financiero INTEGRADO II (SAFI II-GRP)	Eliminado del PEI
				DGP		
UNAC						
DGT						
DGCG						
DGICP						
DGCG	PE31. Implementación de normas internacionales de contabilidad para el sector público aplicables al subsistema de contabilidad gubernamental	Se incorpora al PEI				
Pilar de Inversión Pública	DGCG	PE32. Fortalecimiento tecnológico a la inversión pública municipal y catastro dentro del SAFIM	Se incorpora al PEI			
	Pilar de Modernización e Innovación Tecnológica	DGCG	PE33. Diseño, desarrollo e implementación del sistema de administración de bienes del estado (activos no financieros)	Se incorpora al PEI		

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 un análisis interno (Fortalezas y Debilidades) y externo (Oportunidades y Amenazas).

I

Indicadores

Son elementos que permiten medir el grado de cumplimiento de la estrategia.

Glosario

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.

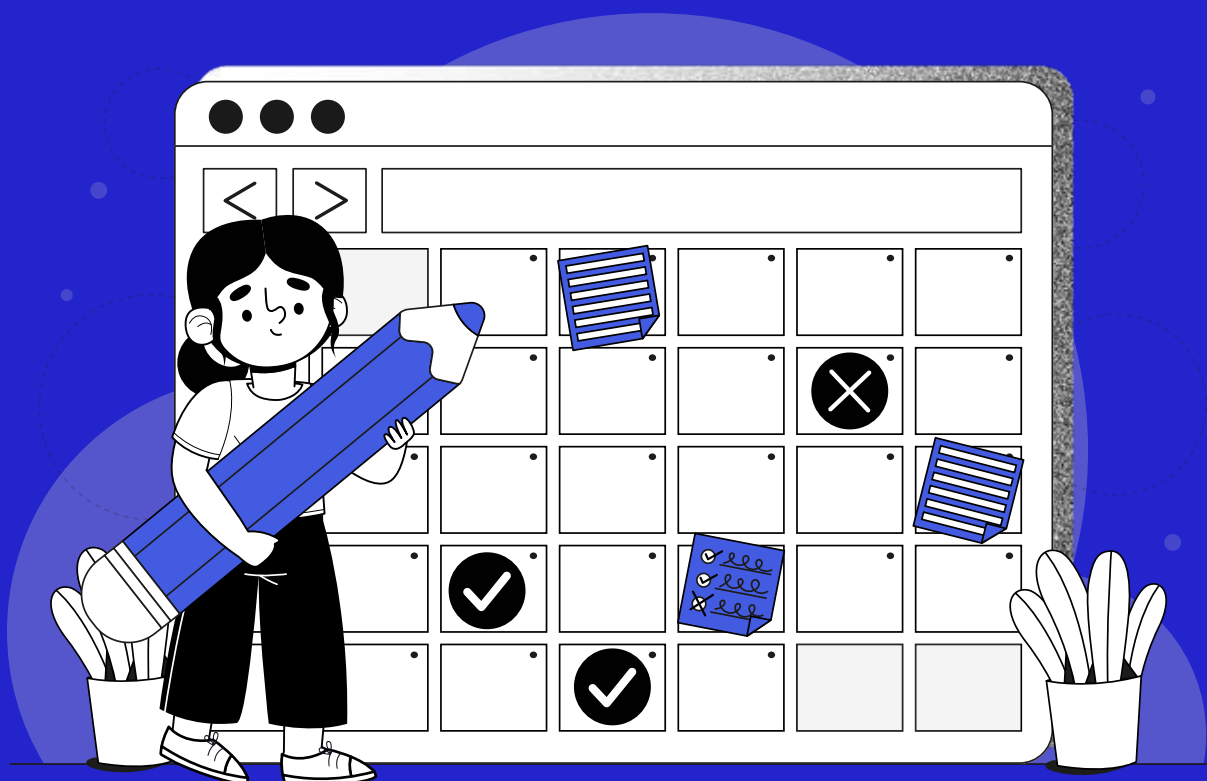
U

Uisión

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.



PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL

🌐 www.mh.gob.sv

☎ 2244 - 3000