

# PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2025-2029





Aprobado por:

**Ministro de Hacienda** Firma:

**Viceministro de Hacienda** Firma:

**Viceministro de Ingresos** Firma:

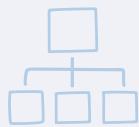
Noviembre 2025

# CONTENIDO

SIGLAS Y ACRÓNIMOS.....	3
INTRODUCCIÓN.....	4
CAPÍTULO 1.....	5
FODA.....	7
CAPÍTULO 2.....	11
CAPÍTULO 3.....	12
CAPÍTULO 4.....	15
CAPÍTULO 5.....	37
ANEXOS.....	38

## SIGLAS Y ACRÓNIMOS

BID	Banco Interamericano de Desarrollo
DAJ	Dirección de Asuntos Jurídicos
DGA	Dirección General de Aduanas
DC	Dirección de Comunicaciones
DGCG	Dirección General de Contabilidad Gubernamental
DGEA	Dirección General de Administración
DGICP	Dirección General de Inversión y Crédito Público
DGP	Dirección General de Presupuesto
DGT	Dirección General de Tesorería
DGS	Dirección General de Subsidios
DF	Dirección Financiera
DINAFI	Dirección Nacional de Administración Financiera e Innovación
DPEF	Dirección de Política Económica y Fiscal
FMI	Fondo Monetario Internacional
FODA	Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas
ISR	Impuesto sobre la Renta
IVA	Impuesto al Valor Agregado
MH	Ministerio de Hacienda
PEI	Plan Estratégico Institucional
PIB	Producto Interno Bruto
POA	Plan Operativo Anual
SGC	Sistema de Gestión de Calidad
SAF	Servicio Ampliado del Fondo
SAFI	Sistema de Administración Financiera Integrado
SIRH	Sistema de Información de Recursos Humanos
SPNF	Sector Público No Financiero
TAIIA	Tribunal de Apelaciones de los Impuestos Internos y de Aduanas
TIC	Tecnologías de la Información y las Comunicaciones
UAI	Unidad de Auditoría Interna
UAIP	Unidad de Acceso a la Información Pública
UC	Unidad de Cumplimiento



Objetivos

# INTRODUCCIÓN

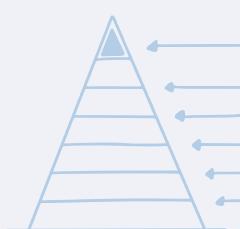
El Ministerio de Hacienda ha formulado su Plan Estratégico Institucional 2025-2029 "Finanzas Públicas Sostenibles, Impulsando el Crecimiento del País" con el propósito de establecer un marco de gestión institucional coherente, proactivo y sostenible ante los desafíos del entorno nacional e internacional. Este esfuerzo busca garantizar finanzas públicas sólidas y apoyar el crecimiento económico mediante la innovación en la gestión fiscal, la inversión pública efectiva y la administración eficiente de los recursos del Estado.



El proceso de formulación inició en febrero de 2025,<sup>1</sup> con la colaboración técnica y financiera de la Unión Europea, en el marco de la asistencia denominada "Fortalecimiento de las Finanzas Públicas en El Salvador, buscando una gestión más moderna y eficaz de la Política Fiscal." Este acompañamiento permitió fortalecer la capacidad técnica de las distintas dependencias del Ministerio en el desarrollo de un instrumento de planificación participativo, alineado con las prioridades institucionales y nacionales.



El presente documento expone la estructura estratégica que guiará a la institución durante el quinquenio 2025-2029. Asimismo, incorpora un esquema de medición para el seguimiento y evaluación del cumplimiento de los objetivos trazados, garantizando así una gestión orientada a resultados.



<sup>1</sup>Ver Anexo 1

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

## 1.1 Situación fiscal 2024 – 2025

### 1.1.1 Política fiscal y contexto macroeconómico

La política fiscal adoptada por la actual administración se enfoca en la reactivación económica sostenible, priorizando sectores clave como educación, salud, seguridad y programas sociales, sin comprometer la inversión pública, y realizando un manejo estratégico de la deuda. Estas acciones buscan fortalecer la seguridad ciudadana, fomentar la inclusión social y dinamizar la actividad productiva del país.

Desde 2021, los ingresos fiscales han mostrado un crecimiento sostenido, producto de la modernización de la administración tributaria y aduanera, mediante iniciativas como el Plan Antievasión, Plan Anticorrupción, la Factura Electrónica, las leyes de facilitación del cumplimiento voluntario y otras herramientas orientadas a incrementar la equidad y eficiencia del sistema tributario.

### 1.1.2 Recaudación fiscal

En 2024, la recaudación tributaria alcanzó los \$7,483.8 millones, un incremento del 8.7% respecto al año anterior. El Impuesto al Valor Agregado (IVA) representó el 46.8% del total, con \$3,500.9 millones recaudados, mientras que el Impuesto sobre la Renta (ISR) generó \$3,102.8 millones, representando el 41.5%. En conjunto, ambos tributos constituyeron el 88.2% de los ingresos totales.

El coeficiente de tributación respecto al PIB fue del 21.2%, un aumento de 0.9 puntos porcentuales frente al 2023, reflejando el impacto positivo de las reformas administrativas y otras iniciativas de mejora en la administración tributaria.

### 1.1.3 Gasto público

El gasto total del SPNF en 2024 fue de \$10,065.9 millones, equivalente al 28.5% del PIB. Los gastos corrientes sumaron \$8,630.9 millones (24.4% del PIB), mientras que los gastos de capital totalizaron \$1,435.0 millones, con una ligera disminución del 1.6% interanual.

La inversión pública alcanzó los \$1,300.0 millones (3.7% del PIB). La mayor parte de esta inversión se destinó a los sectores de desarrollo social y económico, destacándose áreas como infraestructura vial, educación, salud y desarrollo urbano.

### 1.1.4 Balance fiscal y deuda

En 2024, el balance primario tiene un valor de \$11.8 millones. El balance fiscal total del SPNF cerró con un déficit de \$1,608.9 millones (4.5% del PIB), incorporando las obligaciones previsionales.

La deuda del SPNF alcanzó los \$30,899.2 millones (87.4% del PIB). A mayo de 2025, este monto se elevó a \$31,900.2 millones, equivalente al 86.9% del PIB, incorporando las obligaciones previsionales.

Las operaciones de manejo de pasivos, específicamente las operaciones de recompra y canje de deuda, permiten a los soberanos reducir el riesgo de financiamiento, mejorar el perfil de la deuda, reducir el déficit fiscal y disminuir las presiones de liquidez.

Las operaciones de recompra en 2024 lograron disminuir en más de un 71% los compromisos de pago de bonos con vencimiento en 2025, 21% de los de 2027 y el 12% de los de 2029. Reduciendo el monto en circulación de estos tres bonos de \$1,748 millones a \$1,262 millones.

### 1.2. Análisis del entorno interno y externo

Este apartado busca dar respuesta a la pregunta ¿Dónde estamos?, desde el punto de vista micro institucional.

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

El FODA aborda el tema de las capacidades internas, que incluye las debilidades y fortalezas; también analiza los factores externos asociados con las amenazas, así como las oportunidades que ofrece el entorno para facilitar el 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 del Departamento de Gestión de la Calidad de la DGEA, tomando como insumos evaluaciones de años anteriores en cada una de ellas.

A continuación, se presenta la matriz FODA del Ministerio de Hacienda:

## FORTALEZAS

- Factura Electrónica, permite mayor control fiscal y la recaudación tributaria.
- Disposiciones que regulan y facultan al Ministerio de Hacienda para la ejecución de operaciones de administración y manejo de pasivos y otras operaciones financieras.
- La capacidad de desarrollar e implementar planes y estrategias enfocados en reducir la evasión fiscal y que han facilitado el aumento de ingresos sin incrementar los impuestos.
- Disponibilidad de servicios en línea, tributarios y aduaneros.
- Implementación gradual de las Normas Internacionales de Contabilidad del Sector Público.
- Los sistemas de gestión (de la calidad, antisoborno, y seguridad de la información) implantados han permitido al MH desarrollar una cultura organizacional basada en la transparencia, ética, y protección de la información con estándares internacionales en seguridad y tecnologías de la información.
- La credibilidad y confianza de la ciudadanía, contribuyentes y otras partes interesadas reflejada en el alto índice de satisfacción en la prestación de servicios.
- La apertura y disponibilidad de nuevos canales de comunicación digital y redes sociales para fortalecer la interacción con los contribuyentes y usuarios, y mejorar la transparencia institucional.
- El personal del Ministerio de Hacienda ha demostrado un alto compromiso con los objetivos institucionales, contribuyendo activamente al cumplimiento de las metas estratégicas.
- Modernización de la infraestructura física y tecnológica en los recintos aduaneros con mayor volumen de operaciones, con el objetivo de optimizar los procesos y mejorar la eficiencia operativa.
- Transformación digital de los servicios, desarrollándolos y mejorándolos para facilitar a los contribuyentes realizar sus trámites de forma ágil, eficiente y oportuna, sin necesidad de presencia física.



## OPORTUNIDADES

- El acuerdo con el FMI puede generar reformas estructurales que promueven el dinamismo económico, abre puertas a la inversión extranjera, impulsa la reactivación económica, genera empleo y transmite un mensaje de confianza a los actores nacionales e internacionales.
- Asistencia de organismos internacionales en la adopción e implementación de estándares y buenas prácticas internacionales en el ámbito hacendario y de finanzas públicas.
- Las tendencias en tecnología emergente posibilitan la asignación dinámica y eficiente de 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 con el apalancamiento de la orientación del actual Gobierno mediante una Agenda Digital.
- Alianzas estratégicas con distintas instituciones del Gobierno como son Fiscalía General de la República, Ministerio de Economía, Dirección General de Migración y Extranjería, Policía Nacional Civil, entre otros. A través de convenios de intercambio de información y capacitaciones.
- La estabilidad política del país favorece en continuar con diversos aspectos clave en materia fiscal, tales como la actualización del marco legal tributario con el objetivo de simplificar los procesos, la facilitación del cumplimiento de las obligaciones tributarias por parte de los contribuyentes, así como el fortalecimiento de las acciones para combatir la evasión y la elusión fiscal, entre otros.
- Las tendencias tecnológicas y del mercado posibilitan el acceso a conocimiento y herramientas para fortalecer las iniciativas que se están implementando y alcanzar mayores márgenes de eficiencia.
- Mejora en la calificación de riesgo soberana permite el acceso a financiamiento.
- La mejora sustantiva en el clima de negocios generado con el Plan Control Territorial posibilita el incremento de inversiones que contribuyen al crecimiento económico y en el bienestar de la población.



## DEBILIDADES

- No contar con archivos digitales en algunas dependencias del MH.
- Equipos tecnológicos fuera de soporte del proveedor expone a riesgos de la operatividad en Aduanas.
- Insuficiencia de recursos presupuestarios para brindar formación especializada y continua al personal, particularmente en áreas clave como tecnologías de la información y comunicación.
- Restricciones en la capacidad de procesamiento de los equipos informáticos disponibles y falta de herramientas especializadas para el análisis de datos en algunas áreas del MH.
- Espacios físicos inadecuados para el desarrollo eficiente de funciones administrativas.
- Desactualización del marco normativo, especialmente la Ley Orgánica de Administración Financiera del Estado.
- Disminución de la planta laboral debido a renuncias, traslados, alta rotación, entre otros; generando pérdida de conocimientos técnicos y la continuidad operativa institucional.
- Brechas en competencias técnicas del recurso humano del Ministerio de Hacienda, incluyendo limitaciones en el conocimiento y aplicación de herramientas tecnológicas emergentes como la inteligencia artificial, la automatización de procesos y el análisis de datos.



## AMENAZAS

- Variabilidad en los criterios técnicos y legales emitidos por entidades externas, como la Sala de lo Contencioso Administrativo de la Corte Suprema de Justicia, que impactan la gestión institucional.
- Fallas en los enlaces informáticos satélites; WebServices y módulos que sirven de consulta al MH.
- Crisis económica y financiera debido a: conflictos internacionales, crisis bancarias, alzas en el precio del petróleo, altas tasas de inflación (reflejadas principalmente en la canasta básica).
- Insuficiencias en la planificación institucional de los entes ejecutores, que obstaculizan el cumplimiento oportuno y eficiente de los proyectos de inversión pública.
- Volatilidad en las tasas de interés y en el tipo de cambio, que incrementa las presiones fiscales al elevar el costo del servicio de la deuda pública y comprometer la sostenibilidad financiera del Estado.
- Aumento en la frecuencia, sofisticación y alcance de los ciberataques, lo que eleva la exposición de las instituciones gubernamentales a riesgos de seguridad digital, pérdida de información y afectaciones a la continuidad operativa.
- La tasa de informalidad laboral, que reduce la base tributaria, limita la recaudación fiscal, distorsiona la competencia y debilita la sostenibilidad de las finanzas públicas.
- Fallos judiciales desfavorables a la institución debido a vacíos o deficiencias en la normativa vigente, junto con la aparición de nuevas tipologías de evasión fiscal empleadas por empresas transnacionales o grupos empresariales, lo que compromete la efectividad del control tributario.
- Los desastres naturales que generen un aumento inesperado del gasto público y una reducción simultánea en los ingresos tributarios, produciendo desequilibrios fiscales, aumento del endeudamiento y reorientación de recursos hacia la atención de emergencias y reconstrucción.



# CAPÍTULO 2

## Sistema de Gestión Estratégica del Ministerio de Hacienda

El Sistema de Gestión Estratégica del Ministerio de Hacienda (MH) busca alinear la estrategia con los procesos operativos para garantizar una ejecución efectiva. El sistema se estructura en seis etapas lógicas y secuenciales, basado en el modelo "The Execution Premium" de Kaplan y Norton, como se muestra en la figura N° 1.



Fuente: Basado en The Execution Premium. R. Kaplan – D. Norton (2008).

Los instrumentos del sistema que han sido institucionalizados en el Ministerio de Hacienda se detallan a continuación:

**I. MFMP (Marco Fiscal de Mediano Plazo):** Instrumento de planificación financiera utilizado por el gobierno para establecer las directrices macrofiscales en un periodo de tiempo específico. Su objetivo es asegurar la sostenibilidad fiscal, alinear las políticas fiscales con las metas económicas a largo plazo, y proporcionar una base estable para la elaboración del presupuesto.

**II. PEI (Plan Estratégico Institucional):** Define la misión, visión, valores, objetivos y estrategias a cinco años, con seguimiento basado en indicadores y productos.

**III. POA (Plan Operativo Anual):** Instrumento que traduce las iniciativas enmarcadas en el PEI en acciones concretas anualmente, estableciendo metas y cronogramas de ejecución así mismo aborda las principales actividades operativas a desarrollar por proceso institucional y los respectivos riesgos por dependencia.

**IV. SGC (Sistema de Gestión de Calidad):** Sistema de gestión integrado para dirigir y controlar la institución con respecto a la calidad, buscando mejorar continuamente los procesos y servicios implementados en la Institución, con base en la norma ISO 9001.

**V. Presupuesto Institucional:** Organiza y distribuye los recursos financieros para ejecutar las funciones del Ministerio de Hacienda, conforme a las prioridades y disponibilidad del Estado.

# CAPÍTULO 3

## **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 el Plan Fiscal 2025-2027, el cual busca fundamentalmente fortalecer las finanzas públicas de El Salvador y garantizar su sostenibilidad a mediano y largo plazo, mientras se impulsa el crecimiento económico.

En este contexto, los elementos que conforman el direccionamiento estratégico del "Plan Estratégico Institucional 2025-2029: Finanzas públicas sostenibles, impulsando el crecimiento del país", para el Ministerio de Hacienda son los siguientes:

### **• Visión:**

Consolidar para 2029, al Ministerio de Hacienda como una institución que gestiona las finanzas públicas de manera eficiente e innovadora, facilitando las condiciones propicias para el crecimiento económico del país.

### **• Misión:**

Definir, articular y dirigir la política fiscal con el fin de garantizar finanzas públicas sólidas y sostenibles, que fomenten el crecimiento económico del país.

### **• Valores:**

#### **Pensamiento Innovador**

Buscamos la eficiencia y la mejora continua de nuestros servicios y procesos con ideas nuevas e innovadoras, creando una cultura organizacional abierta al cambio.

#### **Espíritu de Servicio**

Nos esforzamos por satisfacer las necesidades y expectativas de nuestra población usuaria y contribuyentes, con cortesía, oportunidad, profesionalismo, eficiencia, conocimiento y trato justo para todos.

#### **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.

#### **Alcanzar Resultados**

Trabajamos con integridad, eficiencia y compromiso para el logro de los objetivos institucionales orientados a la creación de un entorno propicio para el crecimiento económico del país.

### **• Pilares Estratégicos:**

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

A continuación, se describen los cinco pilares estratégicos que han sido identificados:

# CAPÍTULO 3

## **Ingresos**

Aumento del rendimiento de los ingresos fiscales de forma permanente, mejora de la progresividad y equidad de los servicios ofrecidos, mayor eficacia en la recaudación y fiscalización, aplicando innovación tecnológica.

## **Gasto**

Asignación eficiente de los recursos del Estado aplicando políticas de priorización del gasto público, sin afectar los programas sociales.

## **Inversión pública**

Fortalecimiento de la inversión pública como factor determinante para impulsar el desarrollo social y el crecimiento económico en el país.

## **Deuda**

Gestión estratégica del Portafolio de la Deuda del SPNF, que conlleve la administración de los principales riesgos asociados al mismo.

## **Modernización e innovación tecnológica**

Modernización y transformación digital de la gestión institucional, como eje transversal de la gestión de las finanzas públicas.

Cada Pilar está compuesto por Objetivos Estratégicos (OE) los cuales se evalúan a través de Indicadores de Resultado (IR), estos objetivos se implementan mediante Estrategias (E) que coadyuvan a su cumplimiento. A su vez, las estrategias se concretan en Iniciativas y estas pueden dividirse en Acciones Estratégicas (AE) y/o Proyectos Estratégicos (PE) que contribuyen al logro de la misión y visión institucionales a través de los productos que generen.

### **• Objetivos Estratégicos:**

Los Objetivos Estratégicos definen los resultados que se quieren alcanzar a lo largo del quinquenio, orientando los esfuerzos institucionales hacia el cumplimiento de la visión planteada.

A continuación, se detallan los objetivos estratégicos vinculados a cada pilar, como parte integral de la estructura que guía la implementación de la estrategia institucional.

## **Ingresos**

Incrementar los ingresos y la fiscalización, por medio de la innovación y el desarrollo tecnológico como herramientas de optimización para la recaudación y la disminución de la evasión y elusión fiscal.

## **Gasto**

Administrar los recursos públicos con eficiencia y eficacia, asegurando la transparencia y la rendición de cuentas.

# CAPÍTULO 3

## **Inversión pública**

Modernizar la gestión de la inversión pública, para contribuir a eficientizar la programación y ejecución de la misma.

## **Deuda**

Fortalecer el perfil del Portafolio de la Deuda del SPNF, manteniendo una composición robusta del mismo, mediante la diversificación de los instrumentos de financiamiento e incorporando mecanismos innovadores para la administración eficaz de la deuda.

## **Modernización e innovación tecnológica**

Fortalecer al Ministerio de Hacienda como una institución moderna, innovadora y eficiente, capaz de responder de manera oportuna a las demandas de los usuarios, contribuyentes y partes interesadas.

## Despliegue del Plan Estratégico Institucional

Una vez definido el direccionamiento estratégico y tomando como insumo los resultados del análisis del contexto interno y externo -enmarcados en la metodología FODA-, en este capítulo se presenta el despliegue del Plan Estratégico Institucional, el cual se materializará mediante la desagregación de los pilares y objetivos estratégicos en indicadores de resultado, estrategias, iniciativas y productos.

La formulación de estos elementos fue desarrollada por cada una de las Dependencias, las cuales asumen el compromiso de su cumplimiento durante el período de ejecución. Este proceso contó con el acompañamiento técnico de la Unidad de Planificación Estratégica Institucional y Cooperación, así como con el apoyo de la Asistencia Técnica de la Unión Europea.

A continuación, se desarrolla cada uno de estos elementos:

### • Indicadores de Resultado

Los indicadores de resultado permiten evaluar el grado de cumplimiento de los objetivos estratégicos. Enfocándose en medir los cambios en las condiciones sobre las cuales interviene el Ministerio, como resultado de los esfuerzos realizados en el marco de las estrategias institucionales, en coherencia con las prioridades, compromisos y funciones asignadas a cada dependencia.

Por lo general, estos indicadores se expresan en porcentajes que reflejan el comportamiento de variables asociadas a cada objetivo. Es importante señalar que no miden productos generados, sino los cambios en las condiciones o comportamientos dentro de los ámbitos de intervención institucional.

### • Estrategias

Las estrategias se definen como líneas de acción de carácter estratégico que abordan temas prioritarios y específicos en los que la institución centrará sus esfuerzos para alcanzar los objetivos. Cada estrategia establece una condición deseada que se busca lograr en relación con la temática abordada, en coherencia con el Objetivo Estratégico al que contribuye.

### • Iniciativas

Las iniciativas, pueden materializarse en forma de Acciones Estratégicas y/o Proyectos Estratégicos.

Las Acciones Estratégicas son intervenciones específicas, generalmente de menor complejidad, que se ejecutan en un período determinado y contribuyen directamente al logro de una estrategia.

En cambio, los Proyectos Estratégicos representan intervenciones de mayor complejidad, que requieren una planificación conjunta y coordinada, se desarrollan a lo largo de más de un año, y demandan una gestión más estructurada para su adecuada ejecución.

## • Productos

Los productos corresponden a los entregables que cada iniciativa debe generar. Un producto es un bien o un servicio que se elabora y entrega al usuario interno o externo. Toda iniciativa, ya sea una acción estratégica o un proyecto, debe entregar productos concretos, medibles y verificables. Es fundamental no confundir productos con actividades, insumos o funciones.

La formulación de estos elementos se plasma en la matriz de despliegue que se presenta a continuación. Esta herramienta actúa como una base de datos que consolida la información específica y la programación anual a lo largo del quinquenio. La matriz está estructurada por pilar y objetivo estratégico asociado e incluye las metas de los indicadores de resultado, los productos esperados y los recursos monetarios necesarios para su generación y desarrollo.

A continuación, se presenta un resumen de los cinco pilares con sus respectivos objetivos estratégicos, indicadores, acciones estratégicas y proyectos estratégicos.



Seguidamente, se muestra el detalle de cada pilar con sus respectivas matrices que contienen el despliegue del Plan Estratégico 2025-2029.

## **Pilar de ingresos**

Uno de los pilares fundamentales para alcanzar una gestión fiscal sostenible, en línea con la visión institucional, es el incremento de los ingresos tributarios y aduaneros.

El Ministerio de Hacienda continuará fortaleciendo la administración tributaria y aduanera mediante el perfeccionamiento del control fiscal, robusteciendo el modelo de fiscalización e impulsando la investigación, el análisis y la ejecución de acciones dirigidas a reducir la evasión, el contrabando y otros delitos conexos. Estas acciones estarán orientadas a incrementar la producción efectiva de auditorías y controles, garantizando así un aumento sostenido de los ingresos públicos.

Asimismo, se implementarán estrategias orientadas a ampliar la adopción del sistema de Facturación Electrónica, como herramienta clave para mejorar la trazabilidad de las operaciones económicas y reducir los niveles de incumplimiento.

El compromiso por mantener un sistema tributario moderno y eficiente se ve reforzado con acciones enfocadas a facilitar el cumplimiento voluntario de las obligaciones fiscales, fomentando la confianza del contribuyente. Para ello, se prioriza la mejora continua de los servicios prestados, asegurando el acceso a información adecuada y oportuna, y la reducción de los costos asociados al cumplimiento.

En el ámbito aduanero, también se impulsará la optimización de los procesos de fiscalización, recaudación y facilitación del comercio, a través del fortalecimiento de las capacidades operativas y tecnológicas de la Dirección General de Aduanas.

De forma transversal, se promoverá la modernización e innovación tecnológica de los procesos institucionales, con el fin de incrementar la eficiencia operativa, mejorar la calidad de los servicios y garantizar la disponibilidad de información confiable para la toma de decisiones.

En respuesta al desafío planteado en el Pilar de Ingresos, el Ministerio de Hacienda ha formulado un objetivo estratégico, doce indicadores de resultado, sustentado en cinco estrategias, cuatro acciones estratégicas y siete proyectos, como se detalla a continuación:

## PILAR DE INGRESOS

Aumento del rendimiento de los ingresos fiscales de forma permanente, mejora de la progresividad y equidad de los servicios ofrecidos, mayor eficacia en la recaudación y fiscalización, aplicando innovación tecnológica.

Objetivo Estratégico	Nombre del indicador	Unidad de medida	Dependencia	Línea base	Meta total	Meta 2025	Meta 2026	Meta 2027	Meta 2028	Meta 2029
Incrementar los ingresos y la fiscalización, por medio de la innovación y el desarrollo tecnológico como herramientas de optimización para la recaudación y la disminución de la evasión y elusión fiscal.	Carga Tributaria	Porcentaje	DPEF	21.2%	22.3%	21.9%	22.1%	22.2%	22.2%	22.3%
	Balance Primario	Porcentaje	DPEF	0.2%	3.9%	1.9%	2.9%	3.7%	3.7%	3.9%
	Recaudación Impuesto Sobre la Renta / Impuestos Totales	Porcentaje	DPEF	42.56 %	41.9 %	41.9 %	41.9 %	41.9 %	41.9 %	41.9 %
	Recaudación IVA / Impuestos Totales	Porcentaje	DPEF	Sin LB	47.3%	47.4%	47.2%	47.2%	47.3%	47.3%
	Tasa efectiva promedio de tributación (Rentas gravadas) de los obligados ISR	Porcentaje	DGII	2.87%	2.87%	2.87%	2.87%	2.87%	2.87%	2.87 %
	Porcentaje de efectividad en control fiscal - casos terminados sustantivos	Porcentaje	DGII	89%	94%	86.7%	88.4%	90.1%	91.8 %	93.5 %
	Porcentaje de efectividad en control fiscal - casos terminados verificación	Porcentaje	DGII	82%	89%	73.5%	77.2%	81%	85.1 %	89 %
	Producción Efectiva	Porcentaje	DGII	35 %	60%	40 %	45 %	51 %	55 %	60 %
	Producción Tasada	Porcentaje	DGII	65 %	40 %	60 %	55 %	49 %	45 %	40 %
	Porcentaje de contribuyentes Emisores de DTE	Porcentaje	DGII	6.3%	100 %	15 %	45 %	70 %	85 %	100 %
Porcentaje de recaudación recibida a través de pago electrónico	Porcentaje	DGT	69 %	90 %	73 %	77 %	81 %	85 %	90 %	
	Recuperación de la Mora Tributaria	Millones de Dólares	DGT	\$50 Millones (M)	\$430 M	\$60 M	\$100 M	\$80 M	\$90 M	\$100 M

Matriz de Desempeño									
Estrategia	Dependencia	Tipo de iniciativa	Nombre de la iniciativa	Nombre del producto	Unidad de medida	Meta Total	Meta 2025	Meta 2026	Meta 2027
Fortalecimiento del modelo de fiscalización para incrementar la producción efectiva	DGII	Acción Estratégica	AE1. Implementar un Modelo de Matriz de Riesgos de Cumplimiento Tributario	Modelo de Matriz de Riesgos de Cumplimiento Tributario implementado*	Número	1	1	1	1
		Acción Estratégica	AE2. Fortalecer los vectores para la Declaración de IVA - F07	Documento de Vectores de Error IVA implementado*	Número	1	1	1	1
Implementación de estrategias de incorporación a Facturación Electrónica	DGII	Acción Estratégica	AE3. Desarrollar la aplicación móvil para Facturación Electrónica	Aplicación Móvil de Facturación Electrónica implementada	Número	1	1	-	-
	Proyecto	PE1. Implementar un Sistema Interno de Facturación Electrónica disponible para usuarios finales	Sistema Interno de Facturación Electrónica implementada	Porcentaje	100 %	25 %	50 %	75 %	100 %
Facilitación del cumplimiento de las obligaciones tributarias	DGII	Proyecto	PE2. Implementar la Declaración IVA proforma a partir de Facturación Electrónica	Declaración IVA proforma con información de Facturación Electrónica desarrollada e implementada	Porcentaje	100 %	15 %	45 %	75 %
	Proyecto	PE3. Implementar la Declaración Renta proforma a partir de Facturación Electrónica	Renta proforma con información de Facturación Electrónica desarrollada e implementada	Porcentaje	100 %	-	-	-	30 %
Implementar un espacio lúdico itinerante para promover educación fiscal y fortalecer la cultura tributaria en El Salvador	DGII	Acción Estratégica	AE4. Hacienda va a la Escuela	Autobús equipado con tecnología y ambientación con IVA y Kits de herramientas para realizar actividades al aire libre	Número	1	-	1	-

\*Las metas anuales para el período 2025–2029 se centran en las actualizaciones de este producto; es por ello que la meta total acumulada para el quinquenio es de 1.

M A T R I Z D E D E S E Ñ O P E Ñ O		Dependencia	Nombre de la iniciativa	Nombre del producto	Unidad de medida	Meta Total	Meta 2025	Meta 2026	Meta 2027	Meta 2028	Meta 2029
Estrategia	Tipo de iniciativa										
Optimización de la fiscalización, la recaudación y la facilitación del comercio, mediante el fortalecimiento de la capacidad operativa y tecnológica de la Dirección General de Aduanas.	DGA	Proyecto	PE4. Modernizar y equipar las Aduanas de Frontera y San Bartolo	Instalaciones de la Dirección General de Aduanas modernizadas	Número	4	-	-	-	-	4
		Proyecto	PE5. Implementar el modelo de aduanas integradas	Aduanas Integradas	Número	3	-	-	-	3	-
		Proyecto	PE6. Implementar el Instituto para el Desarrollo Aduanero y Logístico operando	Instituto para el Desarrollo Aduanero y Logístico operando	Porcentaje	100 %	-	14 %	35 %	70 %	100 %
	AE5. Reformar la legislación aduanera	Proyecto	AE5. Reformar la legislación aduanera	Propuestas normativas presentadas a la Asamblea	Número	4	-	1	1	1	1
		Acción Estratégica		Sistema para Remisión de la Deuda Aduanera y Tributaria, Registro y Trazabilidad de Resoluciones e Impuestos y Sanciones desarrollado	Porcentaje	100 %	20 %	20 %	20 %	20 %	20 %
		Proyecto	PE7. Implementar procesos de Automatización en la gestión de ingresos	Proceso de Gestión del Cobro de la Deuda Tributaria y Aduanera automatizado	Porcentaje	100 %	10 %	15 %	20 %	25 %	20 %
		DGA									
Modernización e Innovación Tecnológica de los procesos del Ministerio de Hacienda.											

## **Pilar de gasto**

Con el objetivo de garantizar una gestión fiscal responsable y sostenible, se promoverá la asignación eficiente de los recursos del Estado mediante la aplicación de políticas de priorización del gasto público.

Esta estrategia busca optimizar el uso de los fondos disponibles, dirigiéndolos hacia áreas de mayor impacto y necesidad, sin comprometer la continuidad ni la calidad de los programas sociales que benefician a la población más vulnerable.

Para ello, se impulsará una gestión eficiente del gasto corriente en el Gobierno Central, con especial énfasis en el control del gasto de consumo; se fortalecerán los procesos asociados a la administración de subsidios, con el fin de mejorar su focalización y eficiencia; y se avanzará en la modernización e innovación tecnológica de los procesos del Ministerio de Hacienda, como un componente importante para incrementar la eficacia, la transparencia y la toma de decisiones basada en datos.

En ese contexto, el Ministerio de Hacienda ha formulado un objetivo estratégico, un indicador de resultado, sustentado en dos estrategias, dos acciones estratégicas y dos proyectos, como se detalla a continuación:

## PILAR DE GASTO

Asignación eficiente de los recursos del estado aplicando políticas de priorización del gasto público, sin afectar los programas sociales.

Objetivo Estratégico	Nombre del indicador	Unidad de medida	Dependencia	Línea base	Meta total	Meta 2025	Meta 2026	Meta 2027	Meta 2028	Meta 2029
Administrar los recursos públicos con eficiencia y eficacia, asegurando la transparencia y la rendición de cuentas.	Gastos de Consumo del Gobierno Central como porcentaje del PIB	Porcentaje	DGP	7.8 %	6.8 %	7.8 %	7.5 %	7.2 %	7 %	6.8 %

M A T R I Z D E D E S E M P E Ñ O		M A T R I Z D E D E S E M P E Ñ O									
Estrategia	Dependencia	Tipo de iniciativa	Nombre de la iniciativa	Nombre del producto	Unidad de medida	Meta Total	Meta 2025	Meta 2026	Meta 2027	Meta 2028	Meta 2029
Alcanzar una gestión eficiente del gasto corriente en el Gobierno Central en función del gasto de consumo	DGP	Acción Estratégica	AE6. Verificar la ejecución de los Gastos de Consumo	Informes de verificación del comportamiento del Porcentaje de Gasto de Consumo	Número	10	2	4	4	4	4
Fortalecimiento de procesos en la gestión de subsidios	DGS	Acción Estratégica	AE7. Desarrollar e implementar soluciones digitales para la gestión de los subsidios	Boleta digital El-CHN diseñada e implementada en las verificaciones de campo y estudio socioeconómico	Número	1	-	1	-	-	-
		Proyecto	PE8. Diseñar e implementar un sistema de identificación de hogares en riesgo	Aplicación móvil desarrollada e implementada	Porcentaje	100 %	-	50 %	50 %	-	-
		Proyecto	PE9. Implementar un esquema de transferencias monetarias (TM) para hogares afectados por choques	Sistema de Información del Programa de Protección Social Responsiva a Choques que afecten a la población vulnerable desarrollado e implementado	Porcentaje	100 %	24 %	50 %	70 %	85 %	100 %
				Número de hogares afectados por eventos adversos que reciben transferencias monetarias a través del Programa de Protección Social Responsiva a Choques	Número	170.000	18.964	31.036	50.000	50.000	20.000

# CAPÍTULO 4

## **Pilar de Inversión Pública**

Con el propósito de modernizar la gestión de la inversión pública y contribuir a una programación y ejecución más eficiente, se impulsará el mejoramiento del Sistema de Inversión Pública (SIP), mediante la actualización e implementación de herramientas tecnológicas, metodológicas y de gestión.

Estas acciones permitirán fortalecer la ejecución de los proyectos por parte de las entidades responsables, promoviendo procesos más ágiles y efectivos en la planificación, seguimiento y evaluación de las inversiones, en línea con los objetivos de desarrollo y las prioridades estratégicas del país.

En ese contexto en el Pilar de Inversión Pública, el Ministerio de Hacienda ha formulado un objetivo estratégico, un indicador de resultado, sustentado en una estrategia, dos acciones estratégicas y un proyecto, como se detalla a continuación:

## PILAR DE INVERSIÓN PÚBLICA

Fortalecimiento de la inversión pública como factor determinante para impulsar el desarrollo social y el crecimiento económico en el país.

Objetivo Estratégico	Nombre del indicador	Unidad de medida	Dependencia	Línea base	Meta total	Meta 2025	Meta 2026	Meta 2027	Meta 2028	Meta 2029
						Metas	Metas	Metas	Metas	Metas
Modernizar la gestión de la inversión pública, para contribuir a eficientizar la programación y ejecución de la misma	Nivel de implementación del Sistema de Inversión Pública (SIP) mejorado	Porcentaje	DGICP	Sin LB	100 %	20 %	55 %	15 %	5 %	5 %



# CAPÍTULO 4

## **Pilar de Deuda**

Con el objetivo de fortalecer la sostenibilidad fiscal y optimizar el uso de los recursos públicos, se promoverá una gestión estratégica del portafolio de la deuda del Sector Público No Financiero (SPNF), orientada a la administración eficiente de los principales riesgos asociados, tales como el tipo de interés, el tipo de cambio y el refinanciamiento.

En ese marco, se priorizarán las operaciones de endeudamiento de mediano y largo plazo con acreedores que ofrezcan condiciones financieras competitivas y favorables para el Estado, incluyendo aquellas que incorporen mecanismos de cobertura o manejo de riesgos, contribuyendo así a una estructura de deuda más resiliente y sostenible en el tiempo.

En ese contexto en el Pilar de Deuda Pública, el Ministerio de Hacienda ha formulado un objetivo estratégico, cuatro indicadores de resultado, sustentado en una estrategia, y cuatro acciones estratégicas, como se detalla a continuación:

## PILAR DE DEUDA

Gestión estratégica del Portafolio de la Deuda del SPNF, que conlleve la administración prudencial de los principales riesgos asociados al mismo.

Objetivo Estratégico	Nombre del indicador	Matriz de Riesgos			Matriz de Riesgos			Matriz de Riesgos		
		Unidad de medida	Línea base	Meta total	Meta 2025	Meta 2026	Meta 2027	Meta 2028	Meta 2029	
Fortalecer el perfil del Portafolio de la Deuda del SPNF, manteniendo una composición robusta del mismo, en términos del plazo de la deuda y la exposición a los riesgos de tipo de cambio, tasa de interés y de refinanciamiento.	Plazo Promedio de la Deuda Externa del SPNF de mediano y largo plazo	Año	DGICP	12.4 años	11 años	11 años	11 años	11 años	11 años	

\*Sujeto a las aprobaciones de Ley y las condiciones de mercado

M A T R I Z D E D E S E M P E Ñ O						
Estrategia	Dependencia	Tipo de iniciativa	Nombre del producto	Unidad de medida	Meta Total	Meta 2025
					Meta 2026	Meta 2027
Priorización de las operaciones de endeudamiento del SPNF de mediano y largo plazo, con acreedores que ofrezcan condiciones financieras competitivas y favorables para el Estado, e incorporen opciones de cobertura o manejo de riesgos.	DGICP	Acción Estratégica	AE10. Contratar operaciones de financiamiento que contemplan condiciones favorables para el país, en términos de plazo	Contratos gestionados que incluyen plazos amplios	Porcentaje	100 %
		Acción Estratégica	AE11. Contratar operaciones de financiamiento que incorporen Opciones de Cobertura de Riesgos de tasa de interés	Contratos gestionados que incluyen Opciones de Cobertura de Riesgos	Porcentaje	100 %
		Acción Estratégica	AE12. Contratar operaciones de financiamiento en moneda de curso legal (US\$), o con opciones de conversión a la misma	Contratos gestionados en Moneda de curso Legal (US\$)	Porcentaje	100 %
		Acción Estratégica	AE13. Gestionar oportunamente operaciones de manejo de pasivos para recompra de deuda, y/o para la obtención del financiamiento requerido	Operaciones de manejo de Pasivos o nuevas emisiones realizadas	Porcentaje	100 %

# CAPÍTULO 4

## **Pilar de Modernización e Innovación Tecnológica**

La modernización e innovación constituyen elementos fundamentales de la visión del Ministerio de Hacienda. Se consideran variables críticas para la implementación de la estrategia institucional, ya que contribuyen significativamente a mejorar la eficiencia tanto de los procesos internos como de los servicios prestados a los contribuyentes y usuarios.

En este marco, las tecnologías de la información y comunicaciones se conciben como medios esenciales para racionalizar la operación cotidiana del Ministerio, facilitar la articulación entre las distintas dependencias y orientar los esfuerzos hacia el logro de los resultados estratégicos. Asimismo, estas transformaciones buscan incentivar el cumplimiento voluntario de las obligaciones establecidas por la administración tributaria y aduanera.

Estas acciones estarán acompañadas del fortalecimiento de las competencias técnicas y de liderazgo de las jefaturas y del personal técnico, así como de iniciativas orientadas a mejorar el bienestar y la motivación de los funcionarios y empleados.

Asimismo, se avanzará en el fortalecimiento e innovación del Subsistema de Contabilidad Gubernamental, con el fin de generar información financiera y administrativa transparente, confiable y alineada con estándares internacionales, que contribuya a una rendición de cuentas más efectiva y en la toma de decisiones.

Además, se implementarán medidas administrativas para reforzar los servicios jurídicos y el manejo de la información institucional, garantizando una gestión pública más eficiente, articulada y orientada a resultados.

En ese contexto, el Pilar de Modernización e Innovación Tecnológica, el Ministerio de Hacienda ha formulado un objetivo estratégico, tres indicadores de resultado, sustentado en ocho estrategias, doce acciones estratégicas y catorce proyectos, como se detalla a continuación:

## PILAR DE MODERNIZACIÓN E INNOVACIÓN TECNOLÓGICA

Modernización y transformación digital de la gestión institucional, como eje transversal de la gestión de las finanzas públicas.

Objetivo Estratégico	Nombre del indicador	Unidad de medida	Dependencia	Línea base	Meta total	Meta 2025	Meta 2026	Meta 2027	Meta 2028	Meta 2029
						M A T R I Z D E R E S U L T A D O S				
Fortalecer al Ministerio de Hacienda como una institución moderna, innovadora y eficiente, capaz de responder de manera oportuna a las demandas de los usuarios, contribuyentes y partes interesadas.	Índice de satisfacción de contribuyentes, usuarios y partes interesadas	Número	DGEA	9.02	9.22	9.06	9.1	9.14	9.18	9.22
	Índice de actualización de la plataforma tecnológica	Porcentaje	DINAFI	55 %	80 %	-	-	65 %	70 %	-
	Nivel de disponibilidad de la infraestructura tecnológica	Porcentaje	DINAFI	95 %	98 %	96 %	96 %	97 %	97 %	98 %

Matriz de Desempeño						
Estrategia	Tipo de iniciativa	Nombre de la iniciativa	Nombre del producto	Unidad de medida	Meta Total	Meta 2025
Dependencia					Meta 2026	Meta 2027
Optimización de la gestión administrativa y procesos del Ministerio de Hacienda.	DGEA	Acción Estratégica	AE14. Fortalecer los servicios y los procesos del Ministerio de Hacienda en el marco de la gestión de la calidad y antisoborno	Procesos actualizados conforme a los nuevos requisitos de las normas ISO	Porcentaje	100 %
Fortalecimiento de las competencias de Jefaturas y Personal Técnico del Ministerio de Hacienda.	DGEA	Acción Estratégica	AE15. Reducir las brechas de conocimiento técnico conforme a los perfiles de los puestos de trabajo del Ministerio	Plan de capacitación de cierre de brechas implementado	Porcentaje	100 %
Mejoramiento del bienestar y motivación de los funcionarios y empleados del Ministerio de Hacienda.	DGEA	Acción Estratégica	AE16. Fortalecer las prestaciones existentes para el personal del Ministerio de Hacienda	Prestaciones mejoradas	Número	10
Fortalecimiento e innovación del Subsistema de Contabilidad Gubernamental para la generación de información financiera y administrativa, transparente y confiable del Sector Público para rendición de cuentas y toma de decisiones, promoviendo la comparabilidad internacional.	DGCG	Proyecto	PE11. Implementar Normas Internacionales de Contabilidad para el Sector Público aplicables al Subsistema de Contabilidad Gubernamental - Segunda Etapa 2025-2029	20 Normas Internacionales de Contabilidad para el Sector Público y 16 para el Sector Municipal, aplicables al Subsistema de Contabilidad Gubernamental implementadas.	Porcentaje	100 %
	DGCG	Proyecto	PE13. Diseñar, Desarrollar e Implementar el Sistema de Administración de Bienes del Estado - SABE (Activos No Financieros)	Sistema de Administración de Bienes del Estado - SABE desarrollado e implementado en el Sector Público no Financiero	Porcentaje	100 %
						55 %
						45 %
						-
						-
						20 %
						20 %
						20 %
						20 %
						-
						-

Matriz de Desempeño						
Estrategia	Tipo de iniciativa	Nombre de la iniciativa	Nombre del producto	Unidad de medida	Meta Total	Meta 2025
DAJ	Acción Estratégica	AE17. Fortalecer el Sistema de Gestión Jurídica	Sistema de Gestión Jurídica actualizado	Porcentaje	100 %	-
TAIIA	Acción Estratégica	AE18. Modernizar el Sistema de Sentencias	Sistema de búsqueda de Sentencias en versión pública actualizado	Número	1	1
UAP	Acción Estratégica	AE19. Implementar la Ley para la Protección de Datos Personales	Modulo para la interposición del recurso en línea implementado	Número	1	-
Implementación de medidas administrativas para el fortalecimiento de los servicios jurídicos, y de manejo de información del MH.						
Modernización e Innovación Tecnológica de los procesos del Ministerio de Hacienda.						
DINAFI y Dependencias involucradas	Proyecto	PE14. Implementación de Procesos de Automatización	Primer alcance del Sistema de Permisos y Licencias implementado	Porcentaje	100 %	10 %
			Sistema de Correspondencia implementado	Porcentaje	100 %	25 %
			Sistema de Ingresos Fisicos a las Instalaciones del MH implementado	Porcentaje	100 %	15 %

Matriz de Desempeño									
Estrategia	Dependencia	Tipo de iniciativa	Nombre del producto	Unidad de medida	Meta Total	Meta 2025	Meta 2026	Meta 2028	Meta 2029
	DINAFI y Dependencias involucradas	Proyecto	PE15. Implementar Analítica Descriptiva	Plataforma de Análítica de Datos desarrollada y disponible	Porcentaje	100 %	-	20 %	50 %
Modernización e Innovación Tecnológica de los procesos del Ministerio de Hacienda.	DINAFI y Dependencias involucradas	Proyecto	PE16. Estandarizar Tecnologías, Metodologías y Arquitecturas para el Desarrollo de Aplicaciones Modernas	Plataforma de contenierización implementada en las Aplicaciones del Ministerio de Hacienda	Porcentaje	55 %	5 %	15 %	45 %
		Proyecto	PE17. Elaborar y Actualizar Materiales Didácticos para Cursos Virtuales de SAIFI y SIRH.	Sistema SIRH-II desplegado y operando en la Plataforma de Contenedores	Porcentaje	100 %	-	30 %	35 %
		Proyecto	PE18. Fortalecer Tecnológicamente a las Áreas de Negocio	Curso y Videos Tutoriales disponibles en la Plataforma de Capacitación Virtual	Número	2	1	-	1
	DINAFI	Proyecto	PE19. Fortalecer	Sistema SAIFI funcionando en versión PowerBuilder 2022	Porcentaje	100 %	80 %	20 %	-
	DINAFI	Proyecto		Sistema SIRH-II operando en las Instituciones del Sector Público	Número	112	3	25	28
	DINAFI	Proyecto		Sistema de Gestión de Información y Eventos de Seguridad de la Información actualizado	Porcentaje	100 %	35 %	35 %	-

Matriz de Desempeño						
Estrategia	Dependencia	Tipo de iniciativa	Nombre del producto	Unidad de medida	Meta Total	Meta 2029
				Número	4	-
Modernización e Innovación Tecnológica de los procesos del Ministerio de Hacienda	DINAFI y Dependencias involucradas	Proyecto	PE20. Implementación de Mecanismos de Gobernanza de Identidades para una Institución Segura y Ágil	Plataformas y consultorías adquiridas	Número	1
		Proyecto	PE21. Renovar Equipos Cliente para una Gestión Segura y Eficiente	Equipos para Infraestructura Cliente adquiridos	Número	1
		Proyecto	PE22. Implementar Asistencia Digital Inteligente	Chatbot con el 40% de los Flujos de Conversación Totalmente Automatizados	Número	2
Optimización de Servicios y Gestión de Datos	DINAFI	Acción Estratégica	AE20. Integrar Componentes de Visualización de Trafico e Integración para Ambientes de Nube Pública	Componentes de Visualización de Trafico de Red y Extensión LAN implementados	Porcentaje	50 %
Modernización de la Infraestructura Tecnológica	DINAFI	Acción Estratégica	AE21. Reforzar y Actualizar el Control de Acceso, Seguridad Avanzada para Protección de los Servicios e Información Críticos, con Extensión a la Nube Pública del Ministerio de Hacienda	Infraestructura de Equipos Firewalls implementada	Porcentaje	100 %
		Acción Estratégica	AE22. Reemplazar Equipos de Comunicación y Seguridad sin Soporte del Fabricante	Equipos instalados y configurados	Porcentaje	25 %

Matriz de Desempeño						
Estrategia	Tipo de iniciativa	Nombre del producto	Unidad de medida	Meta Total	Meta 2025	Meta 2028
					Meta 2027	Meta 2029
DINAFI	Acción Estratégica	AE23. Actualizar y ampliar la cobertura para la Red Inalámbrica Institucional.	Equipos actualizados e instalados	Porcentaje	100 %	30 %
Modernización de la Infraestructura Tecnológica	DINAFI y Dependencias involucradas	AE24. Implementar el Control de Acceso a la Red LAN para Control de Dispositivos Conectados con Integración a la Capa de Equipos de Comunicación Para Acceso De Usuarios	Solución de Network Access Control implementada por fases	Porcentaje	100 %	25 %
		AE25. Modernizar la telefonía fija del Ministerio de Hacienda.	Central telefónica instalada y en servicio.	Porcentaje	100 %	100 %
	Proyecto	PE23. Modernización de la Solución de Gestión de Identidades y Accesos para Usuarios Internos y Externos, Mejorando la Seguridad y el Control de Acceso a los Sistemas	Nueva plataforma de identidades implementada	Porcentaje	100 %	25 %
	Proyecto	PE24. Modernizar la infraestructura tecnológica de servidores institucionales	Plataforma Física y Lógica de Servidores Institucional Modernizada	Porcentaje	80 %	25 %

## **Sistema de Seguimiento y Monitoreo**

La medición del Plan Estratégico Institucional 2025-2029 “Finanzas públicas sostenibles, impulsando el crecimiento del país” se basa en dos enfoques complementarios: resultados y desempeño.

El enfoque de resultados evalúa el grado de cumplimiento de los objetivos estratégicos a partir de indicadores de resultado, los cuales reflejan cambios positivos que se generan en las condiciones del entorno durante el periodo de vigencia del PEI. Estos indicadores solo son válidos si su cuantificación evidencia una variación significativa en el tiempo sobre una situación objeto de intervención.

Por su parte, el enfoque del desempeño se centra en la medición de los avances vinculados a los objetivos y estrategias a partir del desarrollo de las iniciativas programadas (acción estratégica o proyectos estratégicos) durante el horizonte de tiempo del PEI. Estas iniciativas se concretan mediante la materialización productos específicos cuya cuantificación está programada a lo largo del período del plan.

El seguimiento al Plan Estratégico Institucional 2025-2029, se realizará trimestralmente, los responsables del reporte de avance, tanto de los productos como de los indicadores de resultado, deberán brindar la información correspondiente dentro de los primeros veinte (20) días hábiles posteriores al cierre de cada trimestre o de acuerdo a los plazos establecidos por la UPEIC.

El seguimiento incorpora el sistema de alertas tempranas, basado en una escala de colorimetría, definido por el Ministerio de Hacienda, que clasifica el grado de desviación respecto de la meta en tres categorías: verde (cumplimiento adecuado), amarillo (cumplimiento parcial o en riesgo), y rojo (incumplimiento o retraso significativo).

# ANEXOS

## Anexo 1.

Metodología del proceso de formulación del Plan Estratégico Institucional

El proceso de formulación del Plan Estratégico Institucional 2025–2029 se desarrolló mediante una ruta estructurada y participativa, compuesta por etapas clave que permitieron definir una visión compartida y objetivos estratégicos alineados con las prioridades institucionales.

### 1. Diseño de la Ruta Estratégica

Se trazó una ruta compuesta por actividades esenciales para guiar el proceso de formulación del PEI.

### 2. Diagnóstico del Contexto Institucional

Se aplicaron herramientas metodológicas, como el análisis FODA, para evaluar el entorno interno y externo de la institución.

### 3. Sesiones con el Equipo Directivo

Se llevaron a cabo reuniones participativas con directivos, en las cuales se identificaron directrices, propósitos y compromisos clave para los próximos cinco años.

### 4. Consulta ampliada a funcionarios

Se elaboraron y difundieron cuestionarios web para captar las opiniones de todos los funcionarios para fomentar la participación institucional.

Se recopilaron aportes de 262 personas.

### 5. Recopilación de mensajes y lenguaje común

Se sistematizaron frases e ideas que reflejan el propósito, visión e identidad de la institución.

Estas contribuyeron a consolidar un lenguaje organizacional común.

### 6. Identificación de Términos Clave

A partir de los ejercicios participativos, se elaboró una nube de palabras clave que nutre y orienta el direccionamiento estratégico.

Nube de palabras clave para la formulación del PEI

Fuente: Elaboración propia, 2025.



## **7. Construcción del direccionamiento estratégico**

Se elaboró la primera versión que incluye: misión, visión, valores, pilares y objetivos estratégicos.

## **8. Se asignó por primera vez un nombre oficial al plan:**

“Plan Estratégico Institucional 2025-2029: Finanzas públicas sostenibles, impulsando el crecimiento del país”.

## **9. Revisión y validación por la alta dirección**

La propuesta fue presentada a la alta dirección y ajustada conforme a sus recomendaciones.

## **10. Definición de estrategias e iniciativas**

Se avanzó en la identificación de estrategias, acciones estratégicas o proyectos, así como en la definición de los productos y metas asociadas con la participación del equipo técnico de las Dependencias del Ministerio de Hacienda.

## **11. Construcción de la matriz integrada de despliegue del PEI**

Toda la información se consolidó en una matriz que permite dar seguimiento sistemático al cumplimiento de los objetivos estratégicos institucionales.