



Dirección de Política Económica y Fiscal



Informe de  
Cuarto  
Trimestre de  
Seguimiento  
al POA

2015

**Ministerio de Hacienda**

Unidad de Planificación Estratégica Institucional  
Dirección de Política Económica y Fiscal

Enero de 2016

## Contenido

Acrónimos .....	3
I. Introducción .....	4
II. Consideraciones Generales .....	5
III. Resumen .....	6
IV. Conclusiones .....	11
V. Recomendaciones.....	12
VI. Anexo .....	13

### Acrónimos

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

## **I. Introducción**

En cumplimiento a lo que establece el Capítulo 4 “Política de Medición, Seguimiento y Cumplimiento de Objetivos y Metas”, numeral 5 del Manual de Políticas de Control Interno del Ministerio de Hacienda y el Acuerdo Ejecutivo N°114 de fecha 8 de febrero de 2011, la Unidad de Planificación Estratégica Institucional de la Dirección de Política Económica y Fiscal es la instancia responsable de informar trimestralmente sobre la ejecución del Plan Operativo Anual (POA) del Ministerio de Hacienda.

El seguimiento de metas del Plan Operativo Anual 2015 se realiza por medio del Sistema de Seguimiento de Metas (SSM) el cual es completado mensualmente, por las 16 Dependencias del Ministerio. El SSM fue implementado en todo el Ministerio de Hacienda a partir del 2013 y por medio de dicha herramienta, la Unidad de Planificación Estratégica Institucional recopila la información sobre la ejecución de los planes operativos de dichas Dependencias.

El presente informe, refleja el grado de cumplimiento de las metas institucionales respecto a lo programado en sus planes operativos anuales correspondientes al cuarto trimestre de 2015, las cuales son coherentes con las funciones establecidas en el Manual de Organización (MAO), así como los proyectos provenientes del Plan Estratégico Institucional (PEI) 2015-2019, el cual entró en vigencia a partir de julio de 2015.

## II. Consideraciones Generales

- a. En el SSM, las Dependencias han reportado porcentajes de ejecución que superan el 100%. Para efectos de presentación en este informe, en esos casos se colocarán los porcentajes con 100%.
- b. Se realiza la descripción de causas en las metas asociadas a las funciones, con porcentaje de ejecución menor o igual a 95%.
- c. Los nombres de los proyectos (con sus respectivos códigos), ejecutados por las Dependencias del Ministerio para el 2015, son presentados en anexos.
- d. Un proyecto estratégico puede contribuir a más de un objetivo estratégico.
- e. La valoración de los proyectos estratégicos al cuarto trimestre de 2015, estuvo basada en la aplicación de la técnica de la colorimetría, mediante la cual se estima el porcentaje de cumplimiento de las actividades programadas en los POA's 2015, de acuerdo a los siguientes criterios:
  - ✓ El color verde indica que la meta fue cumplida o superada con un porcentaje mayor a 95%.
  - ✓ El color amarillo muestra una situación de atención, pero gestionable, con un rango de cumplimiento superior a 80%, e inferior o igual a 95%.
  - ✓ El color rojo indica que las metas se alejan de lo programado, al resultar porcentaje de cumplimiento menor o igual a 80%.

**III. Resumen****ACTIVIDADES DE FUNCIONES**

En la tabla 1 se muestran los promedios de los porcentajes de ejecución del total de actividades programadas para el cuarto trimestre de 2015, relacionadas con las funciones establecidas en el Manual de Organización de las 16 Dependencias que conforman el Ministerio de Hacienda.

Tabla 1  
Porcentajes de ejecución del tercer trimestre 2015

N°	Dependencia	Funciones		
		Octubre	Noviembre	Diciembre
1	Dirección General de Impuestos Internos	100	100	100
2	Dirección General de Aduanas	100	100	100
3	Dirección General de Tesorería	100	100	100
4	Dirección Nacional de Administración Financiera e Innovación	100	95	100
5	Dirección General de Contabilidad Gubernamental	84	95	89
6	Dirección General de Inversión y Crédito Público	100	100	100
7	Dirección General de Presupuesto	100	100	100
8	Dirección General de Administración	100	100	100
9	Dirección de Política Económica y Fiscal	100	100	100
10	Unidad Normativa de Adquisiciones y Contrataciones de la Administración Pública	100	100	100
11	Tribunal de Apelaciones de los Impuestos Internos y Aduanas	100	100	99
12	Unidad de Acceso a la Información Pública	66	100	100
13	Dirección Financiera	100	100	100
14	Unidad de Auditoría Interna	100	94	100
15	Unidad de Comunicaciones	100	100	100
16	Unidad de Asesoría Técnica y Legal	100	98	100

De acuerdo a los resultados reportados en el SSM por las 16 dependencias, en la tabla 1 se observa que en su mayoría éstas han logrado avances satisfactorios en las actividades programadas en sus respectivos planes operativos al cuarto trimestre de 2015.

En el caso de las metas con porcentajes de ejecución menor o igual a 95%, se presentan las causas que afectaron su cumplimiento:

Tabla 2  
Causas de porcentaje de ejecución menor o igual a 95%

Mes		
Octubre		
1	Unidad de Acceso a la Información Pública	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La actividad "Implementar sistema de ayuda para personas no videntes para consulta de información oficiosa" fue ejecutada en un 0% debido a que se reprogramó para el mes de noviembre, la cual realizando la debida verificación fue cumplida.</li> <li>- La actividad "Atender las solicitudes recibidas en el plazo establecido en la LAIP" se ejecutó en un 93.5% debido a que se atendieron procesos de apelación que estaban en curso en el Instituto de Acceso a la Información Pública.</li> </ul>
2	Dirección General de Contabilidad Gubernamental	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La actividad "Impartir Seminario de actualización en Contabilidad Gubernamental, dirigido a personal de Instituciones de Gobierno Central y Autónomas" no fue ejecutada debido a que el personal se encontraba realizando eventos de divulgación del Sistema de Administración Financiera Municipal (SAFIM), la actividad será realizada en el primer trimestre de 2016.</li> </ul>

Mes		
Noviembre		
1	Unidad de Auditoría Interna	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La actividad "Efectuar exámenes de auditoría interna a la gestión administrativa y financiera" fue ejecutada en un 64% debido a que 4 de los 11 informes que se tenían programados, quedaron en la etapa de borrador enviado para lectura. Dichos informes se entregaron en el mes de diciembre.</li> </ul>
2	Dirección General de Contabilidad Gubernamental	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La actividad "Elaborar informe de avance sobre modificaciones a la Normativa Contable Gubernamental, que permita implementar el nuevo Plan de Cuentas en el SAFI bajo NICSP" no fue ejecutada debido a carga de trabajo. Se reprogramó para el 2016.</li> </ul>

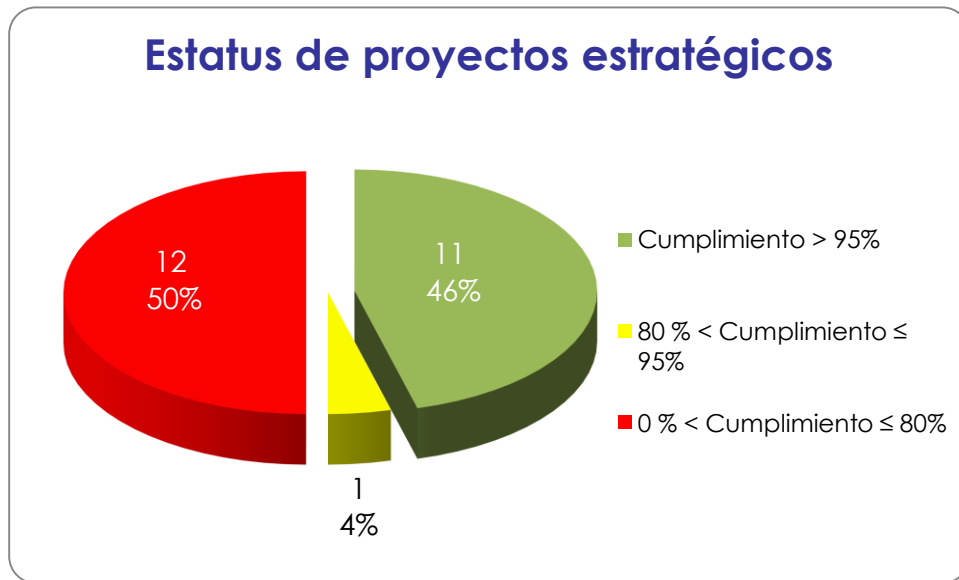
Mes		
Diciembre		
1	Dirección General de Contabilidad Gubernamental	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La actividad "Establecer la cartera de activos de bienes muebles e inmuebles institucionales, que pueda ser consultado por las instituciones que gestionen recursos disponible para su uso", fue iniciada con un estudio preliminar sobre la base de datos. Para el 2016 se definirá la actividad incluyendo el diseño técnico del sistema necesario.</li> </ul>

## ACTIVIDADES DE PROYECTOS ESTRATÉGICOS

De los 38 proyectos estratégicos que están plasmados en el PEI 2015-2019 el cual entró en vigencia en el mes de julio de 2015, al cuarto trimestre se puede mencionar que:

- 24 proyectos poseen actividades programadas al mes de diciembre de los cuales 11 se encuentran en estado verde (46%), 12 en estado rojo (50%) y 1 en estado amarillo (4%), como se muestra en el gráfico 1.

Gráfico 1



### DETALLE DE PROYECTOS:

La valoración de los proyectos estratégicos se efectuó con base en la aplicación de la colorimetría, estimando el porcentaje de cumplimiento de acuerdo a **las actividades programadas ÚNICAMENTE en los POA's 2015** y los avances de esas actividades.

El estatus de los proyectos al mes de diciembre 2015 se presenta a continuación:

Tabla 3

#### Proyectos estratégicos en estado verde

Proyecto	% Cumplimiento diciembre 2015
P02.Fortalecimiento de la Gestión de Inversión Pública	100%



Proyecto	% Cumplimiento diciembre 2015
P05. Nuevo Sistema de Gestión Administrativo Financiero Integrado (SAFI II-GRP)	100%
P06. Sistema de Administración Financiera Municipal SAFIM Fase I Y Fase II	100%
P07. Observatorio de Compras Públicas de El Salvador	100%
P10. Sistema Integral de Gestión de Capacitación Virtual	100%
P11. Fortalecimiento de las capacidades de la Deuda Pública SIGADE 6.0	100%
P15. Adquisición e instalación de básculas camioneras fijas	100%
P20. Fortalecimiento del Sistema de Selección y Gestión de Casos a Fiscalizar	100%
P26. Diseño de un Centro de Control Integrado de Aduanas en predio ex IRA Metalío, Departamento de Sonsonate	100%
P31. Fortalecimiento de la DGII	100%
P38. Implementación de la socialización de resultados de solicitudes de información	100%

Tabla 4

## Proyectos estratégicos en estado amarillo

Proyecto	% Cumplimiento diciembre 2015	Observaciones
P34. Implementación de la Norma ISO 9004:2009 Gestión para el Éxito Sostenido de una Organización en el Ministerio de Hacienda	94%	La fase de elaboración de la ficha de proceso y el procedimiento del "Proceso de mejora e innovación" requirió más tiempo de lo programado debido a que era uno de los procesos nuevos a documentar. En el mes de enero de 2016 se finalizarán las acciones pendientes.

Tabla 5

## Proyectos estratégicos en estado rojo

Proyecto	% Cumplimiento diciembre 2015	Observaciones
P03. Implementación del Marco de Gastos de Mediano Plazo	0%	La actualización del Manual de Marco de Gastos de Mediano Plazo a diciembre no había sido aprobada, lo que impidió realizar las capacitaciones a los Subsistemas del SAFI. Se reprogramaron las actividades para 2016.
P04. Presupuesto por Programas con enfoque de Resultados	0%	La validación de los programas presupuestarios se vio afectada debido a la identificación de ajustes en la Guía para el análisis y validación de Programas Presupuestarios por parte del Consultor asignado. Asimismo, faltó incorporar el Clasificador Institucional correspondiente a la DGCG al Manual de Clasificación para las Transacciones Financieras, el cual es el insumo para realizar capacitaciones sobre el uso de los nuevos clasificadores y tablas presupuestarios.
P08. Adopción de Normas Internacionales de Contabilidad del Sector Público en la Contabilidad Gubernamental	80%	En el mes de diciembre fue recibido el Plan de Cuentas bajo NICSP por parte de los consultores encargados, por lo que no se realizaron las actividades programadas y que dependían de este insumo.
P09. Fortalecimiento y actualización de la infraestructura tecnológica y mobiliaria del Ministerio de Hacienda	80%	Se realizó la adjudicación de la empresa que realizará la supervisión del monitoreo de eventos de seguridad en el mes de diciembre, se reprograma la finalización de las actividades para 2016.
P14. Desarrollo e implementación del Sistema Informático SIDUNEA WORLD	54%	Falta de programadores dificultó avanzar en el desarrollo del módulo de control de proceso aduanero, módulo para la emisión de permisos temporales para vehículos usados y módulo para control de depósitos aduaneros. Asimismo, en espera de los resultados de prueba piloto del módulo de tránsito, para su implementación en las 43 aduanas. La finalización de las actividades se reprogramaron para 2016.

Proyecto	% Cumplimiento diciembre 2015	Observaciones
P16. Fortalecimiento de la eficiencia operativa de los servicios	58%	El desarrollo de los servicios no se finalizó por parte de la empresa contratada según lo programado, las actividades se ejecutarán en 2016.
P17. Integración del Registro Único de Contribuyentes y de la Cuenta Corriente	66%	El proyecto ha sido reprogramado para el 2016 debido a su reformulación.
P25. Iluminación, renovación de la infraestructura física y mejoramiento vial en la Aduana terrestre La Hachadura	40%	Se realizaron modificaciones al proyecto que conllevaron modificaciones presupuestarias, por lo que las actividades se reprograman para el primer trimestre de 2016.
P27. Desarrollo de un Sistema de Subastas On Line, en la Dirección General de Aduanas	75%	Carga de trabajo no permitió finalizar con las actividades programadas. Las actividades se reprograman para 2016.
P29. Construcción y equipamiento de las nuevas instalaciones del paso fronterizo El Amatillo en el Departamento de la Unión	0%	La gestión para la compra del inmueble fue retrasada por procesos judiciales no resueltos y que impidieron obtener las solvencias requeridas para la compra. A la fecha se están realizando las gestiones necesarias para resolverlos.
P32. Desarrollo e implementación del nuevo sistema electrónico de Compras Públicas COMPRASAL II - (FASE I)	70%	Los casos de uso del módulo de libre gestión no fueron finalizados según lo programado, lo que impidió instalar el aplicativo. Las actividades se reprograman para 2016.
P33. Desarrollo e implementación del Nuevo Sistema Electrónico de Compras Públicas COMPRASAL II ( Fase II)	50%	Los casos de uso del módulo de licitaciones no fueron finalizados según lo programado debido a carga de trabajo y falta de recurso humano. Las actividades se reprograman para 2016.

#### IV. Conclusiones

- En algunos casos, las actividades programadas en los POA's de las Dependencias están subestimadas por lo que al registrar su ejecución, presentan porcentajes superiores al 100%, elevando el porcentaje de cumplimiento arriba del 100%.

- Al mes de diciembre de 2015, el 46% de proyectos estratégicos están en verde (porcentaje de cumplimiento superior al 95%), el 50% en rojo (porcentaje menor o igual al 80%) y el 4% en amarillo (porcentaje superior a 80%, e inferior o igual a 95%).
- La reprogramación de las actividades obedece generalmente a una inadecuada planificación en las mismas o a factores externos que inciden en su cumplimiento.
- Se identificaron entre las principales causas que describen el estado rojo de los proyectos están: depender de terceros para ejecutar las actividades (consultores, empresas contratadas), una inadecuada planificación de las actividades, falta de recurso humano.

## V. Recomendaciones

- Fortalecer la planificación de las actividades para evitar subestimaciones en las mismas, así como las reprogramaciones.
- Fortalecer la coordinación y comunicación de las Dependencias que participan en la ejecución de proyectos transversales.
- Al formular actividades, tanto las relacionadas con proyectos como a las de funciones, las Dependencias deben colocar sólo aquello que esté bajo su control, de lo contrario tendrán dificultades en su cumplimiento y seguimiento.
- Documentar en el Sistema de Seguimiento de Metas, las causas y acciones en caso de incumplimiento.
- Monitorear periódicamente el avance de los proyectos para evitar desfases.
- Reportar a la Unidad de Planificación Estratégica de la DPEF, cualquier inconsistencia observada en los resultados que genera el SSM.

**VI. Anexo**

<b>Listado de Nombres de Proyectos Estratégicos</b>
P01. Implementación y fortalecimiento del MFMP
P02. Fortalecimiento de la Gestión de Inversión Pública
P03. Implementación del Marco de Gastos de Mediano Plazo
P04. Presupuesto por Programas con enfoque de Resultados
P05. Nuevo Sistema de Gestión Administrativo Financiero Integrado (SAFI II-GRP)
P06. Sistema de Administración Financiera Municipal SAFIM Fase I Y Fase II
P07. Observatorio de Compras Públicas de El Salvador
P08. Adopción de Normas Internacionales de Contabilidad del Sector Público en la Contabilidad Gubernamental
P09. Fortalecimiento y actualización de la infraestructura tecnológica y mobiliaria del Ministerio de Hacienda
P10. Sistema Integral de Gestión de Capacitación Virtual
P11. Fortalecimiento de las capacidades de la Deuda Pública SIGADE 6.0
P12. Implementación de la Cuenta Única del Tesoro Público, Fase II Instituciones Descentralizadas
P13. Desarrollo e implementación del Seguimiento y Evaluación Presupuestaria
P14. Desarrollo e implementación del Sistema Informático SIDUNEA WORLD
P15. Adquisición e instalación de básculas camioneras fijas
P16. Fortalecimiento de la eficiencia operativa de los servicios
P17. Integración del Registro Único de Contribuyentes y de la Cuenta Corriente
P18. Fortalecimiento de la fiscalidad Internacional
P19. Fortalecimiento del control y fiscalización
P20. Fortalecimiento del Sistema de Selección y Gestión de Casos a Fiscalizar
P21. Actualización del Marco Jurídico Tributario
P22. Fortalecimiento del sistema de planificación institucional

Listado de Nombres de Proyectos Estratégicos
P23. Diseño de Política Institucional de Administración y Distribución de los Recursos Físicos, Tecnológicos y Financieros
P24. Fortalecimiento de la Seguridad de la Información en las áreas de Impuestos Internos, Tesorería y Aduanas del Ministerio de Hacienda
P25. Iluminación, renovación de la infraestructura física y mejoramiento vial en la Aduana terrestre La Hachadura
P26. Diseño de un Centro de Control Integrado de Aduanas en predio ex IRA Metalío, Departamento de Sonsonate
P27. Desarrollo de un Sistema de Subastas On Line, en la Dirección General de Aduanas
P28. Diseño del Laboratorio de Merceología de la Dirección General de Aduanas
P29. Construcción y equipamiento de las nuevas instalaciones del paso fronterizo El Amatillo en el Departamento de la Unión
P30. Renovación de la Infraestructura Aduanera
P31. Fortalecimiento de la DGII
P32. Desarrollo e implementación del nuevo sistema electrónico de Compras Públicas COMPRASAL II - (FASE I)
P33. Desarrollo e implementación del Nuevo Sistema Electrónico de Compras Públicas COMPRASAL II ( Fase II)
P34. Implementación de la Norma ISO 9004:2009 Gestión para el Éxito Sostenido de una Organización en el Ministerio de Hacienda
P35. Simplificación y/o Automatización de Procesos y Servicios.
P36. Automatización de Procesos de Gestión del Talento Humano.
P37. Fortalecimiento de la Transparencia Fiscal
P38. Implementación de la socialización de resultados de solicitudes de información