



MINISTERIO DE HACIENDA

INFORME DE SEGUIMIENTO POA TERCER TRIMESTRE 2023

Octubre 2023

Contenido

Acrónimos	3
I. Introducción.....	4
II. Consideraciones Generales	5
III. Resumen.....	6
IV. Conclusiones	15
V. Recomendaciones	16
VI. Anexos.....	17

Acrónimos

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

I. Introducción

En cumplimiento a lo que establece el Capítulo 3 "Políticas de Planificación Institucional", apartado III.2, numeral 9 del Manual de Políticas de Control Interno del Ministerio de Hacienda "La Dirección de Política Económica y Fiscal es la responsable de monitorear el cumplimiento de los Planes Operativos Anuales de las Dependencias del Ministerio de Hacienda, e informar al Despacho Ministerial" sobre los resultados.

Asimismo, según 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 2023 se realiza por medio del Sistema de Seguimiento de Metas (SSM) el cual debe ser completado mensualmente, por todas las Dependencias del Ministerio. El SSM fue implementado en todo el Ministerio de Hacienda a partir del 2013 y a través de dicha herramienta, la Unidad de Planificación Estratégica Institucional recopila la información sobre la ejecución de los planes operativos de dichas Dependencias.

El Ministerio de Hacienda a partir de enero de 2018 adoptó un Sistema de Gestión de la Estrategia basado en un ciclo cerrado de 6 etapas¹, que busca integrar y alinear la estrategia definida en el Plan Estratégico Institucional 2019 – 2024, con los procesos operativos para asegurar el éxito en su ejecución. A continuación, se listan las etapas: 1. Formular la estrategia, 2. Traducir la estrategia, 3. Alinear la organización, 4. Planear las operaciones, 5. Seguimiento y monitoreo, 6. Evaluación.

Hay que destacar que, en agosto de 2023 se aprueba la Edición 3 del PEI 2019-2024, 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.

El presente informe, refleja el grado de cumplimiento de las metas institucionales respecto a lo programado en sus planes operativos anuales correspondientes al tercer trimestre 2023.

¹ Basado en The Execution Premium. R. Kaplan – D. Norton (2008). Harvard Business Press. Deusto.

II. Consideraciones Generales

Es importante señalar que para efectos de este informe se aplicarán, los siguientes criterios:

- a. La valoración de las acciones operativas, acciones estratégicas y proyectos estratégicos al tercer trimestre de 2023, 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 2023, 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 que requiere 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 el porcentaje de cumplimiento menor o igual a 80%.

- b. El porcentaje de cumplimiento de las acciones operativas, acciones estratégicas y proyectos estratégicos al tercer trimestre de 2023, será representado por medio de un cuadro, utilizando la técnica del semáforo para facilitar la visualización de su comportamiento durante el trimestre, como el que se muestra a continuación:

JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE
 80%	 95%	 96%

- c. Los cumplimientos reportados por las Dependencias que sean mayores de 100%, serán representados con 100%.
- d. Se presenta una descripción de causas para porcentajes de cumplimiento menor o igual a 80% correspondiente a estado rojo.
- e. La definición por Dependencias comprende: Dirección General de Tesorería, Dirección General de Impuestos Internos, Dirección General de Aduanas, Dirección General de Presupuesto, Dirección General de Contabilidad Gubernamental, Dirección General de Inversión y Crédito Público, Dirección General de Administración, Dirección Nacional de Administración Financiera e Innovación, Tribunal de Apelaciones de los Impuestos Internos y Aduanas; y Unidades Asesoras al Despacho Ministerial: Dirección de Política Económica y Fiscal, Dirección de Comunicaciones, Dirección de Asuntos Jurídicos, Unidad de Acceso a la Información Pública, Unidad de Adquisiciones y Contrataciones de la Administración Pública.
- f. La valoración de los proyectos estratégicos toma como referencia lo ejecutado en los POA's 2023 y lo programado en la Hoja Técnica de Proyecto (HTP) de cada proyecto.
- g. Un proyecto estratégico puede contribuir al logro de más de un objetivo estratégico.

III. Resumen

ACCIONES OPERATIVAS

Las acciones operativas se caracterizan por:

- Participar en procesos operativos que entregan un servicio (resultado) a un cliente externo (contribuyente, usuario, etc.) o interno dentro del Ministerio.
- Impactar directamente a la estrategia de la Institución.
- Contribuir a mejoras en el proceso correspondiente o generan un valor agregado.

En la tabla 1 se muestran los porcentajes de cumplimiento de metas de las acciones operativas de las 16 Dependencias del Ministerio de Hacienda, el porcentaje muestra la relación de lo ejecutado respecto a lo programado en los POA's, correspondiente al tercer trimestre de 2023.

Tabla 1
Porcentajes de cumplimiento de acciones operativas del tercer trimestre 2023

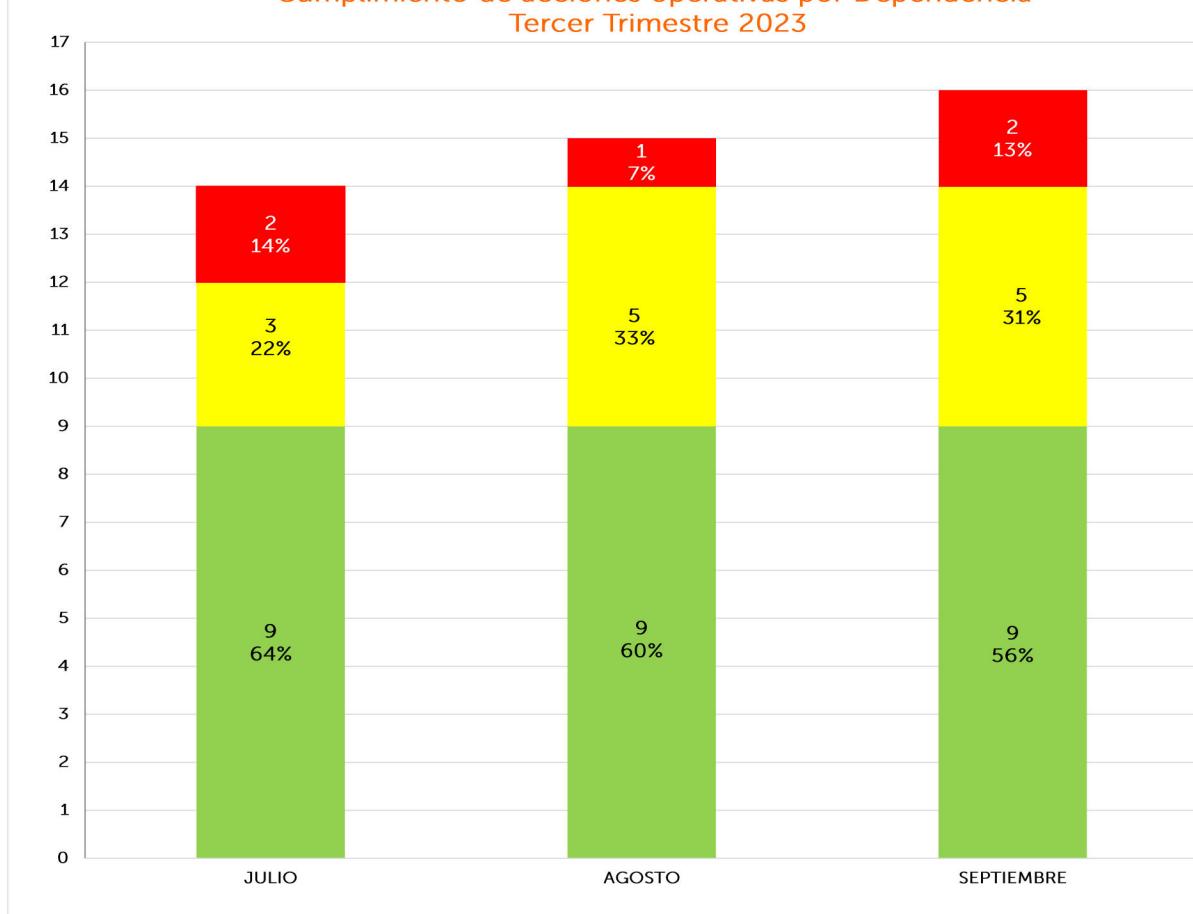
Nº	Dependencia	Julio	Agosto	Septiembre
1	Dirección General de Impuestos Internos	80%	80%	78%
2	Dirección General de Aduanas	92%	100%	97%
3	Dirección General de Tesorería	98%	100%	100%
4	Dirección General de Presupuesto	100%	89%	91%
5	Dirección Nacional de Administración Financiera e Innovación	96%	95%	95%
6	Dirección General de Contabilidad Gubernamental	89%	93%	94%
7	Dirección General de Inversión y Crédito Público	95%	95%	94%
8	Dirección General de Administración	98%	98%	91%
9	Dirección de Política Económica y Fiscal	100%	100%	33%
10	Unidad Normativa de Adquisiciones y Contrataciones de la Administración Pública	No hubo actividades a reportar	No hubo actividades a reportar	100%
11	Tribunal de Apelaciones de los Impuestos Internos y Aduanas	100%	91%	100%

Tabla 1
Porcentajes de cumplimiento de acciones operativas del tercer trimestre 2023

Nº	Dependencia		Julio	Agosto	Septiembre
12	Unidad de Acceso a la Información Pública	No hubo actividades a reportar	100%	100%	100%
13	Dirección Financiera		100%	100%	100%
14	Unidad de Auditoría Interna		50%	100%	100%
15	Dirección de Comunicaciones		100%	100%	100%
16	Dirección de Asuntos Jurídicos		100%	100%	100%

De acuerdo a los resultados reportados en el SSM por las 16 Dependencias, en el gráfico 1 se muestra el cumplimiento de las acciones operativas, correspondientes al tercer trimestre de 2023.

Gráfico 1
Cumplimiento de acciones operativas por Dependencia
Tercer Trimestre 2023



Se observó que, para el mes de julio, nueve Dependencias alcanzaron cumplimiento de sus metas con porcentajes mayores al 95%, en el mes de agosto y en el mes de septiembre, el número de Dependencias que reflejaron estado verde en el cumplimiento de sus POA se mantuvo en nueve.

Las Dependencias que en julio alcanzaron un cumplimiento de metas superior a 80% e inferior o igual a 95%, fueron tres; para el mes de agosto aumentó a cinco y en septiembre el número de Dependencias en estado amarillo fue de cinco nuevamente.

En cuanto al cumplimiento de metas menores o igual que el 80%; para el mes de julio se reportaron dos Dependencias en estado rojo, para el mes de agosto una, y para el mes de septiembre aumento a dos Dependencias las que se establecieron en estado rojo.

En la tabla 2 se listan las principales causas de las Dependencias que presentan porcentajes de cumplimiento menor o igual a 80%. El número de actividades no cumplidas se presentan en el anexo 1.

Tabla 2
Causas de porcentaje de cumplimiento menor o igual a 80% de Acciones Operativas

	Mes JULIO
Dirección General de Impuestos Internos	<ul style="list-style-type: none"> - El Diplomado virtual en Educación Fiscal. Quedó pendiente de realizarlo debido a la falta de personal encargado de la verificación y termino del diseño programático para iniciar los eventos. - La atención de peticiones en plazo establecido. se vio afectada por la carga laboral relacionada a casos atrasados/vencidos de meses anteriores. - La actividad de atender en el plazo establecido, las solicitudes de devolución Renta presentadas mediante escritos. Se vio afectada por el incremento del ingreso de casos en un 40%, con respecto a meses anteriores. - Las metas de recaudación para algunas Unidades Fiscalizadoras no se alcanzaron al 100% debido a: la mayor parte de los casos gestionados corresponden a planes masivos, por ejemplo: caos VEP por ganancia de capital y planes emergentes de fedatarios. - La actividad de realizar fiscalizaciones sustantivas, no fue finalizada en su totalidad debido a la ejecución de planes Fedatarios; sanciones 915, F944; incumplimientos por impuesto por ganancia de capital; además, del tiempo que exige el procesamiento de la información presentada por los contribuyentes. - Las activaciones y bloqueos, no se concluyeron debido a que no todos los contribuyentes atendidos corrigieron las inconsistencias por lo que no se procedió al desbloqueo o activación.
Unidad de Auditoría Interna	<ul style="list-style-type: none"> - La actividad de efectuar exámenes de Auditoría Interna a la gestión administrativa y financiera; no fue atendida al 100% debido a que falta de personal en la Unidad ha causado la disminución en producción de exámenes.
	Mes AGOSTO
Dirección General de Impuestos Internos	<ul style="list-style-type: none"> - Respecto a la medición de la satisfacción del contribuyente. En su oportunidad se remitió como parte de los ajustes al POA 2023, el disminuir en uno la medición, programándola al mes de noviembre 2023; considerando que para el mes de agosto 2023 no se logra realizarla por estar en proceso de atención a casos de denuncias que por el incremento de las mismas en el primer semestre del año se están gestionando y

finalizando, además de otras actividades como: atención de contribuyentes por los diferentes canales de comunicación que posee esta Unidad en cuanto a consultas de devoluciones de renta años anteriores, gestión de documentos legales. Y también hay que tomar en cuenta la falta de personal en la Unidad.

- La atención de algunas solicitudes de devolución pago indebido o en exceso. No cumplida en su totalidad debido a que los contribuyentes no acuden a notificarse, además de incrementarse la cantidad de solicitudes.
- La realización de fiscalizaciones con auto de designación se vio afectada por el desplazamiento de auditores a plan emergente, no se logró avanzar con las fiscalizaciones respecto de lo planificado, aunado a ello, los contribuyentes han solicitado plazos para proporcionar la información solicitada lo cual dilata los tiempos de finalización; la revisión de la carga de casos masivos, disminuye el tiempo para casos sustantivos.
- Las activaciones y bloqueos, no se concluyeron debido a que no todos los contribuyentes atendidos modificaron las inconsistencias informadas.

Mes
SEPTIEMBRE

- El desarrollo de talleres virtuales y/o presenciales de Educación Fiscal a docentes de centros educativos públicos y privados. No fue posible realizarlo debido a que no se ha contado con transporte para el traslado del personal de esta Unidad a la sede donde se impartiría dicho taller.
- La atención de trámites de desinscripción de contribuyentes IVA en el plazo establecido, se vio afectada por los casos pendientes de meses anteriores, además se cuenta con poco personal y hubo incapacidades médicas de varios días.
- Algunas peticiones se atendieron fuera de plazo debido a que se ha estado trabajando prioritariamente en los casos del plan contingencial de DTE.
- Las solicitudes de devolución renta presentadas mediante escritos, se han visto condicionadas por la depuración de las bases de datos por el cambio de SICOGF al módulo renta SIIT, y se generan números por error.
- La realización de fiscalizaciones con auto de designación, ha tenido los siguientes inconvenientes para su cumplimiento: los procedimientos para la determinación de impuestos se han visto limitados debido a los plazos solicitados por los contribuyentes, y la aportación parcial de pruebas para completar los estudios, situación que es aprovechada por los fiscalizados para dilatar los tiempos; análisis de casos con operaciones multinacionales; elaboración de análisis técnico para guía de paraísos fiscales; falta de transporte para desplazarse a sede contribuyentes; falta de colaboración de parte del contribuyente en la presentación de documentación e información.
- Realizar fiscalizaciones sustantivas y verificaciones puntuales con auditores permanentes. No fue posible terminar casos de fiscalizaciones sustantivas debido a que los auditores estuvieron apoyando el plan punto fijo gasolineras y el plan verificaciones puntuales de ganancias de capital y omisos Renta 2022; prioridad a casos que con caducidad próxima.
- La actualización del Marco Fiscal de Mediano y Largo Plazo 2023-2033; no ha finalizado debido a que por instrucciones se ha postergado la entrega del documento porque se están analizando cambios en la metodología al modelo de proyecciones fiscales del SPNF, destacando que para su elaboración será necesario incorporar información contenida en el proyecto de presupuesto 2024 y nueva información de proyecciones macroeconómicas que incorpore la revisión y actualización realizada en el mes de septiembre 2023, que será proporcionada por el BCR.

Dirección
General de
Impuestos
Internos

Dirección de
Política
Económica y
Fiscal

ACCIONES ESTRATEGICAS

Las acciones estratégicas son aquellas iniciativas de carácter estratégico que se identifican con el fin de mejorar los procesos y la satisfacción del contribuyente o usuario del Ministerio de Hacienda, cerrar las brechas institucionales y contribuir el logro de los objetivos estratégicos institucionales.

Las acciones estratégicas no son tareas cotidianas que las Dependencias realizan en sus procesos operativos, sino que están enfocadas a la innovación y a la mejora en el desempeño de los mismos. Las acciones estratégicas se caracterizan por ser de corto plazo (duración no mayor a 12 meses).

En la tabla 3 se muestran los porcentajes de cumplimiento de las actividades asociadas a acciones estratégicas de las Dependencias del Ministerio de Hacienda, el porcentaje muestra la relación de lo ejecutado respecto a lo programado en los POA's, correspondiente al tercer trimestre de 2023.

Tabla 3
Porcentajes de cumplimiento de acciones estratégica del tercer trimestre 2023

Nº	Dependencia	Julio	Agosto	Septiembre
1	Dirección General de Aduanas	100%	0%	Sin Actividades Programadas
2	Dirección General de Impuestos Internos	100%	Sin Actividades Programadas	100%
3	Dirección General de Inversión y Crédito Público	100%	Sin Actividades Programadas	100%
4	Dirección Nacional de Administración Financiera e Innovación	63%	38%	80%
5	Tribunal de Apelaciones de los Impuestos Internos y Aduanas	0%	Sin Actividades Programadas	Sin Actividades Programadas
6	Dirección Financiera	100%	100%	100%

Al tercer trimestre 13 Acciones Estratégicas tenían programación para 6 Dependencias.

A continuación, se presentan las principales causas de las Dependencias que presentan porcentajes de cumplimiento menor o igual a 80%.

Tabla 4
Causas de porcentaje de cumplimiento menor o igual a 80% de Acciones Estratégicas (AE)

	Mes JULIO		
		-	AE3. Adquisición de un nuevo modelo para gestión de centros de datos y equipos de comunicación. La recepción e instalación de equipos para oficinas, no se llevó a cabo en el mes programado debido a que el proveedor GBM de El Salvador, S.A. de C.V., solicitó mediante nota de fecha 5 de mayo 2023 extensión de plazo para entrega e instalación de equipos, lo cual fue aceptado y se procedió a la elaboración de Modificativa 1 del contrato MH-BID-48-2022.
Dirección Nacional de Administración Financiera e Innovación			

	<ul style="list-style-type: none"> - AE7. Integración SAFI-I con el Documento Tributario Electrónico (DTE). La definición y desarrollo de los servicios para la obtención de información de los DTE, así como la realización de pruebas, se ha detenido porque aún no está autorizado por parte de DGII el desarrollo de la API que se requiere para completar el desarrollo del componente de obtención de información de los DTE; en vista de lo anterior se ha avanzado en el desarrollo de la opción de leer el JSON que el proveedor envía en adjunto a la representación gráfica de la factura en correo al cliente. - AE8. Implementación Gradual del Componente de Recursos Humanos de SAFI-II (Migración de Plataforma SIRH a SAFI-II). El proceso de migración de datos SIRH a SAFI-II, no se pudo realizar por la atención de otras actividades, por lo que se realizará en el mes de agosto.
Tribunal de Apelaciones de los Impuestos Internos y Aduanas	<ul style="list-style-type: none"> - AE 1. Implementación del Sistema de Biblioteca Virtual del TAIIA, la implementación del sistema en ambiente de producción, se ha demorado debido a cambios que se ha realizado en el proceso de desarrollo y pruebas de acuerdo a lo definido en el nuevo procedimiento, lo cual generó que sea requerido ampliación en el plazo para la realización de la actividad, la cual se finalizará en agosto.
	Mes AGOSTO
Dirección Nacional de Administración Financiera e Innovación	<ul style="list-style-type: none"> - AE3. Adquisición de un nuevo modelo para gestión de centros de datos y equipos de comunicación. La recepción e instalación de equipos para oficinas, no se llevó a cabo en el mes programado debido a que el proveedor GBM de El Salvador, S.A. de C.V., solicitó mediante nota extensión de plazo para entrega e instalación de equipos, lo cual fue aceptado y se procedió a la elaboración de Modificativa 1 del contrato MH-BID-48-2022. - AE7. Integración SAFI con el Documento Tributario Electrónico (DTE). La realización de pruebas no ha finalizado debido a que aún existen bugs pendientes de solventar. Con respecto al despliegue de la solución en producción, se acorta el alcance para la versión, únicamente se dejará el mecanismo de lectura del JSON que se recibe por correo, mientras DGII autoriza el desarrollo de la API solicitada para el proceso automático. Se espera que en el mes de septiembre finalicen las pruebas. - AE8. Implementación Gradual del Componente de Recursos Humanos de SAFI (Migración de Plataforma SIRH a SAFI). Se trabajó en la estabilización de la base de PREP-PROD del sistema SIRH II, para continuar con la copia a la base de producción del sistema la cual ya se encuentra instalada. Además, se finalizaron las capacitaciones a las instituciones piloto, por lo que no se ha iniciado aún las operaciones en producción de dichas instituciones. Por lo anterior, quedan pendientes de ejecutar las siguientes acciones: Actualizar la versión de la aplicación SIRH II en producción; Desplegar la Aplicación del SIRH II en producción; Migración de Datos; Homologación de conceptos SIRH vrs. SIRH II. Se iniciará en el mes de septiembre con las operaciones en producción de las instituciones piloto.
	Mes SEPTIEMBRE
Dirección Nacional de Administración Financiera e Innovación	<ul style="list-style-type: none"> - AE8. Implementación Gradual del Componente de Recursos Humanos de SAFI (Migración de Plataforma SIRH a SAFI). Se estabilizó la base de datos en producción, se han revisado las diferentes opciones que se han puesto en producción, para corregir. Además de las bases de datos migradas en las instituciones MITUR. Cabe detallar que en MITUR, no fue posible realizar la primera reunión para asistencia a revisión del módulo de organigrama y expediente, debido a que se encontraban en proceso de remisión de planillas. Se retomará en octubre.

ACTIVIDADES DE PROYECTOS ESTRATÉGICOS

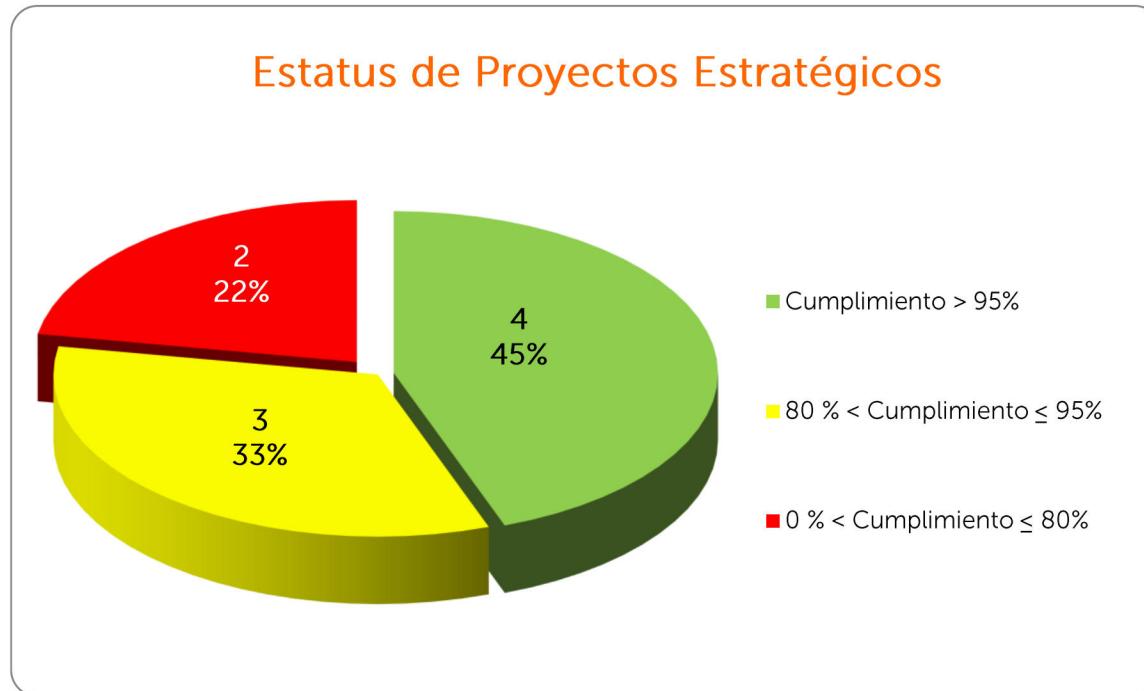
Un proyecto es un esfuerzo adicional temporal que permite ampliar la capacidad operativa y técnica de la Dependencia.

Los proyectos estratégicos que están plasmados en el PEI 2019-2024 edición 3, al tercer trimestre 2023 muestran el siguiente estado:

Nueve proyectos poseen actividades programadas en el segundo trimestre, de los cuales:

- Cuatro se encuentran en estado verde (45%), de los cuales uno corresponde al Pilar de Ingresos, y tres al Pilar Modernización e Innovación Tecnológica.
- Tres se encuentran en estado amarillo (33%), de los cuales dos corresponden al Pilar de Ingresos y uno al Pilar Modernización e Innovación Tecnológica.
- Dos en estado rojo (22%), de los cuales uno correspondientes al Pilar de Ingresos, y uno al Pilar de Modernización e Innovación Tecnológica.

Gráfico 2



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 2023 y los avances de esas actividades. El estatus de los proyectos al tercer trimestre de 2023 se presenta a continuación:

Tabla 7
Cumplimiento de proyectos estratégicos del tercer trimestre de 2023

Dependencia	Julio	Agosto	Septiembre
PILAR DE INGRESOS			
PE11. Cuenta Corriente Integrada	0%	0%	0%
PE34. Incorporación de los contribuyentes a los Sistemas de Transmisión DTE	85%	87%	87%
PE35. Cultura Tributaria de País	90%	100%	100%
PE36. Fortalecimiento de los procesos para el cumplimiento tributario	100%	96%	90%
PILAR DE MODERNIZACIÓN E INNOVACIÓN TECNOLÓGICA			
PE25. Reingeniería de procesos críticos a nivel institucional.	100%	100%	100%
PE27. Implementación de sistema de gestión documental.	83%	83%	100%
PE31. Implementación de normas internacionales de contabilidad para el sector público aplicables al subsistema de contabilidad gubernamental.	100%	100%	100%
PE32. Fortalecimiento tecnológico a la inversión pública municipal y catastro dentro del SAFIM.	0%	0%	0%
PE33. Diseño, desarrollo e implementación del sistema de administración de bienes del estado (activos no financieros).	100%	92%	93%

A continuación, se presentan las causas del estado amarillo y rojo de los proyectos a septiembre 2023:

Tabla 8
Causas de porcentaje de cumplimiento menor o igual a 95%

	Pilar de Ingresos
PE11. Cuenta Corriente Integrada	Por el momento el Proyecto de Cuenta Corriente Integrada está suspendido temporalmente, debido a que no se cuenta con el recurso necesario para poder ejecutarlo, adicionalmente se han retirado colaboradores, teniendo escases de personal en las áreas responsables. Se está trabajando para poder contratar y cubrir los recursos que se retiraron, por lo que se espera retomar el proyecto, cualquier avance o cambio se estará notificando para ajustar y coordinar.
PE34. Incorporación de los contribuyentes a los Sistemas de Transmisión DTE	La ejecución del proyecto se está realizando de acuerdo a lo programado; existen actividades como la actualización de la normativa legal, así como algunas especificaciones para facturación electrónica en la identificación de riesgos, que aún se encuentran en proceso, no obstante, se dará seguimiento correspondiente de acuerdo a la implementación de un plan escalonado.
PE36. Fortalecimiento de los procesos para el cumplimiento tributario	La implementación de la unidad móvil de servicio, se encuentra a nivel de gestión por parte de los responsables, con respecto al autoservicio de trámites esta actividad se anuló por instrucciones superiores. Es importante mencionar que la modernización de la infraestructura del Centro de Atención Exprés (CAE) Central y Grandes Contribuyentes, estaba programado para dar inicio en el mes de julio; pero con el apoyo de la Dirección General de Administración, se efectuó la modernización y mejoras en la infraestructura.

Pilar de Modernización	
PE32. Fortalecimiento tecnológico a la inversión pública municipal y catastro dentro del SAFIM.	El análisis de información, así como la elaboración de optimizaciones no se ha realizado debido a que el desarrollo de optimizaciones se dará a una empresa externa por falta de personal informático, en base lo anterior se han elaborado TDR para la contratación de una empresa con el financiamiento de organismos multilaterales.
PE33. Diseño, desarrollo e implementación del sistema de administración de bienes del estado (activos no financieros).	El proceso de adquisición de una solución informática se ha visto afectada por la implementación de la nueva Ley de Compras. No obstante, se han adecuado los TDR por consideraciones y/o requisitos exigidos por la nueva normativa; además de la actualización de cotización de parte del proveedor, así como la obtención de otras cotizaciones de proveedores. Se espera que la contratación se realice en el cuarto trimestre 2023.

IV. Conclusiones

- Al mes de septiembre 2023, nueve Dependencias cumplieron con las actividades de acciones operativas programadas en el POA, en un porcentaje mayor al 95%, cinco cumplieron con un porcentaje superior al 80% e inferior o igual a 95%, y dos Dependencias cumplieron con un porcentaje menor o igual al 80%.
- Se identificaron entre las principales causas que describe el estado rojo de las acciones operativas, las siguientes: la carga laboral pendiente, incremento en la carga laboral, atención a otras actividades de carácter prioritario, falta de recurso humano, solicitud de ampliación de plazo de parte de los contribuyentes, contribuyentes no llegan a notificarse, entre otras.
- Al mes de septiembre 2023, el estado de los 9 proyectos estratégicos que tenían actividades programadas es el siguiente:
 - Cuatro se encuentran en estado verde (45%), de los cuales uno corresponde al Pilar de Ingresos, y tres al Pilar Modernización e Innovación Tecnológica.
 - Tres se encuentran en estado amarillo (33%), de los cuales dos corresponden al Pilar de Ingresos y uno al Pilar Modernización e Innovación Tecnológica.
 - Dos en estado rojo (22%), de los cuales uno correspondientes al Pilar de Ingresos, y uno al Pilar de Modernización e Innovación Tecnológica.
- Se identificaron entre las principales causas que describen el estado rojo de los proyectos, las siguientes: Falta de recurso humano técnico, extensión de contrato por modificaciones al alcance del proyecto, cambios en responsables de ejecución de actividades de proyecto (contratación de empresa externa), retrasos por readecuaciones a TDR conforme a los requisitos de la nueva Ley de Compras Públicas.
- Al mes de septiembre 2023, de las 13 Acciones Estratégicas que tenían programadas actividades al tercer trimestre:
 - ✓ Cuatro de ellas contribuye al Pilar Ingresos, una al Pilar de Deuda y ocho contribuyen al Pilar de Modernización e Innovación Tecnológica.
- De las seis Dependencias que presentaron Acciones Estratégicas en sus POA al tercer trimestre 2023, tres cumplió en un porcentaje mayor al 95% y tres Dependencias cumplieron con un porcentaje menor o igual al 80%.
- Las causas de algunas Acciones Operativas se repiten constantemente, denotando que las acciones implementadas no son eficaces.
- No se han identificado claramente algunas causas por incumplimiento de actividades de proyectos.

- Es importante tener en cuenta que, al establecer Acciones Estratégicas se asegure el cumplimiento de las actividades, considerando que son esfuerzos adicionales a las actividades propias de cada Unidad Organizativa.

V. Recomendaciones

- Fortalecer la coordinación y comunicación, para el intercambio de información entre Dependencias o Unidades de la misma Dependencia.
- Documentar en el Sistema de Seguimiento de Metas, las causas y acciones en caso de incumplimiento.
- Identificar y describir claramente las causas, puntuizando el motivo del incumplimiento.
- Monitorear periódicamente el avance de los proyectos, principalmente aquellos que se están ejecutando por medio de terceros.
- Actualizar las Hojas Técnicas de Proyectos (HTP) y el SSM por cambios en los proyectos.
- Aplicar las acciones determinadas, para solventar retrasos en la ejecución de proyectos estratégicos y continuar con la implementación de los mismos, de acuerdo a lo programado en las Hojas Técnicas de proyectos.
- Establecer acciones correctivas efectivas, para aquellas metas que presentan incumplimiento, analizando íntegramente las causas que las afectaron.
- Efectuar Seguimiento periódico de acciones, con el fin de verificar si éstas son eficaces.
- Reportar oportunamente a la Unidad de Planificación Estratégica Institucional, cualquier inconsistencia observada en el SSM.
- Para aquellas metas y/o actividades incumplidas en un mes específico anterior, colocar en el apartado de comentarios del SSM, las nuevas acciones, si el incumplimiento persiste.
- Para el caso de proyectos cuando una actividad fue incumplida en un mes anterior; y se logra ejecutar en un mes posterior, completar dicha acción en el SSM; con el objeto de que el sistema reporte 100% de cumplimiento.
- Realizar los registros en el SSM oportunamente (a más tardar el 5° día del mes siguiente al que se reporta).

VI. Anexos**Actividades no cumplidas Tercer Trimestre 2023**

Dependencia	Actividades No Cumplidas		
	Julio	Agosto	Septiembre
DGII	25	24	26
DGA	2	-	1
DGT	1	-	-
DGP	-	1	1
DINAFI	1	1	1
DGCG	2	1	1
DGICP	1	1	1
DGEA	1	1	4
DPEF	-	-	2
UNAC	-	-	-
TAIIA	-	1	-
UAIP	-	-	-
DF	-	-	-
UAI	1	-	-
DC	-	-	-
DAJ	-	-	-