



MINISTERIO DE HACIENDA

INFORME DE SEGUIMIENTO POA PRIMER TRIMESTRE 2025

Mayo 2025

Contenido

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

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 |
| DGS | Dirección General de Subsidios |
| 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 |
| 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 |
| UGC | Unidad de Gestión de la Calidad |
| 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 (DPEF) 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 y Cooperación de la DPEF, 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 2025 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 y Cooperación 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, para el caso de este informe 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.

El presente informe, refleja el grado de cumplimiento de las metas institucionales respecto a lo programado en sus planes operativos anuales correspondientes al primer trimestre 2025.

Es importante recalcar que el Plan Estratégico Institucional del Ministerio de Hacienda para el periodo 2025 – 2029, se encuentra en construcción, es por ello que este informe de seguimiento no contempla lo relacionado a la ejecución de proyectos estratégicos.

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 al primer trimestre de 2025, 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 2025, 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 al primer trimestre de 2025, 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:

| ENERO | FEBRERO | MARZO |
|---|---|---|
|  80% |  95% |  96% |

- c. Los cumplimientos reportados por las Dependencias que sean mayores de 100%, serán representados con 100%; así mismo, aquellos cumplimientos reportados con un valor entre 95% y 96% se establecerán como 96%.
- 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, Dirección General de Subsidios, Tribunal de Apelaciones de los Impuestos Internos y Aduanas, Dirección de Política Económica y Fiscal, Dirección de Comunicaciones, Dirección Financiera, Dirección de Asuntos Jurídicos, Unidad de Acceso a la Información Pública, Unidad de Adquisiciones y Contrataciones de la Administración Pública, y Unidad de Auditoría Interna.
- f. La principal fuente de información para la elaboración del presente informe es el SSM.

III. Resumen

ACCIONES OPERATIVAS

Las acciones operativas se caracterizan por:

- Participan en procesos operativos que entregan un servicio (resultado) a un cliente externo (contribuyente, usuario, etc.) o en algunos casos internos dentro del Ministerio, evidenciando el compromiso de mejora continua o valor agregado.
- Impactan directamente a la estrategia de la Institución.
- Contribuyen a mejoras en el proceso misional en que participa la Unidad Organizativa o generan un valor agregado.

En la tabla 1 se muestran los porcentajes de cumplimiento de metas de las acciones operativas de las Dependencias del Ministerio de Hacienda, cuyo porcentaje muestra la relación de lo ejecutado respecto a lo programado en los POA's mensualmente, correspondiente al primer trimestre de 2025.

Tabla 1
Porcentajes de cumplimiento de acciones operativas al primer trimestre 2025

| Nº | Dependencia | enero | febrero | marzo |
|----|--|-----------|-----------|-----------|
| 1 | Dirección General de Impuestos Internos | 🟡 86% | 🟡 87% | 🟡 89% |
| 2 | Dirección General de Aduanas | 🟢 99% | 🟢 98% | 🟢 96% |
| 3 | Dirección General de Tesorería | 🟢 100% | 🟡 94% | 🟢 100% |
| 4 | Dirección General de Presupuesto | 🟢 100% | 🟢 100% | 🟡 89% |
| 5 | Dirección Nacional de Administración Financiera e Innovación | 🟢 100% | 🟢 100% | 🟢 100% |
| 6 | Dirección General de Contabilidad Gubernamental | 🟢 100% | 🟢 96% | 🟢 100% |
| 7 | Dirección General de Inversión y Crédito Público | 🟢 96% | 🟡 94% | 🟡 95% |
| 8 | Dirección General de Administración | 🟡 94% | 🟡 91% | 🟡 89% |
| 9 | Dirección de Política Económica y Fiscal | 🟢 100% | 🔴 67% | 🟢 100% |

Tabla 1
Porcentajes de cumplimiento de acciones operativas al primer trimestre 2025

| Nº | Dependencia | enero | febrero | marzo |
|----|---|-----------|-----------|-----------|
| 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% | ● 100% |
| 12 | Unidad de Acceso a la Información Pública | ● 100% | ● 100% | ● 100% |
| 13 | Dirección Financiera | ● 100% | ● 100% | ● 100% |
| 14 | Unidad de Auditoría Interna | ● 100% | ● 100% | ● 50% |
| 15 | Dirección de Comunicaciones | ● 100% | ● 100% | ● 100% |
| 16 | Dirección de Asuntos Jurídicos | ● 100% | ● 100% | ● 100% |
| 17 | Dirección General de Subsidios | ● 100% | ● 88% | ● 100% |

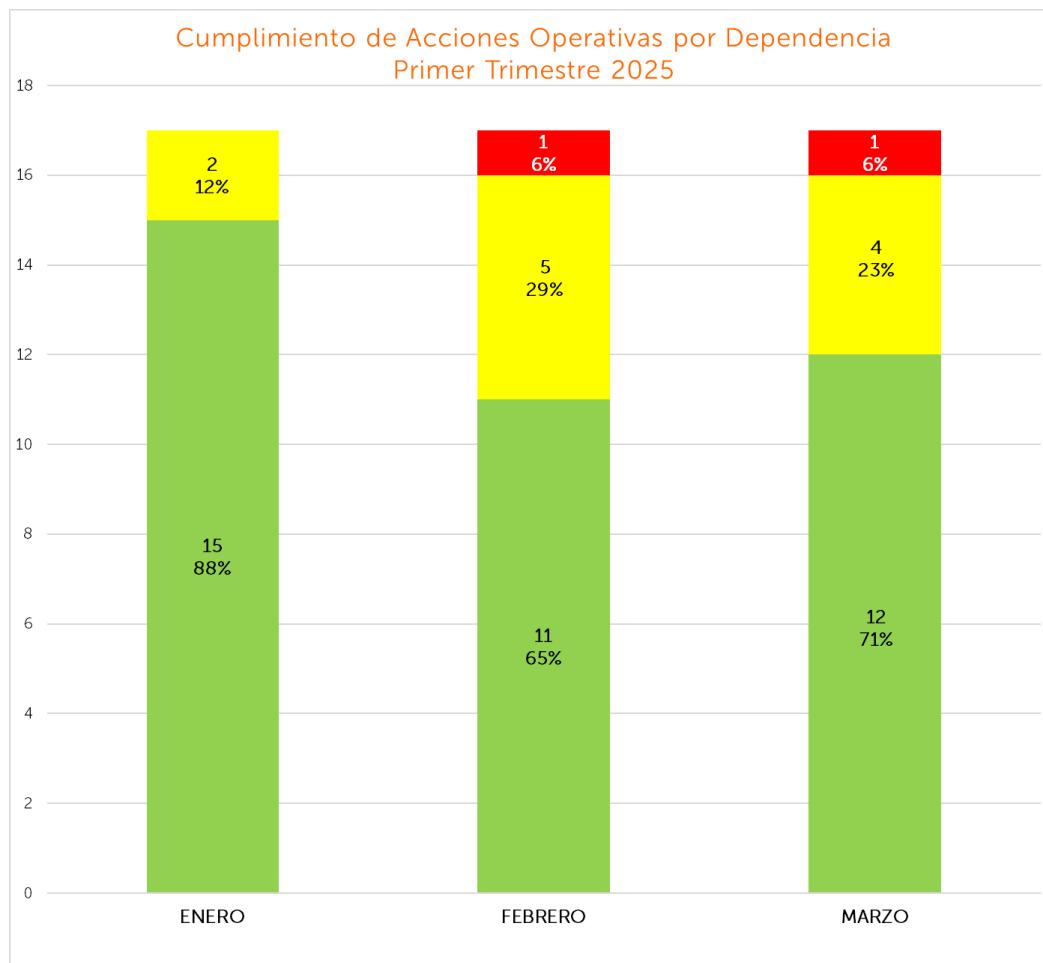
De acuerdo a los resultados reportados en el SSM por las diecisiete 17 Dependencias, se establece que:

- Quince Dependencias alcanzaron cumplimiento de sus actividades operativas con porcentajes mayores al 95% al mes de enero, en el mes de febrero fueron 11 y para marzo aumentó a doce.
- En el mes de enero, dos Dependencias alcanzaron un cumplimiento de actividades operativas superior a 80% e inferior o igual a 95%; en el mes de febrero fueron cinco y en marzo disminuyeron a cuatro.
- En cuanto al cumplimiento de metas de acciones operativas menores o igual que el 80%; para el mes de enero, ninguna Dependencia reflejó esta situación, para el mes de febrero y marzo una se reportó en estado rojo respectivamente.

Al primer trimestre 2025, el cumplimiento promedio trimestral establece que doce Dependencias cumplieron con las actividades de acciones operativas programadas en el POA, en un porcentaje mayor al 95%; y cinco cumplieron con un porcentaje superior al 80% e inferior o igual a 95%.

En el gráfico 1 se muestra el cumplimiento de las acciones operativas, correspondientes al primer trimestre de 2025.

Gráfico 1



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 numeral 1 del apartado de Anexo.

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

| | |
|--|--|
| Dirección de Política Económica y Fiscal | - La elaboración del proyecto de la Ley de Responsabilidad Fiscal no fue finalizada debido a que existen algunas cláusulas de la ley que al finalizar febrero la fecha aún se encuentra en discusión por parte de las autoridades, entre otros detalles. |
| marzo | |
| Unidad de Auditoría Interna | - La realización de exámenes de auditoría interna a la gestión administrativa y financiera, no fue completada al cien por ciento debido a la falta de personal, además de la realización de exámenes especiales a la Dirección Financiera, los cuales demandan tiempo y se suspenden auditorias programadas para atender estas evaluaciones. |

ACCIONES ESTRATEGICAS

Las Acciones Estratégicas (AE) 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.

En la tabla 3 se muestran los porcentajes de cumplimiento de las actividades asociadas a las acciones estratégicas de las Dependencias del Ministerio de Hacienda, donde el porcentaje muestra la relación de lo ejecutado respecto a lo programado en los POA's, correspondiente al primer trimestre de 2025.

Tabla 3
Porcentajes de cumplimiento de acciones estratégica del primer trimestre 2025

| Nº | Dependencia | enero | febrero | marzo |
|----|--|--------------------------------|--------------------------------|-------|
| 1 | Dirección General de Impuestos Internos | 80% | 60% | 73% |
| 2 | Dirección Nacional de Administración Financiera e Innovación | 88% | 86% | 100% |
| 3 | Dirección General de Inversión y Crédito Público | 100% | No hay actividades programadas | 100% |
| 4 | Tribunal de Apelaciones de los Impuestos Internos y Aduanas | No hay actividades programadas | 100% | 100% |
| 5 | Dirección General de Administración | 100% | 100% | 100% |
| 6 | Dirección General de Contabilidad Gubernamental | 100% | 100% | 67% |
| 7 | Dirección de Política Económica y Fiscal | 0% | 0% | 0% |

Al primer trimestre 2025, diecinueve Acciones Estratégicas tenían programación para siete 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)

| enero | |
|---|--|
| Dirección General de Impuestos Internos | <ul style="list-style-type: none"> - AE1. Fortalecimiento de los procesos para el cumplimiento tributario. El requerimiento de equipos, no fue finalizada porque se encuentra pendiente la cotización para la compra de insumos para la implementación del sistema de colas |

| | |
|---|---|
| Dirección de Política económica y Fiscal | - AE01. Formulación del Plan Estratégico Institucional del Ministerio de Hacienda 2025 2029. La reunión entre UPEIC, cooperante y consultor para establecer la ruta o plan de trabajo para la formulación del PEI. Las reuniones se llevaron entre la consultora y el cooperante a finales de enero, para definir la ruta a seguir, no obstante el plan fue aprobado a inicios de febrero. |
| febrero | |
| Dirección General de Impuestos Internos | - AE1. Fortalecimiento de los procesos para el cumplimiento tributario. Debido a la solicitud de correcciones en el caso de uso, el desarrollo informático y la etapa de pruebas no pudo finalizarse. |
| Dirección de Política económica y Fiscal | - AE01. Formulación del Plan Estratégico Institucional del Ministerio de Hacienda 2025 2029. El desarrollo del taller de Alta Dirección fue postergado debido a los compromisos y agendas de los funcionarios que participarían en este evento; sin embargo, se realizaron reuniones con Directores seleccionados (al resto se le brindo una encuesta) con el fin de obtener insumos para elaborar propuesta de la misión, visión y objetivos estratégicos. así mismo se implementó una campaña sobre el inicio de formulación del PEI por medio de la cual, el personal del MH participaba brindando aportes en un cuestionario. Dicha campaña se trabajó junto con la Dirección de Comunicaciones. En relación a los talleres técnicos, estos no se realizaron porque a febrero no se tenía el visto bueno del pensamiento estratégico. |
| Marzo | |
| Dirección General de Impuestos Internos | - AE1. Fortalecimiento de los procesos para el cumplimiento tributario. Se está en la espera de los periféricos para poder instalarlos y continuar con el proceso; con respecto a desarrollo informático y la etapa de pruebas, se están agregando ítem nuevos al caso de uso de acuerdo a reformas legales. |
| Dirección de Política económica y Fiscal | - AE1. Formulación del Plan Estratégico Institucional del Ministerio de Hacienda 2025 2029. A marzo, se cuenta con el aval de parte del Sr. Viceministro para el pensamiento estratégico; el cual se presentó a los enlaces de planificación de todas las Dependencias MH, con el objetivo de instruirlos en el llenado de una matriz para recopilar la información que contendrá el PEI (indicadores, estrategias, proyectos, acciones estratégicas, entre otros). Algunas matrices fueron recibidas al final de marzo. |
| Dirección General de Contabilidad Gubernamental | - AE2. Elaborar Convenio con el CVCPA para Acreditación de Horas de Educación Continua. La publicación del convenio en sitios web oficiales se atrasó debido al cumplimiento de una serie de actividades de carácter urgente, y por ende no se pudieron atender con la debida prontitud las observaciones hechas por la Dirección al convenio, en ese sentido se presentó el 26 de marzo el convenio modificado. |

IV. Conclusiones

- De acuerdo a los resultados reportados al primer trimestre 2025, se establece que:
 - Para el mes de enero quince Dependencias alcanzaron cumplimiento de sus metas con porcentajes mayores al 95%, en febrero fueron 11 y para el mes de marzo el número de Dependencias que reflejaron estado verde, en el cumplimiento de sus POA fue de doce.
 - Las Dependencias que en enero alcanzaron un cumplimiento de metas superior a 80% e inferior o igual a 95%, fueron dos; en el mes de febrero el número de Dependencias en estado amarillo incremento a cinco, y para el mes de marzo fueron cuatro.
 - En cuanto al cumplimiento de metas menores o igual que el 80%, para el mes de enero, no se reportaron Dependencias en esta situación; en los meses de febrero y marzo una Dependencia respectivamente, se estableció en estado rojo.
- Se identificaron entre las principales causas que describe el estado rojo de las acciones operativas, las siguientes: Algunas cláusulas de la Ley de Responsabilidad Fiscal se encontraban en discusión lo que retrasó la presentación del proyecto de ley; la realización de auditorías internas se vio afectada por la ejecución de exámenes especiales.
- Al primer trimestre 2025, el cumplimiento promedio trimestral establece que doce Dependencias cumplieron con las actividades de acciones operativas programadas en el POA, en un porcentaje mayor al 95%; y cinco cumplieron con un porcentaje superior al 80% e inferior o igual a 95%.
- La evaluación de los proyectos estratégicos se realizará cuando esté vigente el PEI MH 2025 - 2029
- A marzo 2025, siete Dependencias ejecutaron actividades para 19 acciones estratégicas. Cuatro cumplieron en un porcentaje mayor al 95% y tres dependencias alcanzaron un porcentaje menor o igual al 85%.
- Las principales causas que presentaron las Dependencias por el estado rojo de sus acciones estratégicas son:
 - DGII.AE1. Se está en la espera de los periféricos para poder instalarlos y continuar con el proceso de implementación de sistema de colas.
 - DPEF. AE1. Con el aval de parte del Sr. Viceministro para el pensamiento estratégico; este se presentó a los enlaces de planificación de todas las Dependencias MH, con el objetivo de instruirlos en el llenado de una matriz con la información del PEI.
 - DGCG. AE2. Atención a actividades de carácter urgente.
- En algunas actividades que no fueron cumplidas, no se coloca la causa real que provocó el incumplimiento; es decir, que no se realizó un análisis de causas, lo que impide tomar las acciones efectivas para superar el desfase.
- Las causas de algunas Acciones Operativas se repiten constantemente durante el trimestre, denotando que las acciones implementadas para eliminar dichas causas no son eficaces.

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.
- Describir claramente las causas, puntuizando el motivo del incumplimiento.
- Monitorear periódicamente el avance de las acciones estratégicas, principalmente aquellos que se están ejecutando por medio de terceros.
- Establecer acciones correctivas efectivas, para aquellas metas que se presentan en estado amarillo y rojo, analizando íntegramente las causas que afectan su cumplimiento.
- Efectuar Seguimiento periódico a las acciones, con el fin de verificar si estas 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 causas y acciones, si el incumplimiento persiste.
- Realizar los registros en el SSM oportunamente (a más tardar el 5º día del mes siguiente al que se reporta).
- Es importante que, al establecer acciones estratégicas, se asegure el cumplimiento de las mismas, considerando que son esfuerzos adicionales a las actividades propias de cada Unidad Organizativa.

VI. Anexos**1. Actividades no cumplidas al primer trimestre 2025**

| Dependencia | Actividades No Cumplidas | | |
|-------------|--------------------------|---------|-------|
| | enero | febrero | marzo |
| DGII | 19 | 19 | 15 |
| DGA | 1 | 2 | 4 |
| DGT | - | 4 | - |
| DGP | - | - | 1 |
| DINAFI | - | - | - |
| DGCG | - | 1 | - |
| DGICP | 1 | 1 | 1 |
| DGEA | 2 | 3 | 5 |
| DPEF | - | 1 | - |
| UNAC | - | - | - |
| TAIIA | - | - | - |
| UAIP | - | - | - |
| DF | - | - | - |
| UAI | - | - | 1 |
| DC | - | - | - |
| DAJ | - | - | - |
| DGS | - | 2 | - |