



MINISTERIO  
DE HACIENDA

## Informe del Tercer Trimestre del Seguimiento al POA

---

2019

Octubre 2019

Unidad de Planificación Estratégica Institucional

Dirección de Política Económica y Fiscal

Ministerio de Hacienda

## Contenido

Acrónimos .....	3
I. Introducción .....	4
II. Consideraciones Generales .....	5
III. Resumen .....	6
IV. Conclusiones .....	13
V. Recomendaciones.....	14
VI. Anexos.....	15

### 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>FPEMP</b>	Programa de Política Fiscal y Gestión del Gasto Público
<b>HTP</b>	Hoja Técnica de Proyecto
<b>MAO</b>	Manual de Organización
<b>MH</b>	Ministerio de Hacienda de El Salvador
<b>MGMP</b>	Marco de Gasto de Mediano Plazo
<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>DAJ</b>	Dirección de Asuntos Jurídicos
<b>DC</b>	Dirección de Comunicaciones
<b>UGC</b>	Unidad de Gestión de la Calidad
<b>UNAC</b>	Unidad Normativa de Adquisiciones y Contrataciones de la Administración Pública
<b>UTAC</b>	Unidad de Transparencia y Anticorrupción

## 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 2019 se realiza por medio del Sistema de Seguimiento de Metas (SSM) el cual es completado mensualmente, por las 17 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 Estratégico basado en un ciclo cerrado de 6 etapas<sup>1</sup>, que busca integrar y alinear la estrategia 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.

Por lo anterior los Lineamientos Generales para Elaboración Plan Operativo 2019; tienen como objetivo: incorporar al POA aquellas acciones estratégicas y operativas que se hayan identificado como prioritarias para fortalecer la capacidad de los procesos operativos de las Dependencias; e Integrar al POA las actividades y metas necesarias para la adecuada ejecución de los proyectos estratégicos. Lo que convierte al POA en el instrumento de gestión e integración entre la estrategia y la operación.

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 2019, incorporando los avances de acciones estratégicas, así como los Proyectos Estratégicos.

---

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

## II. Consideraciones Generales

- a. La valoración de las acciones operáticas, acciones estratégica y proyectos estratégicos al tercer trimestre de 2019, 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 2019, 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. En el siguiente cuadro se presenta el porcentaje de cumplimiento de las acciones operáticas, acciones estratégicas y proyectos estratégicos al tercer trimestre de 2019 utilizando la técnica del semáforo para facilitar la visualización de su comportamiento durante el trimestre.

OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
 80%	 95%	 96%

- c. Se presenta una descripción de causas para porcentajes de cumplimiento menor o igual a 80% correspondiente a estado rojo.
- d. 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 Estratégicos, Unidad de Acceso a la Información Pública, Unidad de Adquisiciones y Contrataciones de la Administración Pública, Unidad Transparencia y Anticorrupción.
- e. Los proyectos ejecutados por cada una de las Dependencias del Ministerio, durante el tercer trimestre 2019, se presentan en anexos.
- f. Un proyecto estratégico puede contribuir al logro de más de un objetivo estratégico.


































### III. Resumen

#### ACCIONES OPERATIVAS

En la tabla 1 se muestran los porcentajes de cumplimiento de metas de las acciones operativas de las 17 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 2019.

Tabla 1

Porcentajes de cumplimiento de acciones operativas del tercer trimestre 2019

N°	Dependencia	Julio	Agosto	Septiembre
1	Dirección General de Aduanas*	N/A	N/A	N/A
2	Dirección General de Impuestos Internos	 81%	 88%	 84%
3	Dirección General de Tesorería	 98%	 95%	 100%
4	Dirección Nacional de Administración Financiera e Innovación	 100%	 100%	 92%
5	Dirección General de Contabilidad Gubernamental	 100%	 100%	 100%
6	Dirección General de Inversión y Crédito Público	 100%	 100%	 86%
7	Dirección General de Presupuesto	 83%	 83%	 87%
8	Dirección General de Administración	 81%	 88%	 92%
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%	 93%
12	Unidad de Acceso a la Información Pública	 100%	 75%	 67%

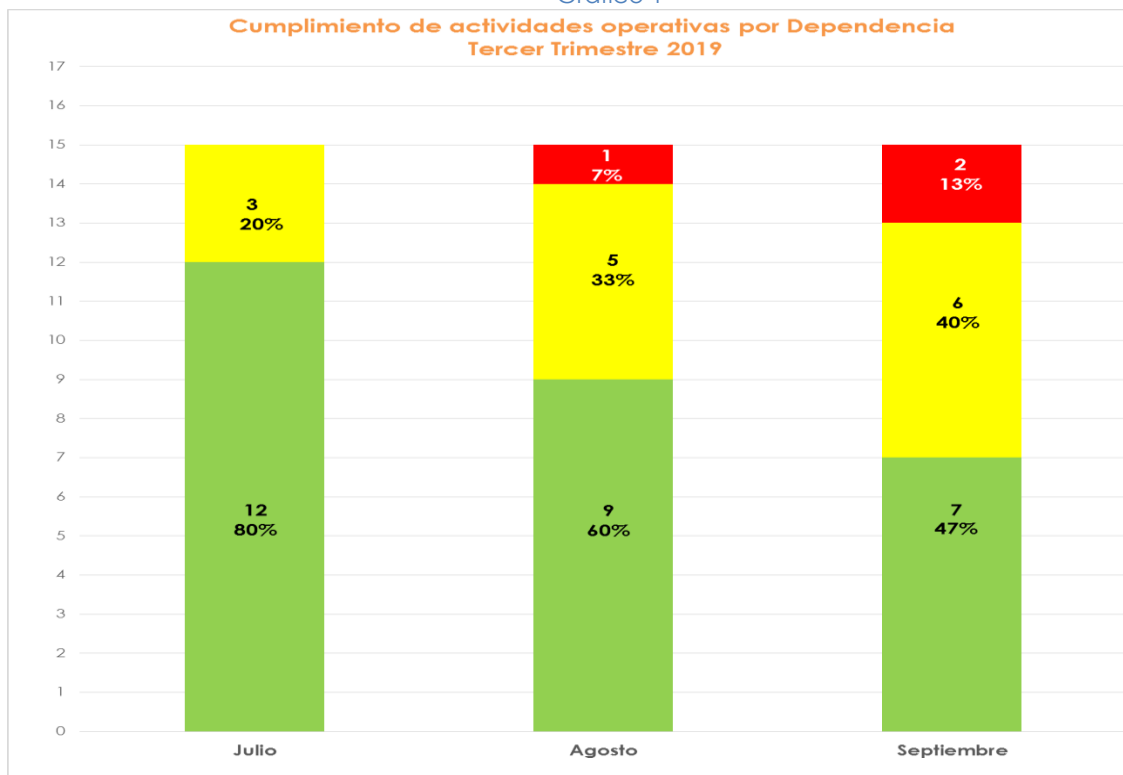
N°	Dependencia	Julio	Agosto	Septiembre
13	Dirección Financiera**	100%	**	100%
14	Unidad de Auditoría Interna	100%	100%	67%
15	Dirección de Comunicaciones	N/A	100%	N/A
16	Dirección de Asuntos Legales	100%	86%	100%
17	Unidad de Transparencia y Anticorrupción	100%	100%	100%

\* De acuerdo a memo 455/19/DGA del 15 de julio de 2019, se ha suspendido el seguimiento de metas en DGA.

\*\*A la fecha de este informe la Dirección Financiera no ha subido la información del POA – DF 2019 al SSM.

De acuerdo a los resultados reportados en el SSM por las 17 Dependencias, en el gráfico 1 se muestra el cumplimiento de las acciones operativas, correspondientes al tercer trimestre de 2019.

Gráfico 1



Se observó que para el mes de julio, doce dependencias alcanzaron cumplimiento de sus metas con porcentajes mayores al 95%, en el mes de agosto cumplieron nueve, y para el mes de septiembre el estado verde disminuyó a siete Dependencias.

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 cinco y en septiembre el número aumentó a seis Dependencias respectivamente.

En cuanto al cumplimiento de metas menores o igual que el 80%; para el mes de julio no se reportó Dependencias en estado rojo, para el mes de agosto una Dependencia y para septiembre el número incrementó a dos Dependencias.

En la tabla 2 se listan las principales causas de las Dependencias que presentan porcentajes de cumplimiento menor o igual a 80%, así como incumplimientos a otras acciones operativas reportadas en el SSM. El número de actividades no cumplidas se presentan en el **anexo 1**.

Tabla 2

Causas de porcentaje de cumplimiento menor o igual a 80% e incumplimientos a otras acciones operativas

Mes		
Agosto		
1	Unidad de Acceso al Información Pública	- Algunas solicitudes de información pública cuya antigüedad de información es menor a 5 años, fueron atendidas fuera del plazo debido a que se tuvieron varios casos donde habían terceras personas afectadas a las cuales se les concedió audiencia para manifestar su autorización u oposición a la entrega de la información solicitada.

Mes		
Septiembre		
1	Unidad de Acceso al Información Pública	- Algunas solicitudes de información pública cuya antigüedad de información es mayor a 5 años, fueron atendidas fuera del plazo debido a que se tuvo caso especial que vinculaba a la Presidencia de la República.
2	Unidad de Auditoría Interna	- El cumplimiento para la emisión de recomendaciones prácticas que conlleven acciones de control interno. No alcanzó un 100% debido a que la Corte de Cuentas modificó el sistema de clasificación, cambiando de cuatro a tres las opciones de clasificación, lo que altera el método.

## ACCIONES ESTRATEGICAS

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 2019.



Tabla 3  
Porcentajes de cumplimiento de acciones estratégicas del tercer trimestre 2019

N°	Dependencia	Julio	Agosto	Septiembre
1	Dirección General de Aduanas*	N/A	N/A	N/A
2	Dirección General de Impuestos Internos	 100%	 100%	 100%
3	Dirección General de Tesorería	 100%	 100%	 100%
4	Dirección Nacional de Administración Financiera e Innovación	 100%	 100%	 100%
5	Dirección General de Contabilidad Gubernamental	 100%	 100%	 100%
6	Dirección General de Inversión y Crédito Público	 100%	 100%	 100%
7	Dirección General de Administración	 77%	 62%	 12%
8	Dirección de Política Económica y Fiscal	 75%	 67%	 0%
9	Unidad Normativa de Adquisiciones y Contrataciones de la Administración Pública	 100%	 100%	 100%
10	Tribunal de Apelaciones de los Impuestos Internos y Aduanas	 100%	 100%	 50%
11	Unidad de Transparencia y Anticorrupción	N/A	 100%	N/A
12	Dirección de Asuntos Jurídicos	N/A	 100%	 100%
13	Dirección Financiera	 70%	 N/A	 50%

\*De acuerdo a memo 455/19/DGA del 15 de julio de 2019, se ha suspendido el seguimiento de metas en DGA.

A continuación se listan las principales causas de algunas Dependencias que presentan porcentajes de cumplimiento menor o igual a 80%, para el tercer trimestre 2019:

**DPEF**

**AE1. Fortalecimiento Institucional en la Formulación de Proyectos.** No se tuvieron avances en la capacitación de la metodología para la gestión de proyectos estratégico, ya que el documento a donde están definidos los lineamientos aún no está en su versión definitiva. Una vez se tenga aprobado el documento se procederá a divulgación.

**TAIIA**

**AE1. Resolver un 50% de Recursos Vencidos en su Plazo Legal.** Debido a finalización laboral del anterior presidente del TAIIA, no se emitieron sentencias definitivas. Se realizaron esfuerzos para revisar emitir las sentencias definitivas.

**DF**

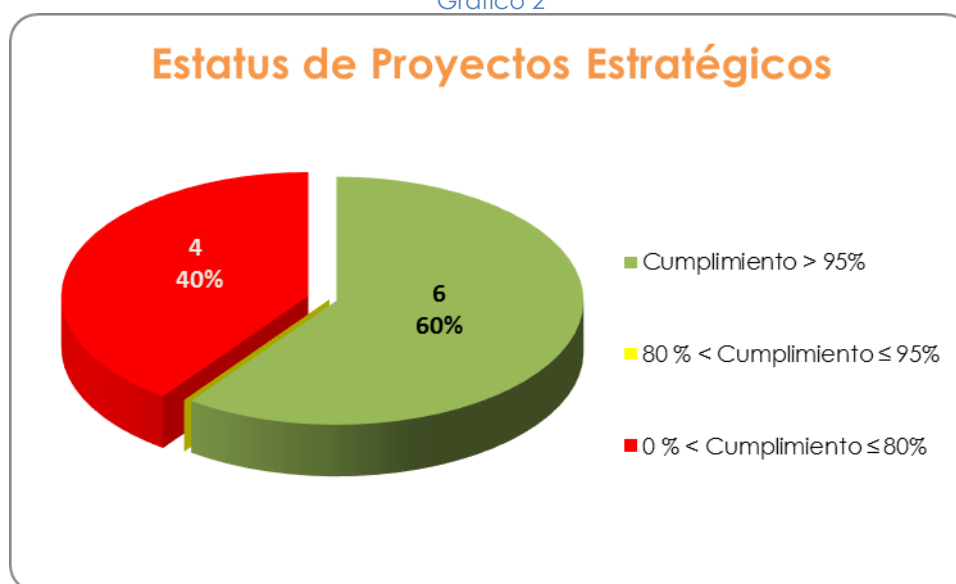
**AE4. Fortalecimiento de la gestión documental de la Dirección Financiera.** La socialización de la normativa archivista no se ha realizado debido a que para el mes de septiembre se realizaron otros eventos por lo que no fue factible reprogramar la sociabilización, por lo que realizarán en los próximos meses

## ACTIVIDADES DE PROYECTOS ESTRATÉGICOS

Los proyectos estratégicos, al tercer trimestre 2019 reflejan la siguiente situación:

- 10 proyectos poseen actividades programadas al mes de septiembre, de los cuales 6 se encuentran en estado verde (60%), y en estado rojo 4 (40%), como se muestra en el gráfico 2.

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 2019 y los avances de esas actividades.

El estatus de los proyectos al tercer trimestre de 2019 se presenta a continuación:

Tabla 4  
Cumplimiento de proyectos estratégicos del Tercer Trimestre de 2019

PROYECTOS ESTRATÉGICOS:	Julio	Agosto	Septiembre
P03. Implementación del Marco de Gastos de Mediano Plazo (MGMP)	N/A	N/A	 100%
P04. Presupuesto por Programas con enfoque de Resultados	N/A	N/A	 100%
P05. Nuevo Sistema de Gestión Administrativo Financiero Integrado (SAFI II-GRP) <sup>2</sup>	 99%	 100%	 100%
P08. Adopción de Normas Internacionales de Contabilidad del Sector Público en la Contabilidad Gubernamental	 11%	 33%	 30%
P16. Fortalecimiento de la eficiencia operativa de los servicios	 76%	 77%	 77%
P17. Integración del registro único de contribuyentes y de la cuenta corriente	N/A	N/A	 100%
P19. Fortalecimiento del Control y Fiscalización	 100%	 100%	 100%
P33. Desarrollo e implementación del Nuevo Sistema Electrónico de Compras Públicas COMPRASAL II (fase II)	 100%	 100%	 100%
P39. Fortalecimiento del Sistema de la Inversión Pública	 96%	 96%	 55%
P41. Factura Electrónica	 44%	 42%	 39%

<sup>2</sup> Incluye únicamente las actividades de DINAFI

A continuación se presentan las causas del estado rojo de los proyectos para el tercer trimestre 2019:

- ☛ **P08. Adopción de Normas Internacionales de Contabilidad del Sector Público en la Contabilidad Gubernamental:** las actividades se han visto afectadas por la recarga laboral actualmente designada al personal, en el apoyo del desarrollo del SAFI II. (casos de uso y casos de prueba entre otros). Se ha designado un equipo técnico que está apoyando a la DINAFI y proyecto DRM, en la elaboración del material de capacitación del Plan de Cuentas para personal interno y externo. Actualmente se está preparando el material de capacitación del Manual Técnico e instrumentos normativos relacionados.
- ☛ **P16. Fortalecimiento de la Eficiencia Operativa de los Servicios:** las actividades de Desarrollo e implementación de la optimización, y la de Incorporación de Notario y Validaciones en el Sistema; no se finalizaron debido a que se realizaron tareas encaminadas a definir un modelo que simplificara la presentación del dictamen fiscal electrónico. Así mismo el Diseño de plantillas o formatos de anexos; realización de pruebas y se vio afectada debido a que se concentraron esfuerzos en la revisión y actualización de los Catálogos de Cuentas, para su posterior incorporación en la matriz de cuentas. Las actividades se ejecutaran en los siguientes meses.
- ☛ **P39. Fortalecimiento del Sistema de la Inversión Pública:** Las actividades programadas en el proyecto no han sido ejecutadas debido a que se requiere: a) Ajustar el Modelo Conceptual y Funcional del Sistema de Inversión Pública, así como la Metodología para la Formulación y Evaluación de Proyectos de Inversión Pública, considerando que no existe SETEPLAN, quien tenía un rol importante en dichos instrumentos; y b) Contar con el análisis y diseño conceptual de la nueva versión del SIIP, lo cual está en desarrollo. Además de la atención de todas las actividades de inducción, elaboración de fichas y proceso de registro-aprobación de proyectos de 3 instituciones Ejecutoras de Prueba Piloto del PPR, por lo que no se tiene avance en Casos de Uso. Las actividades se reprogramaran a partir del mes de octubre y otras se ejecutaran en 2020.
- ☛ **P40. Operativización de la Factura y Declaración Única Centroamericana (FYDUCA) en El Salvador en el Marco de la Unión Aduanera Honduras-Guatemala-El Salvador:** por indicaciones superiores el proyecto se detiene para DGII.
- ☛ **P41. Factura Electrónica:** a partir del primero de junio en base al Acuerdo Ejecutivo N°1, la Secretaria de Innovación llevará y conducirá los proyectos de alto impacto a nivel de país; desde el punto de vista tecnológico. Se está definiendo junto al Centro Interamericano de Administraciones Tributarias (CIAT), la definición de los casos de uso.
- ☛ **P42. Fortalecimiento de la Fiscalización:** Se canceló la ejecución del proyecto, en razón de que el Organismo Cooperante ha retirado el financiamiento. Se replanteará para el ejercicio 2020, y conversará con la Dirección General para evaluar la continuidad de la idea fundamental del proyecto.
- ☛ **Proyectos DGA:** de acuerdo a memo 455/19/DGA del 15 de julio de 2019, se ha suspendido los proyectos y metas sujetos al POA 2019.

#### IV. Conclusiones

- Al mes de septiembre 2019, siete dependencias cumplieron con las actividades de acciones operativas programadas en el POA, en un porcentaje mayor al 95%, seis cumplieron con un porcentaje superior al 80% e inferior o igual a 95%, y dos dependencias cumplió con un porcentaje menor o igual al 80%.
- Se identificaron entre las principales causas que describen el estado rojo de las acciones, las siguientes: autorización para entrega de información solicitada; Respuestas a solicitudes vinculadas con otras instituciones del Estado; cambios en métodos de clasificación de recomendaciones por parte de Corte de Cuentas de la República.
- Al mes de septiembre 2019, el 60% de proyectos estratégicos están en verde (porcentaje de cumplimiento superior al 95%) y 40% en rojo (porcentaje menor o igual al 80%)
- Se identificaron entre las principales causas que describen el estado rojo de los proyectos, las siguientes: retiro del financiamiento por parte del organismo cooperante; conducción de los proyectos de alto impacto por parte de otro organismo del Estado; recarga laboral por la ejecución de otras actividades prioritarias para las dependencias; apoyo a otras instituciones en el proceso de registro-aprobación de proyectos en Prueba Piloto del PPR; Ajustes al Modelo Conceptual y Funcional del Sistema de Inversión Pública, así como la Metodología para la Formulación y Evaluación de Proyectos de Inversión Pública; entre otros.
- A partir del 2019, se han incorporado Acciones Estratégicas en POA de algunas Dependencias, teniendo como resultado a septiembre, siete dependencias cumplieron con las actividades de acciones estratégicas, en un porcentaje mayor al 95%, y seis dependencias cumplió con un porcentaje menor o igual al 80%.
- Algunas acciones propuestas no han sido eficaces para eliminar las causas que impiden cumplir con las metas.
- Existe retraso de parte de algunas Dependencias al momento de realizar los respectivos registros en el SSM.
- Al menos una Dependencia no ha incorporado sus actividades del POA en el SSM.

## 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, puntualizando el motivo del incumplimiento.
- Monitorear periódicamente el avance de los proyectos, 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 de las Dependencias, luego del establecimiento de acciones.
- Reportar oportunamente la Unidad de Planificación Estratégica Institucional, cualquier inconsistencia observada en los resultados que genera 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.

**VI. Anexos****1. Actividades no cumplidas tercer Trimestre 2019**

Dependencia	Actividades No Cumplidas		
	Julio	Agosto	Septiembre
DGII	27	17	23
DGT	1	2	-
DINAFI	-	-	2
DGCG	-	-	-
DGICP	-	-	2
DGP	1	1	1
DGEA	5	3	2
DPEF	-	-	-
UNAC	-	-	-
TAIIA	-	-	1
UAIP	-	1	1
DF	-	-	-
UAI	-	-	1
COM	-	-	-
DAJ	-	1	-
UTAC	-	-	-

**2. Listado de Proyectos con actividades programadas para el tercer trimestre 2019**

Listado de Nombres de Proyectos Estratégicos
P03. Implementación del Marco de Gastos de Mediano Plazo (MGMP)
P04. Presupuesto por Programas con enfoque de Resultados
P05. Nuevo Sistema de Gestión Administrativo Financiero Integrado (SAFI II-GRP) <sup>3</sup>
P08. Adopción de Normas Internacionales de Contabilidad del Sector Público en la Contabilidad Gubernamental
P16. Fortalecimiento de la eficiencia operativa de los servicios
P17. Integración del registro único de contribuyentes y de la cuenta corriente
P19. Fortalecimiento del Control y Fiscalización
P33. Desarrollo e implementación del Nuevo Sistema Electrónico de Compras Públicas COMPRASAL II (fase II)
P39. Fortalecimiento del Sistema de la Inversión Pública
P41. Factura Electrónica

<sup>3</sup> Incluye únicamente las actividades de DINAFI