



MINISTERIO
DE HACIENDA

Informe del Cuarto Trimestre del Seguimiento al POA

2019

Enero 2020

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

DGA	Dirección General de Aduanas
DGEA	Dirección General de Administración
DGII	Dirección General de Impuestos Internos
DGCG	Dirección General de Contabilidad Gubernamental
DGICP	Dirección General de Inversión y Crédito Público
DGT	Dirección General de Tesorería
DGP	Dirección General de Presupuesto
DF	Dirección Financiera
DINAFI	Dirección Nacional de Administración Financiera e Innovación
DPEF	Dirección de Política Económica y Fiscal
FPEMP	Programa de Política Fiscal y Gestión del Gasto Público
HTP	Hoja Técnica de Proyecto
MAO	Manual de Organización
MH	Ministerio de Hacienda de El Salvador
MGMP	Marco de Gasto de Mediano Plazo
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
SIRH	Sistema Institucional de Recursos Humanos
SGC	Sistema de Gestión de Calidad
SGSI	Sistema de Gestión de Seguridad de la Información
SSM	Sistema de Seguimiento de Metas
TAIIA	Tribunal de Apelaciones de los Impuestos Internos y Aduanas
UAIP	Unidad de Acceso a la Información Pública
UAI	Unidad de Auditoría Interna
DAJ	Dirección de Asuntos Jurídicos
DC	Dirección de Comunicaciones
UGC	Unidad de Gestión de la Calidad
UNAC	Unidad Normativa de Adquisiciones y Contrataciones de la Administración Pública
UTAC	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 etapas¹, 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 cuarto trimestre 2019, incorporando los avances de acciones estratégicas, así como los Proyectos Estratégicos.

¹ 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 cuarto 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 cuarto 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 cuarto 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 cuarto trimestre de 2019.

Tabla 1

Porcentajes de cumplimiento de acciones operativas del cuarto trimestre 2019

N°	Dependencia	Octubre	Noviembre	Diciembre
1	Dirección General de Aduanas*	N/A	N/A	N/A
2	Dirección General de Impuestos Internos	 86%	 83%	 88%
3	Dirección General de Tesorería	 100%	 98%	 98%
4	Dirección Nacional de Administración Financiera e Innovación	 96%	 92%	 96%
5	Dirección General de Contabilidad Gubernamental	 100%	 100%	 100%
6	Dirección General de Inversión y Crédito Público	 94%	 100%	 100%
7	Dirección General de Presupuesto	 83%	 50%	 100%
8	Dirección General de Administración	 89%	 100%	 96%
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%	 100%
12	Unidad de Acceso a la Información Pública	 67%	 75%	 100%

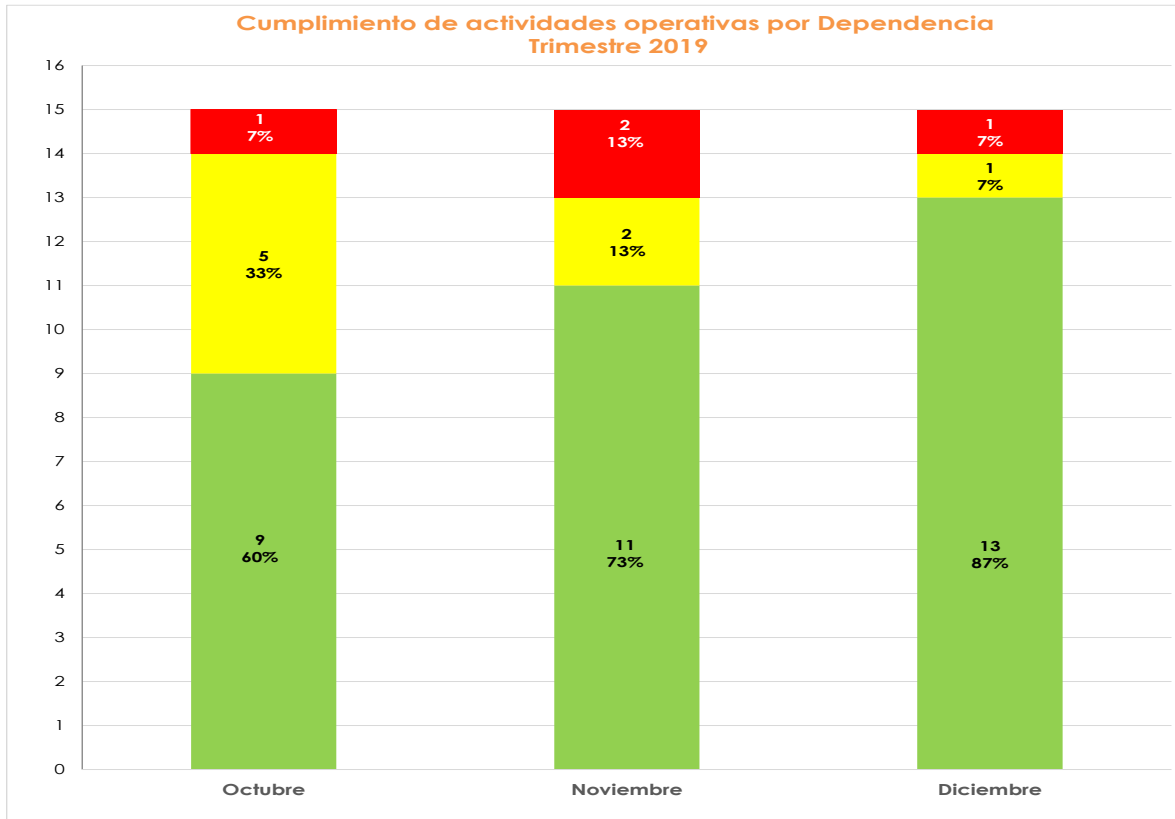
N°	Dependencia	Octubre	Noviembre	Diciembre
13	Dirección Financiera	 100%	 100%	 100%
14	Unidad de Auditoría Interna	 100%	 100%	 75%
15	Dirección de Comunicaciones**	N/A	N/A	N/A
16	Dirección de Asuntos Legales	 89%	 100%	 100%
17	Unidad de Transparencia y Anticorrupción	 100%	 100%	 100%

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

** No había metas que reportar para el periodo.

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 cuarto trimestre de 2019.

Gráfico 1



Se observó que para el mes de octubre, nueve dependencias alcanzaron cumplimiento de sus metas con porcentajes mayores al 95%, en el mes de noviembre cumplieron once, y para el mes de diciembre el estado verde se incrementó a trece Dependencias.

Las Dependencias que en octubre alcanzaron un cumplimiento de metas superior a 80% e inferior o igual a 95%, fueron cinco; para el mes de noviembre dos y en diciembre el número disminuyó a una Dependencia.

En cuanto al cumplimiento de metas menores o igual que el 80%; para el mes de octubre una Dependencia se reportó en estado rojo, en el mes de noviembre el número incremento a dos Dependencias y para diciembre el número disminuyó a una Dependencia.

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		
Octubre		
1	Unidad de Acceso al Información Pública	- Algunas solicitudes de información pública cuya antigüedad de información en menor a 5 años, fueron atendidas fuera del plazo debido a que se tuvo la ausencia de casi un mes de una de las técnicas que representa la tercera parte del personal técnico que dispone la UAIP, lo cual incidió en los tiempos de respuesta de las solicitudes de información.
Mes		
Noviembre		
1	Unidad de Acceso al Información Pública	- Algunas solicitudes de información pública cuya antigüedad de información en menor a 5 años, fueron atendidas fuera del plazo debido a que las diferentes dependencias han requerido prórrogas para la entrega de la información.
2	Dirección General de Presupuesto	- No se cumplió con el plazo de atención de algunas solicitudes de análisis de modificaciones presupuestarias en la División de Desarrollo Social y División de Desarrollo Económico y Empresas Públicas debido a que en peticiones de refuerzo presupuestario se estuvo en espera de lineamientos respecto al contenido de la respuesta que se daría a la institución; además, de que se realizó consulta y reunión con la Dirección General de Tesorería, y se requirió información adicional a la Entidad solicitante.
Mes		
Diciembre		
1	Unidad de Auditoría Interna	- El cumplimiento para la emisión de recomendaciones prácticas que conlleven acciones de control interno. No alcanzo un 100% debido a que la Corte de Cuentas modificó la forma de tipificación, no es posible calificar como atendidas a la mayoría de las recomendaciones, razón por la cual el indicador pierde su razón de ser, dado que el mismo fue definido bajo conceptos diferentes.

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 cuarto trimestre de 2019.

Tabla 3
Porcentajes de cumplimiento de acciones estratégica del cuarto trimestre 2019

N°	Dependencia	Octubre	Noviembre	Diciembre
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	 50%	 67%	 50%
6	Dirección General de Inversión y Crédito Público	 100%	 100%	 100%
7	Dirección General de Administración	 57%	 67%	 50%
8	Unidad Normativa de Adquisiciones y Contrataciones de la Administración Pública	 100%	 100%	 88%
9	Tribunal de Apelaciones de los Impuestos Internos y Aduanas	 100%	 100%	 100%
10	Unidad de Transparencia y Anticorrupción	 100%	N/A	N/A
11	Dirección de Asuntos Jurídicos	 100%	 100%	 100%
12	Dirección Financiera	 100%	N/A	N/A

*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 cuarto trimestre 2019:

DGCG

- AE2. **Elaboración de Modelo Conceptual para el cambio de plataforma tecnológica al Sistema de Consolidación de la Dirección General de Contabilidad Gubernamental.** Por instrucciones de la Dirección General, el cambio de plataforma informática debe ser elaborado para responder al presupuesto por programas y resultados, en ese sentido se debe reformular la acción estratégica.

DGEA

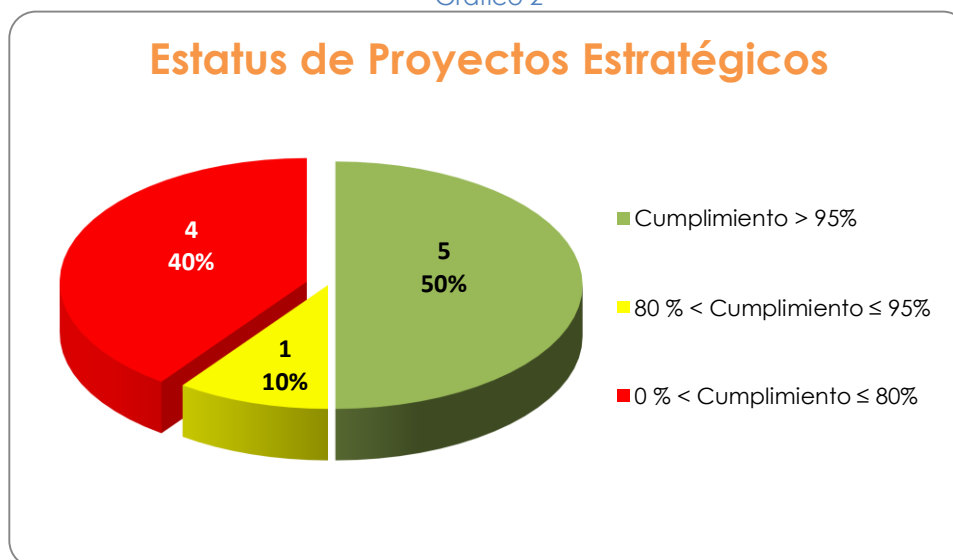
- AE1. **Formulación del Diagnóstico Institucional de Género y elaboración de la Política Institucional de Igualdad y no Discriminación.** Debido a retrasos en la revisión y actualización del diagnóstico, y la propuesta de política, generaron que dichos documentos se presentaran hasta la última semana de diciembre, por lo cual la aprobación de la política esa en proceso.
- AE2. **Implementación del Sistema Institucional de Mantenimiento y Servicios en la Secretaría de Estado.** Esta acción se ha visto afectada debido a falta de participantes en el proceso de adjudicación para la realización del diagnóstico y evaluación.

ACTIVIDADES DE PROYECTOS ESTRATÉGICOS

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

- 10 proyectos poseen actividades programadas al mes de diciembre, de los cuales 5 se encuentran en estado verde (50%), 1 en estado amarillo (10%) 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 cuarto trimestre de 2019 se presenta a continuación:

Tabla 4
Cumplimiento de proyectos estratégicos del Cuarto Trimestre de 2019

PROYECTOS ESTRATÉGICOS:	Octubre	Noviembre	Diciembre
P03. Implementación del Marco de Gastos de Mediano Plazo (MGMP)	 100%	 100%	 100%
P04. Presupuesto por Programas con enfoque de Resultados	 100%	 100%	 100%
P05. Nuevo Sistema de Gestión Administrativo Financiero Integrado (SAFI II-GRP) ²	 96%	 97%	 97%
P08. Adopción de Normas Internacionales de Contabilidad del Sector Público en la Contabilidad Gubernamental	 70%	 81%	 90%
P16. Fortalecimiento de la eficiencia operativa de los servicios	 76%	 77%	 77%
P17. Integración del registro único de contribuyentes y de la cuenta corriente	 100%	 100%	 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%	 70%
P39. Fortalecimiento del Sistema de la Inversión Pública	 37%	 43%	 26%
P41. Factura Electrónica	 40%	 45%	 50%

² Incluye únicamente las actividades de DINAFI

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

- ☛ **P08. Adopción de Normas Internacionales de Contabilidad del Sector Público en la Contabilidad Gubernamental:** las actividades se han visto retrasadas considerando que el proceso de adopción de NICSP será gradual y está vinculado al proceso de implantación del SAFI II, del cual esta Dirección General no ha recibido la ruta crítica definitiva razón por la cual o no se ha podido redefinir la actualización del Cronograma del Plan Estratégico para el Proceso de Adopción de NICSP. Así mismo, la divulgación se hará considerando la programación conjunta con la DINAFI para el ejercicio 2020, la meta se considera concluida en vista que se redefinió el material de capacitación. Se ejecutó divulgación sobre Matrices Contables en el mes de diciembre de 2019
- ☛ **P16. Fortalecimiento de la Eficiencia Operativa de los Servicios:** las actividades de Desarrollo e implementación de la optimización; no se finalizó 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) que los CU se estén desarrollando los cuales se han reprogramado para el 2020, b) el análisis y diseño para la Base de Datos, pues no se cuentan con los Casos de Uso construidos y validados. Las actividades se reprogramaran a partir del 2020.
- ☛ **P33. Desarrollo e implementación del Nuevo Sistema Electrónico de Compras Públicas COMPRASAL II (fase II)** La ejecución de pruebas e identificación de oportunidades de mejoras a casos de uso en el Módulo de licitaciones se vio afectado por el cambio de Dirección en UNAC, se realizó un diagnóstico del avance del proyecto COMPRASAL II, específicamente al avance del módulo de licitaciones, y luego de los análisis técnicos y normativos se concluyó que la conceptualización realizada necesita redefinición, ante lo cual se decidió suspender la ejecución de pruebas para enfocarse en realizar un rediseño y redefinición del módulo, orientado a las satisfacción de las necesidades reales del negocio y operación.
- ☛ **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.
- ☛ **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 diciembre 2019, trece dependencias cumplieron con las actividades de acciones operativas programadas en el POA, en un porcentaje mayor al 95%, una cumplió con un porcentaje superior al 80% e inferior o igual a 95%, y una dependencia cumplió con un porcentaje menor o igual al 80%.
- Se identificaron entre la principal causa que describe el estado rojo de las acciones operativas, la siguiente: cambios en métodos de clasificación de recomendaciones por parte de Corte de Cuentas de la República.
- Al mes de diciembre 2019, el 50% de proyectos estratégicos están en verde (porcentaje de cumplimiento superior al 95%), 10% en amarillo (porcentaje mayor al 80% y menor o igual 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: el proceso de adopción de NICSP será gradual y está vinculado al proceso de implantación del SAFI II; caso de uso desarrollado y diseño de base de datos (sistema de Inversión Pública); rediseño y redefinición de la conceptualización del módulo de licitaciones; entre otros.
- A partir del 2019, se han incorporado Acciones Estratégicas en POA de algunas Dependencias, teniendo como resultado a diciembre, ocho dependencias cumplieron con las actividades de acciones estratégicas, en un porcentaje mayor al 95%, una con porcentaje mayor al 80% y menor o igual al 95% y dos dependencias cumplió con un porcentaje menor o igual al 80%.
- Algunas acciones correctivas 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.

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 cuarto Trimestre 2019**

Dependencia	Actividades No Cumplidas		
	Octubre	Noviembre	Diciembre
DGII	20	24	16
DGT	-	1	1
DINAFI	1	6	1
DGCG	-	-	-
DGICP	1	-	-
DGP	1	3	-
DGEA	3	-	1
DPEF	-	-	-
UNAC	-	-	-
TAIIA	-	-	-
UAIP	1	1	-
DF	-	-	-
UAI	-	-	1
COM	-	-	-
DAJ	1	-	-
UTAC	-	-	-

2. Listado de Proyectos con actividades programadas para el cuarto 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) ³
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

³ Incluye únicamente las actividades de DINAFI

Elaborado por:

Unidad de Planificación Estratégica Institucional

Dirección de Política Económica y Fiscal

San Salvador, enero 2020