



MINISTERIO  
DE HACIENDA

Informe del Primer Trimestre del Seguimiento al POA (Preliminar)

---

2020

Julio 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 .....	10
V. Recomendaciones.....	10

**Acrónimos**

<b>DAJ</b>	Dirección de Asuntos Jurídicos
<b>DC</b>	Dirección de Comunicaciones
<b>DGA</b>	Dirección General de Aduanas
<b>DGEA</b>	Dirección General de Administración
<b>DGII</b>	Dirección General de Impuestos Internos
<b>DGCG</b>	Dirección General de Contabilidad Gubernamental
<b>DGICP</b>	Dirección General de Inversión y Crédito Público
<b>DGT</b>	Dirección General de Tesorería
<b>DGP</b>	Dirección General de Presupuesto
<b>DF</b>	Dirección Financiera
<b>DINAFI</b>	Dirección Nacional de Administración Financiera e Innovación
<b>DPEF</b>	Dirección de Política Económica y Fiscal
<b>HTP</b>	Hoja Técnica de Proyecto
<b>LGEP</b>	Lineamientos Generales para la Elaboración de los Planes Operativos Anuales.
<b>MAO</b>	Manual de Organización
<b>MH</b>	Ministerio de Hacienda de El Salvador
<b>MGMP</b>	Marco de Gasto de Mediano y Largo y 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>UGC</b>	Unidad de Gestión de la Calidad
<b>UNAC</b>	Unidad Normativa de Adquisiciones y Contrataciones de la Administración Pública

## I. Introducción

En cumplimiento a lo que establece el Capítulo 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 2020 se realiza por medio del Sistema de Seguimiento de Metas (SSM) el cual es completado mensualmente, por las 16 Dependencias del Ministerio. El SSM fue implementado en todo el Ministerio de Hacienda a partir del 2013 y 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 2020; 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 primer trimestre 2020, la incorporación los avances de acciones estratégicas, así como los Proyectos Estratégicos, se verán reflejado en los próximos informes trimestrales, considerando que el Plan Estratégico Institucional 2019-2024, fue emitido en febrero de 2020, y debido Emergencia Nacional COVID-19, la ejecución, seguimiento, así como el registro en el SSM de los POA, se ha visto afectado, a tal punto que se tenía programado que las Dependencias modificaran sus Planes a más tardar al 31 de marzo de los corrientes, con el objetivo de incorporar los apartados vinculados al PEI MH 2019-2024, de acuerdo a LGEP 2020, sin embargo por lo anteriormente planteado, las modificaciones del POA se trasladaron hasta julio 2020. Por lo expuesto, este informe se presenta de carácter preliminar.

---

<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 (en caso que aplique) y proyectos estratégicos (en caso que aplique) al primer trimestre de 2020, 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 2020, 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 y proyectos estratégicos al primer trimestre de 2020 utilizando la técnica del semáforo para facilitar la visualización de su comportamiento durante el trimestre.

Enero	Febrero	Marzo
 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 Jurídicos, Unidad de Acceso a la Información Pública, Unidad de Adquisiciones y Contrataciones de la Administración Pública.
- e. Debido a la Emergencia Nacional COVID – 19, el seguimiento de los proyectos estratégicos se ha visto afectado, considerado que el SSM es el insumo principal para la elaboración de este informe. Así mismo, como el Plan Estratégico Institucional 2019-2024, fue emitido en febrero de 2020, y debido a la Emergencia Nacional, la modificación de los POA, se realizó hasta julio de los corrientes, con el objetivo de incorporar los apartados vinculados al PEI MH 2019-2024, de acuerdo a LGEP 2020, incluidos los cronogramas de actividades de proyectos y las Hojas Técnicas de Proyectos (insumos principales para el






























seguimiento de proyectos). Por lo expuesto; en este informe no se presenta el seguimiento completo de Proyectos Estratégicos.

### III. Resumen

#### ACCIONES OPERATIVAS

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 primer trimestre de 2020.

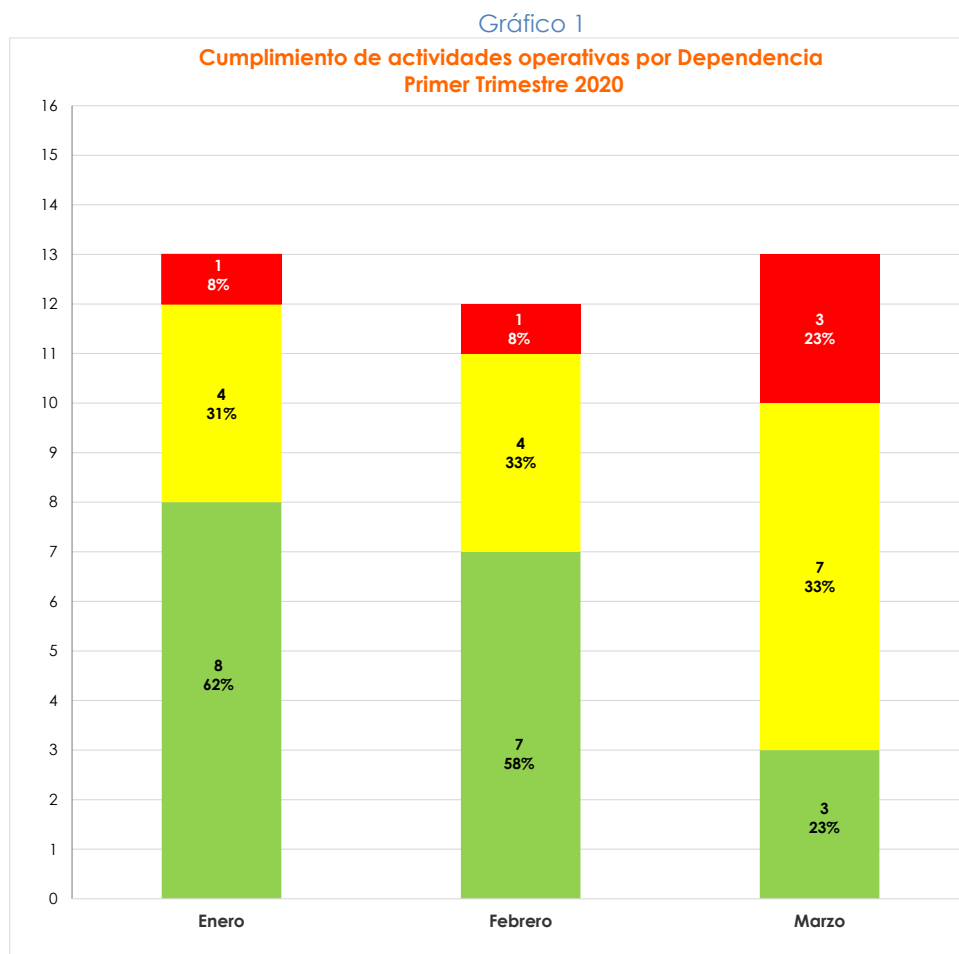
Tabla 1  
Porcentajes de cumplimiento de acciones operativas del primer trimestre 2020

N°	Dependencia	Enero	Febrero	Marzo
1	Dirección General de Aduanas	S/R	S/R	S/R
2	Dirección General de Impuestos Internos	 88%	 87%	 84%
3	Dirección General de Tesorería	 90%	 96%	 58%
4	Dirección Nacional de Administración Financiera e Innovación	 96%	 96%	 87%
5	Dirección General de Contabilidad Gubernamental	 93%	 91%	 83%
6	Dirección General de Inversión y Crédito Público	 100%	 82%	 85%
7	Dirección General de Presupuesto	S/R	S/R	S/R
8	Dirección General de Administración	 92%	 100%	 87%
9	Dirección de Política Económica y Fiscal	 100%	 75%	 50%
10	Unidad Normativa de Adquisiciones y Contrataciones de la Administración Pública	 100%	N/A	 100%
11	Tribunal de Apelaciones de los Impuestos Internos y Aduanas	 100%	 100%	 92%
12	Unidad de Acceso a la Información Pública	 75%	 100%	 100%

N°	Dependencia	Enero	Febrero	Marzo
13	Dirección Financiera	S/R	S/R	S/R
14	Unidad de Auditoría Interna	● 100%	● 100%	S/R
15	Dirección de Comunicaciones	● 100%	● 93%	● 93%
16	Dirección de Asuntos Legales	● 100%	● 100%	● 100%

\*\* No había metas que reportar para el periodo.

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 primer trimestre de 2020.



Se observó que para el mes de enero, ocho Dependencias alcanzaron cumplimiento de sus metas con porcentajes mayores al 95%, en el mes de febrero cumplieron siete, y para el mes de marzo el estado verde disminuyó a tres Dependencias.

Las Dependencias que en enero y febrero alcanzaron un cumplimiento de metas superior a 80% e inferior o igual a 95%, fueron cuatro, para el mes de marzo el número incremento a siete Dependencias.

En cuanto al cumplimiento de metas menores o igual que el 80%; para los meses de enero y febrero una Dependencia se reportó en estado rojo, en el mes de marzo el número incremento a tres 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.

Tabla 2

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

Mes		
Enero		
1	Unidad de Acceso Información Pública	- Algunas solicitudes de información de datos personales, fueron atendidas fuera del plazo debido a que el Despacho requirió tiempo adicional para contestar los casos de trámite de datos personales.
Mes		
Febrero		
1	Dirección de Política Económica y Fiscal	- Debido a la agenda de los titulares, la socialización del PEI MH 2019-2024 no se pudo realizar en el mes de febrero, sin embargo se realizó el miércoles 04 de marzo del 2020, con la participación de los Titulares, Alta Dirección y Personal Técnico.
Mes		
Marzo		
1	Dirección de Política Económica y Fiscal	- El Informe de Seguimiento de la Ejecución Fiscal del SPNF del mes correspondiente se elaboró al 13 de abril es decir al 26 día hábil, debido a: No se ha estado recibiendo la Información por parte de las Instituciones de forma completa y a tiempo, por lo que se ha retrasado todo el proceso, alguna Información no se ha recibido, algunas instituciones han pedido más tiempo para enviar la información. Todo lo anterior debido a la Emergencia COVID – 19.
2	Dirección General de Tesorería	- La recuperación a través de la gestión de cobro administrativo y acciones de en concepto de Mora Tributaria. Se ha visto afectada debido a la Emergencia de la Pandemia del Covid19 por lo que se suspendió temporalmente la gestión de cobro, orientando todos los esfuerzos únicamente a la atención de los contribuyentes que voluntariamente optaron por realizar el pago total o parcial de sus deudas tributarias.



## ACCIONES ESTRATEGICAS

El Plan Estratégico Institucional 2019-2024, fue emitido en febrero de 2020, y debido Emergencia Nacional COVID-19, la modificación de los POA, se ha visto afectado, a tal punto que se tenía programado que las Dependencias modificaran sus Planes a más tardar al 31 de marzo de los corrientes, con el objetivo de incorporar los apartados vinculados al PEI MH 2019-2024, de acuerdo a LGEP 2020, sin embargo por lo anteriormente planteado, las modificaciones del POA se trasladaron hasta julio 2020. Por lo expuesto; en este informe no se presenta el seguimiento de Acciones Estratégicas.







## ACTIVIDADES DE PROYECTOS ESTRATÉGICOS

Debido a la Emergencia Nacional COVID – 19, el seguimiento de los proyectos estratégicos se ha visto afectado, considerado que el SSM es el insumo principal para la elaboración de este informe. Así mismo, como el Plan Estratégico Institucional 2019-2024, fue emitido en febrero de 2020, y debido a la Emergencia Nacional, la modificación de los POA, se realizó hasta julio de los corrientes, con el objetivo de incorporar los apartados vinculados al PEI MH 2019-2024, de acuerdo a LGEP 2020, incluidos los cronogramas de actividades de proyectos y las Hojas Técnicas de Proyectos (insumos principales para el seguimiento de proyectos). Por lo expuesto; en este informe no se presenta el seguimiento completo de Proyectos Estratégicos.

## DETALLE DE PROYECTOS:

El estatus de los proyectos al primer trimestre de 2020 se presenta a continuación:

Tabla 4  
Cumplimiento de proyectos estratégicos del Primer Trimestre de 2020

PROYECTOS ESTRATÉGICOS:	Enero	Febrero	Marzo
Fortalecimiento del Sistema de la Inversión Pública	 64%	 71%	 64%
Factura Electrónica	 100%	 99%	 73%

A continuación se presentan las causas del estado rojo de los proyectos para el primer trimestre 2020:

- Fortalecimiento del Sistema de la Inversión Pública:** la elaboración de Casos de Uso pertinentes, se vio afectada debido a la falta de revisión técnica a los casos de uso, que en su mayoría fueron entregados al DRM, quedando pendiente de resolverse algunos aspectos técnicos imprevistos que surgieron por complejidades de los mismos, para cuando se inició el período de cuarentena por la pandemia del COVID-19. Por lo que las actividades del proyecto serán reprogramadas.
- Factura Electrónica:** la ejecución de las actividades referentes a: Resoluciones Generales; Guías de Orientación; así como las actividades de Validación de conexión al WS, Validación de la estructura de DTE, Desarrollo del sistema FE, Pruebas del sistema FE. Se han visto afectadas debido a la Emergencia COVID-19, no se ha podido dar cumplimiento al 100%

establecido para el presente mes. Es importante mencionar, que se está trabajando remotamente en las actividades asignadas para el cumplimiento de las metas.

#### IV. Conclusiones

- Al mes de marzo 2020, tres Dependencias cumplieron con las actividades de acciones operativas programadas en el POA, en un porcentaje mayor al 95%, siete cumplieron con un porcentaje superior al 80% e inferior o igual a 95%, y tres Dependencias cumplieron con un porcentaje menor o igual al 80%.
- Se identificó entre la principal causa que describe el estado rojo de las acciones operativas, la siguiente: La Emergencia COVID-19, ha afectado las operaciones de las Unidades Organizativas.
- Se identificó como la principal causa que describen el estado rojo de los proyectos, la siguiente: Las actividades se han visto afectadas debido a la Emergencia COVID-19.
- Debido a la Emergencia COVID-19, existe retraso de parte de algunas Dependencias al momento de realizar los respectivos registros en el SSM. Es por ello que este informe se presenta de carácter preliminar.

#### V. Recomendaciones

- Fortalecer la coordinación y comunicación, para el intercambio de información entre Dependencias o Unidades de la misma Dependencia.
- Cumplir con los plazos que establece la UPEI para el registro de información en el SSM
- 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.

Elaborado por:

***Unidad de Planificación Estratégica Institucional***

***Dirección de Política Económica y Fiscal***

*San Salvador, julio 2020*