



MINISTERIO  
DE HACIENDA

## Informe del Tercer Trimestre del Seguimiento al POA

---

2020

Octubre 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.....	12
V. Recomendaciones .....	12
VI. Anexos .....	13

### Acrónimos

<b>DAJ</b>	Dirección de Asuntos Jurídicos
<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>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

## 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 debe ser 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 tercer trimestre 2020, debido Emergencia Nacional COVID-19, la ejecución, seguimiento, así como el registro en el SSM de los POA, se ha visto afectado.

---

<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 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, acciones estratégicas y proyectos estratégicos al tercer trimestre de 2020 utilizando la técnica del semáforo para facilitar la visualización de su comportamiento durante el trimestre.

JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE
 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. Los proyectos ejecutados por cada una de las Dependencias del Ministerio, durante el tercer trimestre 2020, 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 14\* 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 2020.

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

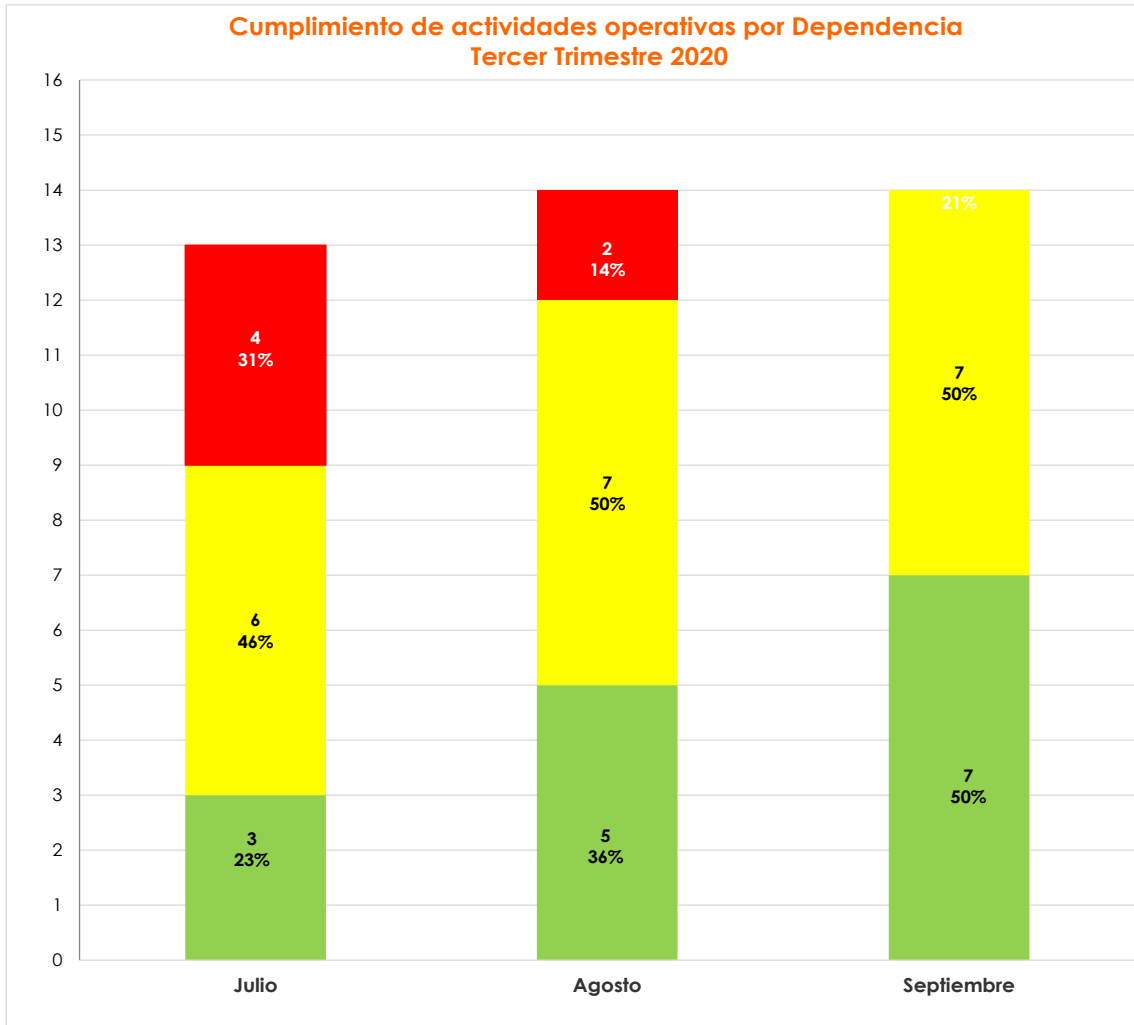
Nº	Dependencia	Julio	Agosto	Septiembre
1	Dirección General de Impuestos Internos	 81%	 82%	 81%
2	Dirección General de Tesorería	 77%	 86%	 93%
3	Dirección Nacional de Administración Financiera e Innovación	 91%	 100%	 96%
4	Dirección General de Contabilidad Gubernamental	 89%	 83%	 87%
5	Dirección General de Inversión y Crédito Público	 95%	 94%	 94%
6	Dirección General de Administración	 89%	 94%	 91%
7	Dirección de Política Económica y Fiscal	 33%	 80%	 100%
8	Unidad Normativa de Adquisiciones y Contrataciones de la Administración Pública	 100%	 100%	 100%
9	Tribunal de Apelaciones de los Impuestos Internos y Aduanas	 87%	 93%	 93%
10	Unidad de Acceso a la Información Pública	 75%	 100%	 100%
11	Dirección Financiera	N/A	 100%	 100%
12	Unidad de Auditoría Interna	 67%	 50%	 100%

N°	Dependencia	Julio	Agosto	Septiembre
13	Dirección de Comunicaciones	 100%	 93%	 93%
14	Dirección de Asuntos Jurídicos	 100%	 100%	 100%

\* A la fecha de este informe la Dirección General de Presupuesto y Dirección General de Aduana no han registrado la información del POA 2020 al SSM.

De acuerdo a los resultados reportados en el SSM por las 14 Dependencias, en el gráfico 1 se muestra el cumplimiento de las acciones operativas, correspondientes al tercer trimestre de 2020.

Gráfico 1



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

Las Dependencias que en julio alcanzaron un cumplimiento de metas superior a 80% e inferior o igual a 95%, fueron seis; para el mes de agosto siete y en septiembre el número se mantuvo en siete Dependencias.

En cuanto al cumplimiento de metas menores o igual que el 80%; para el mes de julio se reportó cuatro Dependencias en estado rojo, para el mes de agosto el número de Dependencias disminuyó a tres, y para el mes de septiembre no se reportaron Dependencias 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%, 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		
Julio		
1	Dirección General de Tesorería	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Las gestiones para la cancelación del 100% de las cuotas mensuales vencidas de las Resoluciones de Pago a Plazo Ordinarias; se vio afectada por la Emergencia de la Pandemia del Covid19 y al aplazamiento de las diferentes fases de activación de la economía, todo el personal que está incorporado a sus actividades laborales, se han dedicado a la atención de los contribuyentes que voluntariamente optaron por realizar el pago total o parcial de sus deudas tributarias tanto en el Call Center como en la mesa de servicios ambos canales han presentado un incremento en los tráficos diarios; sumado a eso, la cartera asignada al Departamento de Call Center Cobro se ha visto incrementada significativamente para el mes de julio, debido a los casos provenientes de la carga masiva de la mora Renta 2019.</li> <li>- El registro del 95% de deudas tributarias a en el plazo establecido después de recibidas de DGII y DGA. No fue completado en su totalidad en el plazo, debido a que en atención a la Emergencia de la Pandemia del Covid19 y al aplazamiento de las diferentes fases de activación de la economía, no se cuenta con todo el personal para ejecutar las actividades con normalidad, asimismo, se recibieron deudas por mora Renta 2019.</li> </ul>
2	Dirección de Política Económica y Fiscal	<ul style="list-style-type: none"> <li>- El avance en la actualización del Marco Fiscal de Mediano y Largo Plazo 2020-2030, se ha visto retrasado debido a que se ha trabajado en obtención de financiamiento para contrarrestar el COVID 19; entre otras actividades prioritarias. Así mismo personal de esta Dependencia se vio afectada directamente con el COVID-19.</li> <li>- El Informe de Seguimiento de la Ejecución Fiscal del SPNF, se elaboró después del plazo establecido por: 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; Existen Instituciones que no han remitido información desde el mes de marzo; una institución solicitó más tiempo para enviar la información.</li> </ul>














Mes Julio		
3	Unidad de Acceso de Información Pública	- La atención en el plazo establecido del 80% de las solicitudes de información que requieran documentación o datos menores a 5 años de antigüedad, Y el resto de solicitudes dentro del plazo de Ley, no se cumplió al 100% porque el Oficial de Información, tuvo incapacidad médica por quince días que afectaron los tiempos de repuesta.
4	Unidad de Auditoría Interna	- Los exámenes de Auditoría Interna a la gestión administrativa y financiera; no se completaron ya que se suspendieron algunos exámenes por reducción de labores debido a la emergencia sanitaria.

Mes Agosto		
3	Dirección de Política Económica y Fiscal	- No se logró el porcentaje programado en la actualización del Marco Fiscal de Mediano y Largo Plazo 2020-2030, debido a que se ha trabajado en otras actividades prioritarias relacionadas a la pandemia COVID 19. Así mismo, debido a la pandemia la obtención de la información para la elaboración del MFMLP, se ha visto afectada. Cabe mencionar, que personal de esta Dependencia se vio afectado directamente con el COVID-19.
5	Unidad de Auditoría Interna	- Los exámenes de Auditoría Interna a la gestión administrativa y financiera; no se han finalizado; debido a la emergencia sanitaria el trabajo se ha desarrollado vía medios electrónicos. Lo anterior afecta la productividad por la baja comunicación con los auditados y la imposibilidad de hacer revisiones documentales.

## 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 2020.

Tabla 3  
Porcentajes de cumplimiento de acciones estratégica del tercer trimestre 2020

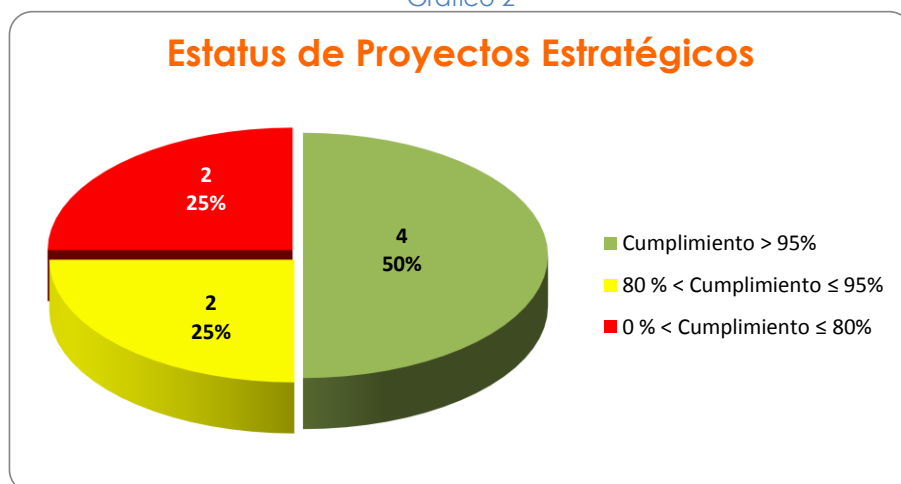
N°	Dependencia	Julio	Agosto	Septiembre
1	Dirección General de Impuestos Internos	 100%	 100%	 100%
2	Dirección de Política Económica y Fiscal	 100%	N/A	 100%
3	Dirección Nacional de Administración Financiera e Innovación	 100%	 100%	 100%
4	Tribunal de Apelaciones de los Impuestos Internos y Aduanas	 100%	 100%	 100%

## ACTIVIDADES DE PROYECTOS ESTRATÉGICOS

Los proyectos estratégicos que están plasmados en el PEI 2015-2019 (el cual entró en vigencia en el mes de julio de 2015), al tercer trimestre 2020 reflejan la siguiente situación:

- 8 proyectos poseen actividades programadas al mes de septiembre, de los cuales 4 se encuentran en estado verde (50%), 2 en estado amarillo (25%) y en estado rojo 2 (25%), 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 2020 y los avances de esas actividades**. El estatus de los proyectos al tercer trimestre de 2020 se presenta a continuación:

Tabla 4  
Cumplimiento de proyectos estratégicos del Tercer Trimestre de 2020

PROYECTOS ESTRATÉGICOS:	Julio	Agosto	Septiembre
PE06. Facturación Electrónica	● 100%	● 99%	● 100%
PE07.3A. Declaraciones e Informes Tributarios en Línea	● 100%	● 100%	● 100%
PE07.3B. Reingeniería del Módulo Informe de Nombramiento de Auditor Fiscal y Dictamen Fiscal WEB	● 59%	● 60%	● 48%
PE07.5. NIT Electrónico	● 94%	● 89%	● 86%
PE18.8. Servicios DGII en WEB y APP	● 100%	● 100%	● 96%

PE24. Fortalecimiento del Sistema de Inversión Pública	 54%	 52%	 63%
PE28. Implementación de Sistema de Gestión Administrativo Financiero Integrado II (SAFI II-GRP)	 100%	 94%	 99%
PE31. Implementación de las Políticas y Guías para la Aplicación de Normas Internacionales de Contabilidad para el Sector Público	 80%	 90%	 90%

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

- PE07.3B. Reingeniería del Módulo Informe de Nombramiento de Auditor Fiscal y Dictamen Fiscal WEB.** La entrega del caso de uso Aceptación/Rechazo/Renuncia de Contador ya se efectuó, se continuará trabajando con la elaboración de los casos de uso pendientes de acuerdo al cronograma del proyecto del Sistema del Dictamen Fiscal; se buscará agilizar la revisión de los casos de usos terminados, para verificar si existen correcciones que realizar por parte de la jefaturas , proporcionando lo más pronto posible los casos e insumos de los mismos para que se desarrolle el sistema y luego realizar la pruebas correspondientes.

Las actividades relacionadas a la creación y funcionamiento de web service consulta de auditores y contadores hacia el consejo de vigilancia; no han avanzado por el motivo de que desde el mes de abril, no se logró generar las condiciones necesarias con el Consejo de Vigilancia de la Profesión de Contaduría Pública y Auditoría, para restablecer las pautas de funcionamiento y transmisión de información entre ambas entidades. Se ha informado a jefaturas la necesidad de una reunión. Por lo que se ha estado dando seguimiento para entablar nuevamente platicas con el Consejo, solicitando se reactive nuevamente el proceso de revisión y firma del Convenio entre la Dirección General y el referido Consejo.

- PE07.5. NIT Electrónico:** El desarrollo informático de los casos de usos, se han visto afectados debido a la reprogramación de prioridades por la pandemia COVID 19, como lo son: los formularios en línea. Se está en proceso de la contratación de desarrolladores con fondos BID.
- PE24. Fortalecimiento del Sistema de Inversión Pública.** Existe atraso en la elaboración de Casos de Prueba, debido a que no se han concluido con el desarrollo, por lo que no se han realizado pruebas. La reprogramación dependerá del desarrollo del nuevo sistema.
- PE31. Implementación de las Políticas y Guías para la Aplicación de Normas Internacionales de Contabilidad para el Sector Público:** La actividad de Análisis y revisión de políticas contables y Guía de aplicación en Normas Internacionales de Contabilidad del Sector Público; no fue concluida al 100% debido a que está en proceso de revisión y superación de observaciones (en caso que aplique), así mismo ciertas acciones relativas al proyecto están siendo evaluadas para su definición. El documento será concluido y entregado a la Dirección para su visto bueno el próximo mes.

#### IV. Conclusiones

- Al mes de septiembre 2020, siete dependencias cumplieron con las actividades de acciones operativas programadas en el POA, en un porcentaje mayor al 95%, y siete Dependencias cumplieron con un porcentaje superior al 80% e inferior o igual a 95%.
- Al mes de septiembre 2020, el 50% de proyectos estratégicos están en verde (porcentaje de cumplimiento superior al 95%), 25% en amarillo (porcentaje mayor al 80% y menor o igual al 95%), y 25% en rojo (porcentaje menor o igual al 80%)
- Se identificaron entre las principales causas que describen el estado rojo de los proyectos, las siguientes: no se ha llegado a un acuerdo con otras instituciones, para la emisión de un convenio; atención a otras prioridades ante la Pandemia COVID 19, retrasos en desarrollo del sistema, entre otros.
- Al mes de septiembre 2020, el 100% de las Acciones Estratégicas establecidas en los POA de algunas Dependencias, obtuvieron un porcentaje mayor al 95%.
- Existe retraso de parte de algunas Dependencias al momento de realizar los respectivos registros en el SSM.
- Al menos dos 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.
- Actualizar las Hojas Técnicas de Proyectos (HTP) y el SSM por cambios en los proyectos.
- 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 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.
- Realizar los registros en el SSM oportunamente (a más tardar el 5° día del mes siguiente al que se reporta).

**VI. Anexos****1. Actividades no cumplidas Tercer Trimestre 2020**

Dependencia	Actividades No Cumplidas		
	Julio	Agosto	Septiembre
DGII	22	22	23
DGT	10	6	3
DINAFI	2	-	1
DGCG	2	2	2
DGICP	1	1	1
DGEA	4	2	3
DPEF	2	1	-
UNAC	-	-	-
TAIIA	2	1	1
UAIP	1	-	-
DF	-	-	-
UAI	1	1	-
DC	-	1	1
DAJ	-	-	-

**2. Listado de Proyectos con actividades programadas para el tercer trimestre 2020**

Listado de Nombres de Proyectos Estratégicos
PE06. Facturación Electrónica
PE07.3A. Declaraciones e Informes Tributarios en Línea
PE07.3B. Reingeniería del Módulo Informe de Nombramiento de Auditor Fiscal y Dictamen Fiscal WEB
PE07.5. NIT Electrónico
PE18.8. Servicios DGII en WEB y APP
PE24. Fortalecimiento del Sistema de Inversión Pública
PE28. Implementación de Sistema de Gestión Administrativo Financiero Integrado II (SAFI II-GRP)
PE31. Implementación de las Políticas y Guías para la Aplicación de Normas Internacionales de Contabilidad para el Sector Público

Elaborado por:

***Unidad de Planificación Estratégica Institucional***

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