



GOBIERNO DE  
EL SALVADOR

MINISTERIO  
DE HACIENDA

# POA

## INFORME DE SEGUIMIENTO

1º TRIMESTRE 2021

San Salvador, Abril 2021

## Contenido

|                                    |    |
|------------------------------------|----|
| Acrónimos.....                     | 3  |
| I. Introducción.....               | 4  |
| II. Consideraciones Generales..... | 4  |
| III. Resumen .....                 | 5  |
| IV. Conclusiones .....             | 10 |
| V. Recomendaciones.....            | 11 |
| VI. Anexos .....                   | 12 |

### Acrónimos

|        |   |
|--------|---|
| DAJ    | Dirección de Asuntos Jurídicos  |
| 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   |
| DC     | Dirección de Comunicaciones   |
| 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 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 de la Estrategia basado en un ciclo cerrado de 6 etapas<sup>1</sup>, que busca integrar y alinear la estrategia definida en el Plan Estratégico Institucional 2019 – 2024, 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 2021; 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 2021.

## 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 y proyectos estratégicos al primer trimestre de 2021, 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 2021, 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%.

---

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

- ✓ 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 y proyectos estratégicos al primer trimestre de 2021, 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:

| OCTUBRE   | NOVIEMBRE   | DICIEMBRE   |
|---|---|---|
|  80% |  95% |  96% |

- c. Los cumplimientos reportados por las Dependencias que sean mayores de 100%, serán representados con 100%.
- 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, 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.
- f. La valoración de los proyectos estratégicos toma como referencia lo ejecutado en los POA's 2021 y lo programado en la Hoja Técnica de Proyecto (HTP) de cada proyecto.
- g. Un proyecto estratégico puede contribuir al logro de más de un objetivo estratégico.
- h. Los proyectos ejecutados por cada una de las Dependencias del Ministerio, durante el primer trimestre 2021, se presentan en anexos.

### III. Resumen

#### ACCIONES OPERATIVAS

Las acciones operativas se caracterizan por:

- a) Participar en procesos operativos que entregan un servicio (resultado) a un cliente externo (contribuyente, usuario, etc.) o interno dentro del Ministerio.
- b) Impactar directamente a la estrategia de la Institución.

- c) Contribuir a mejoras en el proceso correspondiente o generan un valor agregado.

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 2021.

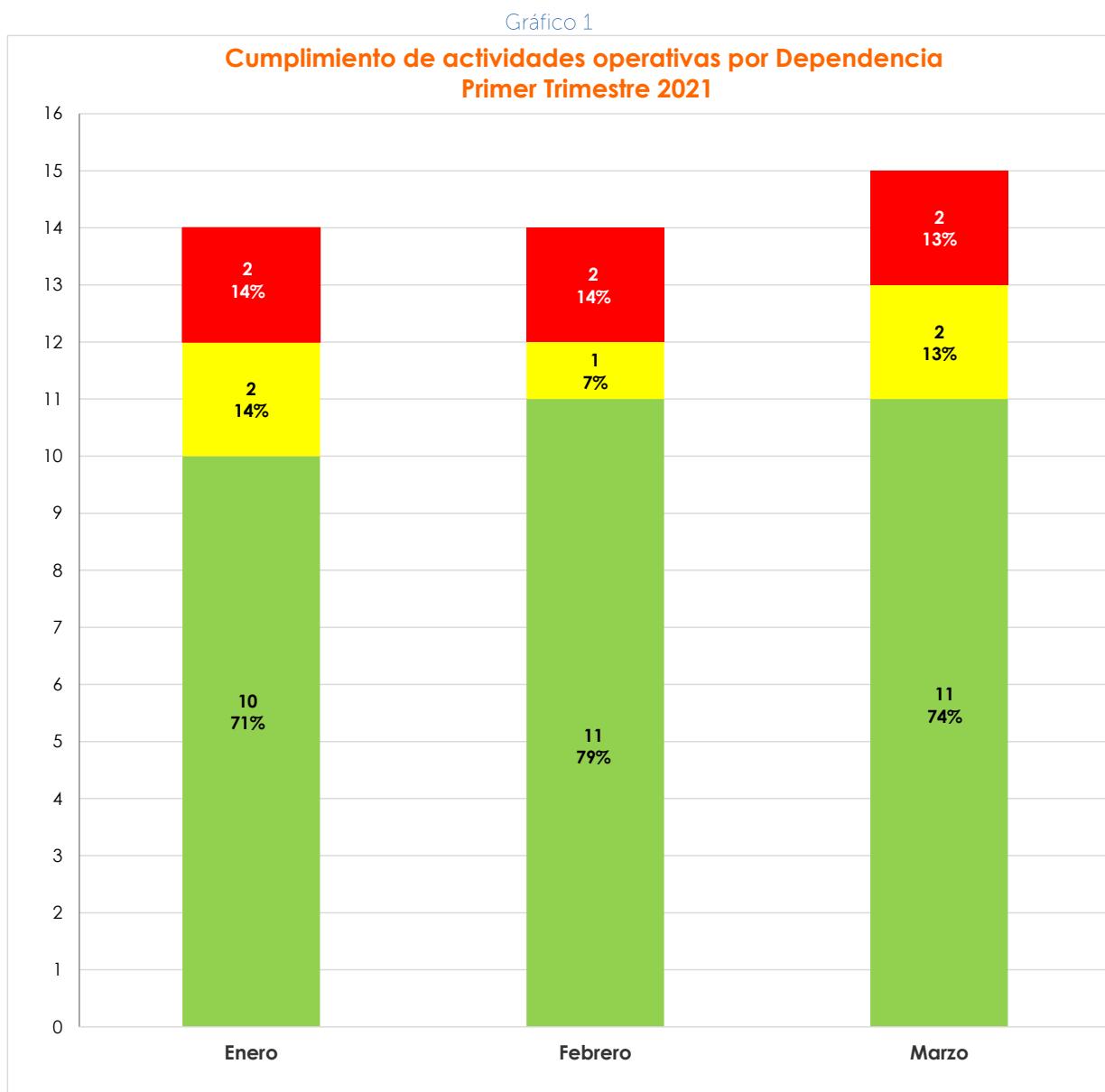
Tabla 1  
Porcentajes de cumplimiento de acciones operativas del primer trimestre 2021

| Nº | Dependencia   | Enero                      | Febrero                    | Marzo                      |
|----|---|----------------------------|----------------------------|----------------------------|
| 1  | Dirección General de Impuestos Internos   | ●<br>83%                   | ●<br>76%                   | ●<br>79%                   |
| 2  | Dirección General de Aduanas  | ●<br>100%                  | ●<br>96%                   | ●<br>97%                   |
| 3  | Dirección General de Tesorería  | ●<br>98%                   | ●<br>96%                   | ●<br>91%                   |
| 4  | Dirección General de Presupuesto  | ●<br>83%                   | ●<br>100%                  | ●<br>67%                   |
| 5  | Dirección Nacional de Administración Financiera e Innovación                    | ●<br>96%                   | ●<br>100%                  | ●<br>100%                  |
| 6  | Dirección General de Contabilidad Gubernamental                                 | ●<br>100%                  | ●<br>100%                  | ●<br>100%                  |
| 7  | Dirección General de Inversión y Crédito Público                                | ●<br>100%                  | ●<br>94%                   | ●<br>100%                  |
| 8  | Dirección General de Administración   | ●<br>97%                   | ●<br>97%                   | ●<br>92%                   |
| 9  | Dirección de Política Económica y Fiscal  | ●<br>67%                   | ●<br>100%                  | ●<br>100%                  |
| 10 | Unidad Normativa de Adquisiciones y Contrataciones de la Administración Pública | No actividades programadas | No actividades programadas | ●<br>100%                  |
| 11 | Tribunal de Apelaciones de los Impuestos Internos y Aduanas                     | ●<br>100%                  | ●<br>100%                  | ●<br>100%                  |
| 12 | Unidad de Acceso a la Información Pública                                       | ●<br>0%                    | No actividades programadas | No actividades programadas |
| 13 | Dirección Financiera  | ●<br>100%                  | ●<br>100%                  | ●<br>100%                  |
| 14 | Unidad de Auditoría Interna   | ●<br>67%                   | ●<br>67%                   | ●<br>100%                  |

Tabla 1  
Porcentajes de cumplimiento de acciones operativas del primer trimestre 2021

| Nº | Dependencia                    | Enero | Febrero | Marzo |
|----|--------------------------------|-------|---------|-------|
|    |                                | 67%   | 0%      | 100%  |
| 15 | Dirección de Comunicaciones    | 100%  | 100%    | 100%  |
| 16 | Dirección de Asuntos Jurídicos | 100%  | 100%    | 100%  |

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 2021.



Se observó que para el mes de enero, diez dependencias alcanzaron cumplimiento de sus metas con porcentajes mayores al 95%, en el mes de febrero el número incrementó a once, y para el mes de marzo el estado verde se mantuvo en once Dependencias.

Las Dependencias que en enero alcanzaron un cumplimiento de metas superior a 80% e inferior o igual a 95%, fueron dos; para el mes de febrero se redujo a una y en marzo el número de Dependencia en estado amarillo fue de dos respectivamente.

En cuanto al cumplimiento de metas menores o igual que el 80%; para el mes de enero se reportaron dos Dependencias en estado rojo, para el mes de febrero y el mes de marzo el número de Dependencias se mantuvo el mismo número Dependencias en estado rojo, es decir dos.

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 anexo 1.

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

| Mes<br>Enero   |  |  |
|----------------|--|--|
| 1              | Unidad de Acceso al 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, se vio afectada por las operaciones de cierre de año, lo cual impidió cumplir con el plazo de 10 hábiles de recolectar la información.   |
| 2              | Dirección de Política Económica y Fiscal | - Debido a los protocolos de seguridad establecidos en el Ministerio de Hacienda respecto a realizar reuniones presenciales, la reunión de seguimiento del PEI no fue realizada. Se determinó que se retomarían presencialmente para el primer trimestre de 2021 por la importancia de la temática a tratar.   |
| 3              | Unidad de Auditoría Interna              | - Los exámenes de Auditoría Interna a la gestión administrativa y financiera; no se completaron en su totalidad debido a que en las dos últimas semanas de diciembre 2020 y la primera semana de enero 2021, las actividades de auditoría se suspendieron por el cierre de las oficinas, para realizar mejoras en el sistema eléctrico.  |
| Mes<br>Febrero |  |  |
| 1              | Unidad de Auditoría Interna              | - Los exámenes de Auditoría Interna a la gestión administrativa y financiera; no se completaron en su totalidad debido a que en las dos últimas semanas de diciembre 2020 y la primera semana de enero 2021, las actividades de auditoría se suspendieron por el cierre de las oficinas, para realizar mejoras en el sistema eléctrico.  |
| 2              | Dirección General de Impuestos Internos  | - La actividad atender trámites de desinserción de Contribuyentes IVA, en un plazo máximo de 7 días hábiles, no fue cumplida por cambios de personal, lo que generó atrasos en el proceso.<br>- La actividad atender las solicitudes de reintegro de IVA a exportadores en un plazo máximo de 30 días hábiles, no fue cumplida debido a falta de recurso humano para atender las peticiones.<br>- La actividad atender las solicitudes de devolución de pago indebido en un plazo máximo de 60 días hábiles, no fue cumplida debido a falta de recurso humano para atender las peticiones. |

Tabla 2

## Causas de porcentaje de cumplimiento menor o igual a 80% de Acciones Operativas

|              |   |  |
|--------------|---|--|
|              |   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Las actividades relacionadas al control fiscal, no pudieron ejecutarse en su totalidad debido a no existe suficiente recurso humano para realizar las actividades y al mismo tiempo se brinda prioridad a la ejecución de casos a aquellos que tienen fechas de finalización próximas.</li> <li>-</li> </ul>  |
| Mes<br>Marzo |   |  |
| 1            | Dirección General de Impuestos Internos | <ul style="list-style-type: none"> <li>- La actividad atender las solicitudes de reintegro de IVA a exportadores en un plazo máximo de 30 días hábiles, no fue cumplida debido a falta de instalaciones y recurso humano para atender las peticiones.</li> <li>- La actividad atender las solicitudes de devolución de pago indebido en un plazo máximo de 60 días hábiles, no fue cumplida debido a falta de instalaciones y recurso humano para atender las peticiones.</li> <li>- Las actividades relacionadas al control fiscal, no pudieron ejecutarse en su totalidad debido a no existe suficiente recurso humano para realizar las actividades y al mismo tiempo se brinda prioridad a la ejecución de casos a aquellos que tienen fechas de finalización próximas.</li> </ul> |
| 2            | Dirección General de Presupuesto        | <ul style="list-style-type: none"> <li>- En el servicio de análisis de modificaciones presupuestarias, a tramitarse en menos de 20 días hábiles, de los 7 casos recibidos, 3 no se resolvieron en tiempo debido: un caso de proyecto de decreto legislativo requería opinión de la Dirección de Inversión y Crédito Público, otro caso será resuelto después del periodo electoral por instrucciones de la Dirección y otro caso inicialmente fue atendido por otra división presupuestaria, lo que generó retrasos, de igual forma se solicitó información complementaria.</li> </ul>   |

ACCIONES ESTRATEGICAS

Las acciones estratégicas 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. Las acciones estratégicas se caracterizan por ser de corto plazo (duración no mayor a 12 meses).

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 primer trimestre de 2021.

Tabla 3  
Porcentajes de cumplimiento de acciones estratégica del primer trimestre 2021

| Nº | Dependencia  | Enero  | Febrero  | Marzo  |
|----|--|--|--|--|
| 1  | Dirección General de Impuestos Internos                      |  90%  |  92%  |  100% |
| 2  | Dirección de Política Económica y Fiscal                     |  20%  |  0%   | No actividades programadas   |
| 3  | Dirección Nacional de Administración Financiera e Innovación |  100% |  100% |  100% |
| 4  | Dirección Financiera   | No actividades programadas   | No actividades programadas   |  100% |

De las 14 Acciones Estratégicas que fueron ejecutadas por 4 Dependencias en el primer trimestre de 2021:

3 de ellas contribuyen al Pilar Ingresos y 11 contribuyen al Pilar de Modernización e Innovación Tecnológica.

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

Al mes de Enero

|   |  |  |
|---|--|--|
| 1 | Dirección de Política Económica y Fiscal | - Acción Estratégica: AE01. Plan de Regularización de la Ley de Responsabilidad Fiscal (LRF), las actividades relacionadas con la elaboración de medidas de ingresos, gastos, escenarios de sostenibilidad fiscal entre otros del Plan, no fueron completadas en su totalidad debido a que se está trabajando en conjunto con el FMI, se espera disponer de la información en el mes de marzo. |
|---|--|--|

Al mes de Febrero

|   |  |  |
|---|--|--|
| 1 | Dirección de Política Económica y Fiscal | - Acción Estratégica: AE01. Plan de Regularización de la Ley de Responsabilidad Fiscal (LRF), la actividad relacionada con la revisión del Plan de Regularización, no fue completada en su totalidad debido a que se está trabajando en conjunto con el BM y FMI en la revisión del documento. |
|---|--|--|

#### IV. Conclusiones

- Al mes de marzo de 2021, ocho Dependencias cumplieron con las actividades de acciones operativas programadas en el POA, en un porcentaje mayor al 95%, cuatro 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 identificaron entre las principales causas que describe el estado rojo de las acciones operativas, las siguientes: personal insuficiente para realizar las actividades, documentos en proceso de finalización, reparaciones en la infraestructura física en oficinas, entre otros.
- Al mes de marzo 2021, de las 14 Acciones Estratégicas que fueron ejecutadas en el primer trimestre de 2021:
  - 3 de ellas contribuyen al Pilar Ingresos y 11 contribuyen al Pilar de Modernización e Innovación Tecnológica
- el 50% de las Acciones Estratégicas establecidas en los POA de algunas Dependencias, obtuvieron un porcentaje mayor al 95% y el otro 50% corresponde a aquellas Dependencias que obtuvieron un porcentaje menor o igual al 80%.

## 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 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.
- Aplicar las acciones determinadas, para solventar retrasos en la ejecución de proyectos estratégicos y continuar con la implementación de los mismos, de acuerdo a lo programado en las Hojas Técnicas de 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 acciones, con el fin de verificar si estas son eficaces.
- 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.
- Para el caso de proyectos cuando una actividad fue incumplida en un mes anterior; y se logra ejecutar en un mes posterior, completar dicha acción en el SSM; con el objeto de que el sistema reporte 100% de cumplimiento
- Realizar los registros en el SSM oportunamente (a más tardar el 5º día del mes siguiente al que se reporta).

## VI. Anexos

## 1. Actividades no cumplidas Primer Trimestre 2021

| Dependencia | Actividades No Cumplidas |         |       |
|-------------|--------------------------|---------|-------|
|             | Enero                    | Febrero | Marzo |
| DGII        | 18                       | 26      | 22    |
| DGT         | 1                        | 2       | 4     |
| DGA         | -                        | 1       | 1     |
| DINAFI      | 1                        | -       | -     |
| DGP         | 1                        | -       | 2     |
| DGCG        | -                        | -       | -     |
| DGICP       | -                        | 1       | -     |
| DGEA        | 1                        | 1       | 3     |
| DPEF        | 1                        | -       | -     |
| UNAC        |                          |         |       |
| TAIIA       | -                        | -       | -     |
| UAIP        | 1                        | -       | -     |
| DF          | -                        | -       | -     |
| UAI         | 1                        | 1       | -     |
| DC          | -                        | -       | -     |
| DAJ         | -                        | -       | -     |