



MINISTERIO DE HACIENDA

# INFORME DE SEGUIMIENTO POA SEGUNDO TRIMESTRE 2023

Julio 2023

## Contenido

Acrónimos .....	3
I. Introducción.....	4
II. Consideraciones Generales .....	5
III. Resumen.....	6
IV. Conclusiones .....	14
V. Recomendaciones .....	15
VI. Anexos.....	16

## Acrónimos

DAJ	Dirección de Asuntos Jurídicos
DC	Dirección de Comunicaciones
DF	Dirección Financiera
DGA	Dirección General de Aduanas
DGEA	Dirección General de Administración
DGCG	Dirección General de Contabilidad Gubernamental
DGICP	Dirección General de Inversión y Crédito Público
DGII	Dirección General de Impuestos Internos
DGP	Dirección General de Presupuesto
DGT	Dirección General de Tesorería
DINAFI	Dirección Nacional de Administración Financiera e Innovación
DPEF	Dirección de Política Económica y Fiscal
HTP	Hoja Técnica de Proyecto
MAO	Manual de Organización
MFMLP	Marco Fiscal de Mediano y Largo Plazo
MGMP	Marco de Gasto de Mediano Plazo
MH	Ministerio de Hacienda de El Salvador
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
SGC	Sistema de Gestión de Calidad
SGSI	Sistema de Gestión de Seguridad de la Información
SIRH	Sistema Institucional de Recursos Humanos
SSM	Sistema de Seguimiento de Metas
TAIIA	Tribunal de Apelaciones de los Impuestos Internos y Aduanas
UAI	Unidad de Auditoría Interna
UAIP	Unidad de Acceso a la Información Pública
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 2023 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 2023; 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 segundo trimestre 2023.

---




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



## 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 segundo trimestre de 2023, 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 2023, 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. El porcentaje de cumplimiento de las acciones operativas, acciones estratégicas y proyectos estratégicos al segundo trimestre de 2023, 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:

ABRIL	MAYO	JUNIO
		
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 2023 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 segundo trimestre 2023, se presentan en anexos.

### III. Resumen

#### ACCIONES OPERATIVAS

Las acciones operativas se caracterizan por:

- Participar en procesos operativos que entregan un servicio (resultado) a un cliente externo (contribuyente, usuario, etc.) o interno dentro del Ministerio.
- Impactar directamente a la estrategia de la Institución.
- 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 segundo trimestre de 2023.

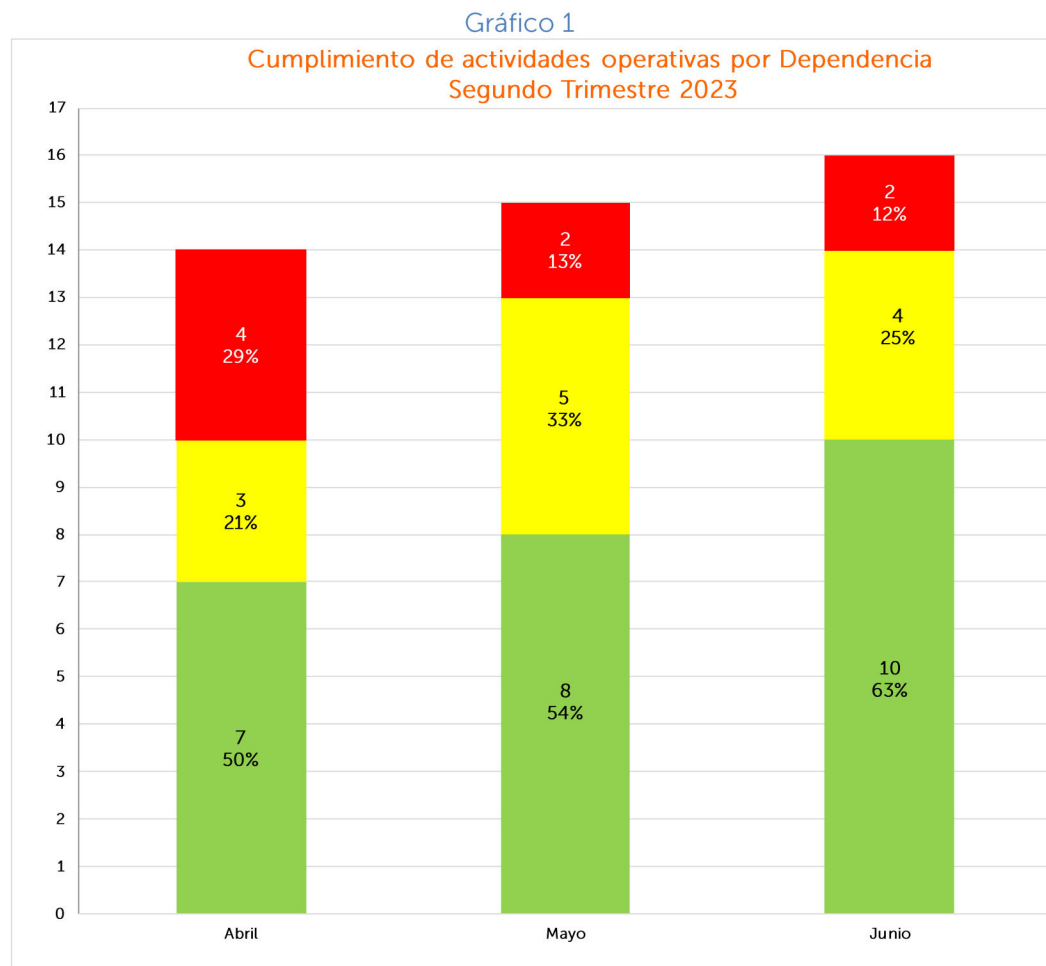
Tabla 1  
Porcentajes de cumplimiento de acciones operativas del segundo trimestre 2023

N°	Dependencia	Abril	Mayo	Junio
1	Dirección General de Impuestos Internos	 80%	 83%	 83%
2	Dirección General de Aduanas	 100%	 96%	 91%
3	Dirección General de Tesorería	 98%	 100%	 100%
4	Dirección General de Presupuesto	 78%	 100%	 67%
5	Dirección Nacional de Administración Financiera e Innovación	 92%	 91%	 100%
6	Dirección General de Contabilidad Gubernamental	 74%	 73%	 94%
7	Dirección General de Inversión y Crédito Público	 100%	 94%	 100%
8	Dirección General de Administración	 93%	 86%	 96%
9	Dirección de Política Económica y Fiscal	 100%	 100%	 100%
10	Unidad Normativa de Adquisiciones y Contrataciones de la Administración Pública	No hubieron actividades reportar	No hubieron actividades reportar	 100%
11	Tribunal de Apelaciones de los Impuestos Internos y Aduanas	 90%	 89%	 90%

Tabla 1  
Porcentajes de cumplimiento de acciones operativas del segundo trimestre 2023

N°	Dependencia	Abril	Mayo	Junio
12	Unidad de Acceso a la Información Pública	No hubieron actividades reportar	100%	100%
13	Dirección Financiera	100%	100%	100%
14	Unidad de Auditoría Interna	0%	0%	0%
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 segundo trimestre de 2023.



Se observó que, para el mes de abril, siete Dependencias alcanzaron cumplimiento de sus metas con porcentajes mayores al 95%, en el mes de mayo el número incremento a ocho, y para el mes de junio diez Dependencias reflejaron estado verde, en el cumplimiento de sus POA.

Las Dependencias que en abril alcanzaron un cumplimiento de metas superior a 80% e inferior o igual a 95%, fueron tres; para el mes de mayo aumentó a cinco y en junio el número de Dependencias en estado amarillo fue de cuatro.

En cuanto al cumplimiento de metas menores o igual que el 80%; para el mes de abril se reportaron cuatro Dependencias en estado rojo, para el mes de mayo dos, y para el mes de junio dos Dependencia se establecieron 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%. 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 Abril
Dirección General de Impuestos Internos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- El Diplomado virtual en Educación Fiscal programado, quedo pendiente de realizarlo debido a la carga laboral que se acumuló en la Unidad, por la colaboración en periodo de renta, y también por el traslado del personal responsable del evento.</li> <li>- La respuesta a consultas tributarias y/o internas se emitieron fuera del plazo establecido debido a los casos acumulados de meses pasados, y a la presentación de escritos con vencimiento de plazo legal para conocimiento del departamento.</li> <li>- La atención de peticiones en plazo establecido, se vio afectada por casos atrasados de meses anteriores.</li> <li>- La atención a algunas solicitudes de actualización en línea del estado tributario, solicitudes de solvencias y estados de cuenta se realizaron fuera del plazo establecido, debido a la renuncia de seis técnicos analistas de cuenta corriente y la finalización del periodo de prórroga de trece becarios, además de la renuncia de otros trece becarios.</li> <li>- Las metas de recaudación para algunas Unidades Fiscalizadoras no se alcanzaron al 100% debido a que: la mayoría de casos de fiscalización se encuentran en proceso inicial y se continua la revisión de las áreas correspondientes a fin de determinar si están correctas las operaciones realizadas por los contribuyentes (por corresponder a auditorías integrales); ejecución del Plan Punto Fijo Móvil en diferentes zonas comerciales de San Salvador, como parte de una de las estrategias para el control de los ingresos de los contribuyentes; además, se inició con el Plan VEP para gestionar pago de multa o sancionar contribuyentes omisos en la presentación del formulario F915; así mismo, se dedicaron esfuerzos para el cierre de casos del plan solvencias, los que no generaron producción efectiva ni tasada.</li> <li>- Las activaciones y bloqueos, no se concluyeron debido a que no todos los contribuyentes atendidos corrigen las inconsistencias por lo que no se procedió al desbloqueo o activación.</li> </ul>
Dirección General de Presupuesto	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Para el Servicio de Análisis de Modificaciones Presupuestarias, fue necesario contar con instrucciones superiores para proceder con la atención a las solicitudes correspondientes.</li> </ul>



Dirección General de Contabilidad Gubernamental	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Emitir repuesta dentro del plazo establecido de consultas relacionadas con informes favorables, ratificaciones de valores y valúos de bienes muebles e inmuebles del Estado, para la venta, permuta, y dación en pago, y para efecto de compra en los Municipios. No se alcanzó el 100% de cumplimiento debido a que un caso requería de más análisis debido a la cantidad y dimensión de los bienes inmuebles.</li> <li>- Atender solicitud y/o proponer respuesta dentro del plazo establecido, a consultas relacionadas con la aplicación de la normativa y procedimientos contables; así como a las solicitudes de incorporación de cuentas contables a los catálogos de cuentas institucionales del Sector Público y Municipal. La razón por la cual algunas solicitudes se atendieron fuera del plazo es: en la mayoría de los casos las solicitudes corresponden a la implementación de nueva metodología de identificación y reconocimiento de las operaciones financieras, lo cual requiere de más tiempo para su análisis y respuesta; se tienen en proceso otras tareas adicionales y prioritarias que requieren mayor dedicación; el personal de las Unidades ha disminuido y/o se cuenta con recurso humano relativamente nuevo el cual se mantiene en adiestramiento.</li> <li>- La migración del sistema de Archivo para todo el Ministerio de Hacienda a APEX Oracle; se ha visto afectado debido a que no se ha realizado ninguna reunión de seguimiento por parte de la SEDE y otras dependencias y no existe una autorización ni equipo funcional para el desarrollo.</li> <li>- Con respecto al seguimiento a la implementación de Herramientas del Google Workspace. Se esperan los lineamientos de la instancia correspondiente para la implementación de la Herramienta, no se tiene todavía licencias para la DGCG.</li> </ul>
Unidad de Auditoría Interna	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La actividad de efectuar exámenes de Auditoría Interna a la gestión administrativa y financiera; no fue atendida al 100% debido a que las finalizaciones de algunos informes están en proceso; así mismo, en ciertos procesos los auditados solicitan prorrogas, y también existe falta de personal en la Unidad.</li> <li>- Emisión del Informe Trimestral sobre la gestión a los Titulares del Ramo de Hacienda. El informe trimestral está en elaboración, el atraso se debió a carga laboral y a incapacidades medicas del personal de la Unidad</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>Mes</b> <b>Mayo</b></p>	
Dirección General de Contabilidad Gubernamental	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La actividad de impartir cursos sobre el Plan de Implementación del SABE, dirigido al personal de las Unidades de Activo Fijo, Almacenes y Suministros. No se ha llevado acabo debido a que es necesario la finalización de consultoría sobre la actualización del modelo conceptual SABE.</li> <li>- Atención de solicitudes y/o proponer respuesta dentro del plazo establecido, relativas a consultas relacionadas con la aplicación de la normativa y procedimientos contables. No fue posible alcanzar el 100% debido a que, en la mayoría de los casos las solicitudes corresponden temas más complejos que requieren más tiempo del asignado; se tienen en proceso otras tareas adicionales y prioritarias que requieren dedicación; el personal de las Unidades ha disminuido y/o se cuenta con recurso humano relativamente nuevo el cual se mantiene en adiestramiento.</li> <li>- Colaborar en la elaboración de informes de series estadísticas de conformidad a lo establecido en el Plan de Trabajo Regional. A la fecha aún se está en el proceso de verificación del reporte del cubo para la emisión del reporte de acuerdo a lo establecido en manual de estadística 2014.</li> <li>- Para la migración del sistema de Archivo para todo el Ministerio de Hacienda a APEX Oracle; Aun no se tienen lineamientos de las instancias competentes para el desarrollo de este sistema.</li> <li>- Seguimiento a la implementación de Herramientas del Google Workspace. Se está a la espera de los lineamientos por parte de DINAFL para dar inicio a la implementación de este producto</li> </ul>

Unidad de Auditoría Interna	- La actividad de efectuar exámenes de Auditoría Interna a la gestión administrativa y financiera. Fue incumplida debido a que algunos informes están en proceso elaboración, además algunos auditados han solicitado prorrogas, y también existe falta de personal en la Unidad.
<b>Mes Junio</b>	
Dirección General de Presupuesto	- En el Servicio de Análisis de Modificaciones Presupuestarias, para la atención de los casos de refuerzos presupuestarios, fue necesario realizar reasignación de un expediente debido a renuncia de empleado; recibir lineamientos sobre la fuente de financiamiento; replantear análisis y proforma de respuesta. Además, para otro caso, se solicitó a la institución peticionaria una información que es indispensable para acceder a lo solicitado, la cual se remitió en un tiempo mayor a lo esperado.
Unidad de Auditoría Interna	- La actividad de efectuar exámenes de Auditoría Interna a la gestión administrativa y financiera. No se cumplió debido a: informes están en proceso; solicitud de prorrogas para dar respuesta a los hallazgos determinados; y, falta de personal en la Unidad.












## 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 segundo trimestre de 2023.

**Tabla 3**  
Porcentajes de cumplimiento de acciones estratégica del segundo trimestre 2023

N°	Dependencia	Abril	Mayo	Junio
1	Dirección General de Aduanas	 100%	 100%	 67%
2	Dirección General de Impuestos Internos	Sin Actividades Programadas	Sin Actividades Programadas	 50%
3	Dirección General de Inversión y Crédito Público	Sin Actividades Programadas	Sin Actividades Programadas	 100%
4	Dirección Nacional de Administración Financiera e Innovación	 100%	 43%	 83%
5	Tribunal de Apelaciones de los Impuestos Internos y Aduanas	 0%	 0%	 0%



Al segundo trimestre 11 Acciones Estratégicas tenían programación para 5 Dependencias.

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 (AE)**

Mes Abril	
Tribunal de Apelaciones de los Impuestos Internos y Aduanas	- AE 1. Implementación del Sistema de Biblioteca Virtual del TAIIA, la finalización del desarrollo del sistema, se ha visto interrumpida debido a que la validación de las pantallas de parte del usuario se encuentra pendiente, en atención a requerimientos finales para la implementación del sistema; afectando la actividad de Pruebas de componentes en ambiente de Test. Por lo anterior se retomará la actividad de validación de las pantallas correspondientes.
Mes Mayo	
Dirección Nacional de Administración Financiera e Innovación	<ul style="list-style-type: none"> <li>- AE7. Integración SAFI con el Documento Tributario Electrónico (DTE). El diseño de las especificaciones técnicas del mecanismo de integración y registro, está en proceso ya que está pendiente una reunión con DGII para exponer los servicios requeridos por parte del componente de facturación electrónica para la integración y viabilidad del diseño realizado. Así mismo, la definición y desarrollo de los servicios para la obtención de información de los DTE, se tienen definidos los API a solicitar que sean desarrolladas por parte de DGII, para obtener los datos requeridos del DTE necesarios para el registro de las obligaciones y anticipos en el SAFI. Además, el desarrollo de los componentes para el registro de las obligaciones por pagar aún no se inicia, ya que está en proceso el planteamiento de la solución técnica con DGII y la parte de tecnología de facturación electrónica.</li> <li>- AE8. Implementación Gradual del Componente de Recursos Humanos de SAFI (Migración de Plataforma SIRH a SAFI). La capacitación a las instituciones piloto en los módulos y procesos de gestión de nómina en el nuevo sistema, no se realizó debido que hay pendientes desarrollos de la aplicación pendientes de entregar en ambiente test y correcciones a funcionalidades. Por lo que se ha trabajado en la preparación de ambiente preproducción y capacitación.</li> </ul>
Tribunal de Apelaciones de los Impuestos Internos y Aduanas	- AE1. Implementación del Sistema de Biblioteca Virtual del TAIIA. La actividad de Pruebas de componentes en ambiente de Test se vio afectada por el traslado de la Jefatura del Área de Informática lo que generó ingresar a un proceso de transición.
Mes Junio	
Dirección General de Aduanas	- AE2. Mejoras de funcionalidades a la APP Móvil. La puesta en producción de las mejoras se ha atrasado debido a que las pruebas finalizados dieron un resultado parcialmente satisfactorio, es por ello que se corregirán las observaciones encontradas en dichas pruebas.
Dirección General de Impuestos Internos	- AE2. Análisis de los Costos y Gastos mediante el uso de información de terceros (UET - USC). La actividades de Realizar propuesta a la División de Registro y Asistencia Tributaria (DRAT), sobre la incorporación de Anexos a la Declaración del Impuesto sobre la Renta desagregando los Costos y Gastos, similares a la presentación de los anexos del Dictamen Fiscal, no se pudo llevar acabo debido a la atención de otras actividades de urgencia, esta actividad será retomada en el mes de octubre.



Tribunal de Apelaciones de los Impuestos Internos y Aduanas	- AE 1. Implementación del Sistema de Biblioteca Virtual del TAIIA. Debido al atraso que se generó por el proceso de transición en el Área de Informática por el traslado de la Jefatura, se han realizado gestiones para reforzar con recurso humano dicha Área, para trabajar en el sistema, recibiendo el apoyo de dos técnicos programadores.
---	---

### ACTIVIDADES DE PROYECTOS ESTRATÉGICOS

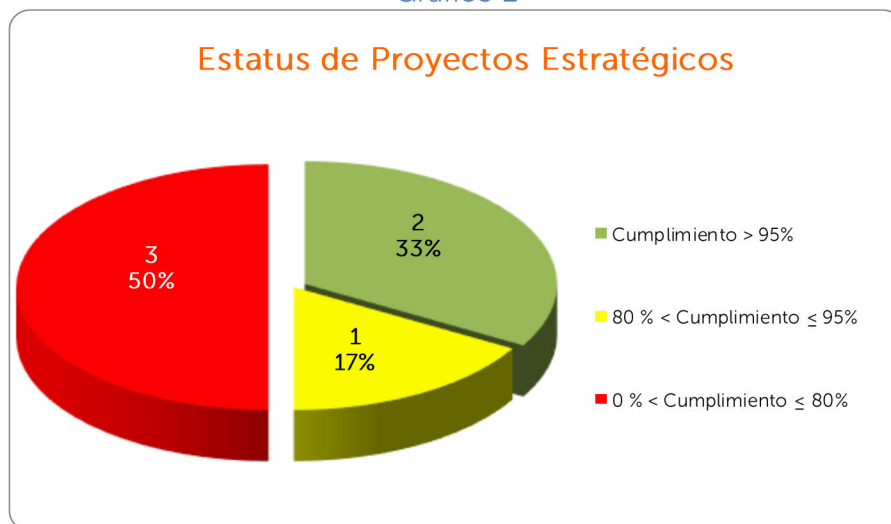
Un proyecto es un esfuerzo adicional temporal que permite ampliar la capacidad operativa y técnica de la Dependencia.

Los proyectos estratégicos que están plasmados en el PEI 2019-2024, al segundo trimestre 2023 muestran el siguiente estado:

Siete proyectos poseen actividades programadas en el segundo trimestre, de los cuales:

- Dos se encuentran en estado verde (33%) (ver gráfico 2), los cuales corresponden al Pilar de Modernización e Innovación Tecnológica.
- Uno se encuentra en estado amarillo (17%) (ver gráfico 2), el cual corresponde al pilar de Modernización e Innovación Tecnológica.
- Tres en estado rojo (50%) (ver gráfico 2), de los cuales uno correspondientes al Pilar de Ingresos, y dos al Pilar de Modernización e Innovación Tecnológica.










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 2023 y los avances de esas actividades. El estatus de los proyectos al segundo trimestre de 2023 se presenta a continuación:

Tabla 7  
Cumplimiento de proyectos estratégicos del segundo trimestre de 2023

Dependencia	Abril	Mayo	Junio
<b>PILAR DE INGRESOS</b>			
PE11. Cuenta Corriente Integrada	 0%	 0%	 0%
<b>PILAR DE MODERNIZACIÓN E INNOVACIÓN TECNOLÓGICA</b>			
PE25. Reingeniería de procesos críticos a nivel institucional.	 100%	 100%	 100%
PE27. Implementación de sistema de gestión documental.	 100%	 100%	 83%
PE31. Implementación de normas internacionales de contabilidad para el sector público aplicables al subsistema de contabilidad gubernamental.	 100%	 100%	 100%
PE32. Fortalecimiento tecnológico a la inversión pública municipal y catastro dentro del SAFIM.	Sin actividades a reportar	 0%	 0%
PE33. Diseño, desarrollo e implementación del sistema de administración de bienes del estado (activos no financieros).	 0%	 0%	 20%

A continuación, se presentan las causas del estado amarillo y rojo de los proyectos a junio 2023:

Tabla 8  
Causas de porcentaje de cumplimiento menor o igual a 95%

<b>Pilar de Ingresos</b>	
PE11. Cuenta Corriente Integrada	Por el momento el Proyecto de Cuenta Corriente Integrada se tiene en pausa, debido a que no se cuenta con el recurso necesario para poder ejecutarlo, adicionalmente se han retirado colaboradores, teniendo escases de personal en las áreas responsables. Se está trabajando para poder contratar y cubrir los recursos que se retiraron, por lo que se espera retomar el proyecto, cualquier avance o cambio se estará notificando para ajustar y coordinar.
<b>Pilar de Modernización</b>	
PE27. Implementación de sistema de gestión documental.	Pendientes de completar las actividades de pruebas y puesta en producción, la ejecución de las capacitaciones, y la de documentación para administración y uso de procesos automatizados. Debido a extensión de contrato derivado de modificaciones al alcance del proyecto.
PE32. Fortalecimiento tecnológico a la inversión pública municipal y catastro dentro del SAFIM.	La recopilación de información para incorporarla al modelo conceptual, está en la etapa de preparación de los términos de referencia para la contratación de una empresa que desarrolle el módulo, no obstante, se está analizando la implantación del módulo en referencia, debido al Decreto 762 Ley especial para la reestructuración municipal.
PE33. Diseño, desarrollo e implementación del sistema de administración de bienes del estado (activos no financieros).	Se están ajustando los Términos de Referencia (TDR) en conjunto con personal de otras Dependencias; este proceso se ha visto afectado principalmente porque era necesario la validación de la Dependencia encargada de las TIC en el MH, al validar la propuesta se sugirió realizar una adquisición en conjunto, considerando que uno de los posibles proveedores ofrece diversas soluciones informáticas al MH, generando cambios en los TDR; así mismo con la entrada en vigencia de la nueva Ley de Compras Públicas fue necesario adecuar los TDR conforme a los nuevos requisitos y lineamientos que exige dicha ley.

#### IV. Conclusiones

- A mes de junio 2023, diez 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 dos 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: la carga laboral pendiente, atención a otras actividades de carácter prioritario, falta de recurso humano, complejidad de las solicitudes recibidas, falta de lineamientos de las instancias correspondientes, solicitud de prórroga de parte de los auditados, entre otras.
- Al mes de junio 2023, el estado de los 6 proyectos estratégicos que tenían actividades programadas es el siguiente:
  - Dos se encuentran en estado verde (33%), los cuales corresponden al Pilar de Modernización e Innovación Tecnológica.
  - Uno se encuentra en estado amarillo (17%), el cual corresponde al pilar de Modernización e Innovación Tecnológica.
  - Tres en estado rojo (50%), de los cuales uno corresponde al Pilar de Ingresos, y dos al Pilar de Modernización e Innovación Tecnológica.
- Se identificaron entre las principales causas que describen el estado rojo de los proyectos, las siguientes: extensión de contrato por modificaciones al alcance del proyecto, falta de personal asignado al proyecto, retrasos por readecuaciones a TDR conforme a los requisitos de la nueva Ley de Compras Públicas.
- Al mes de junio 2023, de las 11 Acciones Estratégicas que tenían programadas actividades al segundo trimestre:
  - ✓ Una de ellas contribuye al Pilar Ingresos, una al Pilar de Inversión Pública, una al Pilar de Deuda y 6 contribuyen al Pilar de Modernización e Innovación Tecnológica.
- De las cinco Dependencias que presentaron Acciones Estratégicas en sus POA, una cumplió en un porcentaje mayor al 95%, una con un porcentaje superior al 80% e inferior o igual a 95%, y tres Dependencias cumplieron con un porcentaje menor o igual al 80%.
- Las causas de algunas Acciones Operativas se repiten constantemente, denotando que las acciones implementadas no son eficaces.
- Es importante que, al establecer Acciones Estratégicas, asegurar el cumplimiento de las mismas, considerando que son esfuerzos adicionales a las actividades propias de cada Unidad Organizativa.



## 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.
- 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 presentan incumplimiento, analizando íntegramente las causas que las afectaron.
- 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 5° día del mes siguiente al que se reporta).

## VI. Anexos

## 1. Actividades no cumplidas Segundo Trimestre 2023

Dependencia	Actividades No Cumplidas		
	Abril	Mayo	Junio
DGII	25	20	20
DGA	-	1	3
DGT	1	-	-
DGP	2	-	3
DINAFI	2	2	-
DGCG	7	6	1
DGICP	-	1	-
DGEA	3	6	2
DPEF	-	-	-
UNAC	-	-	-
TAIIA	1	1	1
UAIP	-	-	-
DF	-	-	-
UAI	2	1	1
DC	-	-	-
DAJ	-	-	-