



MINISTERIO DE HACIENDA

INFORME DE SEGUIMIENTO POA CUARTO TRIMESTRE 2024

Enero 2025

Contenido

Acrónimos.....3

I. Introducción4

II. Consideraciones Generales.....5

III. Resumen6

IV. Conclusiones.....14

V. Recomendaciones16

VI. Anexos17

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
DGS	Dirección General de Subsidios
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
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
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 (DPEF) 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 y Cooperación de la DPEF, 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 2024 se realiza por medio del Sistema de Seguimiento de Metas (SSM) el cual debe ser completado mensualmente, por todas las 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 Y Cooperación 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 etapas¹, 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.

Es preciso destacar que, en agosto de 2023 se aprobó la Edición 3 del PEI 2019-2024, con el objeto de ajustar la estrategia institucional para el período 2023 - 2024 en sintonía con las prioridades institucionales y el entorno de cada una de las Dependencias que conforman el Ramo de Hacienda.

El presente informe, refleja el grado de cumplimiento de las metas institucionales respecto a lo programado en sus planes operativos anuales correspondientes al cuarto trimestre 2024.

¹ 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 cuarto trimestre de 2024, 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 2024, 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 cuarto trimestre de 2024, 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%; así mismo, aquellos cumplimientos reportados con un valor entre 95% y 96% se establecerán como 96%.
- 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, Dirección General de Subsidios, Tribunal de Apelaciones de los Impuestos Internos y Aduanas, Dirección de Política Económica y Fiscal, Dirección de Comunicaciones, Dirección Financiera, Dirección de Asuntos Jurídicos, Unidad de Acceso a la Información Pública, Unidad de Adquisiciones y Contrataciones de la Administración Pública, y Unidad de Auditoría Interna.
- f. La valoración de los proyectos estratégicos toma como referencia lo ejecutado en los POA's 2024 y lo programado en la Hoja Técnica de cada Proyecto, reflejado en el Sistema de Seguimiento de Metas - SSM.
- g. Un proyecto estratégico puede contribuir al logro de más de un objetivo estratégico.
- h. La principal fuente de información para la elaboración del presente informe es el SSM.

III. Resumen

ACCIONES OPERATIVAS

Las acciones operativas se caracterizan por:

- Participan en procesos operativos que entregan un servicio (resultado) a un cliente externo (contribuyente, usuario, etc.) o en algunos casos internos dentro del Ministerio, evidenciando el compromiso de mejora continua o valor agregado.
- Impactan directamente a la estrategia de la Institución.
- Contribuyen a mejoras en el proceso misional en que participa la Unidad Organizativa o generan un valor agregado.

En la tabla 1 se muestran los porcentajes de cumplimiento de metas de las acciones operativas de las Dependencias del Ministerio de Hacienda, cuyo porcentaje muestra la relación de lo ejecutado respecto a lo programado en los POA´s mensualmente, correspondiente al cuarto trimestre de 2024. Así mismo se muestra el porcentaje de cumplimiento promedio de enero a diciembre 2024.

Tabla 1
Porcentajes de cumplimiento de acciones operativas del cuarto trimestre 2024

N°	Dependencia	octubre	noviembre	diciembre	cumplimiento promedio anual
1	Dirección General de Impuestos Internos	 86%	 90%	 89%	 85%
2	Dirección General de Aduanas	 100%	 97%	 100%	 98%
3	Dirección General de Tesorería	 100%	 100%	 97%	 99%
4	Dirección General de Presupuesto	 100%	 89%	 100%	 94%
5	Dirección Nacional de Administración Financiera e Innovación	 100%	 81%	 96%	 98%
6	Dirección General de Contabilidad Gubernamental	 100%	 100%	 100%	 98%
7	Dirección General de Inversión y Crédito Público	 90%	 100%	 100%	 97%
8	Dirección General de Administración	 92%	 94%	 94%	 83%
9	Dirección de Política Económica y Fiscal	 60%	 100%	 100%	 97%

Tabla 1
Porcentajes de cumplimiento de acciones operativas del cuarto trimestre 2024

N°	Dependencia	octubre	noviembre	diciembre	cumplimiento promedio anual
10	Unidad Normativa de Adquisiciones y Contrataciones de la Administración Pública	No hubo actividades que reportar	No hubo actividades que reportar	 100%	 100%
11	Tribunal de Apelaciones de los Impuestos Internos y Aduanas	 100%	 100%	 92%	 98%
12	Unidad de Acceso a la Información Pública	 100%	No hubo actividades que reportar	 100%	 97%
13	Dirección Financiera	 100%	 100%	 100%	 100%
14	Unidad de Auditoría Interna	 50%	 100%	 67%	 63%
15	Dirección de Comunicaciones	 100%	 100%	 91%	 99%
16	Dirección de Asuntos Jurídicos	 100%	 100%	 100%	 100%
17	Dirección General de Subsidios	 69%	 69%	 69%	 86%

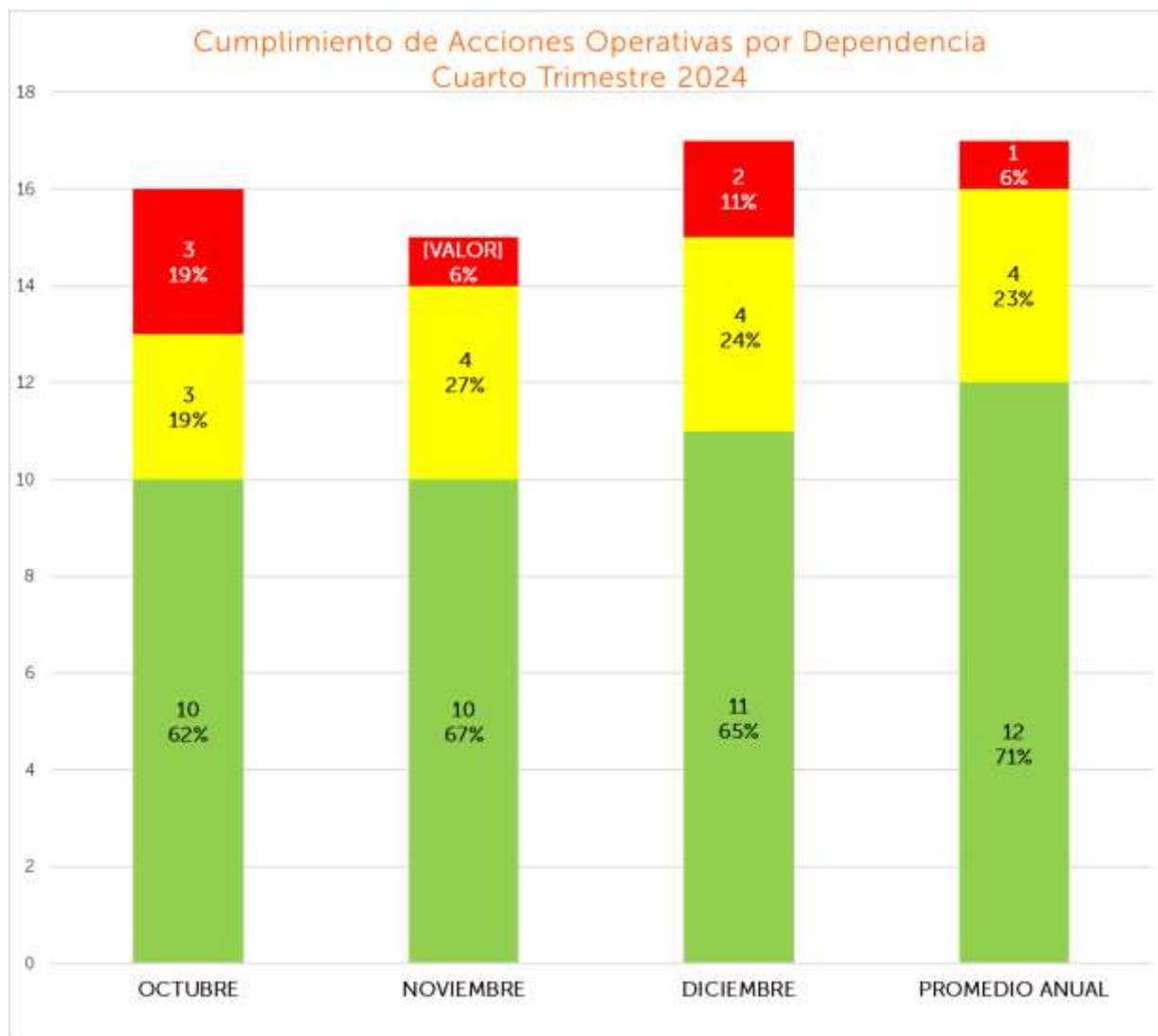
De acuerdo a los resultados reportados en el SSM por las diecisiete 17 Dependencias, se establece que:

- Para el mes de octubre y noviembre, diez Dependencias alcanzaron cumplimiento de sus actividades operativas con porcentajes mayores al 95%, en el mes de diciembre el número aumentó a once.
- Tres Dependencias alcanzaron un cumplimiento de actividades operativas superior a 80% e inferior o igual a 95% en el mes de octubre; para noviembre y diciembre el número incremento a cuatro.
- En cuanto al cumplimiento de metas de acciones operativas menores o igual que el 80%; para el mes de octubre tres Dependencias reflejaron esta situación, para el mes de noviembre una Dirección se reportó en estado rojo y para el mes de diciembre fueron dos.

Al cierre del año 2024, el cumplimiento promedio anual muestra que doce Dependencias cumplieron con las 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 una cumplió con un porcentaje menor o igual al 80%.

En el gráfico 1 se muestra el cumplimiento de las acciones operativas, correspondientes al cuarto trimestre de 2024.

Gráfico 1



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 numeral 1 del apartado de Anexo.

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

octubre	
Dirección de Política Económica y Fiscal	<ul style="list-style-type: none"> - La actualización del MFMLP se vio afectada por: información no recibida en la fecha programada; atraso en la entrega de las proyecciones macroeconómicas de parte del Banco Central; las negociaciones de un posible acuerdo con el FMI se han prolongado más de lo previsto; atención a otras prioridades a nivel país como las operaciones realizadas por el MH en los mercados internacionales de capitales, incluyendo el canje de deuda por naturaleza, lo que ha requerido inversión considerable de tiempo.

Unidad de Auditoría Interna	-	El informe sobre la verificación al cumplimiento de metas a nivel institucional no se finalizó en el mes correspondiente debido a que no todos los informes de metas por dependencia han sido terminados.
Dirección General de Subsidios	-	La realización de visitas diarias efectivas de estudio socioeconómico se vio afectada por las condiciones de logística y factores externos, como las dificultades de acceso a las zonas programadas por condiciones climáticas adversas y falta de vehículos para trasladarse a los lugares remotos.
noviembre		
Dirección General de Subsidios	-	La generación de Número de Pago Electrónico (NPE), a los puntos de venta franquiciados e independientes que sean identificados con irregularidades, ha mostrado datos anormales ya que existen factores exógenos que incrementan de manera significativa la cantidad de denuncias, esto se debe a que son los mismos beneficiarios quienes reportan mediante el centro de llamadas la sustracción de subsidios, evidenciando anomalías en los puntos de ventas.
diciembre		
Unidad de Auditoría Interna	-	La realización de exámenes de auditoría interna a la gestión administrativa y financiera, no fue finalizada al cien por ciento debido a que no se cuenta con la planta completa de auditores, y el personal nuevo está finalizando la etapa de aprendizaje.
Dirección General de Subsidios	-	La realización de visitas diarias efectivas de estudio socioeconómico se vio afectada debido principalmente por las dificultades de acceso a las zonas programadas por condiciones climáticas adversas y falta de vehículos para trasladarse a los lugares remotos.
Dirección General de Subsidios	-	La generación de Número de Pago Electrónico (NPE), a los puntos de venta franquiciados e independientes que sean identificados con irregularidades; evidenció un comportamiento irregular debido a factores exógenos que incrementan de manera significativa la cantidad de denuncias, esto se da porque los beneficiarios realizan los reportes mediante el centro de llamadas evidenciando anomalías en los puntos de ventas.

ACCIONES ESTRATEGICAS

Las Acciones Estratégicas (AE) 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 las acciones estratégicas de las Dependencias del Ministerio de Hacienda, donde el porcentaje muestra la relación de lo ejecutado respecto a lo programado en los POA´s, correspondiente al cuarto trimestre de 2024.

Tabla 3
Porcentajes de cumplimiento de acciones estratégica del cuarto trimestre 2024

N°	Dependencia	octubre	noviembre	diciembre
1	Dirección General de Aduanas	 0%	No hay actividades programadas	 100%

Tabla 3
Porcentajes de cumplimiento de acciones estratégica del cuarto trimestre 2024

N°	Dependencia	octubre	noviembre	diciembre
2	Dirección Nacional de Administración Financiera e Innovación	 88%	 92%	 92%
3	Dirección General de Inversión y Crédito Público	 100%	 100%	 100%
4	Tribunal de Apelaciones de los Impuestos Internos y Aduanas	 0%	 100%	No hay actividades programadas
5	Dirección Financiera	 100%	No hay actividades programadas	No hay actividades programadas
6	Dirección General de Administración	 100%	 50%	 100%
7	Dirección General de Contabilidad Gubernamental	 100%	 100%	 100%
8	Dirección General de Subsidios	 100%	 100%	 100%

Al cuarto trimestre 2024, dieciocho Acciones Estratégicas tenían programación para ocho 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)

octubre	
Dirección General de Aduanas	- AE1. Implementar regímenes especiales en SIDUNEA World. Las pruebas y puesta en producción de los regímenes aplicables a zonas francas y DPA fueron realizados a excepción de los Traslados debido a que los desarrollos de Traslados se encuentran en construcción. Se proyecta poner en ambiente productivo operaciones de Traslados durante el primer trimestre de 2025
Tribunal de Apelaciones de los Impuestos Internos y Aduanas	- AE1. Diseño e implementación de mesa de trabajo TAIIA. Por motivos de migración de la infraestructura (servidores) a la DGA por DINAFI, generó atraso en las actividades de las pruebas integrales en los módulos de la mesa de trabajo del TAIIA, lo cual afectó el seguimiento a la puesta en producción del sistema. Se adelantarán actividades (base de datos, módulos de desarrollo de la mesa, entre otros), para completar la fase de producción.
noviembre	
Dirección General de Administración	- AE1. Implementación de la Norma ISO 37001 Sistema de Gestión Antisoborno en el Ministerio de Hacienda. La certificación del Sistema de Gestión Antisoborno con base a ISO 37001 en noviembre de 2024, está en proceso considerando que se realizó la auditoria de la empresa certificadora en noviembre 2024, por lo cual el auditor en su informe recomendó la certificación, pero está pendiente la notificación oficial por parte de la empresa esta certificación en ISO 37001. Por lo que se realizará el seguimiento con la empresa certificadora para verificar el avance en la de emisión del certificado.

De manera global al cierre del año 2024, el estado de las acciones estratégicas se presenta a continuación:

Tabla 5
Porcentajes de cumplimiento de acciones estratégicas a diciembre 2024

Dependencia	Porcentaje de Cumplimiento Global 2024	Dependencia	Porcentaje de Cumplimiento Global 2024
DGII	100%	DGS	100%
DGICP	100%	DGEA	99%
DF	100%	DINAFI	97%
TAIIA	100%	DGA	94%
DGCG	100%		

De las 21 acciones estratégicas programadas en los POA del año 2024, de al menos nueve Dependencias del MH; se finalizaron dieciséis (el detalle se muestra en numeral 3 del apartado de anexos), una por su naturaleza no reportó solicitudes en sus actividades. Con respecto a las 4 no finalizadas a continuación se presenta su estado:

Tabla 6
Estado de acciones estratégicas no finalizadas a diciembre 2024

Dirección General de Aduanas	- AE1. Implementar regímenes especiales en SIDUNEA World. Las pruebas y puesta en producción de los regímenes aplicables a zonas francas y DPA fueron realizados, a excepción de la opción de Traslados debido a que los desarrollos se encuentran en construcción. Se proyecta poner en ambiente productivo operaciones de Traslados durante el primer trimestre de 2025.
Dirección General de Administración	- AE1. Implementación de la Norma ISO 37001 Sistema de Gestión Antisoborno en el Ministerio de Hacienda. La certificación del Sistema de Gestión Antisoborno con base a ISO 37001 en noviembre de 2024, está en proceso considerando que se realizó la auditoría de la empresa certificadora en noviembre 2024, por lo cual el auditor en su informe recomendó la certificación, pero está pendiente la notificación oficial por parte de la empresa esta certificación en ISO 37001. Por lo anterior se realizará el seguimiento con la empresa certificadora para verificar el avance en la de emisión del certificado.
Dirección Nacional de Administración Financiera e Innovación	- AE1. Reforzamiento y aseguramiento de la Infraestructura Tecnológica del Ministerio de Hacienda. La implementación de solución de respaldos con protección ransomware, no podrá ser finalizada este año debido a los plazos establecidos en el contrato 11/2024; que contempla la adquisición de hardware, software y servicios que inició el 1/11/2024 y estipula un plazo de 90 días para la entrega de los componentes tecnológicos, seguido de 240 días para su ejecución. Para cumplir con los plazos contractuales y asegurar la correcta realización de la actividad, se traslada al año 2025, lo que permitirá una adecuada gestión de los recursos y la optimización de la solución de respaldos sin afectar la continuidad del proyecto ni el reforzamiento de la infraestructura de información del MH.
	- AE5. Implementación e Integración de herramienta de chatbot con el sistema de Mesa de Servicio. La integración del chatbot con sistemas y bases de datos relevantes en cada unidad, no fue realizado debido a que los análisis correspondientes evidencian que la implementación exitosa está condicionada a la disponibilidad de webservices específicos, desarrollados por las áreas de tecnología de las unidades que utilizan los chatbots. Actualmente no se cuenta con estos servicios disponibles. Para el año 2025, se prevé contar con webservices generados por las áreas de desarrollo para poder realizar la integración, una vez concluida esta fase, el chatbot estará totalmente operativo, capaz de procesar y responder a las consultas de los usuarios de manera eficiente y personalizada, gracias a la información actualizada y precisa.

ACTIVIDADES DE PROYECTOS ESTRATÉGICOS

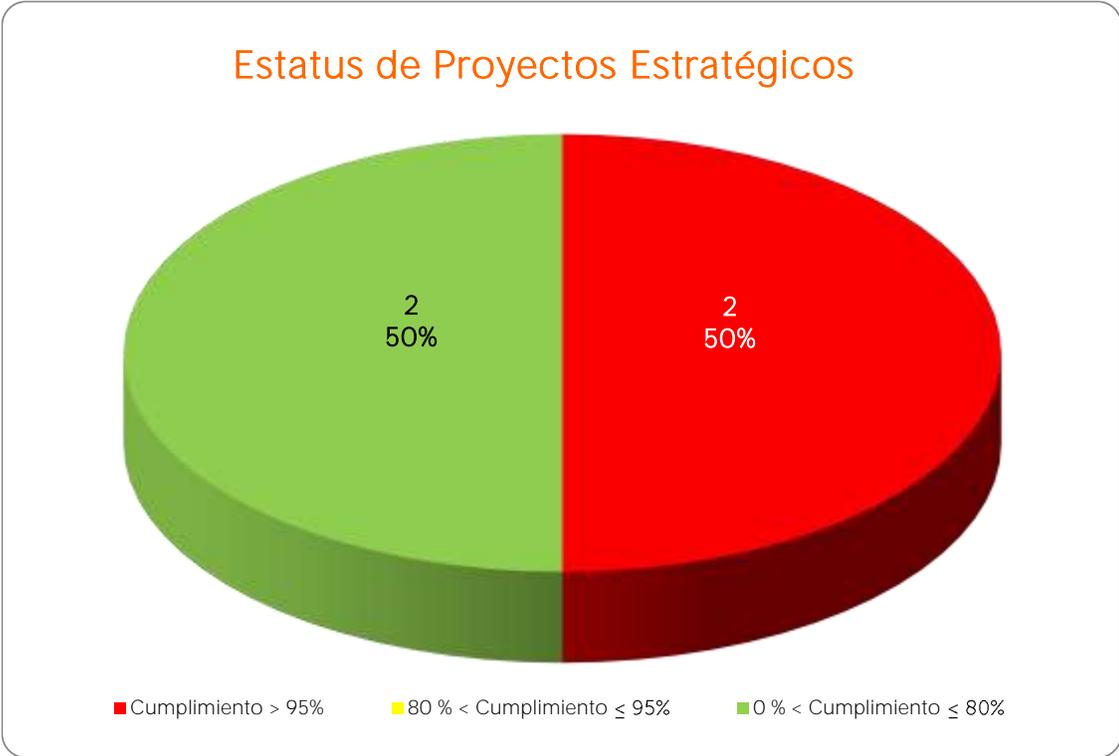
Un proyecto es un esfuerzo adicional temporal que permite ampliar la capacidad operativa y técnica de la Dependencia.

Los proyectos estratégicos que están plasmados en el PEI 2019-2024 ed. 3, al cuarto trimestre 2024 muestran el siguiente estado:

Cuatro proyectos poseen actividades programadas en el tercer trimestre, de los cuales:

- a) Dos encuentran en estado verde (50%) (ver gráfico 2), correspondientes: uno al Pilar de Ingresos y el otro al Pilar de Modernización e Innovación Tecnológica.
- b) Dos se encuentra en estado rojo (50%) (ver gráfico 2), los dos corresponden al Pilar de Ingresos.

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 2024 y los avances de esas actividades. El estatus de los proyectos al cuarto trimestre de 2024 se presenta a continuación:

Tabla 7
Cumplimiento de proyectos estratégicos del cuarto trimestre de 2024

Dependencia	octubre	noviembre	diciembre
PILAR DE INGRESOS			
PE34. Incorporación de los Contribuyentes a los Sistemas de Transmisión DTE	 93%	 95%	 96%
PE35. Cultura Tributaria de País	 61%	 61%	 63%
PE36. Fortalecimiento de los Procesos para el Cumplimiento Tributario	 72%	 72%	 77%
PILAR DE MODERNIZACIÓN E INNOVACIÓN TECNOLÓGICA			
PE31. Implementación de Normas Internacionales de Contabilidad para el Sector Público aplicables al Subsistema de Contabilidad Gubernamental	 73%	 100%	 100%

A continuación, se presentan las causas del estado amarillo y rojo de los proyectos a diciembre 2024:

Tabla 6
Causas de porcentaje de cumplimiento menor o igual a 95%

Pilar de Ingresos	
PE35. Cultura Tributaria de País	<ul style="list-style-type: none"> - La elaboración de propuesta de ley para el Día Nacional de la Educación Fiscal, se encuentra en espera que se dé el visto bueno al documento remitido a la Dirección General para continuar con el proceso. - En la elaboración de un sistema de indicadores que permita medir los avances en Educación Fiscal en El Salvador, está el inconveniente de que la institución con la cual se solicitó la colaboración realizó cambios de jefaturas en el Departamento de Proyección Social; por ende, no se pudo entablar la colaboración. A raíz de lo anterior, se continuarán realizando otras gestiones a través de estudiantes universitarios, internamente o por medio de una cooperación, en esta última opción se expuso la necesidad del sistema de indicadores que midan los avances en Educación Fiscal a GIZ, con quienes se sostuvo reunión a finales de diciembre de 2024. - En relación al desarrollo de un Certamen Nacional sobre Cultura Tributaria; aún se está pendiente del presupuesto para el otorgamiento de premios.
	<ul style="list-style-type: none"> - La compra de periféricos para la implementación del SAC, el cual incluye el Sistema de Colas, se ha visto retrasada por la falta de disponibilidad presupuestaria para la compra de equipos necesarios para la implementación en el Centro de Atención Express (CAE) La Libertad y en CAE Santa Ana, en consecuencia, se gestionarán las solicitudes de implementación nuevamente con el área de administración. - La falta de capital humano en el área de informática, para solventar las observaciones enviadas, ha afectado la continuidad de la implementación de la solicitud de incentivos y beneficios fiscales a vehículos automotores eléctricos e híbridos; por lo anterior se solicitará solventar las observaciones y continuar con la implementación de la actividad.
PE36. Fortalecimiento de los Procesos para el Cumplimiento Tributario	

IV. Conclusiones

- De acuerdo a los resultados reportados al tercer trimestre, se establece que:
 - Para el mes de octubre y noviembre diez Dependencias alcanzaron cumplimiento de sus metas con porcentajes mayores al 95%, y para el mes de diciembre el número de Dependencias que reflejaron estado verde, en el cumplimiento de sus POA fue de once.
 - Las Dependencias que en octubre alcanzaron un cumplimiento de metas superior a 80% e inferior o igual a 95%, fueron tres; en el mes de noviembre y diciembre el número de dependencias en estado amarillo incremento a 4 respectivamente.
 - En cuanto al cumplimiento de metas menores o igual que el 80%, para el mes de octubre fue tres Dependencias; en el mes de noviembre únicamente fue una; y para el mes de diciembre dos se establecieron en estado rojo.
- Se identificaron entre las principales causas que describe el estado rojo de las acciones operativas, las siguientes: información no recibida en la fecha programada, atención a otras prioridades, dificultades de acceso a las zonas programadas, falta de disponibilidad de recurso humano, incremento de denuncias por factores exógenos a la Dependencia.
- Al cierre del año 2024, el cumplimiento promedio anual muestra que doce Dependencias cumplieron con las 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 una cumplió con un porcentaje menor o igual al 80%.
- Al mes de diciembre, el estado de los 4 proyectos estratégicos incluidos en los POA 2024, es el siguiente:
 - **dos** se encuentra en estado verde (50%), uno corresponde al Pilar de Ingresos y el otro al Pilar de Modernización e Innovación Tecnológica.
 - **dos** se encuentra en estado rojo (50%), correspondientes al Pilar de Ingresos.
- Se identificaron entre las principales causas que describen el estado rojo de los proyectos, las siguientes: propuesta de "día nacional de educación fiscal" en proceso de autorización, el certamen nacional sobre cultura tributaria está pendiente de la disponibilidad presupuestaria, igual situación presenta la implementación del sistema de colas en algunos Centros de Atención Exprés; observaciones no atendidas por parte de informática para los incentivos y beneficios fiscales a vehículos automotores eléctricos e híbridos.
- Al cuarto trimestre 2024 de las ocho Dependencias que presentaron acciones Estratégicas en sus POA, cinco cumplieron en un porcentaje mayor al 95%; una Dependencia cumplió con un porcentaje menor o igual al 95%.
- De las 21 acciones estratégicas programadas en los POA del año 2024, de al menos nueve Dependencias del MH; se finalizaron dieciséis, una por su naturaleza no reporto solicitudes

en sus actividades, y cuatro no se finalizaron al 100%. Las principales causas se presentan a continuación:

- Desarrollos informáticos en construcción, para implementar regímenes especiales en SIDUNEA; certificación de ISO 37001 en proceso de formalización considerando que la auditoría de la empresa certificadora en su informe recomendó la certificación; contrato 11/2024 en proceso para finalizar implementación de solución de respaldos con protección ransomware; y, actualmente no se cuenta con servicios disponibles "webservices" específicos para la implementación e Integración de herramienta de chatbot; se espera que en año 2025 ya se cuenten con ellos.
- De las 16 Acciones estratégicas que se finalizaron (ver el detalle en numeral 3 del apartado de anexo):
 - Diez contribuyen al Pilar de Modernización e Innovación Tecnológica, dos al Pilar de Deuda, dos al Pilar de Ingresos, uno al Pilar de Inversión y uno del Pilar de Gastos.
- En algunas actividades que no fueron cumplidas, no se coloca la causa real que provocó el incumplimiento; es decir, que no se realizó un análisis de causas, lo que impide tomar las acciones efectivas para superar el desfase.
- Las causas de algunas Acciones Operativas se repiten constantemente durante el trimestre, denotando que las acciones implementadas para eliminar dichas causas no son eficaces.
- Existen actividades (operativas, acciones estratégicas y proyectos) en el Sistema de Seguimiento de Metas que no tienen registrada su ejecución o las causas y acciones por incumplimientos, lo que imposibilita un adecuado monitoreo, y el establecimiento de acciones efectivas.

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 se presentan en estado amarillo y rojo, analizando íntegramente las causas que afectan su cumplimiento.
- Efectuar Seguimiento periódico a las acciones, con el fin de verificar si estas son eficaces.
- Reportar oportunamente a 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 causas y 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).
- Es importante que, al establecer Acciones Estratégicas, se asegure el cumplimiento de las mismas, considerando que son esfuerzos adicionales a las actividades propias de cada Unidad Organizativa.

VI. Anexos

1. Actividades no cumplidas al tercer trimestre 2024

Dependencia	Actividades No Cumplidas		
	octubre	noviembre	diciembre
DGII	20	13	15
DGA	-	2	-
DGT	-	-	2
DGP	-	1	-
DINAFI	-	3	1
DGCG	-	-	-
DGICP	2	-	-
DGEA	4	3	3
DPEF	2	-	-
UNAC	-	-	-
TAIIA	-	-	1
UAIP	-	-	-
DF	-	-	-
UAI	1	-	1
DC	-	-	1
DAJ	-	-	-
DGS	4	4	4

2. Listado de Proyectos con actividades programadas para el cuarto trimestre 2024

Listado de Nombres de Proyectos Estratégicos	Responsable
PE34. Incorporación de los Contribuyentes a los Sistemas de Transmisión DTE	DGII
PE35. Cultura Tributaria de País	DGII
PE36. Fortalecimiento de los Procesos para el Cumplimiento Tributario	DGII
PE31. Implementación de Normas Internacionales de Contabilidad para el Sector Público aplicables al Subsistema de Contabilidad Gubernamental	DGCG

3. Listado de Acciones Estratégicas Finalizadas

Acción Estratégica	Responsable
Integración de Departamentos, Municipios y Distritos en los sistemas y portales de servicios en línea	DGII
Automatización de procesos aduaneros	DGA
Ejecutar acciones de apoyo a las municipalidades para lograr la implementación de la Ley Especial para la reestructuración Municipal de conformidad a lo establecido según DL 762	DGCG
Implementación gradual del componente de RR. HH. de SAFI-II (migración de plataforma SIRH a SIRH-II)	DINAFI
Elaboración de material didáctico multimedia del sistema informático SAFI	DINAFI
Implementación de los estándares de desarrollo del MH	DINAFI
Implementación de planta telefónica virtual Asterisk para integración con Mesa de Servicio	DINAFI
Modernización del sistema de información gerencial del MH mediante la integración y Gobierno de datos	DINAFI
Implementación de nuevas capacidades tecnológicas de ciberseguridad para la protección de información, servicios e infraestructura TIC del Ministerio de Hacienda	DINAFI
Migración de servicios a nuevo modelo de gestión para data centers	DINAFI
Mantener la priorización de contratación de operaciones de deuda pública con acreedores que ofrecen condiciones favorables para la República entre ellas, plazos largos del financiamiento.	DGICP
Contratación de Préstamos con la banca multilateral, que incorporen opciones de cobertura de riesgos, como conversión de tasa de interés de variable a fija	DGICP
Desarrollar capacitaciones para fortalecer las capacidades técnicas de las instituciones ejecutoras y DGICP, relacionadas con el sistema de inversión pública	DGICP
Implementación de la Norma ISO 37001 Sistema de Gestión Antisoborno en el Ministerio de Hacienda	DGEA
Desarrollar un Plan de Capacitación Interna (PCI) para fortalecer la capacidad técnica del personal de la Dirección Financiera	DF
Implementación de buzón para dudas, quejas e inconformidades en el portal web	DGS