



MINISTERIO DE HACIENDA

INFORME DE SEGUIMIENTO POA TERCER TRIMESTRE 2025

octubre 2025

Contenido

Acrónimos.....3

I. Introducción.....4

II. Consideraciones Generales.....5

III. Resumen6

IV. Conclusiones.....11

V. Recomendaciones13

VI. Anexos14

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
MFMP	Marco Fiscal 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
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 2025 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, 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.

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 2025.

Es importante recalcar que el Plan Estratégico Institucional del Ministerio de Hacienda para el periodo 2025 – 2029, se encuentra en construcción, es por ello que este informe de seguimiento no contempla lo relacionado a la ejecución de proyectos estratégicos.

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 al tercer trimestre de 2025, 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 2025, 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 al tercer trimestre de 2025, 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:

julio	agosto	septiembre
 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 cómo 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 principal fuente de información para la elaboración del presente informe es el SSM.

III. Resumen

ACCIONES OPERATIVAS

Las acciones operativas se caracterizan por:






















- a. 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.
- b. Impactan directamente a la estrategia de la Institución.
- c. 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 tercer trimestre de 2025.

Tabla 1
Porcentajes de cumplimiento de acciones operativas al tercer trimestre 2025

N°	Dependencia	julio	agosto	septiembre
1	Dirección General de Impuestos Internos	 88%	 87%	 87%
2	Dirección General de Aduanas	 95%	 96%	 97%
3	Dirección General de Tesorería	 99%	 96%	 97%
4	Dirección General de Presupuesto	 89%	 78%	 64%
5	Dirección Nacional de Administración Financiera e Innovación	 96%	 100%	 100%
6	Dirección General de Contabilidad Gubernamental	 96%	 96%	 92%
7	Dirección General de Inversión y Crédito Público	 100%	 100%	 100%
8	Dirección General de Administración	 90%	 97%	 96%
9	Dirección de Política Económica y Fiscal	 100%	 100%	 100%
10	Unidad Normativa de Adquisiciones y Contrataciones de la Administración Pública	 100%	 100%	 100%

Tabla 1
Porcentajes de cumplimiento de acciones operativas al tercer trimestre 2025

N°	Dependencia	julio	agosto	septiembre
11	Tribunal de Apelaciones de los Impuestos Internos y Aduanas	 100%	 100%	 91%
12	Unidad de Acceso a la Información Pública	 100%	 100%	 100%
13	Dirección Financiera	 100%	 100%	 100%
14	Unidad de Auditoría Interna	 100%	 100%	 33%
15	Dirección de Comunicaciones	 100%	 86%	 100%
16	Dirección de Asuntos Jurídicos	 100%	 100%	 100%
17	Dirección General de Subsidios	 95%	 100%	 100%

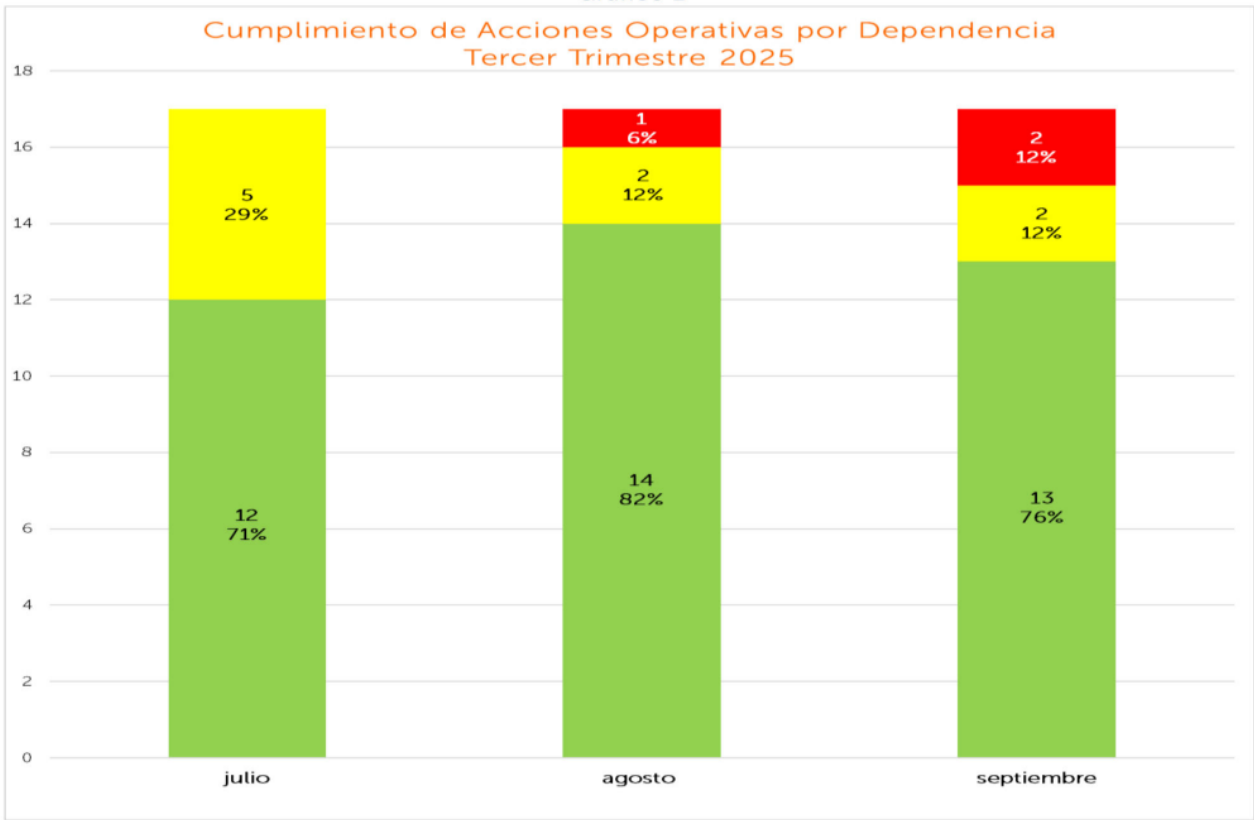
De acuerdo a los resultados reportados en el SSM por las diecisiete 17 Dependencias, se establece que:

- En julio, doce Dependencias alcanzaron un nivel de cumplimiento superior al 95 % en sus actividades operativas. En agosto, el número de Dependencias en estado verde aumentó a catorce, mientras que en septiembre se registraron trece.
- Cinco Dependencias registraron un cumplimiento de actividades operativas superior al 80 % e igual o inferior al 95 % durante julio. En los meses de agosto y septiembre, se reportaron dos Dependencias en esta condición, clasificadas en estado amarillo.
- En cuanto al cumplimiento de actividades operativas menor o igual al 80 %, en julio no se registraron Dependencias en esta situación. En agosto, una Dependencia presentó este nivel de cumplimiento, y en septiembre se identificaron dos.

A septiembre de 2025, el **cumplimiento promedio acumulado** indica que **trece** Dependencias alcanzaron un nivel de cumplimiento superior al 95 % en las actividades de acciones operativas programadas en el POA, mientras que **cuatro** Dependencias cumplieron con un porcentaje superior al 80 % e inferior o igual al 95 %.

En el gráfico 1 se muestra el cumplimiento de las acciones operativas, correspondientes al tercer trimestre (julio, agosto y septiembre) de 2025.

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 apartado de Anexo.

Tabla 2

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

agosto	
Dirección General de Presupuesto	- El cumplimiento de los plazos para la actividad de tramitar solicitudes de análisis a modificaciones presupuestarias se vio afectado por las siguientes consideraciones: la espera de instrucciones de la autoridad competente respecto al monto autorizado y la atención a observaciones relativas a la duplicidad de información sobre el período solicitado por la institución.
	- El trámite de casos diversos (autorizaciones) dentro de los plazos establecidos estuvo condicionado por el requerimiento de información complementaria a la entidad solicitante y la necesidad de coordinación con otras Dependencias para la resolución de un caso.
septiembre	
Dirección General de Presupuesto	- La tramitación de solicitudes de análisis a modificaciones presupuestarias dentro de los plazos se vio afectada por situaciones como la carga de trabajo generada por el período de formulación de los anteproyectos de presupuesto y el requerimiento de información complementaria.
	- El trámite de casos diversos (autorizaciones) dentro de los plazos establecidos se vio condicionado en algunos casos por la atención a observaciones y a la falta de disponibilidad de las disposiciones legales pertinentes (proceso de formulación del presupuesto) al momento del ingreso de la solicitud.

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

Unidad de Auditoria Interna	- Las actividades de realización de exámenes de auditoría interna a la gestión administrativa y financiera, y la remisión del informe sobre la verificación al cumplimiento de metas a nivel institucional, no se completaron debido a que no se logró remitir dos informes de metas.
-----------------------------	---

ACCIONES ESTRATÉGICAS

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.

Al tercer trimestre de 2025, dieciocho Acciones Estratégicas tenían programación para siete Dependencias.

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 a los meses del tercer trimestre de 2025.

Tabla 3
Porcentajes de cumplimiento de actividades de acciones estratégica del tercer trimestre 2025

N°	Dependencia	julio	agosto	septiembre
1	Dirección General de Impuestos Internos	50%	50%	0%
2	Dirección Nacional de Administración Financiera e Innovación	100%	83%	85%
3	Dirección General de Inversión y Crédito Público	100%	100%	100%
4	Tribunal de Apelaciones de los Impuestos Internos y Aduanas	100%	100%	100%
5	Dirección General de Administración	100%	100%	100%
6	Dirección General de Contabilidad Gubernamental	No hay actividades programadas	No hay actividades programadas	No hay actividades programadas
7	Dirección de Política Económica y Fiscal	No hay actividades programadas	No hay actividades programadas	No hay actividades programadas
8	Dirección General de Aduanas	No hay actividades programadas	No hay actividades programadas	0%
9	Dirección General de Tesorería	100%	100%	100%

A continuación, se presentan las principales causas de las Dependencias que presentan porcentajes de cumplimiento menor o igual a 80% en las actividades de Acciones Estratégicas.

Tabla 4
Causas de porcentaje de cumplimiento menor o igual a 80% de actividades de Acciones Estratégicas (AE)

julio	
Dirección General de Impuestos Internos	<ul style="list-style-type: none"> - AE2. Cultura Tributaria de País. <ul style="list-style-type: none"> • Propuesta de ley para el Día Nacional de la Educación Fiscal: En espera de gestiones e indicaciones para proseguir con la propuesta de ley del Día Nacional de la Educación Fiscal y luego remitirla a la Asamblea Legislativa. • Certamen de Cultura Tributaria: Se está trabajando en la propuesta junto al consultor, revisando el material y las bases de competencia para continuar con el lanzamiento del certamen.
agosto	
Dirección General de Impuestos Internos	<ul style="list-style-type: none"> - AE2. Cultura Tributaria de País. <ul style="list-style-type: none"> • Certamen de Cultura Tributaria: La recepción de trabajos sobre cultura tributaria acorde a base de concurso, se ha retrasado debido a que se trabajó en la guía y las bases del concurso con la Agencia de Cooperación Alemana. Se realizará lanzamiento y recepción en el mes de septiembre.
septiembre	
Dirección General de Impuestos Internos	<ul style="list-style-type: none"> - AE2. Cultura Tributaria de País. <ul style="list-style-type: none"> • Certamen de Cultura Tributaria: la premiación no se llevó a cabo porque la recepción de trabajos para el certamen finaliza hasta el 12 de octubre.
Dirección General de Aduanas	<ul style="list-style-type: none"> - AE1. Migración de SIDUNEA++ a SIDUNEA World de operaciones aduaneras de traslados entre zonas francas y DPA, y de los gestores de encomienda. Se han ejecutado los ajustes y desarrollos necesarios en coordinación con el proveedor del sistema SIDUNEA World, mediante reuniones técnicas y sesiones de seguimiento con las áreas involucradas. Sin embargo, la complejidad del régimen aduanero y de la operación asociada ha requerido una ampliación en los plazos inicialmente establecidos para las etapas de ajustes, pruebas y validaciones. Adicionalmente, los desarrollos deben alinearse con los tiempos y capacidades técnicas del proveedor, quien organiza sus entregas conforme a los requerimientos de mejora previamente comunicados. Por ello se mantienen las sesiones periódicas para ir verificando y validando los cambios al módulo ASYTOG, con el propósito de aprobar y continuar con los puntos pendientes del documento de requerimiento.

El avance global de las acciones estratégicas por dependencia se presenta a continuación:

Tabla 5
Avance global por Dependencia de Acciones Estratégicas (AE)

Dependencia	Ejecutado a septiembre 2025	Desfase
Dirección General de Impuestos Internos	66%	34%
Dirección Nacional de Administración Financiera e Innovación	85%	15%
Dirección General de Inversión y Crédito Público	100%	0%
Tribunal de Apelaciones de los Impuestos Internos y Aduanas	100%	0%
Dirección General de Administración	100%	0%
Dirección General de Contabilidad Gubernamental	100%	0%
Dirección de Política Económica y Fiscal*	0%	100%
Dirección General de Aduanas	33%	67%
Dirección General de Tesorería	100%	0%

*Se reporta con 0% de avance debido a que las actividades realizadas no se ejecutaron de acuerdo a lo detallado en POA. Cuando se apruebe el documento se dará por finalizada la AE.

IV. Conclusiones

- De acuerdo a los resultados reportados al tercer trimestre 2025, se establece que:
 - En julio, doce Dependencias alcanzaron un nivel de cumplimiento superior al 95 % en sus actividades operativas. En agosto, el número de Dependencias en estado verde aumentó a catorce, mientras que en septiembre se registraron trece.
 - Cinco Dependencias registraron un cumplimiento de actividades operativas superior al 80 % e igual o inferior al 95 % durante julio. En los meses de agosto y septiembre, se reportaron dos Dependencias en esta condición, clasificadas en estado amarillo.
 - En cuanto al cumplimiento de actividades operativas menor o igual al 80 %, en julio no se registraron Dependencias en esta situación. En agosto, una Dependencia presentó este nivel de cumplimiento, y en septiembre se identificaron dos.
- Se identificaron entre las principales causas que describe el estado rojo de las acciones operativas, las siguientes: Algunas solicitudes de modificaciones presupuestarias y de casos diversos no se emitieron en plazo definido en el POA debido la atención de instrucciones emitidas por la autoridad competente sobre montos autorizados, requerimiento de información complementaria al solicitante, carga de trabajo por el período de formulación del anteproyecto de presupuesto; por otro lado, la no remisión de dos informes sobre verificación al cumplimiento de metas (UAI).
- A septiembre 2025, el cumplimiento acumulado promedio establece que trece Dependencias cumplieron con las actividades de acciones operativas programadas en el POA, en un porcentaje mayor al 95%; y cuatro cumplieron con un porcentaje superior al 80% e inferior o igual a 95%.
- La evaluación de los proyectos estratégicos se realizará cuando esté vigente el PEI MH 2025 - 2029
- En el tercer trimestre 2025, siete Dependencias tenían programadas actividades para dieciocho acciones estratégicas.
- Las principales causas que presentaron las Dependencias por el estado rojo de sus acciones estratégicas son:
 - DGII. AE2. En espera de gestiones e indicaciones para proseguir con la propuesta de ley del Día Nacional de la Educación Fiscal. Así mismo se presentaron retrasos en la preparación y elaboración de la propuesta y los documentos del certamen.
 - DGA. AE1. Migración de SIDUNEA++ a SIDUNEA World de operaciones aduaneras de traslados entre zonas francas y DPA, y de los gestores de encomienda. El desarrollo, pruebas y puesta en producción se ha dilatado por la complejidad del régimen aduanero y de la operación asociada, ya que ha requerido una ampliación en los plazos inicialmente establecidos para las etapas de ajustes, pruebas y validaciones.

- A septiembre 2025 el porcentaje acumulado del avance de actividades de Acciones Estratégicas, establece que cinco lograron un porcentaje mayor al 95%, una Dependencia alcanzó un porcentaje mayor que el 80% y menor o igual al 95%; y tres con cumplimientos menores o iguales al 80%.
- En algunas actividades que no fueron cumplidas, no se identifica 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.
- Los porcentajes de cumplimiento, reportados en informes anteriores pueden no coincidir con los valores mostrados en el SSM, debido a las actualizaciones realizadas a los Planes Operativos Anuales, o a solicitudes de cambios en el SSM por parte de las Dependencia.

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 las acciones estratégicas, principalmente aquellos que se están ejecutando por medio de terceros.
- Establecer acciones correctivas efectivas, para aquellas metas que se presentan en estado amarillo y rojo, analizando íntegramente las causas que afectan su cumplimiento.
- Efectuar seguimiento periódico 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. Así mismo, es necesario que se vaya reportando el avance de ejecución en el sistema.
- 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 2025

Dependencia	Actividades No Cumplidas		
	julio	agosto	septiembre
DGII	17	18	19
DGA	4	4	3
DGT	1	3	2
DGP	1	2	4
DINAFI	1	-	-
DGCG	1	1	2
DGICP	-	-	-
DGEA	4	1	2
DPEF	-	-	-
UNAC	-	-	-
TAIIA	-	-	1
UAIP	-	-	-
DF	-	-	-
UAI	-	-	2
DC	-	1	-
DAJ	-	-	-
DGS	1	-	-