



INFORME RESULTADOS PLAN OPERATIVO ANUAL 2014

Informe de Resultados Anuales elaborado por la Unidad de Planificación considerando los datos presentados por las Gerencias de Área respecto al trabajo realizado por las dependencias a su cargo y con el aval de la Gerencia General

Tabla de Contenido

Contenido	Número de página
I Introducción.....	2
II Consideraciones Generales.....	3
III Hallazgos importantes.....	4
IV Resultados por Gerencia.....	6
Gerencia General – Unidades Staff.....	6
Gerencia Administrativa.....	12
Gerencia de Desarrollo Municipal.....	17
Gerencia Financiera.....	22
Gerencia Registro Nacional de Carrera Administrativa Municipal.....	24
V Recomendaciones.....	26
VI Anexos.....	27

I. Introducción

Dándole cumplimiento al artículo 9 de la Ley Orgánica del Instituto Salvadoreño de Desarrollo Municipal en lo referente a que debe regirse por Planes Anuales Operativos, teniendo en consideración que el Reglamento de la Ley señala que entre las funciones de la Unidad de Planificación está el programar el desarrollo de los planes a ejecutar por la institución, y acorde a lo establecido en el documento “Lineamientos para la formulación del Plan Operativo Anual 2014”, la Unidad de Planificación del ISDEM ha realizado este informe con los Resultados presentados por cada una de las Gerencias de la Institución en relación a los productos alcanzados por las áreas organizativas bajo su cargo.

La información presentada ha sido tomada del aplicativo “Rapid POA 2014” y verificada con la información física presentada de forma consolidada por cada gerencia, con su aval y aprobación mediante firma y sello.

Este documento contiene aspectos generales de la obtención y presentación de la información utilizada, así como un detalle de los hallazgos importantes encontrados durante el análisis de resultados. Se encontrarán los datos presentados por gerencias y valoraciones realizadas sobre la base de las justificaciones de avance incorporadas a los mismos.

Finaliza el documento con recomendaciones para la continuación del trabajo de planificación al interior de la institución y la incorporación de Anexos que sustentan la información presentada.

II. Consideraciones Generales

Para el desarrollo de este documento, se puntualizan aspectos relevantes respecto a su formulación y manejo de la información:

- i. Es importante señalar que al momento de realizar el informe final, no se contó con la información del mes de diciembre del Centro de Formación Municipal, a cargo de la Gerencia de Desarrollo Municipal, ni de la **Gerencia del Registro Nacional de la Carrera Administrativa Municipal**, sin haber obtenido notificación de las causas por las que no reportaron ningún avance al mes de diciembre 2014. Posteriormente, el Gerente General autorizó la entrega extemporánea del POA del cuarto trimestre al Registro Nacional de Carrera Administrativa Municipal.
- ii. El monitoreo de las actividades de cada área organizativa fue realizado a través del Aplicativo Rapid POA 2014 en forma mensual por su correspondiente gerencia de área y la presentación de los resultados obtenidos fue realizada trimestralmente mediante informe impreso consolidado por Gerencia y enviados a la Unidad de Planificación.
- iii. La Unidad de Planificación se encargó de orientar el proceso de planificación y apoyar al monitoreo en los Planes Operativos Institucionales, siendo cada una de las gerencias de área la responsable de certificar y verificar la validez de la información reportada según lo establecido en los **Lineamientos del POA 2014**.
- iv. El sistema de monitoreo implementado es el de colorimetría, también conocido como “semáforo”, presentando rangos que fueron aprobados en su momento por la Gerencia General, según el siguiente detalle:
 - a. Rango de cumplimiento alcanzado del 0% al 59%, está representado con color **Rojo**
 - b. Rango de cumplimiento alcanzado entre el 60% y el 70% se representa con color **amarillo**
 - c. Rango de cumplimiento alcanzado entre el 80% y el 100% se visualiza en color **verde**
 - d. Se incluyó la representación en color **morado** para aquellos resultados que han sido presentados con una ponderación mayor al 100%
- v. Los resultados han sido entregados de forma consolidada por Gerencias, haciendo valoraciones y comentarios sobre los resultados obtenidos con base a las justificaciones y anotaciones realizadas por cada área organizativa.
- vi. Como un mecanismo para controlar y mejorar el desempeño de las actividades presentadas, la Unidad de Planificación incorporó a partir del año 2012 el Plan de Administración de Riesgos (PAR), el cual permite generar actividades que minimizan los impactos por riesgos que pudieran surgir durante la ejecución de los Planes Operativos. Para el año 2014, se realizó la formulación del PAR y se dio seguimiento mediante la solicitud de un informe de valoración de riesgos de medio periodo, en la cual cada área organizativa expresaba los problemas encontrados al cumplimiento de las actividades y las soluciones propuestas para remontarlos, en los casos de haberlos tenido. Estos informes fueron igualmente consolidados y avalados por cada Gerencia en su oportunidad.
- vii. Para consolidar este informe, se envió a cada Gerente de área el borrador con la representación de los resultados y valoraciones descritos por cada unidad o departamento a su cargo, dándose por enterados y teniendo la oportunidad de, analizar, discutir, corregir (en los casos pertinentes) y avalar su contenido previo a la publicación formal del mismo.

III. Hallazgos Importantes

- i. Para el año 2014 se solicitó al Departamento de Informática la incorporación de controles en el aplicativo RAPID POA para conocer datos valiosos que permitan visualizar de una mejor forma el uso que cada unidad organizativa le da a la herramienta, entre estos:
 - A lo largo del año, se recibieron 100 solicitudes de Edición Extemporánea de avances en el aplicativo informático.
 - Las áreas que, por diversas razones, solicitaron más autorizaciones para Edición extemporánea en diferentes meses del año fueron: el Centro de Formación Municipal (7 veces), los Centros Regionales de Capacitación y Asistencia Técnica de Oriente y Occidente (5 y 4 veces respectivamente), el Registro Nacional de la Carrera Administrativa Municipal (RNCAM) y la Unidad de Comunicaciones (4 veces cada una)
 - Solo un área organizativa (Unidad de Informática) utilizó la herramienta para incorporar observaciones de incumplimiento, sin embargo, las observaciones no fueron aprobadas u observadas por el gerente de área.
 - El aplicativo permite visualizar todas las veces que un usuario ingresa y cuánto tiempo permanece en línea, siendo bastante variable entre los editores de las diferentes áreas, al igual que varía entre los ingresos para realizar revisiones y validaciones por parte de los gerentes.
- ii. Durante el año 2014, se registraron retrasos en la incorporación de reportes en el aplicativo versus la entrega de los reportes impresos a la Unidad de Planificación. Se reportó que estos atrasos se debieron, en algunos casos, a la demora en la revisión y autorización de los informes de cada área por parte de las gerencias inmediatas. En otros casos se reportó que la demora en la entrega de la información se debió a que alguna de las áreas se atrasó en la entrega de su informe y esto ocasionó la entrega tardía del consolidado de su respectiva gerencia.
- iii. En su oportunidad, las unidades de **Auditoría Interna** y de la **Secretaría del Consejo** solicitaron la desvinculación de la autorización de la Gerencia General en el aplicativo informático, aduciendo dependencia directa del Consejo Directivo, por tal motivo, la Unidad de Planificación llevará esta propuesta a la Gerencia General para avalar esta solicitud para el año 2015.
- iv. Oficialmente se notificó a todas las área organizativas que el período para incorporación de los avances mensuales corresponde a los primeros diez días de cada mes, sin embargo, fue necesario el envío de recordatorios vía correo electrónico todos los meses.
- v. Por diferentes motivos, algunas áreas solicitaron cambio de referentes de editores y solicitudes de doble editor.
- vi. Luego de hacer una valoración del ejercicio 2014, en general se puede constatar que no se utilizó el Plan de Administración de Riesgos, PAR, como una herramienta de control del POA por parte de las

Gerencias: no retomaron las acciones contempladas en el PAR para el logro de los resultados del POA y no se generaron valoraciones al respecto del uso de la herramienta.

- vii. El **Registro Nacional de la Carrera Administrativa Municipal (RNCAM)**, fue la única área organizativa a nivel institucional que no presentó monitoreo del Plan de Administración de Riesgos 2014 y no presentó información sobre las causas por las cuales no lo elaboraron, por lo cual no pudo realizarse el cruce de información con el contenido del POA.
- viii. Muchas de las unidades cuyas ponderaciones los ubicaban en los rangos en rojo y amarillo en el aplicativo, no complementaban la casilla asignada para las justificaciones por el bajo nivel de avance, siendo avalados sus informes de todas formas por sus respectivas gerencias. Igual caso es el de las casillas destinadas para la reprogramación de actividades.
- ix. En general, el hecho que no entreguen los instrumentos de monitoreo completos, que se entreguen de forma extemporánea y que no se realice el cruce de información entre instrumentos, genera la percepción que al interior de la institución no se tiene cultura de trabajo por resultados ni se utilizan las herramientas gerenciales como el POA y el PAR para la toma de decisiones estratégicas, habiendo poco involucramiento por parte de los gerentes en los resultados reportados por sus áreas organizativas.

IV. Resultados por Gerencia

Se muestra a continuación un resumen de los resultados por gerencia, mediante un gráfico de los logros reportados por la Gerencia para cada resultado, los cuales son *estrictamente un promedio del cumplimiento de las actividades programadas* para la consecución del resultado, debido a que todas las actividades que constituyen el resultado tienen la misma valoración, no habiéndose señalado diferencias en la hegemonía de unas actividades sobre otras al momento de la planificación.

Adicionalmente, se incorpora una valoración de los resultados alcanzados por unidad organizativa y se incluye la valoración a lo más relevante reportado en el monitoreo del Plan de Administración de Riesgos realizado previo a la ejecución del tercer trimestre del POA, el cual buscaba que se analizaran los riesgos surgidos y se revisará la implementación de las Acciones para reducirlos o el planteamiento de nuevas acciones.

Unidades Staff

Las Unidades Staff inclusive las presentan un resultado por cada una de ellas, con excepción de la Unidad de Planificación que presenta dos resultados según se detalla a continuación:

Consejo Directivo

UNIDAD ORGANIZATIVA	RESULTADO
Secretaría de Consejo Directivo	53 Sesiones de Consejo Directivo, Ordinarias y Extraordinarias asistidas técnicamente, elaboradas las Actas respectivas y notificados los Acuerdos a las instancias correspondientes
Auditoría Interna	Actualización y reforzamiento de la estructura de control interno institucional

Gerencia General

UNIDAD ORGANIZATIVA	RESULTADO
Unidad de Adquisiciones y Contrataciones Institucional	Procesos de compra diligenciados y en apego a la normativa aplicable, dentro de plazos razonables, cumpliendo con los principios de transparencia, libre competencia, publicidad y eficacia de los mismos
Unidad Jurídica	Cumplido el mandato de Ley en cuanto a asesorar jurídicamente al ISDEM y a las Municipalidades, a partir del estudio y difusión de anteproyectos y proyectos de Ley que se presentan en la Asamblea Legislativa y que tienen relación con las Municipalidades, para la evacuación de las consultas de tipo jurídico, la creación y aplicación de las normativas internas y externas
Unidad de Gestión de Cooperación	El ISDEM se está fortaleciendo con la gestión de proyectos ante diferentes cooperantes nacionales e internacionales, OG's y ONG's, mediante la presentación de propuestas de proyectos en las modalidades de asistencia técnica, financiera no reembolsable y capacitaciones.

Unidad de Planificación	1. Establecidos avances en apropiar la cultura de planificación y el Desarrollo Organizacional del ISDEM
	2. Se ha formulado participativamente la Planificación Estratégica 2015-2019 y Operativa Anual por resultados en congruencia con presupuestación por programas y resultados para el año 2015
Unidad de Comunicaciones	Posicionar a ISDEM a nivel comunicacional en sus diferentes públicos meta
Oficina de Información y Respuesta	Se impulsaron las condiciones y mecanismos, para garantizar el Acceso a la Información Pública, respondiendo a las demandas internas y externas, de una manera eficiente, transparente y de calidad.

En cuanto a la redacción de los resultados, de manera general, cada unidad represento sus funciones operativas como resultado y ponderaron en la misma magnitud todas las actividades, lo que resulta en expresiones totales numéricas, que no cualifican los grados de relación entre el cumplimiento de cada hito a través del cumplimiento de cada actividad.

Gráfico de Resultados consolidado de las Unidades Staff según área organizativa

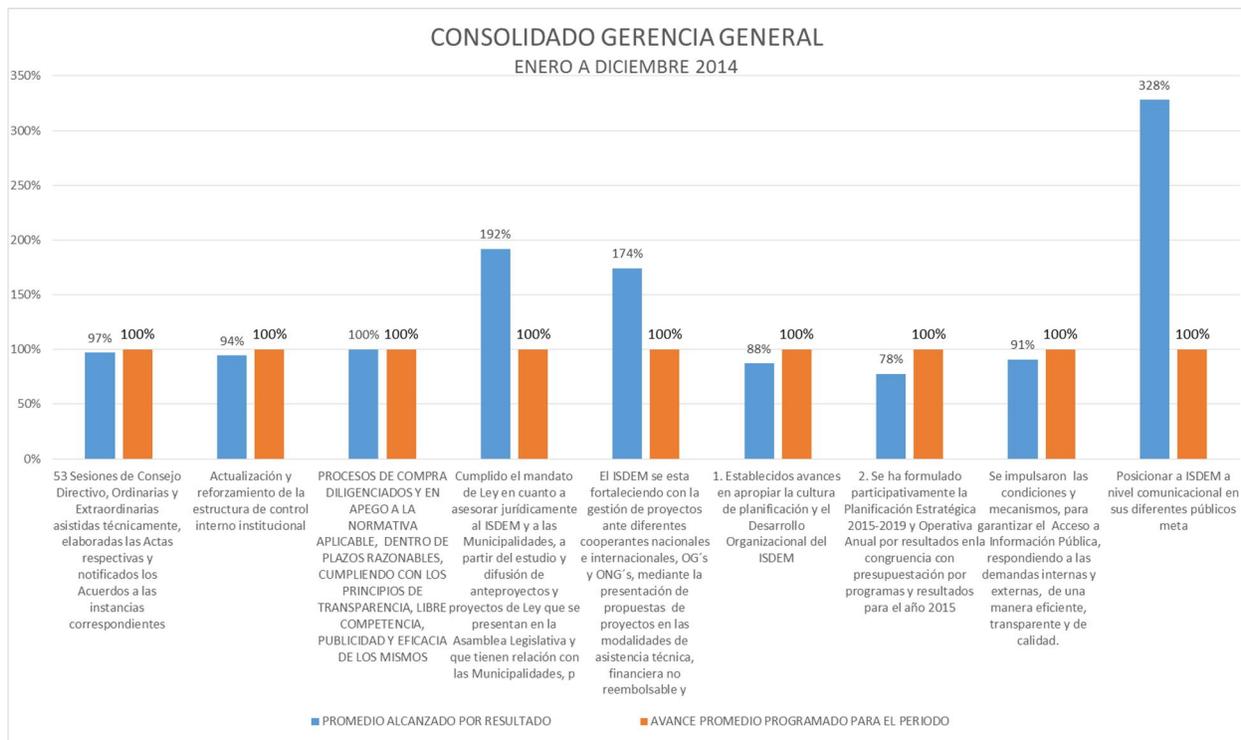


Gráfico N° 1 Resultados de las Unidades Staff – Gerencia General

Valoración de los resultados obtenidos por cada área

i. Secretaría del Consejo Directivo

El resultado del 97% que obtuvo fue debido a que no se realizó una sesión de consejo en la semana del 6 al 10 de octubre quedando en acuerdo No. 5-3 del acta 40 del 03 de octubre del año 2014 y por tal razón no se pudo ejecutar el 100% de las sesiones programadas. Sin embargo se contó con la justificación de parámetro de avance, reportado en el aplicativo 2014, existiendo un acuerdo de Consejo Directivo en el que se manifiesta que en esas fechas no se contaría con el quórum de directores porque algunos de ellos participaron en invitación a INIFOM de Nicaragua.

Con relación al Plan de Administración de Riesgos, la Secretaría del Consejo Directivo no reporto medidas de contingencia por estar sus riesgos en categoría de leve o moderada.

ii. Auditoría Interna

En referencia al resultado obtenido por la Auditoría Interna, éste alcanzó un 94% correspondiente a la Actualización y reforzamiento de la estructura de control interno institucional. La actividad comunicación de resultados no fue ejecutada durante el mes de junio y diciembre, reportando la no ejecución por la reorientación de Recurso Humano para la atención de requerimientos del Consejo Directivo, apoyo en la toma física de inventario y otras actividades, habiendo reportado la reprogramación para terminarlas en Enero 2015.

Con relación al Plan de Administración de Riesgos, la Auditoría Interna no reporto medidas de contingencia ya que ésta realizó 1 valoraciones en el grado y nivel de sus riesgos de los cuales se clasifican entre leves o moderados por tal motivo no presentan acciones de reducción de riesgos, sin embargo reportan en el aplicativo que planean terminar de ejecutar estas acciones en el mes de enero 2015.

iii. Unidad de Contrataciones y Adquisiciones Institucionales (UACI)

Reporta un 100% de la ejecución de su plan operativo en los *“Procesos de compra diligenciados y en apego a la normativa aplicable, dentro de plazos razonables, cumpliendo con los principios de transparencia, libre competencia, publicidad y eficacia de los mismos”*; y no reportó en el monitoreo de su plan operativo reprogramaciones o atrasos en el cumplimiento de sus actividades programadas en el transcurso del año. Tampoco reportó justificaciones de a los avances ni se presentaron observaciones adicionales.

En relación al monitoreo al Plan de administración de riesgos, la UACI no reporto nuevos riesgos, ni acciones para reducir los riesgos identificados, ni el problemas de ninguna índole durante la ejecución del POA, por lo que el plan fue reportado sin inconvenientes.

Tanto los informes del POA presentados trimestralmente como el monitoreo al PAR fueron avalados sin observaciones por parte de la Gerencia inmediata, sin embargo, en el momento de revisión de los resultados anuales contemplados en este documento, la Gerencia expresó la necesidad de *“revisar acuciosamente los resultados aquí plasmados.”*, puesto que los resultados reportados pueden no obedecer a los resultados en la práctica.

iv. Unidad Jurídica

El resultado de la Unidad Jurídica referente a *“Cumplir el mandato de Ley en cuanto a asesorar jurídicamente al ISDEM y a las Municipalidades, a partir del estudio y difusión de anteproyectos y proyectos de Ley que se presentan en la Asamblea Legislativa y que tienen relación con las Municipalidades, para La evacuación de las consultas de tipo jurídico, la creación y aplicación de las normativas internas y externas”*, reporta haber superado en un 192% lo programado, valor que no representa la obtención del trabajo proyectado ya que tres de los hitos establecidos para la realización de la actividad no fueron complementados, por lo que el resultado consolidado representa únicamente el registro de actividades correspondientes a dos hitos que vieron sobrepasadas sus proyecciones.

En tal sentido, los datos no son representativos del resultado integral alcanzado, dado que los Hitos de: *“Proyectos de Decretos, normativas interna y reformas a los mismos, elaborados y sometidos al proceso de aprobación respectivos”* *“Asistencia técnica jurídica a demanda de las municipalidades, asociaciones de municipios y otros similares”*, *“Coordinación con relación a proyectos de leyes y reformas, en materia municipal, con la Comisión de Asuntos Municipales de la Asamblea Legislativa”* quedaron con ponderaciones de 33%, 68/ y 58% respectivamente. En el caso del primer Hito, se presentó un error al momento de reportar del avance por parte de la Unidad Jurídica, debido a que reportaron en el primer trimestre 5 documentos de anteproyecto de Ley, los cuales en realidad hacían referencia a cinco reuniones. El error no fue percibido a tiempo ni por la Unidad ni por la Gerencia inmediata superior. Al segundo trimestre reportó el avance correcto, que consistía en un documento de anteproyecto para ser sometido a revisión, por lo cual se tiene una diferencia entre lo reportado por la unidad y el resultado verdadero.

En cuanto a los Hitos *“Asesorías jurídicas y emisión de opiniones legales por demanda interna, del Consejo Directivo, Gerencia General, Gerencias y departamentos y Unidades del Instituto”* y *“Documentos legales suscritos vigentes, (contratos diversos, convenios, OIDP) Elaborados y custodiados”* fueron reportados con un 124% y 432% de ejecución respectivamente. Estos datos son los que elevan en gran medida el resultado global de la Unidad, especialmente lo relacionado a la elaboración de OIDP y Convenios de Garantías.

Con relación al Plan de Administración de Riesgos, la Unidad Jurídica no reporto medidas de contingencia ya que hizo valoraciones en el grado y nivel de sus riesgos clasificándolos entre leves o moderados, por tal motivo no presentaron acciones de reducción de riesgos. Sin embargo en los avances mensuales del POA reportan reprogramaciones en sus actividades, pero no justifican las razones o situaciones de las reprogramaciones.

v. Unidad de Gestión de Cooperación

Fue reportado haber sobrepasado en un 174% el resultado *“El ISDEM se está fortaleciendo con la gestión de proyectos ante diferentes cooperantes nacionales e internacionales, OG’s y ONG’s, mediante la presentación de propuestas de proyectos en las modalidades de asistencia técnica, financiera no reembolsable y capacitaciones”*; debido al reporte en la realización de una misma actividad más de una vez, lo que ha ocasionado que los porcentajes de realizado superen lo programado anualmente; por ejemplo, el reporte de envío de correo electrónico informativo sobre becas ofertadas en la página web

del Ministerio de Relaciones Exteriores o el registro de personas que aplicaron a beca o cada evento de capacitación realizado, es decir reporto 3 de avance si hubieron 3 personas que aplicaron a beca en un mismo proceso; o 4 por cada capacitación por región aunque se trate del mismo evento.

Al realizar la valoración anual por parte de la Gerencia inmediata, ésta concluye que los indicadores de medición no han sido presentados de forma que determinen resultados concretos; valorando que, en el caso específico de la gestión de becas, el reporte realizado hace referencia a notificaciones o a información difundida, no así a procesos concluidos o resultados obtenidos de la gestión de becas. Agrega además, que solo se reportan las gestiones para colocación de proyectos, no así los proyectos que fueron concretados positivamente mediante las gestiones, ni los registros financieros que se obtuvieron como producto de la gestión realizada ante los cooperantes.

En general, aunque no fueron cumplidas programaciones de ejecución de actividades, se presentaron reprogramaciones o no se realizaron otras actividades, no se realizaron justificaciones y los datos fueron considerados con un significado menor comparado con la totalización del cumplimiento del resultado en su conjunto.

vi. Unidad de Planificación

Perfiló la ejecución de 2 resultados, obteniendo el 88% en el resultado “1.- Establecidos avances en apropiar la cultura de planificación y el Desarrollo Organizacional del ISDEM”, esto debido a las reprogramaciones en el Hito: “*Desarrollo Organizacional a partir de establecimiento de procesos y procedimientos*” debido a que se contrató una consultoría en la cual se incluía la construcción de los macro procesos institucionales y ésta se atrasó en la entrega de los productos. También en el hito de “*Instauración de la Cultura de Mejora Continua y Calidad*”, no fue concretada la actividad “*Conformación de Equipos de Mejora*” reportándose al cuarto trimestre que aún se estaba en espera de respuesta para el funcionamiento de los equipos de mejora.

Se presenta un 78% en el resultado “2.- Se ha formulado participativamente la Planificación Estratégica 2016-2020 y Operativa Anual por resultados en congruencia con presupuestación por programas y resultados para el año 2015” no habiendo cumplido el Hito en su totalidad: “*Monitoreo, seguimiento y evaluación a planificación institucional*” solo habiéndose efectuado el “*Seguimiento al Diseño de software para monitoreo, Seguimiento y evaluación a planificación institucional*” – actividad que estaba para cumplimiento neto de la Unidad de planificación-.

Ejecutando un promedio simple se obtiene un alcance general del 83% en cuanto a lo programado

vii. Oficina de Información y Respuesta

El resultado “*Se impulsaron las condiciones y mecanismos, para garantizar el Acceso a la Información Pública, respondiendo a las demandas internas y externas, de una manera eficiente, transparente y de calidad*”; fue reportado un alcance del 91%, no obstante haber realizado más de lo programado en el Hito: “*Procesamiento de información física y digital del Centro de Documentación Institucional*” se reportó

inconveniente que al final no fue superado en la actividad: *“Ingreso del contenido de la ficha bibliográfica al Sistema Bibliotecario”*, lo que afectó el resultado global.

viii. Unidad de Comunicaciones

Reportó haber sobrepasado en un 328% su resultado proyectado: *“Posicionar a ISDEM a nivel comunicacional en sus diferentes públicos meta”*; debido a que en la actividad *“Desarrollo de herramientas divulgativas del quehacer institucional”* se registró como una actividad diferente cada vez que se realizaba un documento divulgativo aunque fuera en el mismo formato (*Boletín, redes sociales, video, carteleras, correos para municipalidades*) y no como una sola herramienta. La misma situación se dio en la actividad *“Gestión de espacios en medios de comunicación para promover eventos o desarrollar temas de interés institucional”*, se reportó cada una de las gestiones realizadas, no así los espacios que fueron efectivamente logrados o utilizados

En cuanto a la actividad *“Desarrollo de talleres con medios de comunicación de diferentes zonas del país sobre temas de municipalismo”*, estaba planificada para ejecutarse en el segundo trimestre, pero fue reprogramada por varios meses hasta el cuarto trimestre, reportando la realización de dos más.

No se desarrolló la actividad: *“Desarrollo de talleres con municipalidades de diferentes zonas del país para fortalecerlos en materia de comunicación”*, reportando la Unidad de Comunicaciones que esta actividad fue sustituida por acercamiento con la prensa a través de entrevistas en radio y tv, lo cual podría detectarse duplicado en el reporte por la programación de la actividad: *“Gestión de espacios en medios de comunicación para promover eventos o desarrollar temas de interés institucional”* que se programaron 24 y se reportó la realización de 74. Es importante señalar que esta sustitución fue una decisión particular de la Unidad, misma que no fue reportada a su gerencia inmediata, ni a la Unidad de Planificación.

Cabe destacar que la actividad: *“Desarrollo de al menos dos planes de producción y pauta de cuñas radiales”* no se cumplió y no fue reportando justificación de la causa de la no realización.

Impactos y aportes a los objetivos institucionales reportados por la Gerencia

La Gerencia General no añadió valoraciones sobre impactos ni aportaciones a los objetivos institucionales alcanzados por las áreas bajo su cargo.

Gerencia Administrativa

La Gerencia Administrativa presentó resultados, uno por cada departamento, incluyendo un resultado por parte de la Subgerencia Administrativa.

UNIDAD ORGANIZATIVA	RESULTADO
Gerencia Administrativa	Se ha administrado y controlado de manera eficiente de las actividades de los departamentos que conforman la Gerencia Administrativa, cumpliendo los procesos institucionales de calidad
Departamento de Informática	Se contribuyó a la mejora continua de forma innovadora, de los servicios tecnológicos de información en una infraestructura adecuada; que fortaleció la calidad de las operaciones del ISDEM, basándose en una filosofía de responsabilidad, calidad y confidencialidad.
Departamento de Recursos Humanos	Se fortaleció de forma efectiva el desarrollo profesional y el clima organizacional respecto a la Administración del Capital Humano a fin de contar con el personal idóneo para las diferentes áreas de la Institución
Departamento de Servicios Generales	Proveer el óptimo funcionamiento de los servicios, infraestructura, adecuaciones infraestructurales y transporte necesarios para la realización de las acciones operativas dirigidas a la consecución de los objetivos institucionales
Departamento de Archivo Institucional	Que el Sistema Institucional de Archivo (SIA) se encuentre implementado, funcionando y orientado a su mejora continua de manera eficiente, transparente y de calidad.
Departamento de Servicios Administrativos Varios	El 100% del Activo Fijo actualizado.
Subgerencia Administrativa	Se dirigió, controló y se comprobó efectivamente la administración del Almacén Institucional y la distribución del Activo Fijo de acuerdo a las políticas de control interno y de cara al buen servicio a los clientes internos.

Para la Gerencia Administrativa y los departamentos que lo conforman, el planteamiento de los resultados para el año 2014 fue un resumen de sus actividades operativas o funcionales, aunque la naturaleza de las actividades de la Gerencia Administrativa corresponde a lo que deben brindar para la operatividad del Instituto, pero en sí mismo no reflejan avances significativos de mejora para los objetivos institucionales.

Con relación al Plan de Administración de Riesgos, a pesar que **la Subgerencia Administrativa y el Departamento de Servicios Generales** identificaron sus niveles de riesgos en **serios**, no reportaron modificaciones o nuevas acciones que pudieran reducir los riesgos ya identificados o el surgimiento de nuevos riesgos. Estas áreas reportaron en el seguimiento de su Plan de Riesgos las diferentes acciones logradas para reducir sus riesgos identificados.

Los **Departamentos de Recursos Humanos, Archivo Institucional y Servicios Administrativos Varios** no reportan en sus Planes de Administración de Riesgos, medidas de contingencia, habiendo clasificado sus niveles de riesgos en leves o moderados, por tal motivo no presentan acciones de reducción de riesgos,

ni reportaron nuevas acciones para reajustar los riesgos ya identificados. Se dio seguimiento al monitoreo de sus Planes de Administración de Riesgos en cada una de las áreas.

Presentación de gráfico de Resultados de la Gerencia Administrativa según área organizativa

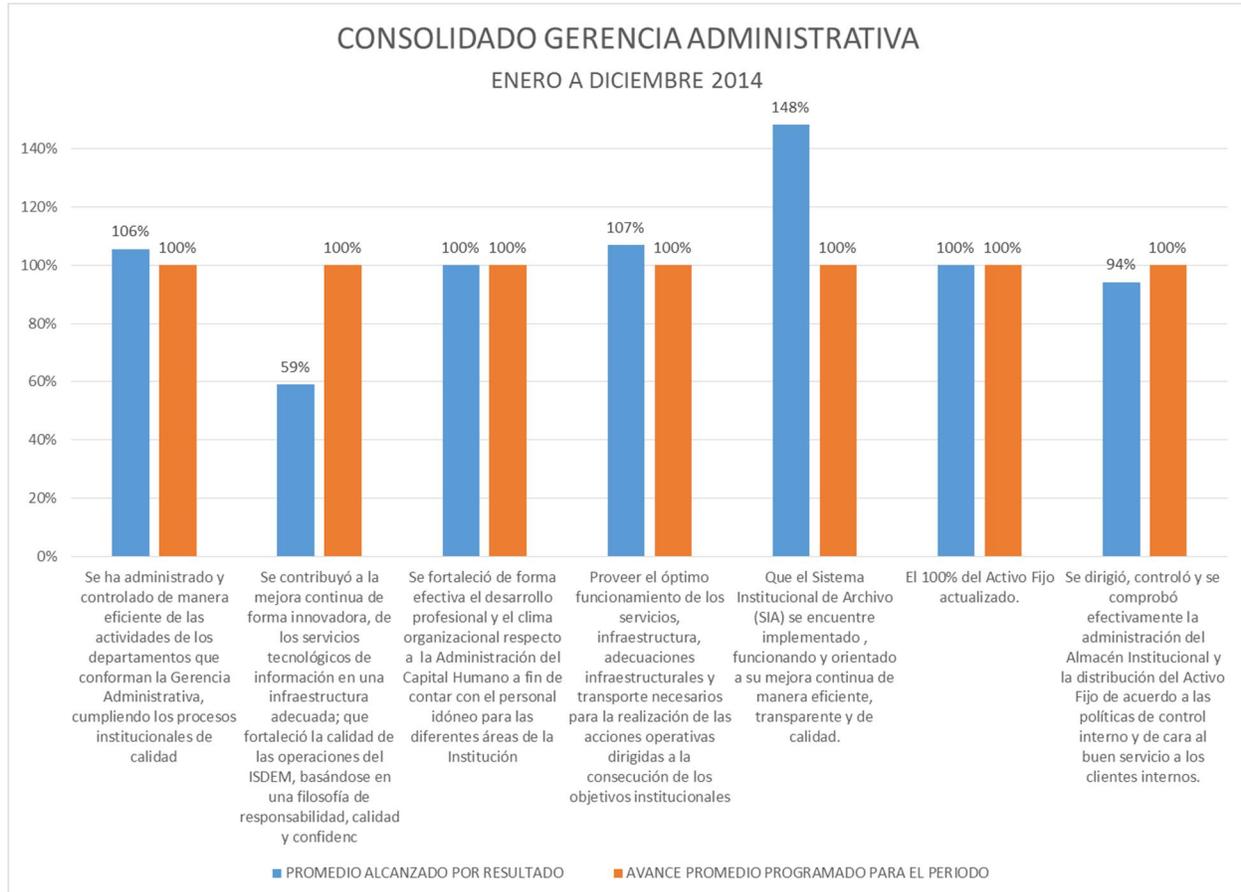


Gráfico N° 2 Resultados de la Gerencia Administrativa

Valoración de los resultados presentado por cada área organizativa.

i) Gerencia Administrativa

Referente al resultado: "Se ha administrado y controlado de manera eficiente de las actividades de los departamentos que conforman la Gerencia Administrativa, cumpliendo los procesos institucionales de calidad", reporta un 106% de cumplimiento que fue el resultado de la diferentes coordinaciones, controles y seguimiento de informes de actividades que cada unidad organizacional brindo, además reporta que se gestionó la actualización de documentos técnicos de soporte y la actualización de una normativa que apoyarán la administración institucional, acción que fue reportada dos veces lo que ocasionó que el porcentaje de realizado superará lo programado.

Con relación al Plan de administración de riesgos la gerencia, no reporta medidas de contingencia ya que esta, ha hecho valoraciones en el grado y nivel de sus riesgos los cuales se clasifican entre leves o moderados por tal motivo no presentó acciones de reducción de riesgos, ni reportó nuevas acciones para pudieran reducir los riesgos ya identificados.

ii) **Departamento de Informática**

Solamente alcanzó el 59% de su resultado programado por no haber logrado ejecutar en algunos de los casos la totalidad de las actividades programadas en el año; ya que la falta de cumplimiento se justifica con las siguientes actividades:

- a) El tiempo invertido en la incorporación a la Institución de equipos informáticos adquiridos con fondos del Banco Mundial a través del PFGL. Dicha adquisición constaba de 42 ordenadores, un servidor, 9 impresoras, entre otros. El trabajo que conlleva la incorporación de estos nuevos equipos, requirió la inversión de tiempo en el desembalaje, revisión, configuración e instalación tanto de hardware como de software en cada nuevo equipo. Además de la asignación de estos equipos nuevos a gerencias, unidades o departamentos, los equipos sustituidos fueron reasignados a otras áreas para apoyar el trabajo institucional. Esta actividad no estaba contemplada en el Plan Operativo del Departamento; es importante aclarar que todos los técnicos del Departamento de Informática se dedicaron a esta labor y siempre brindando asistencia técnica tanto en oficinas centrales como en el Centro de Formación Municipal y las oficinas regionales, suspendiendo toda otra actividad programada. Estas acciones fueron desarrolladas por instrucciones verbales del gerente general.
- b) Por instrucciones de la Gerencia General, se delegó en abril la conducción del proceso de revisión del Sistema de Monitoreo y Seguimiento del PFGL, en la cual se llevaron a cabo diversas reuniones con las mesas temáticas y con miembros del PFGL, se realizaron documentos comparativos entre diseño y sistema real de acuerdo a términos de referencia establecidos con la finalidad de determinar si era funcional o no dicho sistema que fue creado por un consultor externo, actividad no contemplada en el POA 2014.
- c) Preparación de análisis y propuesta para la creación del Sistema de Monitoreo y Evaluación para la Gerencia de Desarrollo Municipal a solicitud de la Comisión de Territorialización, con el fin de presentarlo a dicha comisión y luego someterlo al Consejo Directivo para su aprobación y así mismo iniciar dicho desarrollo del Sistema en el año 2015, actividad no contemplada en el POA 2014.
- d) La Unidad de Planificación no pudo suministrar desde un principio los requerimientos para la creación del Sistema POA en vista de que hubieron cambios en la metodología de los procesos y por lo tanto la entrega de la información de la UPLAN hacia el Departamento de Informática se había estado prolongando, aclarando que esta prolongación impactó en mayor medida al cumplimiento del POA del Departamento de Informática. La entrega de la información por parte de la UPLAN fue a finales del año 2014.
- e) Asimismo han sido reportados en el aplicativo las justificantes del no cumplimiento de estas acciones, sin embargo estos argumentos no fueron observados o aprobados por la gerencia de área

debido a la interpretación por parte del Gerente Administrativo en creer que cuando se avala las actividades mensuales y trimestrales de cada Departamento va implícita las justificaciones de no cumplimiento de estos cuando un Departamento solicita la activación del campo de “Observaciones por Incumplimiento”, para justificar las razones por las cuales se dejó de hacer la actividad programada por otra no programada.

A pesar que este departamento clasificó sus niveles de riesgos en serios, no se plantearon nuevas modificaciones en virtud de que la mayoría de las acciones para reducir los riesgos ya identificados que pudiera plantearse, está fuera de control por parte de este departamento, además se presentaron diferentes hechos que pudieron haber generado la construcción de nuevas acciones para reducir los riesgos y de esta manera poder superarlos, sin embargo se detalló en el monitoreo del Plan de Riesgos estos sucesos y las acciones correctivas de algunos casos.

iii) **Departamento de Recursos Humanos**

Reporto un 100% en la ejecución de su plan operativo en el resultado: *“fortalecimiento efectivo del desarrollo profesional y el clima organizacional respecto a la Administración del Capital Humano”*, aunque reporto un atraso en la ejecución de una actividad en el mes de enero pudo superar esta tarea en el siguiente mes sin reportar desde ese momento ningún suceso que pudiera impedir el cumplimiento de las actividades programadas en el transcurso del período.

iv) **Departamento de Servicios Generales**

El resultado obtenido de un 107%, fue alcanzado por el incremento de actividades y gestiones que se desarrollaron en el transcurso del año en comparación a los datos programados, referente al mantenimiento preventivo de la flota vehicular y de las instalaciones de la institución lo que permitió que este departamento superará el 100% programado para ser ejecutado en el año. Además el departamento no reporto reprogramaciones y sus actividades fueron ejecutadas en los tiempos proyectados para su realización.

v) **Departamento del Archivo Institucional**

Referente al resultado sobre el *“Sistema Institucional de Archivo (SIA) se encuentre implementado, funcionando y orientado a su mejora continua de manera eficiente, transparente y de calidad”*, reportó un 160%, esta ponderación la obtuvo por las diferentes gestiones que esta instancia logro para apoyar el nombramiento y capacitación a los responsables de archivos municipales y además de la revisión y consolidación de la tabla de conservación y clasificación documental. Este departamento no reporta atrasos o reprogramaciones en la ejecución de sus actividades programadas.

vi) **Servicios Administrativos Varios**

Reporta un 100% en la ejecución de su plan operativo en el resultado: *“100% del Activo Fijo actualizado”* Este departamento no reporta reprogramaciones en sus diferentes actividades programadas en el período y estas fueron desarrolladas en los períodos proyectados para su ejecución.

vii) Subgerencia Administrativa

Reportó un 100% en la ejecución del resultado siguiente: *“Dirigir, controlar y comprobar efectivamente la administración del Almacén Institucional y la distribución del Activo Fijo de acuerdo a las políticas de control interno”*. Asimismo no se reportó reprogramaciones ni observaciones en la ejecución de las actividades programadas para su ejecución.

Impactos y aportes a los objetivos institucionales reportados por la Gerencia

Gerencia Administrativa	
Impactos alcanzados por los departamentos	Se realizó a través de la Gerencia Administrativa en conjunto con la Gerencia Financiera la Subasta Pública de 16 vehículos Institucionales , obteniendo un ingreso adicional del precio base de \$11,650.00
Aportes a los Objetivos Institucionales	Se obtuvo un mayor ingreso de los propuestos en el precio base de la Subasta Pública y esto conlleva a mayores ingresos para el año 2015.

Gerencia de Desarrollo Municipal

Los resultados de la Gerencia de Desarrollo Municipal son seis, de los cuales, un resultado pertenece a la Gerencia como unidad organizativa, un resultado a la Unidad de Innovación y **Desarrollo Técnico**, un **resultado corresponde al Centro de Formación Municipal y tres resultados** a los Centros Regionales de Capacitación y Asistencia Técnica, según el siguiente detalle:

UNIDAD ORGANIZATIVA	RESULTADO
Gerencia de Desarrollo Municipal	Seguimiento a la implementación de la Asistencia Técnica y Capacitación de Demanda Puntual, compromisos adquiridos en convenios de cooperación interinstitucional así como de cooperación internacional para el Fortalecimiento de los Gobiernos Locales
Unidad de Innovación y Desarrollo Técnico	Establecidos los mecanismos que posibilitan la homogenización de procesos en la Asistencia Técnica y Capacitación
Centros Regionales de Capacitación y Asistencia Técnica	1. Fortalecida la Capacidad de Gestión de los Gobiernos Locales a través de Asistencia Técnica (AT) y Capacitación en las áreas del Proyecto de Fortalecimiento de los Gobiernos Locales
	2. Fortalecida la Capacidad de Gestión de los Gobiernos Locales a través de Asistencia Técnica (AT) y Capacitación en las áreas de Administración, Finanzas, Planificación, jurídicas, Genero y Ambiental
	3. Implementación de Asistencia Técnica y Capacitación, derivada de los compromisos adquiridos en convenios de Cooperación Internacional y coordinación interinstitucional
Centro de Formación Municipal	Centro de Formación Municipal (CFM) Formando y Capacitando a Funcionarios y Empleados Municipales de los Gobiernos Locales

En el caso de los Centros Regionales de Capacitación y Asistencia Técnica, los resultados son los mismos para los cuatro centros: Oriental, Occidental, Paracentral y Central, difiriendo únicamente en las cantidades referentes a las acciones implementadas por cada región, razón por la que se presentan como resultados consolidados.

Se muestra a continuación el gráfico de los logros reportados por la Gerencia para cada resultado, los cuales son estrictamente un promedio del cumplimiento de las actividades programadas para la consecución del resultado, debido a que todas las actividades que constituyen el resultado tienen la misma valoración, no habiéndose señalado diferencias en la hegemonía de unas actividades sobre otras al momento de la planificación.

Ninguno de los resultados de la Gerencia de Desarrollo Municipal tiene el 100% de avance, estando cuatro de ellos por debajo de este porcentaje y dos por encima del mismo.

Presentación de gráfico de Resultados de la Gerencia de Desarrollo Municipal según área organizativa

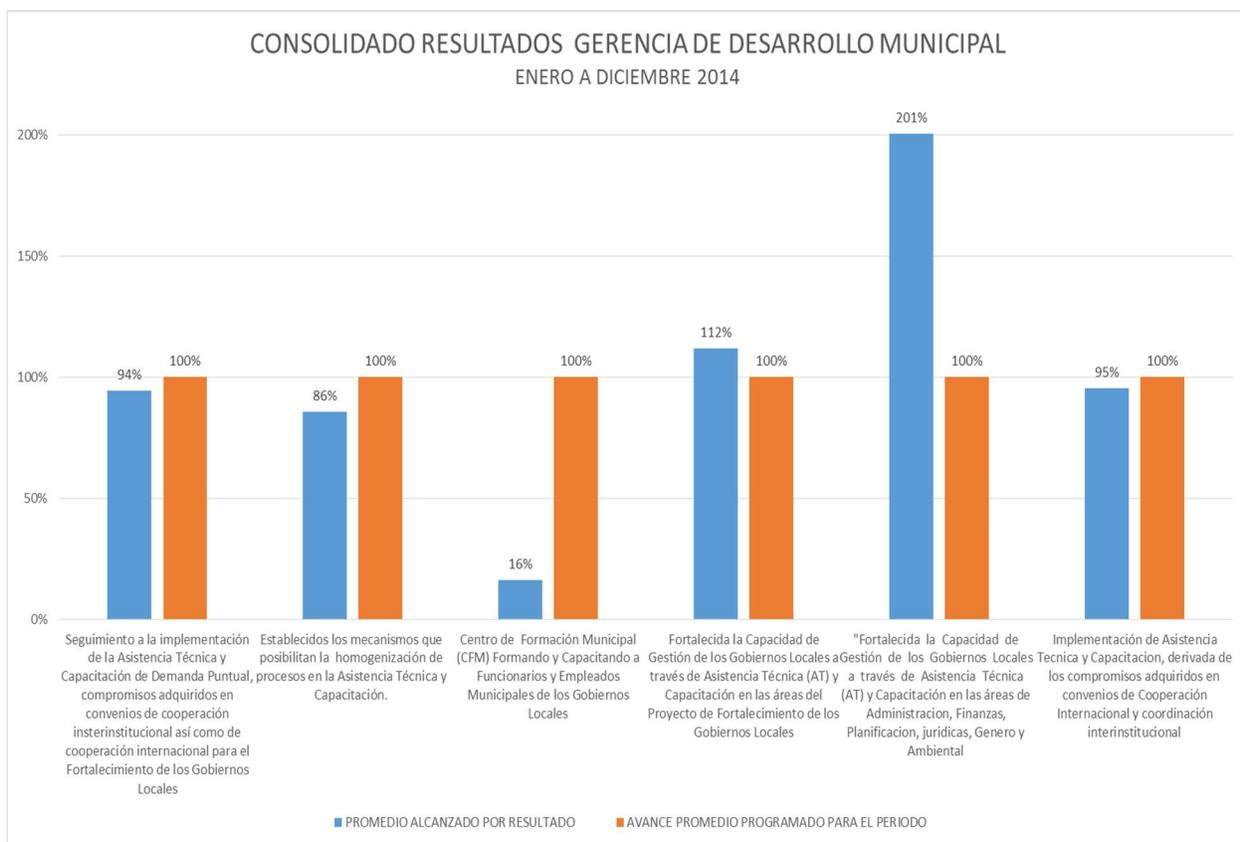


Gráfico N° 3 Resultados de la Gerencia de Desarrollo Municipal

i) Gerencia de Desarrollo Municipal

El resultado correspondiente a la Gerencia de Desarrollo alcanzó la ponderación de 94% debido a que no se complementaron las actividades correspondientes a *“Convocar reuniones con municipalidades con el apoyo de las Coordinaciones Regionales para presentar informe de avances y tomar medidas correctivas”* y *“Presentación de informe de la Evaluación de las Capacidades y Formación de la Gerencia de Desarrollo Municipal”*.

Se reportó la implementación de cuatro acciones para reducir el riesgo en lo referente a sensibilizar al Consejo Directivo y Alcaldes municipales sobre el trabajo realizado en el marco del PFGL, realizar reuniones con Alcaldes y Alcaldesas para brindar informes del PFGL, mejorar coordinación con el Registro Nacional de Carrera Administrativa Municipal y gestión para la creación del Software para el monitoreo de Gerencia. No se realizó ningún planteamiento de nuevas acciones, ni el cambio en las ya existentes, aun en el caso de las dos actividades que no alcanzaron el resultado proyectado al último trimestre.

ii) Unidad de Innovación y Desarrollo Técnico

El resultado correspondiente a la Unidad de Innovación y Desarrollo Técnico, obtuvo el 86% de avance al no completar las actividades de *“Diseño de Plan de Capacitación”* y *“Ejecución y evaluación”*, ambas del

Hito de Actualización de conocimientos y desarrollo de habilidades del personal técnico de la Gerencia de Desarrollo Municipal. Al respecto, fue reportado que el Diagnóstico de necesidades de capacitación fue elaborado por un consultor externo.

Con relación al Plan de Administración de Riesgos, la UIDT reportó en su informe de monitoreo que el riesgo proyectado se había dado en las actividades “Diseño de Plan de Capacitación” y “Ejecución y evaluación”, por lo que se había iniciado la acción para minimizarlo, no proyectando otras acciones adicionales para su administración.

iii) Centros Regionales de Capacitación y Asistencia Técnica

El primer resultado de los Centros Regionales de Capacitación y Asistencia Técnica, hace referencia al *trabajo realizado con el Proyecto de Fortalecimiento de los Gobiernos Locales, PFGL*, habiendo superado con el 112%, esta ponderación se alcanzó por el aumento en las actividades correspondientes a la asistencia para la conformación y funcionamiento de los comités de contraloría ciudadana en apoyo a inversiones municipales en los CRCyAT y a la asistencia para la elaboración de Planes de Gestión de Riesgos a Desastres. Es oportuno resaltar que el valor alcanzado no representa en sí la consecución del resultado esperado de igual forma en los cuatro centros regionales, ya que dentro del mismo resultado, algunas actividades no llegaron a complementarse, como en el caso de las liquidaciones de los Planes de Gestión de Riesgos a Desastres, Planes de Rescate Financiero y Planes Estratégicos Participativos, expresando los responsables que esta situación se debe a que los procesos no son controlados por el ISDEM, por lo que los tiempos de ejecución dependen de terceros.

El segundo resultado de los CRCyAT marco el 201% debido a *Asistencia Técnica (AT) y Capacitación en las áreas de Administración, Finanzas, Planificación, jurídicas, Genero y Ambiental*, la cual representa la asistencia que brinda el ISDEM por demanda puntual, siendo muy superior a lo que se tenía proyectado. Esta situación es la misma en los cuatro centros regionales.

El tercer resultado hace referencia al trabajo surgido de los compromisos adquiridos con cooperantes y otras entidades a nivel de cooperación o alianzas estratégicas, el cual se ponderó con un 95%. Este resultado es global, siendo el caso que no se alcanzó el 100% debido a que la Región Central y la Región Oriental no complementaron las actividades relacionadas al establecimiento de condiciones necesarias para el cumplimiento de la Ley de Acceso a la Información Pública.

Con respecto al monitoreo del Plan de Administración de Riesgos, los cuatro CRCyAT, reportaron la implementación exitosa de la mayoría de las acciones para administrar los riesgos planteados. No se identificaron por parte de ninguna de las regiones nuevos riesgos, ni se incorporaron acciones adicionales para minimizar riesgos, aun en las actividades donde no se alcanzó el resultado proyectado, de los cuales ya se veía proyección de incumplimiento para la fecha en que se realizó el monitoreo del PAR.

iv) Centro de Formación Municipal

En cuanto al resultado del Centro de Formación Municipal, solo se alcanzó el 16% de su resultado global, no habiendo complementado ninguna de las actividades del mismo. Se destaca que el Centro de

Formación Municipal no ingresó los datos correspondientes al mes de diciembre de 2014 sin informar las razones del incumplimiento por parte del área ni de su gerencia inmediata.

El Centro de Formación Municipal presentó su informe de monitoreo de Administración de Riesgos destacando la implementación de las dos acciones programadas para minimizar los riesgos surgidos, reportándolos sin inconvenientes. No reportó el apareamiento de nuevos riesgos, ni planteo la modificación o adición de acciones que redujeran los riesgos identificados de ninguna índole.

Impactos y aportes a los objetivos institucionales reportados por la Gerencia de Desarrollo Municipal

Gerencia de Desarrollo Municipal	
Impactos alcanzados por la GDM	<ul style="list-style-type: none"> • Se cuenta con un equipo de trabajo especializado que brinda Asistencia Técnica permanentemente a las 262 municipalidades del país lo cual contribuye al Fortalecimiento de la Gestión Municipal, generando capacidades en temas de interés de la administración pública municipal para los funcionarios y empleados de las municipalidades, asociaciones de municipios y empresas descentralizadas municipales a nivel nacional. Durante el año 2014 se brindaron 703 asistencias técnicas a nivel nacional a través de los Centros Regionales de Asistencia Técnica y Capacitación en las áreas de administración, finanzas, planificación, jurídica y ambiental. • En el marco del Proyecto de Fortalecimiento de Gobiernos Locales se ha contribuido a mejorar la capacidad de las municipalidades para prestar servicios y desarrollar procesos sostenibles en el corto, mediano y largo plazo, con participación de las comunidades; mejorar los procesos y sistemas administrativos y financieros y la Gestión de Riesgos de Desastres; el periodo del proyecto comprende 5 años, 2010-2015. • En el Marco del Convenio con FUNDEMUCA se brindó asistencia técnica y capacitación a 74 Municipalidades a nivel nacional, para la implementación de la Ley de la Carrera Administrativa Municipal, en la elaboración de instrumentos administrativos en las cuales se dejan las capacidades instaladas en el personal para que estos en un futuro sean capaces de elaborar otros instrumentos que se consideren necesarias y/o la actualización de las que ya estén. • El Centro de Formación Municipal durante el año 2014, avanzó en la etapa de iniciación y posicionamiento como referente formativo ante las municipalidades a través de la implementación del Programa de Cursos Libres de Especialización de Funcionarios (as) y Empleados (as) Municipales con la atención de 161 empleados(as) municipales en total, a través de la implementación de 6 cursos relacionados con la temática de Planificación, la Gestión Ambiental y Administración Municipal. Así mismo paralelamente

	<p>Se realizaron 4 eventos regionales de divulgación de los servicios del CFM con una participación 195 funcionarios(as) y empleados(as) municipales.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Como parte de las gestiones para facilitar y costear la implementación del Programa de Cursos Libres del CFM se implementó la primera experiencia de realización de eventos formativos de manera conjunta entre ISDEM e INSAFORP el cual capacito a 130 empleados y empleadas Municipales durante el mes de noviembre y diciembre 2014. • Como parte de los beneficios de trabajar conjuntamente con INSAFORP, a nivel interno de ISDEM se capacitaron a 55 empleados(as) en “Didáctica y Evaluación por competencias” como parte de los procesos de acreditación”, dichos cursos fueron impartidos y financiados por INSAFORP. • Con lo anterior, se ha abierto la oportunidad de entablar un Convenio entre ISDEM e INSAFORP para la formación en base a competencias del empleado y empleada Municipal para el año 2015, retomando el programa de Cursos Libres del CFM.
<p>Aportes a los Objetivos Institucionales</p>	<ul style="list-style-type: none"> • El Plan Estratégico Institucional PEI 2011-2015, en su Objetivo Estratégico 2 mandata “Fortalecer y elevar la capacidad de la gestión municipal a partir de mecanismos innovadores de Asistencia Técnica, capacitación, formación y presentación de servicios” • Las áreas Estratégicas Operativas que se han fortalecidos con el trabajo desarrollado por la GDM son : <ul style="list-style-type: none"> ○ 2.2 Proveer servicios y productos para el fortalecimiento operativo, administrativo y financiero de las municipalidades. ○ 2.3 Crear las condiciones para la profesionalización de funcionarios y empleados municipales a nivel nacional.

Gerencia Financiera

La Gerencia Financiera proyectó un resultado de la Gerencia y un resultado por cada departamento según se muestra a continuación:

UNIDAD ORGANIZATIVA	RESULTADO
Gerencia Financiera	Dirigir efectivamente la Gestión Financiera Institucional, llevando a cabo la planificación, coordinación, integración y supervisión de los macro procesos financieros
Departamento de Especies Municipales	Han sido atendidas las 262 municipalidades generando ingresos por la distribución de Especies Municipales por un monto de \$1,700,781.98
Departamento de Créditos Municipales	Obtener ingresos por un valor de \$714.982.36 a través del otorgamiento de OIDP a los municipios que lo requieran
Departamento de Tesorería	Cancelar todas las obligaciones legalmente adquiridas, de acuerdo a lo pactado con los acreedores
Departamento de Contabilidad	Se han elaborado estados financieros institucionales que integren las operaciones financieras, presupuestarias y patrimoniales y que sirvan como herramienta de apoyo para la toma de decisiones a las distintas instancias del Instituto
Departamento de Presupuesto	Se ha controlado eficientemente la ejecución presupuestaria 2014

Los resultados obtenidos por la Gerencia Financiera se muestran de forma consolidada en el gráfico presentado a continuación. Estos resultados hacen referencia a consolidados de la ejecución de las actividades planteadas para la consecución de los resultados, siendo un factor netamente numérico y no cualitativo, ya que todas las actividades fueron valoradas con el mismo dato, sin diferenciar si una era más importante que otra para el alcance del resultado.

Cabe destacar que los Departamento de Especies Municipales y Créditos Municipales, en cada uno de sus resultados, incluye montos presupuestarios de ingresos como Resultado a cumplir, indicando dentro del desarrollo de éstos las demás actividades que implica el trabajo de cada unidad; por lo que, dado que no es congruente la comparación monetaria con la de realización de actividades operativas, fue necesario realizar gráficos independientes para reflejar los avances en los ingresos –cumplimiento del presupuesto de ingresos propios en los rubros de: *“Recuperación de costos de producción y Administración por la provisión de Especies Municipales al crédito y al contado”* y *Monto proyectado a Recuperar dentro del Hito “Descontar el 100% de las cuotas y comisiones mensuales”*.

La Gerencia Financiera presentó el Plan de Administración de Riesgos de forma consolidada, habiendo identificado todos los riesgos para cada área con grado de serio y alto, de los cuales se ha reportado que la mayoría de las acciones para reducir el riesgo han sido implementadas minimizando los impactos del riesgo, o bien, no ha sido necesaria su implementación por no presentarse los riesgos. Únicamente en el caso del Departamento de Especies Municipales se reporta la ejecución de medidas para la administración de riesgos que no fueron suficientemente efectivas para contrarrestar el impacto de éstos.

Presentación de gráfico de Resultados de la Gerencia Financiera según área organizativa

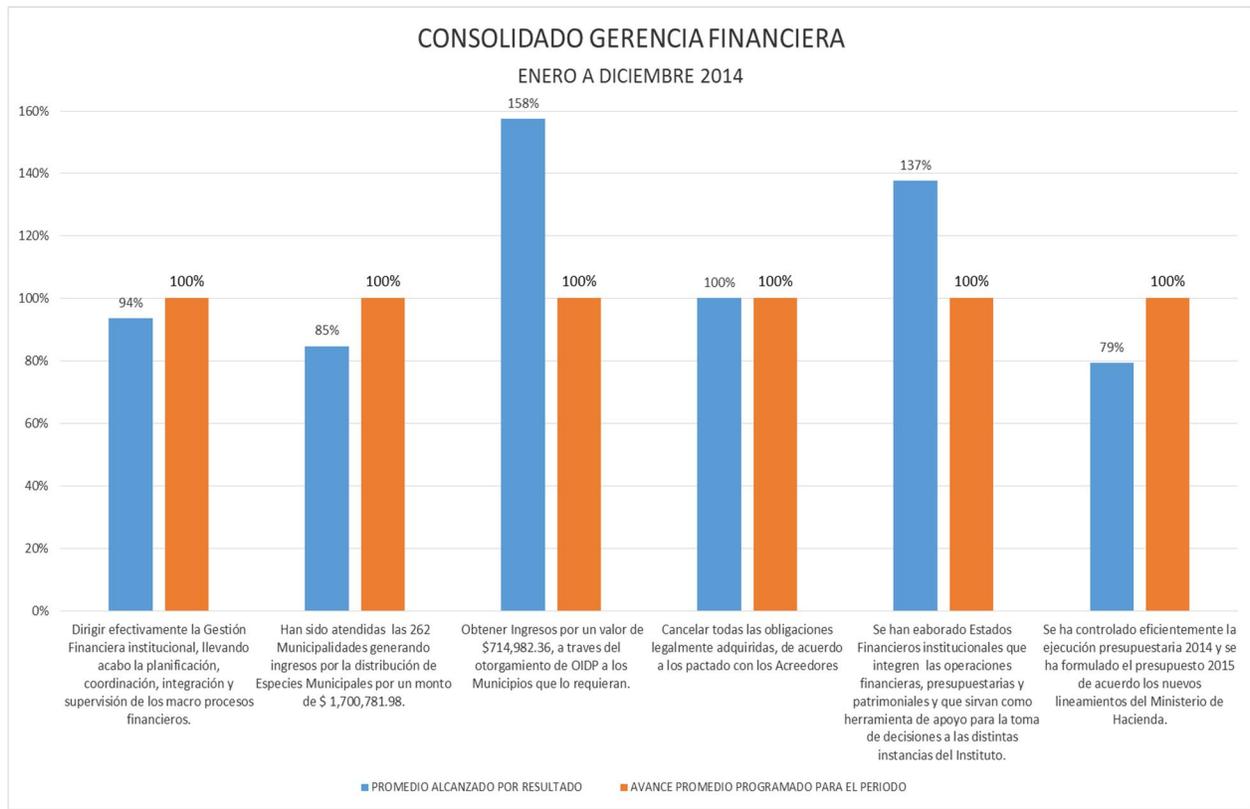


Gráfico N° 4 Consolidado de Resultados de la Gerencia Financiera

Valoración de los resultados presentado por cada área organizativa.

i) **Gerencia Financiera**

La Gerencia Financiera reporta un avance global de 94% en su resultado, habiendo identificado que se realizaron y/o actualizaron tres documentos de normativa financiera respecto a los cinco que se tenían proyectados. Además fueron aprobadas políticas, sin embargo cabe destacar que fueron cumplidas las reprogramaciones realizadas.

En cuanto a la actividad “*Verificación de constitución y avances de círculo de calidad*” conformado, se reportó que éste fue suspendido por falta de apoyo de CAPRES, habiendo sido suspendido desde el mes de septiembre.

ii) **Departamento de Especies Municipales**

A pesar que el Hito: “Atender a las solicitudes de las Municipalidades” sobrepaso la realización de las actividades programadas en cuanto a “Visita y gestiones hacia a las Municipalidades y la Programación” y “asesoría de Especies Municipales”; en el reporte total del cumplimiento del resultado sólo alcanzo un 85%; esto debido a la magnitud de la reporte de la actividad “Recuperación de costos de producción y Administración por la provisión de Especies Municipales al crédito y al contado” que aunque el hito este compuesto por dos actividades, al cumplirse al 100% estas no repercuten en la contabilización del Hito, ni en el promedio general de cumplimiento del resultado del departamento.

Asimismo, se concluye que el presupuesto de ingresos propios correspondiente a Especies municipales tuvo un déficit de 15% correspondiente a un monto de (\$262,152.98) a pesar que los meses: febrero, marzo y abril la meta fue superada; durante los meses: mayo, agosto y octubre, hubo un cumplimiento por debajo del 80% y la recuperación del mes noviembre solo alcanzo un 47%.

En cuanto al control para alcanzar los resultados mensuales fueron reportadas la aplicación de medidas de contingencia para el cumplimiento entre las cuales: un proyecto de seguimiento por municipio mediante un formato de control de especies y solicitar a las alcaldías que realicen los pedidos con tiempo.

iii) **Departamento de Créditos Municipales**

El resultado integral fue sobrepasado alcanzando un 158%. Cada Hito por separado fue superado de la siguiente manera: *“Disponibilidad del FODES”* superado en un 200%; el *“Otorgamiento de Orden Irrevocable de Descuento y Pago”* superado en un 162% y *“Descotar el 100% de las cuotas y comisiones mensuales”* superado en un 157%

Habiendo variado a lo largo del año, el primer trimestre para los Hitos: *“Disponibilidad del FODES”* y el *“Otorgamiento de Orden Irrevocable de Descuento y Pago”* se reportó que los procesos de otorgamiento de préstamos por parte de las instituciones financieras han sido poco lentas con respecto a años anteriores; además los Municipios están cerrando la contabilidad para solicitar la Certificación al Ministerio de Hacienda, requisito para la solicitud de préstamos y la OIDP; durante el segundo y tercer trimestre se reportó cautela de parte de los municipios en la obtención de préstamos, lo que llevo a una reducción de menos del 59% el mes de abril y del 0% el mes de julio. Para el cuarto trimestre debido a la restricción de Ley para la contratación de financiamiento por parte de las municipalidades no fueron elaboradas disponibilidades del FODES ni hubo otorgamiento de OIDP; lo cual ya estaba dentro de lo planificado y cumplido los términos de 180 días antes del proceso eleccionario 2015.

En cuanto a *“Descotar el 100% de las cuotas y comisiones mensuales”* durante el primer y segundo trimestre fue superado ya que en el último trimestre del 2013 se incrementó el otorgamiento de las OIDP a los municipios y con relación a la superación el monto recuperado son ingresos por comisión pendiente por pago de préstamos que fueron cancelados por los Municipios; para el tercer trimestre se reportó un incremento de solicitudes de otorgamiento de OIDP durante el mes de septiembre; para el cuarto trimestre se realizaron los descuentos del acumulado de cuotas y comisiones mensuales correspondientes a las OIDP ya otorgadas. De la totalidad de variación se obtuvo que la meta de ingresos propios por comisiones por otorgamiento de OIDP tuvo un superávit del 57% equivalente a un monto de \$408,261.00

NOTA: Resultados monetarios Especies Municipales y Créditos Municipales: cumplimiento del presupuesto de ingresos propios en los rubros de: *“Recuperación de costos de producción y Administración por la provisión de Especies Municipales al crédito y al contado”* y *Monto proyectado a Recuperar dentro del Hito “Descotar el 100% de las cuotas y comisiones mensuales”*; sumaron un total de \$2, 415,764.34 habiendo sido ejecutado \$2, 561,872.00, por lo que fueron superados en 106% siendo un superávit equivale a un monto de \$146,107.66

iv) Departamento de Tesorería

Se reportó la ejecución 100% de lo programado; siendo su resultado *“Cancelar todas las obligaciones legalmente adquiridas”*, de acuerdo a lo pactado con los Acreedores”; el departamento planifico su realización por medio de dos Hitos: *“Registro Diario”* e *“Informes Financieros”*; los cuales son el reflejo de la operatividad y las funciones que debe realizar la tesorería institucional.

v) Departamento de Contabilidad

El resultado: *“Se han elaborado Estados Financieros institucionales que integren las operaciones financieras, presupuestarias y patrimoniales y que sirvan como herramienta de apoyo para la toma de decisiones a las distintas instancias del Instituto”*, refleja el seguimiento operativo que debe realizar el departamento para cumplir con la elaboración de los estados financieros institucionales.

Y que para el año 2014 superó en un 137%; debido a sobrepasar todos los trimestres el Hito: *“Registro Diario”* ya que el exceso contemplo operaciones arriba de lo programado para enero y febrero 2014, de igual manera el realizado supero lo programado por el aumento del número de operaciones financieras institucionales a ser registrada. Y en relación al Hito *“Revisión y Conciliación”*, el promedio anual sobrepasó por el incremento en los reportes de conciliaciones realizadas.

No así, el Hito: *“Elaboración de Estados Financieros”* que fue cumplido según lo programado pues es resumen de resultado final a alcanzar y que no debe sobrepasar ese 100%.

vi) Departamento de Presupuesto

Alcanzo un cumplimiento de 79% por tanto está dentro del rango amarillo con un cumplimiento alcanzado de entre el 60% y el 79%, esto debido al alcance en un 79% del Hito: *“Mejorado los tiempos de respuesta para la emisión de las certificaciones presupuestarias y compromisos presupuestarios”*, ya que aunque fue alcanzado y hasta sobrepasado el cumplimiento durante el primer y segundo trimestre, el tercer y cuarto tuvo una disminución de cumplimiento en específico la actividad: *“Emisión de los compromisos presupuestarios”*.

Además, en el informe de resultados se reportó retrasos en las actividades: *“Preparación de lineamientos para ejecución presupuestaria institucional”* y *“Jornada de divulgación de lineamientos para las Jefaturas y Gerencias”* correspondientes al Hito: *“Socializada la Programación de la Ejecución Presupuestaria y los presupuestos por unidad organizativa”* habiendo sido justificado la no realización en Enero (según lo programado) por estar trabajando en el cierre 2913 y otras actividades, por lo que fue reportada la reprogramación para realización el mes de abril –pero fue ejecutada hasta el mes de septiembre– justificando la realización hasta ese periodo porque se plasmaron en la política presupuestaria 2014 y fueron enviadas a las Gerencias y Jefaturas; al medidas de contingencia realizadas para el cumplimiento fue el envío del reporte vía correo electrónico para la programación de la ejecución presupuestaria y de las políticas presupuestarias para los consolidadores y unidades solicitantes.

Cabe señalar que dentro de las actividades del Hito: *“Se ha controlado las disponibilidades presupuestarias institucionales y se ha formulado el presupuesto 2015 bajo la nueva normativa de presupuestación”* se

programó la ejecución de la actividad: “*Formulación del Presupuesto 2015 bajo la nueva normativa del Ministerio de Hacienda*” pues había circular del Ministerio de Hacienda pero los lineamientos para presupuesto por resultados fue abortada la metodología y se siguió trabajando en el presupuesto por áreas de gestión. Dicha actividad fue programada realizarse el mes de abril, retrasándose un mes, pues su realización fue reportada en el mes de mayo.

Impactos y aportes a los objetivos institucionales reportados por la Gerencia

Como parte de los aportes a los objetivos institucionales, la gerencia financiera destaca el seguimiento y monitoreo constante a los hallazgos reportados por los entes fiscalizadores internos y externos de cada uno de los Departamentos de la Gerencia Financiera.

Gerencia Registro Nacional de Carrera Administrativa Municipal

La Gerencia del Registro Nacional de Carrera Administrativa Municipal presentó seis resultados, desarrollando un resultado de la Gerencia del RNCAM, uno del Registrador Municipal y uno por cada una de las cuatro secciones del área.

UNIDAD ORGANIZATIVA	RESULTADO
Gerencia del Registro Nacional de Carrera Administrativa Municipal	Procesos internos de Registro diligenciados y en apego a la normativa aplicable, cumpliendo con los principios registrales
Sección de calificación de Documentos y Sección de Recepción y Recolección de documentos y expedientes	Se ha realizado de una manera eficaz y eficiente la calificación registral de los expedientes de los empleados municipales aplicando los requisitos de Ley.
Registrador Nacional	Se han registrado los expedientes de los empleados municipales que pertenecen a la Carrera Administrativa Municipal y se ha dado certeza de los documentos y expedientes.
Sección Colaboradores Jurídicos	Se han realizado talleres, inducciones y divulgación sobre los Registros Municipal y Nacional, se han realizado capacitaciones y opiniones jurídicas en cuanto a la aplicación de la LCAM
Sección Procesamiento de Datos	Se han procesado en el Sistema Informático del RNCAM toda la documentación de los empleados municipales que han sido incorporados a la carrera administrativa, cumpliendo con los requisitos de ley; así mismo se ha entregado e implementado el Sistema informático del Registro Municipal de la CAM
Sección Archivo y Control de Expedientes	Se ha formado y organizado el archivo físico del RNCAM que permita el resguardo y la localización de la información contenida en los expedientes de una manera confiable.

Como se mencionó previamente, el Registro Nacional de Carrera Administrativa presentó el informe de avance de datos al mes de diciembre de 2014 de manera extemporánea, sin dar referencias de las razones por la falta de registro. Al respecto, el Gerente Genero notificó a la Unidad de Planificación que le autorizaba un permiso extemporáneo para el ingreso de la información y su entrega.

En el caso del Registro Nacional, los avances mensuales corresponden en su mayoría a informes mensuales presentados elaborados por las secciones respectivas y vaciados en un informe consolidado de Gerencia, por lo que no en ninguna de las actividades se detallan cantidades a realizar.

En el momento de la planificación sus formuladores explicaron que no se cuenta con proyecciones de las cantidades a incorporar en cada una de las actividades y que dependen de la demanda generada por terceros. Esta modalidad de programación representa una facilidad para el área organizativa, pues no le obliga a alcanzar metas específicas, sino solo a la formulación de reportes mensuales; pero representa una dificultad al momento de la medición de sus resultados, pues tendrá siempre los mismos resultados reportados independientemente de si el esfuerzo implementado es mayor o menor. En este caso, el monitoreo directo realizado por el Gerente del RNCAM a los informes presentados por las secciones a su cargo es la única herramienta precisa de medición de resultados.

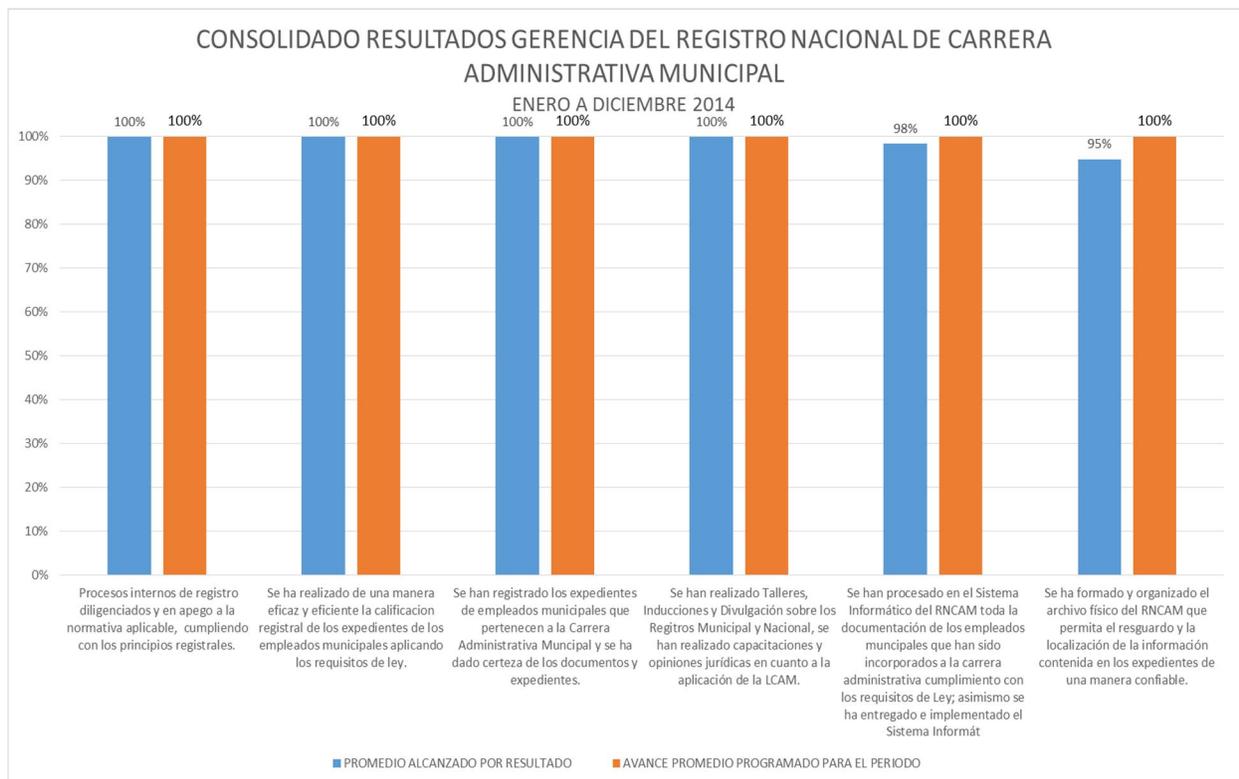


Gráfico N° 5 Resultados de la Gerencia Registro Nacional de Carrera Administrativa Municipal

La Gerencia del Registro Nacional de Carrera Administrativa Municipal no presentó avance de monitoreo al Plan de Administración de Riesgos para el año 2014, por lo que no fue posible hacer una valoración de las dificultades, sin embargo, en el resultado correspondiente a *la formación organización del archivo físico del RNCAM que permita el resguardo y la localización de la información contenida en los expedientes de una manera confiable*, se justificó el grado de atraso por la saturación de actividades en virtud del decreto transitorio 536 y a la falta de espacio físico para ser utilizado y acondicionado para el archivo registral, lo que llevó a plantear la reprogramación de la meta para el año 2015

Impactos y aportes a los objetivos institucionales reportados por la Gerencia

La Gerencia del Registro Nacional de Carrera Administrativa Municipal no añadió valoraciones sobre impactos ni aportaciones a los objetivos institucionales alcanzados por las áreas bajo su cargo.

V. Recomendaciones

- Concientizar a las Gerencias sobre la importancia en la definición de resultados por parte de las áreas bajo su cargo, para que los resultados sean medibles y comprobables, no meras ideas de situaciones ideales.
- Jefaturas y Gerencias de la institución deben valorar el trabajo de Planificación Institucional y el uso de herramientas creadas para tal fin, como mecanismos para ordenar y proyectar el trabajo de sus áreas y no meramente como un requisito administrativo impuesto.
- Fomentar por parte de la Gerencia General y las Gerencias de área, el apropiamiento del uso de la herramienta RAPID POA como apoyo para el seguimiento de avances de los resultados de las áreas bajo su cargo, utilizando la herramienta para la toma de decisiones.
- Concientizar a las jefaturas y gerencias sobre la importancia de la formulación y monitoreo del Plan de Administración de Riesgos como una herramienta de control que mejora la ejecución del Plan Operativo Anual y por ende al logro de resultados.
- Mejorar los niveles de control para que se incorporen en los informes las justificaciones pertinentes en los casos de incumplimiento de las actividades proyectadas; así también, que se detallen las reprogramaciones en las actividades que no han sido complementadas cuando sea pertinente, ya que no se pueden tomar acciones si se desconoce que las actividades tienen retraso o si han sido descartadas.
- Sugerir que en el planteamiento de los POA de algunas áreas, se establezca adecuadamente la diferencia entre resultados administrativos y monetarios.
- Todas las áreas organizativas de la institución deben mantener la comprobación adecuada de los avances reportados, previendo una auditoría interna o externa a su trabajo.
- Se solicitará a todas las unidades organizativas que mantengan control efectivo sobre los archivos físicos y digitales del POA y del PAR, para no caer en duplicidad de esfuerzos al momento de revisión o aplicación de ésta.
- Incorporar en la cultura institucional la conexión entre la evaluación de resultados del POA y las evaluaciones de desempeño de las áreas organizativas.
- Realizar a nivel institucional el esfuerzo para relacionar adecuadamente la Planificación Operativa con el Presupuesto por Resultados impulsado por el Gobierno Central.
- En algunos casos concretos, los Indicadores construidos en el proceso de planificación no han permitido reflejar el verdadero resultado obtenido por esas áreas, ya que la presentación de sus datos se refiere a la contabilización de sus actividades o a la presentación del cumplimiento de las etapas intermedias, no así al cumplimiento de resultados concretos.
- En general, el trabajo de planificación institucional no se ve beneficiado si no se cuenta con una dirección (Consejo Directivo y Gerencia General) que esté comprometida con el proceso realizado por el área encargada de dar apoyo en este sentido, ya que las áreas organizativas no respetan fechas de entrega de informes ni justifican su trabajo si no existe un lineamiento institucional formal.

VI. Anexos

Presentación de cuadros consolidados y graficas de resultados por Gerencias:

1. Gerencia General
 - a. Secretaría de Consejo Directivo
 - b. Auditoría Interna
 - c. Unidad de Adquisiciones y Contrataciones Institucional UACI
 - d. Unidad Jurídica
 - e. Unidad de Planificación
 - f. Unidad de Gestión de Cooperación
 - g. Oficina de Información y Respuesta
 - h. Unidad de Comunicaciones
2. Gerencia Administrativa
 - a. Departamento de Informática
 - b. Departamento de Recursos Humanos
 - c. Departamento de Servicios Generales
 - d. Departamento de Archivo Institucional
 - e. Departamento de Servicios Administrativos Varios
 - f. Subgerencia Administrativa
3. Gerencia de Desarrollo Municipal
 - a. Unidad de Innovación y Desarrollo Técnico
 - b. Centro de Formación Municipal
 - c. Centro Regional de Capacitación y Asistencia Técnica Occidental
 - d. Centro Regional de Capacitación y Asistencia Técnica Central
 - e. Centro Regional de Capacitación y Asistencia Técnica Paracentral
 - f. Centro Regional de Capacitación y Asistencia Técnica Oriental
4. Gerencia Financiera
 - a. Departamento de Especies Municipales
 - b. Departamento de Créditos Municipales
 - c. Departamento de Tesorería
 - d. Departamento de Contabilidad
 - e. Departamento de Presupuesto
5. Gerencia del Registro Nacional de Carrera Administrativa
 - a. Sección de Calificación de Documentos y Sección de Recepción y Recolección de Documentos y Expedientes
 - b. Registrador Nacional
 - c. Sección Colaboradores Jurídicos
 - d. Sección de Procesamiento de Datos
 - e. Sección de Archivo y Control de Expedientes