



INSTITUTO SALVADOREÑO
DE DESARROLLO MUNICIPAL



INFORME RESULTADOS PLAN OPERATIVO ANUAL 2016

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

Unidad de Planificación

Tabla de Contenido

Contenido	Número de página
I Introducción.....	2
II Consideraciones Generales.....	3
III Resultados por Gerencia.....	3
III.1 Unidades Staff – Presidencia.....	4
III.2 Unidades Staff – Gerencia General.....	8
III.3 Gerencia Administrativa.....	10
III.4 Gerencia de Desarrollo Municipal.....	12
III.5 Gerencia Financiera.....	15
IV Consideraciones en relación con los resultados institucionales.....	17
V Medidas adoptadas para la formulación PEI 2017-2021 y POA 2017.....	17
VI Recomendaciones.....	18

I Introducción

El informe contiene los resultados del Plan Operativo del año 2016 presentando así análisis sobre las variaciones en el cumplimiento de los mismos, también se ha consolidado la información en relación al monitoreo y seguimiento presentado por gerencias y valoraciones realizadas sobre la base de las justificaciones de avance incorporadas a los mismos.

Se da cumplimiento al artículo 9 de la Ley Orgánica del Instituto Salvadoreño de Desarrollo Municipal que indica que la institución debe regirse por Planes Anuales Operativos; igualmente, teniendo en consideración que el Reglamento de la misma Ley señala que entre las funciones de la Unidad de Planificación está el programar el desarrollo de los planes a ejecutar por la institución, ambas consideraciones normativas y acorde a lo establecido en el documento “Lineamientos para la formulación del Plan Operativo Anual 2016”, la Unidad de Planificación del ISDEM ha realizado el presente 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.

Finalmente se presentan consideraciones de la unidad de planificación en relación a los resultados institucionales presentados, las medidas adoptadas para la formulación del plan estratégico institucional 2017-2021 y plan operativo 2017 así como las recomendaciones para la continuidad del trabajo de planificación al interior de la institución.

II Consideraciones Generales

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

- i. Para la implementación del monitoreo y seguimiento se utiliza la técnica de colorimetría, también conocido como “semáforo”, presentando rangos que fueron aprobados en su momento por la Gerencia General, según el siguiente detalle:

RANGO DE CUMPLIMIENTO ALCANZADO	REPRESENTACIÓN
Del 0% al 59%,	Rojo
Entre el 60% al 79%	Amarillo
Entre el 80% y el 100%	Verde
Ponderación mayor al 100%	Morado

Siendo monitoreados mensualmente, con un seguimiento trimestral donde el rango es el acumulado programado versus el acumulado ejecutado.

- ii. El monitoreo de las actividades de cada área organizativa fue realizado mensualmente por medio de cada jefe de área y por parte de la gerencia de área. Adicionalmente, a fin de dar seguimiento, el consolidado trimestral y la presentación de los resultados obtenidos fue realizado mediante informe impreso consolidado por Gerencia y enviados a la Unidad de Planificación.

III Resultados por Gerencia

Para la visualización de los resultados, se presenta a continuación las unidades organizacionales agrupadas por su respectiva Gerencia de línea de acuerdo al organigrama institucional de inicio del período y la aprobación de la planificación operativa 2016:

- **Presidencia** -Unidades Staff-
 - Secretaría de Consejo Directivo (Staff del Consejo Directivo)
 - Auditoría Interna (Staff del Consejo Directivo)
 - Unidad de Planificación
 - Unidad de Gestión de Cooperación
 - Unidad de Asesoría Jurídica.
 - Unidad de Relaciones Públicas, Comunicaciones y Publicidad.

- Departamento de Créditos Municipales.
- Departamento de Especies Municipales.
- **Gerencia General** -Unidades Staff-
 - Unidad de Adquisiciones y Contrataciones Institucional –UACI-
 - Unidad de Acceso a la Información Pública.
 - Unidad de Género.
 - Unidad de Recursos Humanos.
 - Comisión de Ética.
- **Gerencia Administrativa**
 - Departamento de Servicios Generales y Administración de Bodega.
 - Departamento de Informática.
 - Comité de Seguridad y Salud Ocupacional.
 - Departamento de Gestión Documental y Archivo.
- **Gerencia de Desarrollo Municipal**
 - Sub Gerencia de Desarrollo Municipal.
 - Unidad de Medio Ambiente.
 - Unidad de Innovación y Desarrollo Técnico.
 - Centro de Formación Municipal
 - Registro de la Carrera Administrativa Municipal.
 - Centros Regionales de Capacitación y Asistencia Técnica de Zona Occidental, Central, Paracentral y Oriental
- **Gerencia Financiera**
 - Departamento de Presupuesto.
 - Departamento de Contabilidad.
 - Departamento de Tesorería.

III.1 Unidades Staff Presidencia

Las Unidades Staff presentan sus resultados a continuación:

UNIDAD ORGANIZATIVA	RESULTADO
Secretaría de Consejo Directivo	50 Sesiones de Consejo Directivo, ordinarias y extraordinarias asistidas técnicamente, elaboradas las actas respectivas y notificados los acuerdos a las instancias correspondientes.
Auditoría Interna	Dos auditorías ejecutadas.
Unidad de Planificación	Se ha implementado y sistematizado el Plan Estratégico Institucional 2017-2021, Planes Operativos Anuales correspondientes y Sistema de Monitoreo Seguimiento y Evaluación, con la coordinación y el apoyo del Departamento de



	Informática
Unidad de Gestión de Cooperación	Establecimiento de tres relaciones de cooperación interinstitucional que generen fortalecimiento interno y la prestación de servicios a los gobiernos locales.
Unidad de Asesoría Jurídica	Cumplido en un cien por ciento, el mandato de Ley en cuanto a asesorar jurídicamente al Consejo Directivo, Gerencia General, otras Gerencias y Unidades del ISDEM y a las municipalidades.
Unidad de Relaciones Públicas, Comunicaciones y Publicidad.	Posicionar al ISDEM con un prestigio y confianza ante los diferentes públicos, a fin de convertirlo en un referente de desarrollo municipal en El Salvador con reputación favorable.
Departamento de Créditos Municipales.	Obtener Ingresos por un valor de \$ 754,070 aprobado por el Consejo Directivo a través de la comisión de presupuesto y previo subcomisión de ingresos a través del otorgamiento de OIDP a los Municipios que lo requieran.
Departamento de Especies Municipales.	Provistas las Especies Municipales por medio de brindar asesoría para el uso y creación de las mismas para la captación de ingresos propios.

Gráfico de Resultados consolidado de las Unidades Staff:

Para lectura del gráfico: Se ilustran el comparativo de los resultados corresponde a las metas de cada unidad organizativa; así:

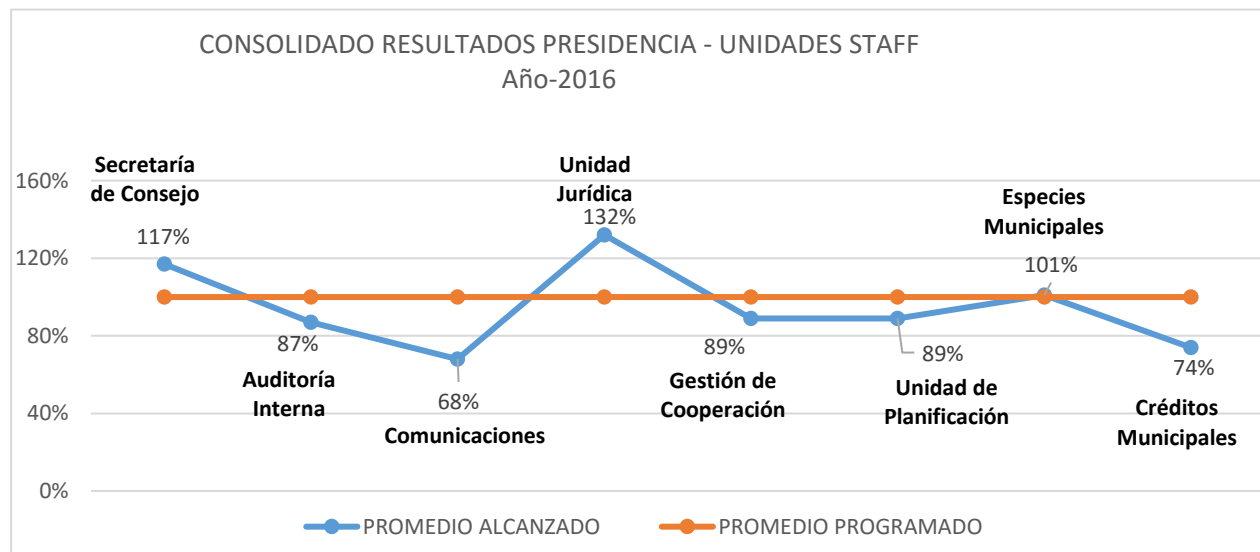


Gráfico N° 1 Resultados de las Unidades Staff – Presidencia.

VALORACIÓN DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS POR CADA ÁREA

i. Secretaría del Consejo Directivo

La superación del alcance al resultado **“50 Sesiones de Consejo Directivo, Ordinarias y Extraordinarias asistidas técnicamente, elaboradas las Actas respectivas y notificados los Acuerdos a las instancias correspondientes”**, en un 117% fue debido que fueron efectuadas 51 sesiones, habiéndose reportada una sesión extraordinaria durante el mes de julio ya que fueron programadas 4 sesiones; lo cual contó con la justificación de acuerdo de celebración de la sesión extraordinaria del Consejo Directivo

ii. Auditoría Interna

En referencia al resultado obtenido por la Auditoría Interna, éste alcanzó un 87% correspondiente a **“Dos auditorías ejecutadas”**. Esto debido a que el tercer trimestre –según lo reportado el seguimiento– las actividades de **Ejecución** se cumplieron en un 20% de lo programado.

iii. Unidad de Planificación

Para el año 2016 se programó la ejecución del siguiente resultado: **“implementado y sistematizado el Plan Estratégico Institucional 2017-2021, Planes Operativos Anuales correspondientes y Sistema de Monitoreo Seguimiento y Evaluación, con la coordinación y el apoyo del Departamento de Informática”**, teniendo como resultado el 89%. El motivo por no alcanzar el cien por ciento del resultado es debido a que no se realizó la difusión del sistema de planificación institucional, actualmente ya se realizaron las pruebas y se está en la etapa de ingreso de información al mismo.

iv. Unidad de Gestión de Cooperación

La unidad de Gestión de Cooperación alcanzó un 89% del resultado **“Establecimiento de tres relaciones de cooperación interinstitucional que generen fortalecimiento interno y a la prestación de servicios a los gobiernos locales”**; el porcentaje no se alcanzó en su totalidad debido a que no se cumplió con la actividad **“Planteamiento de necesidades de fortalecimiento institucional (capacitaciones y formación) con áreas organizativas y creación de propuesta”** la cual fue programada para el mes de febrero y no se cumplió.

v. Unidad Jurídica

El resultado **“El mandato de Ley en cuanto a asesorar jurídicamente al Consejo Directivo, Gerencia General, otras Gerencias y Unidades del ISDEM y a las municipalidades”** reporta un 132% de lo programado, esto debido a que las actividades realizadas por esta unidad como revisiones de base legal, emitir opiniones, elaboraciones de OIDP y convenios de garantía entre otros, son requerimientos a demanda de las áreas organizativas del ISDEM y de las Municipalidades a pesar de no tener datos exactos de la demanda, se realiza una programación con base a la información histórica de la unidad y de ahí se establecen metas y resultado los cuales para este año fueron superados.

vi. Unidad de Relaciones Públicas, Comunicaciones y Publicidad.

Se reporta un 68% en su resultado proyectado: **“Posicionar al ISDEM con un prestigio y confianza ante los diferentes públicos, a fin de convertirlo en un referente de desarrollo municipal en El Salvador con reputación favorable”**. El reporte de este resultado obedece a lo siguiente:

El Hito 1: **“Desarrollo de la comunicación e identidad corporativa”** se alcanzó un porcentaje del 70% debido a que no se realizó la actividad “Definición y preparación de voceros institucionales”

El Hito 2: **“Mejorar el prestigio y posicionar una reputación favorable a través de las relaciones públicas con nuestros públicos internos y externos”** la unidad reporto un 50% del resultado debido a que no se realizó la actividad “Desarrollo de talleres con municipalidades de diferentes zonas del país para fortalecerlos en materia de comunicación” y se realizó en un 50% la actividad “Desarrollo de talleres con medios de comunicación de diferentes zonas del país sobre temas de municipalismo”

Finalmente en el Hito 3 **“Publicidad de nuestros Servicios y Productos institucionales”** la unidad reporta un resultado del 83%, esto debido a que en la actividad “Formulación de proyectos para la promoción de servicios a las municipalidades” se reportó con un 50% en su ejecución.

vii. Departamento de Créditos Municipales

El Departamento de Créditos Municipales alcanzo un 74% de lo programado anual, este resulta es la sumatoria de tres hitos, dos de ellas obedecen a actividades administrativas “1. Disponibilidades de FODES y 2.Otorgamiento de Orden Irrevocables de descuento y pago”, las cuales no obtuvieron la demanda necesaria durante el año por parte de los Gobiernos Municipales y la tercera meta corresponde a una actividad económica, que son los ingresos por cuotas y comisiones, esta actividad alcanzo un 115%, que se traduce en \$ 981,494.71 de ingreso anual en relación a lo programado de \$754,070.76

viii. Departamento de Especies Municipales

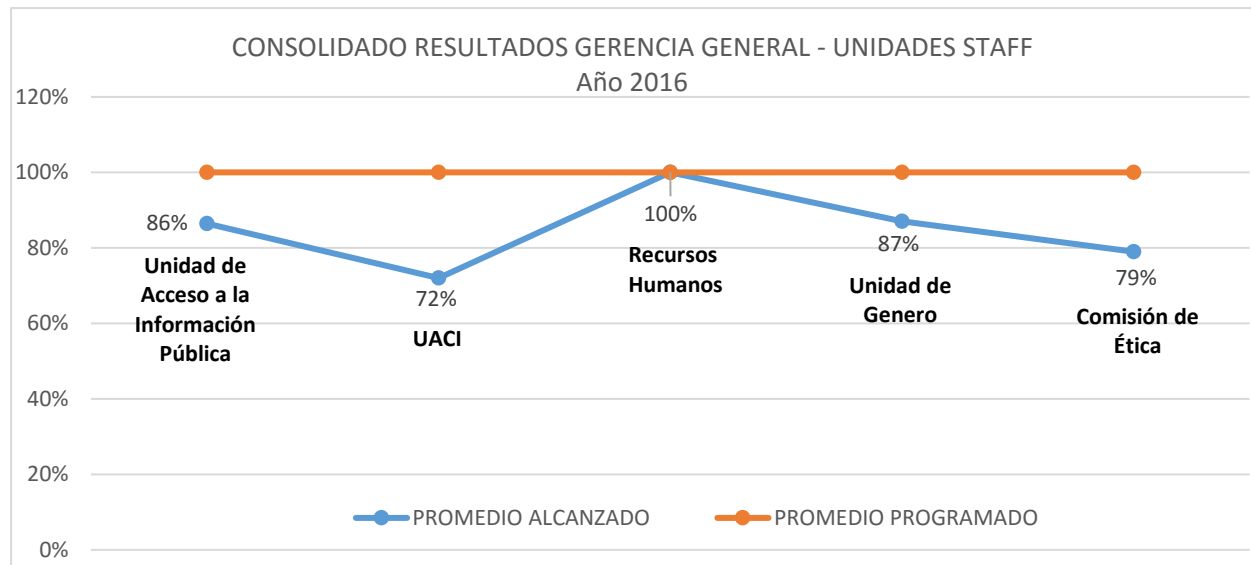
El reporte total del cumplimiento del resultado obtuvo un 101%; esto debido a que se cumplió con a totalidad del Hito 1 “Atender a las solicitudes de las municipalidades” que implica la gestión y promoción de las Especies Municipales en los gobiernos locales, así también se superó el Hito 2 “262 municipalidades, asociaciones y dependencias municipales abastecidas de Especies Municipales” con un 108%. El Hito 3 “Se han atendido a las 262 municipalidades, asociaciones y dependencias municipales con las Especies Municipales” se alcanzó un 95%, es importante destacar que en este hito se encuentra la actividad principal de Especies la cual es “Ingresos por distribución y provisión de Especies Municipales al crédito y al contado” y que el 5% que impidió llegar a la meta anual (\$ 1, 539,422.48) fue de \$83,639.00 dólares el monto de incumplimiento.

III.2 Unidades Staff, Gerencia General.

UNIDAD ORGANIZATIVA	RESULTADO
Unidad de Acceso a la Información Pública.	Promover mecanismos de participación ciudadana a nivel institucional y en 20 municipalidades del país, en el marco de la Ley Acceso a la Información Pública.
Unidad de Adquisiciones y Contrataciones Institucional	Asegurar la óptima y transparente administración de los recursos Institucionales.
Unidad de Recursos Humanos.	Desarrollando competencias que permitan a los funcionarios y empleados mejorar su desempeño para el óptimo funcionamiento de la institución.
Unidad de Genero	Prever servicios y productos para el fortalecimiento operativo, administrativo y financiero de las municipalidades.
Comisión de Ética.	34 Actividades Ejecutadas en materia de Ética

Gráfico de Resultados consolidado de las Unidades Staff:

Para lectura del gráfico: Se ilustran el comparativo de los resultados corresponde a las metas de cada



unidad organizativa; así:

Gráfico N° 2 Resultados de las Unidades Staff – Gerencia General

VALORACIÓN DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS POR CADA ÁREA

i. Unidad de Acceso a la Información Pública.

El resultado ***“Promover mecanismos de participación ciudadana a nivel institucional y en 20 municipalidades del país, en el marco de la Ley Acceso a la Información Pública”***; obtuvo un resultado del 86%, debido a que no se cumplió con las actividades de creación del Sistema Bibliotecario y tampoco la creación de la Ventana Municipal en el cual se tendría el funcionamiento del Centro de Documentación Institucional de manera digital, estas actividades dependen de la programación y trabajo del área informática.

Esta unidad también cumplió en su totalidad con las actividades programadas en relación a la promoción de herramientas de acceso a información interna y externa que involucra el apoyo a las municipalidades en talleres y elaboración de documentos para el ejercicio de la participación ciudadana.

ii. Unidad de Contrataciones y Adquisiciones Institucionales (UACI)

Reporta un 72% en: ***“Asegurar la óptima y transparente administración de los recursos Institucionales”***.

No se logró completar la meta por la falta de aprobación del plan de compras 2017, por no contarse con el proyecto de presupuesto institucional aprobado.

iii. Unidad de Recursos Humanos.

Reporto el cumplimiento al 100% en la ejecución de su plan operativo en el resultado: ***“Desarrollando competencias que permitan a los funcionarios y empleados mejorar su desempeño para el óptimo funcionamiento de la institución”***; su ejecución fue consistente en el tiempo según lo planificado.

iv. Unidad de Genero.

En el resultado ***“Prever servicios y productos para el fortalecimiento operativo, administrativo y financiero de las municipalidades”*** se reporta un 87% en su ejecución, esto debido a que no se reportó la realización de las reuniones de coordinación para desarrollar eventos a funcionarios y empleados, así también se reportó solamente el 50% de la actividad presentación y aplicación de instrumentos para instrumento situacional.

v. Comisión de Ética.

Para el resultado programado de ***“34 Actividades Ejecutadas en materia de Ética”*** se obtuvo un 79% en su ejecución, esto debido a que las actividades en como el desarrollo de capacitaciones con el órgano superior no se realizaron en su totalidad ni tampoco se desarrollaron el total de actividades programadas para promover los principios y valores en la institución, obteniendo así el 50% del resultado del segundo Hito ***“Difundir y capacitar a los servidores públicos de su institución sobre la***

ética en la función pública, la presente Ley y cualquier otra normativa relacionada con la finalidad de prevenir los actos de corrupción”

III.3 Gerencia Administrativa

La Gerencia Administrativa presentó resultados, uno por cada departamento.

UNIDAD ORGANIZATIVA	RESULTADO
Gerencia Administrativa	Reducción de un promedio del 3% del gasto de corriente por medio de un plan de ahorro institucional apegado a la política de ahorro y austeridad institucional.
Departamento de Informática	Modernización de equipos y de aplicaciones informáticas acordes a la capacidad financiera institucional.
Departamento de Servicios Generales	Ejecutar un plan de mejora de la infraestructura y de mantenimiento del ISDEM y Garantizar la consistencia de la información de los inventarios y adecuada atención de requisiciones
Departamento de Gestión Documental y Archivo Institucional	Sistema Institucional de Gestión Documental y Archivos (SIGDA) implementado de acuerdo a los lineamientos emitido por el Instituto de Acceso a la Información Pública y brindar asesoría a las municipalidades en la creación de este.
Comité de Seguridad y Salud Ocupacional.	Establecer requisitos de seguridad y salud ocupacional aplicados en los lugares de trabajo mediante la aplicación de un programa de gestión de prevención de riesgos ocupacionales.

Para los departamentos de esta gerencia el planteamiento de los resultados para el año 2016 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.

Gráfico de Resultados consolidado de las Gerencia Administrativa:

Para lectura del gráfico: Se ilustran el comparativo de resultados y el número correlativo corresponde a las metas de cada unidad organizativa; así:

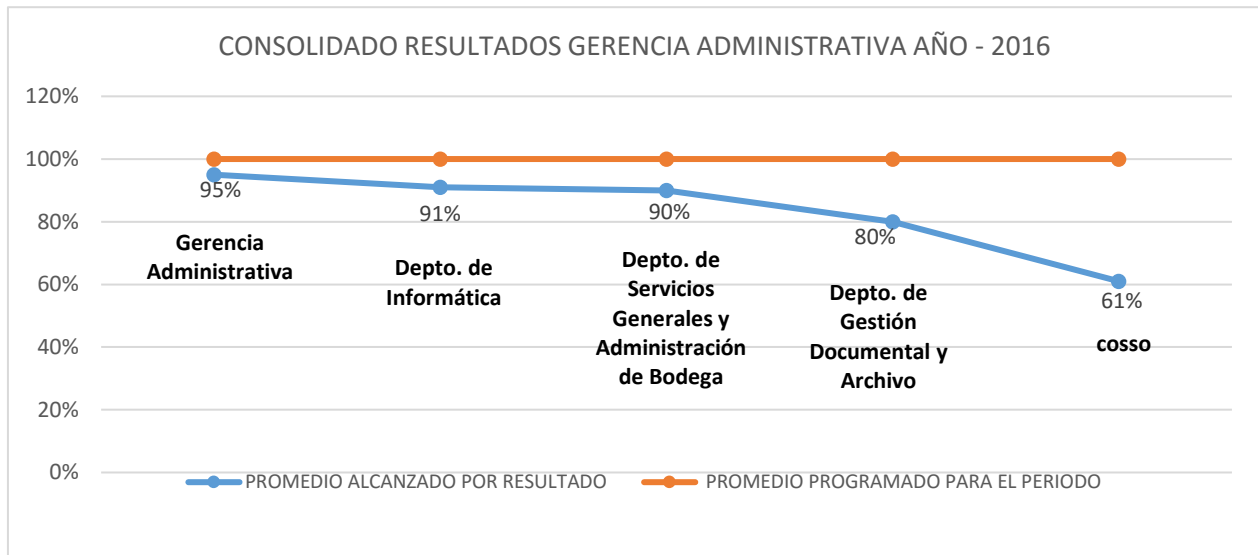


Gráfico N°3 Resultados de la Gerencia Administrativa

VALORACIÓN DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS POR CADA ÁREA

i) Gerencia Administrativa

Referente al resultado: **“Reducción de un promedio del 3% del gasto de corriente por medio de un plan de ahorro institucional apegado a la política de ahorro y austeridad institucional”**, esta gerencia reporta un 95% de su ejecución, el 5% por el cual no alcanzo su totalidad fue debido a que no se logró aprobar la actualización de la política de ahorro y austeridad y la política energética del ISDEM.

ii) Departamento de Informática

Alcanzó un 91% de su resultado programado **“Modernización de equipos y de aplicaciones informáticas acordes a la capacidad financiera institucional.”**; valor que representa logros como la construcción e implementación de Sistema de Información Gerencial, la finalización Sistema de planificación Institucional I Etapa, la actualización de plataforma tecnológica del Sitio Web Institucional y el desarrollo del Sistema de control y monitoreo de la flota vehicular.

iii) **Departamento de Servicios Generales y Administración de Bodega.**

Se obtuvo un 90% en el resultado **“Ejecutar un plan de mejora de la infraestructura y de mantenimiento del ISDEM y Garantizar la consistencia de la información de los inventarios y adecuada atención de requisiciones”**. Es importante destacar que no se realizaron dos actividades importantes como las siguientes: **a)** Actualización de normativas sobre flota vehicular; y, **b)** Creación de herramientas de control.

iv) **Departamento de Gestión Documental y Archivo.**

Referente al resultado sobre el **“Sistema Institucional de Gestión Documental y Archivos (SIGDA) implementado de acuerdo a los lineamientos emitido por el Instituto de Acceso a la Información Pública y brindar asesoría a las municipalidades en la creación de este.”** reportó un 80%. Es importante destacar que no se realizaron dos actividades importantes para el departamento, estas actividades son: **a)** Elaborar lineamientos y normativas sobre el SIGDA institucional; y, **b)** capacitar al personal institucional.

v) **Comité de Seguridad y Salud Ocupacional.**

Reporta un 61% en la ejecución de su plan operativo en el resultado: **“Establecer requisitos de seguridad y salud ocupacional aplicados en los lugares de trabajo mediante la aplicación de un programa de gestión de prevención de riesgos ocupacionales.”**; el bajo resultado alcanzado es debido a que no se ejecutaron las actividades programadas siguientes: **a)** Implementación de programas preventivos y de sensibilización; y, **b)** Formulación de un programa de promoción y difusión de actividades preventivas. Además no se completó la actividad: Jornadas de divulgación del Programa de Gestión de Riesgos.

III.4 Gerencia de Desarrollo Municipal.

La Gerencia de Desarrollo Municipal presentó diferentes resultados por cada una de las áreas correspondientes.

UNIDAD ORGANIZATIVA	RESULTADO
<p>Gerencia de Desarrollo Municipal</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Elaboración de cuatro estrategias de mejora para la GDM en el marco de los convenios Interinstitucionales, convenios internacionales y Asistencia Técnica Puntual a diciembre 2016; 2. Efectuar catorce reuniones a nivel nacional para presentar propuestas de asistencia técnica del Centro de Formación y Centros Regionales de Asistencia Técnica y Capacitación; y, 3. Elaboración de dos propuestas para el fortalecimiento las capacidades de la Gerencia de Desarrollo Municipal y que permitan elevar las competencias de los asesores municipales a

	diciembre 2016.
Sub Gerencia de Desarrollo Municipal	<ol style="list-style-type: none"> 1. Garantizar la Asistencia Técnica y de Capacitación, en coordinación con las Instituciones que inciden en la Gestión Municipal, 2. Proveen servicios y productos para el fortalecimiento operativo, administrativo y financiero de las municipalidades.
Unidad de Innovación y Desarrollo Técnico	<ol style="list-style-type: none"> 1. Diseñadas o actualizadas cuatro herramientas que faciliten la Asistencia Técnica para el desarrollo de los territorios. 2. Diseñado un sistema de seguimiento y monitoreo de los serbios de Asistencia Técnica y Capacitación a fin de mejorar la calidad de la gestión municipal."
Centro de Formación Municipal	Crear Condiciones para la profesionalización de funcionarios y empleados municipales a nivel nacional.
Centros Regionales de Capacitación y Asistencia Técnica	<ol style="list-style-type: none"> 1. Garantizar la Asistencia Técnica y Capacitación en coordinación con las Instituciones que inciden en la Gestión Municipal. 2. Proveen servicios y productos para el fortalecimiento operativo, administrativo y financiero de las municipalidades
Registro de la Carrera Administrativa Municipal.	Crear las condiciones para la profesionalización de funcionarios y empleados municipales a nivel nacional.
Unidad de Medio Ambiente.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Crear las condiciones para la profesionalización de funcionarios y empleados municipales a nivel nacional 2. Brindada la asesoría y/o asistencia técnica a Municipalidades

Gráfico de Resultados consolidado de las Gerencia de Desarrollo Municipal:

Para lectura del gráfico: Se ilustra el comparativo de resultados de cada unidad organizativa; así:

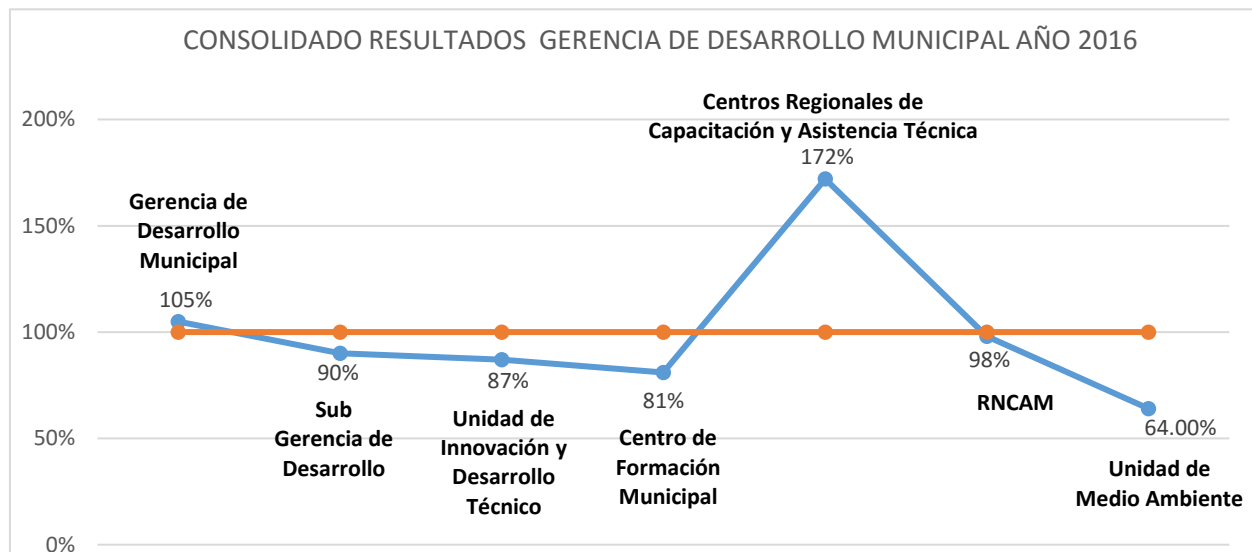


Gráfico N° 4 Resultados de la Gerencia de Desarrollo Municipal

VALORACIÓN DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS POR CADA ÁREA

i. Gerencia de Desarrollo Municipal.

La gerencia alcanzó un 105% en los resultados siguientes: **a)** “Elaboración de cuatro estrategias de mejora para la GDM en el marco de los convenios Interinstitucionales, convenios internacionales y Asistencia Técnica Puntual a diciembre 2016”; **b)** “Efectuar catorce reuniones a nivel nacional para presentar propuestas de asistencia técnica del Centro de Formación y Centros Regionales de Asistencia Técnica y Capacitación; y, **c)** “Elaboración de dos propuestas para el fortalecimiento de las capacidades de la Gerencia de Desarrollo Municipal y que permitan elevar las competencias de los asesores municipales a diciembre 2016”, superando así las actividades programadas para el año 2016.

ii. Sub gerencia de desarrollo Municipal

Reporta un 90% en sus resultados siguientes: **a)** Garantizar en ATYC, en coordinación con las Instituciones que inciden en la Gestión Municipal, y **b)** Proveer servicios y productos para el fortalecimiento operativo, administrativo y financiero de las municipalidades.

El motivo por el cual no se logró completar al 100% fue porque no se realizaron las actividades en el tiempo programado en relación a la recolección de información de los CRCAT, CFM, IDT, UMA y RNCAM.

iii. Unidad de Innovación y Desarrollo Técnico.

Reporto el cumplimiento al 87% en la ejecución de su plan operativo en los resultados: **a)** Diseñadas o actualizadas cuatro herramientas que faciliten la Asistencia Técnica para el desarrollo de los territorio, y **b)** Diseñado un sistema de seguimiento y monitoreo de los serbios de Asistencia Técnica y Capacitación a fin de mejorar la calidad de la gestión municipal."

El motivo de no alcanzar el total de los resultados programados fue que no se logró aprobación de los instrumentos y herramientas para el diseño y formulación de un sistema que brinda seguimiento y sistematización de los procesos de proyectos y Asistencia Técnica y Capacitación.

iv. Centro de Formación Municipal.

En el resultado **"crear Condiciones para la profesionalización de funcionarios y empleados municipales a nivel nacional"** se reporta un 81% en su ejecución, esto debido a que no se reportó la realización de la actividad: **"Ampliar y acreditar el equipo de facilitadores internos y externos del ISDEM"** y poco porcentaje en el cumplimiento de la actividad: **"Elaboración de un plan de mantenimiento para el edificio del CFM"**.

v. Centros Regionales de Capacitación y Asistencia Técnica.

Para los resultados siguientes: **a)** Garantizar la Asistencia Técnica y Capacitación, en coordinación con las Instituciones que inciden en la Gestión Municipal, y **b)** Proveer servicios y productos para el fortalecimiento operativo, administrativo y financiero de las municipalidades, se sobrepasó en un 172%, esto debido porque para el cuarto trimestre los Centros Regionales no habían programado ninguna actividad sin embargo la Unidad de Planificación recibió el reporte de las actividades realizadas durante este periodo.

vi. Registro de la Carrera Administrativa Municipal.

Reporto un 98% en el resultado **"Crear las condiciones para la profesionalización de funcionarios y empleados municipales a nivel nacional"**, sin mayores dificultades en el cumplimiento de todas las actividades programadas.

vii. Unidad de Medio Ambiente.

Se reportó un cumplimiento del 64% del resultado total, el motivo del resultado fue por los siguientes:

No se reportó cumplimiento en las siguientes actividades: **a)** Investigación de la temática a impartirse en el diplomado para crear las condiciones para la profesionalización de funcionarios y empleados municipales a nivel nacional; **b)** Talleres participativos para conocer las líneas

estratégicas de la gestión ambiental municipal; **c)** El diseño del documento borrador final de los Estatutos de la asociación de municipios para su revisión y observaciones; **d)** Ejecución de acciones y actividades estratégicas identificadas en el Plan de Trabajo; y, **e)** La aprobación de la Política Institucional de Gestión Ambiental.

III.5 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	Crear y desarrollar mecanismos de gestión, negociación y contratación de recursos financieros, así como políticas de intermediación para la concesión de Créditos Municipales.
Departamento de Tesorería	Todas las obligaciones legalmente adquiridas canceladas, de acuerdo a lo pactado con los acreedores y la recaudación de los ingresos generados.
Departamento de Contabilidad	Se han elaborado Estados Financieros institucionales que integren las operaciones financieras, presupuestarias y patrimoniales que sirvan como herramienta de apoyo para la toma de decisiones a las distintas instancias del ISDEM.
Departamento de Presupuesto	Actualización constante del sistema del Control Interno y creación de planes y presupuestos integrales.

Gráfico de Resultados consolidado de las Gerencia Financiera:

Para lectura del gráfico: Se ilustran el comparativo de resultados de cada unidad organizativa; así:

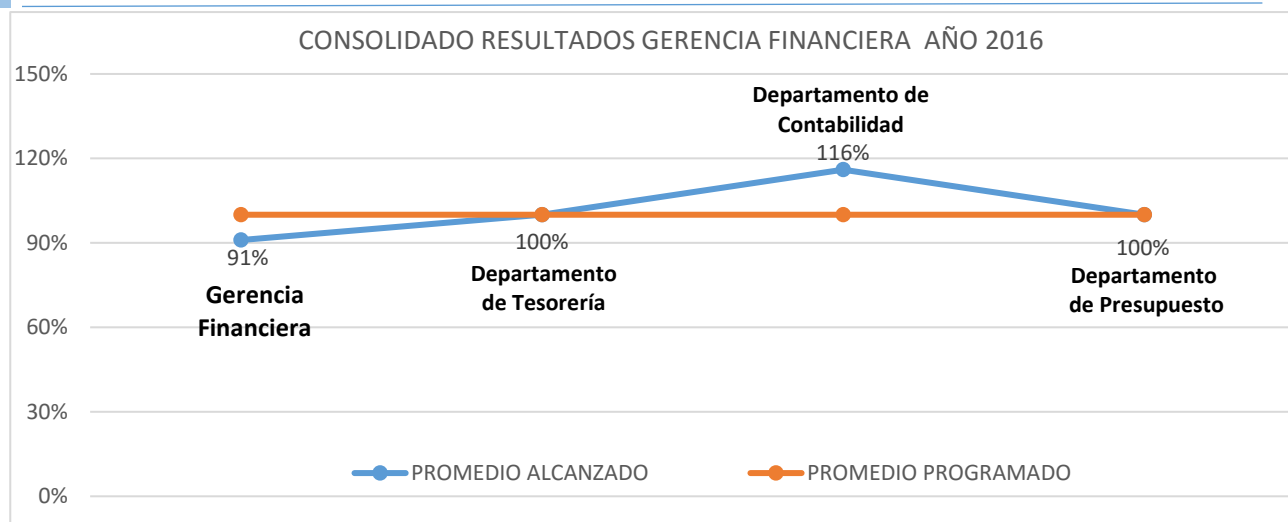


Gráfico N° 5 Consolidado de Resultados de la Gerencia Financiera

VALORACIÓN DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS POR CADA ÁREA

viii. Gerencia Financiera.

La Gerencia Financiera reporta un avance global de 86% en su resultado, debido a que no se realizaron actividades programadas en los hitos siguientes: ***“Creación de condiciones para la ejecución y administración de estrategias de auto sostenibilidad aprobadas por el Consejo Directivo”*** y ***“Propuesta de reforma de (ley de FODES) para el cobro de transferencia del FODES a las Municipalidades”***.

ix. Departamento de Tesorería.

Se reportó la ejecución 100% de lo programado de: ***“Todas las obligaciones legalmente adquiridas canceladas, de acuerdo a los pactado con los acreedores y la recaudación de los ingresos generados”***, planificada su realización por medio de un Hito: ***“Informe Financieros”***; los cuales son la operatividad de acuerdo a las funciones que debe realizar la tesorería institucional.

x. Departamento de Contabilidad.

El resultado: ***“Se han elaborado Estados Financieros institucionales que integren las operaciones financieras, presupuestarias y patrimoniales que sirvan como herramienta de apoyo para la toma de decisiones a las distintas instancias del ISDEM “*** fue superado con un 112%; refleja el cumplimiento total de las actividades programadas y sobrepasando en algunos casos.

xi. Departamento de Presupuesto.

Alcanzo un cumplimiento del 100%, en el resultado "Actualización constante del sistema del Control Interno y creación de planes y presupuestos integrales" cumpliendo con la formulación del presupuesto 2017.

IV. Consideraciones en relación con los resultados institucionales.

- ✓ Adecuado cumplimiento de las metas.
- ✓ Metas definidas no acorde a las necesidades del Instituto.
- ✓ Metas netamente operativas sin mayor incidencia en el componente estratégico.
- ✓ Frágil participación del cuerpo gerencial correspondiente en la formulación de las metas y su seguimiento.
- ✓ Débil atención de jefaturas de áreas organizativas en la elaboración de metas para alcanzar resultados que contribuyan al desarrollo del Instituto.
- ✓ Las definiciones de metas deben estar articuladas entre las diferentes áreas de trabajo.

V. Medidas adoptadas para la formulación PEI 2017-2021 y POA 2017.

- ✓ Medidas adoptadas para la formulación PEI 2017-2021 y POA 2017:
- ✓ Se formularon nuevas metas articuladas entre áreas para resolver hallazgos de auditoría recurrentes durante años atrás a fin de desvanecerlas.
- ✓ Formulación de metas operativas articuladas entre áreas y con fuerte incidencia en el componente estratégico.
- ✓ Énfasis en el impulso de la modernización institucional, a partir del modelaje de procesos, diseño e implementación de sistemas.
- ✓ Eficiencia en el desarrollo de procesos a fin de incidir en el ahorro institucional.
- ✓ Adopción de formulación con base en lineamientos del Ministerio de Hacienda por programas y resultados.

VI. 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.
- ✓ 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.
- ✓ 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.
- ✓ 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.
- ✓ En algunos casos concretos, los resultados construidos en el proceso de planificación no han permitido reflejar el verdadero efecto 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.