



# Informe de evaluación del primer semestre del POA 2018.



Unidad de Planificación

## Objetivo:

Presentar los resultados obtenidos al cierre del primer semestre del Plan Operativo Anual Institucional 2018, con el propósito de reflexionar y valorar su avance a fin de efectuar los ajustes necesarios.

## Método de evaluación inductivo :

1. Sobre la base del planteamiento del nuevo sistema presupuestario **por programas y resultados** presupuestarios y considerando que la definición de metas operativas, a través de su ejecución incidan en la planificación estratégica institucional, se ha utilizado el método inductivo de evaluación.
2. La metodología de la evaluación del POA 2018, **inicia a partir de los informes presentados por cada una de las áreas organizativas** del ISDEM, estos informes contienen el cumplimiento de las actividades, las cuales a su vez le dan cumplimiento a las metas, resultados, líneas y objetivos planificados.
3. **Los informes constan de formularios** que incluye el campo de cantidad anual programada, versus ejecutada, además de justificar el parámetro de avance, limitantes, inconvenientes que reportar y las medidas de contingencia para el cumplimiento de las actividades y alcance de las metas.

4. La unidad de planificación revisa, consolida, procesa y analiza la información recibida por las áreas organizativas de tal manera que el resultado final por objetivo y unidad organizativa es la suma de las actividades cumplidas de manera ascendente por metas, resultados, líneas hasta objetivos estratégicos.[2- PROCESO DE PLANIFICACIÓN PEI.pptx](#)
5. La ejecución del plan operativo **se complementa con las acciones definidas en el plan de administración de riesgos(PAR)** elaborado por cada uno de los responsables en el cual se definen acciones que permitan reducir el grado de incumplimiento de las metas.

### De los criterios de evaluación:

1. **Enfoque de cumplimiento.**
2. **Enfoque de competencias** de la naturaleza o razón de ser de cada área de trabajo.
3. **Lo operativo no debe ser visto de forma aislada:** más bien como el cumplimiento de lo operativo incide en lo táctico y en consecuencia en lo estratégico.
4. **Análisis soportado técnicamente:** en otros diagnósticos o estudios vigentes relacionados.

## Elementos que han constituido el diagnóstico institucional:

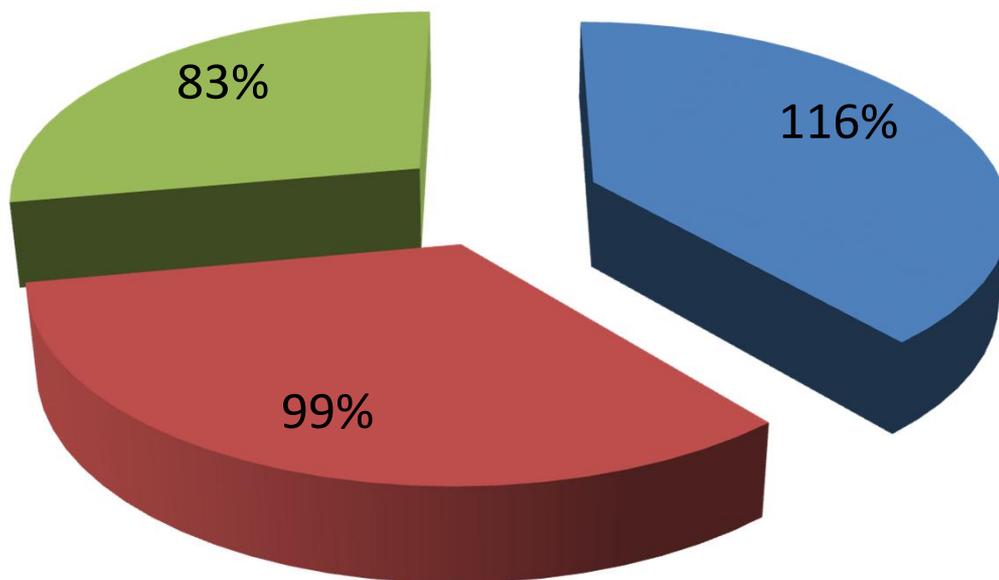
Como parte de las coordinaciones previas con la participación de todo el personal de jefaturas y gerencias se ha elaborado diversos diagnósticos que le han permitido al personal tener la claridad de los problemas y necesidades que afronta el ISDEM y que constituyen limitantes y obstáculos para la entrega de servicios a los 262 gobiernos municipales.



**5. Reinformación de agendas:** El análisis franco y ecuánime es tendiente a realizar ajustes de mejora continua para el fortalecimiento institucional y en consecuencia de los servicios a los 262 Gobiernos Municipales.

# Ejecución POA Primer Semestre ISDEM

## Resultado por objetivo



- Objetivo 1. Fortalecida la gestión de los gobiernos locales mediante la generación de capacidades técnicas administrativas, financieras y de planificación, contribuyendo así al desarrollo nacional.
- Objetivo 2. Provistos los productos y servicios financieros a los gobiernos locales que les permitan coadyuvar la gestión de los recursos financieros para el desarrollo de los municipios.
- Objetivo 3. Modernizada la gestión administrativa y financiera institucional para responder de manera diligente las demandas de los Gobiernos Locales.

**Resultado Final Institucional 99%**

## Objetivo 1

Fortalecida la gestión de los gobiernos locales mediante la generación de capacidades técnicas administrativas, financieras y de planificación, contribuyendo así al desarrollo nacional.

Fuente: Áreas organizativas ISDEM

**Resultado Final Institucional 116%**

**Objetivo 1.** Fortalecida la gestión de los gobiernos locales mediante la generación de capacidades técnicas administrativas, financieras y de planificación, contribuyendo así al desarrollo nacional.

### **LINEAS DEL OBJETIVO 1**



## Objetivo 2

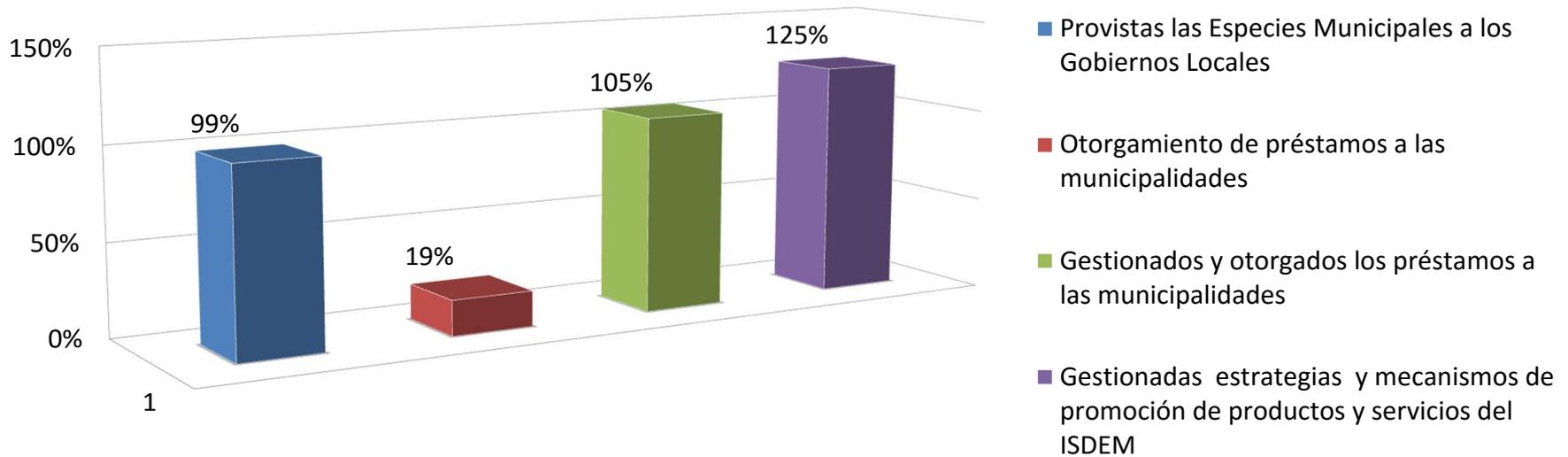
Provistos los productos y servicios financieros a los gobiernos locales que les permitan coadyuvar la gestión de los recursos financieros para el desarrollo de los municipios.

Fuente: Áreas organizativas ISDEM

**Resultado Final Institucional 99%**

**Objetivo Dos** Provistos los productos y servicios financieros a los gobiernos locales que les permitan coadyuvar la gestión de los recursos financieros para el desarrollo de los municipios.

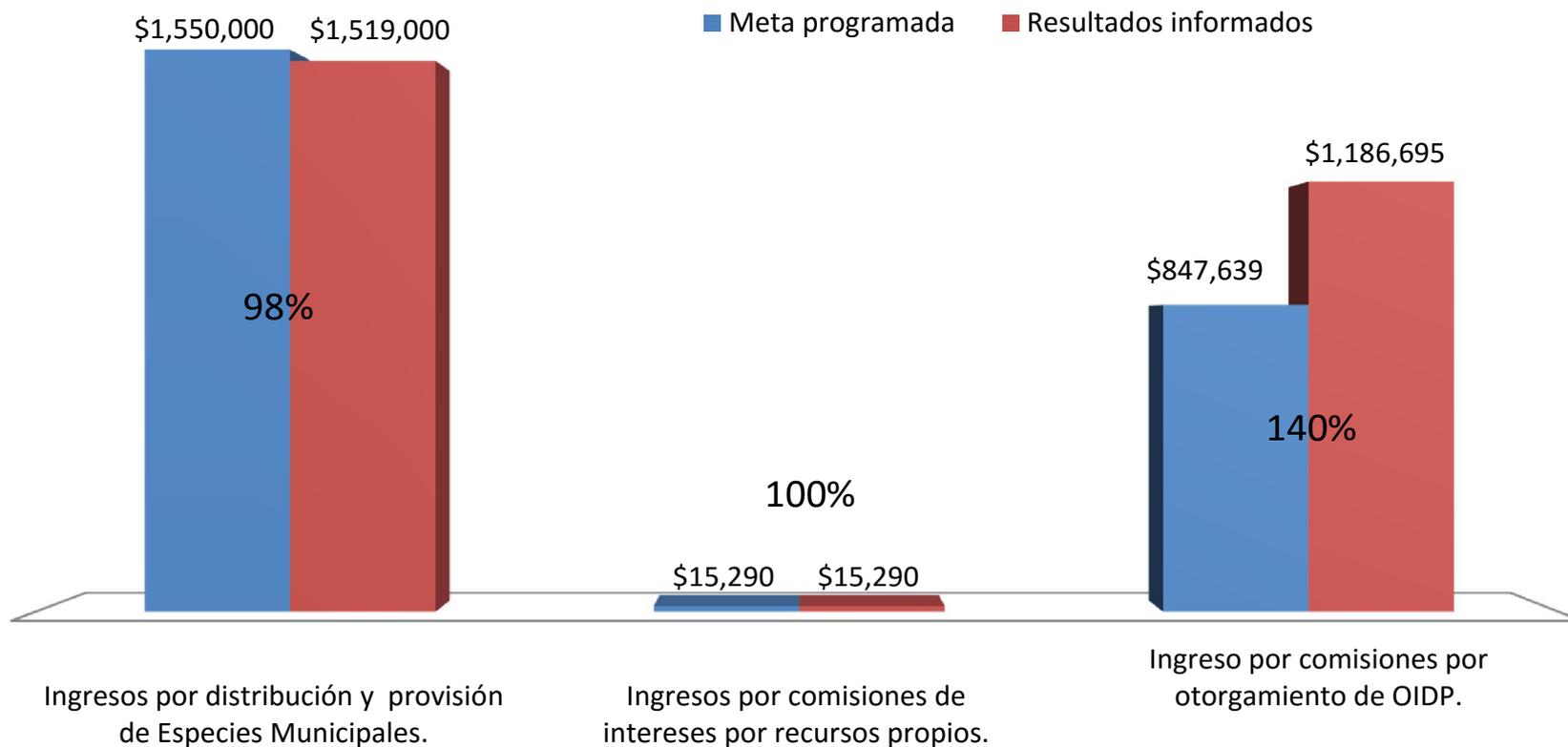
### LINEAS DEL OBJETIVO 2



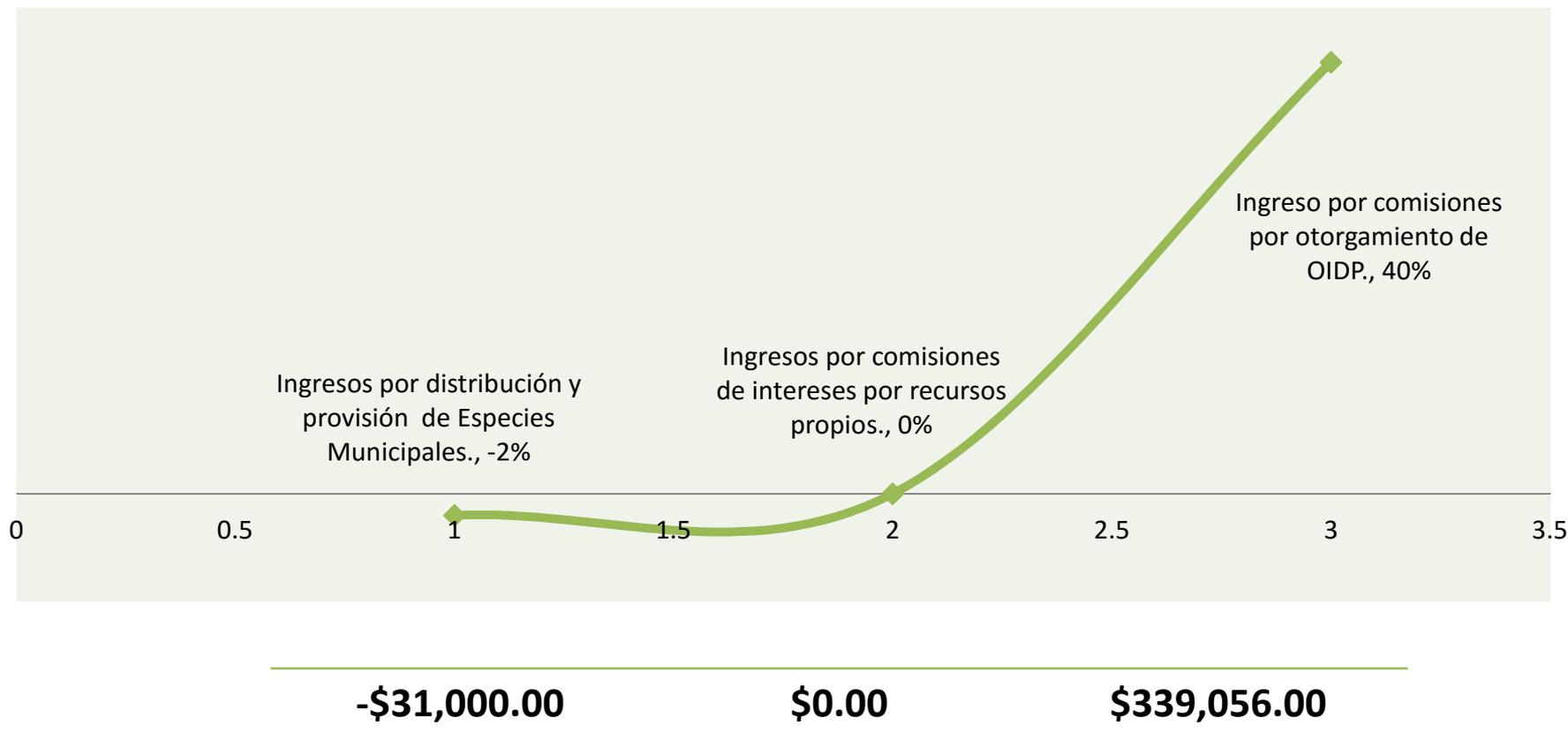
**Análisis:** El **19%** pertenece al otorgamiento de préstamos a las municipalidades en el cual se encuentran dos metas: a) Otorgados los préstamos para los Gobiernos Municipales (recursos propios) **0%**; y, b) Ingresos por comisiones de intereses por recursos propios **38%**. Esto debido a la restricción para adquirir préstamos según el Código Municipal Art 31 No 12

## En relación a los ingresos institucionales.

### DISTRIBUCIÓN POR TIPO DE INGRESO



## Resultado por tipo de ingresos según metas programadas.



El resultado final de las metas en relación a los ingresos es de \$308,056.00 absorbiendo así el -2% de la meta no alcanzada por distribución y provisión de especies municipales.

## Objetivo 3

Modernizada la gestión administrativa y financiera institucional para responder de manera diligente las demandas de los Gobiernos Locales.

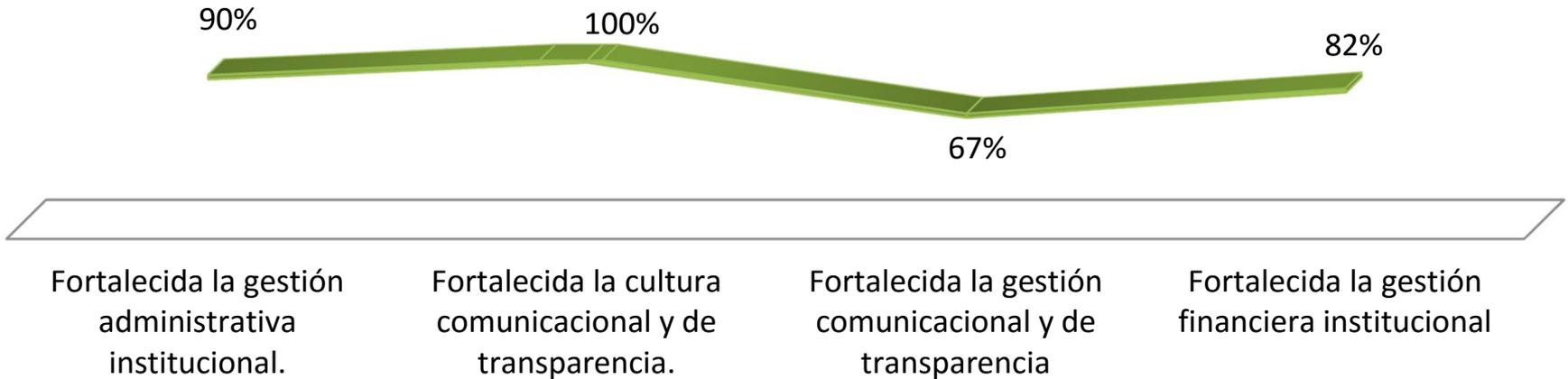
**Resultado institucional al primer semestre del 2018. 83%**

Fuente: Áreas organizativas ISDEM

### OBJETIVO 3

Modernizada la gestión administrativa y financiera institucional para responder de manera diligente las demandas de los Gobiernos Locales.

#### Lineas del objetivo 3



El resultado más bajo del 67% tiene como meta “Implementada la estrategia de comunicación y publicidad institucional para el posicionamiento de la imagen corporativa de la institución” la cual esta a cargo de la unidad de comunicaciones.

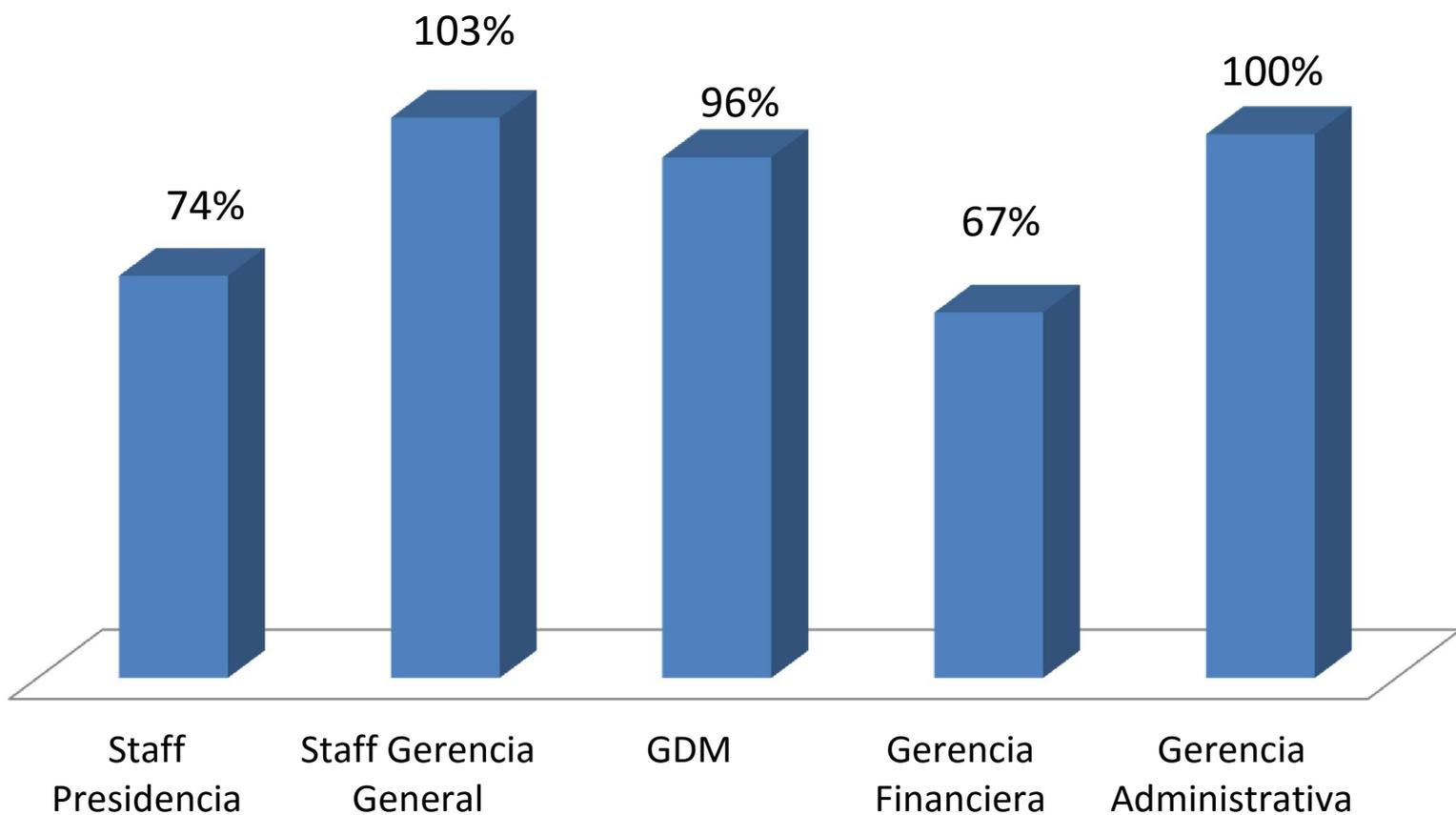
---

# Resultados por áreas organizativas.

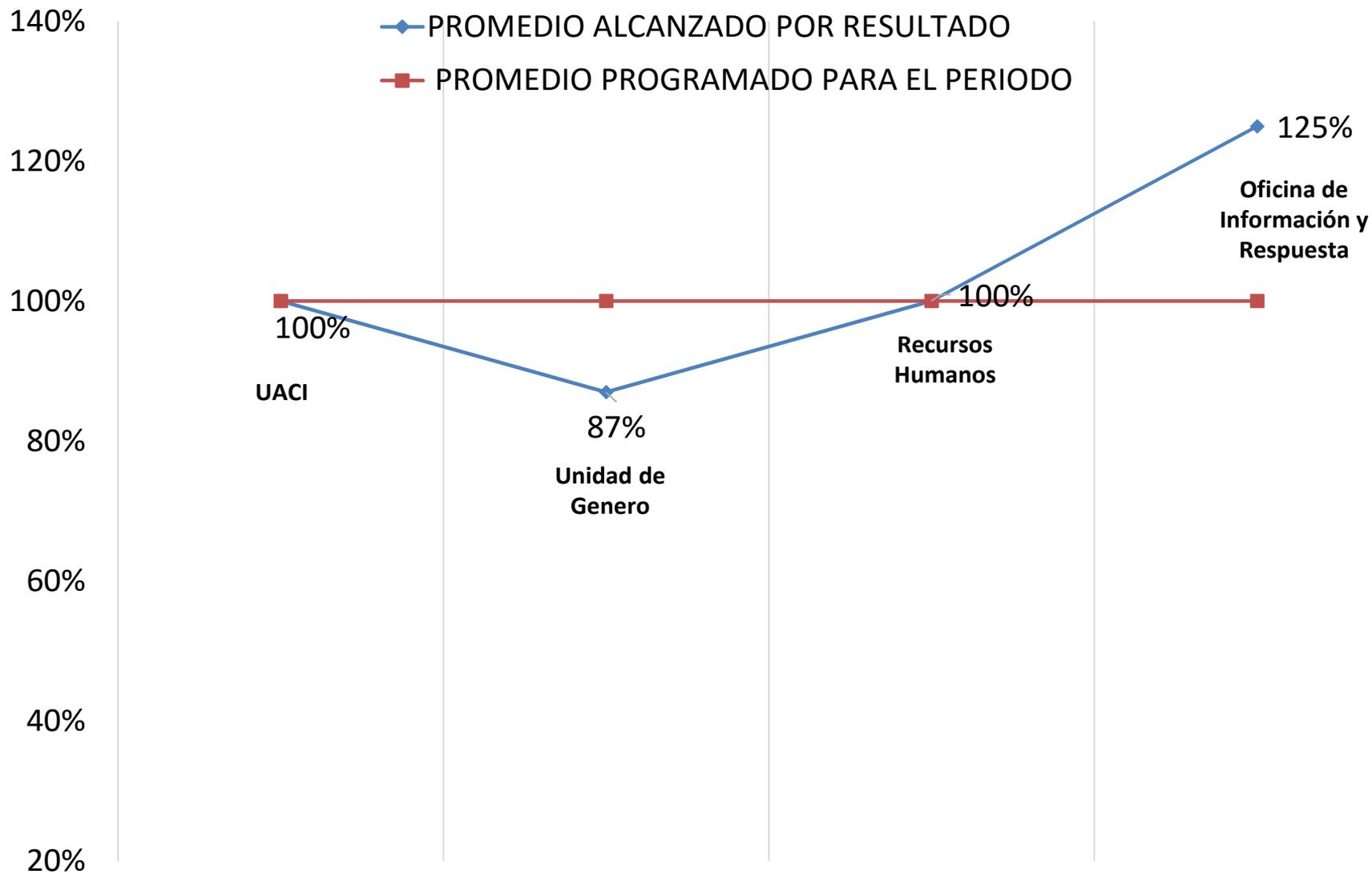
---



## Resultados por áreas

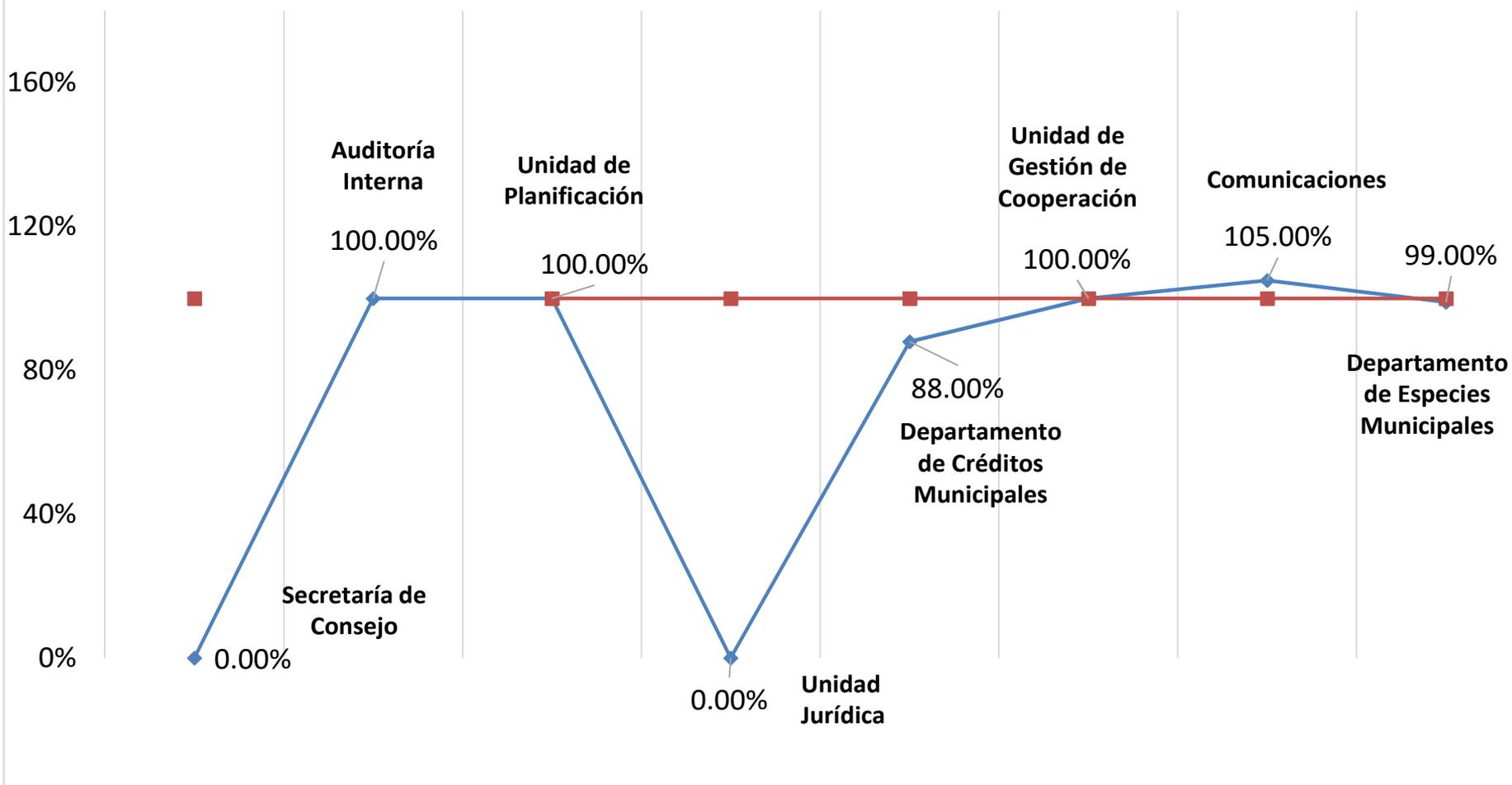


# CONSOLIDADO RESULTADOS GERENCIA GENERAL - UNIDADES STAFF enero - junio 2018



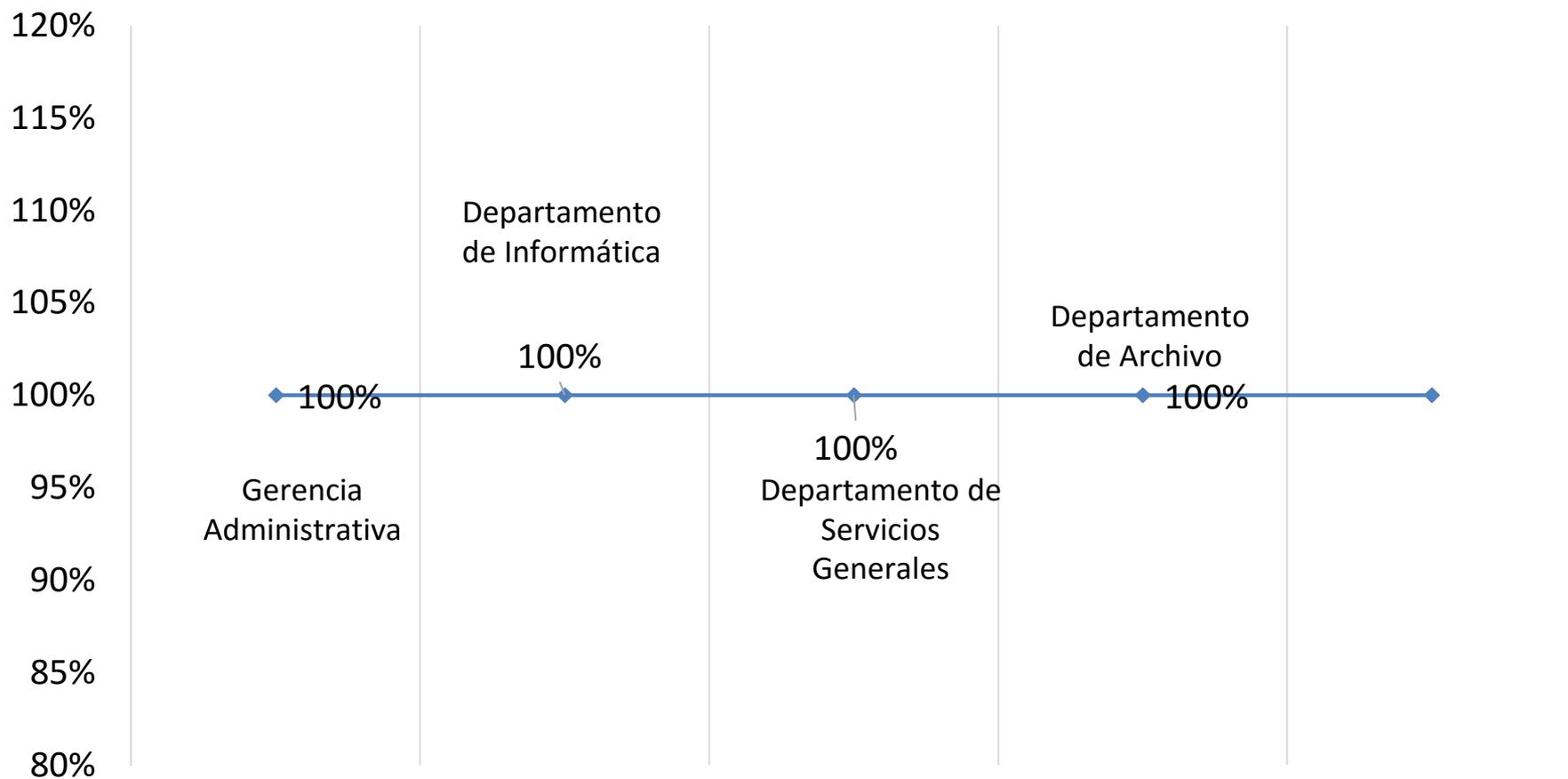
## CONSOLIDADO RESULTADOS GERENCIA GENERAL - UNIDADES STAFF enero - junio 2018

◆ PROMEDIO ALCANZADO POR RESULTADO    
 ■ PROMEDIO PROGRAMADO PARA EL PERIODO

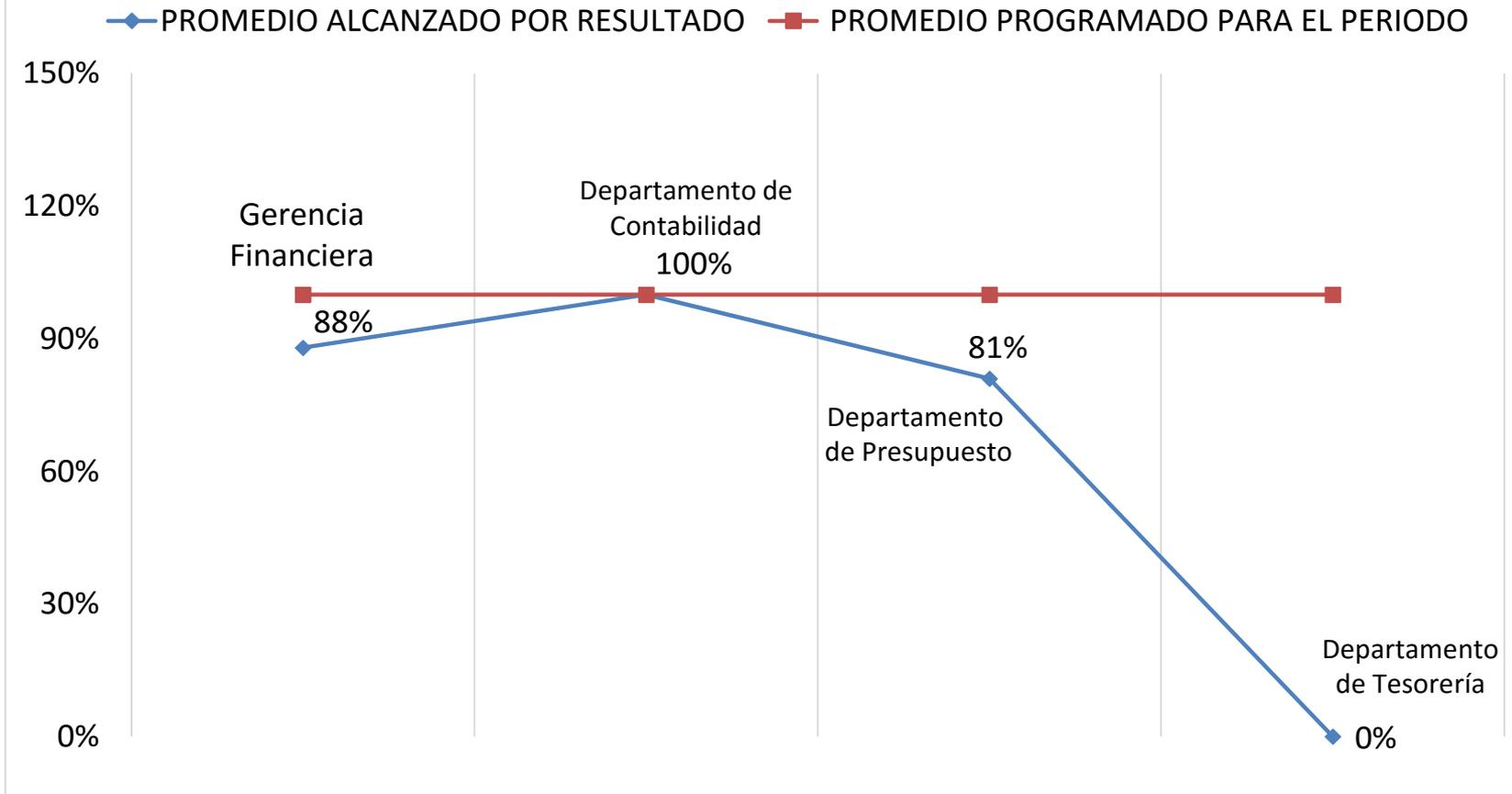


## CONSOLIDADO RESULTADOS GERENCIA ADMINISTRATIVA enero - junio 2018

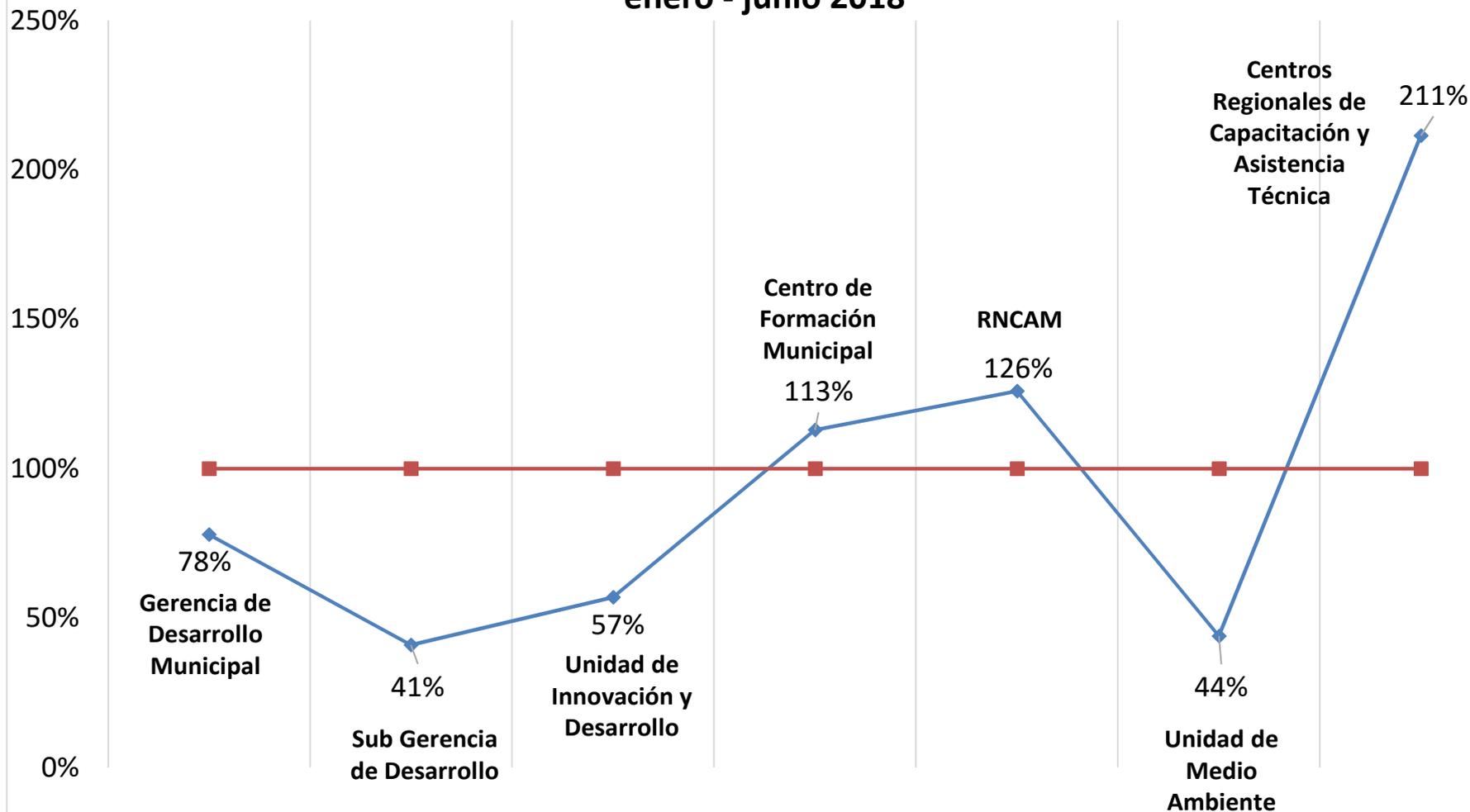
◆ PROMEDIO ALCANZADO POR RESULTADO  
■ PROMEDIO PROGRAMADO PARA EL PERIODO



## CONSOLIDADO RESULTADOS GERENCIA FINANCIERA enero - junio 2018



## CONSOLIDADO RESULTADOS GERENCIA DE DESARROLLO MUNICIPAL enero - junio 2018



## Conclusiones

**I. De la formulación de Metas:** Debe haber más énfasis en la elaboración de metas, que respondan en su ejecución aportando gradual y sucesivamente al cumplimiento del Plan Estratégico, que respondan a las necesidades reales del quehacer institucional, no a actividades de rutina.

**II. De la ejecución del POA de cada año:**

Es necesario más apropiamiento por parte de las jefaturas de áreas, más involucramiento del cuerpo gerencial en supervisión, control y corrección de desviaciones o incumplimientos.

**III. De la necesidad de actualizar el Marco jurídico Institucional:**

Habiendo pasado desde su formación por ministerio del ley del ISDEM, ya 31 años, se vuelve necesario que **la Ley Orgánica de ISDEM**, se armonice con los distintos cambios que se han realizado el Órgano Ejecutivo; de igual manera es necesario incorporar a la misma competencias que han sido atribuidas por otros cuerpos normativos y que se encuentran dispersos, como son:

## Conclusiones

Ley de creación del Fondo para el Desarrollo Económico y Social de los Municipios de la República de El Salvador;

Ley reguladora del endeudamiento público municipal;

Ley de desarrollo territorial;

Ley de medio ambiente y recursos naturales; y

Ley de la carrera administrativa municipal.

Decreto Legislativo No. 519, con respecto a las Especies Municipales, que faculta la adquisición y distribución de las especies municipales, no ha sido actualizado, por lo que es necesario modificarlo a fin de que responda a las necesidades de las municipalidades;

Cada uno de tales cuerpos de leyes, **le han atribuido competencias adicionales** a las originarias al ISDEM, sin que la atribución de tales competencias impliquen para la institución, la **concesión de recursos para cumplirlas**, tal es el caso de la formación y capacitación constante a los miembros de la Carrera Administrativa Municipal, por lo que urgen en tales leyes disposiciones que fortalezcan la actuación del ISDEM.

### **IV. De los servicios a los 262 Gobiernos Municipales:**

Es necesario continuar con la descentralización de los servicios de capacitación a través de los Centros de formación municipal, y la mejora de los que ya se tienen.

## **Conclusiones**

**El Centro de Formación Municipal de San Salvador requiere las condiciones necesarias de ornato y capacidad instalada para un adecuado funcionamiento**

No obstante que, con limitantes, se ha logrado aprobar evaluación que el INSAFORP realiza a sus proveedores de servicios, existen serias dificultades en mobiliario, equipo de cómputo, servicio web, apariencia de las instalaciones, entre otras.

**La calidad de la formación otorgada por el Centro de Formación Municipal debiera de contar con acreditación de entidades que le permitan elevar su credibilidad.**

**El Centro de Formación Municipal no tiene desde su creación fuente formal de ingresos, no obstante que legalmente la LCAM establece el mecanismo**

**Conducción gerencial con enfoque empresarial**

Las áreas de trabajo generadoras de ingreso en ISDEM (Créditos municipales, Especies municipales y Centro de Formación Municipal), deberían de tener una conducción gerencial empresarial sin deslegitimar la identidad legal de la institución.

## Conclusiones

**VI. Proyecciones financieras:** En consideración del comportamiento histórico de las finanzas Institucionales así como del contexto económico y de finanzas del Estado es de suma importancia que se realice **un análisis técnico que monitoree permanentemente el comportamiento de la situación financiera** y que permita una adecuada toma de decisiones.

Es imperante, que institucionalmente se adopte la utilización de información financiera para soportar con base a esta la toma de decisiones.

El Plan Estratégico Institucional 2017- 2021, debe de tener aparejada una proyección financiera que permita tener certeza del horizonte financiero al que hay que enfrentar y que acciones deben de tomarse anticipadamente de forma metódica.



## Conclusiones

**VI. INGRESOS: Fortalecimiento de las finanzas institucionales:** La búsqueda de nuevas fuentes de financiamientos es una prioridad para la ejecución del PEI 2017-2021.

**Creación de Política financiera Institucional:** mediante Acuerdo de Consejo Directivo Acta número TREINTA Y TRES de diecisiete de agosto de 2018; UNO) Autoriza propuestas de mejora y generación de nuevos ingresos, Y DOS).

“Delega al jefe de la unidad de asesoría jurídica para que revise y actualice la normativa existente y se publique en el diario oficial,…” No obstante; la Política es el instrumento por definición que define el marco general de acción de la máxima autoridad institucional. No existe aún en ISDEM.

**VII. EGRESOS: Política de austeridad:** Aparejado a la búsqueda de nuevos ingresos debe de tomarse medidas restrictivas, para administrar de mejor forma los egresos, en tal sentido se recomienda:

***Énfasis en el cumplimiento a las metas:***

## Conclusiones

**3.1.1.2** *“Reducción de un promedio del 1% anual del gasto corriente por medio de un plan de ahorro institucional apegado a la política de ahorro y austeridad institucional”*

Gerencia administrativa y gerencia financiera.

**3.4.1.3.** *“Presentados para la toma de decisiones los estados de análisis financieros institucionales”. (Causas, efectos, alternativas de solución/beneficios)*

Gerencia financiera.

**3.4.2.1** *“Realizadas las devoluciones de las Cuentas Bancarias de transferencia FODES, de año anterior y actual, para la depuración de los Estados Financieros institucionales”.*

Departamentos de: Créditos Municipales, Tesorería y Contabilidad.

## Recomendaciones

1. Cuerpo gerencial y jefaturas debe apropiarse más el uso del Plan Operativo a fin de utilizarlo como instrumento de gestión.
2. Que las gerencias de desarrollo municipal y administrativa con el apoyo técnico de la Unidad de Planificación, realicen un diagnóstico situacional y una programación de actividades para superar las deficiencias en el Centro de Formación Municipal.
3. Gestionar acreditación con el Ministerio de Educación de la formación que ISDEM realiza a través de los Centros de Formación Municipal para con los 262 gobiernos municipales.
4. Gestionar reforma de la LCAM para que los gobiernos municipales coticen a ISDEM y no al INSAFORP en concepto de formación, por el equivalente de la cotización que actualmente realizan ante esa entidad.
5. A fin de valorar el cambio a una conducción gerencial con enfoque empresarial de las áreas generadoras de ingreso, que la Unidad de Planificación realice y presente en análisis y propuesta de reestructuración orgánica funcional.

## Recomendaciones

6. Realizar las acciones desde la gestión financiera para:
  - ✓ Proyectar las finanzas aparejadas al PEI/2017-2021.
  - ✓ Instaurar mecanismo de información gerencial y de la máxima autoridad para análisis financiero y oportuna toma de decisiones.
  - ✓ Dar cumplimiento oportuno a observaciones de entidades de fiscalización.
  - ✓ Búsqueda de nuevas formas y fuentes de financiamiento.
7. Priorización en la creación de Política financiera Institucional y todo el marco normativo-legal derivado de la misma. En este instrumento deben de estatuirse entre otros los criterios de inversión.
8. Iniciar estudio de viabilidad de la apertura del Centro de formación de la región occidental y realizar evaluación del funcionamiento de los otros dos centros de formación.
9. Elaborar programación de agendas en la Comisión especial de asuntos jurídicos de Consejo Directivo que permitan abordar y superar la necesidad de actualizar el Marco jurídico Institucional.
10. Establecer estrategia para dar el seguimiento en la Comisión de Asuntos Municipales de la Asamblea Legislativa a la aprobación de proyectos de modificación del Marco Jurídico institucional o vinculante y del Decreto Legislativo 519, con relación a la venta de Especies Municipales.





# Informe de evaluación del primer semestre del POA 2018.



INSTITUTO SALVADOREÑO  
DE DESARROLLO MUNICIPAL

Unidad de Planificación



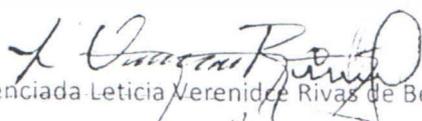
**INSTITUTO SALVADOREÑO  
DE DESARROLLO MUNICIPAL**

LA INFRASCrita SECRETARIA DE ACTAS DEL CONSEJO DIRECTIVO DEL INSTITUTO SALVADOREÑO DE DESARROLLO MUNICIPAL - ISDEM, CERTIFICA:

Que en el acta número **TREINTA Y CINCO** de Sesión Ordinaria de Consejo Directivo, celebrada a las dieciséis horas y treinta minutos del día treinta de agosto del año dos mil dieciocho, se encuentra el acuerdo número **SEIS**, que literalmente dice:

**6. PRESENTACIÓN DE EVALUACIÓN DEL PRIMER SEMESTRE DEL PLAN OPERATIVO ANUAL 2018 DEL INSTITUTO SALVADOREÑO DE DESARROLLO MUNICIPAL:** Los miembros del honorable Consejo Directivo por unanimidad **ACUERDAN:** a) Dar por recibido el informe de evaluación del primer semestre del Plan Operativo Anual de 2018 del ISDEM; b) Que se incluya como punto único en la agenda de la Comisión de Asuntos Legales y de Desarrollo Municipal a realizarse el día martes 04 de septiembre de 2018, para verlo con más detalle.

**ES CONFORME**, con su original con el cual se confrontó y para los usos que se estimen convenientes, extendiendo, firmo y sello la presente Certificación en la Ciudad de San Salvador, a los treinta y un días del mes de agosto de dos mil dieciocho.

  
Licenciada Leticia Verenidze Rivas de Benítez  
Secretaria de Actas del Consejo Directivo

Unidad de Suministro  
ISDEM  
Calle 3  
11111111  
Año: 2018

