



Informe de la ejecución del Plan Operativo Anual. POA-2018.



Unidad de Planificación

Objetivo:

Presentar los resultados obtenidos de la ejecución del Plan Operativo Anual POA-2018, del ISDEM, a fin de re informar la gestión Institucional .

Método de evaluación:

- 1. Punto de partida; Informes presentados por los responsables de cada una de las áreas de trabajo a nivel Institucional**, estos informes contienen el cumplimiento de las actividades y en consecuencia el cumplimiento de metas, planificados para el año 2018, por cada responsable de área.
- 2. Los informes constan de formularios** mediante los cuales los responsables de cada una de las áreas de trabajo **reportan detalles del nivel de cumplimiento de metas anuales:**
 - 1. Meta programada,**
 - 2. Cantidad ejecutada,**
 - 3. nivel de ejecución operativa para cada una de las metas,**
 - 4. justificar el parámetro de avance,**
 - 5. limitantes, inconvenientes para el cumplimiento de metas y**
 - 6. Medidas de contingencia para el cumplimiento de actividades y metas.**
- 3. 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.**



De los criterios de evaluación:

1. **Enfoque de cumplimiento de metas.**
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.



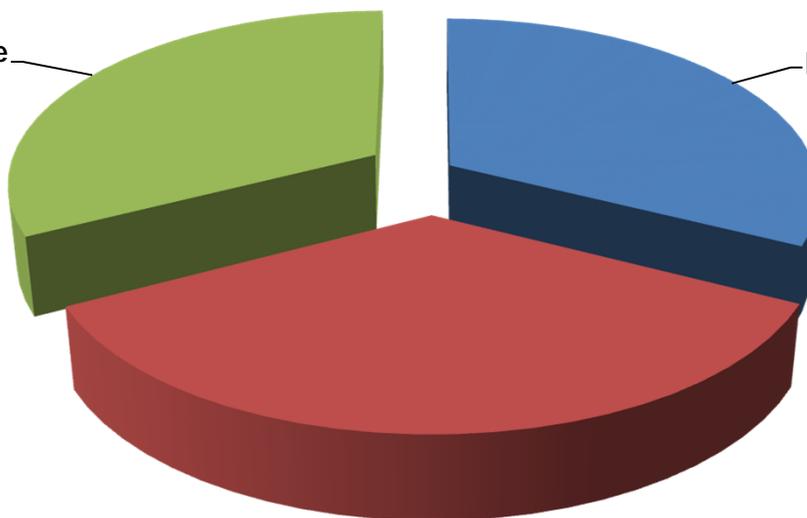
5. Reinformación de agendas: El análisis franco y ecuánime es tendiente a realizar ajustes de mejora continua para el fortalecimiento institucional y en consecuencia de los servicios a los 262 Gobiernos Municipales.



Ejecución POA 2018 ISDEM

Resultado de los tres objetivos

Objetivo 3. Modernizada la gestión administrativa y financiera institucional para responder de manera diligente las demandas de los Gobiernos Locales.
102%



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.
102%

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.
110%

Resultado Final Institucional 105%

Fuente: Informes entregados por cada una de las áreas organizativas ISDEM



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 del objetivo 102%



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.

Resultado de las líneas del objetivo 1



Análisis del Objetivo 1

102% de Resultado:

1. **Un análisis más detallado de este objetivo** lleva a valorar el resultado de la tercera línea: “Brindar asistencia técnica y de capacitación en áreas administrativa, financiera, planificación y jurídica.” el cual tiene un 203% destacando que se supero la meta “Asistencia Técnica en Organización Municipal” con un 321%, y en un 249% la meta “Asistencia Técnica para la elaboración de Instrumentos Jurídicos” esto según se refiere debido a la demanda de las municipalidades.
2. **Con los resultados más bajos de las líneas de este objetivo** que es “Garantizar la asistencia técnica y capacitación, en coordinación con las instituciones que inciden en la gestión municipal” con un 59% es debido a que no se cumplieron las actividades a las metas “Ejecución de la Asistencia Técnica Municipal en los territorios del país” (37.50% de cumplimiento) y “Verificar la calidad de los estándares de asistencia técnica Municipal” (33% de cumplimiento), debido a la falta de demanda por parte de las municipalidades.

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

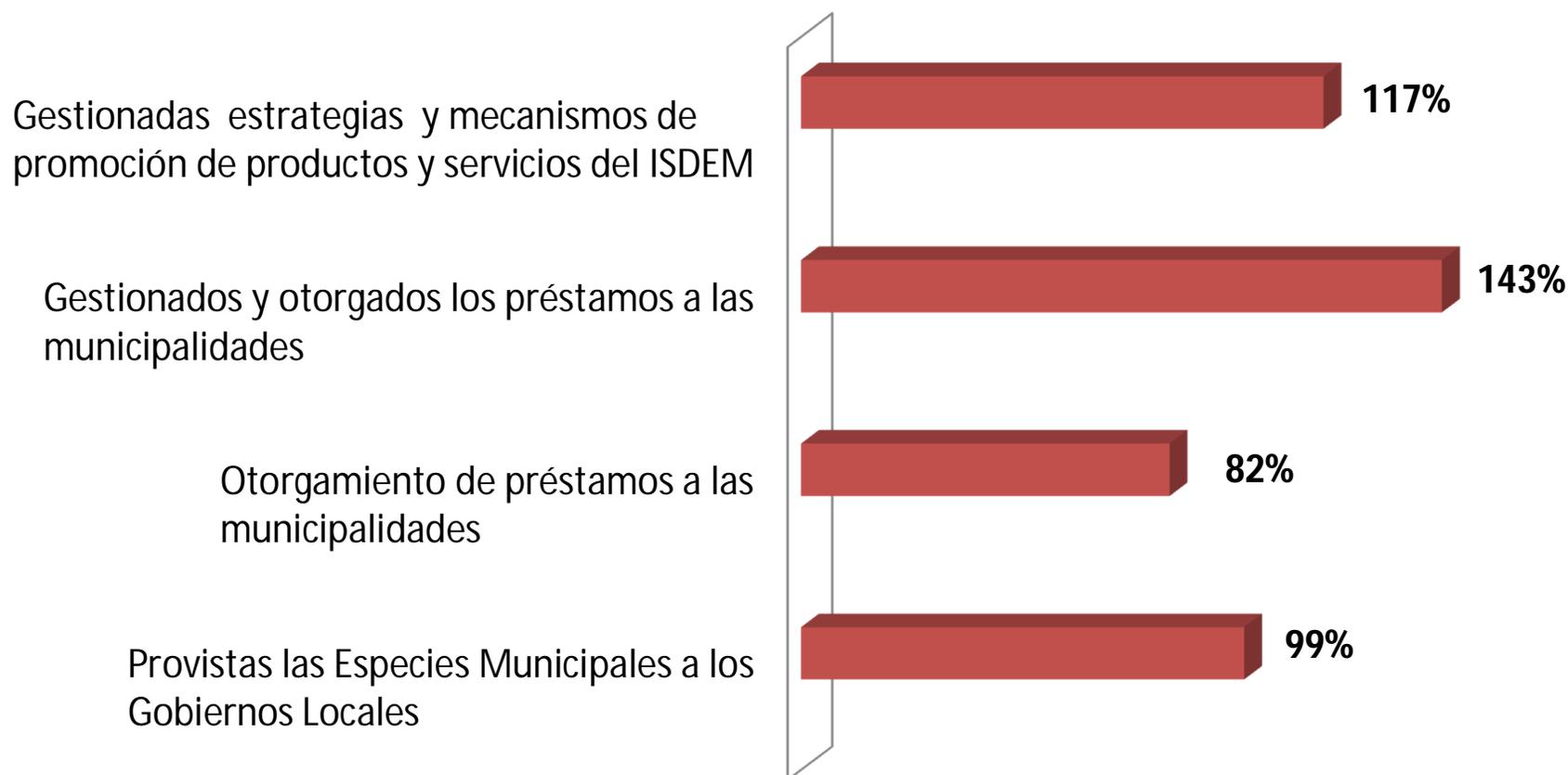
Resultado del objetivo 110%





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.

Resultados líneas del objetivo 2





Análisis del Objetivo 2

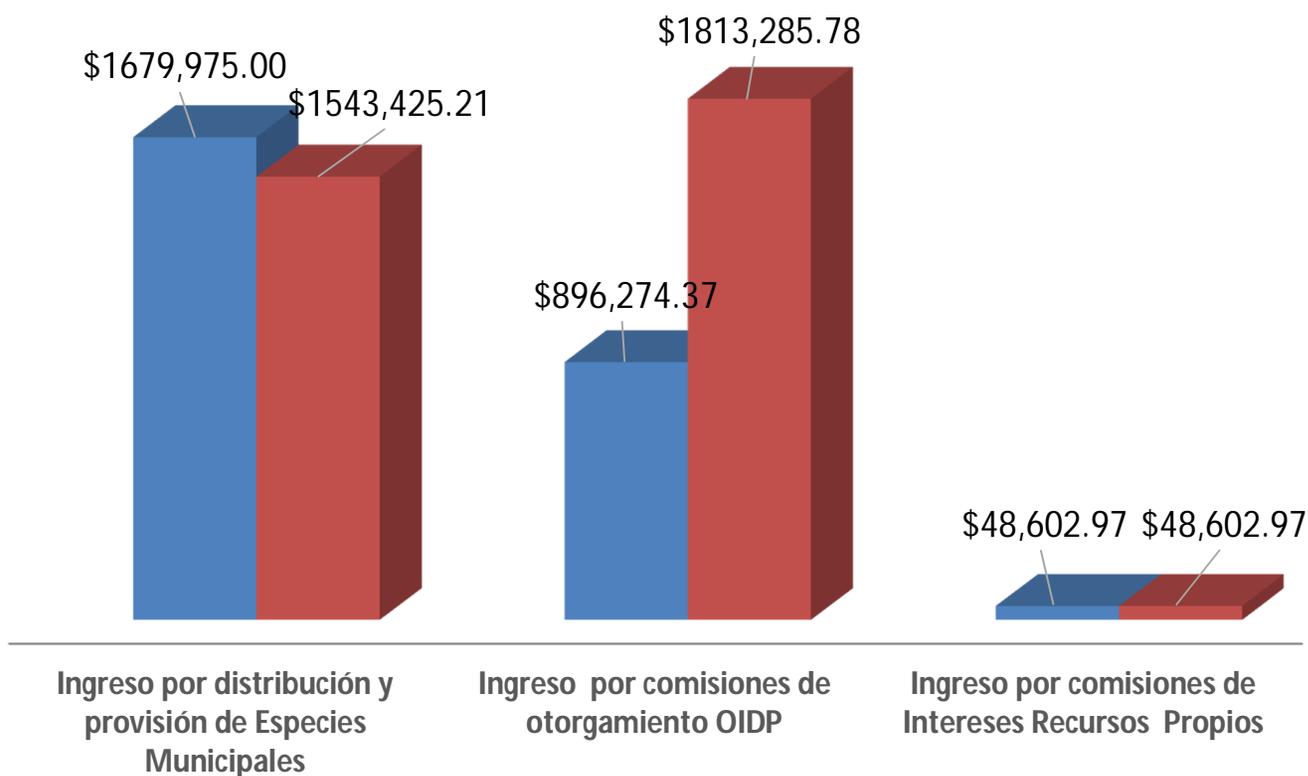
110% de Resultado:

1. En términos generales el cumplimiento de las metas y actividades programadas en este objetivo es satisfactorio y analizando los resultados distantes al ideal programado en la tercera línea "Otorgamiento de préstamos a las municipalidades" (recursos de terceros) (Resultado del 82%) en su totalidad no se logro "Otorgados los préstamos para los Gobiernos Municipales (recursos propios)" por un valor de \$198,000.00 sino únicamente el 67% que equivale a \$66,000.00
2. Es importante destacar que en la línea con mayor porcentaje alcanzado (143%) se logro cumplir y sobrepasar las metas siguientes "Gestionados los préstamos para los Gobiernos Municipales" con un resultado del 100% y "Ingreso por comisiones por otorgamiento de OIDP" con un resultado del 186%

En relación a los ingresos institucionales.

Distribución por tipo de ingreso

■ Programado ■ Ejecutado



Esto debido según el Acuerdo de Consejo Directivo número seis – C2 del acta número treinta y dos, se tomo la decisión de cobrar el cien por ciento del ingreso por la OIDP y ya no dividido la cuota en el tiempo



Objetivo 3

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

Resultado del objetivo 102%

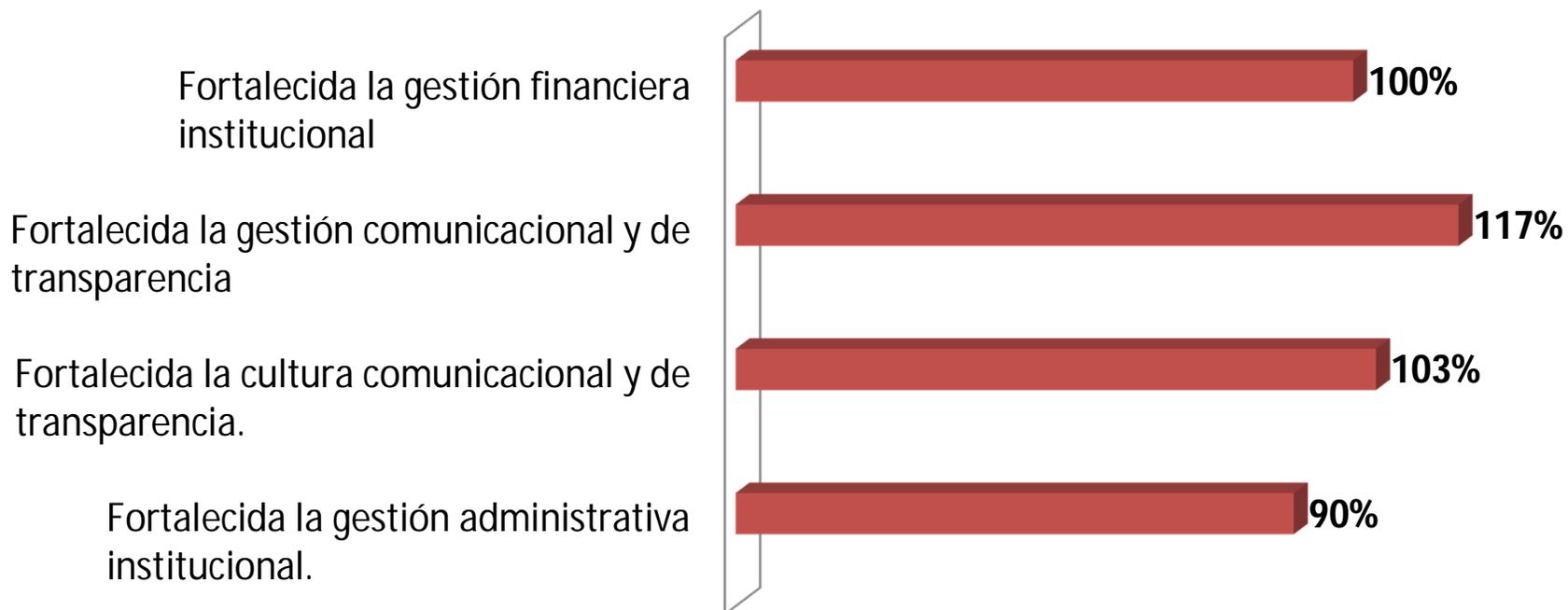
Fuente: Áreas organizativas ISDEM



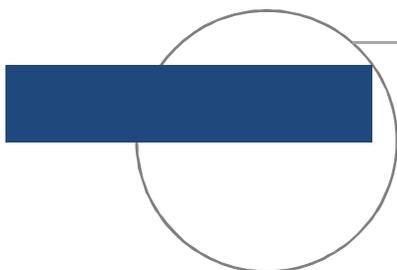
OBJETIVO 3

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

Resultados líneas del objetivo3



Fuente: Depto. Especies Municipales.

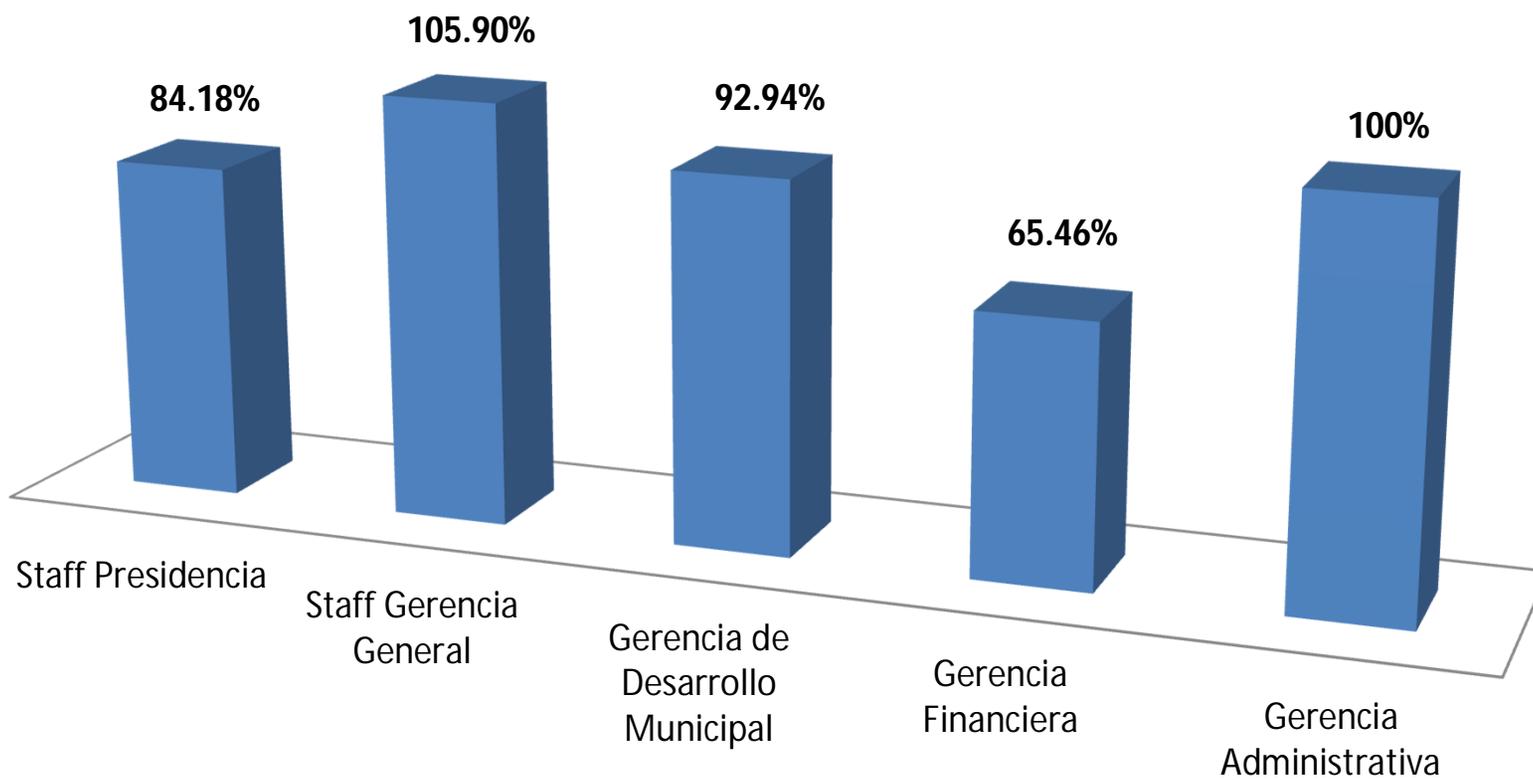


Resultados por áreas organizativas.





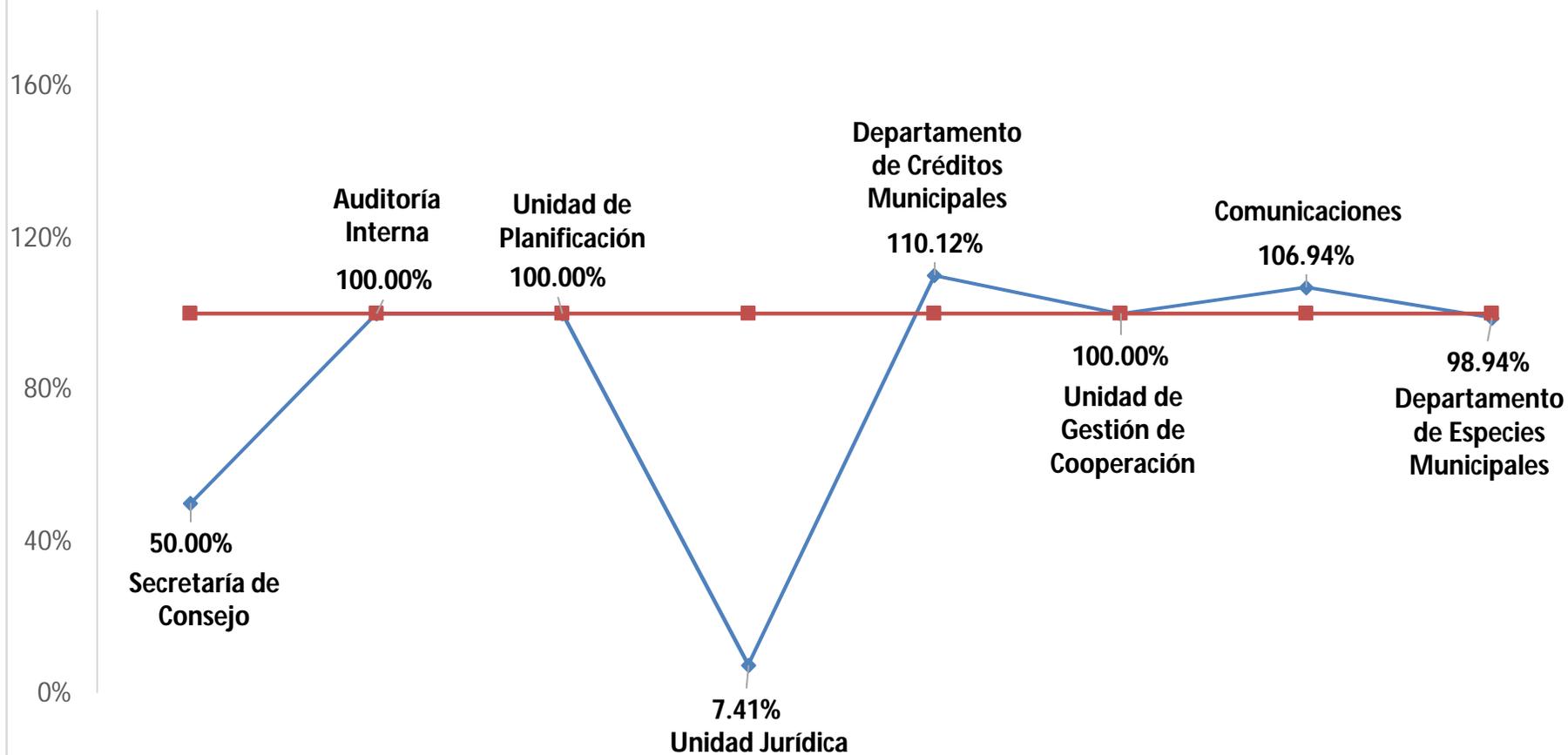
Resultado por áreas





CONSOLIDADO RESULTADOS PRESIDENCIA - UNIDADES STAFF ENERO - DICIEMBRE 2018

—◆— PROMEDIO ALCANZADO POR RESULTADO —■— PROMEDIO PROGRAMADO PARA EL PERIODO



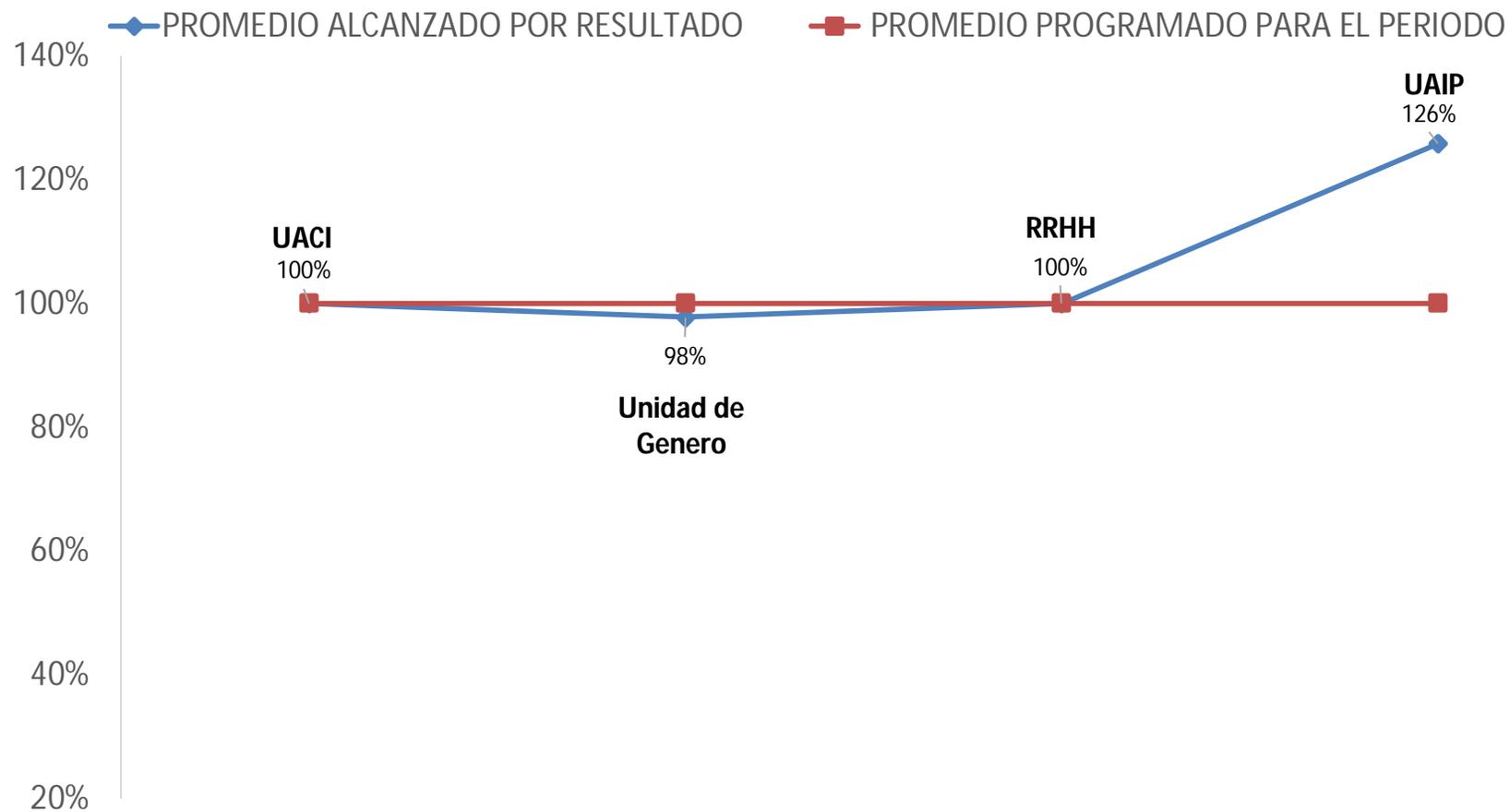


Análisis Unidades Staff de la Presidencia.

- 1. Secretaría de Consejo Directivo (Resultado 50%).** Este resultado es debido a que no se realizaron las actividades formativas a los asesores del ISDEM en temas relacionados a la Secretaría de Consejo Directivo. Para el año 2019 se ha reprogramado y enfocado a las municipalidades.
- 2. Unidad de Asesoría Jurídica (Resultado 7.41%).** No se lograron cumplir las actividades relacionadas "Seguimiento a la aprobación del marco normativo institucional y "Gestionada una ley marco específica tributaria municipal".



CONSOLIDADO RESULTADOS GERENCIA GENERAL - UNIDADES STAFF ENERO - DICIEMBRE 2018

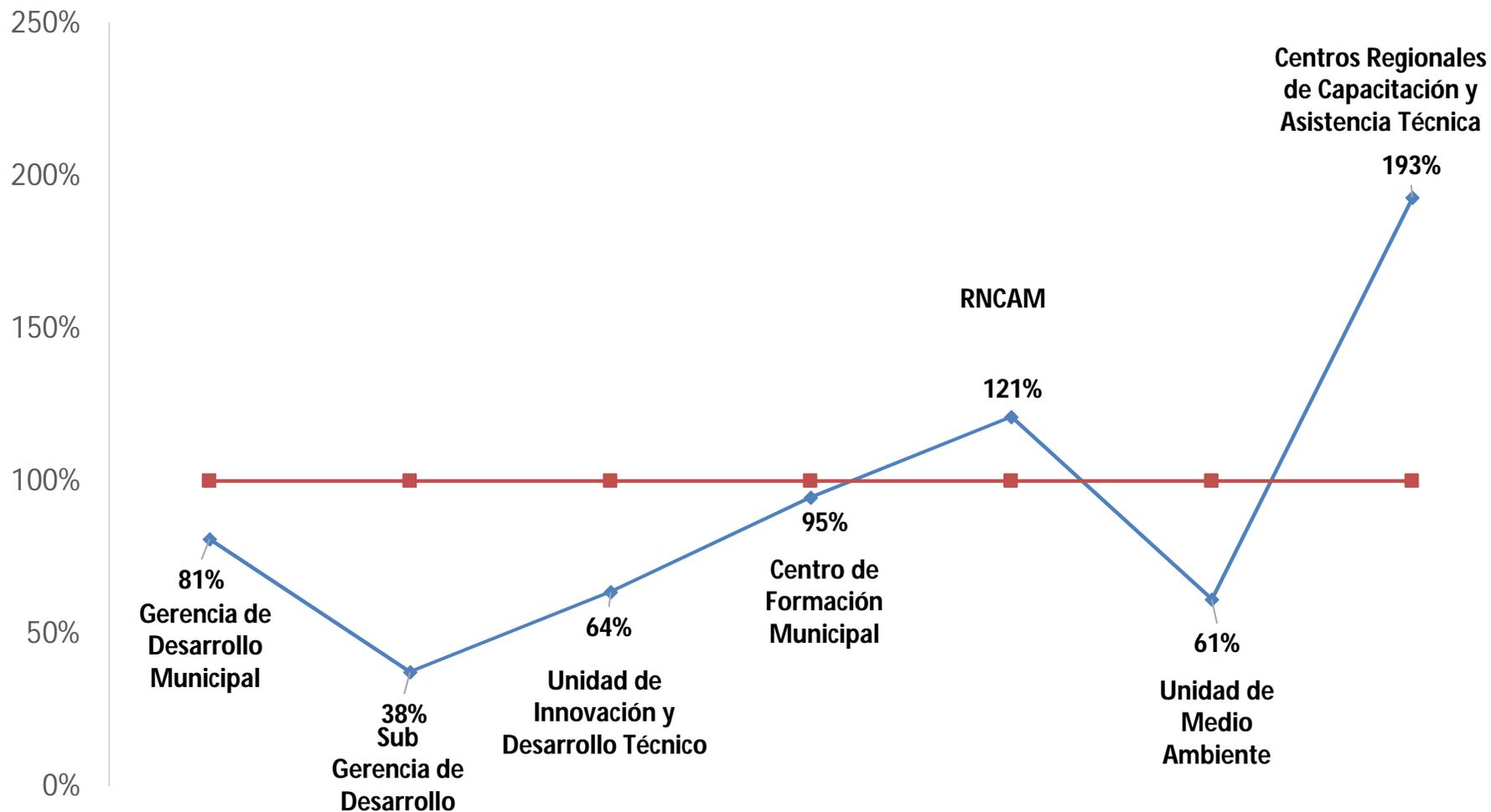




CONSOLIDADO RESULTADOS GERENCIA DE DESARROLLO MUNICIPAL ENERO - DICIEMBRE 2018

—◆— PROMEDIO ALCANZADO POR RESULTADO

—■— PROMEDIO PROGRAMADO PARA EL PERIODO



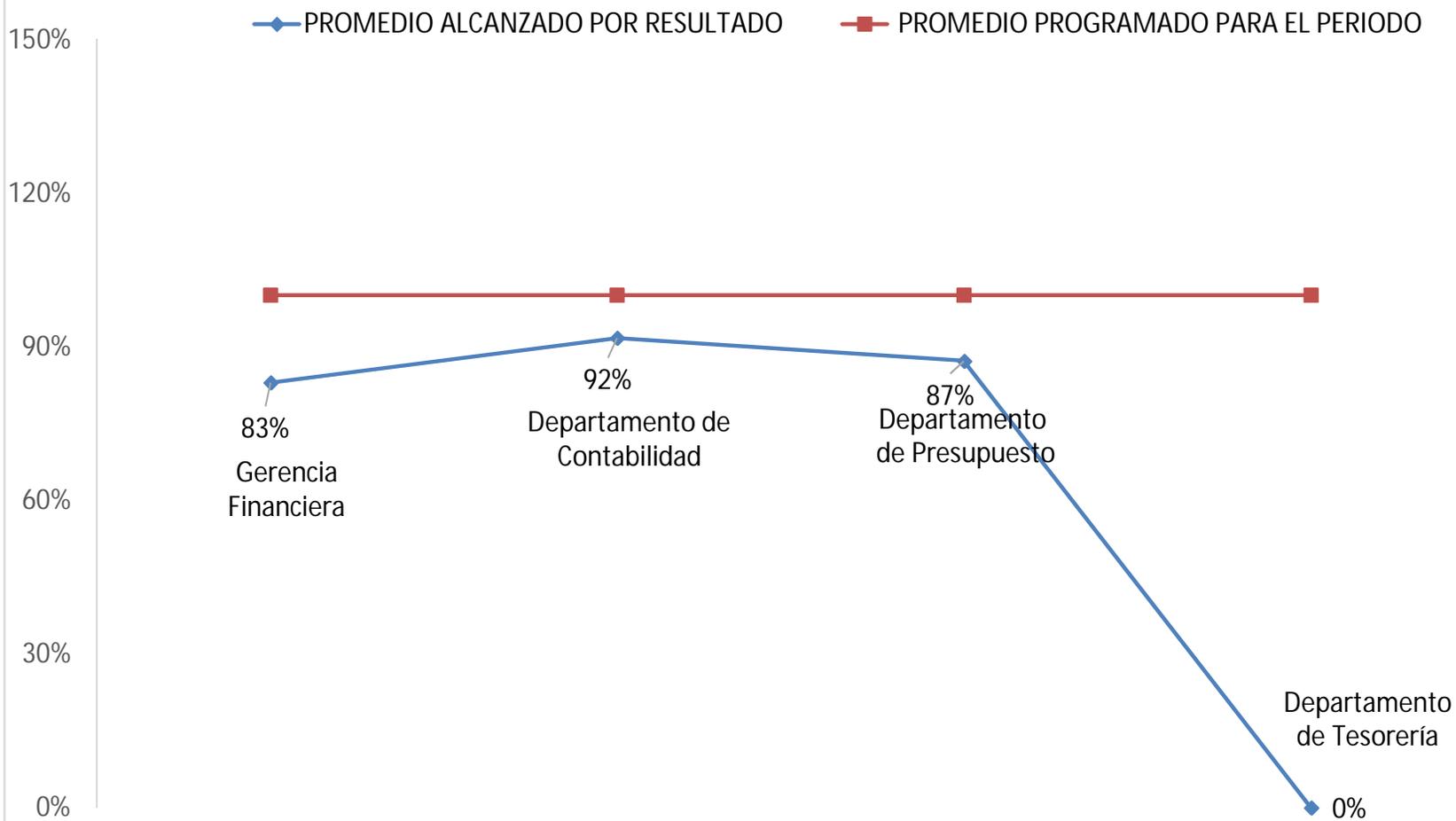


Análisis Gerencia de Desarrollo Municipal.

- 1. Sub Gerencia de Desarrollo Municipal (Resultado 38%).** No se cumplieron con las actividades relacionadas a las metas “Implementación de mecanismos operativos para la ejecución de la Asistencia Técnica Municipal” (relacionado a LAUS) y “Dirigir la ejecución de la Asistencia Técnica Municipal”.
- 2. Unidad de Medio Ambiente (Resultado 61%).** No se lograron cumplir las actividades relacionadas “Desarrolladas las capacidades a funcionarios y técnicos municipales y asociaciones de municipios, en el tema de gestión ambiental”, “Asistencia Técnica impartida en el tema de gestión ambiental a municipalidades y asociaciones de municipios, con base a sus competencias.” entre otras y otras metas más se incumplieron pero se reprogramaron para 2019.
- 3. Centros Regionales de Capacitación y Asistencia Técnica (Resultado 193%).** Existen alrededor de cinco metas las cuales triplican el valor de lo programado y en algunos casos se eleva a cuatro veces, se ha recomendado proyectar metas con base a los resultados históricos.



CONSOLIDADO RESULTADOS GERENCIA FINANCIERA ENERO - DICIEMBRE 2018





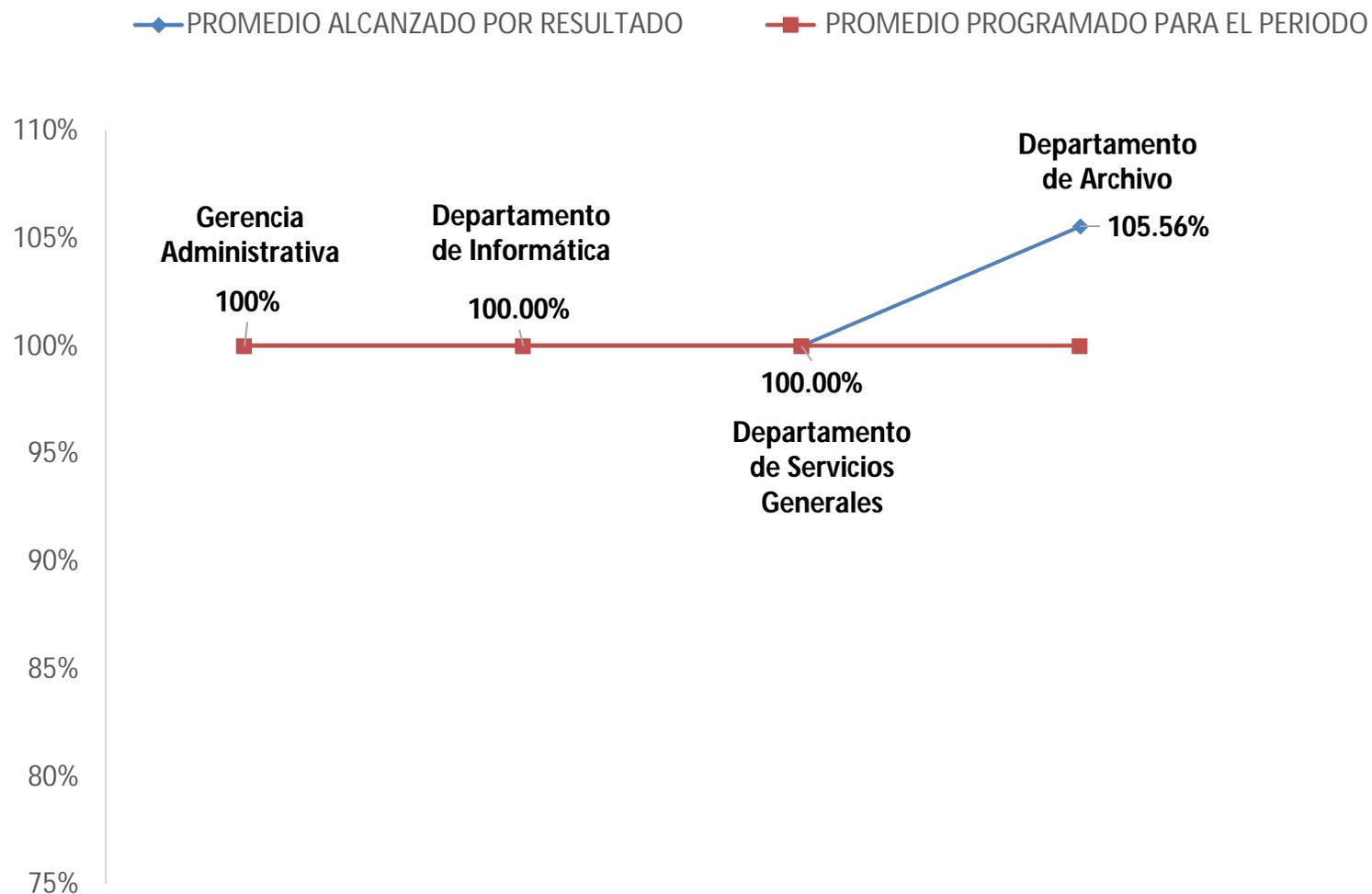
Análisis Gerencia Financiera.

Tesorería (Resultado 0%). Este resultado es debido a que no se realizó ninguna actividad relacionada a las devoluciones de las Cuentas Bancarias de transferencia FODES de años anteriores y actuales, para la depuración de los Estados Financieros institucionales

Nota: Tal como se establece en los criterios de evaluación, los resultados presentados son extraídos de los informes del POA 2018 y no se ha considerado las actividades ordinarias del área específica.



CONSOLIDADO RESULTADOS GERENCIA ADMINISTRATIVA ENERO - DICIEMBRE 2018





Conclusiones

De orden general:

1. A juzgar por los resultados provistos por la mayor parte de áreas organizativas, estos presentan alcances aceptables en cuanto al cumplimiento de metas.
2. Es importante que el cuerpo gerencial establezca mecanismo de coordinación de actividades entre gerencias a fin de homologar el cumplimiento de metas de sus áreas de trabajo.
3. Persisten las deficiencias en cuanto a formulación de metas lo cual se puede apreciar a partir de los resultados siguientes:
 - ✓ Áreas de trabajo que triplican resultados de metas establecidas.
 - ✓ Metas con cumplimiento demasiado bajo.
 - ✓ Incumplimiento de metas y constante reprogramación hasta para el año siguiente.
4. La vigilancia y supervisión sobre la marcha o ejecución de actividades reportadas es necesaria, por parte de jefaturas y gerencias, no se tiene evidencias de su realización a partir de los reportes recibidos.
5. En este ejercicio de planificación no se ha incorporado por parte de los diferentes responsables aportes de fondo a fin de mejorar la gestión ordinaria o la apuesta estratégica institucional.



Conclusiones

6. **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:

Ley de creación del FODES;

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.



Conclusiones

7. De la necesidad de reinformar y mejorar la calidad del contenido de los planes.

Es necesario que los responsables de las áreas de trabajo indaguen sobre las implicaciones que tienen la entrada en vigencia de nueva legislación, por ejemplo: “Ley de procedimientos administrativos”, “Ley de eliminación de barreras burocráticas” y “Ley de firma electrónica”, entre otras y definan en sus planes de trabajo actividades o metas necesarias para darle cumplimiento, en el marco de sus competencias.

8. En cuanto a aspectos financieros.

- ✓ Es de suma importancia que se realice un análisis técnico sobre la base del cual se 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

9. En cuanto a aspectos financieros.

- ✓ Énfasis en el cumplimiento a las metas:
- ✓ **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. Autorizar a la unidad de planificación la realización de actividades de cotejo y verificación, a partir de medios de verificación del cumplimiento de las metas reportadas por cada área de trabajo del ISDEM.
2. Que los responsables de cada una de las áreas de trabajo institucional según sus competencias atiendan y realicen las indagaciones necesarias a fin de superar las dificultades advertidas en las conclusiones derivadas de la evaluación del primer semestre y de esta evaluación del Plan Operativo Anual, POA/2018 de ISDEM.
3. Instruir a los gerentes y jefes de áreas del ISDEM la utilización del Sistema de Planificación Institucional, como instrumento de gestión para dar seguimiento y asegurar el cumplimiento de los planes de sus áreas de trabajo bajo su responsabilidad.





Propuesta de implementación de las recomendaciones derivadas de los resultados de la ejecución del Plan Operativo Anual POA/2018

1. Cuerpo gerencial

Realiza instruye, supervisa y garantiza, la superación de desaciertos o fallas en la gestión institucional de sus áreas de trabajo, bajo su responsabilidad. Para eso deben utilizar del Sistema de Planificación Institucional, como instrumento de gestión para dar seguimiento y evaluación correspondiente.

2. Jefaturas de áreas

A partir de la utilización del Sistema de Planificación Institucional, le dan el seguimiento al cumplimiento adecuado, oportuno de actividades, y metas de sus áreas de trabajo y dan informe a sus inmediatos superiores del cumplimiento del mismo.

3. Unidad de Planificación.

Realiza permanente vigilancia del uso de Sistema, como instrumento técnico por parte de gerencias y jefaturas de áreas de trabajo y mediante este verifica el cumplimiento de las metas establecidas en la planificación de cada una de las áreas de trabajo a nivel institucional. Asimismo elabora y entrega con la información provista por las áreas de trabajo evaluaciones periódicas para vigilar y re informar el cumplimiento de la Planificación institucional.



Informe de la ejecución del Plan Operativo Anual. POA-2018.



Unidad de Planificación

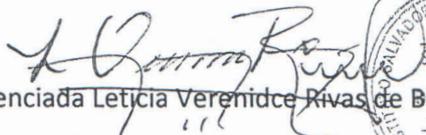


LA INFRASCRITA SECRETARIA DE ACTAS DEL CONSEJO DIRECTIVO DEL INSTITUTO SALVADOREÑO DE DESARROLLO MUNICIPAL - ISDEM, CERTIFICA:

Que en el acta número **DIEZ** de Sesión Ordinaria de Consejo Directivo, celebrada a las catorce horas y treinta minutos del día doce de marzo del año dos mil diecinueve, se encuentra el acuerdo número **SIETE**, que literalmente dice:

7. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS DE LA EJECUCIÓN DEL PLAN DE TRABAJO 2018 DEL INSTITUTO SALVADOREÑO DE DESARROLLO MUNICIPAL: Los miembros del honorable Consejo Directivo por unanimidad **ACUERDAN:** a) Dar por recibido el informe presentado por el Jefe de la Unidad de Planificación licenciado Orlando Elias Castillo, sobre la ejecución del Plan Operativo Anual (POA) del año 2018; b) Instruir a los responsables de cada una de las áreas de trabajo que de acuerdo a sus competencias realicen las gestiones necesarias a fin de superar las dificultades advertidas en las conclusiones reportadas en la evaluación del primer semestre; y de la presente evaluación del POA 2018; para lo cual se solicita a la Unidad de Planificación hacer llegar a cada responsable las dificultades en referencia y dar seguimiento a la superación de las mismas e informe al Consejo Directivo; c) Se instruye a los gerentes y Jefes de áreas del ISDEM, utilicen el Sistema de Planificación Institucional (SPI), como instrumento de gestión para dar seguimiento y asegurar el cumplimiento de los planes de trabajo de las áreas bajo su responsabilidad.

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 trece días del mes de marzo de dos mil diecinueve.


Licenciada Leticia Veronice Rivas de Benitez
Secretaria de Actas del Consejo Directivo



Gerencia General
Gerencia Financiera
Gerencia Administrativa
GDM
UAIP
Créditos Municipales
Especies Municipales
UACI
Recursos Humanos
UPLAN
UGC
Comunicaciones
Jurídico
Auditoría



UNIDAD DE PLANIFICACION INSTITUCIONAL
RECIBIDO
Por: *Julio Rafailson*
Fecha: *13/03/19*
Hora: *2:12 pm*