



INSTITUTO SALVADOREÑO  
DE DESARROLLO MUNICIPAL

# Informe de la ejecución del Plan Operativo Anual. POA-2019.

San Salvador, abril de 2020

- ✓ OBJETIVO
- ✓ CRITERIOS DE EVALUACIÓN

**Objetivo:** Presentar los resultados obtenidos de la ejecución del Plan Operativo Anual POA-2019, del ISDEM, a fin de re informar la gestión Institucional.

### **De los criterios de evaluación:**

- 1. Cumplimiento de metas.** Establecidas por las áreas de trabajo.
- 2. Enfoque de competencias.** Corresponde a la naturaleza o razón de ser de cada área de trabajo, sus atribuciones o responsabilidades.
- 3. Vinculo de lo operativo con la estrategia Institucional.** El trabajo 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. Fundamento técnico del análisis de los resultados.** Estudios previos, resultados de consultorías, diagnósticos vigentes relacionados, realizados con recursos propios o externos.
- 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



INSTITUTO SALVADOREÑO

## ✓ 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 2019, por cada área de trabajo.
- 2. Los informes constan de reportes de cada una de las áreas de trabajo, detalles del nivel de cumplimiento de metas anuales:**
  - Meta programada,
  - Cantidad ejecutada,
  - Nivel de ejecución operativa para cada una de las metas,
  - Justificación de los parámetros de avance,
  - Limitantes, inconvenientes para el cumplimiento de metas y
  - Medidas de contingencia para asegurar el cumplimiento de actividades y metas.
- 3. El resultado por objetivo y unidad organizativa es la suma de las actividades cumplidas de manera ascendente por metas, resultados, líneas hasta objetivos estratégicos.**
- 4. Finalmente conclusiones y recomendaciones surgen a partir de contrastar los resultados, con las competencias de las áreas de trabajo y la participación que estas deben de tener en la consecución de la estrategia institucional de largo plazo.**

## ✓ Elementos que han constituido el diagnóstico institucional

Coordinaciones previas con la participación del personal técnico y de jefaturas y gerencias han permitido elaborar **diversos estudios y diagnósticos** que han permitido tener la claridad de los problemas y necesidades que afronta el ISDEM y que constituyen limitantes y obstáculos que deben de superarse para la entrega de servicios a los 262 gobiernos municipales.

Entre los referidos estudios o diagnósticos se pueden citar:

- ✓ Programa presupuestario Institucional por programas y resultados, exigido por la Dirección General del Presupuesto del Ministerio de Hacienda.
- ✓ Diagnósticos de la Carta Iberoamericana de la Calidad.
- ✓ Diagnóstico de comunicación Institucional.
- ✓ Análisis FODA, realizado por personal de cada área de trabajo.
- ✓ Mapa de actores, realizado por personal de cada área de trabajo.
- ✓ Árbol de problemas y objetivos, realizado por personal de cada área de trabajo.
- ✓ Resultados de consultorías.



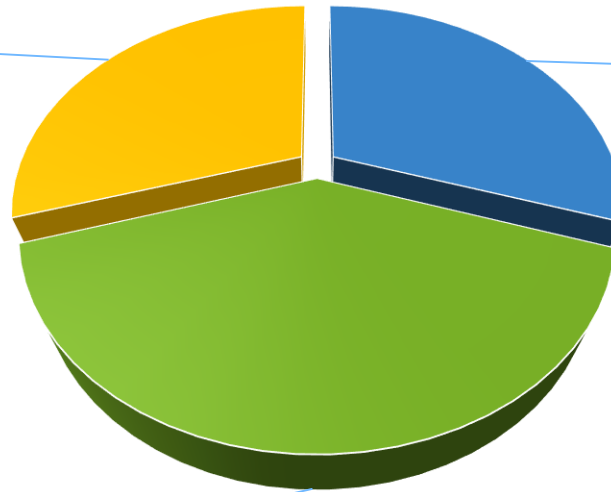
INSTITUTO SALVADOREÑO

# Síntesis de la ejecución POA 2019 ISDEM

## Resultado de los tres objetivos institucionales

**Objetivo 3.**  
Modernizada la gestión administrativa y financiera institucional para responder de manera diligente las demandas de los Gobiernos Locales,  
**79 %**

**Objetivo 2.** Provisos 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.,  
**106 %**



**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,  
**80 %**

**Resultado Final Institucional 88.00 %**

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



INSTITUTO SALVADOREÑO

## 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 del objetivo: 80%**



INSTITUTO SALVADOREÑO

## Análisis del Objetivo 1 80% de Resultado:

- 1. Un análisis más detallado de este objetivo.** Es importante reconocer que se ha logrado una mejoría importante por parte de las áreas de trabajo que aportan a este objetivo, esencialmente constituido por la Gerencia de desarrollo municipal, en definir las metas para el periodo, se puede comprobar por los resultados alcanzados, mas cercanos a las metas formuladas por área de trabajo. Esto es importante porque permita precisar recursos diversos en función de la demanda, así como lograr eficiencia para atender nuevas demandas de servicios.
- 2. Respecto de los resultados más bajos de este objetivo.** No obstante los buenos resultados alcanzados en términos generales de la Gerencia de desarrollo municipal aportando al cumplimiento de este objetivo estratégico durante este periodo, algunas de las áreas de trabajo han reportado bajos alcances de sus metas como el caso de la Subgerencia de desarrollo municipal y la Unidad de Medio ambiente. Lo que motivo estos resultados fue la reprogramación de metas por la entrada en vigencia del Sistema de Monitoreo de la Asistencia Técnica y en el segundo de los casos se requiere mejorar la definición de metas para el área de trabajo en función de los recursos designados.



INSTITUTO SALVADOREÑO

## 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.

**Resultado del objetivo 106%**



## Análisis del Objetivo 2

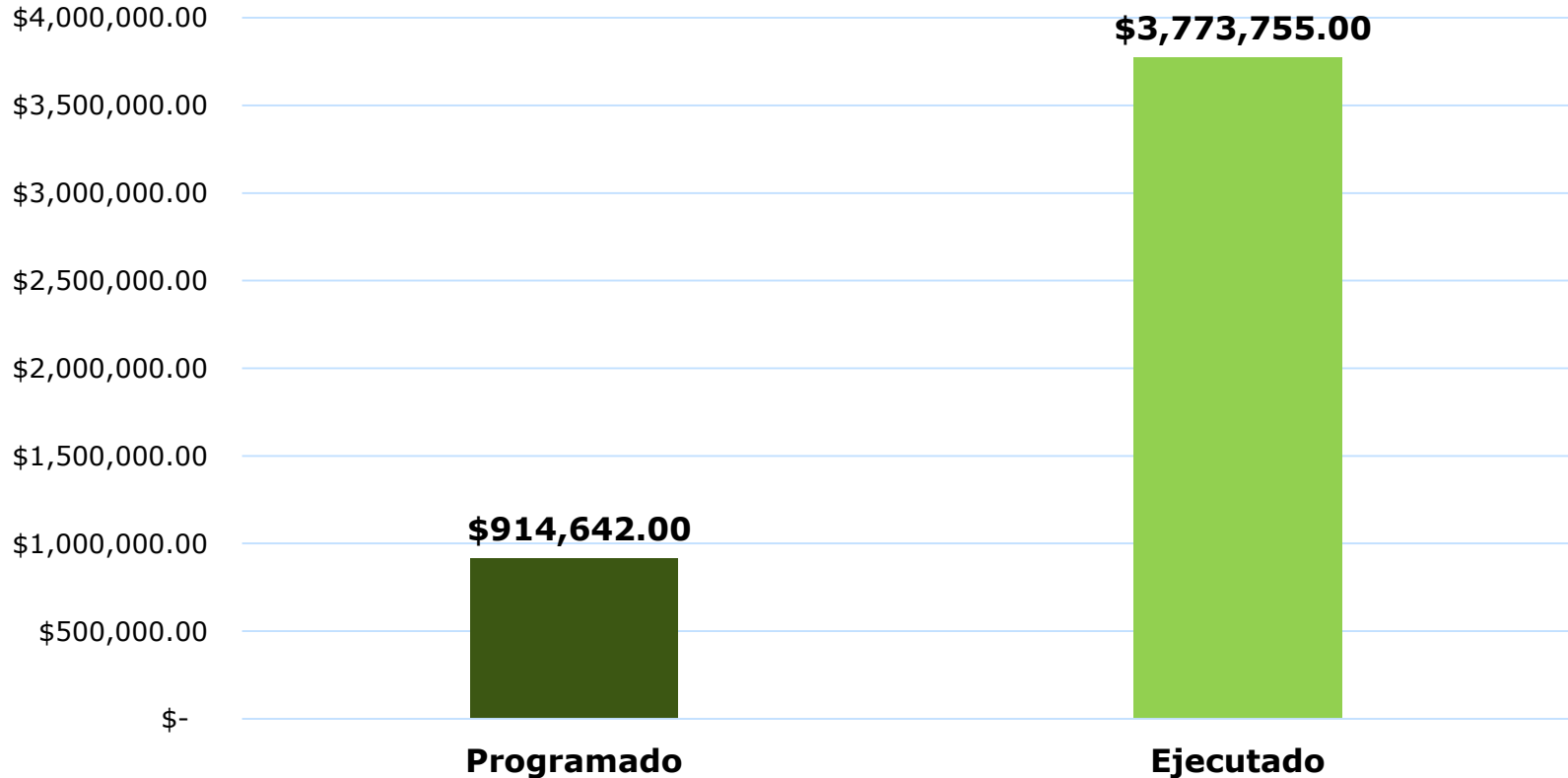
### 106% de Resultado:

1. En términos generales el cumplimiento de las metas y actividades programadas en este objetivo es satisfactorio y analizando los resultados una de las metas con mas elevados resultados, se debe a que no había forma de hacer un comparativo, para definir las metas correspondientes aplicando una de las estrategias financieras aprobadas por el Consejo Directivo, es decir el cobro anticipado de comisión por Ordenes Irrevocables de Descuento y Pago, OIDP.
2. Es importante destacar que no obstante los limitados recursos financieros propios en ISDEM, durante este periodo se logro destinar y poner a disposición de los gobiernos municipales en calidad de préstamos para el desarrollo de sus proyectos un monto de \$141,497.86 los cuales fueron colocados en su totalidad y que generaron un interés de \$36,762.86. durante el periodo.

ISDEM



## Ingresos de comisiones por créditos otorgados por OIDP.



OIDP: Ordenes Irrevocables de Descuento y Pago

**Porcentaje de ejecución 413 %**

Fuente: Áreas organizativas ISDEM



INSTITUTO SALVADOREÑO

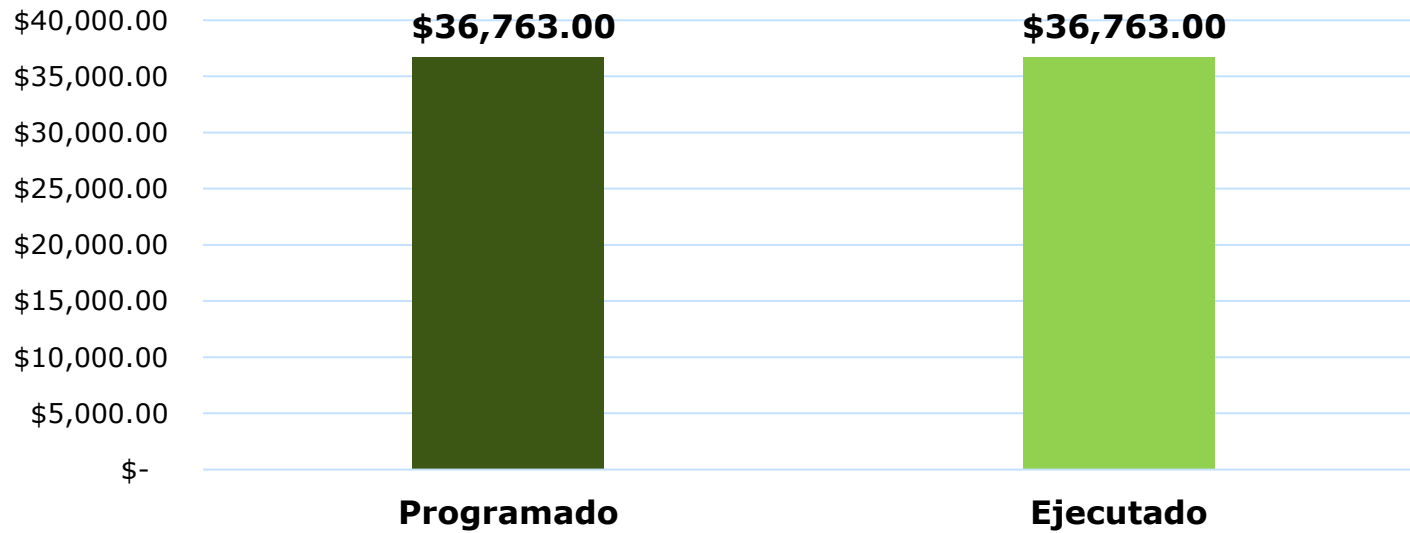
## **Informes de ingresos de comisiones por créditos otorgados por OIDP.**

En relación con los resultados presentados en el gráfico de Ordenes Irrevocables de Descuento y Pago (OIDP): De acuerdo a las nuevas disposiciones de la normativa préstamos municipales sobre OIDP de hacer el cobro de estas en un solo cargo ya que anteriormente el cobro se hacía en tiempo del préstamo, por lo que el ingreso que anteriormente se recibía en varios años se recibe en un solo monto esto incrementa los ingresos, no había forma de hacer un comparativo, para definir las metas correspondientes aplicando una de las estrategias financieras aprobadas por el Consejo Directivo, por estas razones el incremento del 413% sobre los ingresos de OIDP.

*ISDEM*



## Ingresos por intereses de por créditos otorgados por fondos propios



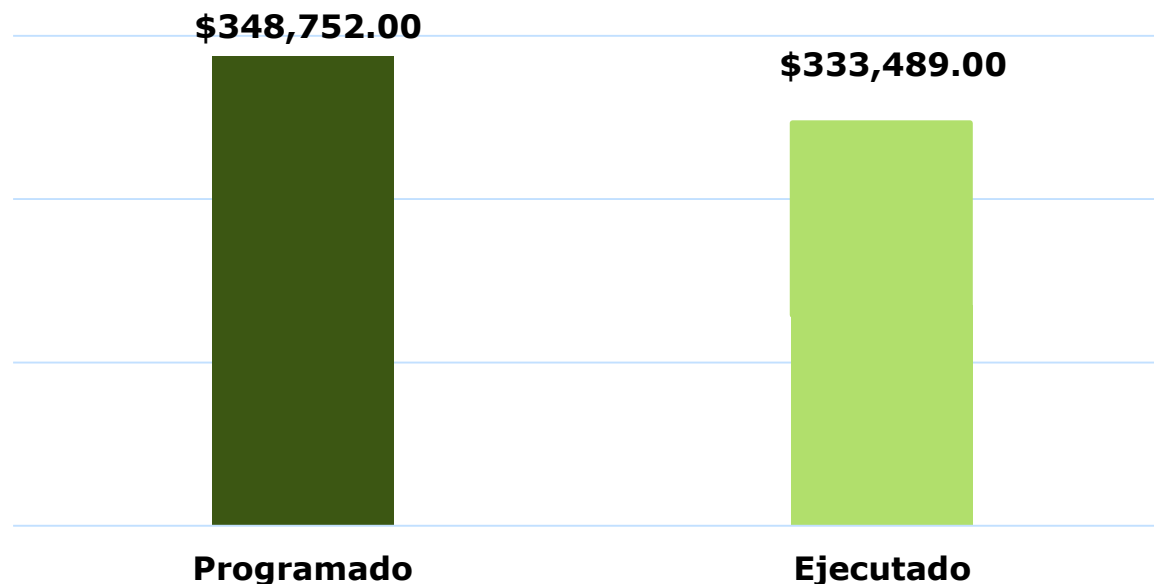
Con el propósito de poner a disposición de los Gobiernos Municipales, recursos financieros, ISDEM, destino de recursos propios un total de \$36,763.00, los cuales se ofrecieron durante el periodo y fueron colocados en su totalidad.

**Porcentaje de ejecución 100 %**

Fuente: Áreas organizativas ISDEM



## Informes de ingresos de intereses por créditos otorgados con fondos externos.



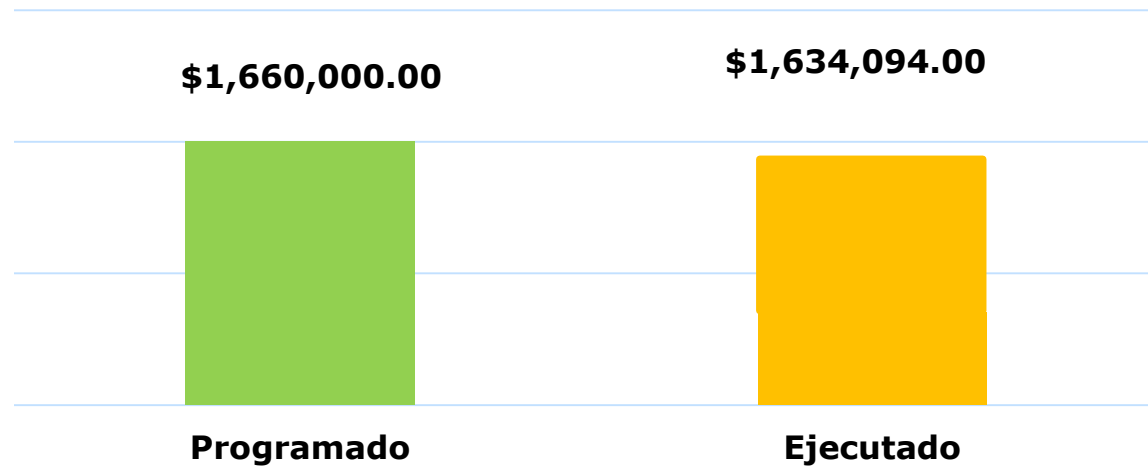
Siempre con la finalidad de poner a disposición de los Gobiernos Municipales, recursos financieros, ISDEM, ha gestionado recursos en el sistema financiero para la realización de proyectos de beneficio a la ciudadanía de las municipalidades durante el periodo y fueron colocados casi en su totalidad.

**Porcentaje de ejecución 96 %**

Fuente: Áreas organizativas ISDEM



## Ingresos por distribución y provisión de Especies Municipales al crédito y al contado



En cuanto a la distribución de Especies municipales no solamente se ha sido diligente en la provisión de estas a los Gobiernos municipales, lo cual se puede constatar a partir del cumplimiento de un 98% de cumplimiento de las metas de la oficina que entrega estos servicios, también se ha modernizado la disposición de algunas de estas.

**Porcentaje de ejecución 98 %**



INSTITUTO SALVADOREÑO

## Objetivo 3

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

**Resultado del objetivo 79.00%**

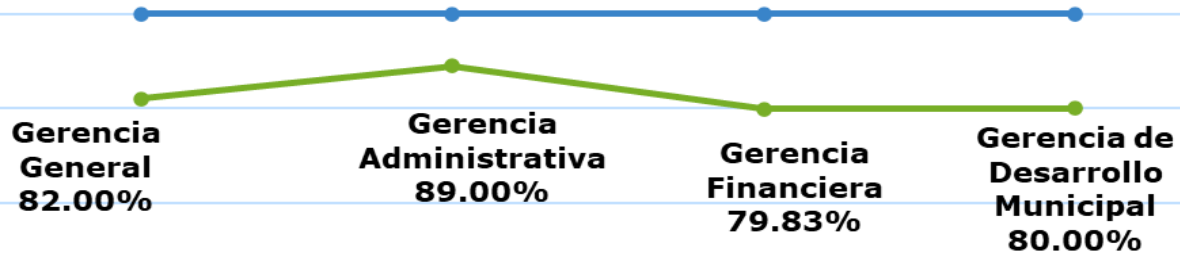
Fuente: Áreas organizativas ISDEM



INSTITUTO SALVADOREÑO

# Resultados por áreas organizativas.

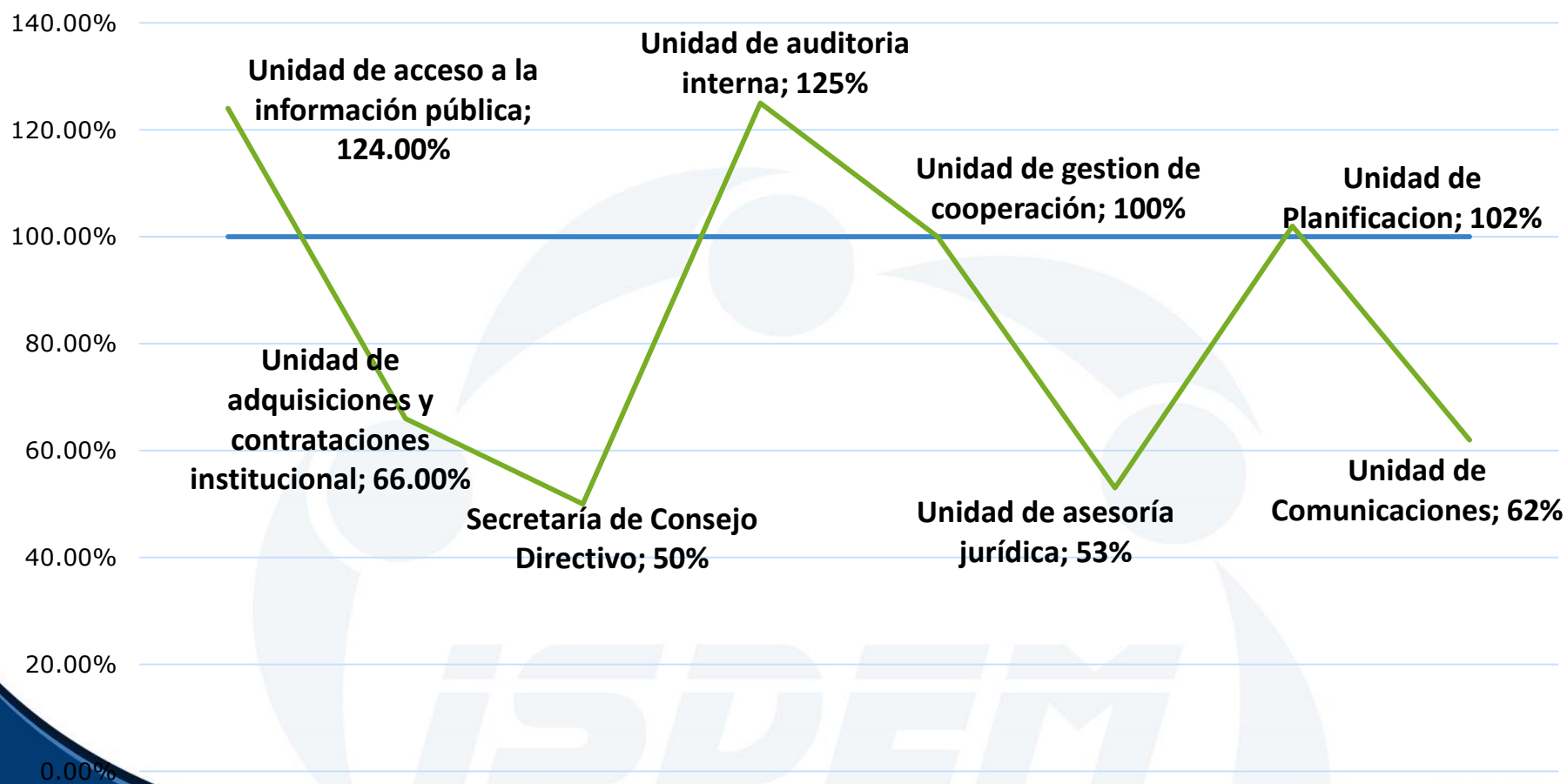
## CONSOLIDADO DE RESULTADOS ALCANZADOS POR GERENCIAS



ISDEM



## Consolidado de unidades staff de la gerencia general Enero a diciembre de 2019

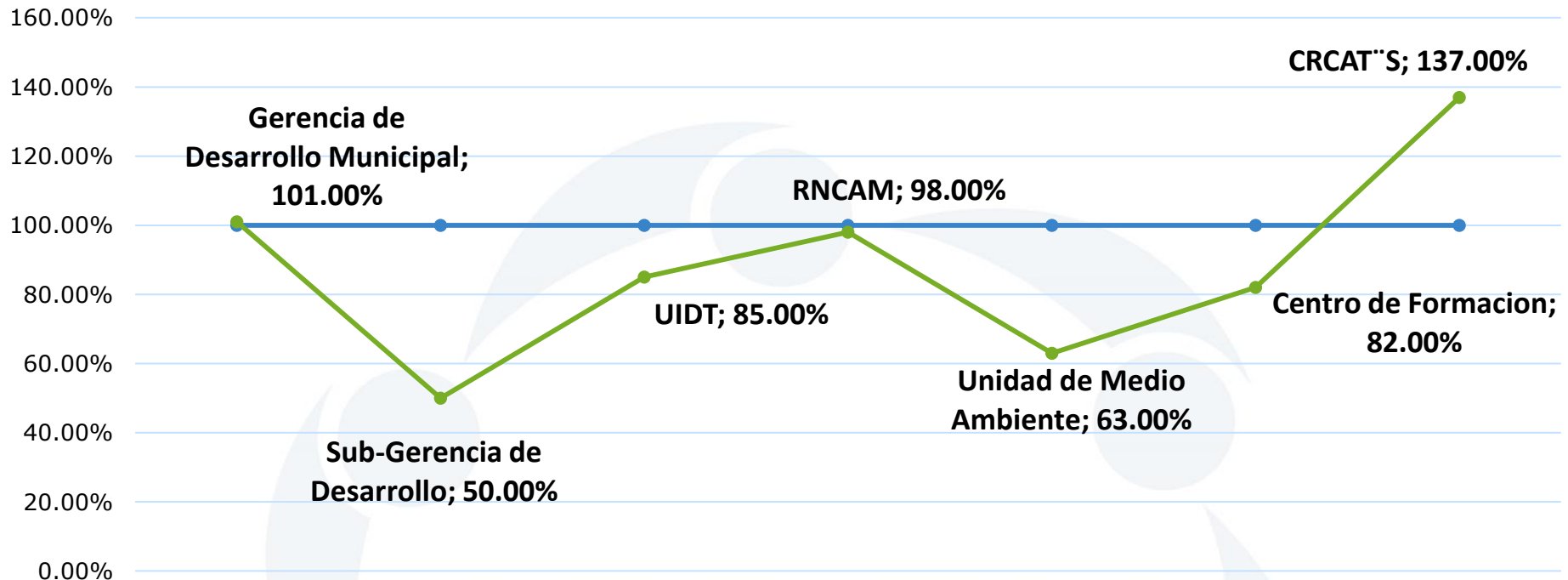


## Análisis Unidades Staff de la gerencia general.

1. Secretaría de Consejo Directivo (Resultado 50%). Debido a la necesidad de atender algunas otras prioridades, no se realizaron las actividades formativas a los asesores del ISDEM en temas relacionados a la Secretaría de Consejo Directivo. Para el año 2020 se ha reprogramado y enfocado a las municipalidades.
2. Unidad de Asesoría Jurídica (Resultado 53.00%). En vista de atender algunas otras prioridades, no se lograron cumplir las actividades relacionadas "Aprobación del marco normativo institucional y "Elaboradas propuestas de reformas para la actualización del marco jurídico Institucional".

ISDEM

## Consolidado Gerencia de Desarrollo Municipal Enero a Diciembre 2019



RNCAM: Registro Nacional de la Carrera Administrativa Municipal.  
 CRCAT: Centros Regionales de Capacitación y Asistencia Técnica.  
 UIDT: Unidad de Investigación y Desarrollo Técnico.



INSTITUTO SALVADOREÑO

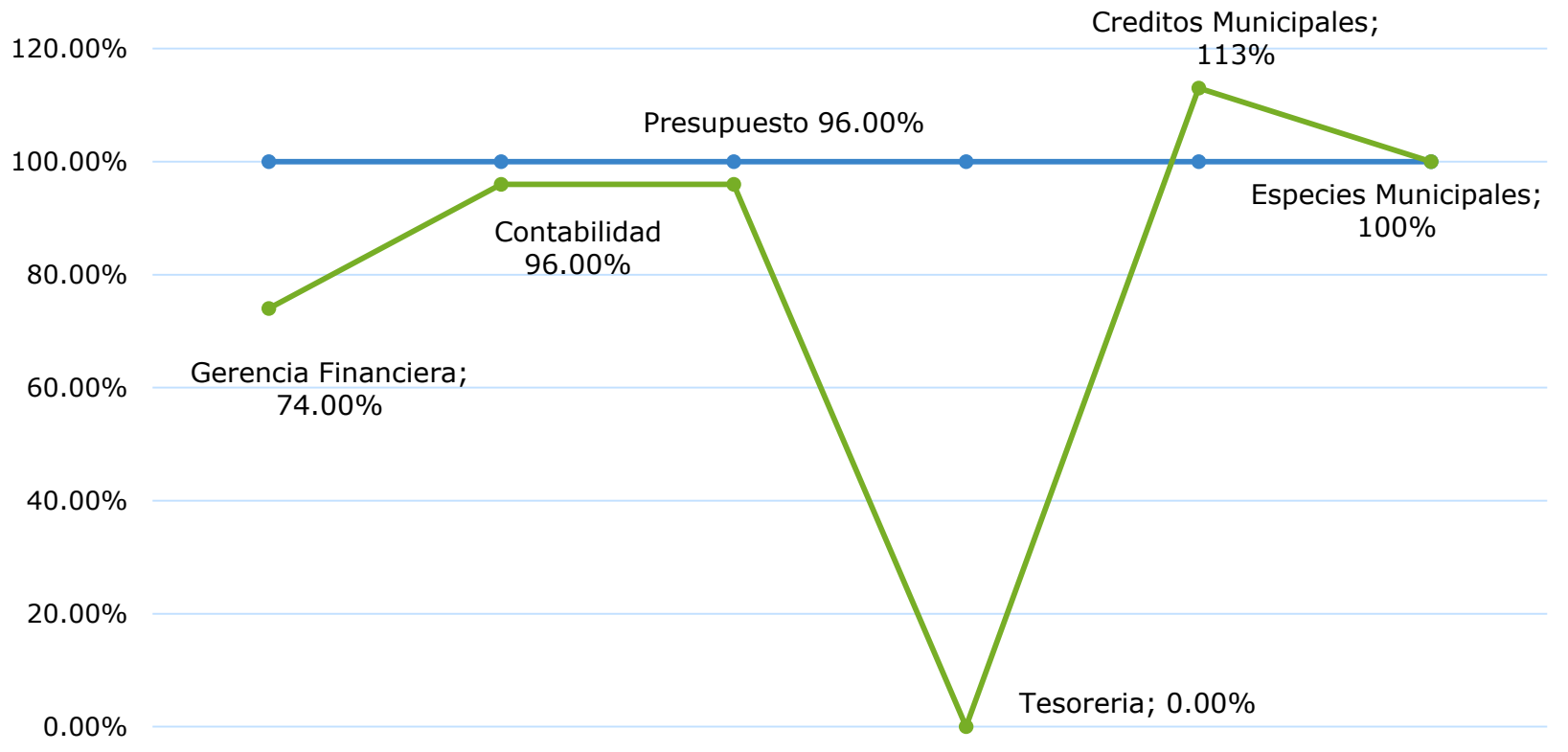
## Análisis Gerencia de Desarrollo Municipal.

- 1. Sub Gerencia de Desarrollo Municipal (Resultado 50%).** Lo que motivo estos resultados fue la reprogramación de metas por la entrada en vigencia del Sistema de Monitoreo de la Asistencia Técnica.
- 2. Unidad de Medio Ambiente (Resultado 63%).** Se ha recomendado realizar revisión de las metas definidas para esta área de trabajo y hacer redefinición de las mismas en función de los recursos que se disponga destinar para el cumplimiento de las mismas a fin de evitar el incumplimiento de las mismas.
- 3. Centros Regionales de Capacitación y Asistencia Técnica (Resultado 137%).** No obstante que es vigente la recomendación de que se proyecte metas con base a los resultados históricos, es importante reconocer que se ha logrado una mejoría importante por parte de las áreas de trabajo en definir las metas para el periodo, se puede comprobar por los resultados alcanzados, mas cercanos a las metas formuladas en comparación de años anteriores.

ISDEM



## Consolidado Gerencia Financiera Enero a Diciembre 2019



### **Tesorería (Resultado 0%).**

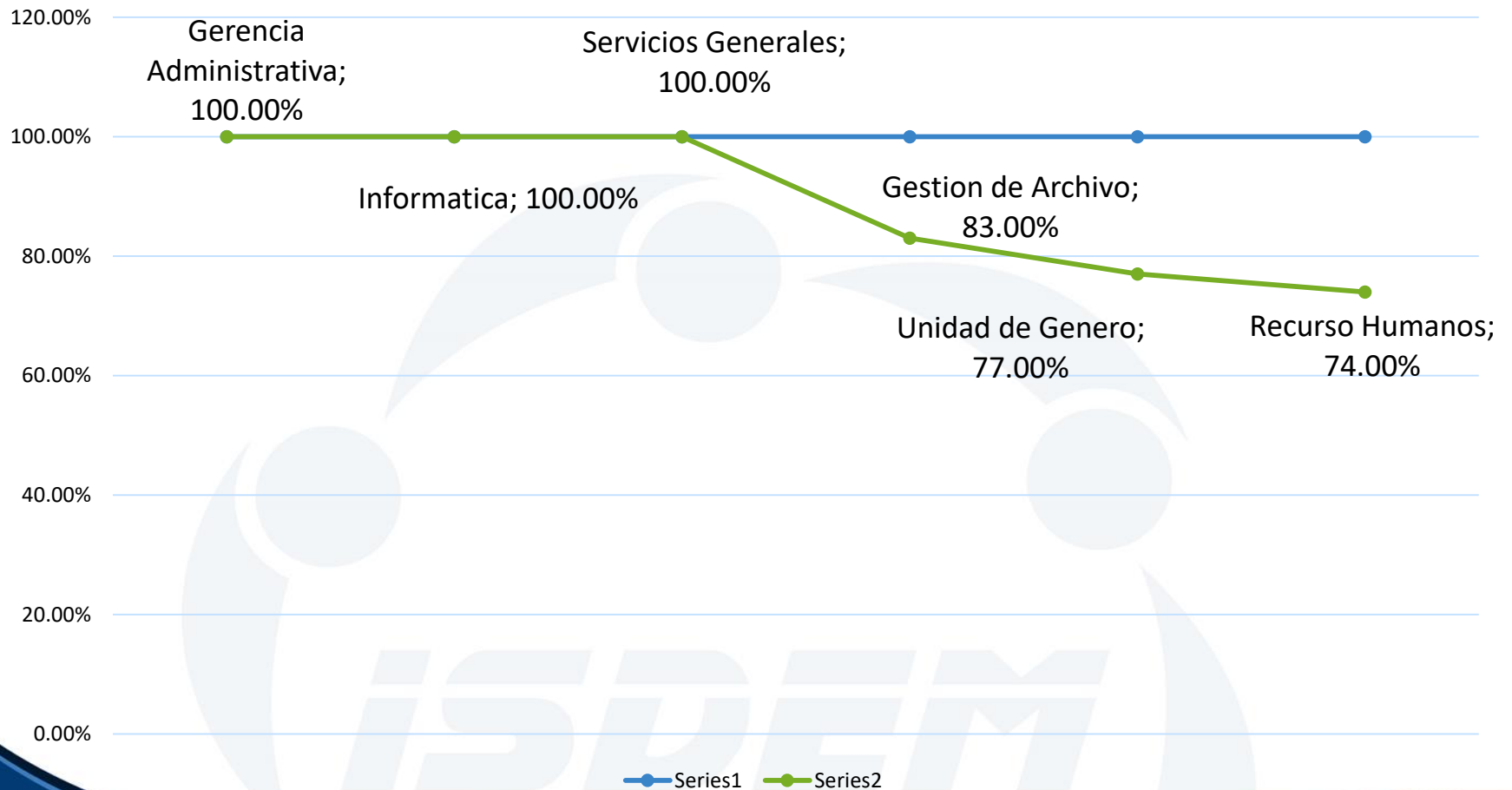
Este resultado es debido a que no se realizó ninguna actividad relacionada a las devoluciones de las Cuentas Bancarias de transferencia FODES de años anteriores y actuales, para la depuración de los Estados Financieros institucionales. Ya se han planteado por parte de organismos contralores, formas de como superar este incumplimiento.

#### Nota:

Los resultados presentados refieren al grado de cumplimiento de metas definidas por las áreas de trabajo, tal como se establece en los criterios de evaluación, los resultados presentados son extraídos de los informes del POA 2019, que presentan las jefaturas de áreas, estos datos no ponderan las actividades ordinarias o de rutina del área específica.



## Consolidado Gerencia Administrativa, Enero a Diciembre 2019



# 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 que son vinculantes entre una y otra gerencia a través de sus áreas de trabajo.
3. No obstante algunas mejorías observadas en los resultados de algunas áreas de trabajo, persisten deficiencias en cuanto a formulación de metas lo cual se puede apreciar a partir de los resultados siguientes:
  - ✓ Áreas de trabajo que exceden 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 algunas jefaturas y gerencias, no se tiene evidencias de su realización a partir de los reportes recibidos.





# Conclusiones

5. De la necesidad de actualizar el Marco jurídico Institucional: Persiste la necesidad que la **Ley Orgánica de ISDEM**, se armonice con los distintos cambios que se han realizado el Órgano Ejecutivo; de igual manera es necesario homologar a la misma con otros 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

6. 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.
7. 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

Es importante poner 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. 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 Plan Operativo Anual, POA/2019 del ISDEM.
2. La formulación de metas deberá de ser mas acuciosa, a fin de que los resultados de las actividades efectuadas no se excedan en demasía o que se queden demasiado bajos; ambos comportamientos de los resultados dan evidencia de deficiencias en la labor de planificar que le compete a cada responsable.
3. El monitoreo y seguimiento por parte de gerentes de áreas deberá de ser mas diligente a fin de realizar oportunamente las correcciones necesarias en caso de desviaciones o del surgimiento de situaciones fortuitas o de fuerza mayor.

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

Que, en Sesión Ordinaria de Consejo Directivo, celebrada a las catorce horas con veintidós minutos del día veintiocho de abril de dos mil veinte, se encuentra el acuerdo número **OCHO**, del acta número **DIECISÉIS**, que literalmente dice:

**8. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS DE LA EJECUCIÓN DEL PLAN OPERATIVO ANUAL 2019 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 Elías Castillo, sobre la ejecución del Plan Operativo Anual (POA) del año 2019; **b)** Instruir a las gerencias y jefaturas que de acuerdo a sus competencias realicen las gestiones necesarias a fin de superar las dificultades advertidas en las conclusiones y recomendaciones reportadas en la presente evaluación de POA 2019; 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 la misma e informe a este Consejo Directivo; **c)** Remítase un ejemplar de tal documento a la Unidad de Acceso a la Información Pública del ISDEM para que ponga a disposición el mismo en el portal de transparencia.

**ES CONFORME**, con su original con el cual se confrontó y para los usos que se estimen convenientes, extiende, firma y sella la presente Certificación en la ciudad de San Salvador, veintinueve de abril de dos mil veinte.

  
Martha Natalia Méndez Guzmán

Secretaria de Actas del Consejo Directivo interina

