

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA DE OCCIDENTE
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS**



TRABAJO DE GRADO

**PROPUESTA DE APLICACIÓN DE UN CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA
MEDIR LA EFICIENCIA DE LA ASISTENCIA TECNICA QUE BRINDA EL
INSTITUTO SALVADOREÑO DE DESARROLLO MUNICIPAL A LOS
PEQUEÑOS, MEDIANOS Y GRANDES MUNICIPIOS QUE FORMAN PARTE DEL
DEPARTAMENTO DE SANTA ANA**

**PARA OPTAR AL GRADO DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS**

**PRESENTADO POR
EDWIN ANTONIO GODOY FLORES
EDUARDO LUIS LÓPEZ ALARCÓN
ALLAN MARVIN MELGAR BERNAL
CARLOS ENRIQUE SÁNCHEZ MARTÍNEZ**

DOCENTE ASESOR

LICENCIADO FRANCISCO FERNANDO MORAN PEÑA

AGOSTO, 2019

SANTA ANA, EL SALVADOR, CENTROAMÉRICA

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

AUTORIDADES



M.Sc. ROGER ARMANDO ARIAS ALVARADO

RECTOR

DR. MANUEL DE JESÚS JOYA ÁBREGO

VICE-RECTOR ACADÉMICO

ING. NELSON BERNABÉ GRANADOS ALVARADO

VICE-RECTOR ADMINISTRATIVO

LICDO. CRISTOBAL HERNÁN RÍOS BENÍTEZ

SECRETARIO GENERAL

LICDA. CLAUDIA MARÍA MELGAR DE ZAMBRANA

DEFENSORA DE LOS DERECHOS UNIVERSITARIOS

LICDO. RAFAEL HUMBERTO PEÑA MARÍN

FISCAL GENERAL

FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA DE OCCIDENTE

AUTORIDADES



DR. RAÚL ERNESTO AZCÚNAGA LÓPEZ

DECANO

M.Ed. ROBERTO CARLOS SIGÜENZA CAMPOS

VICE-DECANO ACADÉMICO

M.Sc. DAVID ALFONSO MATA ALDANA

SECRETARIO

M.Sc. WALDEMAR SANDOVAL

JEFE DEL DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS

AGRADECIMIENTOS

Agradezco primeramente a Dios, que ha brindado fuerzas en cada momento, a mis padres que me han apoyado en toda mi vida y que han estado siempre incondicionalmente, a mis familiares que de una u otra manera me han brindado su apoyo en este camino.

Edwin Antonio Godoy Flores

Primeramente doy gracias a Dios por permitirme este triunfo, que bajo su infinita misericordia y bondad he alcanzado.

Doy gracias a mis padres Mervin Melgar y Estela de Melgar, a mi hermana Jennifer Melgar, por haberme apoyado, darme sus consejos y comprensión durante todo el camino y estar de manera incondicional ante todas las circunstancias y darme los recursos necesarios para poder lograr un sueño.

Doy gracias a Mónica Andrea Olmedo Ríos por haber estado durante todo este proceso a mi lado, por brindarme su apoyo, tiempo, dedicación, amor y ánimos cuando más lo necesitaba.

Doy gracias a mis compañeros y amigos de tesis Eduardo Luis López Alarcón, Edwin Antonio Godoy Flores y Carlos Enrique Sánchez Martínez, por darme la oportunidad de ser parte de este proyecto y darme todo su apoyo.

Allan Marvin Melgar Bernal

A Dios por ser guía en este camino con el fin de lograr una de mis metas a lo largo de mi vida.

A mi madre Cecilia Alarcón y mi padre Luis López por su amor y consejos que son mi guía en el diario vivir, y por ser ellos los principales autores de este logro tan importante.

A Estela Arana, Carlos López, Silvia López, Milagro Flores que forman parte de la familia que me ha apoyado en todo momento durante este proceso y en toda mi vida.

A mis abuelas Inés López y Carmen Henríquez, personas que ya no están conmigo pero que significaron todo para mí cuando estaban aquí y que fueron parte de mi crecimiento personal.

A Gabriela Arana por ser parte importante de mi vida y de este proceso, a todos mis amigos que han sido pilar importante en todo momento.

A nuestro asesor y compañeros de tesis que son ellos los que me acompañaron en todo este camino para alcanzar este logro.

Eduardo Luis López Alarcón

Agradezco a Dios por darme sabiduría, salud y fuerza necesaria de perseverar ante las dificultades que se presentaron a lo largo de este camino.

A mi madre Libbi Marlene Martínez Duarte y a mi padre Froilan Otilio Velado Flores, mi hermano Cristian Alexander Sánchez Martínez siendo ellos el pilar fundamental que siempre estuvieron para mí cuando los necesite, apoyándome para no dejar de luchar y por todas las oraciones que siguen haciendo por mí.

A mis amigos que siempre tuvieron una palabra de aliento para cuando estaba en momentos difíciles dentro de mi estudios y vida, por eso hago mención especial a la Srita. Jessica Abigail Murillo Silva y al Lcdo. Carlos Adalberto Portillo Alvarenga

Carlos Enrique Sánchez Martínez

INDICE

| | |
|---|--------|
| Introducción | xixiii |
| CAPITULO I..... | 16 |
| 1. Planteamiento del problema | 17 |
| 1.1. Situación problemática..... | 17 |
| 1.2. Enunciado del problema..... | 19 |
| 1.3. Justificación de la investigación | 20 |
| 1.4. Alcances y limitaciones de la investigación..... | 21 |
| 1.4.1. Alcances. | 21 |
| 1.4.2. Limitaciones. | 22 |
| 1.5. Delimitaciones de la investigación | 22 |
| 1.5.1. Delimitación temporal..... | 22 |
| 1.5.2. Delimitación geográfica. | 22 |
| 1.5.3. Delimitación específica o social. | 23 |
| 1.6. Objetivos de la investigación | 23 |
| 1.6.1. Objetivo general. | 23 |
| 1.6.2. Objetivo específicos. | 23 |
| CAPITULO II | 24 |
| 2. Marco Teórico..... | 25 |
| 2.1. Historia del municipio..... | 25 |

| | |
|--|----|
| 2.1.1. Etimología. | 25 |
| 2.1.2. Definiciones de municipio. | 25 |
| 2.1.3. Origen del municipio. | 25 |
| 2.1.4. Antecedentes. | 26 |
| 2.1.5. Historia de las municipalidades en El Salvador. | 29 |
| 2.1.6. Desarrollo del municipio en El Salvador. | 30 |
| 2.1.7 Conceptualizaciones básicas. | 33 |
| 2.1.8. Naturaleza del municipio. | 35 |
| 2.1.9. Elementos del municipio. | 37 |
| 2.1.10. Categorías de los municipios. | 39 |
| 2.1.11. Diferencia entre municipio y municipalidad. | 40 |
| 2.1.12. Importancia de las municipalidades. | 41 |
| 2.1.13. Características de las municipalidades. | 43 |
| 2.1.14. Relación del ISDEM con las municipalidades. | 46 |
| 2.2. Generalidades del Instituto Salvadoreño de Desarrollo Municipal | 47 |
| 2.2.1. Antecedentes. | 47 |
| 2.2.2. Marco legal. | 48 |
| 2.2.2.5. <i>Ley de Creación del Fondo para el Desarrollo Económico y Social de los</i> <i>Municipios (FODES)</i> | 50 |
| 2.2.3. Marco institucional. | 51 |

| | |
|---|----|
| 2.2.4. Atribuciones del Instituto Salvadoreño de Desarrollo Municipal. | 56 |
| Objetivo..... | 59 |
| 2.3. Asistencia técnica municipal | 63 |
| 2.3.1. Definición de Asistencia Técnica. | 64 |
| 2.3.2. Objetivos fundamentales de la asistencia técnica. | 64 |
| 2.3.3. Importancia de la inversión de la asistencia técnica. | 65 |
| 2.3.4. Funciones de la asistencia técnica..... | 65 |
| 2.4. Generalidades del cuadro de mando integral | 67 |
| 2.4.1. Origen e historia del cuadro de mando integral. | 67 |
| 2.4.2. Definiciones del Cuadro de Mando Integral..... | 69 |
| 2.4.3. Importancia del Cuadro de Mando Integral..... | 70 |
| 2.4.4. Objetivos del Cuadro de Mando Integral. | 71 |
| 2.4.5. Beneficios y limitaciones. | 72 |
| 2.4.6. Tipos de cuadro..... | 73 |
| 2.4.7. Perspectivas. | 74 |
| 2.4.8. La nueva gestión pública. | 83 |
| 2.4.9. Cuadro de mando integral en el sector público..... | 85 |
| 2.4.10 Diferencias entre el CMI del sector privado y público. | 91 |
| CAPITULO III | 93 |
| 3. Marco metodológico | 94 |

| | |
|--|-----|
| 3.1 Metodología de la investigación..... | 94 |
| 3.1.1. Investigación bibliográfica y documental. | 94 |
| 3.1.2. Investigación de campo. | 94 |
| 3.1.4. Sujetos de estudio..... | 95 |
| 3.1.5. Unidades de análisis. | 95 |
| 3.1.6. Población y muestra. | 95 |
| 3.1.7. Tipo de estudio..... | 96 |
| 3.1.8. Importancia de la investigación. | 98 |
| 3.2. Técnicas de recolección de datos de la investigación. | 98 |
| 3.2.1. Observación directa e indirecta..... | 99 |
| 3.2.2. Entrevista..... | 99 |
| 3.3. Proceso para la recolección de datos | 100 |
| 3.3.1. Procesamiento de la información. | 100 |
| 3.4. Presentación de los resultados | 101 |
| 3.4.1. Análisis de los resultados. | 104 |
| CAPITULO IV | 119 |
| 4. Propuesta | 120 |
| 4.1 Modelización estratégica del Instituto Salvadoreño de Desarrollo Municipal | 120 |
| 4.1.1. Planificación estratégica..... | 120 |
| 4.2. Planeación estratégica del Instituto Salvadoreño de Desarrollo Municipal..... | 121 |

| | |
|---|-----|
| 4.2.1. Plan estratégico quinquenal 2017-2021 (Portal de transparencia..... | |
| – El Salvador). | 121 |
| 4.2.2. Proceso de planificación estratégico quinquenal 2017-2021. | 124 |
| 4.2.3. Determinación de metas a partir de los objetivos estratégicos. | 125 |
| 4.3. Motivos del diseño..... | 137 |
| 4.4. Análisis de la visión..... | 138 |
| 4.5. Establecer las perspectivas..... | 139 |
| 4.6. Establecimiento de líneas estratégicas..... | 142 |
| 4.7. Establecimiento de los objetivos estratégicos con relación a las líneas..... | |
| estratégicas..... | 144 |
| 4.8. Construcción de matriz de cobertura de los objetivos estratégicos..... | 146 |
| 4.9. Construcción del mapa estratégico..... | 148 |
| 4.10. Semáforo de metas..... | 150 |
| 4.11. Línea base de indicadores..... | 151 |
| 4.12. Establecimiento de indicadores..... | 152 |
| 4.12.1. Indicadores por perspectiva..... | 155 |
| 4.13. Establecimiento de metas..... | 157 |
| 4.14. Desarrollo de las iniciativas estratégicas..... | 159 |
| 4.15. Elaboración del CMI..... | 161 |
| 4.16. Conclusiones y recomendaciones..... | 166 |

| | |
|-----------------------------|-----|
| 4.16.1. Conclusiones..... | 166 |
| 4.16.2 Recomendaciones..... | 168 |
| Referencias..... | 170 |
| ANEXOS..... | 176 |
| Anexo 1..... | 177 |
| Anexo 2..... | 184 |
| Anexo 3..... | 185 |
| Anexo 4..... | 187 |
| Anexo 5..... | 190 |
| Anexo 6..... | 192 |

Índice de Figuras

| | |
|--|-----|
| Figura 1. Esquema General de las Municipalidades..... | 44 |
| Figura 2. Estructura Organizativa del ISDEM..... | 53 |
| Figura 3. Modelo de CMI en el sector publico según Bastidas y Feliu..... | 87 |
| Figura 4. Modelo de CMI en el sector publico según Niven..... | 88 |
| Figura 5. Modelo de CMI en el sector publico según Kaplan y Norton..... | 89 |
| Figura 6. Proceso de Planificación estratégico quinquenal 2017-2021 | 124 |
| Figura 7. Matriz de Cobertura de los Objetivos Estratégicos..... | 147 |
| Figura 8. Mapa Estratégico..... | 149 |
| Figura 9. Matriz de Metas para la Construcción del Cuadro de Mando Integral..... | 158 |

Índice de Cuadros

| | |
|--|-----|
| Cuadro 1. Categorías de Entrevistas del ISDEM..... | 101 |
| Cuadro 2. Categorías de Entrevistas de las municipalidades..... | 104 |
| Cuadro 3. Análisis de la Visión del ISDEM..... | 138 |
| Cuadro 4. Establecimiento de Líneas Estratégicas..... | 144 |
| Cuadro 5. Relación de Líneas Estratégicas con los Objetivos Estratégicos..... | 146 |
| Cuadro 6. Indicadores de la Perspectiva Comunidad..... | 155 |
| Cuadro 7. Indicadores de la Perspectiva Procesos Internos..... | 156 |
| Cuadro 8. Indicadores de la Perspectiva Innovación, Formación y Organización..... | 156 |
| Cuadro 9. Indicadores de la Perspectiva Financiera..... | 157 |
| Cuadro 10. Iniciativas Estratégicas para la Perspectiva Comunidad..... | 159 |
| Cuadro 11. Iniciativas Estratégicas para la Perspectiva Innovación, Formación y Organización..... | 160 |
| Cuadro 12. Iniciativas Estratégicas para la Perspectiva Financiera..... | 160 |
| Cuadro 13. Iniciativas Estratégicas para la Perspectiva Procesos Internos..... | 161 |

Índice de Tablas

| | |
|--|-----|
| Tabla1. Abreviaturas de las perspectivas del Cuadro de Mando Integral..... | 144 |
|--|-----|

Introducción

Las empresas en la actualidad se enfrentan a complicados problemas en lo que se refiere a la formulación de estrategias administrativas y en su debida aplicación debido a que esto tiene efecto en el aumento de la competitividad y la permanencia en el mercado en el largo tiempo. Toda organización centra su accionar en ciertos elementos que se convierten vitales para su posicionamiento, mantenimiento y desarrollo; uno de los elementos más vitales en las organizaciones es, la estrategia, que se considera uno de los pilares que permite llevar a la institución al cumplimiento de visión de futuro.

Las estructuras sociales cambian aceleradamente y se transforman. lo que se ha convertido en un tema importante en el mundo entero, estos cambios se presentan en diferentes ámbitos como lo son las relaciones políticas y comerciales entre los países, las relaciones laborales y sociales, los enfoques de negocios, la incidencia de los gobiernos, los roles de los grupos en la población y la manera en que se relaciona con el medio ambiente; debido a todo lo anterior los enfoques de cómo administrar las organizaciones han ido evolucionando como lo ha hecho el proceso administrativo, es decir se ha alejado de una visión lineal clásica hasta llegar a un estudio dinámico y en constante renovación, de ahí que la forma en que la forma de hacer en control en las organizaciones ha cambiado totalmente, Ante esto los encargados de realizar el control tanto de organizaciones privadas como públicas deben estar alertas para determinar de qué manera afrontar los retos que la economía les exige así como también mantenerse atentos para detectar los cambios que tienen lugar en los sistemas del entorno y cuya influencia pueden afectar en forma importante a los factores críticos del desempeño de sus organizaciones.

La globalización exige mercados altamente competitivos, con nuevas infraestructuras determinadas por lo más nuevo en tecnologías enfocadas a las necesidades que el cliente o usuario exige, esta ha llegado incluso a las organizaciones públicas en las cuales las exigencias de los usuarios cada vez es mayor.

El Instituto Salvadoreño de Desarrollo Municipal, a partir de ahora ISDEM, conociendo todos los cambios y exigencias que giran entorno de las instituciones públicas, sabe que es necesario adoptar nuevos enfoques y herramientas administrativas que le permitan seguir brindando un servicio de calidad a las administraciones municipales, debido a que en los últimos tiempos se ha podido demostrar que la asistencia técnica a las municipalidades es un elemento de vital importancia teniendo en cuenta que estos gobiernos locales son instrumento mediante el cual se garantiza una parte fundamental de los derechos de la población así como también la prestación de servicios básicos que contribuyen a alcanzar el desarrollo y bienestar de la sociedad.

Siendo ISDEM la institución que brinda la asistencia técnica a las municipalidades de El Salvador en el plano administrativo, financiero y de planificación se busca la forma de preparar y desarrollar el recurso humano para implementar una herramienta como lo es el Cuadro de Mando de Mando Integral en la asistencia técnica que esta institución brinda a las administraciones municipales con el propósito de aumentar sus capacidades facilitando así la medición de la eficiencia de la asistencia técnica que esta presta a las municipalidades para fortalecer las áreas que se consideren no se están desarrollando con la calidad, eficiencia y agilidad necesaria.

La estructura del documento estuvo dividida por cuatro capítulos, en los cuales se detallaron las generalidades de las temáticas inmersas dentro de la investigación, utilizando

referencias prácticas y teóricas de estudios, con el propósito de facilitar la comprensión de la propuesta dada en este documento.

El primer capítulo compuesto por el planteamiento del problema, que está basado en dar a conocer lo que en el trabajo de investigación se llevó a cabo, enfocándose principalmente en el impacto que tiene la asistencia técnica que brinda el ISDEM a las municipalidades, la justificación de la investigación está basada en el porqué de la elección del tema, por lo cual se explica de una manera breve y clara la preferencia del mismo; el capítulo culmina con los objetivos que fueron trazados para desarrollar cada uno de los capítulos que contiene el presente trabajo.

El segundo capítulo para lograr un mayor énfasis y comprensión en cada temática se dividió en cuatro secciones dentro de las cuales se consideran los aspectos históricos, definiciones, marco legal, generalidades, importancia y demás aspectos teóricos de las temáticas como lo son las municipalidades, el ISDEM, la asistencia técnica y el Cuadro de Mando Integral, los cuales sustentan y fortalecen la investigación.

El capítulo tercero consta del método de la investigación, se propone el tipo de estudio y la definición de la población y muestra, se fijan los métodos de recolección de datos y se explica de manera concisa la forma de recabar la información necesaria, así también contiene la recopilación, análisis y procesamiento de datos.

El cuarto capítulo contiene la propuesta de un Cuadro de Mando Integral para el Instituto Salvadoreño de Desarrollo Municipal Región Occidental para medir la eficiencia de la asistencia que este brinda a las municipalidades del departamento de Santa Ana, se construye a partir de la planeación estratégica de la institución; el capítulo finaliza concluyendo sobre la investigación y presentando una serie de recomendaciones sobre la aplicación de la herramienta en dicho instituto.

CAPITULO I

1. Planteamiento del problema

1.1. Situación problemática

Ninguna sociedad puede vivir sin el sector público, sin instituciones de este tipo y sin una estructura que rija el funcionamiento de la sociedad, la administración pública sirve para que los ciudadanos puedan vivir como tal y para que la sociedad funcione adecuadamente con los recursos que permitan a los individuos convivir de una manera justa.

Una sociedad avanzada y democrática no puede realizarse sin una administración pública ágil y capaz de gestionar lo público con eficiencia y transparencia; el mundo y su entorno está cambiando y las administraciones públicas muchas veces no cambian al mismo ritmo que este, lo que puede provocar llegar a una detención en su desarrollo, para evitarlo es necesario cambiar enfoques, estructuras y prácticas propias de otros siglos que impiden responder a los ciudadanos o usuarios tal y como estos demandan.

La administración y en especial la administración pública deben de identificar cuál es su rol en un mundo globalizado; en el siglo actual el Estado no puede ser el mismo que en el pasado, porque la sociedad ha cambiado de gran manera, pero a pesar de todos estos cambios en nuestro país la administración pública sigue siendo la misma sin actualizarse lo suficiente para hacer frente a todos estos cambios.

La administración pública se debe a los ciudadanos y los usuarios de las instituciones públicas se convierten en la prioridad, pero no son los únicos que vigilan, analizan, o exigen un buen funcionamiento; también las instituciones internacionales y mercados financieros interpretan el desarrollo de un país tomando como referencia diferentes indicadores y sobre todo el funcionamiento de las administraciones públicas, lo que hace que el Estado a través de

la administración pública incida grandemente en la apreciación objetiva como país, en el prestigio de sus empresas y en el posicionamiento de sus representantes fuera de sus fronteras.

Pero de todo lo antes mencionado, a lo que se le debe dar más importancia es a que así como las sociedades cambian también cambian los ciudadanos, además de las necesidades y demandas de la sociedad, es necesario tener en cuenta que la ciudadanía también está en pleno cambio.

Las empresas del sector privado siempre están en un constante estudio de sus clientes para detectar cualquier cambio en sus tendencias o preferencias; así mismo las instituciones públicas también deben de ser sensibles a la evolución en las necesidades e inquietudes de los usuarios y también de los ciudadanos.

Las instituciones públicas no pueden prestar los servicios de la misma manera que antes porque la ciudadanía exige otro tipo de relación, es decir exige mayor calidad, eficiencia y agilidad en los servicios que demandan. Los usuarios de estas instituciones y los ciudadanos esperan que los servicios que brindan funcionen correctamente por lo que corresponde a estas instituciones adoptar nuevas prácticas de administración, nuevos procesos, y herramientas administrativas que le ayuden a hacer frente a los cambios antes mencionados para brindar a la sociedad servicios que llenen las expectativas y necesidades de estos, es decir servicios con la calidad que la actualidad exige.

Es por eso que las municipalidades como encargadas de prestar servicios a sus respectivas comunidades ya sea en el ámbito económico, social o cultural lo que contribuye a satisfacer sus necesidades y así mismo el bienestar de la población, deben de estar conscientes de que se deben entregar servicios de calidad y estar preparados para hacer frente a los cambios antes mencionados.

1.2. Enunciado del problema

Por las razones que se mencionaron en la situación problemática se ha tomado a bien desarrollar un Cuadro de Mando Integral aplicable al ISDEM de la región occidental centrandó la investigación en la asistencia técnica que esta institución pública brinda a las alcaldías municipales especialmente a las del departamento de Santa Ana.

La interrogante que da origen a la problemática en estudio es la siguiente:

¿Las líneas o directrices del ISDEM responden a la calidad de la asistencia técnica y se identifican con la aplicación del CMI?

Para orientar de mejor manera la investigación del problema planteado, se formularon las siguientes cinco preguntas de investigación:

¿Es eficiente la asistencia técnica que se brinda a las municipalidades por parte del ISDEM?

¿Es suficiente la asistencia técnica que brinda el ISDEM a las municipalidades?

¿Es aplicable la herramienta administrativa Cuadro de Mando Integral en una institución pública como lo es ISDEM?

¿Proporcionará esta herramienta una ayuda al ISDEM para hacer frente ante los cambios que se efectúan en el entorno?

¿Influye la asistencia técnica que brinda el ISDEM a las municipalidades en el bienestar de los ciudadanos?

1.3. Justificación de la investigación

El sector público en nuestro país es demasiado importante y diversificado por lo que encontramos diferentes instituciones dedicadas a diversos rubros como lo son educación, salud, economía, seguridad, finanzas, administración, entre otros. Este tipo de instituciones hoy en día han empezado a ser juzgados generalmente por la calidad del servicio que suministran, debido a que estas influyen directamente en los clientes que demandan el servicio, y que además esa calidad se convierte en una estrategia de posicionamiento en relación con otras instituciones de un sector diferente del país.

La calidad en el servicio que prestan las instituciones públicas constituye hoy en día uno de los elementos esenciales que toda organización debe tomar muy en cuenta, aun cuando se trate de instituciones públicas, los responsables de brindar los servicios tienen que determinar qué es lo que realmente sus clientes o usuarios buscan para tratar de satisfacerlos.

Las municipalidades no han sido la excepción, en los últimos años se suscitaron una serie de cambios en la dinámica de trabajo derivados de los cambios en el Estado, por lo que las instituciones encargadas de regular las diferentes áreas que competen a las municipalidades han originado compromisos tendientes a elevar y conservar la calidad de los servicios que se ofrecen en sus áreas de trabajo.

El Instituto Salvadoreño de Desarrollo Municipal como entidad pública debe mantenerse a la vanguardia para seguir su deber como máximo ente de apoyo a todas las municipalidades del país, está trabajando por alcanzar o mantener los niveles de calidad exigidos hoy por hoy y apearse a nuevas prácticas y herramientas que le permitan mantener el control de sus atribuciones para que se traduzcan en servicios de calidad para las municipalidades.

Dado que en la actualidad la calidad es una garantía que tiene los clientes, tanto en el sector privado como en el público, que los servicios que reciben cumplen con sus percepciones y

expectativas, y a la vez representa los esfuerzos que realiza la institución por satisfacer sus necesidades, se propone la realización de este trabajo de grado, que tiene precisamente como finalidad proporcionar una herramienta gerencial que ayude a controlar de una mejor manera las funciones que realiza el Instituto Salvadoreño de Desarrollo Municipal a través de la planeación estratégica para brindar servicios de mejor calidad a las municipalidades.

Actualmente el Instituto Salvadoreño de Desarrollo Municipal está haciendo un excelente esfuerzo para brindarle al usuario un servicio eficiente que satisfaga sus necesidades.

Se espera a partir de este trabajo se obtengan datos que permitan evaluar la atribución de asistencia técnica que brinda el Instituto Salvadoreño de Desarrollo Municipal y a partir de ahí proporcionar un Cuadro de Mando Integral para controlar de manera estratégica dicha atribución.

1.4. Alcances y limitaciones de la investigación

1.4.1. Alcances.

El trabajo de grado en desarrollo tuvo como alcance proporcionar un herramienta de control estratégico como lo es el Cuadro de Mando Integral para el Instituto Salvadoreño de Desarrollo Municipal en su sede occidental, que comprende los departamentos de Santa Ana, Sonsonate y Ahuachapán, de los cuales el estudio se centró únicamente en el departamento de Santa Ana, tomando en cuenta que son trece municipios dentro del departamento, clasificados en pequeños, medianos y grandes municipios de los cuales se tomó una muestra representativa en la investigación.

Los aspectos puntuales que comprende la investigación están referidos al estudio de la atribución de asistencia técnica que brinda el Instituto Salvadoreño de Desarrollo Municipal y a proporcionar una herramienta que contribuya a mejorar el control efectivo de dicha

atribución, dentro de lo cual también se estudió la planificación estratégica de la institución y la percepción que las municipalidades tienen sobre esta.

No se incluyó el costo de implementar esta herramienta en la institución debido a que no se cuentan con parámetros de instituciones tanto como públicas como privadas de este tipo como es el Instituto Salvadoreño de Desarrollo Municipal.

1.4.2. Limitaciones.

Dada la extensión territorial de la región occidental se redujo y centro la investigación al departamento de Santa Ana únicamente.

El espacio de tiempo estimado para la investigación fue únicamente de dieciocho meses lo que se convirtió en una limitación; también la inexistencia de estudios previos sobre esta herramienta en instituciones públicas limitó el acceso de documentación referencial para la investigación.

La inseguridad de algunos de los municipios en estudio también representó una limitante en la recolección de datos para la investigación.

La hermeticidad dentro de las municipalidades, restringió información necesaria para la investigación lo que se convierte en una limitante.

1.5. Delimitaciones de la investigación

1.5.1. Delimitación temporal. Comprendió un periodo de tiempo de dieciocho meses, de enero del año 2018 a junio del año 2019.

1.5.2. Delimitación geográfica. La investigación se limitó a una muestra de municipios para ser estudiados, tomando en cuenta la clasificación de grandes, medianos y pequeños municipios de acuerdo al Directorio Municipal de la Fundación Dr. Guillermo Manuel Ungo y a los cuales la sede occidental del Instituto Salvadoreño de Desarrollo Municipal brinda

asistencia técnica, el hecho de tomar en cuenta los trece municipios de la zona occidental dificultaría el proceso de recolección de datos durante la investigación.

1.5.3. Delimitación específica o social. La investigación se centró en los asesores técnicos del ISDEM región occidental como también en los funcionarios y empleados municipales del departamento de Santa Ana que hayan recibido asistencia técnica de parte del ISDEM.

1.6. Objetivos de la investigación

1.6.1. Objetivo general.

Realizar un análisis sobre la aplicación de la herramienta administrativa del “Cuadro de Mando Integral” a efecto que el Instituto Salvadoreño de Desarrollo Municipal pueda medir la eficiencia del servicio de asistencia técnica que brinda a las municipalidades del departamento de Santa Ana; formulando una propuesta que sirva al Instituto Salvadoreño de Desarrollo Municipal para poder responder a los constantes cambios en el entorno de la municipalidad y a las necesidades de los ciudadanos como también darle el seguimiento adecuado al cumplimiento de los objetivos estratégicos de la institución.

1.6.2. Objetivo específicos.

- Conocer cuál es la aceptación y nivel de satisfacción que las alcaldías tienen sobre la asistencia que el ISDEM les brinda.
- Analizar la aplicación de un Cuadro de Mando Integral en una institución del sector público.
- Proponer la aplicación de un Cuadro de Mando Integral para medir la eficiencia de la asistencia técnica que brinda ISDEM.

CAPITULO II

2. Marco Teórico

2.1. Historia del municipio

2.1.1. Etimología.

La palabra “Municipio proviene del latín Municipium que resulta de la unión del sustantivo munus o muneris que se puede traducir como cargo, función, obligación y del verbo capio, capere, que significa adoptar, encargarse de una acción, tomar a cargo algo” (Ruiz, 2002, pág. 41) por lo que etimológicamente alude a las ciudades en donde los ciudadanos tomaban las cargas patrimoniales y personales y atendían los servicios locales.

2.1.2. Definiciones de municipio.

“Entidad local formada por los vecinos de un determinado territorio para gestionar autónomamente sus intereses comunes” (Real Academia Española, 2014)

“Municipio es una asociación de vecindad, ubicada dentro de un territorio determinado y que persigue fines comunes que exceden los personales o meramente familiares” (Gaona, 1991, pág. 10)

2.1.3. Origen del municipio.

No se tiene con exactitud la época en que surgió el municipio, ya que no hay una uniformidad por parte de los diferentes autores que dan su opinión con respecto al nacimiento de las instituciones municipales, algunos sitúan su origen en el antiguo Egipto expresando que igual proceso tuvo lugar en Grecia y Roma. (Hernández, 2003)

Otros sostienen que ocurrió con la creación de los Demos en Atenas por obra de Clístenes (Romay, 1950) considerando a la polis griega como Estado-Ciudad, mientras que los demás eran municipios.

Según Oviedo (1955) “El origen del municipio como institución puede estudiarse bajo tres aspectos, los cuales son: Sociológico, Histórico y Jurídico” (pág. 68).

2.1.3.1. Aspecto Sociológico. El municipio se formó originariamente por la reunión de varias familias unidas entre sí por los vínculos de la consanguinidad y afinidad; el crecimiento del grupo familiar y social fue un factor determinante para que el Municipio fuera adquiriendo uno de sus elementos como lo es: el territorio.

2.1.3.2. Aspecto Histórico. La expresión municipio es de origen romano. El municipio romano poseía una organización popular ya que era el pueblo congregado en asamblea quien designaba a sus representantes y gestores, y fue con los municipios que el imperio romano logro su unidad.

2.1.3.3. Aspecto Jurídico. Jurídicamente el municipio es un organismo subordinado al Estado, aunque el Municipio posea un substrato social propio y tenga una existencia histórica anterior no es posible reconocerle una existencia jurídica originaria de acuerdo al Derecho Público del Estado actual.

2.1.4. Antecedentes.

2.1.4.1. Municipio Romano.

Durante muchos años fue generalmente admitido que el municipio romano de los siglos I al V y después el visigodo hasta el VIII, habían sido los antecedentes inspiradores del municipio genuinamente español de los siglos IX y siguientes.

El gobierno de la ciudad tuvo una gran tradición en Atenas de donde pasó a Roma, consolidándose el municipio como forma de gobierno urbano. En la posterior expansión romana, sus legiones se encargaron de extenderlo por los confines del Imperio, guiadas por un principio colonizador y de homogeneidad para facilitar su administración.

Inicialmente, bajo el régimen provincial romano, según García Valdeavellano (como se cito en Rebollo, 2003) las ciudades de las provincias hispánicas mantuvieron su particular régimen político-administrativo, aunque existiese el control y la intervención de su régimen local por parte del gobernador romano de la provincia. Al evolucionar posteriormente hacia la unificación el régimen de las ciudades, su organización política adoptó el modelo romano de Colonias y Municipios.

La Lex Julia Municipalis, del año cuarenta y cinco antes de cristo, regulaba la organización municipal de las ciudades de Italia y de la Galia Cisalpina, aunque también influyó en la constitución de otros municipios de las provincias.

“Esta ley disponía que la población del municipio se compusiera de ciudadanos, distribuidos en curias y habitantes de otras ciudades, sometidos a las cargas, pero sin derechos. La asamblea del pueblo elegía a los magistrados (dictador, pretor, edil)” (Alvaro et al, 2009, pag. 11).

“Con la reorganizacion administrativa que genero esta ley por medio de algunas normas de carcater social que provoco esta ley muchas ciudades y colonias se convirtieron en municipios” (Lex Iulia Municipalis, s.f).

Esta ley no llevo a ser de uso exclusivo de Roma sino que llevo a ser de carácter general para la función municipal, extendiéndose a diferentes áreas del imperio, en particular en Hispania, cuando Augusto la incorporo a los municipia hispaniae de los años 15-13 A.C. (González Fernández, 2001, págs. 101-102)

2.1.4.2. Municipio Medieval.

La invasión de los bárbaros produjo un decaimiento de la vida urbana y de las instituciones municipales. En el largo período de cinco siglos desde el comienzo de la

edad media hasta el resurgimiento de las ciudades, solo es posible señalar una institución particular de los visigodos, el “Conventus publicus vicinorum”, es decir, la asamblea de hombres libres de una población o distrito rural, que conservó la organización y la sombra de la autonomía de que gozaban los municipios en los límites del imperio romano. (Alvaro et al, 2009, pág.12)

La democracia local entró tempranamente en crisis como fórmula general de autogobierno local. El Convento fue dilatando su convocatoria a plazos cada vez más distantes en función del crecimiento de la población, de la estructura urbana y de las presiones sociales. Cuando se trate de Municipios de importancia que evolucionen hacia los grandes centros concejiles del siglo XII, culminando el proceso de revolución urbana, esta Asamblea General de Vecinos prácticamente desaparecerá, siendo solapada por los oficios concejiles, los caballeros villanos y los boni homines, procedentes de una clase social que a medio plazo configuró una incipiente oligarquía. (Orduña Rebollo, 2005)

2.1.4.3. Cabildo Indiano.

El término cabildo proviene del latín capitulum que significa a la cabeza.

Los cabildos fueron corporaciones municipales creadas en Canarias y posteriormente en las Indias, América y las Filipinas por el Imperio español para la administración de las ciudades. Fueron creados por una adaptación a un nuevo medio de los ayuntamientos medievales de España, que en ocasiones también habían sido llamados cabildos, en similitud con los cabildos catedralicios de las iglesias catedrales. (Cabildo Colonial, s.f)

El cabildo, también llamado ayuntamiento o concejo, era el representante legal de la ciudad o villa, el órgano municipal por medio del cual los vecinos velaban por los problemas judiciales, administrativos, económicos y militares del municipio. Su estructura y composición fue semejante a la que tuvieron los concejos de España, pero sus atribuciones variaron y también su importancia política, debido a las condiciones especiales que tuvo la sociedad de los reinos y provincias de ultramar. (Lucena, 2008)

2.1.5. Historia de las municipalidades en El Salvador.

El primer municipio a nivel Centroamericano fue el de San Salvador en la proximidad de Cuscatlán por orden de Pedro de Alvarado el uno de abril de 1525, siendo el primer alcalde Diego de Holguín.

En el periodo comprendido de 1886 a 1938, las municipalidades contaron con una legislación, constitución política y Ley del Ramo Municipal las cuales establecían la autonomía o independencia municipal, pero en la realidad social los Gobiernos municipales fueron dependientes de las necesidades políticas del caciquismo y autoritarismo de los mandatarios gubernamentales.

En 1939, durante la presidencia del General Maximiliano Hernández Martínez el régimen autocrático asume una política económica de defensa y consolidación del modelo agro-exportador para asegurar el control político del régimen, se decreta una constitución política que estuvo vigente hasta 1945 y que despojo a las municipalidades de su anterior autonomía constitucional, al establecer el nombramiento de los alcaldes por el órgano ejecutivo, suprimiendo así la elección popular.

Las municipalidades en El Salvador desde que se originaron fueron consideradas legalmente parte del Gobierno Central cuya dependencia estaba regida por el

Ministerio del Interior quien giraba instrucciones de carácter administrativo y como parte de su presupuesto, daba el correspondiente financiamiento a cada una de las Municipalidades para su funcionamiento. Fue hasta en enero de 1986 que se convirtieron en entes autónomos, mediante a la aprobación del Código Municipal por parte de la Asamblea Legislativa de El Salvador. (Alvaro, Martinez, & Torres, 2009, pág. 19)

2.1.6. Desarrollo del municipio en El Salvador.

2.1.6.1. Periodo colonial.

En la época colonial cada municipio era la unidad política menor en la organización del Gobierno y constituía la mediación jurídica-política entre la monarquía y los ciudadanos. En un principio en los municipios no se tomaban decisiones del ámbito político mucho menos del proceso de elección de los miembros del Gobierno Municipal, y aun sin una firme participación, las municipalidades jugaron un papel de vital importancia en la lucha para la independencia española convirtiéndose en formas políticas de resistencias a los niveles superiores del gobierno colonial. (Fundación Nacional Para el Desarrollo [FUNDE], 1998, págs. 9-10)

El primer municipio que existió fue San Salvador, fundado el 1 de febrero de 1525, inicialmente fue tipificado como villa, siendo nombrado como Alcalde Diego de Holguín; una vez fundada la villa, fue cambiada de lugar, pero siempre en la audiencia de la ciudad de México. Originalmente se nombraron como alcaldías mayores a San Salvador, San Miguel y Choluteca, pero posteriormente se delegaron a otras alcaldías como mayores. Durante la conquista y la colonia, las alcaldías mayores tuvieron su rol de consolidar y expandir el poder de la corona con las consecuentes estructuras intermediarias que se crearon.

Las ciudades y las villas se regían por sus respectivos ayuntamientos, los cuales se regían a su vez por la Real Audiencia de los Confines. El presidente y oidores de esta institución fueron los que administraban la justicia y ordenaban todo lo concerniente al buen gobierno de las provincias.

Durante la colonia, se puede observar que la población se distribuyó de acuerdo a las unidades productivas: la hacienda y la encomienda. La importancia de los municipios, su administración y su gestión estaba en función de las unidades productivas con funciones necesarias para proveer de los servicios que les eran demandados, para el mejor desarrollo de las unidades productivas. Los centros precolombinos habitados por lencas, pocomames, pipiles y mayas, fueron redistribuyéndose espacial y geográficamente de acuerdo a la actividad económica de la hacienda.

El municipio en ese momento histórico desarrollaba el rol de ser el administrador con el fin de procurar en lo jurídico, la interlocución entre los habitantes de las colonias y la Corona Española. Además del rol de administrador del municipio desarrollaba las funciones de comunicador como centro de difusión y recreación de valores, así como también era el vocero oficial de las instituciones coloniales a través de los cabildos abiertos.

2.1.6.2. Periodo independista.

Durante la época de la independencia el rol desempeñado por los alcaldes de los barrios fue de apoyo, ya que se opusieron al poder colonial y fueron base para la gesta independentista y el rol de algunos alcaldes hizo del ayuntamiento de San Salvador un foco de promoción de la independencia en contra de la Corona Española. (Castillo & Delgado, 2005, pág. 20)

La lucha desde el municipio proclamaba el sueño de la autonomía municipal y a nivel general, reivindicaba la absoluta independencia política. En las comunidades municipales de San Salvador, ocurrieron los mayores movimientos independentistas y las comunidades municipales de Chiapas, San Salvador, Comayagua, León, Cartago y otras ratificaron en cabildos abiertos el acta de independencia. Este papel protagónico de las municipalidades permitió darle a la lucha un carácter nacional y de intereses estatales. (Castillo & Delgado, 2005, pág. 21)

2.1.6.3. Período de la formación del Estado salvadoreño.

El Estado de El Salvador decretó la primera Constitución el 12 de junio de 1824 y la segunda el 18 de febrero de 1841. En ellas se determinaron los límites de los municipios que conformaban la república y la identificación de la nacionalidad. La importancia del municipio en el ámbito político se justifica por que dio coherencia formal y geográfica a la vida de la república. El territorio nacional se dividió originalmente en cuatro departamentos y al frente de cada uno de ellos el poder ejecutivo nombró un gobernador. Este dictaba las directrices emanadas del poder ejecutivo en las alcaldías de su jurisdicción territorial, de esta manera los consejos municipales se subordinaban al poder ejecutivo. (Alvaro et al, 2009, pág. 21)

2.1.6.4. Periodo actual.

Los municipios salvadoreños entraron a la década de los ochenta en una situación de calamidad ya que estaban regidos por leyes de principios de siglo y la tutela ejercida sobre ellos por el gobierno central prácticamente los liquidó. La autonomía era únicamente teórica y en la realidad era asfixiada por leyes y acciones desempeñadas por los organismos del gobierno central. (Colindres & Morales Velado, 1987, pág. 9)

En la constitución de la república promulgada en 1983 se sentaron las bases de la reforma municipal que contribuyera a sustentar y profundizar el proceso de democratización iniciado. La constitución establece que los municipios constituyen la unidad primaria político-administrativa descentralizada y además autónoma dentro de la estructura del Estado. El gobierno de estas unidades primarias, la Constitución lo encarga a Concejos Municipales integrados por ciudadanos originarios o vecinos del municipio de que se traten, quienes son funcionarios de elección popular.

2.1.7 Conceptualizaciones básicas.

Dentro del trabajo de investigación se abordan diferentes conceptualizaciones referidas al municipio destacándose las que a continuación se enuncian:

Municipio

La unidad política-administrativa primaria dentro de la organización estatal, establecida en un territorio determinado que le es propio, organizado bajo un ordenamiento jurídico que garantiza la participación popular en la formación y conducción de la sociedad local, con autonomía para darse su propio gobierno, el cual, como parte instrumental del Municipio, está encargado de la rectoría y gerencia del bien común local, en coordinación con las políticas y actuaciones nacionales orientadas al bien común general, gozando para cumplir con dichas funciones del poder, autoridad y autonomía suficiente. (Código Municipal, 1986, art.2)

Concejo municipal

Es la máxima autoridad del municipio y es presidido por el Alcalde. El Gobierno municipal estará ejercido por un concejo que tiene carácter deliberante y normativo, lo

integra un alcalde, un síndico y dos o más regidores según el número de habitantes.

(Código Municipal, 1986, Art.24)

Hacienda pública municipal

“Comprende los bienes, ingresos y obligaciones del municipio. Gozaran de las mismas exoneraciones, garantías y privilegios que los bienes del Estado” (Código Municipal, 1986, Art. 60).

Presupuesto municipal

Es el instrumento en el cual se proyectan los ingresos y se asignan recursos con la finalidad de cumplir con las funciones que debe realizar una alcaldía, se compone de las siguientes partes: presupuesto de ingresos, presupuesto de egresos y las disposiciones generales. (Manual de Presupuesto de las Municipalidades de la Republica de El Salvador, 1986)

Arbitrio

Es un sinónimo de impuestos, el derecho o imposición con que se obtienen fondos para los gastos públicos, por lo general de las municipalidades.

Impuesto

Prestación en dinero obligatoria y unilateral que exige coactivamente el Poder Público a todas aquellas personas naturales o jurídicas, cuya situación coincida con las que la ley señala como hecho generador de crédito fiscal o Municipal.

Fondos municipales

Es el termino genérico que agrupa los ingresos provenientes de la aplicación de las leyes, ordenanzas, reglamentos y disposiciones relativas a impuestos, tasas, derechos, compensaciones y otras contribuciones, así como las que resultan de operaciones

comerciales, donativos, o de cualquier otro título, que pertenezcan a la municipalidad o estén bajo su custodia. (Manual de Presupuesto de las Municipalidades de la Republica de El Salvador, 1986)

Impuesto municipal

“Son los tributos exigidos por los municipios, sin contraprestación alguna individualizada” (Ley General Tributaria Municipal, 1991, Art. 4).

Tasas municipales

“Son los tributos que se generan en ocasión de los servicios públicos de naturaleza administrativa o jurídica prestados por los municipios” (Ley General Tributaria Municipal, 1991, Art. 5)

2.1.8. Naturaleza del municipio.

2.1.8.1. Según pensamiento de Fernando Albi.

Según Albi (1955) existen cuatro tendencias dominantes, las cuales son:

- **Histórico o anglo-germánico.** Distintas clases de organismos de estructura no coincidente, esparcidas de modo irregular por toda la superficie del país, con una diferenciación muy acusada entre el medio urbano y el rural, sometiendo uno y otro a tratamiento distinto. La ley no suele establecer un mínimo de condiciones indispensables para que pueda constituirse una organización municipal, y en este sentido se ha afirmado que el municipio en dicho sistema, no es una creación legal.
- **Sistema legal o francés.** El decreto del 14 de diciembre de 1789 de la Asamblea Constituyente Francesa, que abolió las municipalidades existentes, creando una por cada población a cuyo frente estaba “el marie”. El 31 de octubre de 1793, se suprimieron las nomenclaturas de ciudades, burgos y pueblos, estableciendo la utilización única de la palabra “commune”.

- **Sistema Iusnaturalista.** La comuna es la única asociación que existe también en la naturaleza y que donde quiera se encuentren hombres reunidos, se forma por sí misma una comuna. La sociedad comunal existe en todos los pueblos, cualesquiera que sean sus usos y sus leyes; es el hombre quien hace los reinos y crea las repúblicas y la comuna parece salir directamente de las manos de Dios.
- **Sistema de la capacidad económica.** Se refieren a la vitalidad propia para cumplir las obligaciones mínimas. Este sistema únicamente ve al municipio como un medio para la prestación de servicios públicos necesarios para la población, los municipios agrupan las fuerzas vivas de los habitantes de la comunidad con el fin de llevar a cabo los objetivos de carácter público a su cargo.

2.1.8.2. Según pensamiento de Adriano Carmona Romay.

Según Carmona Romay (1982) existe la siguiente sistematización de las escuelas sobre la naturaleza del municipio:

- **Sociológica:**
 - Iusnaturalistas
 - Social-católica
 - Economismo Municipal
 - Corporativismo
- **Legalistas:**
 - Individual liberal
 - Individual intervencionista
 - Administrativa

Para Carmona Romay (1982) el gobierno municipal es el conjunto de órganos o poderes de esa sociedad infra estatal y es particularísimo de cada municipio, si goza de la plena autonomía política, o de cada legislatura estatal, si dicha autonomía ha sido retenida lo que es siempre polémico en cuanto a su razón en ciencia política, el adoptar uno o varios sistemas de gobierno, o uno entre varios o adoptarlos libremente.

2.1.8.3. Según pensamiento de Salvador Antonio Leal Osorio.

Leal Osorio (1962) afirma:

El municipio se forma mediante la atracción que como un centro ideal de fuerzas ejerce sobre cierto número de familias, las cuales se agrupan gradualmente en torno de este centro común y se constituyen en órganos y representantes suyos. El municipio resulta ser una reunión reflexiva de individuos y familias con el fin de auxiliarse mutuamente para la satisfacción de sus necesidades físicas, morales e intelectuales. La persona depende del municipio, cuanto más capaz es de apreciar el valor de la fuerza organizativa de esta entidad social con la que está relacionada, es por ello que no debe de ser un individuo aislado.

2.1.9. Elementos del municipio.

El municipio es similar al Estado, por lo que se encuentran elementos muy parecidos en sus composiciones, como lo son:

2.1.9.1. El territorio.

Este término configura el supuesto físico del municipio, se trata del sitio o lugar donde se asienta su población y el ámbito espacial dentro del cual ejerce el mismo su poder político.

La conformación de este elemento básico del municipio es uno de los problemas más significativos de todo régimen municipal, ya que se vincula con aspectos como la propia definición sociológica del municipio: la ciudad y las relaciones de vecindad y

otros como la región y el Estado en que está incluido el gobierno local. (Alvaro et al, 2009, pág. 15)

2.1.9.2. La población.

La población es otro de los elementos esenciales del municipio y se encuentra íntimamente ligada al territorio, se trata de la base humana del municipio, asentada en el supuesto físico que es el territorio.

“Este elemento está constituido por el conjunto de habitantes, tanto nacionales como extranjeros, que viven en un determinado territorio, sobre los cuales se ejerce la jurisdicción municipal, es inconcebible imaginar un municipio sin población como un Estado sin población” (Quintana Roldan, 1998)

“Cabe aclarar que no todo núcleo denso de personas ubicado en un territorio determinado y regido bajo una autoridad común, dependiendo esta a su vez de otra autoridad de mayor jerarquía institucional, constituye un municipio” (Alvaro et al, 2009, pág. 16).

La tipología de municipios normalmente se efectúa sobre la base de la población, distinguiéndose entre pequeños, medianos y grandes; de lo anterior se deduce una vez más la importancia que tiene la población para el municipio y como su base sociológica es trascendental en las estructuras gubernamentales, así como también en la administración local.

La población es también el criterio más utilizado en la genética municipal para la creación o reconocimiento de las instituciones locales, las legislaciones establecen cifras mínimas de habitantes para el nacimiento de los municipios, para el caso de El Salvador es el Código Municipal en su artículo 20 establece la cifra mínima la cual es cincuenta mil habitantes en todo su territorio y no menor de veinte mil habitantes en su centro poblacional, además de eso el gobierno requiere una estructura administrativa, capacidad de prestación de servicios y de cumplimientos de los fines.

Hay que tener en cuenta una diferencia fundamental es la división que se debe de hacer entre habitante y ciudadano, los primeros son quienes viven o habitan en un municipio; mientras que los segundos son quienes tienen el libre ejercicio de los derechos civiles, aunque en ambos casos habiten el mismo municipio o la misma ciudad.

2.1.9.3. El poder.

Es de este elemento que surge en mayor medida la naturaleza del municipio como carácter político, más allá de lo que dispongan los distintos ordenamientos legales. Como ha señalado (Montaño, 1982) “que, por la naturaleza política del municipio, en principio, le corresponde un poder constituyente, un poder legislativo o de legislación, un poder institucional, un poder financiero y un poder jurisdiccional” (pág. 111).

2.1.10. Categorías de los municipios.

Los municipios en El Salvador se pueden agrupar en tres categorías:

Municipios Grandes

Municipios Medianos

Municipios Pequeños

2.1.10.1. Municipios grandes.

“Son las cabeceras departamentales en sus alrededores se concentra la mayor actividad gubernamental, cultural, comercial e industrial, existiendo una población flotante que teóricamente reside en municipios cercanos pero que en la práctica desarrolla sus actividades en la gran ciudad” (Medrano, 1988, pág. 24).

2.1.10.2. Municipio mediano.

Tiene un desarrollo comercial e industrial menor que los municipios grandes, pero cuentan con un núcleo dotado de servicios elementales como lo son alcantarillados,

agua potable, alumbrado público, pavimentación. Cuenta a la vez con zonas suburbanas dotadas de servicios deficientes o inexistentes y una zona rural en la que no existe ni se presta servicio alguno. (Medrano, 1988, pág. 25)

2.1.10.3. Municipios pequeños.

Viven en función del campesinado agrícola y en algunos casos combinados con actividades portuarias o pesqueras debido a su ubicación costera. En estos Municipios, el radio urbano cuenta con deficientes servicios elementales o no cuenta en lo absoluto con ellos, en algunos ni siquiera poseen agua potable o energía eléctrica. Los servicios prestados por las municipalidades en estos municipios se reducen exclusivamente a los derivados de la ley como registro civil y registro ciudadano. (Medrano, 1988, pág. 25)

2.1.11. Diferencia entre municipio y municipalidad.

Habitualmente suele confundirse estos dos términos al ser utilizados en vocablo cotidiano, pero existe una diferencia muy demarcada entre las dos.

La Municipalidad es el Gobierno local que “estará ejercido por un concejo, que tiene carácter deliberante y normativo y lo integrara un alcalde, un síndico y dos regidores propietarios y cuatro regidores suplentes, para sustituir indistintamente a cualquier propietario” (Código Municipal, 1986, art.24)

El Municipio es la unidad administrativa primaria dentro del órgano estatal, establecida en un territorio determinado que le es propio, organizado bajo un ordenamiento jurídico que garantiza la participación popular en la formación y conducción de la sociedad local, con autonomía para darse su propio gobierno. (Código Municipal, 1986,art. 2)

“El Municipio tiene personalidad jurídica, con jurisdicción territorial determinada y su representación la ejercerán los órganos determinados en esta ley, el núcleo urbano principal del municipio será la sede del Gobierno Municipal” (Código Municipal, 1986, art. 2).

Con estas definiciones es clara la diferencia entre estos dos términos, el municipio es el espacio territorial y la municipalidad es el gobierno que se ocupa de dar servicios a los ciudadanos que se encuentran dentro de este territorio.

2.1.12. Importancia de las municipalidades.

La importancia de las municipalidades se debe a los servicios que prestan a sus respectivas comunidades, sean estos en el orden económico, o en el orden social o cultural, con lo cual contribuyen a satisfacer sus necesidades y por ende al bienestar de la población.

En el orden económico se puede decir, que la aplicación de políticas y normas prescritas por las altas autoridades de una institución, conllevan al logro efectivo de las metas y objetivos programados de manera oportuna y eficiente, promoviendo un desarrollo económico progresivo en la comunidad; ya que hay una mejor distribución del efectivo lo cual contribuye a la creación de más fuentes de empleo; beneficiando así, a las personas para poder satisfacer sus necesidades básicas. (Escobar Alba, 2010, pág. 13)

Desde el punto de vista social, la aplicación de prácticas y procedimientos de control en las diferentes actividades impactan en lo social, esto permite la agilización de proyectos que cubren necesidades primordiales a nivel comunal, beneficiando así a gran parte de la población.

En el orden cultural, se tiene que la municipalidad es una institución encargada de velar porque las costumbres y tradiciones, así como la sana recreación en deportes y otro tipo de

actividades similares, no desaparezcan, es por ello que realizan una diversidad de actividades para mantener a la comunidad en constante movimiento y a la vez, a que formen parte del desarrollo cultural en el Municipio.

El Código Municipal en su artículo 4 señala las competencias de los municipios, las cuales ante las concurrencias de una de ellas se vuelve imperativa su realización, destacando dentro de ellas la prestación de servicios públicos municipales, de los cuales se citan a manera de ejemplo las siguientes:

- La elaboración, aprobación y ejecución de planes de desarrollo local.
- Actuar en colaboración con la defensoría del consumidor en la salvaguarda de los intereses del consumidor, de conformidad a la ley.
- El desarrollo y control de la nomenclatura y ornato público.
- La promoción de la educación, la cultura, el deporte, la recreación, las ciencias y las artes.
- La promoción y desarrollo de programas de salud, como saneamiento ambiental, prevención y combate de enfermedades.
- El impulso del turismo interno y externo y la regulación del uso y explotación turística y deportiva de lagos, ríos, islas, bahías, playas y demás sitios propios del municipio.
- La promoción del desarrollo industrial, comercial, agropecuario, artesanal y de los servicios; así como facilitar la formación laboral y estimular la generación de empleo, en coordinación con las instituciones competentes del estado.

2.1.13. Características de las municipalidades.

2.1.13.1 Autonomía municipal.

La autonomía municipal es el derecho del municipio para gobernarse por sí mismo de acuerdo a lo permitido por las leyes nacionales. Se aplica al propio territorio; al establecerse una ordenanza municipal, un municipio no puede ni debe exigir a los municipios vecinos que cumplan, debido a que esta norma se aplica únicamente a los habitantes de su territorio.

Según (Código Municipal, 1986, Art. 3) la autonomía del municipio se entiende a:

- La creación, modificación y supresión de tasas por servicios y contribuciones públicas, para la realización de obras determinadas dentro de los límites que una ley general establezca.
- El Decreto de su presupuesto de ingresos y egresos.
- La libre gestión en las materias de su competencia.
- El decreto de ordenanzas y reglamentos locales.
- La elaboración de sus tarifas de impuestos y reformas a las mismas para proponerlas como ley a la Asamblea Legislativa.

2.1.13.2. Sistema administrativo.

El Código Municipal (1986) “establece el gobierno de los municipios, el cual estará ejercido por un concejo municipal, quien tiene carácter deliberante y normativo, integrado por un alcalde, un síndico y el número de regidores o concejales de acuerdo al número de habitantes”(art.24).

El artículo 31 del Código Municipal (1986) “asegura la función adecuada y eficiente de las municipalidades a fin de garantizar su desarrollo, estableciendo la obligatoriedad al Concejo Municipal sobre el cumplimiento de las actividades”

Estructura organizativa general de una municipalidad

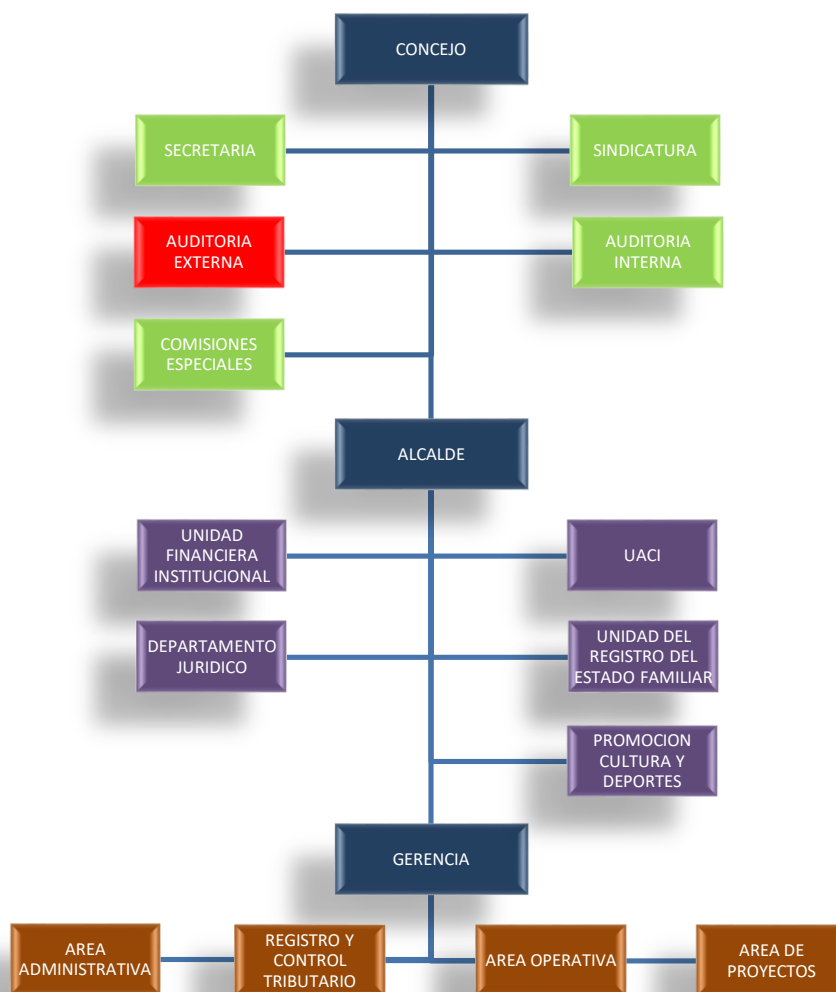


Figura 1. Esquema General de las municipalidades. Fuente Elaboración propia

Concejo Municipal

El Concejo es la máxima autoridad del municipio y es presidido por el alcalde.

Según el artículo 24 del Código Municipal el Gobierno Municipal estará ejercido por un concejo, que tiene carácter deliberante y normativo; lo integra un alcalde, un síndico y el número de regidores o concejales de la siguiente manera:

- Dos concejales o regidores en los municipios que tengan hasta diez mil habitantes.
- Cuatro concejales o regidores en los municipios que tengan más de diez mil hasta veinte mil habitantes.
- Seis concejales o regidores en los municipios que tengan más de veinte mil hasta cincuenta mil habitantes.
- Ocho concejales o regidores en los municipios que tengan más de cincuenta mil hasta cien mil habitantes
- Diez concejales o regidores en los municipios que tengan más de cien mil habitantes

Alcalde municipal

“Representa legal y administrativamente al municipio. Es titular del Gobierno y de la administración municipal, debe de administrar los recursos de su municipio, dirigir y moldear toda la organización municipal para ejecutar exitosamente las políticas emanadas del Concejo Municipal” (Código Municipal, 1986, art.47).

El alcalde según el artículo 48 del Código Municipal tiene diversas atribuciones, a continuación se citan algunos ejemplos:

- Presidir las sesiones del Concejo y representarlo legalmente.
- Llevar las relaciones entre la municipalidad que representa y los organismos públicos y privados, así como los ciudadanos en general.
- Cumplir y hacer cumplir las ordenanzas, reglamentos y acuerdos emitidos por el Concejo.

- Nombrar y remover a los funcionarios y empleados cuyo nombramiento no estuviere reservado al Concejo, siguiendo los procedimientos de ley.

Síndico municipal

Según el artículo 51 del Código Municipal el síndico al igual que los regidores, son miembros integrantes de los concejos municipales, encomendándoseles funciones de fiscalización de cuentas municipales, asesoramiento del Concejo y del Alcalde, conciliación de asuntos legales y velar por el estricto cumplimiento del Código Municipal.

Secretario municipal

“El concejo es asistido por un secretario nombrado por el mismo fuera de su seno, podrá ser removido en cualquier tiempo sin expresión de causa” (Código Municipal, 1986,art.54). Las funciones y deberes del secretario Municipal se detallan a continuación según en el artículo 55 del Código Municipal:

- Asistir a las sesiones del concejo y elaborar las correspondientes actas.
- Autorizar las ordenanzas y demás instrumentos jurídicos que emita el concejo.
- Comunicar a los concejales las convocatorias para que concurran a las sesiones
- Llevar los libros, expedientes y documentos del Concejo, custodiar su archivo y conservarlo organizado, de acuerdo con las técnicas más adecuadas.
- Auxiliar a las comisiones designadas por el Concejo y facilitar el trabajo que se les encomiende

2.1.14. Relación del ISDEM con las municipalidades.

El Instituto Salvadoreño de Desarrollo Municipal, es una entidad de derecho público, especializada en el campo de la Administración Municipal, cuenta con plena capacidad para ejercer derechos, contraer obligaciones e intervenir en juicios, tiene patrimonio

propio y goza de autonomía en la administración de sus bienes. (Ley Orgánica del Instituto Salvadoreño De Desarrollo Municipal, 1987, Art. 1)

El ISDEM está íntimamente relacionado con las municipalidades a través del fortalecimiento de los procesos de modernización de los Municipios, por medio de la Asistencia Técnica, Administrativa, Financiera y de Planificación que proporciona a los mismos.

Debido a las exigencias de cambio y actualización ante los nuevos retos, surge la necesidad de hacer ajustes institucionales que faciliten ir a la vanguardia; haciéndose necesario un proceso de reorganización institucional que garantice su efectividad, eficacia y excelencia en la calidad del servicio a las Municipalidades. (Guía del Archivo Institucional del Instituto Salvadoreño de Desarrollo Municipal, 2012, pág. 2)

2.2. Generalidades del Instituto Salvadoreño de Desarrollo Municipal

2.2.1. Antecedentes.

El Instituto Salvadoreño de Desarrollo Municipal nace a la vida jurídica mediante el decreto legislativo 616, de fecha 4 de marzo de 1987, publicado en el Diario Oficial N° 52 Tomo 294, el día 17 de marzo de 1987, como una Entidad Autónoma de Derecho Público especializada en el campo de la administración municipal. (Manual de Organización y Funciones del Instituto Salvadoreño de Desarrollo Municipal, 2017, pág. 17)

La razón de ser del Instituto Salvadoreño de Desarrollo Municipal es brindar asistencia técnica administrativa, financiera y de planificación a las municipalidades con el objetivo de mejorar la funcionabilidad de las administraciones municipales; también es importante

destacar lo dispuesto en el artículo 5 de su ley orgánica el cual no limita que el ISDEM pueda prestar a las municipalidades cualquier otro tipo de asistencia que fuere indispensable y conveniente para el buen funcionamiento de estas.

Desde sus inicios el ISDEM fue muy importante para el desarrollo de las municipalidades, ya que muchas de estas demostraban carencias en su organización y orientación sobre procedimientos, en la planificación y análisis de proyectos viables, como en la gestión para generar recursos financieros a través de la actividad tributaria.

2.2.2. Marco legal.

Las leyes que a continuación se citan constituyen el campo de acción del ISDEM para cumplir su cometido.

2.2.2.1. Constitución de la República de El Salvador.

Constituye la ley primaria y sienta los principios básicos de la administración pública, los derechos y deberes de los ciudadanos frente a la organización estatal incluyendo la administración municipal; dentro de estos artículos se mencionan los siguientes:

Art. 203. Los Municipios serán autónomos en lo económico, en lo técnico y en lo administrativo, y se regirán por un Código Municipal, que sentará los principios generales para su organización, funcionamiento y ejercicio de sus facultades autónomas.

Los Municipios estarán obligados a colaborar con otras instituciones públicas en los planes de desarrollo nacional o regional.

Art. 206. Los planes de desarrollo local deberán ser aprobados por el Concejo Municipal respectivo; y las Instituciones del Estado deberán colaborar con la Municipalidad en el desarrollo de los mismos.

Art. 207. Los fondos municipales no se podrán centralizar en el Fondo General del Estado, ni emplearse sino en servicios y para provecho de los Municipios.

Las municipalidades podrán asociarse o concertar entre ellas convenios cooperativos a fin de colaborar en la realización de obras o servicios que sean de interés común para dos o más Municipios.

Para garantizar el desarrollo y la autonomía económica de los Municipios, se creará un fondo para el desarrollo económico y social de los mismos. Una ley establecerá el monto de ese fondo y los mecanismos para su uso.

Los Concejos Municipales administrarán el patrimonio de sus Municipios y rendirán cuenta circunstanciada y documentada de su administración a la Corte de Cuentas de la República.

Precisamente se puede observar como la constitución faculta al ISDEM para brindar asesoría y trabajar a la par de la municipalidad para el desarrollo de la misma.

2.2.2.2. Código Municipal.

Las funciones que desarrollan las alcaldías se ven en la necesidad de recibir asistencia técnica en diversas áreas. En el artículo 89 se hace mención de la importancia y relación que tiene el ISDEM con las municipalidades y precisamente al brindar recomendaciones en el área de la recaudación del ingreso por parte de la municipalidad.

2.2.2.3. Ley Orgánica del Instituto Salvadoreño de Desarrollo Municipal (ISDEM).

Esta ley nace con la creación del ISDEM y justamente es la que determina al ISDEM como un ente autónomo, especializado en el campo de administración municipal. Con el propósito de atender los problemas y satisfacer las necesidades que las municipalidades demandan, promoviendo la creación de condiciones favorables para el progreso de los municipios.

2.2.2.4 Reglamento de la Ley Orgánica del ISDEM.

Es el reglamento de la ley orgánica el que tiene como finalidad regular y facilitar el cumplimiento de la Ley Orgánica del ISDEM, mediante lineamientos establecidos para el correcto cumplimiento de este.

2.2.2.5. Ley de Creación del Fondo para el Desarrollo Económico y Social de los Municipios (FODES).

Es la ley que faculta al ISDEM para el manejo del fondo municipal que se denomina FODES (Fondo para el desarrollo económico y social de los municipios), los recursos provenientes de este fondo municipal deberán aplicarse según el artículo 5 de esta misma ley prioritariamente en servicios y obras de infraestructura en las áreas urbanas y rural, y en proyectos dirigidos a incentivar las actividades económicas, sociales, culturales, deportivas y turísticas del municipio.

2.2.2.6. Ley de la Carrera Administrativa Municipal.

El objeto de esta ley es desarrollar los principios constitucionales relativos a la carrera administrativa municipal, mediante el ofrecimiento de igualdad de oportunidades para el ingreso, la capacitación permanente, y estabilidad del cargo para los empleados municipales es decir que regula el que hacer de los empleados municipales para brindar un servicio eficaz y eficiente a las municipalidades.

2.2.2.7 .Ley General de Prevención de Riesgos en los lugares de trabajo.

Esta ley tiene como objeto establecer los requisitos de seguridad y salud ocupacional que deben cumplirse en los lugares de trabajo, para garantizar un nivel óptimo de seguridad para el trabajador en el desempeño de sus labores. El ISDEM está obligado a cumplir esta ley como también a recomendar su aplicación en las municipalidades.

2.2.2.8. Ley de Acceso a la Información Pública.

Esta ley tiene como objetivo el brindar el acceso de toda persona a la información pública que generan las municipalidades en sus actividades operativas, a fin de contribuir con la transparencia de las actuaciones de las instituciones del municipio. Para el ISDEM es una obligación el de colaborar con la unidad de acceso a la información pública.

2.2.2.9. Ley General Tributaria Municipal.

La finalidad que tiene esta ley es la de establecer los principios básicos y el marco normativo general que requieren los municipios para ejercitar y desarrollar su potestad tributaria, la relación que tiene el ISDEM con esta ley se debe a la asistencia que se brinda en materia de tasas municipales, contribuciones especiales e impuestos.

2.2.3. Marco institucional.

Se presenta a continuación “El marco institucional del ISDEM con base a una política de calidad” (Plan Estratégico del Instituto Salvadoreño de Desarrollo Municipal 2017-2021, 2016, pág. 3).

2.2.3.1. Visión.

Trabajamos en el fortalecimiento de las capacidades y competencias de gestión integral del desarrollo en las municipalidades de El Salvador.

2.2.3.2. Misión.

Contribuir al desarrollo territorial de las municipalidades, fortaleciendo su capacidad de gestión.

2.2.3.3. Valores institucionales.

- 1. Transparencia.** Actuamos con honestidad, rendimos cuentas sobre nuestro que hacer, facilitamos el acceso a la información y promovemos la participación de la ciudadanía en su rol controlador de la actuación pública.
- 2. Responsabilidad.** Asumimos el compromiso y cumplimiento del deber de brindar productos y servicios acordes a las necesidades de los gobiernos municipales.
- 3. Respeto.** Mantenemos relaciones laborales enmarcadas con empatía, consideración y cordialidad, sin distingo de estereotipos de personas o grupos de personas.
- 4. Diligencia.** Atendemos oportunamente y con esmero los requerimientos de los productos y servicios de los gobiernos municipales.
- 5. Lealtad a la institución.** Mostramos a través de nuestro desempeño, apoyo firme, constante y fiel a los principios y razón de ser del ISDEM.

2.2.3.4 Estructura organizativa.

“La dirección del Instituto estará a cargo de una Consejo Directivo y la administración a cargo de un Gerente General quien será asesorado por una Comisión Técnica” (Manual de Bienvenida del Instituto Salvadoreño de Desarrollo Municipal, 2011).

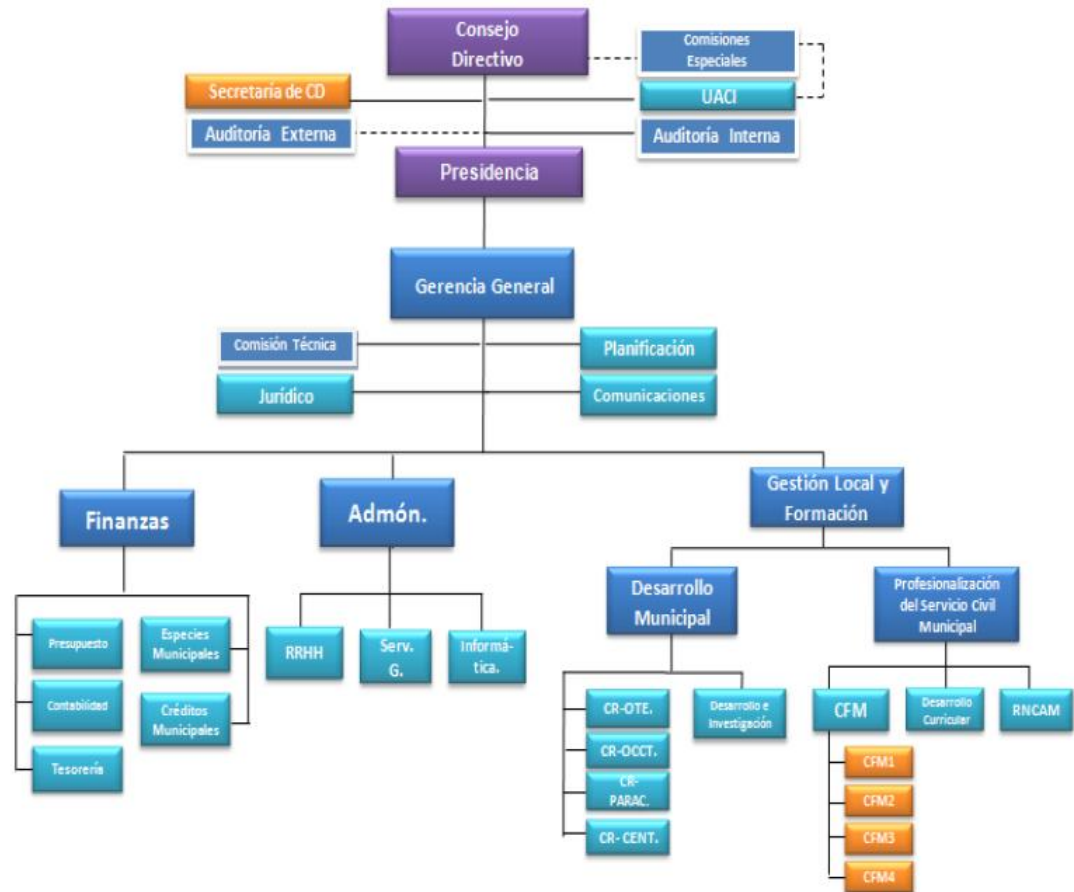


Figura 2. Estructura Organizativa del ISDEM. Elaborado por el Instituto Salvadoreño de Desarrollo Municipal (Manual de Bienvenida del Instituto Salvadoreño de Desarrollo Municipal, 2011)

El Consejo Directivo se integra de la siguiente manera:

- Un director propietario y un suplente electo por los Alcaldes de la Región Central comprendida por los Municipios de los Departamentos de San Salvador, Chalatenango, Cuscatlán y La Libertad.
- Un director propietario y un suplente electo por los Alcaldes de la Región Occidental comprendida por los Municipios de los Departamentos de Ahuachapán, Santa Ana y Sonsonate.

- Un director propietario y un suplente electo por los Alcaldes de la Región Oriental comprendida por los Municipios de los departamentos de San Miguel, La Unión, Morazán y Usulután.
- Un director propietario y un suplente electo por los Alcaldes de la Región Para-Central comprendida por los Municipios de los departamentos de La Paz, San Vicente y Cabañas.
- Un Director Propietario y su Suplente, nombrados por el Ministerio de Gobernación.
- Un Director Propietario y su Suplente, nombrados por el Ministerio de Obras Públicas.
- Un Director Propietario y su Suplente, nombrados por el Ministerio de Relaciones Exteriores.
- Un Director Propietario y su Suplente, nombrados por el Concejo Municipal de San Salvador.

Los miembros del Consejo Directivo, propietarios y suplentes, deberán ser salvadoreños mayores de veintiún años y personas de reconocida honorabilidad y conocimiento en materias de desarrollo municipal y otros, relacionados con la naturaleza y operaciones del Instituto.

Los Directores durarán tres años en sus funciones, pudiendo ser nombrados o electos para nuevos períodos, según el caso. Ningún Director podrá ser separado de su cargo sino en los casos que determina la Ley.

El Consejo Directivo del Instituto elegirá dentro de su seno a los miembros que desempeñarán las funciones de Presidente y Vicepresidente del mismo.

Es muy importante destacar que el ISDEM se encuentra organizado administrativamente por las siguientes gerencias:

Gerencia General. “Conducir la administración financiera y operativa de manera general del Instituto para cumplir con los objetivos trazados en la misión de manera eficiente y eficaz, ejecutando la política adoptada por el Consejo directivo” (Manual de Organización y Funciones del Instituto Salvadoreño de Desarrollo Municipal, 2017).

Gerencia Financiera. “Gestionar, coordinar, armonizar y supervisar el proceso financiero institucional dentro del marco general de la Ley Orgánica, Ley AFI, normativa emitida por el Ministerio de Hacienda y cualquier otra relacionada con el área financiera” (Manual de Organización y Funciones del Instituto Salvadoreño de Desarrollo Municipal, 2017).

Gerencia Administrativa. “Planificar, administrar, dirigir y controlar los procesos administrativos del ISDEM, de acuerdo a las necesidades identificadas para el logro de los objetivos institucionales, en el marco de las normativas institucionales y leyes vigentes” (Manual de Organización y Funciones del Instituto Salvadoreño de Desarrollo Municipal, 2017).

Gerencia de Desarrollo Municipal. “Dirigir la planificación, ejecución y control y evaluación de la gestión en asistencia técnica, procesos de formación permanente, compromisos adquiridos en convenios de cooperación institucional y cooperación internacional según las normativas y lineamientos institucionales” (Manual de Organización y Funciones del Instituto Salvadoreño de Desarrollo Municipal, 2017).

Sub Gerencia de Desarrollo Municipal. Es donde se encuentran los Centros de Desarrollo Municipal, los cuales se mencionan a continuación:

- Centro Regional de Asistencia y Capacitación Central.
- Centro Regional de Asistencia y Capacitación Paracentral.
- Centro Regional de Asistencia y Capacitación Occidental.
- Centro Regional de Asistencia y Capacitación Oriental

Estos centros son quienes realizan la interacción directa con las municipalidades, brindándoles asistencia en las áreas Financiera, Administrativa y Planificación.

2.2.4. Atribuciones del Instituto Salvadoreño de Desarrollo Municipal.

Según la Ley Orgánica del Instituto Salvadoreño de Desarrollo Municipal (1987) en su artículo 4 para cumplir con sus fines el Instituto desarrollara las funciones y atribuciones siguientes:

- I) Asistencia Técnica Administrativa
- II) Asistencia Técnica Financiera
- III) Asistencia Técnica de Planificación

2.2.4.1. Asistencia técnica y capacitación.

Como una institución dedicada al Desarrollo Municipal el ISDEM tiene las atribuciones de brindar asistencia técnica y capacitación en las áreas administrativa, financiera y de planificación.

2.2.4.1.1. Área de administración.

Con un firme compromiso de mejorar la gestión municipal el ISDEM brinda asistencia en el área administrativa que incluye los procesos y procedimientos puesto que son parte importante para el desarrollo.

2.2.4.1.2. Área financiera.

Asistencia técnica en finanzas. Para que los gobiernos municipales logren la eficiencia de sus finanzas, de igual forma, en cumplimiento al Reglamento de la Ley del FODES, el ISDEM para mantener una adecuada asistencia técnica para facilitar a las municipalidades la elaboración y presentación al Instituto, de los informes trimestrales del uso del FODES. (Memoria de Labores del Instituto Salvadoreño de Desarrollo Municipal, 2017, pág. 12)

2.2.4.1.3. Área de planificación.

Las municipalidades desarrollan muchos programas y proyectos para la población y es aquí donde la asistencia que brinda el ISDEM se vuelve importante debido a que las municipalidades en la mayoría de ocasiones carecen de personal capacitado para desarrollar la planeación de estos proyectos debido a que se necesita una preparación especializada para lograr una adecuada ejecución de los planes.

2.2.4.2. Centro de formación municipal.

“Crease el Centro de Formación Municipal a cargo del Instituto Salvadoreño de Desarrollo Municipal como un programa especial permanente destinado a la capacitación y adiestramiento de los servidores públicos” (Ley de la Carrera Administrativa Municipal, 2016, Art. 48)

Objetivo del Centro de Formación Municipal: “Fortalecer las competencias y mejorar la prestación de los servicios municipales a través de la actualización de los conocimientos y desarrollar las potencialidades, destrezas y habilidades de los empleados y funcionarios Municipales” (Instituto Salvadoreño de Desarrollo Municipal, 2016).

2.2.4.3. Registro nacional de la carrera administrativa.

“Crease el Registro Nacional de la Carrera Administrativa Municipal como una dependencia recopiladora de toda la información referente a la Carrera Administrativa desempeñada por los funcionarios y empleados municipales” (Ley de la Carrera Administrativa Municipal, 2016, Art.45).

“El Registro Nacional de la Carrera Administrativa Municipal estará a cargo del Instituto Salvadoreño de Desarrollo Municipal” (Ley de la Carrera Administrativa Municipal, 2016, Art.57).

Es una dependencia recopiladora de toda la información relativa a la carrera administrativa desempeñada por funcionarios y empleados municipales.

2.2.4.4. Provisión de especies municipales.

El ISDEM tiene la facultad de proveer de especies municipales a las alcaldías, siendo este una atribución muy importante que tiene el ISDEM para poder facilitar y estandarizar el proceso de manejo de las especies municipales.

Considerando la política del ISDEM para la distribución y cobro de especies municipales:

1- Que conforme a lo estipulado por el Decreto Legislativo 519 de fecha 13 de junio de 1990, publicado en el Diario Oficial No. 155, Tomo 307, de 27 de junio de 1990; el ISDEM posee la facultad de adquirir, custodiar, distribución y control de las especies municipales.

11- Que de conformidad a lo establecido en los romanos I y II del Art. 20 de la Ley Orgánica del Instituto Salvadoreño de Desarrollo Municipal son atribuciones del consejo directivo, la autorización de concesión de créditos.

111-Que de conformidad al Instructivo N° 2-90 emitido por la Corte de Cuentas de la Republica de El Salvador en lo referente a las Normas y procedimientos para la impresión, adquisición, custodia, distribución y control de Especies Municipales a cargo del Instituto Salvadoreño de Desarrollo Municipal, se establece en el numeral 4.3 que las ventas de Especies Municipales podrán hacerse en efectivo o al crédito.

IV-Que aproximadamente el noventa por ciento de las ventas de especies municipales son al crédito.

V- Que, en vista de la importancia financiera de esta actividad, es necesario establecer una política que defina los criterios, procedimientos y requisitos para la distribución de Especies Municipales, pudiendo ser éstas de contado o al crédito

Objetivo

Suministrar de Especies Municipales a las municipalidades y que permita realizar una recuperación oportuna y que genere un flujo de efectivo adecuado a la Institución.

Las 262 municipalidades de El Salvador son sujetas de crédito para recibir este beneficio.

2.2.4.5. Asesoría en gestión de créditos.

Dada la importancia de la asistencia técnica que el ISDEM brinda a las municipalidades, es muy importante mencionar que también este brinda opciones de financiamiento mediante préstamos para poder desarrollar proyectos de la mejor manera.

Con el propósito de fortalecer la gestión de los gobiernos locales y facilitar la labor administrativa de estos, el ISDEM brinda una asistencia técnica financiera, ya sea como asesor, gestor de líneas crediticias, financista de préstamos o garante de los mismos. Siendo sujetos de préstamos todas las municipalidades del país sin distinción

partidaria, extensión territorial o cualquier otra circunstancia, siempre y cuando cumplan con los requisitos establecidos en el Reglamento de Otorgamiento de Préstamos del ISDEM, Ley de Endeudamiento Público Municipal, Ley de FIDEMUNI y Reglamento del FODES. (Política del Instituto Salvadoreño de Desarrollo Municipal para el otorgamiento de préstamos y asistencia financiera a los municipios, 2015)

La política del ISDEM para el otorgamiento de préstamos a los municipios explica de manera muy clara cuáles serán los recursos para el financiamiento, la recuperación de los recursos y reinversión, las tasas de interés y cobro de comisiones, las garantías y el cumplimiento de los destinos de los préstamos.

2.2.4.6. Recursos de financiamiento.

2.2.4.6.1. Origen de los recursos.

Los recursos para el otorgamiento de préstamos del ISDEM podrán ser a través de fondos propios y con fondos externos provenientes de la Banca Nacional e Internacional; así como fondos provenientes de cooperación internacional. También el ISDEM, podrá constituirse como garante de pago de los Municipios que obtengan préstamos con la Banca Privada o Estatal Nacional e Internacional que no requiera aval del Estado.

Los Préstamos a otorgarse podrán ser a corto, mediano y largo plazo. Para los efectos de tal categorización, se entenderá que el préstamo es a corto plazo cuando éste no exceda de un año; será de mediano plazo cuando éste no exceda de cinco años; y se considerará de largo plazo cuando estos superen los cinco años. (Política del Instituto Salvadoreño de Desarrollo Municipal para el otorgamiento de préstamos y asistencia financiera a los municipios, 2015)

2.2.4.6.2 Tasas de interés.

- a) La tasa de interés de los préstamos otorgados a los municipios, serán fijadas por el Consejo Directivo según lo establecido en el literal "k", Artículo 20 de su Ley Orgánica, tomando en consideración los costos del Mercado Financiero Nacional; el plazo y el destino del préstamo. (Política del Instituto Salvadoreño de Desarrollo Municipal para el otorgamiento de préstamos y asistencia financiera a los municipios, 2015)
- b) “A la tasa de interés de los préstamos financiados con fuentes externas se le establecerá un ajuste que dependerá de las condiciones pactadas en los convenios y contratos que se suscriban con la Banca Nacional o Internacional”. (Política del Instituto Salvadoreño de Desarrollo Municipal para el otorgamiento de préstamos y asistencia financiera a los municipios, 2015).

2.2.4.6.3. Cumplimiento de los destinos de los préstamos.

Los préstamos que sean otorgados por el ISDEM independientemente de la fuente de su financiamiento deberán ser utilizados para los fines que establece el Artículo 4, romano II, literal a) de la Ley Orgánica del ISDEM. La Municipalidad tendrá total responsabilidad de utilizar los fondos de los préstamos que obtenga con el ISDEM para el destino con que fueron solicitados. (Política del Instituto Salvadoreño de Desarrollo Municipal para el otorgamiento de préstamos y asistencia financiera a los municipios, 2015)

El hecho del ISDEM de poder brindar préstamos es una atribución que debe manejarse de la mejor manera posible por lo que deben tenerse los procedimientos adecuados y el personal capaz para poder mantener y desarrollar una eficiente asistencia técnica financiera.

2.2.4.7. Transferencia del fondo para el desarrollo económico y social de los municipios de El Salvador (FODES.)

El Fondo para el Desarrollo Económico y Social de los municipios de El Salvador llamado FODES se creó para apoyar el desarrollo económico y social de los municipios del país. Con un enfoque prioritario sobre la población, la equidad, la pobreza, y la extensión territorial.

“Para ello los recursos provenientes de este Fondo Municipal, deberán aplicarse prioritariamente en servicios y obras de infraestructura en las áreas urbanas y rurales, y en proyectos dirigidos a incentivar la actividad económica, social, cultural, deportiva y turística del municipio” (Ley de Creación del Fondo para el Desarrollo Económico y Social de los Municipios, 1988, Art.5)

Es necesario garantizar el desarrollo económico y social de los municipios mediante la asistencia técnica como también su propia autonomía económica.

El FODES es muy importante para las municipalidades, porque a través de este fondo los municipios pueden realizar proyectos de desarrollo económico y social, prioritariamente en infraestructura, y a esto se le suma la asistencia que el instituto brinda para una buena gestión y administración de los proyectos, esto con el fin de obtener un desarrollo municipal.

2.2.4.7.1. Competencia para la administración del fondo para el desarrollo económico y social de los municipios.

La administración de la distribución del Fondo para el Desarrollo Económico y Social de los Municipios provenientes de los aportes del Estado, es competencia del ISDEM y del Fondo de Inversión Social para el Desarrollo Local de El Salvador a partir de aquí llamado FISDL. (Reglamento de la Ley de Creación del Fondo para el Desarrollo Económico y Social de los Municipios, 1998, Art.2)

Desde la creación del fondo se le adjudico esta competencia al ISDEM y al FISDL, considerando que estos serán administradores y asesores sobre el fondo.

2.2.4.7.2 Procedimiento para la distribución del fondo para el desarrollo económico y social de los municipios.

El ISDEM y el FISDL para la distribución del FODES se basan en los criterios fijados en la ley del FODES:

- a) Población
- b) Equidad
- c) Pobreza
- d) Extensión territorial

Los criterios antes relacionados, se aplicarán de la siguiente manera:

“Población cincuenta por ciento, Equidad veinticinco por ciento, Pobreza el veinte por ciento, y extensión territorial el cinco por ciento” (Reglamento de la Ley de Creación del Fondo para el Desarrollo Económico y Social de los Municipios, 1998, Art.3).

2.3. Asistencia técnica municipal

El acompañamiento a través de la asistencia técnica y capacitación a los doscientos sesenta y dos municipios y asociaciones de municipios durante el año dos mil diecisiete, ha sido a través de los cuatro Centros Regionales de Capacitación y Asistencia Técnica (CRCAT), con el mismo impulso que los ha caracterizado durante treinta años sin disminuir su mística y responsabilidad, lo que ha contribuido a consolidar aún más al ISDEM en una institución especializada en el campo de la administración municipal y el desarrollo local.

Dicha asistencia se ha facilitado con el propósito de fortalecer las capacidades técnicas administrativas, financieras y de planificación de los funcionarios municipales; asimismo se les ha brindado servicios y herramientas que permitan la obtención de condiciones apropiadas para definir y establecer, políticas, procesos y herramientas que faciliten el desarrollo de una gestión municipal eficiente que posea las condiciones requeridas para constituirse en los rectores del desarrollo de los territorios. (Memoria de Labores del Instituto Salvadoreño de Desarrollo Municipal, 2017)

2.3.1. Definición de Asistencia Técnica.

Es el conjunto de acciones llevadas a cabo como apoyo al proceso de fortalecimiento Municipal, desarrollado desde el interior del municipio y dirigido a mejorar las capacidades municipales, para cumplir sus funciones, principalmente al mejoramiento de las áreas funcionales, en la prestación de los servicios. (Medina, Dolores, & José, 2003, pág. 2)

2.3.2. Objetivos fundamentales de la asistencia técnica.

La Asistencia Técnica se puede concretar en las siguientes aspiraciones:

- 1) Mejorar la capacidad de organización y operativa institucional.
- 2) Mejorar la capacidad de generación de recursos, de recaudación y el manejo financiero.
- 3) Mejorar la capacidad de provisión de servicios a la comunidad.
- 4) Establecer mecanismos para que los municipios, paulatinamente, involucren a la comunidad en sus instancias de decisión.

5) Promover la coordinación y cooperación entre las municipalidades.

2.3.3. Importancia de la inversión de la asistencia técnica.

La asistencia técnica es una de las atribuciones principales del ISDEM, por lo cual requiere de una inversión adecuada para mantener los estándares de calidad necesarios para la prestación de servicios a las municipalidades.

Uno de los beneficios principales que se logran a través de las inversiones en asistencia técnica es la posibilidad de alcanzar mayores éxitos en la realización de las actividades de los usuarios de la asistencia; lo cual mejora la eficacia de los servicios municipales que se prestan en las alcaldías.

Otra de las ventajas de las inversiones en asistencia técnica es que prepara a la municipalidad para el manejo correcto y óptimo de los recursos de que disponen, y también permiten una adecuada administración, lo cual redundará en mayores beneficios para la comunidad.

2.3.4. Funciones de la asistencia técnica.

Como institución dedicada al Desarrollo Municipal, las funciones y atribuciones principales son las siguientes:

- Asistencia técnica administrativa
- Asistencia financiera
- Asistencia de planificación

2.3.4.1. Asistencia técnica administrativa.

Con el firme compromiso de lograr que los gobiernos locales desarrollen una gestión administrativa más eficiente el ISDEM busca una adecuada gestión de servicios públicos para contribuir a que las municipalidades ofrezcan servicios modernos y efectivos, esto mediante una asistencia técnica para la elaboración de procesos, procedimientos y reglamentos administrativos, esto en combinación con una asistencia técnica en organización municipal que brinde manuales de organización adecuados para el contexto en que las diferentes municipalidades se encuentran.

2.3.4.2. Asistencia financiera.

La asistencia técnica en el área de las finanzas que el ISDEM brinda a la municipalidades es ser garante para la gestión de créditos en el sistema financiero a través de aceptar ordenes irrevocables de descuento y pago emitidas por los concejos municipales a favor de los bancos; también es muy importante la influencia que ejerce sobre las actividades que realizan los municipios, debido a que la gran mayoría de los proyectos que se llevan a cabo necesitan de una eficiente administración de los recursos monetarios, para lo cual el ISDEM implemento procesos de administración tributaria, para una adecuada recaudación tributaria por servicios municipales, todo esto mediante un Sistema Financiero Municipal.

2.3.4.3. Asistencia de planificación.

La planificación es fundamental para toda organización, y el ISDEM busca fomentar una cultura de planificación mediante la implementación de planes estratégicos municipales.

La asistencia que se brinda es de mucha importancia para las municipalidades pues sobre las actividades que se realizan debe haber una adecuada planificación, para lograr una eficiencia y eficacia en los proyectos que se realicen y sean de bienestar para los usuarios.

El ISDEM también busca promover la integración de los planes locales de desarrollo con los planes de los niveles regional y nacional, con el objeto de propiciar la participación efectiva de los gobiernos locales en la ejecución de los planes, programas y políticas del Gobierno Central. (Manual de Bienvenida del Instituto Salvadoreño de Desarrollo Municipal, 2011)

2.4. Generalidades del cuadro de mando integral

2.4.1. Origen e historia del cuadro de mando integral.

El antecedente más reconocido del Cuadro de Mando Integral es el "Tableau de Bord", surgido en Francia, el cual presentaba indicadores financieros y no financieros para controlar los diferentes procesos de negocios. General Electric y Citibank se encuentran entre las empresas pioneras en la construcción de modelos de seguimiento y control de objetivos basados en indicadores.

El CMI comenzó en 1990 cuando el Nolan Norton Institute patrocinó un estudio de un año de duración sobre *"La medición de los resultados en la empresa del futuro"*. Esto generó luego una cantidad de publicaciones en Harvard Business Review y finalmente dio origen a una importante bibliografía sobre este tema. (Pacheco, 2010, pág. 29)

El estudio fue motivado por la creencia de que los enfoques existentes sobre la medición de la actuación, que dependían primordialmente de las valoraciones de la contabilidad financiera se estaban volviendo obsoletos. Los participantes en el estudio creían que la dependencia de unas concisas mediciones de la actuación financiera estaba obstaculizando la capacidad y la habilidad de las organizaciones, para crear un futuro valor económico.

David Norton y Robert Kaplan examinaron al inicio de su proyecto de investigación estudios recientes sobre casos de sistemas que innovaran en la medición de la actuación de las compañías. Uno de los primeros acercamientos que se tuvo al CMI fue el de Analog Devices el cual estaba enfocado a medir la tasa de progreso de actividades de mejora continua, este lo hacía a través de un cuadro de mando corporativo que además de los indicadores financieros que para Kaplan y Norton se encontraban obsoletos incluían mediciones de actuación relacionados con los plazos de entrega a los clientes, la calidad en los procesos de fabricación y la eficacia en la creación de nuevos productos.

Analog Devices compartió su experiencia con otras empresas lo que resulto en una variedad de ideas que se podrían agregar al cuadro de mando corporativo como lo era el valor del accionista, la calidad y productividad, nuevos planes de compensación, lo que genero un cuadro aún más multidimensional y prometedor que el ya utilizado.

Todo esto condujo a una expansión del Cuadro de Mando hasta llegar a lo que se denominó como Cuadro de Mando de Integral, el cual se organizó entorno a cuatro perspectivas muy precisas: la financiera, la del cliente, la interna y la de innovación y formación.

Por los descubrimientos que realizaron Kaplan y Norton varias empresas se pusieron en contacto con estos, para ayudarles a implantar el Cuadro de Mando Integral en sus organizaciones, estos esfuerzos condujeron a la siguiente fase de desarrollo que para Kaplan y Norton era la importancia de elegir indicadores basados en el éxito estratégico.

Las experiencias pusieron de manifiesto que los directores generales innovadores utilizaban el Cuadro de Mando Integral, no sólo para clarificar y comunicar la estrategia, sino también para gestionarla. En efecto, el cuadro de Mando Integral había evolucionado de un sistema de indicadores mejorado, para convertirse en un sistema de gestión central.

Los ejecutivos de muchas empresas, a nivel mundial, utilizan el Cuadro de Mando Integral como la estructura organizativa central de los procesos de gestión importantes: establecimiento individual y por equipos de los objetivos, compensación, formación y retroalimentación, distribución de recursos, presupuestos y planificación, así como estrategia.

2.4.2. Definiciones del Cuadro de Mando Integral.

Es una herramienta de gestión que ayuda a la toma de decisiones directivas al proporcionar información periódica sobre el nivel de cumplimiento de los objetivos previamente establecidos mediante indicadores. El CMI permite la translación de la estrategia de la organización en objetivos concretos y la evaluación de la interrelación entre los diferentes indicadores. (Fundación por la motivación de los recursos humanos, 2005, pág. 1)

El BSC es una herramienta revolucionaria para movilizar a la gente hacia el pleno cumplimiento de la misión, a través de canalizar las energías, habilidades y conocimientos específicos de la gente en la organización hacia el logro de metas estratégicas de largo plazo. Provee el sistema gerencial para que las compañías inviertan en el largo plazo en clientes, empleados, desarrollo de nuevos productos y sistemas más bien que en gerenciar la última línea para bombear utilidades de corto plazo. (Kaplan & Norton, Cuadro de Mando Integral, 2000)

El Cuadro de Mando Integral (CMI) es un modelo de gestión que traduce la estrategia en objetivos relacionados entre sí, medidos a través de indicadores y ligados a unos planes de acción que permiten alinear el comportamiento de los miembros de la organización con la estrategia de la empresa. Se trata de una herramienta de control de

gestión, cuya función primordial es la implantación y comunicación de la estrategia a toda la empresa. (CMI gestión, 2014)

El Cuadro de Mando Integral (CMI) es una herramienta de gestión empresarial muy útil para medir la evolución de la actividad de una compañía, sus objetivos estratégicos y sus resultados, desde un punto de vista estratégico y con una perspectiva general. Gerentes y altos cargos la emplean por su valor al contribuir de forma eficaz en la visión empresarial, a medio y largo plazo. (Logicalis, 2017)

Ballvé (2000) define el cuadro de mando como un “conjunto de indicadores cuyo seguimiento periódico y constante permitirá contar con un mayor conocimiento de la situación de su empresa o sector” (p.2).

2.4.3. Importancia del Cuadro de Mando Integral.

El Cuadro de Mando Integral es mucho más que un software con información o cualquier herramienta informática que sirva para dar a conocer información, esto se explica porque tiene incorporado un importante conocimiento de dirección para diseñar una arquitectura de información.

Un pilar fundamental del Cuadro de Mando Integral es que este evalúa situaciones no responsables, y si bien el Cuadro de Mando Integral permite saber cómo está la empresa en un departamento o proceso específico su función no es identificar a los responsables del error o desviación, el Cuadro de Mando Integral es meramente informador más no sancionador.

El Cuadro de Mando de Integral es de vital importancia para las organizaciones que la adoptan, porque trata de resolver problemas como: la estrategia no se implemente en todos los niveles de la organización; ausencia de relación entre la estrategia de la empresa y la acción, lo

que implica ausencia de resultados, logros y metas; visión a corto plazo por parte de la alta dirección; excesiva concentración en indicadores financieros.

En síntesis, decimos que el Cuadro de Mando Integral es importante porque:

- Es un método para medir las actividades de una empresa en términos de su visión y estrategia.
- Proporciona a los gerentes una mirada global del desempeño de la organización, en cuanto a sus fortalezas, debilidades y el cumplimiento de sus objetivos estratégicos.
- Ayuda a tomar las medidas previsoras o correctoras que permitan una mejora cualitativa y cuantitativa de la actividad de una unidad de trabajo considerada.
- Muestra continuamente cuando la empresa y sus empleados alcanzan los resultados definidos por el plan estratégico.

2.4.4. Objetivos del Cuadro de Mando Integral.

El objetivo fundamental del Cuadro Mando de Integral es convertir la estrategia de una empresa en acción y resultados, a través de la alineación de los objetivos de todas las perspectivas desde la que puede observarse una empresa: financiera, procesos, clientes y capacidades estratégicas. (Kaplan & Norton, Cuadro de Mando Integral, 2000)

Entre otros objetivos de implementar el Cuadro de Mando Integral se pueden mencionar:

- Proporcionar una visión integral de la organización.
- Permitir conocer la situación actual de la empresa.
- Facilitar el alineamiento organizativo con la estrategia.
- Facilitar la materialización de los objetivos estratégicos en resultados.

- Obtener claridad y consenso alrededor de la estrategia.
- Fijar metas estratégicas.
- Mantenernos enfocados estratégicamente y evaluar la gestión estratégica.

2.4.5. Beneficios y limitaciones.

2.4.5.1 Beneficios.

“El Cuadro de Mando Integral induce una serie de resultados que favorecen la administración de la compañía, pero para lograrlo es necesario implementar la metodología y la aplicación para monitorear y analizar los indicadores obtenidos del análisis” (Meza, Jorge, & Jirón, 2013, pág. 5).

Como lo define Altair Consultores (2005) entre los beneficios que aporta el Cuadro de Mando de Integral a las organizaciones que adoptan esta herramienta tenemos:

- Alineación de los empleados hacia la visión de la empresa.
- Mejora de la comunicación hacia todo el personal de los objetivos y su cumplimiento.
- Redefinición de la estrategia en base a resultados.
- Comunicación hacia todo el personal de los objetivos y su cumplimiento.
- Traducción de la visión y de la estrategia en acción.
- Orientación hacia la creación de valor.
- Integración de la información de las diversas áreas de negocio.
- Mejora de la capacidad de análisis y de la toma de decisiones.
- Vincular los objetivos estratégicos con los objetivos a largo plazo y los presupuestos anuales.

2.4.5.2. Limitaciones.

El Cuadro de Mando Integral ha mejorado en gran manera a muchas organizaciones que han decidido implementarlo, pero no es una herramienta que soluciona a totalidad cualquier empresa, menos aún a las que tienen inestabilidad financiera y no pueden implementar un plan para toda la empresa, por lo que al igual que cualquier herramienta gerencial la adopción de esta presenta ciertas limitaciones.

Uno de los problemas a los que se enfrenta la organización al implementar un modelo de Cuadro de Mando Integral, es la dificultad para establecer indicadores de desempeño de las funciones administrativas. No obstante, se debe mantener presente un principio de calidad: “Lo que no se puede medir, no se puede mejorar”.

Unas de las limitaciones principales es que la implementación de Cuadro de Mando Integral puede llegar a costar mucho dinero en tiempo de entrenamiento y consultores que se requieran durante el proceso.

La falta de visión clara por parte de la alta gerencia resulta convertirse en una limitante porque esto hace que se aparten del proceso delegando las funciones a segundos o terceros.

Una limitante más técnica es la complejidad de los mapas estratégicos utilizados para la creación del Cuadro de Mando Integral.

2.4.6. Tipos de cuadro.

2.4.6.1. Cuadro de Mando Operativo.

El Cuadro de Mando Operativo (CMO), es una herramienta de control enfocada al seguimiento de variables operativas, es decir, variables pertenecientes a áreas o departamentos específicos de la empresa. La periodicidad de los CMO puede ser diaria, semanal o mensual, y está centrada en indicadores que generalmente representan procesos, por lo que su implantación y puesta en marcha es más sencilla y

rápida. Un CMO debería estar siempre ligado a un DSS (Sistema de Soporte a Decisiones) para indagar en profundidad sobre los datos. (SINNEXUS, 2007)

2.4.6.2. Cuadro de Mando Integral.

El Cuadro de Mando Integral (CMI), por el contrario, representa la ejecución de la estrategia de una compañía desde el punto de vista de la Dirección General. Existen diferentes tipos de cuadros de mando integral, si bien los más utilizados son los que se basan en la metodología de Kaplan & Norton. Las principales características de esta metodología son que utilizan tanto indicadores financieros como no financieros, y que los objetivos estratégicos se organizan en cuatro áreas o perspectivas: financiera, cliente, interna y aprendizaje/crecimiento. (SINNEXUS, 2007)

2.4.7. Perspectivas.

Uno de los elementos principales que constituye el Cuadro de Mando Integral son las perspectivas, las cuales son claves para entender la estructura de la estrategia de una organización.

“El CMI se basa en una serie de perspectivas en las que se enmarcan los objetivos estratégicos que persigue. Por norma general se habla de cuatro perspectivas, aunque en función de las necesidades de la empresa pueden ser más” (ISOTools, 2015).

Para medir y valorar la consecución de estos objetivos estratégicos, las empresas deben seleccionar y definir indicadores de gestión diferentes por cada objetivo y perspectiva.

- **Perspectiva del cliente.** A través de la que se pretende conocer y mejorar el nivel de satisfacción de este sector.

- **Perspectiva interna.** Es decir, los recursos que son necesarios para alcanzar los objetivos.
- **Perspectiva de procesos.** Viene determinada por la propuesta de valor; se compone de procesos como la formación, la innovación o el servicio de postventa.
- **Perspectiva financiera.** Se centra en aspectos de tipo económico y se analiza a través de indicadores como el retorno de la inversión o los beneficios ingresados.

2.4.7.1. Perspectiva financiera.

Esta perspectiva tiene como su principal objetivo, contestar las expectativas de los accionistas. Está centrada en la creación de valor, a través de altos índices de rendimiento que garantizan el crecimiento y el mantenimiento del negocio.

Las perspectivas financieras tienen un doble papel, primeramente, ellas deben definir la actuación financiera que espera para la estrategia y segundo servir como objetivo de medición finales de todas las otras perspectivas del Cuadro de Mando Integral.

La perspectiva financiera, describe los resultados tangibles de la estrategia en términos financieros tradicionales, indicadores tales como la rentabilidad de la inversión, valor para los accionistas, crecimiento de los ingresos, costos unitarios, entre otros, midiendo así la creación de valor para la organización. (Altair Consultores, 2005, pág. 18)

El cuadro de mando integral establece la perspectiva financiera ya que los indicadores financieros son importantes para dar a conocer consecuencias económicas de acciones que ya se han realizado. Las iniciativas financieras indican si la estrategia de una empresa, su puesta en práctica y ejecución contribuyen a la mejora mínima aceptable, los objetivos financieros

usualmente se relacionan con la rentabilidad de la organización, crecimiento del servicio y optimización de recursos.

La perspectiva financiera se presenta en el CMI por encima de las restantes, con el fin de transmitir que los objetivos financieros de la empresa son el fin último de su estrategia. De este modo, los indicadores de la actividad financiera indican si la estrategia de la empresa, incluyendo su implantación y ejecución, contribuyen a la mejora de los resultados finales. (Altair Consultores, 2005, pág. 33)

En el sector privado esta perspectiva asume la cima jerárquica del CMI. De hecho, hay una clara distinción entre los objetivos del sector privado y los del público a este respecto.

Mientras el sector privado busca excedentes financieros y la maximización del valor de la empresa en el mercado, el sector público plantea como objetivos el equilibrio financiero y la maximización del bienestar de los ciudadanos.

“Sin embargo, en el ámbito público esta perspectiva presenta facetas muy distintas: por un lado, no constituye necesariamente un objetivo, sino que, reviste un carácter restrictivo en función de la disponibilidad de recursos” (Kaplan, The balanced scorecard for public sector organizations, 1999).

Según Association Procurement Executives (1999):

La perspectiva Financiera ostenta en las organizaciones públicas un papel de autorización o restricción del gasto, pero raramente constituirá el objetivo primario de su organización. De hecho, los éxitos en las organizaciones públicas deben ser medidos en razón de cómo atienden a las necesidades de los ciudadanos. Así pues, dentro del gobierno, esta perspectiva enfatiza la eficiencia en costos, es decir, la habilidad para ofrecer máximo valor a la comunidad con el mínimo gasto. (pág. 7)

La perspectiva Financiera implica, que la institución pública debe asignar los recursos destinados a aquellos proyectos y acciones estratégicas que van a incidir directamente en los ciudadanos, de modo que su ausencia o mala aplicación impactará directamente en la calidad de los servicios y en la percepción de los ciudadanos. (López, 2004, pág. 3)

La mayoría de las organizaciones públicas efectúan el control básicamente sobre los gastos y raramente sobre los ingresos, de modo que frecuentemente la perspectiva Financiera queda restringida casi exclusivamente a una gestión de costos.

2.4.7.1.1. Indicadores.

Según Centremetal.lúrgic (2006) dependiendo del tipo de estrategia de la unidad estratégica de negocio, ésta se verá sustentada por cuatro temas estratégicos:

- a) el crecimiento y diversificación de los ingresos.
- b) la mejora de la productividad.
- c) la reducción de costes.
- d) la utilización de los activos y la gestión del riesgo. (pág. 22)

La combinación de los tipos de estrategia y los temas estratégicos determinan los indicadores de carácter financiero a utilizar por la organización.

Los indicadores de esta perspectiva se suelen dividir en tres familias:

- Indicadores de gestión del circulante

- Indicadores de rentabilidad
- Indicadores de gestión de la deuda

2.4.7.2. Perspectiva del cliente.

Esta perspectiva determina la forma como la empresa u organización, desea ser vista por sus clientes. En esta perspectiva, la empresa identifica y caracteriza el mercado y los seguimientos que desea competir. Para que sea bien sucedida, ella precisa conocer las pretensiones de sus clientes, sus necesidades y los factores que ellos atribuyen más valor comercial, factor este que será importante a la hora de definir los indicadores más adecuados. (Correia, 2016, pág. 17)

La continuidad de una organización depende de su capacidad para descubrir y satisfacer las necesidades de sus potenciales clientes, ofreciéndoles productos capaces de añadir valor.

Esta perspectiva contempla aspectos tales como la habilidad de la organización para proveer bienes y servicios de calidad, la efectividad con la que éstos son ofrecidos y sobre todo, la atención al cliente y su satisfacción.

En las organizaciones públicas, al contrario que en las privadas, la perspectiva de los Clientes (ciudadanos) tiene preferencia sobre los aspectos financieros, pues en relación con dichos grupos, las instituciones públicas deben tener enfoque diferente y mayores responsabilidades que las empresas del sector privado.

Debemos de destacar en primer lugar que la actividad pública presenta casi siempre características monopolísticas, es decir, sin competidores, al contrario de lo que ocurre en la mayoría de los sectores económicos privados. Ello puede hacer y posiblemente durante mucho

tiempo así ha ocurrido que la preocupación por los clientes haya sido escasa en las organizaciones gubernamentales.

2.4.7.2.1. Indicadores.

Se refieren a una “serie de atributos con los que se intenta medir directamente el grado de satisfacción y fidelización de los clientes. El mejor o peor comportamiento de estos tributos viene inducido por los indicadores de la perspectiva de procesos internos” (Centremetal.lúrgic, 2006, pág. 19).

Entre los principales indicadores de esta perspectiva se encuentran:

- Publicidad e Imagen
- Tasa de deserción de clientes
- Tasa de adhesión de nuevos clientes

2.4.7.3. Perspectiva del aprendizaje y crecimiento.

Esta perspectiva constituye el conjunto de activos que dotan a la organización de la habilidad para mejorar y aprender. Se critica la visión de la contabilidad tradicional, que considera la formación como un gasto, no como una inversión.

La perspectiva del aprendizaje y mejora es la menos desarrollada, debido al escaso avance de las empresas en este punto; de cualquier forma, la aportación del modelo es relevante, ya que deja un camino perfectamente apuntado y estructurado en esta perspectiva. (Roque & Valencia, 2011, pág. 10)

Esta perspectiva se orienta a la formación y mejora de las habilidades de los funcionarios públicos, la calidad de los sistemas de información utilizados por las agencias públicas y los efectos de un alineamiento organizativo a fin de que se

alcancen los objetivos definidos por la entidad. (Association, Procurement Executives, 1999, pág. 8)

Los procesos sólo tendrán éxito si son conducidos por funcionarios motivados y bien informados, capaces de asumir nuevas responsabilidades y adquirir nuevas habilidades. Los directivos, por su parte, han de preocuparse por llevar a cabo nuevos diseños organizativos y la adquisición de nuevas tecnologías.

“Se entiende que hablar de formación e innovación implica determinar las particularidades que presenta una entidad pública en relación con los recursos humanos de que dispone” (Mora Corral & Vivas Urieta, 2001, pág. 82). Sin embargo, se ha de tener en cuenta que, si se ha concretado la necesidad de innovar y destinar recursos a la investigación y desarrollo de nuevos procesos, resulta evidente que el personal de la organización ha de poseer aptitudes y actitudes en relación con los cambios que se produzcan.

“Se considera que esta dimensión es la que respalda a todas las demás y su aplicación al sector público constituye una mezcla entre el desarrollo individual de los funcionarios y el de la propia institución pública” (López, 2004, pág. 3)

2.4.7.3.1. Indicadores.

La perspectiva de aprendizaje y crecimiento contempla el estudio y análisis de la identificación de la infraestructura que la empresa debe constituir para lograr una mejora y crecimiento a largo plazo con el objetivo de impulsar la formación y el crecimiento de la organización. (Centremetal.lúrgic, 2006, pág. 11)

Su logro dependerá fundamentalmente de tres categorías de variables:

- a) la capacidad de los empleados.
- b) la capacidad de los sistemas de información

c) los procedimientos de la organización (motivación, delegación de poder y coherencia de objetivos).

Para ello es necesario invertir en la formación continua de los empleados, potenciar los sistemas y tecnologías de la información y coordinar los procedimientos y rutinas de la organización

2.4.7.4. Perspectiva de procesos internos.

Los indicadores de las perspectivas financiera igual a los de la perspectiva de Clientes, son importantes, pero deben estar apoyados por los del proceso interno, críticos en que la organización debe alcanzar la excelencia.

En el CMI, los objetivos e indicadores de la perspectiva de procesos internos, derivan de las estrategias explícitas para satisfacer las expectativas de los accionistas y de los clientes. Este proceso secuencial y vertical permite verificar en que productos deberá la organización de apostar. (Kaplan & Norton, Cuadro de Mando Integral, 2000, pág. 105)

Esta perspectiva del Cuadro de Mando Integral centra su atención sobre las operaciones y actividades de la organización, lo que se puede definir como su “modo de hacer” y trata de monitorizar aquellas actividades que aumentan la percepción de valor por parte del cliente en relación con los bienes y servicios ofrecidos por la entidad; está profundamente relacionada con el concepto de eficiencia y en este sentido no difiere mucho del sector privado. (Batista & Rodríguez, 2017, pág. 13)

Los procesos internos recogen la denominada “cadena de valor” que agrupa tres procesos principales: innovación, procesos operativos y servicio postventa. Innovar es esencial para

atender a los cambios de demanda o a las necesidades de los ciudadanos y elevar su nivel de satisfacción; los procesos operativos implican la conjunción de los recursos necesarios para su utilización en la oferta de bienes y servicios públicos; por su parte, el mantenimiento de la atención a los ciudadanos una vez suministrado el servicio se asimila a la fase de posventa, la cual representa un elemento de retroalimentación.

“Fundamentalmente esta perspectiva engloba los conceptos de “economía”, “eficiencia”, “eficacia” y “efectividad” complementados con el concepto de “excelencia”; ellos permiten definir los indicadores básicos de medida de la gestión” (Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas [AECA], 1997, pág. 21). En otras palabras, los objetivos perseguidos consisten en la racionalización de los servicios públicos, la eficiencia en costos, la maximización del valor prestado a los ciudadanos y la calidad del servicio.

2.4.7.4.1. Indicadores.

La perspectiva del proceso interno persigue la identificación de los procesos críticos internos en los que la organización debe ser excelente, y cuyas medidas generarán importantes impactos en los niveles de satisfacción del cliente y en consecuencia en los objetivos financieros. Con este enfoque se consigue incorporar procesos innovadores a la perspectiva del proceso interno, ofreciendo a los clientes unos mejores productos o servicios que los de la competencia. (Centremetal.lúrgic, 2006, pág. 15)

Es recomendable definir una cadena de valor de los procesos internos y que integren los siguientes aspectos:

a) Proceso de innovación. Identificar las necesidades de los clientes actuales y potenciales, y desarrollar nuevas soluciones para estas necesidades.

b) Continúa a través de los procesos operativos. Entregar los productos y servicios existentes a los clientes actuales.

c) Servicio post venta. Ofrecer servicios después de la venta, que se añaden al valor que reciben los clientes.

En esta perspectiva destacan una serie de indicadores relacionados con el tiempo o duración del proceso, la calidad del proceso y su costo.

2.4.8. La nueva gestión pública.

Los entes públicos son organismos o empresas del sector real o financiero que son de propiedad del Estado, donde desarrolla un papel esencial y se dedican a producir bienes y servicios bajo el control del mismo, estableciendo normas legales donde el objetivo es obtener desarrollo a nivel nacional. (Holguín, 2010, pág. 2)

Los gobiernos locales en todo el mundo brindan una amplia variedad de productos y servicios a los residentes de las ciudades, estos deben satisfacer las necesidades de los mismos. Las realidades de fondos limitados hacen surgir la duda de cuán eficientemente se están utilizando los recursos públicos.

La gobernabilidad se define como un proceso por el que los diversos grupos integrantes de una sociedad ejercen el poder y la autoridad, de tal modo que, al hacerlo, influyen y llevan a cabo políticas y toman decisiones relativas tanto a la vida pública, como al desarrollo económico y social de la nación. Estas políticas implican una relación individual de los ciudadanos con el Estado, la estructuración de los órganos del Estado, la producción y la gestión de los recursos para las generaciones

actuales y venideras, así como la orientación de las relaciones entre los Estados.

(Holguín, 2010, pág. 3)

La preocupación básica del gobierno debería ser no lo que hacen los gobiernos, y para qué y quiénes, sino cómo lo hacen, siendo esto último el desafío de los gobiernos actuales y por ello proponen la renovación de su acción en un modelo más pequeño, pero más fuerte, teniendo como prioridad de que el gobierno debe liderar y no llevar a cabo gestiones que simplemente la operatividad los lleve a cumplir.

En los últimos años muchos países han experimentado una crisis de naturaleza fiscal caracterizada por una importante pérdida de crédito público, combinado con corrupción e incapacidad creciente del Estado para generar recursos que le permitieran financiar políticas públicas, al mismo tiempo, los gobiernos se enfrentan al reto de dirigir a una ciudadanía con mayor educación democrática, políticas sociales y una mayor transparencia de recursos que demuestren un crecimiento económico sostenido.

Es fundamental tener en cuenta la variedad de organizaciones existentes dentro del sector público, algunos entes gubernamentales tienen metas claramente definidas, sus misiones son concretas, se desenvuelven en un ambiente externo estable y se conoce en profundidad el contenido de su actividad, sin embargo, en otras sus objetivos no están claros, las prioridades son actividades temporales, los ambientes externos son inestables y no hay un sentido claro de a donde se quiere llegar, para el primer grupo la medición del desempeño constituye un aspecto de su cultura es decir son objetivos que están preparados para mediciones, mientras que para el segundo resulta más complejo aceptar el uso de indicadores de gestión. (Holguín, 2010, págs. 4-5)

Hoy en día estamos ante una sociedad y un entorno muy complejo, diverso y fragmentado; fruto de las varias y complementarias transformaciones ocurridas, en los últimos años. Así pues, las decisiones públicas, el sistema político y la gobernabilidad democrática, se han hecho más difíciles y complejas. Esta complejidad, refuerza el fundamento social, los mecanismos de separación y de neutralización de los poderes públicos, las libertades públicas y los derechos políticos.

La gobernabilidad actual plantea a su vez nuevos valores éticos y sociales de alcance mundial, superando la visión nacional; siendo la limitación y la legitimación de los poderes públicos, además, es un problema ético y moral.

2.4.9. Cuadro de mando integral en el sector público.

Los objetivos del sector público que motivan el interés en la herramienta de gestión estratégica del cuadro de mando integral inician una mayor orientación a los resultados en términos de eficiencia, eficacia y calidad de los servicios, sustitución de los modos de gestión jerárquicos y fuertemente centralizados por un entorno de gestión descentralizada, facilitar la transparencia en la gestión de los servicios suministrados directamente por el sector público por medio de la fijación de objetivos de productividad y del establecimiento de un proceso de mejora continua basado en una cultura de la medición, refuerzo de las capacidades estratégicas de la administración pública que le permitan adaptarse de manera automática, flexible y económica a los cambios externos y responder a intereses diversos, gestión más orientada a los ciudadanos, que responda a sus necesidades y preferencias, motivar y desarrollar el capital humano interno a través del reconocimiento del nivel de servicio prestado.

(Holguín, 2010, pág. 27)

2.4.9.1. Modelos de adaptación del CMI en el sector público.

2.4.9.1.1. Modelo según Bastidas y Feliu.

Para Bastidas y Feliu (2003) se deben incorporar tres nuevas perspectivas, las cuales hacen referencia al bienestar común desde el punto de vista de usuarios, comunidad y medio ambiente, también incorporan una modificación de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento la cual se cambia por la perspectiva humana, la perspectiva financiera que para Kaplan y Norton era fundamental para los dueños de la empresa en el modelo de Bastidas y Feliu pasa a ser el pilar para lograr desarrollar las otras perspectivas.

El Modelo planteado centra la importancia y la mayor satisfacción para todas las personas u organizaciones afectadas por las actividades y las decisiones de una empresa, a partir de aquí stakeholders, esto se ve traducido en la subdivisión de la perspectiva original del Cliente; en este modelo se puede generar un conflicto entre las perspectivas planteadas ya que para solucionar o satisfacer la necesidad del usuario, se puede pasar por alto la perspectiva de medio ambiente o comunidad, por lo que se debe resolver según la orientación estratégica que se plantee en las bases del organismo público.

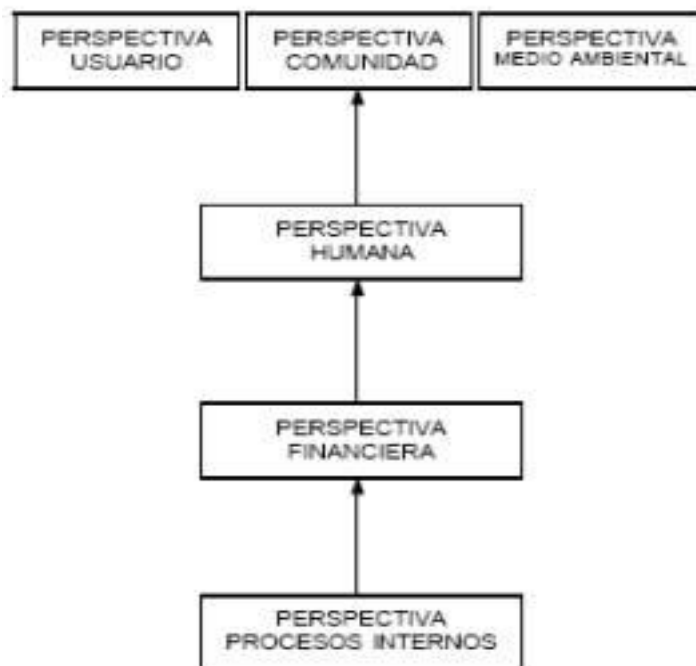


Figura 3. Modelo de CMI en el sector público según Bastidas y Feliu. (Bastidas y Feliu, 2003)

2.4.9.1.2. Modelo según Niven.

El modelo de Niven (2003) modifica levemente la propuesta planteada por Kaplan y Norton y su principal modificación radica en que la misión toma un rol protagónico, es decir hace referencia a la importancia de la misión de las organizaciones públicas y que puede generar una situación en que la misión no refleje solamente los intereses de la organización, ya que debemos recordar que la misión de un organismo público viene dada por intereses internos y propios de la organización e intereses superiores como el bienestar común inherentes a cada país o sociedad.

Este autor también plantea que en el caso de la perspectiva financiera esta cumple un rol de restricción presupuestaria donde se racionaran los recursos para el desarrollo de las actividades o programas.

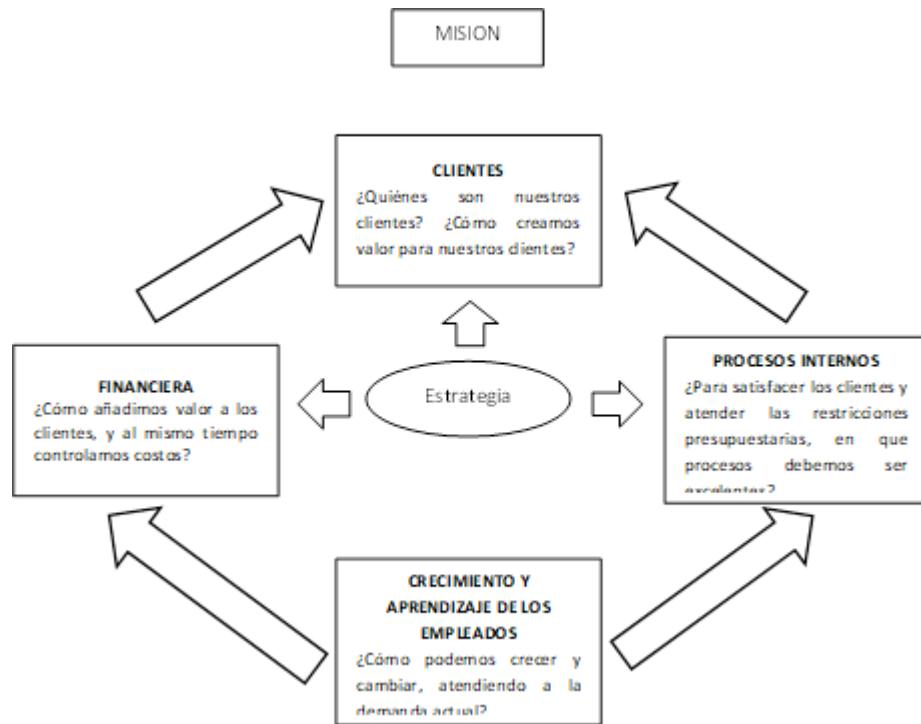


Figura 4. Modelo de CMI en el sector público según Niven. (Niven, 2003)

2.4.9.1.3. Modelo según Kaplan y Norton.

Kaplan & Norton (2000) también plantean sus modificaciones al CMI para ser utilizado en la gestión pública.

El modelo tiene su base en la perspectiva de crecimiento y aprendizaje, lo que los autores consideran fundamental debido a que las instituciones públicas deben estar en proceso de aprendizaje e innovación constante lo que se transformara en la optimización de los procesos y mejoras en tiempo de respuestas, todo esto llevara a tener un buen servicio a su clientes, es aquí donde se observa la diferencia más considerable con el modelo tradicional.

Las perspectivas cliente y financiera son reemplazadas por otras 3 perspectivas: Costo de proveer el servicio, servicio y apoyo de autoridades legítimas.

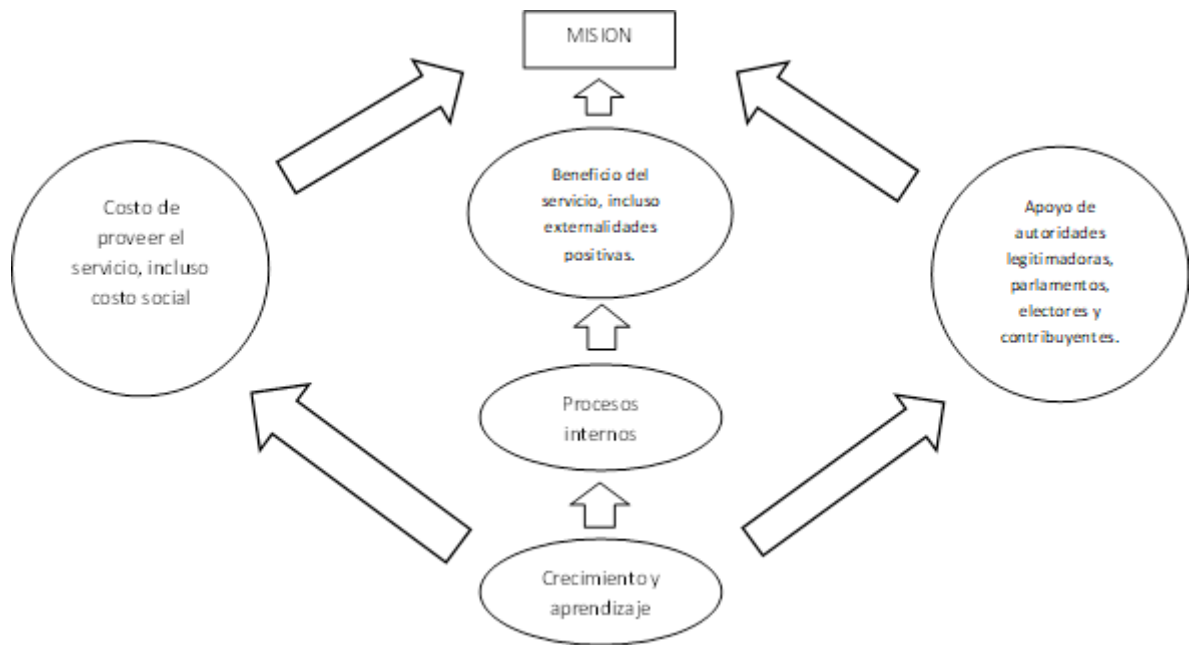


Figura 5. Modelo de CMI en el sector público según Kaplan y Norton. (Kaplan y Norton, 2000)

2.4.9.2. Perspectivas del cuadro de mando integral en el sector público.

Para Barros y Rodríguez (2004) es aquí donde radica una de las críticas o diferencias más significativas con el modelo del CMI de Kaplan y Norton, ya que la influencia de los stakeholders, en muchos casos ejerce un rol fundamental y decisivo al momento de generar perspectivas para el sector público.

Entre las perspectivas aplicables al sector público podemos mencionar las siguientes:

2.4.9.2.1. Perspectiva del marco legal. En un Estado de Derecho como es el salvadoreño, las instituciones públicas, deben enmarcar todos los proyectos, planes, presupuestos o cualquier medida dentro del marco jurídico vigente; lo que en ocasiones a diferencia del sector privado, puede limitar su gestión y autonomía.

2.4.9.2.2. Perspectiva de innovación, formación y organización. Se enmarca en el mejoramiento permanente de las habilidades y desempeño del personal de la

institución pública, donde los procesos funcionarán correctamente si se dispone de personal competente y motivado para lograr los objetivos institucionales.

2.4.9.2.3. Perspectiva de proceso interno. Esta perspectiva presenta un papel fundamental en el bienestar de la comunidad, ya que permite satisfacer los objetivos y las expectativas de los ciudadanos mediante los procesos claves en los que deben ser sobresalientes.

2.4.9.2.4. Perspectiva financiera. Implica que la institución pública debe asignar adecuadamente los recursos escasos a aquellas acciones estratégicas con mayor impacto en el bienestar común, es decir, la ausencia o mala utilización de dichos recursos tendrá directa relación con la calidad de los servicios y la percepción de los ciudadanos, que finalmente son los que financian la actividad estatal.

2.4.9.2.5. Perspectiva de la comunidad. Se relaciona con la habilidad de la organización para otorgar bienes y servicios de calidad, donde destaca la efectividad con la que estos son entregados, es decir, aspectos como el buen trato se reflejan en la satisfacción del usuario

2.4.9.3. Construcción del CMI en el sector público.

Según Holguín (2010) para construir eficientemente el Cuadro de Mando Integral es fundamental realizar los siguientes pasos:

- **Análisis de la situación actual:** Análisis FODA, Análisis de Mercado, Análisis Económico-Financiero y Análisis de la Industria.
- **Planificación:** Grafica de Gantt de Proyecto, Organización del proyecto, Sistema de documentación, equipo de trabajo, capacitar en el modelo CMI.
- **Formular el Modelo CMI:** Misión, Visión y Valores.

- **Desarrollo de la Estrategia:** Corporativa, Negocio, Funcional.
- **Desarrollo del Mapa Estratégico:** Perspectivas, Objetivos estratégicos, indicadores, relaciones causa-efecto, metas, iniciativas.

Las organizaciones que utilizan el cuadro de mando integral como la herramienta de un nuevo sistema de gestión estratégica tiene dos tareas: primero la de Construir el CMI y la segunda utilizarlo, es fundamental mencionar que estas tareas son dependientes, a medida que los directivos de la entidad empiecen a utilizar sus CMI para los procesos claves irán midiendo que indicadores son los fundamentales, cuáles deberán ser modificados y descubrirán que nuevos indicadores de éxito estratégico deben ser incorporados. (Holguín, 2010, pág. 26)

2.4.10 Diferencias entre el CMI del sector privado y público.

Objetivo de Aplicación

La aplicación del CMI en el sector privado está orientada al área de negocios, donde la finalidad principal es la obtención de ganancias, sin embargo, en las organizaciones del sector público, que no son menos relevantes para el éxito de la sociedad, su fin es lograr beneficios a largo plazo para la comunidad y la sociedad.

Distintos enfoques en sus perspectivas

El propósito principal de las organizaciones del sector público no es obtener grandes utilidades, sino más bien suministrar servicios o productos al público, generalmente aquellos que el sector privado no están interesados o son incapaces de suministrarlos. Un sistema de medición que solamente se enfoque en los indicadores financieros es inadecuado para una organización del sector público.

El éxito de las organizaciones del sector público debería de medirse por la eficiencia y eficacia con que satisfacen las necesidades de sus usuarios, por lo que la perspectiva de los clientes proporciona la razón principal de su existencia.

Influencia de los stakeholders

Las organizaciones del sector privado no escapan de la influencia de sus stakeholders, pero probablemente, cedan en menor grado, a las demandas y exigencias de los grupos, siempre que estos cooperen con el fin último que persiguen las empresas lucrativas: maximizar los beneficios para sus accionistas. Para las organizaciones públicas, la razón que justifica su existencia, es la satisfacción de las necesidades de los usuarios del servicio, y su fin último, dar el máximo bienestar posible a los ciudadanos.

(Bastidas & Moreno, 2005, pág. 2)

CAPITULO III

3. Marco metodológico

3.1 Metodología de la investigación

Una vez culminado el planteamiento del problema, formulado los objetivos y definido el marco teórico de la investigación, se procedió a desarrollar el marco metodológico a utilizar; se consideró importante que la metodología a seguir cumpliera parámetros para ser confiable y precisa, esto se logró mediante procedimientos generales que permitieron alcanzar el objetivo general de la investigación.

La metodología utilizada en la investigación consta de dos partes:

1. Investigación bibliográfica y documental
2. Investigación de campo.

3.1.1. Investigación bibliográfica y documental.

La investigación bibliográfica se realizó a través de consultas de libros de texto sobre la temática a aplicar (Cuadro de Mando Integral) como también documentos impresos y digitales sobre la institución que es sujeto del estudio (ISDEM), también consultas a páginas web todo para obtener la información necesaria para para el desarrollo de la investigación.

3.1.2. Investigación de campo.

Para la investigación de campo como primer paso fue importante determinar la población de estudio y definir la muestra de la investigación, y mediante la observación establecer los sujetos de estudio, de manera que estos fueran representativos para la investigación.

Dentro de la investigación de campo, las técnicas utilizadas fueron las siguientes son:

3.1.2.1. Observación directa e indirecta. Permitted relacionarse de manera presencial con la población de la investigación, realizando visitas a ISDEM y las alcaldías municipales, como

también por revisiones bibliográficas de investigaciones realizadas por personas que observaron con anterioridad nuestro fenómeno de estudio.

3.1.2.2. Observación por entrevista. Con la finalidad de obtener la información necesaria a través de datos, testimonios y hechos; se presentó una serie de preguntas al personal que labora en las alcaldías y en el ISDEM, de manera que esta información sirvió de insumo para la elaboración y aplicación del Cuadro de Mando Integral, que midió el impacto que tiene la asistencia técnica dentro de las municipalidades.

3.1.4. Sujetos de estudio.

Para la selección de los sujetos de estudio se consideró que al analizar una municipalidad de categoría grande, mediano y pequeño municipio garantizando la representatividad de la población, debido a que reúnen las características que se poseen dentro de cada categoría de municipio.

3.1.5. Unidades de análisis.

Las unidades de análisis tomadas en cuenta en esta investigación fueron:

1. Funcionarios que ostentan un cargo de dirección y que han recibido asistencia técnica.
2. Asesores técnicos del Instituto Salvadoreño de Desarrollo Municipal región occidental.

3.1.6. Población y muestra.

3.1.6.1. Población.

Como población se consideró las trece alcaldías de los municipios del departamento de Santa Ana, y la Oficina Regional de Asistencia Técnica y Capacitación del Instituto Salvadoreño de Desarrollo Municipal región occidental.

3.1.6.2. Muestra.

De acuerdo a la naturaleza de la investigación se utilizó el tipo de muestreo no probabilístico, llamado también muestreo por conveniencia, debido a la facilidad de acceso y la disponibilidad de las personas que forman parte de la muestra, en un intervalo de tiempo definido; considerando que la población es bastante grande para ser evaluada en su totalidad.

3.1.7. Tipo de estudio.

La presente investigación fue de carácter mixto, en cuanto a las fuentes de información se refiere, porque se utilizó bibliografía e investigación de campo; debido a que a partir de la descripción de la problemática se dota de una solución, sin someter dicha solución a ninguna prueba de experimentación. Se trabajó bajo la modalidad de investigación documental-bibliográfica, porque durante la investigación se hizo necesaria la revisión de documentos y bibliografías relacionadas con el tema objeto de estudio, particularmente la documentación pertinente disponible en la institución, así como las teorías y modelos sobre la asistencia técnica y sobre la herramienta cuadro de mando integral.

Debido a la amplia aplicación que tiene la herramienta administrativa CMI sobre la función de Asistencia Técnica que brinda el ISDEM a las municipalidades, para la elaboración de la presente investigación se utilizaron los métodos, descriptivo y propositivo.

3.1.7.1. Método descriptivo.

“El planteamiento se fundamenta en las investigaciones previas, pero también en el proceso mismo de inmersión en el contexto, la recolección de los primeros datos y su análisis” (Hernández Sampieri, 2014) .

Este método permite el desarrollo de cada uno de los componentes de la investigación, ya que fue necesario utilizar recursos bibliográficos como libros, manuales del ISDEM, planes operativos del ISDEM, diversos artículos de lectura, con el propósito de disponer de un

panorama mucho más amplio del tema, lo que nos permitió realizar un análisis a profundidad de la situación actual y todo el contexto que rodea la investigación.

Como también la aplicación de métodos estadísticos para la tabulación de la información recogida a través de las herramientas utilizadas para la investigación.

3.1.7.3 Método propositivo

El método descriptivo permitió llegar a conclusiones de carácter general sobre la base del análisis de la información descrita en hechos, acontecimientos de carácter particular; método que tendrá mayor vigencia o aplicación en el diagnóstico y análisis de la problemática. Para poder elaborar una propuesta fue necesaria una buena recolección de datos, tabulación y análisis e interpretación, teniendo en cuenta que el manejo de la información es importante para garantizar que la información sea completa y correcta.

La aplicación del Cuadro de Mando Integral para medir y evaluar el impacto que tiene la asistencia técnica que brinda el ISDEM a las municipalidades del occidente del país esperando que de esta manera pueda obtenerse un mejor control sobre los procesos administrativos y operativos que el ISDEM desarrolla para el cumplimiento de los objetivos estratégicos por medio de brindar una asistencia técnica de calidad, para así las municipalidades poder realizar una administración adecuada de los recursos disponibles para la ejecución de proyectos sociales que brinden un beneficio a los ciudadanos de los municipios.

Se elabora la propuesta de aplicación del Cuadro de Mando Integral para la eficiencia y eficacia en los procedimientos administrativos y operativos de la función de asistencia técnica que brinda el ISDEM.

3.1.8. Importancia de la investigación.

La importancia de la investigación se puede considerar, el impacto que tiene sobre las municipalidades, el papel que ejerce el ISDEM, considerando a esta entidad como un actor principal para potenciar el desarrollo de los municipios, sirviendo de apoyo para la elaboración y ejecución de proyectos en diversas áreas en las cuales las municipalidades no poseen suficiente información y personal capacitado para conducir la ejecución de programas y proyectos de beneficio a la población, así como también para la eficiente administración de los recursos de los cuales disponen las municipalidades, brindándoles herramientas y técnicas para optimizar los recursos y su eficiente aplicación.

La importancia de la aplicación de una herramienta administrativa garantiza la eficiente aplicación y operatividad de la asistencia técnica del ISDEM, y más aún cuando se trata de una herramienta administrativa que nació con un origen de maximizar las ganancias para las empresas mediante el eficiente uso de los recursos disponibles, manteniendo un debido control de los procedimientos para que estos se orienten en una misma dirección con los objetivos estratégicos y así poder dar solución a la situación problemática planteada en la presente investigación.

3.2. Técnicas de recolección de datos de la investigación.

Como parte de la investigación para poder obtener la información relacionada a la problemática en estudio, se hizo necesario la recolección de datos que sirvieron como insumos significativos dentro de la investigación; para la consecución de este propósito se utilizaron las siguientes técnicas:

1. Observación directa
2. Entrevista

3.2.1. Observación directa e indirecta.

La observación consistió en observar a las personas cuando efectúan su trabajo y como técnica de investigación tiene amplia aceptación científica. Es un elemento fundamental de todo proceso de investigación, por tal motivo se realiza la observación directa lo que permite tener un contacto más cercano con el hecho de investigación; y la observación indirecta como investigación complementaria es fundamental para conocer mediante documentos bibliográficos cuales fueron las investigaciones ya realizadas por otras personas con anterioridad sobre el fenómeno de estudio; es muy importante hacer mención de la relevancia que tiene dentro de la investigación la observación directa e indirecta para establecer de una manera adecuada los sujetos de estudio.

3.2.2. Entrevista.

La entrevista se utilizó para recabar información de manera verbal a través de preguntas que propone el analista.

La entrevista es una técnica significativa y productiva de la cual dispone el analista para recabar datos, en otras palabras, la entrevista es un intercambio de información de manera más personalizada, es un canal de comunicación entre el analista y la institución, permite obtener información acerca de las necesidades que se presentan dentro de la institución y también conocer cuáles serían las alternativas para poder satisfacerlas. Por otra parte, esta herramienta permite al analista tener una cercanía con la institución, ya que puede llegar a empatizar con el entrevistado y así conocer su sentir y opinión sobre la temática en estudio y la relación que esta tiene con la institución, lo que se volvió importante durante el transcurso de la investigación.

Esta técnica se utilizó para dar respuesta a los objetivos de esta investigación, se diseñaron dos tipos de entrevistas, una dirigida hacia funcionarios que ostentan un cargo de dirección dentro de las alcaldías de los municipios del departamento de Santa Ana considerados en la muestra y que han recibido asistencia técnica por parte del ISDEM; otra dirigida a los asesores técnicos del ISDEM de la región occidental, con el fin de obtener información puntual y provechosa para la construcción del Cuadro de Mando Integral a partir de dicha información recabada.

3.3. Proceso para la recolección de datos

La recopilación de la información es un proceso que implicó una serie de pasos a seguir, para responder a los objetivos propuestos se tomaron en cuenta las siguientes condiciones para la recolección de los datos:

- Tener los objetivos propuestos en la investigación y sus respectivas variables.
- Haber seleccionado la población o muestra objeto del estudio.
- Haber definido la técnica de recolección de información (elaborarlos y validarlos).
- Procesar la información obtenida para luego analizarla y discusión de los resultados y relacionándola con lo planteado en el marco teórico.

Es muy importante cumplir con las condiciones mencionadas asegurando que una buena recolección de los datos garantiza la veracidad y confiabilidad de la investigación.

3.3.1. Procesamiento de la información.

En esta parte de la investigación se procesaron los datos dispersos, desordenados e individuales obtenidos de la población objeto de estudio durante el trabajo de campo, teniendo como fin generar resultados datos agrupados y ordenados a partir de los cuales se realizó el análisis de acuerdo a los objetivos.

3.4. Presentación de los resultados

A continuación, se presentan los resultados de la investigación de campo que se realizó con relación al tema “Propuesta de aplicación de un cuadro de mano integral para medir la eficiencia de la asistencia técnica que brinda el Instituto Salvadoreño de Desarrollo Municipal a los pequeños, medianos y grandes municipios que forman parte del departamento de Santa Ana.

Para identificar los resultados se realizó un análisis cualitativo de la información recolectada en las entrevistas a los empleados municipales, como también a los empleados del ISDEM, esto se hizo bajo el método inductivo de comparación constante que proponen Maykut y Morehouse (1994). Para lo cual se agruparon las respuestas obtenidas en las entrevistas relacionadas a una misma pregunta o tema, para poder construir una categoría y realizar una comparación y análisis, para la investigación se crearon las siguientes categorías:

Categorías de entrevistas del ISDEM

| DETERMINACION DE LAS CATEGORIAS A CADA PREGUNTA DE LA ENTREVISTA | |
|---|--|
| PREGUNTA 1. | ¿Qué cargo desempeña dentro del ISDEM? |
| CATEGORIAS | 1. Asesor Técnico Municipal 2. Coordinador del Centro Regional de Asistencia Técnica y Capacitación Occidental. |
| PREGUNTA 2. | ¿Cuánto tiempo tiene de laborar en el ISDEM? |
| CATEGORIAS | 1. diez años. 2. veintiún años. |
| PREGUNTA 3. | ¿Conoce usted la planeación estratégica de ISDEM? |
| CATEGORIAS | 1. Si, conozco que el ISDEM cuenta con una planeación estratégica. |
| PREGUNTA 4. | ¿Tiene alguna participación dentro de la planeación estratégica? |
| CATEGORIAS | 1. Si, si realizo aportes para la elaboración del plan estratégico. 2. No, no realizo aportes en la elaboración del plan estratégico. |
| PREGUNTA 5. | ¿Qué tipo de asistencia brinda usted a los municipios? |

| | |
|---------------------|---|
| CATEGORIAS | 1. En el área administrativa, en el área ambiental, en el área de planificación. 2. En la coordinación y supervisión de la asistencia brindada a las municipalidades |
| PREGUNTA 6. | ¿Antes de proporcionar asistencia se realiza un estudio de necesidades o diagnóstico en las municipalidades? |
| CATEGORIAS | 1. Si, a inicio de año se realiza una identificación de las demandas de las municipalidades. 2. Si, se realiza conforme a las modificaciones de las normativas o nuevas leyes que sean aplicables a las municipalidades. |
| PREGUNTA 7. | ¿Elabora un plan antes de desarrollar una asistencia? Y ¿Qué tipo de plan elabora? |
| CATEGORIAS | 1. Elaborar un plan no, pero si me preparo leyendo sobre el tema que se va a brindar la asistencia. |
| PREGUNTA 8. | ¿Considera que la asistencia técnica soluciona un problema o mejora un procedimiento? |
| CATEGORIAS | 1. En ocasiones sí, pero no en todos. |
| PREGUNTA 9. | ¿Qué aspectos de la asistencia técnica deben mejorarse? |
| CATEGORIAS | 1. Se debe mejorar la actualización de la información y normativas para brindar asistencia. |
| PREGUNTA 10. | ¿El ISDEM brinda programas permanentes de capacitación que le permitan desarrollar conocimientos y habilidades para mejorar la asistencia técnica? |
| CATEGORIAS | 1. Si se brinda capacitación, y se obtienen metodologías de trabajo. |
| PREGUNTA 11. | ¿Se le asignan adecuadamente los recursos para desarrollar el cumplimiento de sus funciones? |
| CATEGORIAS | 1. En algunos casos no, hacen falta recursos. |

Cuadro 1. Categorías de entrevistas del ISDEM. Elaboración propia.

Categorías de entrevistas de las municipalidades

| DETERMINACION DE LAS CATEGORIAS A CADA PREGUNTA DE LA ENTREVISTA | |
|---|---|
| PREGUNTA 1. | ¿Qué cargo desempeña dentro de la alcaldía? |
| CATEGORIAS | 1. Jefe de la UACI 2. Jefe de Recursos Humanos 3. Auxiliar de proyectos 4. Encargado de Activos Fijos 5. Contador 6. Asesor de Comunidad Ambiental 7. Asesor Municipal |
| PREGUNTA 2. | ¿Cuánto tiempo tiene de laborar en la alcaldía? |
| CATEGORIAS | 1. menos de seis años 2. más de seis años |
| PREGUNTA 3. | ¿Tiene la alcaldía una Misión y Visión? |
| CATEGORIAS | 1. Si tiene, la alcaldía tiene una misión y visión como parte de su organización. |
| PREGUNTA 4. | ¿Existe un plan estratégico dentro de la alcaldía? |
| CATEGORIAS | 1. Si existe, es importante para la alcaldía poseer un plan estratégico. |
| PREGUNTA 5. | ¿Qué participación tiene usted dentro del plan estratégico? |
| CATEGORIAS | 1. He realizado una aportación para la elaboración del plan estratégico. 2. No he realizado una aportación para la elaboración del plan estratégico. |
| PREGUNTA 6. | ¿Ha recibido asistencia técnica del ISDEM alguna vez? |
| CATEGORIAS | 1. Si, en más de una ocasión he recibido asistencia técnica del ISDEM |
| PREGUNTA 7. | ¿Qué tipo de asistencia ha recibido? |
| CATEGORIAS | 1. Asistencia técnica según surgen las necesidades de la misma en temas y áreas específicas, de manera oportuna. |
| PREGUNTA 8. | ¿Se ha realizado en el municipio un estudio previo de necesidades de la asistencia? |
| CATEGORIAS | 1. No, normalmente se realiza la demanda de la asistencia técnica conforme surgen las necesidades. |
| PREGUNTA 9. | ¿Percibió claramente los objetivos de la asistencia? |
| | 1. Si, desde el primer momento el asesor técnico del ISDEM indico de manera clara y precisa los objetivos de la asistencia. 2. No, el asesor técnico del ISDEM asignado a la municipalidad no brindo los objetivos de manera clara y precisa los objetivos de la asistencia. |
| PREGUNTA 10. | ¿Los técnicos del ISDEM evaluaron o dieron un seguimiento de la asistencia técnica al finalizar? |
| CATEGORIAS | 1. Si, el asesor técnico del ISDEM brindo un seguimiento o evaluación posterior a la asistencia 2. No, el asesor técnico del ISDEM no brindo un seguimiento o evaluación posterior a la asistencia brindada. |
| PREGUNTA | ¿La asistencia brindada por el ISDEM ha mejorado un procedimiento? |

| | |
|---------------------|---|
| 11. | |
| CATEGORIAS | 1. Si, la asistencia técnica del ISDEM es muy importante para las municipalidades, para poder tener asesoría y capacitación en temas y áreas en las que se presentan dificultades en procesos a realizar dentro de la municipalidad. |
| PREGUNTA 12. | ¿Cómo calificaría la calidad de la asistencia que brinda el ISDEM? |
| CATEGORIAS | 1. Muy buena, la asistencia que brindan es de calidad, debido a que los asesores tienen amplios conocimientos sobre las áreas en las que se demanda la asistencia. 2. Regular, el asesor que brindo la asistencia fue regular en la aportación de la asistencia. |
| PREGUNTA 13. | ¿Qué tipo de asistencia considera usted necesaria que el ISDEM provea al personal que labora en la alcaldía? |
| CATEGORIAS | 1. Asistencia o capacitación en de temas en general de las funciones o proyectos que realizan las municipalidades 2. Incluir más áreas o empleados que puedan recibir asistencia técnica en las municipalidades. |

Cuadro 2. Categorías de entrevistas de las municipalidades. Elaboración propia.

Las cuales se muestran para cada pregunta de la entrevista dirigida a las unidades de investigación con el respectivo análisis de la información obtenida.

Las entrevistas dirigidas a las unidades de análisis fueron las siguientes:

FORMA 1. Empleados de la alcaldía municipal que han recibido asistencia técnica.

FORMA 2. Asesores técnicos del Instituto Salvadoreño de Desarrollo Municipal región occidental.

Esta recopilación de la información y presentación de los resultados se ha realizado de manera que se pueda reflejar la realidad del fenómeno, con información confiable y veraz.

3.4.1. Análisis de los resultados.

ENTREVISTA FORMA 1: EMPLEADOS DE LA ALCALDIA MUNICIPAL QUE HAN RECIBIDO ASISTENCIA TECNICA DE PARTE DEL ISDEM

Objetivo: Conocer la opinión de los funcionarios municipales sobre la asistencia técnica que brinda el Instituto Salvadoreño de Desarrollo Municipal, así como también de la

planeación estratégica existente en sus alcaldías para obtener la información necesaria para la construcción del Cuadro de Mando Integral para dicho instituto.

Preguntas.

PREGUNTA 1. ¿Qué cargo desempeña dentro de la alcaldía?

Objetivo:

Conocer los puestos dentro de las alcaldías, que por el tipo de funciones que realizan han recibido asistencia técnica de parte del ISDEM.

Categorías:

1. Jefe de la UACI
2. Jefe de Recursos Humanos
3. Auxiliar de proyectos
4. Encargado de Activos Fijos
5. Contador
6. Asesor de Comunidad Ambiental
7. Asesor Municipal

Análisis:

Conocer la percepción que se tiene sobre la asistencia técnica que brinda el ISDEM en las diversas áreas y puestos que se ocupan dentro de las municipalidades.

PREGUNTA 2. ¿Cuánto tiempo tiene de laborar en la alcaldía?

Objetivo: Conocer si la asistencia técnica que el ISDEM brinda ayuda a tener personal mejor capacitado que pueda contribuir dentro de la municipalidad, no solo dentro del periodo de gobernación del alcalde electo; y si la asistencia influye en la posibilidad de disminuir la rotación de personal dentro de las municipalidades.

Categorías:

1. Menos de seis años

2. Más de seis años

Análisis: Las municipalidades por su naturaleza atraviesan periodos de transición y cambios en el Gobierno Municipal por la elección de los ciudadanos, como consecuencia se sufre de una rotación de personal en ciertas áreas, como también hay otras áreas y plazas en las cuales se mantiene el personal, aunque haya cambios de gobierno; es notorio que en las municipalidades se encuentran empleados que superan los seis años de servicio, y debido a las capacitaciones y preparación que se va adquiriendo se vuelven importantes mas no indispensables dentro de la municipalidad y esa experiencia contribuye a que las funciones designadas se realicen de una manera adecuada a las diversas situaciones y necesidades, es por eso la importancia de las funciones del ISDEM al brindar asistencia técnica para el desarrollo de las municipalidades.

PREGUNTA 3. ¿Tiene la alcaldía una Misión y Visión?

Objetivo: Verificar si los empleados municipales conocen la existencia y concepto de la Misión y Visión de la municipalidad, debido a la importancia que estos dos elementos tienen para el logro de los objetivos y si la asistencia técnica ayuda a la comprensión de estos elementos.

Categoría:

1. Si tiene, la alcaldía tiene una misión y visión como parte de su organización.

Análisis: La misión y visión dentro de las municipalidades son importantes, porque fundamentan el fin y propósito de la municipalidad, pues en estas se puede conocer donde se

ubica la municipalidad en el futuro. Los entrevistados tienen conocimientos de la existencia de la misión y visión, más sin embargo, no tienen un conocimiento a totalidad de ellas.

PREGUNTA 4. ¿Existe un plan estratégico dentro de la alcaldía?

Objetivo: Verificar si los empleados municipales conocen la planeación estratégica de la municipalidad, puesto que la planeación estratégica de la municipalidad es la guía de acción para el cumplimiento de los objetivos.

Categoría:

1. Si existe, es importante para la alcaldía poseer un plan estratégico.

Análisis: La importancia del plan estratégico dentro de la municipalidad recae en la dirección que se desee ir, considerando que de esta depende en gran parte las acciones, metas, planes y acciones que se realizan en el día a día dentro de la municipalidad.

PREGUNTA 5. ¿Qué participación tiene usted dentro del plan estratégico?

Objetivo: Conocer si la asistencia técnica que brinda el ISDEM ayuda a los empleados dentro de la participación de la elaboración del plan estratégico u operativo para la consecución de los objetivos de la municipalidad.

Categoría:

1. He realizado una aportación para la elaboración del plan estratégico.
2. No he realizado una aportación para la elaboración del plan estratégico.

Análisis: En la elaboración del plan estratégico para las municipalidades tienen participación quienes ostentan cargo de dirección, puesto que como encargados de un área en específica poseen el conocimiento para brindar aportes al desarrollo del plan.

PREGUNTA 6. ¿Ha recibido asistencia técnica del ISDEM alguna vez?

Objetivo: Confirmar que el entrevistado haya recibido asistencia técnica de parte del ISDEM para poder obtener información útil para la investigación.

Categoría:

1. Si, en más de una ocasión he recibido asistencia técnica del ISDEM

Análisis:

Para la investigación es importante conocer la perspectiva que poseen los empleados, por lo cual los entrevistados deben haber recibido asistencia técnica del ISDEM al menos en una ocasión.

PREGUNTA 7. ¿Qué tipo de asistencia ha recibido?

Objetivo: Conocer las áreas en las cuales la asistencia técnica que brinda el ISDEM ha tenido un mayor impacto dentro de las municipalidades.

Categoría:

1. Asistencia técnica según surgen las necesidades de la misma en temas y áreas específicas, de manera oportuna.

Análisis: Conforme van surgiendo situaciones en las que sea necesaria la asistencia o asesoría se realiza la solicitud, no se realiza un estudio de las necesidades o situación actual para realizar la demanda de la asistencia técnica.

PREGUNTA 8. ¿Se ha realizado en el municipio un estudio previo de necesidades de la asistencia?

Objetivo: Conocer si las municipalidades estudian las necesidades dentro de la municipalidad para demandar la asistencia técnica de parte del ISDEM, o si se solicita en el momento que las necesidades surgen o lo ameritan.

Categoría:

1. No, normalmente se realiza la demanda de la asistencia técnica conforme surgen las necesidades.

Análisis: La realización de un estudio previo sería una herramienta muy útil para las municipalidades, pues contribuiría con la capacitación y preparación constante de los empleados, lo que ayudaría a mejorar los procedimientos internos como también brindar soluciones inmediatas a diversos problemas que puedan surgir en cualquier momento

PREGUNTA 9. ¿Percibió claramente los objetivos de la asistencia?

Objetivo: Conocer si los técnicos del ISDEM son claros y precisos al momento de brindar la asistencia técnica.

Categoría:

1. Si, desde el primer momento el asesor técnico del ISDEM indico de manera clara y precisa los objetivos de la asistencia.
2. No, el asesor técnico del ISDEM asignado a la municipalidad no brindo los objetivos de manera clara y precisa los objetivos de la asistencia.

Análisis: Para brindar una asistencia técnica de calidad es importante dejar claros desde un inicio cuales son los objetivos de la asistencia o asesoría que el técnico brindara, esto permite tener una dirección y sacar el máximo provecho de la asistencia, pues sin ello se puede caer en

ambigüedades que solo conviertan la asistencia y los procesos en una problemática y no en una solución.

PREGUNTA 10. ¿Los técnicos del ISDEM evaluaron o dieron un seguimiento de la asistencia técnica al finalizar?

Objetivo: Conocer si posteriormente se le brinda un seguimiento al problema que dio origen a la demanda de la asistencia de parte de la municipalidad, para monitorear si se brindó de manera adecuada y oportuna para poder tener una retroalimentación para los asesores técnicos del ISDEM.

Categoría:

1. Si, el asesor técnico del ISDEM brindó un seguimiento o evaluación posterior a la asistencia
2. No, el asesor técnico del ISDEM no brindó un seguimiento o evaluación posterior a la asistencia brindada.

Análisis: El control y seguimiento son importantes para la consecución de los objetivos porque esto garantiza una mayor eficiencia y aprovechamiento de la asistencia brindada por el ISDEM, brindar una asistencia integral que no solo proporcione soluciones momentáneas, sino que estas se mantenga en el tiempo y contribuyan al desarrollo de las municipalidades.

PREGUNTA 11. ¿La asistencia brindada por el ISDEM ha mejorado un procedimiento?

Objetivo: Conocer si la asistencia técnica brindada ha mejorado un procedimiento, al realizarse de manera oportuna y cubriendo las necesidades de la municipalidad.

Categoría:

1. Si, la asistencia técnica del ISDEM es muy importante para las municipalidades, para poder tener asesoría y capacitación en temas y áreas en las que se presentan dificultades en procesos a realizar dentro de la municipalidad.

Análisis: Una asistencia técnica de calidad brindada a las municipalidades darán como resultado mejoras en los procedimientos que se realizan internamente, para poder lograr una asistencia de calidad se deben cumplir con aspectos como el control y seguimiento, la preparación adecuada, estudios previos de las necesidades para poder tener un alto impacto, tal cual pueda lograrse mejoras en los procedimientos que la municipalidad ejecuta.

PREGUNTA 12. ¿Cómo calificaría la calidad de la asistencia que brinda el ISDEM?

Objetivo: Conocer el nivel de satisfacción y evaluación con que los empleados municipales califican la asistencia técnica recibida.

Categoría:

1. Muy buena, la asistencia que brindan es de calidad, debido a que los asesores tienen amplios conocimientos sobre las áreas en las que se demanda la asistencia.
2. Regular, el asesor que brindo la asistencia fue regular en la aportación de la asistencia.

Análisis: La asistencia que brindan los técnicos del ISDEM tienen gran aceptación para las municipalidades salvo ocasiones en las que el asesor muestre deficiencias y poco interés para brindar apoyo y soluciones a las municipalidades, sin embargo, hay muchos aspectos que se pueden mejorar para poder brindar una asistencia técnica de calidad y sostenible en el tiempo para el beneficio de las municipalidades.

PREGUNTA 13. ¿Qué tipo de asistencia considera usted necesaria que el ISDEM provea al personal que labora en la alcaldía?

Objetivo: Identificar desde la perspectiva de los empleados municipales cuales son las necesidades que tienen dentro de la municipalidad.

Categoría:

1. Asistencia o capacitación de temas y áreas en general, de las funciones o proyectos que realizan las municipalidades.
2. Incluir más áreas o empleados que puedan recibir asistencia técnica en las municipalidades.

Análisis: Las municipalidades en muchas ocasiones necesitan apoyo para la solución o desarrollo de procedimientos, y es muy importante brindar una preparación en áreas y temas básicos y generales a los empleados, debido a que esto brindaría una mayor comprensión de los procesos como también un mayor apoyo desde las funciones y procedimientos que se realizan de tal manera que pueda lograrse una sinergia dentro de la municipalidad, que permita una mejora continua.

FORMA 2. DIRIGIDA A LOS ASESORES TECNICOS DEL INSTITUTO

SALVADOREÑO DE DESARROLLO MUNICIPAL

Objetivo: Conocer la opinión de los técnicos del Instituto Salvadoreño de Desarrollo Municipal sobre la asistencia técnica que ellos brindan a los gobiernos locales del departamento de Santa Ana, así como también de la planeación estratégica existente en dicho instituto para obtener la información necesaria para la construcción del Cuadro de Mando Integral para dicho instituto.

PREGUNTAS.

PREGUNTA 1. ¿Qué cargo desempeña dentro del ISDEM?

Objetivo: Conocer los diversos puestos dentro del ISDEM que tienen relación con la asistencia técnica que se brinda a las municipalidades.

Categorías:

1. Asesor Técnico Municipal
2. Coordinador del Centro Regional de Asistencia Técnica y Capacitación Occidental.

Análisis:

El ISDEM no posee una amplia diversidad en los puestos de trabajo que intervienen en la prestación de la asistencia técnica, por lo cual directamente relacionados solo se encuentran el Asesor Técnico Municipal y el Coordinador del Centro Regional de Asistencia Técnica y Capacitación de la Región.

PREGUNTA 2. ¿Cuánto tiempo tiene de laborar en el ISDEM?

Objetivo: Conocer la experiencia que puede tener a través del tiempo en el que llevan trabajando en el ISDEM.

Categorías:

1. Diez años.
2. Veintiún años.

Análisis:

Los asesores del ISDEM tienen una amplia experiencia en brindar asistencia técnica a las municipalidades, pues en su mayoría poseen ya más de diez años de prestación de servicios, lo cual contribuye a la institución para que la asistencia técnica sea de calidad.

PREGUNTA 3. ¿Conoce usted la planeación estratégica de ISDEM?

Objetivo: Conocer si él entrevistado tiene conocimiento de la planeación estratégica de la institución.

Categoría:

1. Si, conozco que el ISDEM cuenta con una planeación estratégica.

Análisis: La planeación estratégica es muy importante dentro de todas las instituciones ya que representa las metas, objetivos y los pasos a seguir para la consecución de ellos, los entrevistados conocen que existe una planeación estratégica, mas no la conocen a plenitud, es importante darle un realce a la planeación estratégica de la institución, para un mejor desarrollo organizativo y desempeño operativo.

PREGUNTA 4. ¿Tiene alguna participación dentro de la planeación estratégica?

Objetivo: Conocer si el entrevistado tiene participación en la elaboración del plan estratégico.

Categoría:

1. Si, si realizo aportes para la elaboración del plan estratégico.
2. No, no realizo aportes en la elaboración del plan estratégico.

Análisis: La participación en la elaboración del plan estratégico es una función que le corresponde a quienes ostentan cargos de dirección, sin embargo, los integrantes de la institución pueden realizar recomendaciones y aportes que pueden ser muy útiles para la elaboración del plan, para efecto del ISDEM en la elaboración del plan estratégico solamente participa el director del ISDEM región occidental.

PREGUNTA 5. ¿Qué tipo de asistencia brinda usted a los municipios?

Objetivo: Conocer el aporte que el entrevistado brinda para satisfacer la demanda de las municipalidades.

Categoría:

1. En el área administrativa, en el área ambiental, en el área de planificación.
2. En la coordinación y supervisión de la asistencia brindada a las municipalidades

Análisis: La asistencia técnica que el ISDEM brinda a las municipalidades, es muy importancia por las diversas áreas que son cubiertas por los técnicos, es importante tener la perspectiva desde el lado de la dirección como del lado operativo, ya que se puede observar la relación y armonía en el trabajo para brindar la asistencia técnica a las municipalidades.

PREGUNTA 6. ¿Antes de proporcionar asistencia se realiza un estudio de necesidades o diagnostico en las municipalidades?

Objetivo: Conocer cuál es el proceso que se realiza para determinar en qué área y en qué momento brindar la asistencia técnica.

Categoría:

1. Si, ha inicio de año se realiza una identificación de las demandas de las municipalidades.
2. Si, se realiza conforme a las modificaciones de las normativas que sean aplicables a las municipalidades.

Análisis: El estudio de las necesidades de las municipalidades es de mucha utilidad para poder brindar una asistencia técnica de calidad y que pueda satisfacer las necesidades de las municipalidades de la mejor manera, en las diferentes áreas es importante mantenerse informado sobre la actualización de normativas aplicables a las municipalidades.

PREGUNTA 7. ¿Elabora un plan antes de desarrollar una asistencia? Y ¿Qué tipo de plan elabora?

Objetivo: Identificar el proceso que realiza el técnico antes de brindar asistencia técnica a las municipalidades.

Categoría:

1. Elaborar un plan no, pero si me preparo leyendo sobre el tema que se va a brindar la asistencia.

Análisis: Es de mucha importancia elaborar un plan que sirva de guía para las diversas situaciones y necesidades que se pueden presentar en las municipalidades, cabe mencionar que conforme a la experiencia del técnico del ISDEM también el conocimiento es más amplio y podría no tener demasiada ponderación el elaborar un plan, sin embargo, siempre será una herramienta útil para brindar una asistencia técnica de calidad.

PREGUNTA 8. ¿Considera que la asistencia técnica soluciona un problema o mejora un procedimiento?

Objetivo: Conocer el impacto que tiene la asistencia técnica sobre los problemas o procedimientos de la municipalidad.

Categoría:

1. En ocasiones sí, pero no en todos.

Análisis: La asistencia que brinda el ISDEM es un apoyo a las municipalidades en diversas situaciones y necesidades que se les presenta, pero la decisión siempre corresponde a la municipalidad, en si ejecutan y realizan las sugerencias de parte del técnico del ISDEM, y en

muchas ocasiones si contribuyen a solucionar problemas y mejorar procedimiento, pero si hay ocasiones en las que esto no sucede.

PREGUNTA 9. ¿Qué aspectos de la asistencia técnica deben mejorarse?

Objetivo: Conocer las opiniones desde la perspectiva de los empleados del ISDEM en que mejoras pueden realizarse para brindar una asistencia técnica de calidad y oportuna.

Categoría:

1. Se debe mejorar la actualización de la información y normativas para brindar asistencia.

Análisis: las municipalidades se encuentran en un entorno cambiante, y es por ello que es de mucha importancia estar actualizando constantemente la información acerca de las áreas en las cuales se brinda asistencia técnica, como por ejemplo las normativas aplicables en a las municipalidades en las diversas áreas para lograr satisfacer las necesidades que se presenten.

PREGUNTA 10. ¿El ISDEM brinda programas permanentes de capacitación que le permitan desarrollar conocimientos y habilidades para mejorar la asistencia técnica?

Objetivo: Conocer la preparación que reciben los asesores técnicos como parte de una formación especializada para brindar una asistencia técnica de calidad a las municipalidades.

Categoría:

1. Si se brinda capacitación, y se obtienen metodologías de trabajo.

Análisis: El ISDEM brinda capacitaciones sobre las diversas áreas e incluso sobre metodologías de trabajo, con el fin de brindar una asistencia técnica de calidad a las municipalidades, ya que la actualización de información y la aplicación de herramientas

metodológicas contribuyen a la modernización de la institución cumpliendo con la política de “mejora continua” que se establece en el plan estratégico.

PREGUNTA 11. ¿Se le asignan adecuadamente los recursos para desarrollar el cumplimiento de sus funciones?

Objetivo: Conocer si los asesores técnicos cuentan con las herramientas adecuadas o que les hace falta para poder brindar una asistencia técnica de calidad a las municipalidades.

Categoría:

1. En algunos casos no, hacen falta recursos.

Análisis: Los técnicos del ISDEM necesitan de herramientas y recursos adecuados para poder brindar una asistencia técnica de calidad, y sin estos recursos es muy difícil poder realizar las funciones de una manera adecuada, ya que el transporte, alimentación, equipos informáticos, sistemas de información, documentos y textos de apoyo, conforman herramientas que se vuelven indispensables para los técnicos, y se puede percibir la falta de planes emergentes para poder cubrir la ausencia de alguna herramienta o recursos

CAPITULO IV

4. Propuesta

4.1 Modelización estratégica del Instituto Salvadoreño de Desarrollo Municipal

4.1.1. Planificación estratégica.

La planeación estratégica es el proceso a través del cual se define la visión y la misión de la empresa, se analiza el entorno interno y externo, establecen los objetivos, formulan las estrategias y planes estratégicos necesarios para alcanzar dichos objetivos.

La planeación estratégica toma en cuenta la totalidad de las instituciones, por lo tanto, esta debe ser realizada por alta gerencia de la empresa y ser proyectada a largo plazo, es decir en un periodo de cinco a diez años, aunque en la práctica, hoy en día se suele realizar para un periodo de tres a un máximo de cinco años, esto debido a los cambios constantes que se dan en el mercado. Un sistema de planeación estratégica formal, une los tipos de planes básicos que son: plan estratégico y planes operativos.

4.1.1.1 Plan estratégico.

El plan estratégico es un documento formal en el que se intenta plasmar, por parte de los responsables de una compañía, cuál será la estrategia de la misma durante un periodo a tiempo generalmente de tres a cinco años.

El plan estratégico reúne las tres características siguientes:

Cuantitativo. Establece las cifras que debe alcanzar la compañía.

Manifiesto. Describe el modo de conseguirlas, perfilando la estrategia a seguir.

Temporal. Indica los plazos de los que dispone la compañía para alcanzar esas cifras.

El plan estratégico recoge tres puntos principales:

Objetivos. Un objetivo es un hecho que no depende directamente de la compañía, y que está formado por la ecuación: cantidad a alcanzar más plazo para conseguirlo.

Políticas. Una política es una conducta que marca la compañía, y que sirve para describir su actitud, continuada en el tiempo, a la hora de enfrentarse a situaciones de diversa índole.

Acciones. Una acción es un hecho que depende directamente de la compañía, y que generalmente se lleva a cabo para facilitar la consecución de los objetivos, fomentar el respeto a las políticas impuestas, o vertebrar la estrategia global de la empresa.

4.2. Planeación estratégica del Instituto Salvadoreño de Desarrollo Municipal

El ISDEM cuenta con una planeación estratégica establecida para un periodo de cinco años, dentro de la cual se definen los objetivos estratégicos, las metas y acciones para cumplirlas, como también se ejemplifica la organización de la institución, y el enfoque que tiene basado en la mejora continua de los procesos, para garantizar la mejora en la manera en la que se brindan los servicios a las municipalidades.

Dentro del plan estratégico quinquenal se establecen tres objetivos estratégicos como también las metas para la consecución de los objetivos y que año con año se realizan dentro del plan operativo anual y es este el reflejo de las acciones estratégicas que se realizan en el ISDEM.

4.2.1. Plan estratégico quinquenal 2017-2021 (Portal de transparencia – El Salvador).

4.2.1.1. Política de calidad.

El ISDEM con el propósito de contribuir con las Municipalidades a que realicen una gestión exitosa del Desarrollo Territorial y con base en lo establecido en el Artículo 3 de su

Ley Orgánica; “El Instituto tendrá como objeto básico, proporcionar asistencia técnica administrativa, financiera y de planificación; con la finalidad de capacitar a las Municipalidades para el mejor cumplimiento de sus funciones y atribuciones”. Se compromete en adoptar esta política a través de los lineamientos generales siguientes:

- Organización con enfoque a la mejora continua de los productos y servicios Institucionales, para el desarrollo de los municipios.
- Alcanzar la mejora continua; adoptar esta cultura de trabajo en nuestra asistencia técnica y capacitación a fin de asegurar la satisfacción por nuestros servicios Institucionales.
- Capacitar a las municipalidades; en temas de gestión de recursos financieros, humanos y materiales, así como los medios necesarios técnica y económicamente viables, para optimizar la prestación de servicios conforme a las necesidades de los gobiernos municipales.
- Relación de trabajo en beneficio de las municipalidades.
- Propiciar la integración de esfuerzos; estableciendo comunicación diligente con las municipalidades, cooperantes e instituciones nacionales e internacionales, a fin de resolver problemas y necesidades con miras al desarrollo local.
- Proporcionar servicios de calidad; garantizando la disponibilidad de personal altamente capacitado y el uso de las mejores técnicas para el desarrollo de sus funciones.
- Trabajamos por satisfacer las necesidades de los gobiernos municipales; procurando servicios que satisfagan sus expectativas, mejorando continuamente nuestra organización, generando así beneficios a las municipalidades.

- Enfoque basado en procesos.
- Revisamos nuestros procesos; mediante la participación y consulta con funcionarios y empleados de los gobiernos municipales sobre la calidad de los productos y servicios prestados; así como a través de los aportes del personal del ISDEM.
- Orden, optimización y diligencia; nuestra mística de transformación permanente con miras a la excelencia en la entrega de productos y servicios Institucionales.

4.2.1.2. Visión.

Contribuiremos al desarrollo territorial de las municipalidades, fortaleciendo su capacidad de gestión.

4.2.1.3. Misión.

Trabajamos en el fortalecimiento de las capacidades y competencias de gestión integral del desarrollo en las municipalidades de El Salvador.

4.2.1.4. Valores institucionales.

1. **TRANSPARENCIA:** Actuamos con honestidad, rendimos cuentas sobre nuestro quehacer, facilitamos el acceso a la información y promovemos la participación de la ciudadanía en su rol contralor de la actuación pública.
2. **RESPONSABILIDAD:** Asumimos el compromiso y cumplimiento del deber de brindar productos y servicios acordes a las necesidades de los gobiernos municipales.
3. **RESPETO:** Mantenemos relaciones laborales enmarcadas con empatía, consideración y cordialidad, sin distingo de estereotipos de personas o grupos de personas.
4. **DILIGENCIA:** Atendemos oportunamente y con esmero los requerimientos de productos y servicios de los gobiernos municipales.
5. **LEALTAD A LA INSTITUCIÓN:** Mostramos a través de nuestro desempeño, apoyo firme, constante y fiel a los principios y razón de ser del ISDEM.

4.2.1.5. *Objetivos estratégicos.*

1. Fortalecida la gestión de los gobiernos locales mediante la generación de capacidades técnicas administrativas, financieras y de planificación, contribuyendo así al desarrollo nacional.
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.
3. Modernizada la gestión administrativa y financiera institucional para responder de manera diligente las demandas de los gobiernos locales.

4.2.2. **Proceso de planificación estratégico quinquenal 2017-2021.**

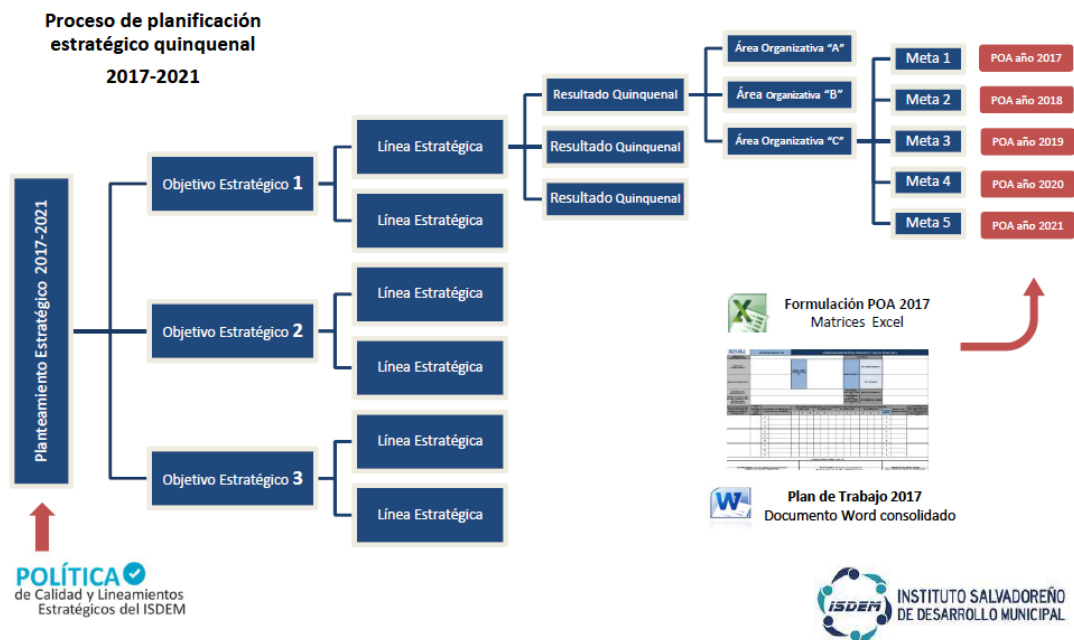


Figura 6. *Proceso de Planificación estratégico Quinquenal 2017-2021.* (Plan Estratégico del Instituto Salvadoreño de Desarrollo Municipal 2017-2021, 2016)

4.2.3. Determinación de metas a partir de los objetivos estratégicos.

OBJETIVO ESTRATEGICO 1.

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

- **LINEA ESTRATEGICA:** Garantizar la Asistencia técnica y Capacitación, en coordinación con las instituciones que inciden en la Gestión Municipal.

RESULTADO ESTRATEGICO: Institucionalizado el ISDEM como referente en la administración municipal.

METAS:

1. Modernización de la Asistencia Técnica a las municipalidades del país.
2. Ejecución de la Asistencia Técnica municipal en los territorios del país.

- **LINEA ESTRATEGICA:** Fortalecidas las capacidades en la gestión municipal con enfoque de género de funcionarios y empleados municipales.

RESULTADO ESTRATEGICO: Brindada la asistencia técnica en la planificación municipal.

METAS:

1. Actualizado el diagnóstico de cumplimiento de competencias municipales de las Unidades de Género.
2. Impartido curso de formación con enfoque de género para funcionarios y empleados municipales.

- **LINEA ESTRATEGICA:** Asistencia Técnica Administrativa.

RESULTADO ESTRATEGICO: Fortalecidas las capacidades de los funcionarios y empleados municipales a partir de la asistencia técnica brindada.

METAS:

1. Suministrada la asesoría técnica a funcionarios y empleados municipales en aspectos legales de desarrollo territorial.

- **LINEA ESTRATEGICA:** Asistencia Técnica Administrativa.

RESULTADO ESTRATEGICO: Autoridades y empleados municipalidades cuentan con conocimientos técnicos para promover el acceso a la información pública y participación ciudadana.

METAS:

1. Impartidas las capacitaciones referentes a las generalidades de la Ley Acceso a la Información Pública a servidores municipales.

- **LINEA ESTRATEGICA:** Asistencia técnica en la implementación de la Carrera Administrativa

Municipal.

RESULTADO ESTRATEGICO: Capacitados y adiestrados los servidores municipales.

METAS:

1. Implementación de los procesos de Formación Municipal
2. Gestión del adiestramiento del equipo de facilitadores del ISDEM

- **LINEA ESTRATEGICA:** Asistencia técnica en la implementación de la Carrera Administrativa Municipal.

RESULTADOS ESTRATEGICOS: Implementado y actualizado los SIRCAM a nivel nacional

METAS:

1. Capacitados los registradores municipales para el uso y manejo del SIRCAM.
 - **LINEA ESTRATEGICA:** Proveer servicios y productos para el fortalecimiento operativo, administrativo y financiero de las municipalidades.

RESULTADO ESTRATEGICO: Oferta de Asistencia Técnica que responde a las políticas nacionales de desarrollo y a la visión de desarrollo de los territorios.

METAS:

1. Asesoría técnica en el área de servicios institucionales
2. Asesoría técnica en el área financiera municipal
3. Asesoría técnica en el área administrativa municipal
4. Asesoría técnica en el área de planificación municipal
5. Asesoría técnica en el área jurídica municipal
 - **LINEA ESTRATEGICA:** Asistencia técnica en la planificación municipal.

RESULTADO ESTRATEGICO: Fortalecida la capacidad técnica de los funcionarios y empleados municipales.

METAS:

1. Desarrolladas las capacidades técnicas a funcionarios y empleados municipales y de las asociaciones de municipios, sobre la temática Gestión Ambiental.
2. Creación de documentación que contribuya a las competencias municipales en planificación, normativas y lineamientos operativos en la Gestión Ambiental; para el fortalecimiento de las Municipalidades.

3. Actualización de herramientas e instrumentos que contribuyan a las competencias y fortalecimientos de las municipalidades y asociaciones de municipios.
4. Asistencia técnica impartida en la temática de Gestión Ambiental, a municipalidades y asociaciones de municipios.
5. Crear un inventario de toda la documentación producida y de auditoria del ISDEM, y en colaboración con otros cooperantes, en el tema de Gestión Ambiental.
6. Desarrollar acciones de divulgación de toda la documentación, información y herramientas técnicas producidas y de autoría del ISDEM y con la cooperación, en tema de Gestión Ambiental a las Municipalidades y Asociaciones de Municipios.

- **LINEA ESTRATEGICA:** Asistencia técnica en la planificación municipal.

RESULTADO ESTRATEGICO: Sinergia con la cooperación nacional e internacional para la implementación de proyectos ambientales, así también a las municipalidades y asociaciones de municipios.

METAS:

1. Coordinar convenios con cooperación nacional e internacional; para potencializar y fortalecer a las municipalidades y asociaciones de municipios.
2. Implementados los convenios firmados.
3. Desarrollar proyectos con énfasis en medio ambiente, gestión de riesgo de desastres, cambio climático, entre otros; para su financiamiento con la cooperación nacional e internacional; que contribuya al fortalecimiento institucional, así también a las municipalidades y asociaciones de municipios.

- **LINEA ESTRATEGICA:** Fortalecida la gestión administrativa institucional

RESULTADO ESTRATEGICO: Actualizado el sistema administrativo de control Interno

METAS:

1. Creación del comité de gestión ambiental institucional
2. Elaboración del programa las 3R's, (reducir, reciclar, reutilizar); con énfasis en la separación en la fuente de los desechos sólidos; así mismo el reciclaje, sea un generador de economía al interior del ISDEM.
3. Aplicación del programa las 3R's, (reducir, reciclar, reutilizar); del ISDEM.
4. Desarrollar la educación y sensibilidad ambiental, como propósito fundamental de fomentar una cultura ambiental entre todos los empleados del ISDEM.
5. Desarrollar el proyecto de renovación de luminarias más eficientes y amigables con el medio ambiente, contribuyendo un ahorro económico y energético.
6. Implementación del proyecto de renovación de luminarias más eficientes contribuyendo un ahorro económico y energético.
7. Elaborar un proyecto innovador, que contribuya al medio ambiente en la utilización de paneles solares, para la generación de energía limpia con objeto de hacer uso de las energías renovables en la institución.
8. Implementación del proyecto de paneles solares, para la generación de energía limpia, con objeto de hacer uso de las energías renovables en la institución.
9. Desarrollo de estrategias de divulgación, que contribuya a la sensibilización de la gestión ambiental Institucional, entre todos los empleados.

- **LINEA ESTRATEGICA:** Monitoreo y evaluación de la asistencia técnica prestada a través de los Centros Regionales de Capacitación y Asistencia Técnica (CRCAT).

RESULTADO ESTRATEGICO: Generadas las condiciones para la consolidación de estadísticas de Asistencia Técnica y Capacitación a través de los CRCAT.

METAS:

1. Verificar la calidad de los estándares de asistencia técnica municipal
2. Elaboración de instrumentos internos de la UIDT
3. Crear una base de conocimiento técnico actualizado sobre la gestión pública
4. Crear cursos de formación para empleados y funcionarios municipales para contribuir al fortalecimiento de las capacidades.
5. Mecanización de procesos de la GDM

OBJETIVO ESTRATEGICO 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.

- **LINEA ESTRATEGICA:** Provistas las especies municipales a los Gobiernos locales

RESULTADO ESTRATEGICO: Modernizado el servicio de las Especies Municipales.

METAS:

1. Implementada la estrategia de modernización y asesoría de especies municipales de acuerdo a las necesidades y demanda de las municipalidades
2. Brindadas asesorías para el uso y creación de Especies Municipales digitales.

- **LINEA ESTRATEGICA:** Provistas las Especies Municipales a los Gobiernos Locales

RESULTADO ESTRATEGICO: Suministrado los productos y servicios oportunamente.

METAS:

1. Ingresos por distribución y provisión de Especies Municipales

- **LINEA ESTRATEGICA:** Otorgamiento de préstamos a las municipalidades

RESULTADO ESTRATEGICO: Otorgados los préstamos a las municipalidades con recursos propios a corto plazo.

METAS:

1. Otorgados los préstamos para los Gobiernos Municipales (recursos propios)
2. Ingresos por comisiones de intereses.

- **LINEA ESTRATEGICA:** Gestionados y otorgados los préstamos a las Municipalidades

RESULTADO ESTRATEGICO: Gestionados y otorgados los préstamos a las Municipalidades con recursos de terceros a mediano y largo plazo.

METAS:

1. Préstamos otorgados a municipalidades
2. Gestionados los préstamos para los gobiernos municipalidades
3. Ingreso por comisiones por otorgamiento de OIDP

- **LINEA ESTRATEGICA:** Gestionadas estrategias y mecanismos de promoción de productos

y servicios del ISDEM.

RESULTADO ESTRATEGICO: Posicionamiento de productos y servicios del ISDEM.

METAS:

1. Implementada la estrategia de promoción de productos y servicios institucionales.

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

- **LINEA ESTRATEGICA:** Fortalecida la gestión administrativa institucional

RESULTADO ESTRATEGICO: Supervisada y administrada diligentemente la gestión financiera y administrativa institucional

METAS:

1. Ejecutado el plan institucional de mantenimiento preventivo y correctivo para bienes muebles e inmuebles.
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

- **LINEA ESTRATEGICA:** Fortalecida la gestión administrativa institucional

RESULTADO ESTRATEGICO: Garantizada la vida útil de la infraestructura, equipo de transporte y de oficina, a través del sistema de mantenimiento.

METAS:

1. Implementado el programa de mantenimiento de la infraestructura, de la flota vehicular y equipo de oficina.
2. Ejecución de un plan de control de la flota vehicular para el buen funcionamiento.
3. Actualizado el sistema de almacén institucional.

- **LINEA ESTRATEGICA:** Fortalecida la cultura comunicacional y de transparencia.

RESULTADO ESTRATEGICO: Implementado el Sistema de Gestión Documental.

METAS:

1. Identificada y clasificada en un 100% la documentación institucional
2. Ordenada y descrita la documentación institucional.
3. Implementada la gestión electrónica de documentos institucional.
4. Valorada y seleccionada la documentación institucional.
 - **LINEA ESTRATEGICA:** Fortalecida la cultura comunicacional y de transparencia.

RESULTADO ESTRATEGICO: Implementado el Sistema de Gestión Documental.

METAS:

1. Desarrollada una base conceptual para el diseño del sistema de administración del Centro de Documentación Institucional.
2. Desarrollada una base conceptual para el diseño e implementación del sistema de administración de la ventana municipal.
3. Desarrollada una base conceptual para la administración de actas y acuerdos del Consejo Directivo.
4. Desarrolladas tres bases conceptuales para la actualización de los sistemas administrativos de los almacenes.
5. Actualizada la base conceptual de sistema del Registro Nacional de la Carrera Administrativa Municipal.
 - **LINEA ESTRATEGICA:** Fortalecida la Gestión administrativa Municipal

RESULTADO ESTRATEGICO: Fortalecidos los recursos tecnológicos del ISDEM, de acuerdo a las necesidades institucionales.

METAS:

1. Diagnóstico de recursos tecnológicos elaborados
2. Sistemas informáticos existentes actualizados
3. Sistemas administrativos desarrollados.

- **LINEA ESTRATEGICA:** Fortalecida la Gestión administrativa Municipal

RESULTADO ESTRATEGICO: Actualizado el sistema administrativo de control Interno

METAS:

1. Seguimiento de hallazgos de entes fiscalizadores.
2. Fortalecido el control interno a través de exámenes de auditoría
3. Implementada la planificación por programas y resultados.
4. Implementada la gestión por procesos.
5. Plan Operativo Anual evaluado
6. Plan Operativo Anual Institucional aprobado por Consejo Directivo

- **LINEA ESTRATEGICA:** Fortalecida la gestión comunicacional y de transparencia

RESULTADO ESTRATEGICO: Institucionalizada la perspectiva y enfoque de género en el trabajo institucional

METAS:

1. Implementado el instrumento de transversalización del enfoque de género a nivel institucional.
2. Jornadas de capacitación y sensibilización desarrolladas con perspectiva y enfoque de género a nivel institucional.

- **LINEA ESTRATEGICA:** Fortalecida la gestión administrativa municipal

RESULTADO ESTRATEGICO: Fortalecidas las capacidades del personal

METAS:

1. Implementado el programa de gestión de prevención de riesgos ocupacionales para la promoción de la cultura de seguridad y salud en los lugares de trabajo.
2. Evaluado el clima organizacional y bienestar laboral.
3. Ejecución de plan de capacitación.
4. Jornadas de capacitación mediante las cuales se han fortalecido los conocimientos técnicos del personal institucional.
5. Relación de cooperación establecida para el fortalecimiento de ISDEM.

- **LINEA ESTRATEGICA:** Fortalecida la gestión administrativa municipal

RESULTADO ESTRATEGICO: Actualizado el marco jurídico institucional

METAS:

1. Seguimiento a la aprobación del marco normativo institucional.
2. Elaboradas propuestas de reformas para la actualización marco jurídico Institucional.
3. Gestionada una ley marco específica tributaria municipal.

- **LINEA ESTRATEGICA:** Fortalecida la gestión comunicacional y cultura de transparencia.

RESULTADO ESTRATEGICO: Posicionada la imagen corporativa institucional

METAS:

1. Implementada la estrategia de comunicación y publicidad institucional para el posicionamiento de la imagen corporativa de la institución.

- **LINEA ESTRATEGICA:** Fortalecida la gestión administrativa interinstitucional

RESULTADO ESTRATEGICO: Establecidos convenios de cooperación interinstitucional

METAS:

1. Establecimiento de relaciones para apoyar el fortalecimiento de los Gobiernos Locales con proyectos y actividades competencia de la Institución.
2. Seguimiento de compromisos suscritos con cooperantes, para la adecuada ejecución de acciones coordinadas.

- **LINEA ESTRATEGICA:** Fortalecida la gestión financiera institucional

RESULTADO ESTRATEGICO: Supervisada y administrada diligentemente la gestión financiera y administrativa institucional.

METAS:

1. Formulados el Presupuesto Institucional*
2. Elaboración de informes mensuales de ejecución presupuestaria institucional para la optimización de la gestión financiera.
3. Presentados para la toma de decisiones los Estados de Análisis financieros institucionales (causas, efectos, alternativas de solución/ beneficios).
4. Evaluado el resultado de la aplicación de la Política de austeridad en una reducción del 5 % del gasto corriente.

- **LINEA ESTRATEGICA:** Fortalecida la gestión financiera institucional

RESULTADO ESTRATEGICO: Actualizados los estados financieros institucionales.

METAS:

1. Realizadas las devoluciones de las Cuentas Bancarias de transferencia FODES, de años anteriores y actuales, para la depuración de los Estados Financieros institucionales.
2. Realizadas las depuraciones de las Cuentas Bancarias para la actualización de los Estados Financieros Institucionales.
3. Realizadas las depuraciones de las cuentas contables para la actualización de los Estados Financieros Institucionales.
4. Coordinado el seguimiento de hallazgos financieros reportados por los entes fiscalizadores.

4.3. Motivos del diseño

El principal objetivo del trabajo de grado fue proponer una herramienta como el Cuadro de Mando Integral que permita gestionar el desempeño del Instituto Salvadoreño de Desarrollo Municipal Región Occidental y verificar que se esté cumpliendo con el logro de los objetivos y metas planteados por la institución, enfocándose de manera especial en la comunidad, que es el principal eje en la construcción del Cuadro de Mando Integral en instituciones del sector público.

Los motivos por los cuales se elabora el Cuadro de Mando Integral para el Instituto Salvadoreño de Desarrollo Municipal Región Occidental son los siguientes:

- Clarificar la estrategia de la institución y transformarla en un conjunto de indicadores que informaran el cumplimiento de los objetivos para facilitar el proceso de control de la asistencia técnica que se brinda a los gobiernos locales.

- Comunicar la estrategia a todos los integrantes de la institución para aplicarla en cada una de las actividades que se requieren al brindar la asistencia técnica.
- Presentar todas las actividades realizadas en la institución, en cuanto a asistencia técnica se refiere, utilizando objetivos e indicadores que faciliten el proceso de control y de toma de decisiones.
- Permitir en el proceso de operatividad de la estrategia, detectar cualquier desviación o error, o por el contrario si no existe, aprovechar los aspectos positivos que se encuentren realizando en ese momento.
- Determinar los aspectos claves del proceso de asistencia técnica para transformarlos en factores críticos de éxito para ofrecer servicios de calidad a los usuarios de esta institución.

4.4. Análisis de la visión

“Contribuiremos al desarrollo territorial de las municipalidades, fortaleciendo su capacidad de gestión”.

| N° | VISION | PERSPECTIVAS | | | |
|----|---|--------------|-------------------|--------------------------------------|------------|
| | | COMUNIDAD | PROCESOS INTERNOS | INNOVACION, FORMACION Y ORGANIZACIÓN | FINANCIERA |
| 1 | Contribuiremos al desarrollo territorial de las municipalidades | X | | | X |
| 2 | Fortaleciendo su capacidad de gestión | X | X | X | X |

Cuadro 3. Analisis de la Visión del ISDEM. Elaboración propia.

INTEPRETACION

1. Contribuiremos al desarrollo territorial de las municipalidades. Como una entidad pública especializada en administración municipal, su prioridad es contribuir con las municipalidades a que realicen una gestión exitosa del desarrollo municipal, lo cual se lograra a partir de la prestación de asistencia técnica administrativa, financiera y jurídica con el fin de capacitar a las municipalidades para el mejor cumplimiento de sus funciones y atribuciones.

2. Fortaleciendo su capacidad de gestión. La gestión se fortalecerá integrando los esfuerzos entre ISDEM y las municipalidades, a través de establecer una comunicación con las municipalidades, cooperantes e instituciones internacionales y nacionales con el propósito de resolver problemas y necesidades para aumentar el desarrollo local; se proporcionaran servicios de calidad garantizando la disponibilidad del personal continua y altamente capacitado y la utilización de las mejores técnicas para el desarrollo de sus funciones procurando servicios que satisfagan las expectativas, generando así el mejoramiento de la gestión de las municipalidades.

4.5. Establecer las perspectivas

Las perspectivas estratégicas son un elemento importante del Cuadro de Mando Integral, las perspectivas nos consolidan lo importante que es tener objetivos estratégicos en todas las dimensiones claves, de este modo se garantiza que el modelo es equilibrado y no se centra únicamente en un solo eje.

Por el funcionamiento del Instituto Salvadoreño de Desarrollo Municipal se ha considerado la aplicación de las siguientes cuatro perspectivas, que contribuirán de gran manera en la construcción del Cuadro de Mando Integral, se presentan a continuación:

1. Comunidad. A diferencia de las instituciones de carácter privado que su propósito principal es la obtención de grandes utilidades, las instituciones públicas tienen como prioridad la satisfacción de las necesidades del usuario a través de la habilidad de otorgar bienes y servicios de calidad, en este caso la comunidad se convierte en la perspectiva más importante en la construcción del Cuadro de Mando Integral para el ISDEM región Occidental, ya que proporciona la razón principal de su existencia que es entregar servicios de calidad a la ciudadanía a través del fortalecimiento de la gestión de las municipalidades que son las que directamente prestan los servicios a la comunidad, su principal objetivo es lograr el desarrollo de las municipalidades de El Salvador por medio de la asistencia técnica que se brindara a los gobiernos locales, lo que se transformara en bienestar para la ciudadanía en general.

2. Procesos internos. El establecimiento de esta perspectiva se centra en la operatividad de la institución, es decir las actividades que realiza para el cumplimiento de sus objetivos estratégicos y operativos, en esta perspectiva se deben controlar las actividades que aumentan la percepción de economía, eficiencia, eficacia y efectividad de parte de los usuarios con respecto a los servicios que se otorgan, lo que no difiere en gran manera con el sector privado; la perspectiva de los procesos internos resalta los procesos de la institución que pueden llevar a una mayor satisfacción de las municipalidades, lo que se lograra a través de la identificación de sus procesos y competencias claves para convertirlos en procesos de excelencia.

Esta perspectiva se refiere también al marco legal dentro del sector público, es decir surge la necesidad de establecer normativas referentes a procedimientos y procesos para que estos tengan un carácter legal y provengan de normativas internas, cabe recordar que la administración pública se rige por leyes, reglamentos, instructivos, manuales, procedimientos y acuerdos; todas las acciones de las instituciones y funcionarios públicos deben estar

enmarcados dentro de los aspectos legales establecidos por un sistema normativo en general que rige a toda la administración pública.

3. Innovación, formación y organización. Esta perspectiva se orienta a la formación y mejoramiento de las habilidades y capacidades de los funcionarios públicos, la calidad de los sistemas de información utilizados y el alineamiento de la institución a fin que se alcancen los objetivos establecidos con anterioridad, se debe tener claro que para el cumplimiento de los objetivos institucionales, los procesos deberán de realizarse por funcionarios motivados, capaces de asumir nuevas responsabilidades y adquirir nuevas habilidades; esta perspectiva se centra en la continua formación que deben de tener los asesores técnicos del instituto pero también de las aptitudes y actitudes que estos deben de poseer para hacer frente a los cambios que se produzcan, cabe aclarar que no solamente se trata de habilidades y capacidades, sino que juegan un papel importante la motivación de los funcionarios y capacidad de la dirección para poder delegar adecuadamente las funciones.

Como se mencionó anteriormente la administración pública se rige por normas de derecho administrativo, por eso es de tener presente que para la inversión en innovación y formación se debe de tener en cuenta el rol de la asamblea legislativa, por lo que la innovación en el sector publico dependiendo de la rigidez del marco legal puede llegar a ser un poco más lenta.

4. Perspectiva financiera. Aunque no sea la cima del Cuadro del Mando Integral, como lo es en el sector privado, esta perspectiva juega un papel muy importante en la construcción del Cuadro de Mando Integral para el ISDEM, en ella se plantearan objetivos de equilibrio financiero pero sobre todo la maximización del bienestar de los ciudadanos; esta perspectiva no se mira específicamente como un objetivo sino más bien con una restricción con respecto a la disponibilidad de los recursos que las instituciones públicas poseen, es decir se enfatiza la

eficiencia en los costos, reduciendo los gastos e incrementando el valor a los servicios que presta a la comunidad.

Conociendo que lo más importante para el sector público son sus usuarios o la comunidad, hay que saber que ninguna institución podrá satisfacer las necesidades de la comunidad sin los recursos financieros necesarios, dentro de esta perspectiva se debe de procurar que la institución asigne adecuadamente los recursos a aquellas acciones y procesos estratégicos que tengan mayor impacto en el bienestar común, es por eso que los indicadores financieros de este Cuadro de Mando de Integral tendrán una relación directa con la calidad de los servicios y la precepción que los ciudadanos tengan de la institución.

4.6. Establecimiento de líneas estratégicas

En la planeación estratégica de una institución debe contemplarse, que para la generación de estrategias, es necesario una consideración del personal clave de la institución, teniendo en cuenta los procesos y funciones que se están realizando, para brindar propuestas oportunas y eficaces, a fin de generar las estrategias que marcaran el rumbo de la institución.

Para la construcción del Cuadro de Mando Integral se retomaran las líneas estratégicas del plan estratégico quinquenal 2017-2021 del Instituto Salvadoreño de Desarrollo Municipal, ya que este se considera fundamental en el cumplimiento de los fines principales de la institución, cabe mencionar que solo se utilizaran las líneas estratégicas que tengan relación con la asistencia técnica que brinda el ISDEM a los gobiernos locales, debido a que es la temática en cuestión.

| N o | Líneas estratégicas | Comentario |
|--------|--|--|
| G | GENERALES | Sera el resultado de la aplicación de todas las estrategias. |
| 1 | Garantizar la asistencia técnica y capacitación, en coordinación con las instituciones que inciden en la Gestión Municipal | La modernización de la asistencia técnica institucionalizara al ISDEM como ente referente de la administración municipal. |
| 2 | Asistencia Técnica Administrativa | Fortalecer las capacidades de los funcionarios y empleados municipales a partir de la asistencia técnica brindada. |
| 3 | Asistencia técnica en la implementación de la Carrera Administrativa Municipal | Capacitar a las autoridades y empleados municipales para implantar un régimen de la carrera administrativa. |
| 4 | Proveer servicios y productos para el fortalecimiento operativo, administrativo y financiero de las municipalidades. | Responder a las políticas nacionales de desarrollo y a la visión de desarrollo de los territorios a través de la oferta de la asistencia técnica |

| | | |
|---|---|---|
| 5 | Fortalecer la gestión administrativa institucional | Actualizar el control interno dentro del ISDEM |
| 6 | Monitorear y evaluar la asistencia técnica prestada a través de los centros regionales de capacitación y asistencia técnica | Generar las condiciones para consolidar las estadísticas de asistencia técnica y capacitación a través de los CRCAT |

Cuadro 4. Cuadro de Establecimiento de Líneas Estratégicas. *Elaboración Propia*

4.7. Establecimiento de los objetivos estratégicos con relación a las líneas estratégicas

El establecimiento de los objetivos estratégicos en cada una de las perspectivas, ayuda a la institución a definir cómo va a conseguir la implantación de su estrategia, a continuación, se presenta cada una de las perspectivas que formaran parte del Cuadro de Mando Integral para el Instituto Salvadoreño de Desarrollo Municipal:

Tabla 1

Abreviaturas de las perspectivas del Cuadro de Mando Integral

| PERSPECTIVA | ABREVIATURA |
|--------------------------------------|-------------|
| COMUNIDAD | C |
| PROCESOS INTERNOS | P |
| INNOVACION, FORMACION Y ORGANIZACIÓN | IFO |
| FINANCIERA | F |

Fuente: Elaboración propia.

Para la construcción del Cuadro de Mando integral se establecerán 18 objetivos estratégicos considerados en cada línea estratégica, esto debido a la amplitud del alcance de la asistencia técnica que brinda el ISDEM a los gobiernos locales, se presentan a continuación:

| N° | LINEAS ESTRATEGICAS | OBJETIVOS ESTRATEGICOS | |
|----|--|------------------------|--|
| G | Generales | 1 | Se lograra con cumplimiento de los objetivos de todas las perspectivas. |
| 1 | Garantizar la asistencia técnica y capacitación, en coordinación con las instituciones que inciden en la Gestión Municipal | 2 | IFO1. Modernizar la asistencia técnica a las municipalidades del país |
| | | 3 | P1. Ejecutar la asistencia técnica municipal en los territorios de la región |
| 2 | Asistencia Técnica Administrativa | 4 | C1. Suministrar la asesoría técnica a funcionarios y empleados municipales en aspectos legales de desarrollo territorial |
| 3 | Asistencia técnica en la implementación de la Carrera Administrativa Municipal | 5 | C2. Capacitar las comisiones, registradores y funcionarios municipales en el tema de la LCAM a demanda de las municipalidades |
| | | 6 | P2. Implementar los procesos de formación municipal |
| | | 7 | IFO2. Gestionar el adiestramiento del equipo de facilitadores del ISDEM |
| 4 | Proveer servicios y productos para el fortalecimiento operativo, administrativo y financiero de las municipalidades. | 8 | C3. Brindar asesoría técnica en el área de servicios institucionales |
| | | 9 | C4. Brindar asesoría técnica en el área financiera municipal |
| | | 10 | C5. Brindar asesoría técnica en el área administrativa municipal |
| | | 11 | C6. Brindar asesoría técnica en el área de planificación municipal |
| | | 12 | C7. Brindar asesoría técnica en el área jurídica municipal |
| 5 | Fortalecer la gestión administrativa institucional | 13 | F1. Elaborar y aplicar el programa las 3r (reducir, reciclar, reutilizar) con énfasis en la separación en la fuente de los desechos sólidos; así mismo el reciclaje sea un generador de economía al interior del ISDEM |
| | | 14 | F2. Desarrollar e implementar el proyecto de renovación de luminarias más eficientes y amigables con el medio ambiente, contribuyendo un ahorro energético y económico |
| | | 15 | IFO3. Desarrollar la educación y sensibilidad ambiental, como propósito fundamental de fomentar una cultura ambiental entre todos los empleados del ISDEM |
| | | 16 | IFO4. Desarrollo de estrategias de |

| | | | |
|---|---|----|---|
| | | | divulgación, que contribuya a la sensibilización de la gestión ambiental institucional, entre todos los empleados |
| 6 | Monitorear y evaluar la asistencia técnica prestada a través de los centros regionales de capacitación y asistencia técnica | 17 | P3. Verificar la calidad de los estándares de asistencia técnica municipal |
| | | 18 | P4. Crear cursos de formación para empleados y funcionarios municipales para contribuir al fortalecimiento de las capacidades |
| | | 19 | P5. Ejecución de un plan de control de la flota vehicular para el buen funcionamiento |

Cuadro 5. Cuadro de relación de líneas estratégicas con los objetivos estratégicos. Elaboración propia.

4.8. Construcción de matriz de cobertura de los objetivos estratégicos

La matriz de cobertura de los objetivos estratégicos tiene la finalidad de demostrar si los objetivos propuestos para cada una de las perspectivas tienen conexión con los temas estratégicos y con la estrategia: misión, visión y valores.

| | OBJETIVOS ESTRATEGICOS | LINEAS ESTRATEGICAS | | | | | | ESTRATEGIA | | |
|-------------------------------------|--|---|-----------------------------------|--|---|--|--|------------|--------|---------|
| | | Garantizar la asistencia tecnica y capacitacion | Asistencia Tecnica Administrativa | Asistencia Tecnica en la implementación de la Carrera Administrativa Municipal | Proveer servicios y productos para el fortalecimiento operativo | Fortalecer la gestion administrativa institucional | Monitorear y evaluar la asistencia tecnica | MISION | VISION | VALORES |
| COMUNIDAD | Suministrar la asesoría técnica a funcionarios y empleados municipales en aspectos legales de desarrollo territorial | | X | | | | | X | X | X |
| | Capacitar las comisiones, registradores y funcionarios municipales en el tema de la LCAM a demanda de las municipalidades | | | X | | | | X | | X |
| | Brindar asesoría técnica en el area de servicios institucionales | | | | X | | | X | X | X |
| | Brindar asesoría técnica en el area financiera municipal | | | | X | | | X | X | |
| | Brindar asesoría técnica en el area administrativa municipal | | | | X | | | X | X | X |
| | Brindar asesoría técnica en el area de planificacion municipal | | | | X | | | X | X | X |
| | Brindar asesoría tecnica en el area juridica municipal | | | | X | | | X | X | X |
| PROCESOS INTERNOS | Ejecutar la asistencia técnica municipal en los territorios de la región | X | | | | | | X | X | |
| | Implementar los procesos de Formación municipal | | | X | | | | | X | X |
| | Verificar la calidad de los estándares de asistencia técnica municipal | | | | | | X | X | X | X |
| | Crear cursos de formación para empleados y funcionarios municipales para contribuir al fortalecimiento de las capacidades | | | | | | X | | X | X |
| | Ejecución de un plan de control de la flota vehicular para el buen funcionamiento | | | | | | X | X | X | |
| INNOVACION, FORMACIO Y ORGANIZACIÓN | Modernizar la asistencia técnica a las municipalidades del país | X | | | | | | | X | |
| | Gestionar el adiestramiento del equipo de facilitadores del ISDEM | | | X | | | | | X | X |
| | Desarrollar la educación y sensibilidad ambiental, como proposito fundamental de fomentar una cultura ambiental entre todos los empleados del ISDEM | | | | | X | | | X | X |
| | Desarrollo de estrategias de divulgación, que contribuya a la sensibilización de la gestion ambiental institucional, entre todos los empleados | | | | | X | | | X | X |
| FINANCIERA | Elaborar y aplicar el programa las 3r (reducir, reciclar, reutilizar) con énfasis en la separación en la fuente de los desechos sólidos; así mismo el reciclaje sea un generador de economía al interior del ISDEM | | | | | X | | X | X | X |
| | Desarrollar e implementar el proyecto de renovación de luminarias más eficientes y amigables con el medio ambiente, contribuyendo un ahorro energético y económico | | | | | X | | X | X | X |

Figura 7. Matriz de Cobertura de los Objetivos Estratégicos. Elaboración propia.

4.9. Construcción del mapa estratégico

La construcción del mapa estratégico ayudara a valorar la importancia de cada objetivo estratégico, debido a que se presenta agrupado en perspectivas. Las perspectivas son aquellas dimensiones críticas claves en la institución representando a la hipótesis en la que se basa la estrategia y contemplando cada uno de los componentes de la misión y la visión.

El siguiente mapa estratégico ayuda a valorar la importancia de los objetivos ya que se presentan agrupados en estrategias, además contribuye a entender la coherencia entre los objetivos y permite visualizar gráficamente la estrategia de la empresa.

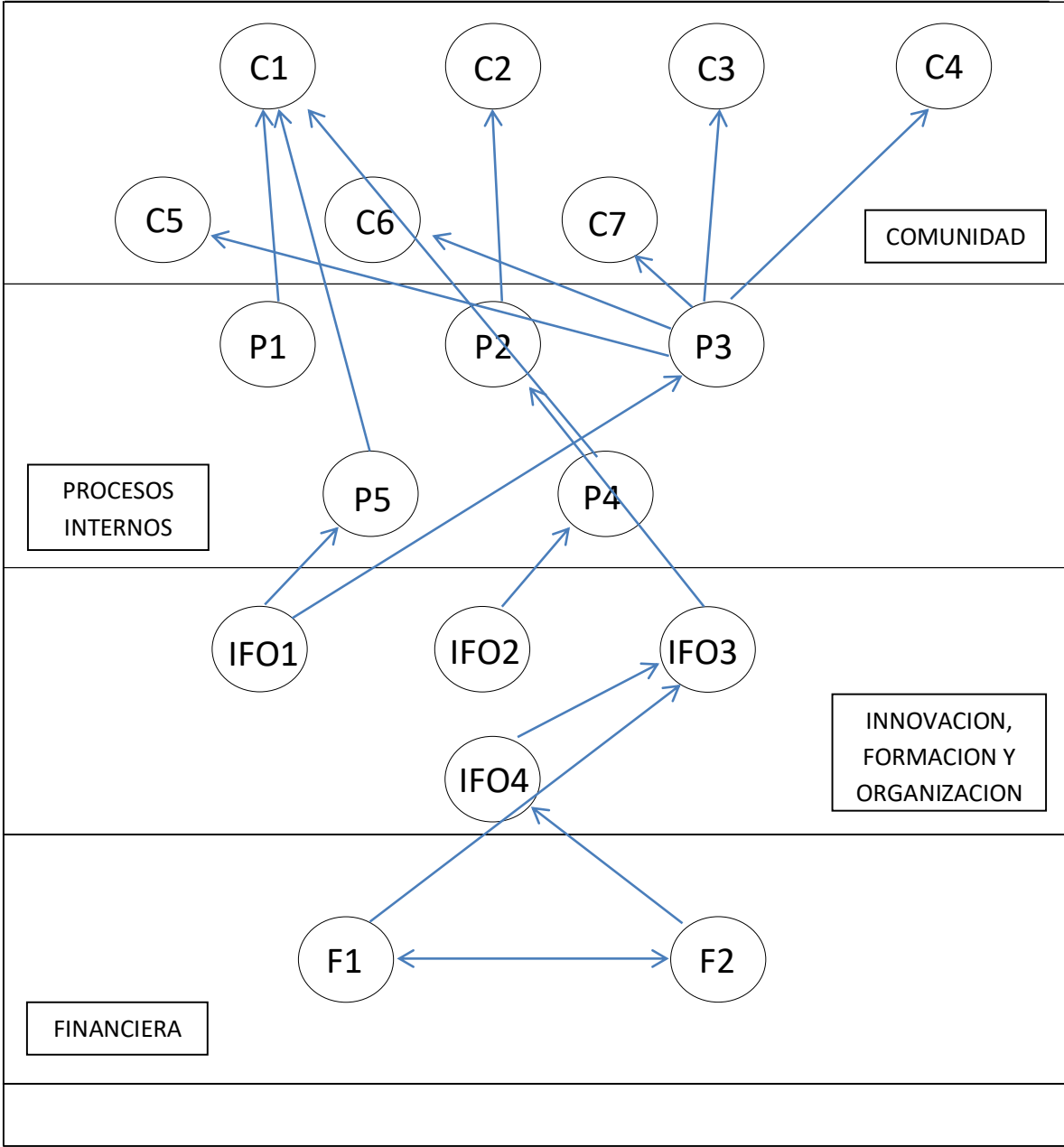


Figura 8. Mapa Estratégico. Elaboración propia.

4.10. Semáforo de metas

La estrategia de la institución contiene seis líneas estratégicas que alinearan los objetivos de forma coherente: Garantizar la asistencia técnica y capacitación, en coordinación con las instituciones que inciden en la Gestión Municipal; Asistencia técnica administrativa; Asistencia técnica en la implementación de la Carrera Administrativa Municipal; Proveer servicios y productos para el fortalecimiento operativo, administrativo y financiero de las municipalidades; Fortalecer la gestión administrativa institucional y; Monitorear y evaluar la asistencia técnica prestada a través de los centros regionales de capacitación y asistencia técnica

El plan estratégico contiene diversos objetivos estratégicos, pero únicamente se utilizarán 18 objetivos que están relacionados con la temática en cuestión, que fueron medidos con 18 indicadores y además se incluyen acciones concretas para lograr los objetivos planteados. De tal manera, si se siguen las líneas estratégicas mencionadas, y se ejecutan las acciones descritas en el plan estratégico esperado, el Instituto Salvadoreño para el Desarrollo Municipal región Occidental habrá alcanzado su misión como ente de apoyo.

Para el análisis e interpretación de resultados obtenidos en el Cuadro de Mando integral, se establecerá un semáforo de cumplimiento de metas para dar seguimiento a los indicadores, estableciendo rangos mínimos, intermedios y máximos, a fin de facilitar su clasificación de la siguiente manera:

- El color rojo significa que el indicador no se está cumpliendo, por tanto hay un problema para la institución, por lo que debe de iniciar acciones correctivas.

- El color amarillo significa que el indicador tiene un avance aceptable, pero no ha alcanzado su cumplimiento total, por lo que existe un riesgo para la institución, por lo que debe de iniciar acciones preventivas.

- El color verde muestra a la institución, que los objetivos e indicadores se están cumpliendo a totalidad.

Para continuar con el análisis e interpretación de los resultados se propone una ficha técnica de cumplimiento de indicadores, la cual nos permitirá desarrollar de forma ordenada la información respectiva a cada indicador, con el objeto de realizar de mejor manera la comparación e interpretación con la ayuda de la técnica de tipo semáforo.(Ver Anexo 1)

4.11. Línea base de indicadores

La línea base de los indicadores permitirá:

- Establecer la situación inicial del escenario de cada indicador.
- Sirve como un punto de comparación para futuras evaluaciones, se puede determinar que tanto se alcanzaron los objetivos.
- Validar los datos obtenidos en el diagnóstico que dieron origen a dichos indicadores.

La línea base será utilizada como recurso para evaluar los resultados y a su vez para medir el impacto de las decisiones enmarcadas en la planeación estratégica. La línea base aportara mecanismos para la evaluación y seguimiento tanto de resultados como el proceso mismo de ejecución.

La línea base para los indicadores del Cuadro de Mando Integral del Instituto Salvadoreño de Desarrollo Municipal región Occidental será fijada en el 50% para los indicadores

cuantitativos, ya que al no tener mediciones anteriores sobre los objetivos estratégicos de la institución, no se puede estimar de una manera exacta la situación inicial de cada indicador, se recomienda que al tener realizadas las primeras mediciones, el resultado de estas se conviertan en la línea base para las siguientes mediciones; para los indicadores cualitativos será fijado en el 100% porque es necesario alcanzar la totalidad del indicador para estar en la situación óptima del indicador, por lo que también se elimina el color amarillo del semáforo, porque únicamente puede valorarse el cumplimiento total o el no cumplimiento del indicador.

4.12. Establecimiento de indicadores

Los indicadores llamados medidas o KPIS, permiten visualizar si se cumplen los objetivos estratégicos antes planteados, dicen cómo se medirá cada una de las variables o factores claves de éxito. Se debe de detallar la fórmula matemática o la manera en que se recopilaran los datos y quien será el responsable de medirlo.

Teniendo en cuenta todo lo anterior, y una vez definida la estrategia que adoptara la institución y como se reforzara esta estrategia, se puede iniciar con una de las tareas más críticas a la hora de la construcción del Cuadro de Mando Integral como lo es la definición de los indicadores o KPI, es por ese motivo que elegir los indicadores correctos es fundamental para el análisis del desempeño de la estrategia global de la institución.

Los indicadores para este Cuadro de Mando Integral presentaran las siguientes características:

- **Accionable:** deben de tener impacto sobre la estrategia de la institución, para ejecutar de manera exitosa la estrategia se deben de lograr cambios significativos en el comportamiento de las personas, esto quiere decir que es muy importante que los indicadores

que se elijan para la institución deben de ser visibles también para quienes ejecutan las actividades.

- **Cuantificable:** Los indicadores deben de ser objetivos, esto permite comparar la situación actual de una dimensión de estudio en el tiempo o con respecto a patrones establecidos.
- **Comunicable:** Todo indicador debe transmitir información para la toma de decisiones.
- **Comprensible:** Cualquier miembro de la institución debe de comprender fácilmente como ha desempeñado un indicador para determinar y entender el análisis y las recomendaciones de este.

Para la elaboración de indicadores, se tomara como guía el Plan Estratégico Quinquenal y el Plan Operativo Anual del ISDEM, procurando considerar los aspectos más importantes y aquellos que tengan un mayor aporte en la consecución de la misión, visión y estrategias establecidas por la institución.

Se proponen indicadores tanto cualitativos como cuantitativos; en el caso de los indicadores cualitativos, para analizar su cumplimiento, solamente será necesario realizar una breve revisión, con la ayuda de los recursos designados para el mismo, de manera de controlar que se haya llevado a cabo con eficacia.

Para el siguiente Cuadro de Mando Integral se propusieron dieciocho indicadores (Ver Anexo 2) para cada uno de los objetivos estratégicos de cada línea estratégica definida, a continuación se presenta un esquema general de la construcción de los indicadores:

| | |
|--|--------------|
| Nombre del Indicador: | |
| Objetivo: | |
| Perspectiva: | |
| Línea Estratégica: | |
| Fórmula de cálculo del indicador: | |
| Frecuencia de Medición: | |
| Línea Base: | Meta: |
| SEMAFORO | |
| ROJO | |
| AMARILLO | |
| VERDE | |

4.12.1. Indicadores por perspectiva.

| OBJETIVOS ESTRATEGICOS | | INDICADORES ESTRATEGICOS | | |
|------------------------|---|---|--|-----------------------------|
| | OBJETIVOS | INDICADORES | DATOS | RESPONSABLE |
| COMUNIDAD | Suministrar la asesoría técnica a funcionarios y empleados municipales en aspectos legales de desarrollo territorial | N° de Asistencias técnicas brindadas en aspectos legales de desarrollo territorial/ N° de Asistencias técnicas necesarias en el año X 100 | Informes brindados por los asesores técnicos del ISDEM | Asesores Técnicos del ISDEM |
| | Capacitar las comisiones, registradores y funcionarios municipales en el tema de la LCAM a demanda de las municipalidades | N° de Capacitaciones ejecutadas referentes a LCAM/ N° de Capacitaciones necesarias anualmente para las comisiones, registradores y funcionarios municipales X 100 | Informes mensuales brindados por los asesores técnicos del ISDEM | Asesores Técnicos del ISDEM |
| | Brindar asesoría técnica en el área de servicios institucionales | N° de asistencias técnicas brindadas en el área de servicios institucionales/ N° de asistencias técnicas en el área necesarias anualmente X 100 | Informes mensuales brindados por los asesores técnicos del ISDEM | Asesores Técnicos del ISDEM |
| | Brindar asesoría técnica en el área financiera municipal | N° de asistencias técnicas brindadas en el área financiera municipal/ N° de asistencias técnicas en el área necesarias anualmente X 100 | Informes mensuales brindados por los asesores técnicos del ISDEM | Asesores Técnicos del ISDEM |
| | Brindar asesoría técnica en el área administrativa municipal | N° de asistencias técnicas brindadas en el área administrativa municipal/ N° de asistencias técnicas en el área necesarias anualmente X 100 | Informes mensuales brindados por los asesores técnicos del ISDEM | Asesores Técnicos del ISDEM |
| | Brindar asesoría técnica en el área de planificación municipal | N° de asistencias técnicas brindadas en el área de planificación municipal/ N° de asistencias técnicas en el área necesarias anualmente X 100 | Informes mensuales brindados por los asesores técnicos del ISDEM | Asesores Técnicos del ISDEM |
| | Brindar asesoría técnica en el área jurídica municipal | N° de asistencias técnicas brindadas en el área jurídica municipal/ N° de asistencias técnicas en el área necesarias anualmente X 100 | Informes mensuales brindados por los asesores técnicos del ISDEM | Asesores Técnicos del ISDEM |

Cuadro 6. Cuadro de Indicadores de la Perspectiva Comunidad. Elaboración Propia.

| OBJETIVOS ESTRATEGICOS | | INDICADORES ESTRATEGICOS | | |
|------------------------|---|--|---|---|
| OBJETIVOS | | INDICADORES | DATOS | RESPONSABLE |
| PROCESOS INTERNOS | Ejecutar la asistencia técnica municipal en los territorios de la región | N° de Informes de ejecución de asistencia técnica en las municipalidades/ N° de Informes de ejecución necesarios en el año X 100 | Reportes obtenidos de los asesores técnicos | Jefe de la región/ Asesores técnicos del ISDEM |
| | Implementar los procesos de formación municipal | N° de empleados municipales capacitados/N° empleados municipales que deben estar capacitados X 100 | Reportes obtenidos de los asesores técnicos | Jefe de la región/ Asesores técnicos del ISDEM |
| | Verificar la calidad de los estándares de asistencia técnica municipal | N° de informes de evaluación presentados/ N° de informes de evaluación necesarios anualmente X 100 | Reportes obtenidos de los asesores técnicos | Jefe de la región/ Asesores técnicos del ISDEM |
| | Crear cursos de formación para empleados y funcionarios municipales para contribuir al fortalecimiento de las capacidades | N° de cursos brindados a los empleados y funcionarios municipales/N° de cursos necesarios brindar anualmente X 100 | Reportes obtenidos de los asesores técnicos | Jefe de la región/ Asesores técnicos del ISDEM |
| | Ejecución de un plan de control de la flota vehicular para el buen funcionamiento | Verificar el estado de la flota vehicular utilizada para brindar las asesorías técnicas | Reportes del personal de servicios general | Jefe de la región/ Servicios Generales |

Cuadro 7. Cuadro de Indicadores de la Perspectiva Procesos Internos. Elaboración Propia.

| OBJETIVOS ESTRATEGICOS | | INDICADORES ESTRATEGICOS | | |
|--------------------------------------|---|---|--|-------------------|
| OBJETIVOS | | INDICADORES | DATOS | RESPONSABLE |
| INNOVACIÓN, FORMACIÓN Y ORGANIZACIÓN | Modernizar la asistencia técnica a las municipalidades de la región | N° de informes de ejecución presentados/ N° de informes de ejecución necesarios en el año X 100 | Informes presentados por los asesores técnicos | Jefe de la región |
| | Gestionar el adiestramiento del equipo de facilitadores del ISDEM | N° de Informes de gestión presentados/N° de informes de gestión necesarios en el año X 100 | Informes realizados por el jefe de la región | Jefe de la región |
| | Desarrollar la educación y sensibilidad ambiental, como propósito fundamental de fomentar una cultura ambiental entre todos los empleados del ISDEM | N° de Cursos brindados a los empleados del ISDEM/N° de cursos necesarios brindar anualmente X 100 | Informes realizados por el jefe de la región | Jefe de la región |
| | Desarrollo de estrategias de divulgación, que contribuya a la sensibilización de la gestión ambiental institucional, entre todos los empleados | Revisión del cumplimiento del plan de divulgación estrategias. | Plan realizado por el jefe de la región | Jefe de la región |

Cuadro 8. Cuadro de Indicadores de la Perspectiva Innovación, Formación y Organización. Elaboración Propia.

| OBJETIVOS ESTRATEGICOS | | INDICADORES ESTRATEGICOS | | |
|------------------------|--|--|-----------------------|-------------------|
| OBJETIVOS | | INDICADORES | DATOS | RESPONSABLE |
| FINANCIERA | Elaborar y aplicar el programa las 3r (reducir, reciclar, reutilizar) con énfasis en la separación en la fuente de los desechos sólidos; así mismo el reciclaje sea un generador de economía al interior del ISDEM | Revisión del cumplimiento del programa | Plan brindado por | Jefe de la región |
| | Desarrollar e implementar el proyecto de renovación de luminarias más eficientes y amigables con el medio ambiente, contribuyendo un ahorro energético y económico | Revisión del cumplimiento del desarrollo y aplicación del proyecto | Proyecto brindado por | Jefe de la región |

Cuadro 9. Cuadro de Indicadores de la Perspectiva Financiera. Elaboración Propia.

4.13. Establecimiento de metas

Cada meta que se plantee requiere una definición del plazo del límite para que pueda ser alcanzada, el cuadro de mando integral exige que cada unidad tenga una meta y una alerta, ambos datos forman cotas que dividen la dimensión grafica que es utilizada en la técnica del semáforo; las metas deben de ser retadoras y buscar ir más allá de lo que actualmente se hace en el ISDEM.

| | | Objetivos Estratégicos | Indicadores Estratégicos | | | Meta | |
|--------------|------------------------------------|---|---|--|--|------|------------------------|
| | | Objetivos | Indicadores | Datos | Responsable | Meta | Frecuencia de Medición |
| PERSPECTIVAS | COMUNIDAD | Suministrar la asesoría técnica a funcionarios y empleados municipales en aspectos legales de desarrollo territorial | N° de Asistencias técnicas brindadas en aspectos legales de desarrollo territorial/ N° de Asistencias técnicas necesarias en el año X 100 | Informes brindados por los asesores técnicos del ISDEM | Asesores Técnicos del ISDEM | 100% | Semestral |
| | | Capacitar las comisiones, registradores y funcionarios municipales en el tema de LCAM a demanda de las municipalidades | N° de Capacitaciones ejecutadas referentes a LCAM/ N° de Capacitaciones necesarias anualmente para las comisiones, registradores y funcionarios municipales X 100 | Informes mensuales brindados por los asesores técnicos del ISDEM | Asesores Técnicos del ISDEM | 100% | Trimestral |
| | | Brindar asesoría técnica en el área de servicios institucionales | N° de asistencias técnicas brindadas en el área de servicios institucionales/ N° de asistencias técnicas en el área necesarias anualmente X 100 | Informes mensuales brindados por los asesores técnicos del ISDEM | Asesores Técnicos del ISDEM | 100% | Trimestral |
| | | Brindar asesoría técnica en el área financiera municipal | N° de asistencias técnicas brindadas en el área financiera municipal/ N° de asistencias técnicas en el área necesarias anualmente X 100 | Informes mensuales brindados por los asesores técnicos del ISDEM | Asesores Técnicos del ISDEM | 100% | Trimestral |
| | | Brindar asesoría técnica en el área administrativa municipal | N° de asistencias técnicas brindadas en el área administrativa municipal/ N° de asistencias técnicas en el área necesarias anualmente X 100 | Informes mensuales brindados por los asesores técnicos del ISDEM | Asesores Técnicos del ISDEM | 100% | Trimestral |
| | | Brindar asesoría técnica en el área de planificación municipal | N° de asistencias técnicas brindadas en el área de planificación municipal/ N° de asistencias técnicas en el área necesarias anualmente X 100 | Informes mensuales brindados por los asesores técnicos del ISDEM | Asesores Técnicos del ISDEM | 100% | Trimestral |
| | | Brindar asesoría técnica en área jurídica municipal | N° de asistencias técnicas brindadas en el área jurídica municipal/ N° de asistencias técnicas en el área necesarias anualmente X 100 | Informes mensuales brindados por los asesores técnicos del ISDEM | Asesores Técnicos del ISDEM | 100% | Trimestral |
| | PROCESOS INTERNOS | Ejecutar la asistencia técnica municipal en los territorios de la región | N° de Informes de ejecución de asistencia técnica en las municipalidades/ N° de Informes de ejecución necesarios en el año X 100 | Reportes obtenidos de los asesores técnicos | Jefe de la región/ Asesores técnicos del ISDEM | 100% | Semestral |
| | | Implementar los procesos de formación municipal | N° de empleados municipales capacitados/ N° de empleados municipales que deben estar capacitados X 100 | Reportes obtenidos de los asesores técnicos | Jefe de la región/ Asesores técnicos del ISDEM | 100% | Trimestral |
| | | Verificar la calidad de los estándares de la asistencia técnica municipal | N° de informes de evaluación presentados/ N° de informes de evaluación necesarios anualmente X 100 | Reportes obtenidos de los asesores técnicos | Jefe de la región/ Asesores técnicos del ISDEM | 100% | Trimestral |
| | | Crear cursos de formación para empleados y funcionarios municipales para contribuir al fortalecimiento de las capacidades | N° de cursos brindados a los empleados y funcionarios municipales/ N° de cursos necesarios brindar anualmente X 100 | Reportes obtenidos de los asesores técnicos | Jefe de la región/ Asesores técnicos del ISDEM | 100% | Trimestral |
| | | Ejecución de un plan de control de flota vehicular para el buen funcionamiento | Verificar el estado de la flota vehicular utilizada para brindar las asesorías técnicas | Reportes del personal de servicios generales | Jefe de la región/ Servicios Generales | 4 | Trimestral |
| | INNOVACION, FORMACION Y DESARROLLO | Modernizar la asistencia técnica a las municipalidades de la región | N° de informes de ejecución presentados/ N° de informes de ejecución necesarios en el año X 100 | Informes presentados por los asesores técnicos | Jefe de la región | 100% | Semestral |
| | | Gestionar el adiestramiento del equipo de facilitadores del ISDEM | N° de Informes de gestión presentados/ N° de informes de gestión necesarios en el año X 100 | Informes realizados por el jefe de la región | Jefe de la región | 100% | Cuatrimestral |
| | | Desarrollar la educación y sensibilidad ambiental, como propósito fundamental de fomentar una cultura ambiental entre todos los empleados del ISDEM | N° de Cursos brindados a los empleados del ISDEM/ N° de cursos necesarios brindar anualmente X 100 | informes realizados por el jefe de la región | Jefe de la región | 100% | Semestral |
| | | Desarrollo de estrategias de divulgación, que contribuya a la sensibilización de la gestión ambiental institucional, entre todos los empleados | Revisión del cumplimiento del plan de divulgación estrategias. | Plan realizado por el jefe de la región | Jefe de la región | 1 | Semestral |
| | FINANCIERA | Elaborar y aplicar el programa las 3r (reducir, reciclar, reutilizar), con énfasis en la separación en la fuente de los desechos sólidos; así mismo el reciclaje sea un generador de economía al interior del ISDEM | Revisión del cumplimiento del programa | Plan brindado por la Gerencia de Desarrollo Municipal | Jefe de la región | 1 | Anual |
| | | Desarrollar e implementar el proyecto de renovación de luminarias mas eficientes y amigables con el medio ambiente, contribuyendo un ahorro energético y económico | Revisión del cumplimiento del desarrollo y aplicación del proyecto | Proyecto brindado por la Gerencia de Desarrollo Municipal | Jefe de la región | 1 | Anual |

Figura 9. Matriz de Metas para la Construcción del Cuadro de Mando Integral. Elaboración Propia.

4.14. Desarrollo de las iniciativas estratégicas

| | OBJETIVOS ESTRATEGICOS | INICIATIVAS ESTRATEGICAS |
|------------------|--|--|
| | OBJETIVOS | INICIATIVAS |
| COMUNIDAD | Suministrar la asesoría técnica a funcionarios y empleados municipales en aspectos legales de desarrollo territorial | <ol style="list-style-type: none"> 1. Asesorías en Gestión del desarrollo y fortalecimiento de capacidades en los actores sociales para impulsar la cohesión social y el desarrollo humano. 2. Promoción del fortalecimiento y consolidación de las instancias de participación y gestión territorial. 3. Asesoría en la gestión, puesta en marcha y consolidación de proyectos territoriales que promueven la competitividad territorial |
| | Capacitar las comisiones, registradores y funcionarios municipales en el tema de LCAM a demanda de las municipalidades | Taller de capacitación para fortalecer el proceso de implementación de la Ley de Carrera Administrativa Municipal (LCAM) |
| | Brindar asesoría técnica en el área de servicios institucionales | 1. Asistencias focalizadas en servicios institucionales. |
| | Brindar asesoría técnica en el área financiera municipal | <ol style="list-style-type: none"> 1. Asistencias en la aplicación del sistema financiero municipal en diferentes módulos del área municipal 2. Asistencias financieras en transferencias de recursos del FODES 3. Atención Financiera en otorgamiento de ordenes irrevocables de descuento y pago |
| | Brindar asesoría técnica en el área administrativa municipal | Asistencias en la elaboración y aplicación de manuales de organización y funciones, manuales de descriptor de puestos, manuales para la evaluación del desempeño personal y manuales para la actualización de activos fijos y reglamentos internos de trabajo |
| | Brindar asesoría técnica en el área de planificación municipal | <ol style="list-style-type: none"> 1. Asistencias en planes de inversión participativos y planes operativos anuales de trabajo 2. Asistencia en planes de fortalecimiento financiero |
| | Brindar asesoría técnica en el área jurídica municipal | <ol style="list-style-type: none"> 1. Asistencias en la Ley de Impuestos Municipales 2. Asistencia en ordenanzas de tasas por servicios municipales. |

Cuadro 10. Cuadro de Iniciativas Estratégicas para la Perspectiva Comunidad. Elaboración Propia.

| INNOVACION, FORMACION Y ORGANIZACIÓN | OBJETIVOS ESTRATEGICOS | INICIATIVAS ESTRATEGICAS |
|--------------------------------------|---|---|
| | OBJETIVOS | INICIATIVAS |
| | Modernizar la asistencia técnica a las municipalidades de la región | Gestionar la institución administrativa y financieramente para modernizar y estandarizar la asistencia técnica en los municipios de la región |
| | Gestionar el adiestramiento del equipo de facilitadores del ISDEM | Cursos sobre formación y entrenamiento para los facilitadores del ISDEM en todas las temáticas de las asistencias |
| | Desarrollar la educación y sensibilidad ambiental, como propósito fundamental de fomentar una cultura ambiental entre todos los empleados del ISDEM | Realizar jornadas de sensibilización ambiental dentro del ISDEM |
| | Desarrollo de estrategias de divulgación, que contribuya a la sensibilización de la gestión ambiental institucional, entre todos los empleados | Crear manuales de buenas practicas ambientales dentro de la institución |

Cuadro 11. Cuadro de Iniciativas Estratégicas para la Perspectiva Innovación, Formación y Organización. Elaboración Propia.

| FINANCIERA | OBJETIVOS ESTRATEGICOS | INICIATIVAS ESTRATEGICAS |
|------------|---|---|
| | OBJETIVOS | INICIATIVAS |
| | Elaborar y aplicar el programa las 3r (reducir, reciclar, reutilizar), con énfasis en la separación en la fuente de los desechos sólidos; así mismo el reciclaje sea un generador de economía al interior del ISDEM | Crear guía práctica para cumplir con el plan de las 3rs |
| | Desarrollar e implementar el proyecto de renovación de luminarias mas eficientes y amigables con el medio ambiente, contribuyendo un ahorro energético y económico | Coordinar la implementación del proyecto y buscar la eficiencia del presupuesto para realizarlo |

Cuadro 12. Cuadro de Iniciativas Estratégicas para la Perspectiva Financiera Elaboración Propia.

| | OBJETIVOS ESTRATEGICOS | INICIATIVAS ESTRATEGICAS |
|--------------------------|---|--|
| | OBJETIVOS | INICIATIVAS |
| PROCESOS INTERNOS | Ejecutar la asistencia técnica municipal en los territorios de la región | Establecer los mecanismos que faciliten la homogenización de procesos de asistencia y capacitación para desarrollarlas en toda la región |
| | Implementar los procesos de formación municipal | Capacitaciones en temáticas de fortalecimiento a las municipalidades y que ayuden a la profesionalización del recurso humano |
| | Verificar la calidad de los estándares de la asistencia técnica municipal | Definir los criterios que se deben cumplir para alcanzar los niveles de excelencia de calidad |
| | Crear cursos de formación para empleados y funcionarios municipales para contribuir al fortalecimiento de las capacidades | Profesionalizar y tecnificar a los empleados municipales a través del Centro de Formación Municipal en los diferentes temas de la administración municipal |
| | Ejecución de un plan de control de flota vehicular para el buen funcionamiento | 1. Gestionar adecuadamente las asignaciones de la flota vehicular 2. Gestionar el mantenimiento de toda la flota vehicular |

Cuadro 13. Cuadro de Iniciativas Estratégicas para la Perspectiva Procesos Internos. Elaboración Propia.

4.15. Elaboración del CMI

Para construir el Cuadro de Mando Integral, se deben de tomar muy en cuenta cada una de las acciones mencionadas anteriormente, desde el establecimiento de perspectivas hasta el establecimiento de metas, porque de ello dependerá el éxito de la herramienta, para facilitar la toma de decisiones estratégicas; debido a que a través de éste se puede observar cómo se vuelve operativa la estrategia a través de los indicadores previamente elaborados; además se muestra la ventaja que proporciona ya que clarifica como las acciones diarias realizadas en la institución afectan no solo en el corto plazo sino también a largo plazo.

INSTITUTO SALVADOREÑO DE DESARROLLO MUNICIPAL REGION OCCIDENTAL
ISDEM REGION OCCIDENTAL
CUADRO DE MANDO INTEGRAL



| PERSPECTIVA | OBJETIVOS ESTRATEGICOS | INDICADORES | CALCULO | LINEA BASE | META | INICIATIVA ESTRATEGICA | RESPONSABLE |
|-------------|--|--|---|------------|------|--|-----------------------------|
| COMUNIDAD | Suministrar la asesoría técnica a funcionarios y empleados municipales en aspectos legales de desarrollo territorial | Asesoría técnica en aspectos legales de desarrollo territorial | N° de Asistencias técnicas brindadas en aspectos legales de desarrollo territorial/ N° de Asistencias técnicas necesarias en el año X 100 | 50% | 100% | 1. Asesorías en Gestión del desarrollo y fortalecimiento de capacidades en los actores sociales para impulsar la cohesión social y el desarrollo humano. 2. Promoción del fortalecimiento y consolidación de las instancias de participación y gestión territorial. 3. Asesoría en la gestión, puesta en marcha y consolidación de proyectos territoriales que promueven la competitividad territorial | Asesores Tecnicos del ISDEM |
| | Capacitar las comisiones, registradores y funcionarios municipales en el tema de LCAM a demanda de las municipalidades | Capacitaciones ejecutadas sobre LCAM | N° de Capacitaciones ejecutadas referentes a LCAM/ N° de Capacitaciones necesarias anualmente para las comisiones, registradores y funcionarios municipales X 100 | 50% | 100% | Taller de capacitación para fortalecer el proceso de implementación de la Ley de Carrera Administrativa Municipal (LCAM) | Asesores Tecnicos del ISDEM |
| | Brindar asesoría técnica en el área de servicios institucionales | Asesorías técnica en el área de Servicios Institucionales | N° de asistencias técnicas brindadas en el área de servicios institucionales/ N° de asistencias técnicas en el área necesarias anualmente X 100 | 50% | 100% | | Asesores Tecnicos del ISDEM |
| | Brindar asesoría técnica en el área financiera municipal | Asesorías técnica en el área de financiera municipal | N° de asistencias técnicas brindadas en el área financiera municipal/ N° de asistencias técnicas en el área necesarias anualmente X 100 | 50% | 100% | 1. Asistencias en la aplicación del sistema financiero municipal en diferentes módulos del área municipal 2. Asistencias financieras en transferencias de recursos del FODES 3. Atención Financiera en otorgamiento de ordenes irrevocables de descuento y pago | Asesores Tecnicos del ISDEM |
| | Brindar asesoría técnica en el área administrativa municipal | Asesorías técnica en el área administrativa municipal | N° de asistencias técnicas brindadas en el área administrativa municipal/ N° de asistencias técnicas en el área necesarias anualmente X 100 | 50% | 100% | Asistencias en la elaboración y aplicación de manuales de organización y funciones, manuales de descriptor de puestos, manuales para la evaluación del desempeño personal y manuales para la actualización de activos fijos y reglamentos internos | Asesores Tecnicos del ISDEM |
| | Brindar asesoría técnica en el área de planificación municipal | Asesorías técnica en el área de planificación municipal | N° de asistencias técnicas brindadas en el área de planificación municipal/ N° de asistencias técnicas en el área necesarias anualmente X 100 | 50% | 100% | 1. Asistencias en planes de inversión participativos y planes operativos anuales de trabajo 2. Asistencia en planes de fortalecimiento financiero | Asesores Tecnicos del ISDEM |
| | Brindar asesoría técnica en área jurídica municipal | Asesorías técnica en el área jurídica municipal | N° de asistencias técnicas brindadas en el área jurídica municipal/ N° de asistencias técnicas en el área necesarias anualmente X 100 | 50% | 100% | 1. Asistencias en la Ley de Impuestos Municipales 2. Asistencia en ordenanzas de tasas por servicios municipales. | Asesores Tecnicos del ISDEM |

INSTITUTO SALVADOREÑO DE DESARROLLO MUNICIPAL REGION OCCIDENTAL
ISDEM REGION OCCIDENTAL
CUADRO DE MANDO INTEGRAL



| PERSPECTIVA | OBJETIVOS ESTRATEGICOS | INDICADORES | CALCULO | LINEA BASE | META | INICIATIVA ESTRATEGICA | RESPONSABLE |
|-------------------|---|---|--|------------|------|--|---|
| PROCESOS INTERNOS | Ejecutar la asistencia técnica municipal en los territorios de la región | Informes de Ejecución de Asistencia técnica presentados | N° de Informes de ejecución de asistencia técnica en las municipalidades/ N° de Informes de ejecución necesarios en el año X 100 | 50% | 100% | Establecer los mecanismos que faciliten la homogenización de procesos de asistencia y capacitación para desarrollarlas en toda la región | Jefe de la region/ Asesores tecnicos del ISDEM |
| | Implementar los procesos de formación municipal | Empleados Municipales capacitados | N° de empleados municipales capacitados/N° empleados municipales que deben estar capacitados X 100 | 50% | 100% | Capacitaciones en temáticas de fortalecimiento a las municipalidades y que ayuden a la profesionalización del recurso humano | Jefe de la region/ Asesores tecnicos del ISDEM |
| | Verificar la calidad de los estándares de la asistencia técnica municipal | Informes de evaluación de la asistencia técnica | N° de informes de evaluación presentados/ N° de informes de evaluación necesarios anualmente X 100 | 50% | 100% | Definir los criterios que se deben cumplir para alcanzar los niveles de excelencia de calidad | Jefe de la region/ Asesores tecnicos del ISDEM |
| | Crear cursos de formación para empleados y funcionarios municipales para contribuir al fortalecimiento de las capacidades | Cursos de Formación para empleados y funcionarios municipales | N° de cursos brindados a los empleados y funcionarios municipales/N° de cursos necesarios brindar anualmente X 100 | 50% | 100% | Profesionalizar y tecnificar a los empleados municipales a través del Centro de Formación Municipal en los diferentes temas de la administración municipal | Jefe de la region/ Asesores tecnicos del ISDEM |
| | Ejecución de un plan de control de flota vehicular para el buen funcionamiento | Plan de control de Flota Vehicular | Verificar el estado de la flota vehicular utilizada para brindar las asesorías técnicas | | 100% | 100% | 1. Gestionar adecuadamente las asignaciones de la flota vehicular 2. Gestionar el mantenimiento de toda la flota vehicular |

INSTITUTO SALVADOREÑO DE DESARROLLO MUNICIPAL REGION OCCIDENTAL
ISDEM REGION OCCIDENTAL
CUADRO DE MANDO INTEGRAL



| PERSPECTIVA | OBJETIVOS ESTRATEGICOS | INDICADORES | CALCULO | LINEA BASE | META | INICIATIVA ESTRATEGICA | RESPONSABLE |
|------------------------------------|---|--|---|------------|------|---|-------------------|
| INNOVACION, FORMACION Y DESARROLLO | Modernizar la asistencia técnica a las municipalidades de la región | Informes de Ejecución de Modernización presentados | N° de informes de ejecución presentados/ N° de informes de ejecución necesarios en el año X 100 | 50% | 100% | Gestionar la institución administrativa y financieramente para modernizar y estandarizar la asistencia técnica en los municipios de la región | Jefe de la Región |
| | Gestionar el adiestramiento del equipo de facilitadores del ISDEM | Informes de gestión de adiestramiento | N° de Informes de gestión presentados/N° de informes de gestión necesarios en el año X 100 | 50% | 100% | Cursos sobre formación y entrenamiento para los facilitadores del ISDEM en todas las temáticas de las asistencias | Jefe de la Región |
| | Desarrollar la educación y sensibilidad ambiental, como propósito fundamental de fomentar una cultura ambiental entre todos los empleados del ISDEM | Cursos de educación y sensibilidad ambiental a empleados del ISDEM | N° de Cursos brindados a los empleados del ISDEM/N° de cursos necesarios brindar anualmente X 100 | 50% | 100% | Realizar jornadas de sensibilización ambiental dentro del ISDEM | Jefe de la Región |
| | Desarrollo de estrategias de divulgación, que contribuya a la sensibilización de la gestión ambiental institucional, entre todos los empleados | Plan de Estrategia de divulgación de sensibilización ambiental | Revisión del cumplimiento del plan de divulgación estrategias. | 100% | 100% | Crear manuales de buenas practicas ambientales dentro de la institución | Jefe de la Región |

INSTITUTO SALVADOREÑO DE DESARROLLO MUNICIPAL REGION OCCIDENTAL
ISDEM REGION OCCIDENTAL
CUADRO DE MANDO INTEGRAL



| PERSPECTIVA | OBJETIVOS ESTRATEGICOS | INDICADORES | CALCULO | LINEA BASE | META | INICIATIVA ESTRATEGICA | RESPONSABLE |
|-------------|---|--|--|------------|------|---|-------------------|
| FINANCIERA | Elaborar y aplicar el programa las 3r (reducir, reciclar, reutilizar), con énfasis en la separación en la fuente de los desechos sólidos; así mismo el reciclaje sea un generador de economía al interior del ISDEM | Implementación de proyectos de luminarias | Revisión del cumplimiento del programa | 100% | 100% | Crear guía práctica para cumplir con el plan de las 3rs | Jefe de la región |
| | Desarrollar e implementar el proyecto de renovación de luminarias mas eficientes y amigables con el medio ambiente, contribuyendo un ahorro energético y económico | Aplicación de programa las 3r ^s | Revisión del cumplimiento del desarrollo y aplicación del proyecto | 100% | 100% | Coordinar la implementación del proyecto y buscar la eficiencia del presupuesto para realizarlo | Jefe de la región |

4.16. Conclusiones y recomendaciones

4.16.1. Conclusiones.

La presente investigación se realizó en la búsqueda de conocer la situación a la que se enfrenta una institución que tiene el deber de impulsar el desarrollo de los gobiernos locales, a través de la modernización, mejora continua, capacitaciones, asistencia oportuna, mejora de procedimientos y estandarización de ellos, por ello es importante conocer la perspectiva que se tiene de la institución desde los consumidores de los servicios; las municipalidades al recibir asistencia técnica de parte del ISDEM poseen una fuente de información muy rica para poder retroalimentar el accionar de la institución, puesto que son las municipalidades quienes se ven beneficiados por la asistencia debido a que es mediante de ella que se realizan proyectos y el éxito que puedan tener en gran medida se ve influenciado por la asistencia recibida, ya sea para bien o para mal.

Conocer la opinión de las municipalidades sobre la asistencia que reciben es importante para el desarrollo y crecimiento del ISDEM como institución de asesoría para el desarrollo de las municipalidades. Con mucha importancia también se obtuvo la opinión desde dentro de la institución, desde los asesores que viven el cada a día y tiene la responsabilidad de apoyar a las municipalidades, logrando de esta manera una retroalimentación óptima y muy productiva tanto para el ISDEM como para las municipalidades.

Como puntos importantes sobre los cuales se pueden hacer énfasis, se encontraron los siguientes:

- La asistencia técnica que el ISDEM brinda a las municipalidades es fundamental para el desarrollo municipal.

- El ISDEM es una institución la cual con un gran esfuerzo realiza sus funciones tratando de aprovechar los recursos limitados que posee.
- En la mayoría de los casos las municipalidades aprueban el trabajo de los asesores técnicos del ISDEM.
- ISDEM carece de herramientas eficientes y eficaces como lo son las herramientas internas de control o monitoreo del desarrollo de las funciones que se realizan.
- No existe un procedimiento para brindar seguimiento después de haber brindado la asistencia técnica.
- Poca retroalimentación para realizar mejoras a procedimientos internos del ISDEM.
- Se considera suficiente la asistencia que el ISDEM brinda a los municipalidades, por el hecho de que la asistencia técnica se proporciona cuando las necesidades surgen dentro de las municipalidades, lo que se traduce en que dicha asistencia se vuelve oportuna y eficiente.
- El Cuadro de Mando Integral al ser una herramienta de control que puede ser utilizada en cualquier momento, se convertirá en una herramienta para afrontar los cambios que pueden originarse en la estrategia de la institución debido a cambios en el Gobierno o de la forma de administrar públicamente.
- Al controlar de una mejor manera la estrategia de la institución a través de la herramienta administrativa Cuadro de Mando Integral se prestan servicios de mejor calidad lo que se traduce en bienestar para toda la ciudadanía.

4.16.2 Recomendaciones.

Partiendo de los resultados obtenidos mediante la aplicación de la metodología de la investigación se desarrollan recomendaciones de utilidad para la continuación de la investigación con el fin de lograr el cumplimiento de los objetivos estratégicos planteados.

Recomendaciones derivadas de las conclusiones de los resultados obtenidos del presente capítulo:

- Se recomienda a los técnicos del Instituto Salvadoreño de Desarrollo Municipal realizar evaluaciones antes, durante y después de la asistencia técnica para conocer de una manera más exacta la eficiencia y eficacia con que esta se brinda.
- Se deberá de comunicar la herramienta administrativa a todos los encargados de brindar la asistencia técnica a las municipalidades, así también realizar una prueba piloto para implementar el Cuadro de Mando Integral en el Instituto Salvadoreño de Desarrollo Municipal Región occidental para comprobar la aplicabilidad de la herramienta dentro de este.
- Por el alcance de la asistencia técnica a las municipalidades se recomienda focalizar los esfuerzos de control en las variables consideradas más importantes dentro de esta.
- Capacitar a los asesores técnicos del ISDEM en la herramienta aplicada para lograr el propósito de implantación de la misma.
- Realizar encuestas periódicas que ayuden a evaluar la calidad de la asistencia técnica brindada a las municipalidades.
- Diseñar una metodología que permita la retroalimentación después de haber brindado una asistencia técnica.

- Diseñar planes y guías para brindar la asistencia técnica, con el fin de poder realizar una evaluación de esta.
- Dar la oportunidad a las municipalidades para que evalúen periódicamente la asistencia técnica que reciben.
- Establecer programas de capacitación y conocimiento a los asesores técnicos del ISDEM para sensibilizarlos sobre la importancia de la planeación estratégica dentro de la institución y dentro de la aplicabilidad del Cuadro de Mando Integral.

Referencias

Libros

- Albi, F. (1955). *Derecho Municipal, Comparado del mundo Hispánico*. Madrid: Aguilar.
- Altair Consultores. (2005). *El Cuadro de Mando Integral*. España: Economía 3.
- Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas [AECA]. (1997).
Indicadores de gestión para las entidades públicas. Madrid: AECA.
- Association, Procurement Executives. (1999). *Guide to a Balanced Scorecard: Performance Management Methodology*.
- Ballvé, A. (2000). *Tablero de Control: Organizando información para crear valor*. Buenos Aires: Macchi Grupo Editor.
- Carmona Romay, A. (1982). *El Gobierno Municipal*. La Habana: Librería Martí.
- Centremetal.lúrgic. (2006). *El Cuadro de Mando Integral*. Barcelona: UPMBALL.
- Colindres, E., & Morales Velado, O. (1987). *Marco Historico Doctrinario del Municipio en El Salvador*. San Salvador: Alcaldía Municipal de San Salvador.
- Fundación Nacional Para el Desarrollo [FUNDE]. (1998). *Construyendo un nuevo marco legal para el Desarrollo Municipal*. San Salvador: FUNDAUNGO.
- Gaona, P. E. (1991). *Derecho Municipal*. México, D.F: Instituto de Investigaciones Jurídicas, UNAM.
- González Fernández, J. (2001). *La Lex Flavia Municipalis y los municipia Hispaniae*. Sevilla: ISSN.
- Hernández Sampieri, R. (2014). *Metodología de la investigación*. Ciudad de México: Mc Graw Hill.
- Hernández, A. M. (2003). *Derecho Municipal*. México: Universidad Nacional Autónoma de México.

- Kaplan, R. (1999). *The balanced scorecard for public sector organizations*. Boston: Harvard Business School Publishing.
- Kaplan, R., & Norton, D. (2000). *Cuadro de Mando Integral*. Barcelona: Gestión 2000.
- López, A. (2004). *Reinventando los Gobiernos con apoyo de los Tableros de Comandoy Control*. Buenos Aires: Club Tableros de Comando.
- Lucena, M. (2008). *Historia de Iberoamérica III*. Madrid: Ediciones Cátedra .
- Medrano, J. M. (1988). *El Municipio y la Municipalidad*. Santiago: ISAM.
- Montaño, S. D. (1982). *La Autonomía Municipal*. La Plata: Universidad Notarial Argentina.
- Mora Corral, A., & Vivas Urieta, C. (2001). *Nuevas herramientas de gestión pública: El Cuadro de Mando Integral*. Madrid: AECA.
- Orduña Rebollo, E. (2005). *Historia del Municipalismo Español*. Madrid : Biblioteca de Derecho Municipal.
- Oviedo, C. G. (1955). *Derecho Administrativo*. Madrid: EISA.
- Quintana Roldan, C. F. (1998). *Derecho Municipal*. Ciudad de Mexico: Editorial Porrúa.
- Real Academia Española. (2014). *Diccionario de la lengua española*.
- Rebollo, E. O. (2003). *Municipios y Provincias, Historia de la organización territorial española*. Madrid: Instituto Nacional de Administración Pública.
- Romay, A. C. (1950). *Programa de Gobierno Municipal*. La Habana: Librería Martí.
- Ruiz, J. F. (2002). *Sevicios Públicos Municipales*. México: Instituto Nacional de Administración Pública, A.C

Leyes y Manuales

- Código Municipal. (31 de Enero de 1986). Asamblea Legislativa de la República de El Salvador. San Salvador, El Salvador: Asamblea Legislativa de la República de El Salvador.

Ley Orgánica del Instituto Salvadoreño De Desarrollo Municipal. (04 de Marzo de 1987).

Asamblea Legislativa de la República de El Salvador. Asamblea Legislativa de la República de El Salvador.

Ley General Tributaria Municipal. (17 de Octubre de 1991). Asamblea Legislativa de la República de El Salvador. San Salvador, El Salvador: Asamblea Legislativa de la República de El Salvador.

Plan Estratégico del Instituto Salvadoreño de Desarrollo Municipal 2017-2021. (16 de Diciembre de 2016). Instituto Salvadoreño de Desarrollo Municipal. San Salvador, El Salvador: Instituto Salvadoreño de Desarrollo Municipal.

Política del Instituto Salvadoreño de Desarrollo Municipal para el otorgamiento de préstamos y asistencia financiera a los municipios. (04 de Diciembre de 2015). Instituto Salvadoreño de Desarrollo Municipal. San Salvador, El Salvador: Instituto Salvadoreño de Desarrollo Municipal.

Manual de Bienvenida del Instituto Salvadoreño de Desarrollo Municipal. (2011). Instituto Salvadoreño de Desarrollo Municipal. San Salvador, EL Salvador: Instituto Salvadoreño de Desarrollo Municipal.

Manual de Organización y Funciones del Instituto Salvadoreño de Desarrollo Municipal. (Abril de 2017). Instituto Salvadoreño de Desarrollo Municipal. San Salvador, El Salvador: Instituto Salvadoreño de Desarrollo Municipal.

Manual de Presupuesto de las Municipalidades de la Republica de El Salvador. (Septiembre de 1986). Corte de Cuentas de la Republica. San Salvador, El Salvador: Corte de Cuentas de la Republica.

Guía del Archivo Institucional del Instituto Salvadoreño de Desarrollo Municipal. (Octubre de 2012). Instituto Salvadoreño de Desarrollo Municipal. San Salvador, El Salvador: Instituto Salvadoreño de Desarrollo Municipal.

Memoria de Labores del Instituto Salvadoreño de Desarrollo Municipal. (2017). Instituto Salvadoreño de Desarrollo Municipal. San Salvador, El Salvador: Instituto Salvadoreño de Desarrollo Municipal.

Tesis

Alvaro, E., Martínez, R., & Torres, R. Aplicación de la ley de la carrera administrativa municipal, en las municipalidades del área metropolitana de San Salvador, período 2007-2008. *Tesis de Licenciatura*. Universidad de El Salvador, San Salvador.

Bastidas, E., & Moreno, Z. (2005). El Cuadro de Mando Integral en la gestión de las organizaciones del sector público. *IX Congreso Internacional de Custos*, (págs. 2-3), Florianapolis.

Batista, J., & Rodríguez, R. Una nueva visión del Cuadro de Mando Integral para el sector público. *Tesis*. Universidad de Valladolid, Valladolid.

Castillo, M., & Delgado, D. Conflictos de competencia entre la municipalidad de San Salvador y entidades del órgano ejecutivo. *Tesis de Licenciatura*. Universidad de El Salvador, San Salvador.

Correia, F. Propuesta de Aplicación del Balanced Scorecard. *Tesis de Maestría*. Universidad de Valladolid, Valladolid.

Escobar Alba, G. P. Propuesta de un sistema de control interno en la alcaldia municipal de El Refugio, Departamento de Ahuachapan. *Tesis de Licenciatura*. Universidad de El Salvador, San Salvador.

Holguín, M. Aplicación de un cuadro de mando Integral en un organismo del Sector Público: Caso Banco Central del Ecuador. *Tesis de Auditor*. ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL, Guayaquil.

Leal Osorio, S. A. Dialectica del Municipio. *Tesis de Doctorado*. Universidad de Zulia, Venezuela.

Medina, M., Dolores, A., & José, R. Propuesta de un modelo de evaluación de impacto de la asistencia técnica que brinda el Instituto Salvadoreño de Desarrollo Municipal a los gobiernos locales. *Tesis de Licenciatura*. Universidad Tecnologica de El Salvador, San Salvador.

Meza, M., Jorge, E., & Jirón, E. Cuadro de Mando Integral como una herramienta de gestión, evaluación y cumplimiento de obligaciones tributarias para la mediana y gran empresa. *Tesis de Licenciatura*. Universidad de El Salvador, San Salvador.

Pacheco, G. Propuesta de diseño de un Cuadro de Mando Integral para Gas Nacional Zeta SA. *Tesis de Maestria*. Universidad de Costa Rica, San José.

Roque, R., & Valencia, J. EL Cuadro de Mando Integral como instrumento de auditoria interna en las alcaldias municipales. *Tesis de Licenciatura*. Universidad de El Salvador, San Salvador.

SITIOS WEB

CMI gestión. (21 de Enero de 2014). *CMIgestión*. Obtenido de <http://cmigestion.es/cuadro-de-mando-integral/>

Fundación por la motivación de los recursos humanos. (Junio de 2005). *Factor Humano*.

Obtenido de https://factorhuma.org/attachments_secure/article/8312/UC_QCI_cast.pdf

Instituto Salvadoreño de Desarrollo Municipal. (14 de Junio de 2016). *Instituto Salvadoreño de Desarrollo Municipal*. Obtenido de <http://www.isdem.gob.sv/centro-de-formacion-municipal/>

ISOTools. (7 de Abril de 2015). *ISOTools*. Obtenido de

<https://www.isotools.org/2015/04/07/ventajas-de-aplicar-el-cuadro-de-mando-integral-en-tu-empresa/>

Logicalis. (22 de Mayo de 2017). *Logicalis*. Obtenido de

<https://blog.es.logicalis.com/analytics/cuadro-de-mando-integral-todo-lo-que-debes-saber>

SINNEXUS. (2007). *Sinnexus*. Obtenido de

https://www.sinnexus.com/business_intelligence/cuadro_mando_integral.aspx

ANEXOS

Anexo 1

| | |
|---|--|
| Nombre del Indicador: Informes de Ejecución de Asistencia técnica presentados | |
| Objetivo: Brindar asistencia técnica en todas las municipalidades de la región | |
| Perspectiva: Procesos Internos | |
| Línea Estratégica: Garantizar la asistencia técnica y capacitación, en coordinación con las instituciones que inciden en la Gestión Municipal. | |
| Fórmula de cálculo del indicador: N° de Informes de ejecución de asistencia técnica en las municipalidades/ N° de Informes de ejecución necesarios en el año X 100 | |
| Frecuencia de Medición: Semestral | |
| Línea Base: 50% Meta: 100% | |
| SEMAFORO | |
| ROJO | X1<25%, X2<50% |
| AMARILLO | 25%<X1<50%, 50%<X2<100% |
| VERDE | X1=50%, X2=100% |

| | |
|---|--|
| Nombre del Indicador: Informes de Ejecución de Modernización presentados | |
| Objetivo: Brindar una asistencia de acuerdo a las exigencias de las municipalidades | |
| Perspectiva: Innovación, Formación y Desarrollo | |
| Línea Estratégica: Garantizar la asistencia técnica y capacitación, en coordinación con las instituciones que inciden en la Gestión Municipal. | |
| Fórmula de cálculo del indicador: N° de informes de ejecución presentados/ N° de informes de ejecución necesarios en el año X 100 | |
| Frecuencia de Medición: Semestral | |
| Línea Base: 50% Meta: 100% | |
| SEMAFORO | |
| ROJO | X1<25%, X2<50% |
| AMARILLO | 25%<X1<50%, 50%<X2<100% |
| VERDE | X1=50%, X2=100% |

| | |
|--|--|
| Nombre del Indicador: Asesoría técnica en aspectos legales de desarrollo territorial | |
| Objetivo: Brindar la asesoría técnica en aspectos legales de desarrollo territorial de manera oportuna. | |
| Perspectiva: Comunidad | |
| Línea Estratégica: Asistencia Técnica Administrativa | |
| Fórmula de cálculo del indicador: N° de Asistencias técnicas brindadas en aspectos legales de desarrollo territorial/ N° de Asistencias técnicas necesarias en el año X 100 | |
| Frecuencia de Medición: Semestral | |
| Línea Base: 50% Meta: 100% | |
| SEMAFORO | |
| ROJO | X1<25%, X2<50% |
| AMARILLO | 25%<X1<50%, 50%<X2<100% |
| VERDE | X1=50%, X2=100% |

| | |
|--|---|
| Nombre del Indicador: Capacitaciones ejecutadas sobre LCAM | |
| Objetivo: Brindar capacitaciones puntuales y de excelencia sobre la LCAM | |
| Perspectiva: Comunidad | |
| Línea Estratégica: Asistencia técnica en la implementación de la Carrera Administrativa Municipal | |
| Fórmula de cálculo del indicador: N° de Capacitaciones ejecutadas referentes a LCAM/ N° de Capacitaciones necesarias anualmente para las comisiones, registradores y funcionarios municipales X 100 | |
| Frecuencia de Medición: Trimestral | |
| Línea Base: 50% Meta: 100% | |
| SEMAFORO | |
| ROJO | X1<12.5%, X2<25%, X3<50%, X4<75% |
| AMARILLO | 12.5%<X1<25%, 25%<X2<50%%, 50%<X3<75%, 75%<X4<100% |
| VERDE | X1=25%, X2=50%, X3=75%, X4=100% |

| | |
|---|---|
| Nombre del Indicador: Empleados Municipales capacitados | |
| Objetivo: Implementar los procesos que ayudaran capacitar de manera oportuna a los empleados municipales | |
| Perspectiva: Procesos Internos | |
| Línea Estratégica: Asistencia técnica en la implementación de la Carrera Administrativa Municipal | |
| Fórmula de cálculo del indicador: N° de empleados municipales capacitados/N° empleados municipales que deben estar capacitados X 100 | |
| Frecuencia de Medición: Trimestral | |
| Línea Base: 50% Meta: 100% | |
| SEMAFORO | |
| ROJO | X1<12.5%, X2<25%, X3<50%, X4<75% |
| AMARILLO | 12.5%<X1<25%, 25%<X2<50%%, 50%<X3<75%, 75%<X4<100% |
| VERDE | X1=25%, X2=50%, X3=75%, X4=100% |

| | |
|---|---|
| Nombre del Indicador: Informes de gestión de adiestramiento | |
| Objetivo: Garantizar una excelente asistencia técnica a través del adiestramiento de los facilitadores del ISDEM | |
| Perspectiva: Innovación, Formación y Organización | |
| Línea Estratégica: Asistencia técnica en la implementación de la Carrera Administrativa Municipal | |
| Fórmula de cálculo del indicador: N° de Informes de gestión presentados/N° de informes de gestión necesarios en el año X 100 | |
| Frecuencia de Medición: Cuatrimestral | |
| Línea Base: 50% Meta: 100% | |
| SEMAFORO | |
| ROJO | X1<16.66%, X2<33.33%, X3<66.66% |
| AMARILLO | 16.66%<X1<33.33%, 33.33%<X2<66.66%, 66.66%<X3<100% |
| VERDE | X1=33.33, X2=66.66, X3=100 |

| | |
|--|--|
| Nombre del Indicador: Asesorías técnica en el área de Servicios Institucionales | |
| Objetivo: Brindar asistencia técnica de calidad en el área de servicios institucionales | |
| Perspectiva: Comunidad | |
| Línea Estratégica: Proveer servicios y productos para el fortalecimiento operativo, administrativo y financiero de las municipalidades | |
| Fórmula de cálculo del indicador: N° de asistencias técnicas brindadas en el área de servicios institucionales/ N° de asistencias técnicas en el área necesarias anualmente X 100 | |
| Frecuencia de Medición: Trimestral | |
| Línea Base: 50% Meta: 100% | |
| SEMAFORO | |
| ROJO | X1<12.5%, X2<25%, X3<50%, X4<75% |
| AMARILLO | 12.5%<X1<25%, 25%<X2<50%, 50%<X3<75%, 75%<X4<100% |
| VERDE | X1=25%, X2=50%, X3=75%, X4=100% |

| | |
|--|--|
| Nombre del Indicador: Asesoría técnica en el área financiera municipal | |
| Objetivo: Brindar asistencia técnica de calidad en el área financiera municipal | |
| Perspectiva: Comunidad | |
| Línea Estratégica: Proveer servicios y productos para el fortalecimiento operativo, administrativo y financiero de las municipalidades | |
| Fórmula de cálculo del indicador: N° de asistencias técnicas brindadas en el área financiera municipal/ N° de asistencias técnicas en el área necesarias anualmente X 100 | |
| Frecuencia de Medición: Trimestral | |
| Línea Base: 50% Meta: 100% | |
| SEMAFORO | |
| ROJO | X1<12.5%, X2<25%, X3<50%, X4<75% |
| AMARILLO | 12.5%<X1<25%, 25%<X2<50%, 50%<X3<75%, 75%<X4<100% |
| VERDE | X1=25%, X2=50%, X3=75%, X4=100% |

| | |
|--|--|
| Nombre del Indicador: Asesoría técnica en el área administrativa municipal | |
| Objetivo: Brindar asistencia técnica de calidad en el área administrativa municipal | |
| Perspectiva: Comunidad | |
| Línea Estratégica: Proveer servicios y productos para el fortalecimiento operativo, administrativo y financiero de las municipalidades | |
| Fórmula de cálculo del indicador: N° de asistencias técnicas brindadas en el área administrativa municipal/ N° de asistencias técnicas en el área necesarias anualmente X 100 | |
| Frecuencia de Medición: Trimestral | |
| Línea Base: 50% Meta: 100% | |
| SEMAFORO | |
| ROJO | X1<12.5%, X2<25%, X3<50%, X4<75% |
| AMARILLO | 12.5%<X1<25%, 25%<X2<50%, 50%<X3<75%, 75%<X4<100% |
| VERDE | X1=25%, X2=50%, X3=75%, X4=100% |

| | |
|--|---|
| Nombre del Indicador: Asesoría técnica en el área de planificación municipal | |
| Objetivo: Brindar asistencia técnica de calidad en el área de planificación municipal | |
| Perspectiva: Comunidad | |
| Línea Estratégica: Proveer servicios y productos para el fortalecimiento operativo, administrativo y financiero de las municipalidades | |
| Fórmula de cálculo del indicador: N° de asistencias técnicas brindadas en el área de planificación municipal/ N° de asistencias técnicas en el área necesarias anualmente X 100 | |
| Frecuencia de Medición: Trimestral | |
| Línea Base: 50% Meta: 100% | |
| SEMAFORO | |
| ROJO | X1<12.5%, X2<25%, X3<50%, X4<75% |
| AMARILLO | 12.5%<X1<25%, 25%<X2<50%%, 50%<X3<75%, 75%<X4<100% |
| VERDE | X1=25%, X2=50%, X3=75%, X4=100% |

| | |
|--|---|
| Nombre del Indicador: Asesoría técnica en el área jurídica municipal | |
| Objetivo: Brindar asistencia técnica de calidad en el área jurídica municipal | |
| Perspectiva: Comunidad | |
| Línea Estratégica: Proveer servicios y productos para el fortalecimiento operativo, administrativo y financiero de las municipalidades | |
| Fórmula de cálculo del indicador: N° de asistencias técnicas brindadas en el área jurídica municipal/ N° de asistencias técnicas en el área necesarias anualmente X 100 | |
| Frecuencia de Medición: Trimestral | |
| Línea Base: 50% Meta: 100% | |
| SEMAFORO | |
| ROJO | X1<12.5%, X2<25%, X3<50%, X4<75% |
| AMARILLO | 12.5%<X1<25%, 25%<X2<50%%, 50%<X3<75%, 75%<X4<100% |
| VERDE | X1=25%, X2=50%, X3=75%, X4=100% |

| | |
|---|---|
| Nombre del Indicador: Aplicación de programa las 3r^s | |
| Objetivo: Fomentar el reciclaje en la institución para ser un ejemplo para las municipalidades | |
| Perspectiva: Financiera | |
| Línea Estratégica: Fortalecida la gestión administrativa institucional | |
| Fórmula de cálculo del indicador: Revisión del cumplimiento del programa | |
| Frecuencia de Medición: Anual | |
| Línea Base: 100% Meta: 100% | |
| SEMAFORO | |
| ROJO | No se ha aplicado el programa |
| VERDE | El programa se ha aplicado en la institución |

| | |
|---|---|
| Nombre del Indicador: Implementación de proyectos de luminarias | |
| Objetivo: Contribuir a través de proyectos al ahorro económico para concentrar el presupuesto en acciones de incidencia estratégica. | |
| Perspectiva: Financiera | |
| Línea Estratégica: Fortalecer la gestión administrativa institucional | |
| Fórmula de cálculo del indicador: Revisión del cumplimiento del desarrollo y aplicación del proyecto | |
| Frecuencia de Medición: Anual | |
| Línea Base: 100% Meta: 100% | |
| SEMAFORO | |
| ROJO | El proyecto aún no se ha ejecutado |
| VERDE | El proyecto se ha desarrollado y aplicado satisfactoriamente |

| | |
|---|--|
| Nombre del Indicador: Informes de evaluación de la asistencia técnica | |
| Objetivo: Garantizar la calidad de la asistencia técnica brindada a las municipalidades | |
| Perspectiva: Procesos Internos | |
| Línea Estratégica: Monitorear y evaluar la asistencia técnica prestada a través de los centros regionales de capacitación y asistencia técnica | |
| Fórmula de cálculo del indicador: N° de informes de evaluación presentados/ N° de informes de evaluación necesarios anualmente X 100 | |
| Frecuencia de Medición: Trimestral | |
| Línea Base: 50% Meta: 100% | |
| SEMAFORO | |
| ROJO | X1<12.5%, X2<25%, X3<50%, X4<75% |
| AMARILLO | 12.5%<X1<25%, 25%<X2<50%, 50%<X3<75%, 75%<X4<100% |
| VERDE | X1=25%, X2=50%, X3=75%, X4=100% |

| | |
|---|--|
| Nombre del Indicador: Cursos de Formación para empleados y funcionarios municipales | |
| Objetivo: Garantizar el fortalecimiento de las capacidades de los funcionarios municipales | |
| Perspectiva: Procesos Internos | |
| Línea Estratégica: Monitorear y evaluar la asistencia técnica prestada a través de los centros regionales de capacitación y asistencia técnica | |
| Fórmula de cálculo del indicador: N° de cursos brindados a los empleados y funcionarios municipales/N° de cursos necesarios brindar anualmente X 100 | |
| Frecuencia de Medición: Trimestral | |
| Línea Base: 60% Meta: 100% | |
| SEMAFORO | |
| ROJO | X1<12.5%, X2<25%, X3<50%, X4<75% |
| AMARILLO | 12.5%<X1<25%, 25%<X2<50%, 50%<X3<75%, 75%<X4<100% |
| VERDE | X1=25%, X2=50%, X3=75%, X4=100% |

| | |
|---|---|
| Nombre del Indicador: Plan de control de Flota Vehicular | |
| Objetivo: Garantizar los recursos necesarios para que los asesores técnicos puedan realizar de una buena manera sus labores | |
| Perspectiva: Procesos Internos | |
| Línea Estratégica: Monitorear y evaluar la asistencia técnica prestada a través de los centros regionales de capacitación y asistencia técnica | |
| Fórmula de cálculo del indicador: Verificar el estado de la flota vehicular utilizada para brindar las asesorías técnicas | |
| Frecuencia de Medición: Trimestral | |
| Línea Base: 100% Meta: 100% | |
| SEMAFORO | |
| ROJO | La flota vehicular no se encuentra funcionando correctamente |
| VERDE | La flota vehicular se encuentra en óptimas condiciones |

| | |
|--|--|
| Nombre del Indicador: Cursos de educación y sensibilidad ambiental a empleados del ISDEM | |
| Objetivo: Fomentar la educación y sensibilidad ambiental como formación de los empleados del ISDEM | |
| Perspectiva: Innovación, Formación y organización | |
| Línea Estratégica: Fortalecer la gestión administrativa municipal | |
| Fórmula de cálculo del indicador: N° de Cursos brindados a los empleados del ISDEM/N° de cursos necesarios brindar anualmente X 100 | |
| Frecuencia de Medición: Semestral | |
| Línea Base: 50% Meta: 100% | |
| SEMAFORO | |
| ROJO | X1<25%, X2<50% |
| AMARILLO | 25%<X1<50%, 50%<X2<100% |
| VERDE | X1=50%, X2=100% |

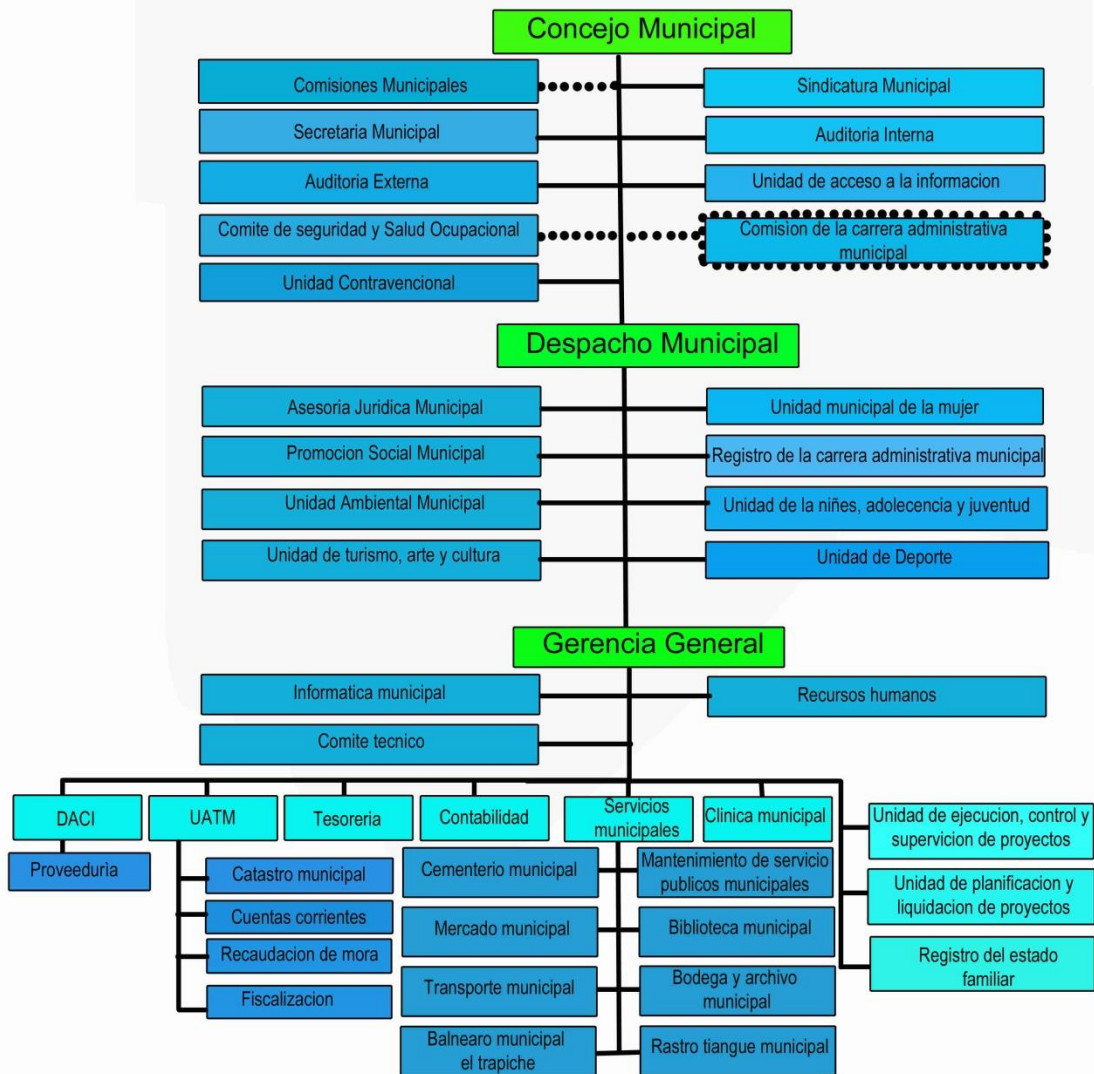
| | |
|---|--|
| Nombre del Indicador: Plan de Estrategia de divulgación de sensibilización ambiental | |
| Objetivo: Implementar estrategias para fortalecer la sensibilidad ante la gestión ambiental | |
| Perspectiva: Innovación, Formación y organización | |
| Línea Estratégica: Fortalecer la gestión administrativa municipal | |
| Fórmula de cálculo del indicador: Revisión del cumplimiento del plan de divulgación estrategias. | |
| Frecuencia de Medición: Semestral | |
| Línea Base: 100% Meta: 100% | |
| SEMAFORO | |
| ROJO | El plan y las estrategias aún no se aplican correctamente |
| VERDE | El plan se ha divulgado correctamente |

Anexo 2.

| | | | | | | | |
|---|-------|---|-------|-------------------------------------|-------|-------------------------------------|-------|
|  INSTITUTO SALVADOREÑO DE DESARROLLO MUNICIPAL | | <p>FICHA TECNICA DE CUMPLIMIENTO DE INDICADORES INSTITUTO SALVADOREÑO DE DESARROLLO MUNICIPAL</p> | | | | | |
| TITULO: | | | | | | | |
| OBJETIVO: | | | | | | | |
| FUENTE: | | | | | | | |
| COMUNIDAD <input type="checkbox"/> | | PROCESOS <input type="checkbox"/> | | INNOVACION <input type="checkbox"/> | | FINANCIERA <input type="checkbox"/> | |
| RESPONSABLE | | | | RECURSOS: | | | |
| UNIDAD DE MEDIDA | | TIPO | | RECOLECCION | | REVISION | |
| | | | | | | | |
| METAS | | SEMAFORO | | METAS | | SEMAFORO | |
| FECHA | VALOR | ROJO | VERDE | FECHA | VALOR | ROJO | VERDE |
| | | | | | | | |
| FORMULA DE CALCULO | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| USUARIOS | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| OBSERVACIONES | | | | | | | |
| | | | | | | | |

Anexo 3.

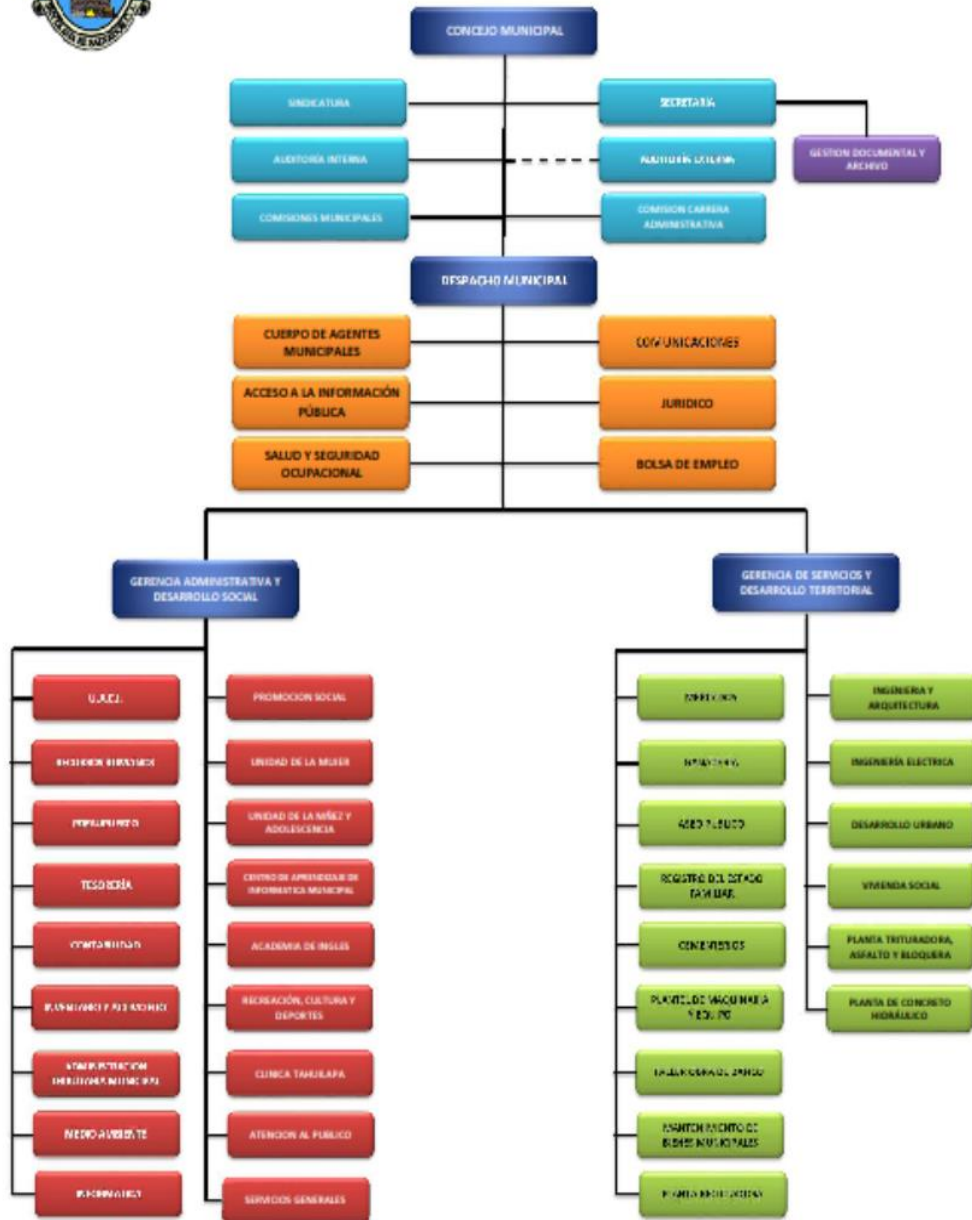
ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DE LA MUNICIPALIDAD DE CHALCHUAPA





ALCALDIA MUNICIPAL DE METAPAN

ORGANIGRAMA INSTITUCIONAL



Aprobado:
 Acuerdo Municipal N° 3
 Del Acta 25
 De fecha 21 de Junio del 2019

Anexo 4.



UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA DE OCCIDENTE

DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS

Santa Ana, 13 de mayo de 2019

Lcdo. Oswaldo Payes

Secretario Municipal de la Alcaldía Municipal de Santiago de la Frontera

Reciba un cordial saludo:

Por medio de la presente solicitamos permiso para que como parte de un proyecto de trabajo de grado titulado “ Propuesta de aplicación de un Cuadro de Mando Integral para medir la eficiencia de la asistencia técnica que brinda el Instituto Salvadoreño de Desarrollo Municipal a los pequeños, medianos y grandes municipios que forman parte del departamento de Santa Ana” podamos realizar una entrevistas a algunos funcionarios dentro de dicha alcaldía relacionado a la temática expresada en el título.

Sin más por el momento y esperando una respuesta favorable me despido.

“HACIA LA LIBERTAD POR LA CULTURA”

Master. Waldemar Sandoval

Jefe Interino del Depto. de C.C.E.E.



UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA DE OCCIDENTE
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS

Santa Ana, 13 de mayo de 2019

Arq. Tomas Villalta

Gerente Municipal de la Alcaldía Municipal de Chalchuapa

Reciba un cordial saludo:

Por medio de la presente solicitamos permiso para que como parte de un proyecto de trabajo de grado titulado “ Propuesta de aplicación de un Cuadro de Mando Integral para medir la eficiencia de la asistencia técnica que brinda el Instituto Salvadoreño de Desarrollo Municipal a los pequeños, medianos y grandes municipios que forman parte del departamento de Santa Ana” podamos realizar una entrevistas a algunos funcionarios dentro de dicha alcaldía relacionado a la temática expresada en el título.

Sin más por el momento y esperando una respuesta favorable me despido.

“HACIA LA LIBERTAD POR LA CULTURA”

Master. Waldemar Sandoval

Jefe Interino del Depto. de C.C.E.E.



UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA DE OCCIDENTE
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS

Santa Ana, 13 de mayo de 2019

Lcda. Magaly Cárcamo

Secretaria Municipal de la Alcaldía Municipal de Metapán

Reciba un cordial saludo:

Por medio de la presente solicitamos permiso para que como parte de un proyecto de trabajo de grado titulado “ Propuesta de aplicación de un Cuadro de Mando Integral para medir la eficiencia de la asistencia técnica que brinda el Instituto Salvadoreño de Desarrollo Municipal a los pequeños, medianos y grandes municipios que forman parte del departamento de Santa Ana” podamos realizar una entrevistas a algunos funcionarios dentro de dicha alcaldía relacionado a la temática expresada en el título.

Sin más por el momento y esperando una respuesta favorable me despido.

“HACIA LA LIBERTAD POR LA CULTURA”

Master. Waldemar Sandoval

Jefe Interino del Depto. de C.C.E.E.

Anexo 5.



UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA DE OCCIDENTE

DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONOMICAS

“PROPUESTA DE APLICACIÓN DE UN CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA MEDIR LA EFICIENCIA DE LA ASISTENCIA TECNICA QUE BRINDA EL INSTITUTO SALVADOREÑO DE DESARROLLO MUNICIPAL A LOS PEQUEÑOS, MEDIANOS Y GRANDES MUNICIPIOS QUE FORMAN PARTE DEL DEPARTAMENTO DE SANTA ANA”

Fecha: _____

Objetivo: Conocer la opinión de los funcionarios municipales sobre la asistencia técnica que brinda el Instituto Salvadoreño de Desarrollo Municipal así como también de la planeación estratégica existente en sus alcaldías para obtener la información necesaria para la construcción del Cuadro de Mando Integral para dicho instituto.

1. ¿Qué cargo desempeña dentro de la alcaldía?
2. ¿Cuánto tiempo tiene de laborar en la alcaldía?
3. ¿Tiene la alcaldía una misión y una visión?
4. ¿Existe un plan estratégico dentro de la alcaldía?
5. ¿Qué participación tiene usted dentro del plan estratégico?
6. ¿Ha recibido asistencia técnica del ISDEM alguna vez?
7. ¿Qué tipo de asistencia ha recibido?

8. ¿Se ha realizado en el municipio un estudio previo de necesidades de asistencia?
9. ¿Percibió claramente los objetivos de la asistencia?
10. ¿Los técnicos del ISDEM evaluaron la asistencia técnica al final de la misma?
11. ¿La asistencia brindada por el ISDEM ha mejorado un procedimiento?
12. ¿Cómo calificaría la calidad de la asistencia que brinda el ISDEM?
13. ¿Qué tipo de asistencia considera usted necesaria que el ISDEM provea al personal que labora en la alcaldía?

Anexo 6.



UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA DE OCCIDENTE

DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONOMICAS

“PROPUESTA DE APLICACIÓN DE UN CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA MEDIR LA EFICIENCIA DE LA ASISTENCIA TECNICA QUE BRINDA EL INSTITUTO SALVADOREÑO DE DESARROLLO MUNICIPAL A LOS PEQUEÑOS, MEDIANOS Y GRANDES MUNICIPIOS QUE FORMAN PARTE DEL DEPARTAMENTO DE SANTA ANA”

Nº _____

Fecha: _____

Objetivo: Conocer la opinión de los técnicos del Instituto Salvadoreño de Desarrollo Municipal sobre la asistencia técnica que ellos brindan a los gobiernos locales del departamento de Santa Ana, así como también de la planeación estratégica existente en dicho instituto para obtener la información necesaria para la construcción del Cuadro de Mando Integral para dicho instituto.

1. ¿Qué cargo desempeña dentro del ISDEM?
2. ¿Cuánto tiempo tiene de laborar en el ISDEM?
3. ¿Conoce usted la planeación estratégica de ISDEM?
4. ¿Tiene alguna participación dentro de la planeación estratégica?
5. ¿Qué tipo de asistencia brinda usted a los municipios?

6. ¿Antes de proporcionar asistencia se realiza un estudio de necesidades o diagnóstico en las municipalidades?
7. ¿Elabora un plan antes de desarrollar una asistencia?
8. ¿Qué tipo de plan elabora?
9. ¿Considera que la asistencia técnica soluciona un problema o mejora un procedimiento?
10. ¿Qué aspectos de la asistencia técnica deben mejorarse?