



# ÍNDICE

	Página
PRESENTACIÓN	1
SITUACIÓN AL INICIO DEL PERIODO: PUNTO DE PARTIDA	3
I. LOGROS Y AVANCES RELEVANTES	7
1. Fortalecimiento/modernización institucional del ISDEM	7
2. Fortalecimiento de la gestión municipal	15
II. PROYECCIONES	23
COMENTARIO FINAL	29
SIGLAS Y ACRÓNIMOS	30

## PRESENTACIÓN

---

El Consejo Directivo del Instituto Salvadoreño de Desarrollo Municipal (ISDEM) presenta, por segundo año consecutivo, el ***Informe de Rendición de Rendición de Cuentas*** de la gestión realizada durante el periodo de junio de 2010 a mayo de 2011, con el fin de que los Gobiernos Locales, Administración Central, Cooperantes y toda la población salvadoreña puedan conocer y analizar los avances alcanzados en la prestación de servicios a las municipalidades, la administración de fondos públicos, los proyectos ejecutados, coordinaciones establecidas y los principales resultados obtenidos.

Este Informe contempla las directrices y lineamientos que la Secretaria para Asuntos Estratégicos -a través de la Subsecretaria de Transparencia y Anticorrupción (SSTA)- ha establecido para que los funcionarios expliquen sus

actuaciones y decisiones; y, principalmente, sean sometidos a consideración de la ciudadanía.

Con este ejercicio se valora el impulso y fortalecimiento de la participación ciudadana, la democracia, la equidad, la promoción de la ética gubernamental; y, la construcción de entidades más eficientes y transparentes en el uso de los recursos públicos, que conlleven a la generación de confianza y legitimidad de la relación dual entre la ciudadanía y la institucionalidad del Estado de El Salvador.

En este contexto, en el desarrollo de este Informe de Rendición de Cuentas se toma como referencia el replanteamiento estratégico institucional 2011-2015 y las actividades comprendidas en el Plan Anual Operativo y el presupuesto correspondiente. Así mismo, por la importancia que posee exponer el

escenario de partida y su interrelación con logros y avances obtenidos en el periodo correspondiente a este documento, en sus primeras páginas se hace balance de las condiciones institucionales de cierre del anterior Informe de Rendición de Cuentas (de junio de 2009 a mayo de 2010).

Posteriormente, se procede con el desarrollo de dos grandes apartados:

**I- Logros y avances relevantes.**

En éste se analiza el trabajo realizado al interior del Instituto a favor del **1) fortalecimiento/modernización institucional del ISDEM.**

Y, en un segundo momento, lo que a nivel externo corresponde en el ámbito de **2) fortalecimiento de la gestión municipal.**

**II- Proyecciones del ISDEM.**

En cada uno de éstos, se presenta el papel decisivo que ha desempeñado el Consejo Directivo en la conducción institucional; la asistencia técnica y capacitaciones brindadas a las municipalidades de El Salvador, las gestiones administrativas-financieras, atención a las municipales brindados en materia de otorgamientos de Orden Irrevocables de Pago (OIP) sobre créditos municipales y Especies Municipales; estos planteamientos recogen los aciertos y desaciertos, impactos del quehacer institucional y lecciones aprendidas.

Lo anterior resume los esfuerzos realizados con la finalidad de cumplir con la Misión Institucional: “Fortalecer capacidades y competencias de gestión integral del desarrollo en las municipalidades del país”; que se fortalecen en este periodo con la participación del ISDEM, en la ejecución del **“Proyecto de Fortalecimiento de Gobiernos Locales” (PFGL)**<sup>1</sup>, ya que permite mejorar la gestión municipal a través de una asistencia técnica y capacitación mas estructurada y profesionalizada, donde su enfoque de servicio e incorporación y funcionamiento de la Unidad Ejecutora del Proyecto (UEP) en la estructura organizativa del ISDEM, enriquece el quehacer en materia de asistencia técnica y capacitación.

Es así como a continuación se presenta el Informe de Rendición de Cuentas del periodo junio 2010 a mayo 2011.

**Consejo Directivo  
(2009-2012)**

<sup>1</sup> El Gobierno de El Salvador suscribió ante el Banco Internacional de Reconstrucción y Fomento (BIRF) el Convenio de Préstamo 7916-SV el 19 de julio de 2010. Publicado en el Diario Oficial #174 tomo 388 del 20 de septiembre de 2010, según Decreto Legislativo 455.



## SITUACION AL INICIO DEL PERIODO: PUNTO DE PARTIDA

La Ley Orgánica del Instituto Salvadoreño de Desarrollo Municipal señala que éste tendrá como objetivo 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”.

El ISDEM, desde su creación ha realizado esfuerzos a fin de cumplir este mandato; sin embargo en el año 2009, cuando su actual Consejo Directivo fue juramentado, encontró una Institución en crisis administrativa y financiera, sin controles internos; con fuertes limitantes de recursos tecnológicos, de equipamiento y de capacitación del personal. En consecuencia, en el tiempo hubo pérdida

de calidad, credibilidad, confianza y autoridad institucional, incidiendo en el acomodamiento e inercia en el trabajo, desincentivos y desmotivación del personal; conllevando -además- a facilitar el cometimiento de actos de corrupción. Ante este escenario con limitantes y aspectos negativos, era evidente que con urgencia y determinación se tendría que impulsar cambios estructurales al interior del Instituto.

Por la magnitud y complejidad de las condiciones en las que se encontraba el Instituto, no es posible asegurar que todo lo propuesto por el Consejo Directivo sería alcanzado a un corto plazo, el intenso trabajo aún está vigente.

La situación institucional al 31 de mayo del 2010 fue expuesta a la opinión pública en el primer Informe de Rendición de Cuentas efectuado en agosto de ese mismo año; siendo dicho Informe el punto de partida en esta nueva Rendición de Cuentas.

La asistencia técnica y asesoría que el Instituto brindó a las municipalidades al 1º. de junio de 2010, no contaba con herramientas técnicas homologadas, los instrumentos existentes no estaban clasificados y ordenados; y, se asistía en respuesta a la demanda puntual de las municipalidades, sin que hubiese planificación que se vinculara al trabajo institucional del ISDEM.

Además, la Gerencia de Desarrollo Municipal, GDM -responsable de esta labor- evidenciaba deficiencias en el cumplimiento de funciones, formación y capacitación del Equipo Asesor; por otra parte, las unidades adscritas a este Gerencia tampoco estaban desarrollando en coherencia y articulación las competencias para las que fueron creadas. Esta situación se complicaba aún más al identificar que el acompañamiento a los Gobiernos Locales era limitado ya que no se disponía del equipo, ni de los recursos necesarios (mobiliario, medios de transportes, equipo técnico).

Sobre las finanzas institucionales, el Consejo Directivo mantuvo su interés por solventar todos los problemas heredados por una administración inadecuada de los recursos, en la que sobresalen la adquisición de préstamos para cubrir malas gestiones; irregularidades en el pago de las prestaciones de Ley a los empleados, entre otras anomalías;

situaciones sobre las que se efectuaron las investigaciones del caso y se aplicaron las normativas y procesos jurídicos correspondientes a fin de deducir responsabilidades.

En este contexto, al 31 de mayo del 2010, los datos retomados como origen para el presente Informe de Rendición de Cuentas son:

- Saldo de préstamos: \$1,953,537.32.
  - Con municipalidad de San Salvador: \$123,691.99.
  - Préstamo para pago aguinaldo 2008: \$24,988.52.
- Mora en pago de las retenciones del Impuesto sobre la Renta de los años 2005, 2006, 2007, 2008 y hasta Mayo 2009 por \$415,433.16.
- Intereses y Multas por mora en el pago del Impuesto sobre la Renta de los años 2005, 2006, 2007, 2008 y hasta Mayo de 2009 por \$146,074.29.
- Monto presupuestado para préstamos a municipios en el 2008, utilizado para pago de salarios \$ 290,000.00
- Situaciones financieras generadas por donaciones del MOP y deficiente control interno al 1 de junio de 2009.

En las adquisiciones y contrataciones se registraban incumplimientos de los procedimientos establecidos en la LACAP; y, a nivel de auditoría interna, a pesar de que en el organigrama institucional se

reconocía la figura de esta Unidad, no se disponía con un (a) profesional responsable de la misma.

La realidad en el área de los Recursos Humanos no era muy diferente a la descrita anteriormente. El periodo anterior (junio 2009 a mayo 2010) cerró con la ausencia de manuales concretos y claros relacionados con la administración de personal, con expedientes desactualizados y en mal estado, formulación de contratos incompletos o procesos inconclusos, falta de sistematización de los datos básicos de la planilla, y otra serie de aspectos claves y necesarios para una adecuada administración de los (as) empleados ISDEM.

Los problemas comunes identificados al interior del Instituto han condicionado su buen desempeño de competencias. En este caso, se hace alusión a la falta de mobiliario, equipo informático y herramientas de trabajo básicas; carencia de unidades vehiculares en buenas condiciones y a otros aspectos relacionados al control interno (no utilización de bitácoras de control de viajes y vales de gasolina, entre otros).

En cuanto a la proyección institucional (promoción, divulgación del trabajo conjunto con las 262 municipalidades del país), a pesar de ser un factor determinante para el establecimiento de alianzas y cooperación, credibilidad y reconocimiento a nivel nacional e internacional, se puede concluir que ésta no obtuvo grandes avances, lo cual condicionó el posicionamiento del Instituto en el ámbito del desarrollo local.



*Equipo tecnológico en desusos por malas condiciones; heredado de administraciones pasadas.*



*Condiciones del mobiliario y unidades vehiculares.*



## I. LOGROS Y AVANCES RELEVANTES

### 1. FORTALECIMIENTO/ MODERNIZACIÓN INSTITUCIONAL DEL ISDEM

#### a) **Conducción superior Consejo Directivo - Gerencia General**

El principal compromiso asumido por el Consejo Directivo fue transformar la institución; lograr que se trabajara con eficiencia, que sus resultados condujera a la calidad, que se recuperara la credibilidad y, en consecuencia, la imagen del ISDEM.

En este sentido, iniciaron -con voluntad política, decisión y disposición- una intensa revisión y análisis de la realidad institucional, que implicó y consideró necesario cambios estructurales encaminados a una reingeniería y modernización integral del ISDEM; así como de sus competencias para reorientar el planteamiento estratégico Institucional con el objetivo de configurar una institución que trabaje con eficiencia a favor de las 262 municipalidades de El Salvador.

## b) Gestión Administrativa financiera

Reconvertir la institución para cumplir su visión y misión ha representado el principal reto, que ha implicado el inicio de un proceso de transformación en el accionar administrativo financiero bajo un enfoque de mejora continua. Es así que los principales logros y acciones realizadas a nivel organizacional, instrumentos normativos, gestión financiera y de control interno, se presentan a continuación:

### *b.1 Logros*

- Participación del ISDEM en la ejecución del Proyecto de Fortalecimiento de Gobiernos Locales (PFGL) financiado por el Banco Internacional de Reconstrucción y Fomento (BIRF).
- Unidad Ejecutora del PFGL adscrita a la Institución para su fortalecimiento.
- Como parte del proceso de reconversión y fortalecimiento institucional, a finales del segundo semestre de 2010 se aprobaron modificaciones a la estructura orgánica cuya implementación se efectuó a inicios de 2011, siendo entre los más relevantes: 1) la transformación de la Secretaría Técnica en la Unidad de Planificación como referente técnico ante la conducción estratégica de modernización Institucional; 2) la división de la Región Paracentro en dos regionales (Región Central y Región Paracentral); 3) Proceso de incorporación de la Unidad Ejecutora

del Proyecto de Fortalecimiento de Gobiernos Locales a la estructura administrativa; 4) la creación de la Gerencia de Gestión Local y Formación; y 5) la creación de la Secretaria del Consejo Directivo.

- En el marco de la ejecución del Plan Estratégico Institucional, se han identificado los compromisos concernientes al 2011, y se ha formulado el Plan Operativo Anual con la participación de cada responsable de área de la estructura de organización.



*Trabajo interno en el proceso de formulación del POA.*

- Se realizaron tres talleres como parte de un proceso de retroalimentación del Plan Operativo Anual de 2011, en el primer trimestre, a fin de hacerlo congruente con nuevas competencias del ISDEM, que deben de asumirse a partir de este año, tal es el caso del PFGL, y que exige hacer de este instrumento técnico de trabajo, un

medio de consulta cotidiana y de apoyo práctico en el desempeño.

- Se inició el proceso de Formulación del Presupuesto Institucional y Proyecciones para la formulación del Plan Operativo Anual, 2012. Un ejercicio técnico en el que se ha logrado hacer estrecha vinculación del Plan Anual, Presupuesto, Plan de Compras y necesidades de recurso humano para el 2012.
- Avances en la superación de recomendaciones de entes fiscalizadores.
- El Consejo Directivo ha instaurado una Comisión de Auditoría la cual ha realizado labor de seguimiento a las recomendaciones de los entes fiscalizadores, dando como resultado la superación del 19% de los 35 hallazgos reportados por la firma privada. Así también se han logrado la superación de hallazgos reportados por intervenciones de la Corte de Cuentas.
- Se mantiene una política financiera de austeridad, orientada al uso racional de los recursos, cumplimiento de las obligaciones tributarias, laborales y cumplimiento en el pago de deudas contraídas con el sistema financiero, Alcaldía Municipal de San Salvador y Ministerio de Hacienda, que ha posibilitado:
  - Una disminución de un 33% de la deuda financiera que se tenía al 31 de mayo de 2010 por \$1,953,537.32 a un saldo al 31 de mayo de 2011 de \$1,499,864.14.
  - La cancelación del 100% del saldo del préstamo con la municipalidad de San Salvador por \$123,621.99.
  - La cancelación del 100% del saldo del préstamo para el pago de aguinaldos 2008 por \$24,988.52.
  - Amortización del monto adeudado al Ministerio de Hacienda en concepto de impuesto sobre la renta retenido a los empleados y no enterado, e intereses y multas.
  - Se ha amortizado un total correspondiente a los períodos 2005 y 2009 por un total de \$176,497.65.
  - No seguir incurriendo en el pago de multas no procedentes con fondos institucionales.
  - No incurrir en nuevos préstamos para gasto corriente
  - Efectuar dentro del período legal el entero de impuestos retenidos y prestaciones laborales.
- Se regularizó el saldo de \$290,000.00 que se había provisionado en el 2008 para préstamos a municipios y que había sido utilizado para pago de salarios, atendiendo opinión técnica favorable emitida en agosto 2010 por la Dirección General de Contabilidad Gubernamental, DGCG del Ministerio de Hacienda.

- Se aprobó la reforma presupuestaria del presupuesto del PFGL, mediante Decreto No. 678 de fecha 7 abril de 2011 por \$3,861,020; y la reforma presupuestaria para incorporar el 1% de incremento del FODES de \$34,000,000.00 (Decreto No. 641 de fecha 16 de marzo de 2011).
- Se apoyó con recursos propios los compromisos que por Convenio de Préstamo el ISDEM ha adquirido para la ejecución del PFGL.

maquinaria y equipo donados por el MOP, existencias que aún se encuentran en bodega; hecho que se ha diferido en el tiempo hasta contar con el valuó de un experto en la materia, atendiendo con ello la recomendación del Consejo Directivo y de la Auditoría Externa, para la cual se contempló la contratación del valuador dentro de la reforma presupuestaria enviada al Ministerio de Hacienda en el segundo trimestre de 2011.

- Detalles de la ejecución presupuestaria, se muestran a continuación:

Para efectos de valoración del accionar financiero de la institución, en las cifras

mostradas, no se incluyen a nivel de presupuesto ni de ejecución los recursos del FODES, que ascendió a \$231,273,524.58.

El presupuesto para el periodo y su ejecución por rubro, se muestran a continuación:

A nivel de ingresos, la ejecución fue de \$3,203,635.20, equivalente a un 95%.

Esto debido a:

- Que se consideró la venta del inventario de repuestos de

**PRESUPUESTO Y EJECUCION DE INGRESOS DEL 1o. DE JUNIO 2010 AL 31 DE MAYO DE 2011  
(SIN FODES)**

INGRESOS POR FUENTE DE FINANCIAMIENTO	PRESUPUESTO APROBADO	EJECUCION	% de ejecucion
TRANSFERENCIAS CORRIENTES (GOES)	\$ 571,690.00	\$ 571,458.57	100.0%
FONDOS PROPIOS (venta de Especies Municipales e ingresos financieros)	\$ 2799,366.37	\$ 2632,176.63	94.03%
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 3371,056.37</b>	<b>\$ 3203,635.20</b>	

- Los ingresos financieros ejecutados han sobrepasado prácticamente un 200% a lo presupuestado, por el pago de comisiones que las municipalidades han realizado por la reestructuración de sus préstamos.

A nivel de egresos, la ejecución presupuestaria fue de \$2,583,929.51, equivalente a un 76.65%.

<b>PRESUPUESTO Y EJECUCION DE EGRESOS DEL 1o. DE JUNIO 2010 AL 31 DE MAYO DE 2011 (SIN FODES)</b>			
<b>EGRESOS</b>	<b>PRESUPUESTO GLOBAL MODIFICADO</b>	<b>EJECUCION</b>	<b>COMPOSICIÓN DE LAS EROGACIONES</b>
REMUNERACIONES	\$ 2068,638.67	\$ 1580,760.94	61.18%
ADQUISICION DE BIENES Y SERVICIOS	\$ 580,640.48	\$ 541,745.61	20.97%
GASTOS FINANCIEROS Y OTROS	\$ 209,200.22	\$ 164,219.68	6.36%
INVERSIONES EN ACTIVOS FIJOS	\$ 12,967.00	\$ 12,455.15	0.48%
INVERSIONES FINANCIERAS	\$ 200.00	\$ -	0.00%
AMORTIZACION DE ENDEUDAMIENTO PUB.	\$ 499,410.00	\$ 284,748.13	11.02%
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 3371,056.37</b>	<b>\$ 2583,929.51</b>	<b>100.00%</b>

<b>EJECUCIÓN</b>	<b>76.65%</b>
------------------	---------------

Las razones que incidieron en no alcanzar el 100% fueron:

- Las economías de salarios por los techos no otorgados y al hecho que algunas plazas se encontraban vacantes.
- Los gastos financieros previstos y amortización de endeudamiento público disminuyeron por que hubieron cancelaciones anticipadas de préstamos por las municipalidades; por lo tanto, el pago de las cuotas de intereses y principal, no se ejecutaron como se había previsto.

En cumplimiento a la Ley de Adquisiciones y Contrataciones Públicas (LACAP), se proveyó oportuna y

racionalmente de bienes y servicios a las Unidades y Centros Regionales de Capacitación y Asistencia Técnica por un monto de \$511,154.99. De este total, el 50.54% (\$258,319.88) corresponde a la adquisición de Especies Municipales, y el 12.11% (\$61,908.76) a la compra de combustible.

Se ha tenido un incremento de las compras institucionales de bienes y servicios de \$113,527.50 (29%), con relación al periodo finalizado en mayo del 2010; que permite aumentar la capacidad de la institución en su funcionamiento y fortalecer las capacidades del personal administrativo y técnico, que incide en la prestación de servicios.

- Elaboración e implementación de instrumentos normativos de gestión:
  - Manual de Usuario de Sistema de Especies Municipales y Sistema de Kardex, ambos en proceso de desarrollo informático.
  - Política del Comité de Ética Gubernamental.
  - En el área de informática: Plan de Mantenimiento Preventivo, Manual de Contingencias, y Manual de políticas Informáticas.
  - Manual de Descripción de Puestos y perfiles de la Unidad de Auditoría Interna.
  - Institucionalización del uso del Formato de Requerimiento de Bienes y Servicio.
  - Aprobación por el Consejo Directivo del formato de acciones del personal.
- Para efectuar un cambio planeado de la institución orientado a su fortalecimiento, se han elaborado los siguientes diagnósticos e Inventarios:
  - Diagnóstico de Área Financiera, Departamento de Especies Municipales y Unidad de Auditoría Interna.
  - Inventarios de flota vehicular y condiciones de operación; de Hardware y Software.
- Detección de irregularidades mediante intervenciones de auditoría interna:
  - Se realizaron dos intervenciones de auditoría en materia de inversiones en existencia y área de servicios generales, reportándose un total de 18 hallazgos, con sus respectivas recomendaciones encaminadas a superar las causas que lo motivan y reforzar los mecanismos de control interno. Algunos aspectos relevantes que se enuncian:
    - Diferencia entre saldos contables y sistemas de inversiones en existencia por un importe de \$ 512,806.88.
    - Aspectos de control interno administrativo en las operaciones de Especies, tales como: carencia de un plan de compras, falta de supervisión, movimientos monetarios no conciliados con los registros contables;
    - Ventas de Especies Municipales sin cumplir con el marco jurídico;
    - Sistemas deficientes, creados sin manuales de usuarios, sin mantenimientos;
    - Uso inapropiado de los recursos;
    - Documentos de respaldo con indicio de falsedad;

- Reparaciones sin evidencia en mecanismos de control.
- Se realizaron tres arqueos de cajas chicas, logrando identificar el uso inapropiado de estos. Con ello se logro tomar las acciones oportunas que permitan una mejor administración de los recursos financieros.
- Rediseño y estandarización del sitio Web del ISDEM.

En coordinación con la Unidad de Innovación Tecnológica e Informática de Casa Presidencial (ITIGES) se actualizó el sitio Web Institucional, basado en estándares de búsqueda y accesibilidad de información y esquemas de transparencia para facilitar el acceso a la ciudadanía de Leyes y Manuales en el nuevo esquema tecnológico del Gobierno Central.

- Suscripción de Convenio de Cooperación entre el Tribunal de Ética Gubernamental y el Instituto Salvadoreño de Desarrollo Municipal.



*Firma Convenio.*

- Asesorías Jurídicas puntuales a las municipalidades.
- Fortalecimiento y actualización de las capacidades del 30% del personal.
- Se implementaron medidas orientadas a mejorar las condiciones de higiene y seguridad laboral
  - Se realizó la elección y nombramiento del Comité de Seguridad e Higiene Ocupacional.
  - Se realizaron dos ferias de salud.
  - Se veló por la seguridad de uso de las unidades de transporte involucradas en el servicio al personal de campo y administrativo, a través del taller institucional, y la contratación de los servicios de un taller externo, para incrementar la eficiencia de las operaciones de mantenimiento y reparación de las unidades.
  - Se realizó mantenimiento periódico a los diversos servicios infraestructurales de las instalaciones de las oficinas y dependencias de la institución. Se priorizó sobre todo el servicio de limpieza de cara a la salud e higiene del personal y de los usuarios visitantes. Se ha logrado mantener un nivel de seguridad tal, que a pesar de que las instalaciones datan ya de algunos años no se ha tenido que lamentar ningún incidente o accidente de gravedad.

## *b.2 Acciones Relevantes*

- Se apoyó el proceso de planificación del Proyecto de Fortalecimiento de Gobiernos Locales, colaborando en la elaboración del Manual de Operaciones y la Tabla de Costos.
- Se realizó la contratación del auditor interno, logrando con ello la superación del señalamiento de entes fiscalizadores externos.
- Se ha iniciado un proceso de fortalecimiento de la Gerencia Financiera mediante:
  - La planificación de integración de personal financiero de la Unidad Ejecutora del Proyecto de Fortalecimiento de Gobiernos Locales.
- Se diseñaron los esquemas de procesos de macro actividades de cada una de las unidades de organización, lo que constituye a nivel institucional en un mapeo de procesos en el que se distingue la vinculación del trabajo de áreas, evita dualidades de competencias o compromisos en los cuales no estaba claramente definido los responsables
- Se gestionó ante el Ministerio de Hacienda:
  - Una Asignación Presupuestaria del Fondo General para fortalecer la capacidad institucional, que permitiera dar respuesta a los compromisos adquiridos con el Proyecto de Fortalecimiento de Gobiernos Locales. Sin embargo, esta fue denegada.
  - Una ampliación al presupuesto para incorporar los ingresos extraordinarios percibidos provenientes del FIDEMUNI, la cual a la fecha se encuentra en revisión de la Dirección General del Presupuesto, DGP.
- Referente al Impuesto sobre la Renta retenida a los empleados y no enterado al Ministerio de Hacienda, que asciende a \$360,740.96 esta institución realizó diligencias judiciales ante la Fiscalía General de la Republica para la deducción de las respectivas responsabilidades para su cancelación.
- Se identificó la necesidad de desarrollar sistemas de control para Especies Municipales, y de Flujo de Documentos y Emisión de Cheques.
- Se contrató el servicio de un Asesor Legal para el Consejo Directivo.
- Se dio seguimiento a Procesos Judiciales en los Tribunales de lo Civil y Laboral. En aquellos casos de demandas en contra del Instituto, se han realizado investigaciones para fortalecer la carga de la prueba y además se ha laborado en arreglos conciliatorios en los casos que así lo han requerido.
- Se hizo entrega de reconocimiento a FUNDEMUCA. Las autoridades del Instituto Salvadoreño de Desarrollo Municipal, ISDEM entregaron el día 11

de mayo un reconocimiento a la Fundación DEMUCA por el apoyo brindado desde el año 2008, a través del cual se han fortalecido las capacidades de los Gobiernos Locales a nivel nacional.



*Capacitación sobre el Código Municipal, realizada en Sonsonate.*

## 2. FORTALECIMIENTO DE LA GESTIÓN MUNICIPAL

### a) Asistencia Técnica y Capacitación

#### *a.1 Logros*

- Se contrató a profesional idóneo para la plaza de Gerencia de Desarrollo Municipal.
- Se revisaron los instrumentos de planificación institucional a fin de vincularlos a la estrategia de asistencia técnica; concepto, enfoque y método de la Asistencia Técnica; los perfiles, roles y funciones del recurso humano de la Gerencia; procesos y sistemas administrativos; las condiciones

laborales del personal técnico y administrativo asignado a la Gerencia.

- Se formuló el mapeo, análisis y balance de las herramientas de Asistencia Técnica; el análisis de la territorialidad de la asistencia técnica.
- Se diagnosticó la capacidad instalada en Gerencia de Desarrollo Municipal y sus unidades operativas.
- Se capacitó al equipo de asesores municipales en temáticas de gestión municipal y del Ciclo de Asistencia Técnica y Capacitación.
- Se redefinió el perfil del técnico del asesor municipal y se elaboró la guía del Asesor para la Aplicación del Ciclo de Asistencia Técnica y Capacitación.
- Se diseñó el Banco de Empresas y profesionales en Asistencia Técnica y Capacitación.
- Se evaluaron las condiciones físicas y de ocupación de las instalaciones de los Centros Regionales.



*Alcalde y alcaldesa participantes en el Curso de Desarrollo Económico y Local.*

- **En Formación Municipal**

- Se realizaron 12 eventos de capacitación sobre Desarrollo Económico Local, Código Municipal y leyes vinculantes Género y gestión municipal, con la participación de un total de 279 personas, entre cooperantes, alcaldes, funcionarios, técnicos y trabajadores en general y asesores. Todas estas actividades realizadas con fondos propios del ISDEM y apoyo de FUNDEMUCA, PROMUDE- GIZ.
- Se desarrollaron un total de 14 eventos de Capacitación para el Equipo Asesor en el marco de la nueva visión estratégica institucional.
- Se capacitaron 148 personas, entre asesores y técnicos de ISDEM, en 11 eventos organizados por instituciones afines y/o cooperantes, en temas de metodología y conceptos de participación ciudadana, desarrollo económico local, manejo integral de desechos sólidos, y otros.

- **En profesionalización de la Carrera Administrativa Municipal<sup>2</sup>**

- Se elaboraron:

- Estudios de factibilidad para ubicación del Centro de Formación Municipal Región Central y Región Oriental.
- Pre diseño y Términos de Referencia para la elaboración de Carpeta Técnica del Equipamiento del Centro de Formación Municipal de la Región Central y carpeta técnica para el diseño de la Región Oriental, con el apoyo del Fons Valencià per la Solidaritat.
- Cuatro consultorías con el apoyo del Fons Valencià per la Solidaritat para el adecuado manejo de la formación en el Centro de Formación Municipal.

1) **Diagnóstico de la demanda y análisis de capacitación y adiestramiento de los servidores públicos municipales a nivel Nacional** con el objetivo de determinar los alcances y contenidos de los diferentes cursos técnicos a ofrecer en el Centro de Formación Municipal.

2) **Diseño de la Política de capacitación y adiestramiento del Centro de Formación Municipal**, con el objetivo de formular y construir la herramienta que plantee la visión estratégica institucional

---

<sup>2</sup> En cumplimiento al Art. 48 de la Ley de la Carrera Administrativa municipal, la cual obliga al ISDEM, a la instalación y funcionamiento del Centro de Formación, como un programa especial destinado a la capacitación y adiestramiento de los servidores públicos de los distintos niveles funcionariales

relativa a la actualización de conocimientos.

- 3) **Programa Especial Permanente de Capacitación y Adiestramiento del Centro de Formación Municipal**, con el objetivo de diseñar un programa que incluya alcances y contenidos de los diferentes Cursos de Capacitación y Adiestramiento técnico apropiado para los servidores públicos municipales, e incluye el diseño del Programa para los Cursos Cortos de Especialización dirigidos a empleados no contemplados dentro de la CAM.

de establecer lineamientos concretos y sentar las bases que regulen y guíen el ámbito de formación en el proceso de enseñanza y aprendizaje de los servidores públicos municipales.

- Se realizó la selección y arrendamiento de inmueble del Centro de Formación Municipal Región Central y ejecución de obras de adecuación (80%), y equipamiento con fondos propios.

### *a.2 Acciones relevantes*

- Se atendió la demanda de asistencia técnica de 234 municipalidades, equivalente al 89% del total de municipios del país.

<b>Resultados de la Asistencia Técnica por número de asesorías brindadas a municipalidades (Período junio 2010 a mayo 2011)</b>					
Región	No. De Municipalidades atendidas	No. de Asesorías brindadas por área de AT			
		Administración	Finanzas	Planificación	Jurídico
Occidental	41	23	32	36	11
Central	63	20	47	31	9
Paracentral	60	52	26	44	10
Oriental	70	30	32	34	11
<b>Totales</b>	<b>234</b>	<b>125</b>	<b>137</b>	<b>145</b>	<b>41</b>

Fuente: Informes de trabajo Gerencia de Desarrollo Municipal

- 4) **Diseño del Reglamento de Normas y procedimientos para la capacitación y adiestramiento de los servidores públicos municipales**, con el objetivo

Brindándose 466 asistencias en las áreas de administración, finanzas, planificación y área jurídica, lo anterior puede visualizarse de en la tabla anterior.



*Consulta Ciudadana en Ahuachapán.*

- **Asistencia Técnica en el marco del Proyecto de Fortalecimiento de los Gobiernos Locales -PFGL-**
  - El ISDEM, como institución co-ejecutora del Proyecto de Fortalecimiento a los Gobiernos Locales, PFGL, apoyó a 125 municipios en la realización de las Consultas Ciudadanas , a efecto de avalar la inversión priorizada de los sub proyectos de infraestructura municipal en las tipologías definidas en el componente 1: Promoción de la Prestación Descentralizada de Servicios.



*Capacitación PFGL orientada al Equipo Asesor.*

Los resultados de la Asistencia Técnica y acompañamiento, que se ha brindado a los Gobiernos Locales, en el periodo de 29 de enero al 15 de marzo del 2011, son:

Consolidado de Consultas Ciudadanas a Nivel Nacional a Marzo 2011										
DESCRIPCION	REGIONES								TOTALES	
	OCCIDENTAL		CENTRAL		PARACENTRAL		ORIENTAL			
CONSULTA CIUDADANA	18		38		30		55		141	
MUNICIPIOS ATENDIDOS	17		37		25		46		125	
NUMERO DE SUBPROYECTOS	36		83		92		85		296	
PARTICIPANTES	MUJERES	HOMBRES	MUJERES	HOMBRES	MUJERES	HOMBRES	MUJERES	HOMBRES	MUJERES	HOMBRES
	1045	837	2831	2666	2516	2038	3184	3621	9576	9162
	1882		5497		4554		6805		18738	
									51%	49%



*Participación Ciudadana facilitada por el ISDEM.*

- A mayo 2011, a nivel nacional a apoyado en la conformación e inducción de Equipos Técnicos Municipales en 234 Gobiernos Locales en donde se han conformado 258 Comités de Contraloría Ciudadana<sup>3</sup>, contemplados en el componente 2 “Fortalecimiento de los Gobiernos Locales” del PFGL, proceso que implicó fortalecer capacidades de funcionarios municipales en temas de participación y contraloría ciudadana.

- Se ha realizado sondeo de las herramientas existentes en el tema de Gestión de Riesgos y el diseño del procedimiento orientativo para que las municipalidades accedan a los fondos asignados del subcomponente.

- El aporte de contrapartida por parte de ISDEM al PFGL, en concepto de Asistencia Técnica por los procesos de Consulta Ciudadana, hacen un total de: \$126,862.45 Dólares.

- **Registro Nacional de la Carrera Administrativa Municipal –RNCAM-**

- Puesta en funcionamiento del Software del Registro Nacional de la Carrera Administrativa

<sup>3</sup> Los Comités de Contraloría son un instrumento de participación social, conformados por miembros de comunidades beneficiadas de los subproyectos de infraestructura, que tienen como objetivo principal implementar mecanismos de vigilancia y control de la ejecución de las obras, para garantizar el manejo transparente y oportuno de los recursos.

Municipal, RNCAM, el cual incluye el Módulo Externo del Registro Informático del RNCAM, para la validación municipal de los datos ingresados. De los cuales actualmente hay registradas 16 Municipalidades.

- Lanzamiento a nivel nacional del RNCAM el 16 de septiembre de 2010, en el cual se contó con la participación de 498 asistentes.



*Acto de lanzamiento del RNCAM.*



*Reunión de Trabajo sobre el RNCAM.*



- Atención personalizada que permite:
  - Brindar una atención más cercana a cada Municipalidad, para lo cual se cuenta con una fuerza de ventas dedicada al servicio a las Municipalidades de todo el país
  - Dar Asesoría especializada en virtud que las municipalidades puedan tener mayor captación de Ingresos así como un mejor registro y control.
  - Proporcionar las Especies Municipales en forma oportuna.
- Créditos Municipales:
  - Atención a 149 municipios mediante el otorgamiento de 427 Ordenes Irrevocables de Pago, por medio de las cuales fue otorgado un monto total de \$189,770,794.37 por instituciones financieras y demás otorgantes de crédito a las Municipalidades.
- Transferencias recursos FODES a las Municipalidades:
  - Con relación al FODES, que por Ley es distribuido por el Instituto a las 262 Municipalidades, en los meses de junio a diciembre de 2010, el Instituto transfirió USD\$131,977,343.00 a los Gobiernos Locales; y en el periodo de enero a mayo de 2011 el aporte fue de USD\$99,296,189.55, dando una cifra total de USD \$ 231,273,532.60.



*Entrega FODES.*



## II. PROYECCIONES

### a) **Conducción superior- Consejo Directivo- Gerencia General**

- Presentar propuesta de anteproyecto de reforma a la Ley Orgánica del ISDEM y Reglamentos respectivos, para adecuarla al nuevo contexto institucional y sus mecanismos de operativización.
- Posicionar al ISDEM, como la institución líder en Asistencia Técnica, Capacitación y Servicios Municipales en El Salvador.
- Implementar la Ley del RNCAM.

### b) **Asistencia Técnica y capacitación**

En continuidad con los objetivos institucionales para fortalecer las capacidades de gestión de las municipalidades, la asistencia técnica y capacitación para las municipalidades, así como de cara a la implementación del PFGL, se proyecta lo siguiente:

#### **En Asistencia Técnica y Capacitación:**

- Continuidad en apoyar los procesos participativos tales como Consultas Ciudadanas asesoradas en al menos 40 municipios a nivel nacional en el marco del PFGL.

- Apoyar en la conformación e inducción de Equipo Técnico Municipal en 28 Gobiernos Locales, para fortalecer las capacidades en los procesos de conformación y funcionamiento de Comités de Contraloría Ciudadana.
- Promocionar la ejecución de procesos de Planeación Estratégica Participativa con enfoque de Desarrollo Económico Local, en 40 municipios.
- Preparar las condiciones previas en coordinación con el Ministerio de Hacienda para la Instalación de SAFIMU, en 20 municipios.
- Asistencia a Gobiernos Locales para la orientación y óptimo uso de la inversión de recursos del componente 2 del PFGL en lo referente a Situación Crítica en 160 municipios.
- Asistencia en procesos para el óptimo uso de la inversión de recursos del componente de Gestión de Riesgos, en 262 municipios.
- Atención a demandas puntuales de capacitación y asistencia técnica atendidas en al menos el 30% de municipios y asociaciones de municipios

### **En la Profesionalización de la Carrera Administrativa Municipal**

- Puesta en funcionamiento de los Centros Regionales de Formación Municipal de la Región Central y Oriental, con una oferta de capacitación permanente.

#### Realización de estudios:

- Diagnóstico de capacidades del personal de municipios con el objetivo de obtener los elementos para establecer una línea base, como punto de partida para las capacitaciones.
- Estrategia de funcionamiento del Centro (curricular y organizacional) con el objetivo de disponer de servicios de educación continua para certificación de competencias laborales de empleados inscritos en el Registro Nacional de la Carrera Administrativa.



*Jornada de capacitación dirigida a representantes municipales en materia de Desarrollo Económico Local.*

- Capacitación, certificación y acompañamiento de personal municipal que comprenderá:
  - Evaluación para certificación de personal en municipios.

- Ejecución del proceso formativo para certificación de personal clave en municipios.
  - Ejecución de capacitaciones específicas de personal en municipios.
  - Acompañamiento de Personal Clave de Municipios.
- Apoyar al funcionamiento de los Centros de Formación Municipal por medio de la contratación de personal idóneo para la coordinación de la actividad académica.
  - Apoyar a las municipalidades que aún no cuentan con el Registro Municipal completo y validado, para que suministren la información necesaria para el RNCAM.
  - Capacitar y Promover en instancias involucradas en el cumplimiento y aplicación de la LCAM, dando a conocer a las instancias gubernamentales y no gubernamentales la Ley, el RNCAM y el Registro Municipal de la Carrera Administrativa Municipal, RMCAM, lo cual es producto de la competencia de ley para el registro y administración de la información de los empleados municipales comprendidos en la carrera administrativa municipal.
  - Capacitar y difundir del Registro Nacional y el cumplimiento de la Ley Carrera Administrativa Municipal.
- c) Atención a las Municipalidades**
- Crear sistema informático de control para Créditos Municipales. Con el propósito de administrar de forma segura la información de los préstamos, las OIP, comisiones y otro tipo de descuentos de las diferentes municipalidades del país que lo requieran.
  - Gestionar ante cooperantes internacionales de un capital semilla que permita brindar servicios crediticios a las municipalidades.
  - Gestionar en el sistema financiero la obtención de un cupo de financiamiento que posibilite la atención financiera de las municipalidades.
  - Implementar un Plan Estratégico de Mercado para la provisión y distribución de Especies Municipales, que asegure una adecuada y oportuna adquisición de las mismas, que conlleve a una mejor gestión administrativa financiera de los Gobiernos Locales.
  - Divulgar entre las Municipalidades lo establecido en el Artículo 1 y 4 del Decreto Legislativo No. 519, que indica que el ISDEM es la única institución autorizada para el suministro de la Especies Municipales, para evitar futuros hallazgos de los entes contralores.

#### **d) Gestión Administrativa Financiera**

- Elaborar el diseño, lineamientos y conceptualización del Sistema de Monitoreo del Plan Estratégico y Plan Anual Institucional. El sistema debe permitir la recopilación, monitoreo y evaluación de todas las actividades, resultados y productos contenidos en las líneas estratégicas que se reflejan en el Plan Estratégico Institucional (PEI), tanto en la parte administrativa como en la parte técnica y operativa.
- Disponer de los Manuales de: Organización, Funciones y Descriptores de puestos de la Institución; Manual de Contratación, Reclutamiento y Selección de Personal; y Política de Remuneraciones: El Tabulador Salarial; así como instructivos de procedimientos de control de combustible, y control del uso y mantenimiento de la flota vehicular.
- De acuerdo a Diagnóstico del área financiera:
  - Contratar un equipo de depuración de cuentas de los Estados Financieros, en consideración a Diagnóstico presentado del área financiera.
  - Realizar una reingeniería de procesos.
  - Generar los controles internos que garanticen la confiabilidad de la información financiera.
- Continuar con el proceso de pago de impuesto sobre la renta no enterada, cuando la Fiscalía General de la República determine las responsabilidades correspondientes.
- Gestionar nuevamente ante el Ministerio de Hacienda una asignación presupuestaria que permita cumplir con los compromisos adquiridos mediante convenio de préstamo para la ejecución del PFGL.
- Optimizar el uso de la tecnología disponible, para realizar de manera eficiente los procesos de pago de FODES, planilla y proveedores a través de transferencias electrónicas bancarias.
- Actualización tecnológica del ISDEM mediante la instalación de Internet inalámbrico en el edificio, modernizar la plataforma informática institucional, integrar los sistemas de información del instituto, e instalar una red adecuada de comunicación.
- Crear y activar un mecanismo de control y seguimiento de acciones de personal en un Sistema de RRHH, coordinado con el Departamento de Informática del ISDEM; y restaurar los movimientos del personal en la tarjeta de registro para proporcionar los tiempos de servicios.
- Diseñar Propuesta de metodología para la evaluación del desempeño del personal.

- Realizar Diagnóstico de capacidades y necesidades de capacitación del personal.
- Institucionalizar el funcionamiento del Comité de higiene y seguridad ocupacional de la Institución.
- Realizar una campaña de divulgación interna de la Ley de Ética Gubernamental.
- Asegurar que los procesos de adquisiciones de bienes y servicios cumplan con la normativa legal vigente.
- Contratar perito valuator de las existencias de herramientas donadas por el MOP, para su posterior venta.
- Mejorar los controles financieros internos mediante el desarrollo de sistemas de control para: 1) Especies Municipales; 2) Flujo de Documentos y Emisión de Cheques; y 3) Créditos Municipales.
- Dotar a la Institución de las herramientas y equipos informáticos actualizados; y renovar la flota vehicular institucional para mejorar el servicio hacia los municipios.
- Reforzar y equipar la Unidad de Auditoría Interna con el Recurso Humano y Equipo necesario que le permita desarrollar su labor. En materia de los aspectos reportados por los entes fiscalizadores se está pendiente con el cumplimiento de recomendaciones; para ello la Comisión de Auditoría ha ordenado que cada

Gerencia planifique el cumplimiento de estas en lo que resta del año y establecer en los planes una meta encaminada al cumplimiento de recomendaciones por los entes fiscalizadores.



*Se prevé valor las herramientas donadas por el MOP para su posterior venta.*

- En materia de auditoría se espera finalizar dos intervenciones de auditoría en el área de Especies Municipales y de Presupuesto; e intervenir las áreas críticas identificadas en el Diagnostico, logrando con ello conocer la forma en que se han administrado los recursos institucionales, comunicando los resultados y sobre todo las recomendaciones pertinentes encaminadas a superar los aspectos observados y reforzar el sistema de control interno institucional.
- Elaborar documentos de apoyo comunicacional sobre temáticas jurídicas de interés en las labores que desarrollen las 262 municipalidades.
- Divulgar del quehacer institucional en medios de comunicación. El ISDEM proyecta dar a conocer a la ciudadanía en general el quehacer institucional para el fortalecimiento de los Gobiernos Locales.
- Realizar actividades que fortalezcan la imagen institucional. Lo cual se realizará de cara al servicio que todas y cada una de las Gerencias, jefaturas y Unidades brindan a favor de las 262 municipalidades del país.
- Implementar la Oficina de Información y Respuesta ISDEM. En cumplimiento de la Ley de Acceso a la Información Pública, se instalará la Oficina de Información y Respuesta OIR-ISDEM.
- Implementar un Plan Estratégico de Mercadeo para la venta de Especies Municipales que asegure una adecuada y oportuna adquisición de las mismas.

## COMENTARIO FINAL

---

Después de haber puesto de manifiesto públicamente los resultados obtenidos de las decisiones y de la gestión administrativa del Consejo Directivo -durante el periodo de junio de 2010 a mayo de 2011-; y de presentar el trabajo desarrollado por el personal administrativo, técnico y operativo del ISDEM, no queda más que agradecer la confianza que las 262 municipalidades y los habitantes de sus respectivos territorios han depositado en el Instituto; ya que a pesar de las limitantes, aciertos y errores cometidos, mantienen firme su interés porque el ISDEM les siga asistiendo y asesorando técnicamente; razón por la cual como Consejo Directivo nos comprometemos a seguir trabajando arduamente para garantizarles calidad en la prestación de nuestros servicios.

***Consejo Directivo  
(2009-2012)***

## SIGLAS Y ACRONIMOS

PFGL	Proyecto de Fortalecimiento de Gobiernos Locales.
ITIGES	Unidad de Innovación Tecnológica e Informática de Casa Presidencial.
CFM	Centro de Formación Municipal.
UEP	Unidad Ejecutora del Proyecto.
RNCAM	Registro Nacional de la Carrera Administrativa Municipal Desarrollo Económico Local, DEL.
FUNDEMUCA	Fundación para el Desarrollo Local y el Fortalecimiento Municipal e Institucional de Centroamérica y el Caribe.
FODES	Fondo de Desarrollo Económico y Social.
LACAP	Ley de Adquisiciones y Contrataciones de la Administración Pública
LCAM	Ley de la Carrera Administrativa Municipal.
PROMUDE- GIZ	Programa de Asesoramiento en el Fomento Municipal y la Descentralización/Agencia de Cooperación Internacional Alemana.
CCC	Comités de Contraloría Ciudadana.
PEP	Planificación Estratégica Participativa.
CATYC	Ciclo de Asistencia Técnica y Capacitación.
NTCI	Normas Técnicas de Control Interno.
IAEGM	Instrumento de Autoevaluaron Municipal.
CFM	Centro de Formación Municipal.
OIP	Orden Irrevocable de Pago.
DGCG	Dirección General de Contabilidad Gubernamental.
RRHH	Recursos Humanos.
SAFIMU	Sistema Integrado de Administración Financiera Municipal.
ISDEM	Instituto Salvadoreño de Desarrollo Municipal.