

# INFORME DE RENDICIÓN DE CUENTAS

Período junio 2011 a mayo 2012

25 **ISDEM**  
INSTITUTO SALVADOREÑO  
DE DESARROLLO MUNICIPAL  
Aniversario  
1987 - 2012



# INFORME DE RENDICIÓN DE CUENTAS

Período junio 2011 a mayo 2012

## Instituto Salvadoreño de Desarrollo Municipal -ISDEM-

### Instituto Salvadoreño de Desarrollo Municipal -ISDEM-

### Informe de Rendición de Cuentas Período junio 2011 a mayo 2012

#### Aprobación

Consejo Directivo 2012-2015

#### Coordinación

Unidad de Planificación  
Departamento de Informática  
Oficina de Información y Respuesta (OIR)  
Unidad de Comunicaciones

#### Aportes de información

- Gerencia General
- Unidades STAFF
- Gerencia Administrativa
- Gerencia Financiera
- Registro Nacional de la Carrera Administrativa Municipal (RNCAM)
- Sub Gerencia de Desarrollo Municipal

#### Diseño y Diagramación

Unidad de Comunicaciones  
Departamento de Informática  
Oficina de Información y Respuesta (OIR)

# Índice

<b>Presentación</b>	<b>5</b>
<b>I. Situación al Inicio del Período: Punto de Partida</b>	<b>8</b>
1.1. Gestión Administrativa	
1.2. Gestión Financiera	
1.3. Fortalecimiento y Atención a la Gestión Municipal	
<b>II. Principales resultados de la gestión durante el período de junio de 2011 a mayo de 2012.-</b>	<b>12</b>
<b>Logros y Avances Relevantes</b>	
<b>2.1. Fortalecimiento/Modernización Institucional</b>	
2.1.1.- Conducción superior Consejo Directivo - Gerencia General	
2.1.2.- Gestión Administrativa	
2.1.3. - Gestión Financiera	
<b>2.2. Fortalecimiento de la Gestión Municipal</b>	<b>26</b>
2.2.1. Asistencia Técnica	
2.2.2. Capacitación	
2.2.3. Profesionalización de la Carrera Administrativa Municipal	
2.2.4. Atención a las Municipalidades	
<b>III. Proyecciones para el nuevo período</b>	<b>45</b>
<b>3.1. Fortalecimiento Institucional</b>	
3.1.1. Conducción superior	
3.1.2. - Gestión Administrativa	
3.1.3. Gestión financiera	
<b>3. 2. Fortalecimiento de la Gestión Municipal</b>	<b>47</b>
3.2.1. Asistencia Técnica	
3.2.2. Capacitación	
3.2.3. Profesionalización de la Carrera Administrativa Municipal	
3.2.4. Atención a las Municipalidades	
<b>IV. Agradecimiento</b>	<b>51</b>





# Presentación

Por tercer año consecutivo, el Instituto Salvadoreño de Desarrollo Municipal (ISDEM) presenta su **Informe de Rendición de Cuentas**, correspondiente a la gestión realizada durante el período comprendido entre junio de 2011 y mayo de 2012.

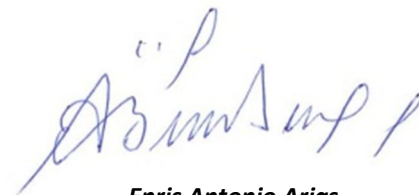
Es importante destacar que la rendición de cuentas se refiere a un período de doce meses, que corresponde a un año de gestión del Gobierno de la República, más no corresponde a un año calendario o fiscal. Por este motivo, los resultados expresados a continuación abarcan la gestión de dos años diferentes, pero consecutivos: 2011 y 2012.

Al inicio de este período, nuestra gestión administrativa-financiera y la atención que a diario brindamos a las municipalidades retomaron las proyecciones de trabajo planteadas en el seno de este Consejo Directivo, con el que iniciamos un arduo trabajo para la recuperación de la Institución, en 2009. Los primeros resultados de estas proyecciones se dieron a conocer durante nuestra rendición de cuentas correspondiente al período anterior, comprendido entre junio de 2010 y mayo de 2011.

Nuestro informe de rendición de cuentas actual refleja, fundamentalmente, el cumplimiento de las metas y los logros del Instituto, obtenidos gracias al trabajo en equipo y orientado al servicio de las 262 municipalidades del país. Estos avances de nuestra gestión completan una visión integrada de la Institución con las proyecciones a corto y mediano plazo que presentamos.

A fin de ser un informe coherente y eficiente, el mismo está estructurado en tres apartados vitales en una rendición de cuentas pública: el punto de partida de la Institución, para afrontar el resto del período; nuestros logros obtenidos, a pesar de las dificultades y con base a estrategias destinadas a la modernización de nuestra labor; y, finalmente, las proyecciones que nos planteamos y que serán la guía de nuestro trabajo para el siguiente período. Esta evolución se desarrolla a partir de los dos grandes temas de trabajo para el ISDEM: el Fortalecimiento Institucional y el Fortalecimiento de la Gestión Municipal.

Tanto el Consejo Directivo, como instancia responsable de guiar las políticas y estrategias institucionales, así como la administración en general confiamos en que este informe cumple con el objetivo de dar cuenta sobre nuestras actuaciones y decisiones, de manera oportuna y eficiente, a la ciudadanía en general. Con nuestra rendición de cuentas 2011-2012, buscamos contribuir una vez más a la promoción y garantía de la cultura de transparencia y anticorrupción en El Salvador.



**Enris Antonio Arias**  
**Presidente del ISDEM**



**SR. ENRIS ANTONIO ARIAS**

*Presidente*

**ARQ. JESUS BENJAMIN BRAN ARGUETA**

*Ministerio de Gobernación*

**LIC. VERONICA GUADALUPE HERRERA DE LUCHA**

*Vicepresidenta*

**LIC. SALVADOR ESCOBAR**

*Ministerio de Relaciones Exteriores*

**DR. MIGUEL ANGEL SAENZ VARELA**

**LIC. GRACIA MARIA RUSCONI GUTIERREZ**

*Ministerio de Obras Públicas*

**RICARDO ESMAHAN D'ABUISSON**

**JULIO ANTONIO GAMERO QUINTANILLA**

*Alcaldía de San Salvador*

**JOSÉ NELSON URÍAS ROQUE**

**LORENZO SAÚL RIVAS**

*Región Oriental*

**CARLOS ALBERTO RAMOS RODRÍGUEZ**

**JOSÉ ANTONIO HERNÁNDEZ RODRÍGUEZ**

*Región Paracentral*

**JOSÉ ADALBERTO PERDOMO BELTRÁN**

**ALBERTO ESTUPINIAN RAMÍREZ**

*Región Central*

**SILVIA LICETH CHAVARRÍA DE GONZÁLEZ**

**JORGE SIGFREDO RAMOS MACAL**

*Región Occidental*

# I. Situación al inicio del período.

## Punto de partida.

### 1.1. Gestión Administrativa.

A pesar de la falta de instrumentos necesarios para la adecuada gestión, tales como procedimientos y políticas, y la incongruencia de las funciones de la Gerencia Administrativa con respecto al marco normativo y la estructura orgánica funcional, la Institución logró el cumplimiento de las metas contempladas en los planes operativos correspondiente al período de la actual rendición de cuentas.

Entre las necesidades más importantes identificadas al inicio del período, se encuentran las adecuaciones de infraestructura en las oficinas regionales y la dotación de las herramientas informáticas necesarias para volver más eficiente la gestión, tales como la adquisición de servidores informáticos, licencias de uso de software y equipos de almacenamiento masivo de información, para respaldos de los sistemas, base de datos, historiales y programas, así como la sustitución del equipo informático desfasado y obsoleto, y la creación de sistemas informáticos para el control interno.

Este período inició con un proceso participativo de planificación institucional, que permitió la actualización del Planteamiento Estratégico 2011-2015, la readecuación de la estructura organizativa, la implementación del Plan Operativo Anual (POA) en todas las dependencias y la proyección de metas para el año 2013, que han servido de base para trabajar el Proyecto de Presupuesto Institucional para el próximo año, con la participación de todas las jefaturas. Este esfuerzo cumplió con el objetivo de promover la cultura de planificación, en todos los niveles de la estructura organizativa.

En cuanto al fortalecimiento del recurso humano, se identificó la necesidad de planificar e implementar un plan de capacitaciones institucional y la realización de campañas de salud internas. Por otro lado, se programó la actualización de expedientes y la elaboración de manuales administrativos, actividades que no habían sido posibles por falta de presupuesto hasta la fecha.

Además, la administración continuó con el planteamiento de propuestas para las reformas necesarias al marco jurídico institucional.

La unidad de Auditoría Interna inició el período con la identificación de la necesidad de reforzar a la Unidad en cuanto a recurso humano. De acuerdo a su competencia, estimó pertinente efectuar la realización de siete exámenes especiales durante el período.

Respecto de la proyección e imagen institucional, se inició un proceso de divulgación del trabajo institucional, y de destacar la labor conjunta realizada con instituciones aliadas y cooperantes.

Ante la necesidad de viabilizar la actuación y la toma de decisiones del Consejo Directivo, en abril de 2011, se creó orgánicamente la Secretaría del Consejo Directivo, que inició operaciones a partir de julio del mismo año. La unidad alcanzó su normal funcionamiento en enero de 2012.



## 1.2. Gestión Financiera.

Desde su fundación, el ISDEM continúa financiando la operación a través de recursos propios, por lo que la búsqueda de financiamiento para brindar servicios de calidad a los gobiernos locales continua siendo un reto permanente y fundamental.

Hasta la fecha, la Institución no cuenta con una asignación presupuestaria por parte del Gobierno Central, y solo recibe un total anual de **US \$571,428.57**, tal como lo establece la Ley del Fondo para el Desarrollo Económico y Social de los Municipios de El Salvador (FODES).

A esto se suma la falta de herramientas y sistemas para integrar el trabajo de los departamentos de la Gerencia Financiera, a inicios del período, por lo que se comenzó a establecer y mejorar el control interno de los procedimientos.

A pesar de las dificultades, la gestión institucional y la atención personalizada a los 262 municipios del país nunca se han estancado, y la Institución continúa llevando a cabo estrategias que le permitan auto sostenibilidad financiera. Entre los esfuerzos más importantes para lograrlo se destaca la constante búsqueda del apoyo del Estado y de las alianzas estratégicas con la cooperación internacional. Todo esto a fin de cumplir con las obligaciones y competencias establecidas en la Ley Orgánica, así como las responsabilidades que le atribuyen a la institución la Ley de la Carrera Administrativa Municipal (LCAM), la Ley de Acceso a la Información Pública (LAIP) y la Ley de Ordenamiento Territorial, entre otras.

Al inicio del período, finalizó el apoyo proveniente de la Cooperación Técnica Alemana (GIZ) y de *Fons Valencià per la Solidaritat*, con los cuales se impulsaron temas de impacto para los Gobiernos Locales, cesando también el ingreso de recursos para la Institución.

No obstante el panorama descrito, el ISDEM mantuvo el pago oportuno de las deudas con acreedores. Los saldos pendientes reportados en junio de 2011 fueron los siguientes:

- **Saldo de préstamos:** US \$ 1,499,864.14
  - Saldo por edificio: US \$ 692,687.42
  - Saldo por línea de financiamiento para municipalidades: US \$ 807,176.72
  
- **Deuda con el Ministerio de Hacienda.**
  - Retenciones del año 2006 al 2008: US \$ 361,095.56 (no incluye intereses y mora).
  
- **Deuda con proveedores diversos:** US \$138,993.06
  - Provisión de años anteriores: US \$32,201.67
  - Proveedores y retenciones del período US \$106,791.39

Por otro lado, se elaboró un diagnóstico de los procesos internos y depuración de saldos en los estados financieros de la Institución, a fin de generar cifras confiables que servirán para la toma de decisiones del Consejo Directivo.

Con la puesta en marcha del Proyecto de Fortalecimiento de los Gobiernos Locales (7916-SV BIRF, (PFGL) en 2011, el ISDEM sumó a sus actividades la responsabilidad del manejo financiero de los componentes asignados por el Convenio PFGL, realizado a través de la Unidad Ejecutora del Proyecto (UEP). De esta manera, se inició el registro de las operaciones por adquisición de bienes o servicios. Es importante destacar que desde 2002 no se había incorporado a la contabilidad un proyecto de co-ejecución de esta magnitud.





### 1.3.-Fortalecimiento y atención a la gestión municipal.

Al inicio del período, hubo un fuerte impulso para la recopilación, análisis y homologación de herramientas para brindar asistencia a las municipalidades, mediante el denominado Ciclo de Asistencia Técnica y Capacitación (CATYC). Sin embargo, el marco jurídico institucional y los nuevos compromisos contraídos demandaron de la Institución una mayor interlocución con las municipalidades durante el período, en contraposición con la falta de recursos tecnológicos, de vehículos destinados a la asistencia técnica y de capacitación del recurso humano.

Con la entrada en vigencia del PFGL se impulsó y desarrolló pautas metodológicas y procesos enmarcados en el Manual Operativo del mismo, así como la readecuación y uso del Banco de Consultores. La ejecución de los componentes del Proyecto significó un valor agregado al servicio brindado a los municipios, pues permitió el trabajo directo con las comunidades, mediante el acompañamiento y la capacitación de los asesores municipales para la realización de consultas ciudadanas y la conformación de Comités de Contraloría Ciudadana.

En el caso específico de la provisión de Especies Municipales, se inició el proceso para atender las demandas de las 262 municipalidades del país, a través de un servicio especializado, asesorías y la entrega oportuna de estos insumos.

En junio de 2011, el Registro Nacional de la Carrera Administrativa Municipal (RNCAM) carecía aún del estatus de “Registrador Nacional” para llevar a cabo su función principal. Es importante destacar que la dependencia disponía ya de un sistema informático, pero que hasta 2011 no había sido inscrito en el registro de comercio. Durante este período, el ISDEM gestionó la cooperación necesaria para lograr, en el corto plazo, la implementación y consolidación del RNCAM como dependencia administrativa del ISDEM, pues la Ley de la Carrera Administrativa Municipal (LCAM) no contempla el tema de asignación presupuestaria para la operativización del Registro.

## II. Principales resultados de la gestión durante el período.

### Logros y avances relevantes.

#### 2.1. Fortalecimiento/Modernización Institucional.

##### 2.1.1.- Conducción superior: Consejo Directivo - Gerencia General.

Uno de los principales compromisos adquiridos por el Consejo Directivo, desde el inicio de su gestión en 2009, fue la búsqueda de una visión de trabajo eficiente y de calidad, que permitiera al ISDEM recuperar la credibilidad y, en consecuencia, posicionar la imagen institucional ante los diversos interlocutores. En el marco de ese compromiso, la dirigencia de la Institución realizó una serie de acciones a nivel interno y externo que han permitido algunos avances en la transformación organizativa.

##### a. Proceso de elección de los directores representantes de los alcaldes, en el Consejo Directivo del ISDEM.

En mayo de 2012, el Consejo Directivo en pleno tomó el acuerdo para la conformación de una Comisión Especial, con el propósito único de desarrollar las asambleas regionales para la elección de dichos funcionarios.

La Comisión se integró por tres directores representantes del Órgano Ejecutivo en el Consejo, un representante de la Alcaldía Municipal de San Salvador y el Gerente General de la Institución, este último, con voz pero sin voto en el proceso.

De esta manera, y por primera vez, se realizaron cuatro asambleas de elección, correspondientes a las cuatro regiones del país. Para su desarrollo, se obtuvo la colaboración del Tribunal Supremo Electoral en la obtención de urnas utilizadas en el momento de la votación. Se imprimió bloques de papeletas numerados correlativamente, con características específicas para diferenciar la elección de director propietario y director suplente, bajo estrictas medidas de seguridad, a fin de asegurar la transparencia de los eventos. Asimismo, y con la debida antelación, se realizó la convocatoria pública para participar de las elecciones, a través de un periódico de circulación nacional y de la invitación personalizada mediante notas oficiales del Presidente del Consejo, a cada una de las 262 municipalidades.

Las cuatro asambleas regionales se realizaron con la siguiente programación: Región Oriental, martes 22 de mayo; Región Paracentral, jueves 24 de mayo; Región Central, martes 29 de mayo y Región Occidental, jueves 31 de mayo. En cada una, los alcaldes, debidamente inscritos y presentes, eligieron a los cuatro directores propietarios y sus respectivos suplentes, para incorporarlos al Consejo Directivo de la Institución.





De la asamblea de la Región Oriental, que se celebró en la ciudad de San Miguel, resultaron electos los alcaldes José Nelson Urías Roque y Lorenzo Raúl Rivas, como director propietario y suplente, respectivamente. En la Asamblea de la Región Paracentral, celebrada en la ciudad de Zacatecoluca, se eligió a los alcaldes Carlos Alberto Ramos Rodríguez y José Antonio Hernández Rodríguez, como propietario y suplente, respectivamente. Para el caso de la Región Central, los directores electos fueron José Adalberto Perdomo Beltrán y Alberto Estupinian Ramírez, propietario y suplente de manera respectiva. Este evento se desarrolló en Antiguo Cuscatlán. Finalmente, la asamblea correspondiente a la Región Occidental, que se celebró en la ciudad de Santa Ana, dejó electos como director propietario y suplente, respectivamente, a los alcaldes Silvia Liceth Chavarría de González y Jorge Sigfredo Ramos Macal.

Una vez electos, los nuevos directores fueron juramentados por el presidente del Consejo Directivo del ISDEM, Don Enris Antonio Arias, y la Vicepresidenta de la institución, Licda. Verónica de Lucha, con base a lo que establece la Constitución de la República, en el Artículo 235.

#### b. Gestión de Cooperación.

- ✓ Firma y ejecución del “Convenio de Cooperación ISDEM-FISDL para la Aplicación del Instrumento de Auto evaluación de la Gestión Municipal, en 13 municipios de la Región Oriental”, en el marco del componente de *Gestión Local de Desarrollo del Programa de Comunidades Solidarias Rurales (PACSR)*, con el financiamiento de la Agencia Luxemburguesa para la Cooperación al Desarrollo, ejecutado entre abril de 2011 y marzo de 2012, que finalizó con la entrega de los resultados a los gobiernos locales favorecidos.



- ✓ Gestión y firma de Convenio ISDEM-FUNDEMUCA, con el fin de impulsar el fortalecimiento institucional del ISDEM, y de las capacidades administrativas, técnicas y financieras de las entidades públicas y municipales, que permitan incidir en el desarrollo local y territorial en El Salvador. El mismo tiene duración de un año a partir de la fecha de la firma.



Representantes de la Fundación DEMUCA y miembros del Consejo Directivo de ISDEM discuten acciones conjuntas, enmarcadas en el convenio de cooperación.



Acto de Firma de Convenio de Colaboración ISDEM-COMURES-FUNDEMUCA.

- ✓ Firma de Convenio ISDEM-COMURES-FUNDEMUCA, el 3 de febrero de 2012, con el objetivo de fomentar la colaboración entre las tres instituciones para impulsar la implementación de la Carrera Administrativa en las municipalidades. El Convenio tiene una duración de tres años, a partir de la firma.

- ✓ Elaboración de los Términos de Referencia para crear el *software* del Registro Municipal de la CAM, en el marco del convenio ISDEM-FUNDEMUCA. Esta herramienta técnica permitirá apoyar a los gobiernos locales en la construcción y manejo de sus registros municipales. El proyecto finalizará en septiembre de 2012, con la proyección de introducirlo a las municipalidades a más tardar en los primeros meses de 2013, mediante la realización de jornadas de capacitación de implementación del *software*.



Pantalla preliminar de ingreso al Sistema Informático del Registro Municipal de la Carrera Administrativa Municipal.

- ✓ Firma del Convenio de Cooperación entre el ISDEM y la Asociación de Municipios de la Región La Libertad (AMUSDELI), el 16 de marzo de 2012, para desarrollar 14 jornadas de capacitación con el fin de actualizar, ampliar y fortalecer las capacidades técnicas en los ámbitos de marco normativo/institucional, desarrollo económico local y gestión local del medio ambiente, a través del Centro de Formación Municipal de ISDEM, dirigido a los empleados y funcionarios de las municipalidades que conforman la AMUSDELI.



Acto de firma entre el ex Presidente de ISDEM, Dr. Norman Quijano, y el Presidente de la AMUSDELI, Lic. Dany Wilfredo Rodríguez, en las instalaciones del Centro de Formación Municipal de ISDEM.

- ✓ Puesta en marcha del “Centro de Formación Municipal de ISDEM”, inaugurado mediante acto público el 11 de Noviembre de 2011, con la presencia de representantes de la cooperación internacional, aliados estratégicos y gobiernos locales. La iniciativa contó con el apoyo de Fons Valencià per la Solidaritat, en la construcción de tres documentos como herramientas técnicas para la operación del Centro, así como un aporte económico para la compra de mobiliario y equipo para el mismo.

Acto de Inauguración del Centro de Formación Municipal de ISDEM, con la participación de representante del *Fons Valencià per la solidaritat*.



### c. Reconocimientos a nuestros cooperantes.

Como muestra del agradecimiento por el apoyo técnico y financiero brindado recibido de la cooperación internacional, el Instituto realizó una serie de reconocimientos públicos, en agradecimiento por la confianza depositada para el desarrollo de proyectos en beneficio de los gobiernos locales.



Entrega de reconocimiento a Doña María Carmen Palazón Palazón, Jefa Área de Proyectos - Relaciones Institucionales del *Fons Valencià per la Solidaritat* por parte del ex Presidente del ISDEM, Dr. Norman Quijano, por el apoyo destinado al Centro de Formación Municipal.



- ✓ Reconocimiento a la Agencia Alemana para la Cooperación Internacional (GIZ), por el acompañamiento técnico y financiero brindado en el marco del “Programa de Asesoramiento en el Fomento Municipal y la Descentralización (PROMUDE)”, entregado a la directora del Programa PROMUDE de GIZ, Doña Friedegund Mascher.



#### d. Reorganización administrativa.

Como parte del proceso de reconversión y fortalecimiento Institucional, se realizó dos readequaciones al organigrama institucional, con la aprobación de las modificaciones correspondientes, en diciembre de 2011 y mayo de 2012.

La modificación aprobada en diciembre de 2011 tuvo como base el cumplimiento de la Ley de Acceso a la Información Pública (LAIP), que manda a todas las instituciones del Estado crear la Oficina de Información y Respuesta (OIR) e incluirla en la estructura organizativa vigente. Esta modificación incluyó, además, la incorporación del RNCAM con la jerarquía de gerencia operacional, en el marco de la Ley de la Carrera Administrativa Municipal (LCAM).

La segunda modificación, aprobada en marzo de 2012, se sustentó en el análisis del funcionamiento administrativo, luego de un año de la primera adecuación orgánica-administrativa, incorporando los aspectos relevantes citados a continuación:

- Restructuración de la Subgerencia de Desarrollo Municipal, transformándola en Gerencia, e incorporando estructura Staff: Unidad de Innovación y Desarrollo Técnico y visualización del Centro de Formación Municipal.
- Creación de la Unidad de Gestión de Cooperación, como referente institucional a la cooperación interinstitucional y de gestión de la misma.
- Creación de Asesoría Jurídica del Consejo Directivo.

Para la operativización de la readequaciones de la estructura orgánica, se efectuaron contrataciones de personal para las áreas creadas y el reforzamiento de unidades de acuerdo al análisis realizado.

#### e. Rol de las Comisiones Especiales en la toma de Acuerdos del Consejo Directivo.

De conformidad al literal e) del artículo 20, de la Ley Orgánica del ISDEM, contenida en el Decreto Legislativo 616, de fecha 4 de marzo de 1987 (Diario Oficial No. 52, Tomo No. 294, del 17 de 1987), y según el Artículo 2 del Reglamento de Organización y Atribuciones de las Comisiones Especiales del Consejo Directivo del ISDEM, las Comisiones conformadas por Directores, con el apoyo y coordinación de personal técnico institucional del ISDEM, han aportado significativamente a la simplificación de los acuerdos del Consejo Directivo, con el objeto de eficientizar la toma de decisiones.

Cada una de las Comisiones Especiales es responsable de revisar, discutir, analizar y proponer o sugerir al Consejo Directivo la aprobación o no de los puntos expuestos por las diferentes unidades, departamentos y gerencias del Instituto.

#### f. Rendición de cuentas institucional.

El 15 de julio de 2011, se llevó a cabo una jornada de trabajo en la que el Consejo Directivo hizo un relanzamiento del planteamiento estratégico institucional. En el proceso participó el personal, cooperantes y representantes de diferentes instituciones vinculadas al municipalismo. El espacio permitió un diálogo sobre las dificultades y retos, y la difusión del Plan Estratégico Institucional 2011-2015, aprobado por Consejo Directivo.

Asimismo, bajo la óptica de una gestión transparente, en diciembre de 2011, se realizó una jornada interna de Rendición de Cuentas del Plan Operativo Anual, con la participación de todo el personal de la Institución y el Consejo Directivo.



Evento institucional relanzamiento del planteamiento estratégico del ISDEM

#### 2.1.2.- Gestión Administrativa.

En el marco del proceso de reconversión y sus respectivos avances, se logró concretar acciones encaminadas al fortalecimiento institucional, a nivel operativo, entre las que destacan:

##### a. Planificación Institucional.

- ✓ Plan Estratégico Institucional (PEI). Se realizó revisión y re enfoque en el PEI-2011-2015, a partir del cual se re-informó y restructuró el POA correspondiente a 2011, mediante la re-definición de las metas institucionales y la incorporación de los nuevos compromisos contenidos en el Proyecto de Fortalecimiento de los Gobiernos Locales (PFGL).

- ✓ Planes operativos anuales y presupuesto: En el marco de la ejecución del Plan Estratégico Institucional, y durante el período 2011-2012, se identificó los compromisos concernientes a ambos años, y se formuló y dio seguimiento al POA. El Plan se constituyó como una guía cotidiana para el ordenamiento y ejecución de los procesos y actividades institucionales. La formulación se llevó a cabo bajo la conducción de la Unidad de Planificación (UPLAN), con la participación activa de los responsables de cada área.

Actualmente, se ha iniciado la definición de proyecciones para la formulación del POA y la formulación del presupuesto institucional 2013, que ha significado un ejercicio técnico para estrechar la vinculación del plan y el presupuesto con el plan de compras y las necesidades de recurso humano para el nuevo año.

#### **b. Auditoría Interna.**

Se cumplió con las metas trazadas, al proporcionar a la máxima autoridad y a las áreas intervenidas aspectos tales como:

- ✓ Eliminación de prácticas ilegales.
- ✓ Superación del 100% de los hallazgos formulados por los entes fiscalizadores externos, relacionados con la Unidad de Auditoría Interna.
- ✓ Identificación de errores y limitaciones de los sistemas informáticos institucionales, proporcionando para ello las recomendaciones encaminadas a mejorar lo observado.
- ✓ Identificación de importes financieros no cobrados, que al ejecutarlos contribuirán a las finanzas institucionales.
- ✓ Recomendar la creación e implementación de herramientas que contribuyan a mejorar el sistema de control interno y gestión.
- ✓ Se proporcionaron recomendaciones encaminadas a la actualización y mejoras del sistema de control interno.
- ✓ Aporte financiero en proyectos de reformas legales.
- ✓ Brindar asesorías con propósitos de evitar posibles señalamientos de entes fiscalizadores.

### c. Oficina de Información y Respuesta (OIR).

- ✓ Nombramiento del Oficial de Información del Instituto, mediante acuerdo del Consejo Directivo, a partir del 15 de febrero de 2012, e incorporación del Técnico en Gestión Documental y Archivo Institucional, en mayo del mismo año, quien cumplirá las funciones del Encargado de Archivo, tal como establece la LAIP en el artículo 43.
- ✓ Instalación física y equipamiento básico de la Oficina de Información y Respuesta (OIR) del ISDEM, antes del 8 de mayo, para la atención cómoda de los usuarios interesados.
- ✓ Atención de un total de 11 solicitudes de información, que contaron con la respectiva resolución o respuesta de acuerdo a lo establecido en la LAIP, entre el 8 y el 31 de mayo de 2012.
- ✓ Inventario de 5,000 documentos institucionales, correspondientes al período 2000-2012, que servirá como punto de partida para iniciar la instalación y ordenamiento del Archivo Documental Institucional (ADI) del ISDEM, en el corto y mediano plazo.
- ✓ Publicación del 90% de la Información Oficiosa del ISDEM, de acuerdo a lo que la LAIP establece en el artículo 10, en coordinación con la Subsecretaría de Transparencia y Anticorrupción (SSTA) y con el apoyo del Departamento de Informática del ISDEM, a través de la alimentación del Portal de Gobierno Transparente y el Sitio Web institucional.
- ✓ Clasificación de la información reservada y confidencial de la Institución, mediante un proceso de consulta participativo con todas las áreas.



### d. Gestión Jurídica Institucional.

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.



### c. Recursos Humanos.

- ✓ Aprobación del Manual de Inducción Institucional.
- ✓ Contratación de Seguros de Vida y Médico Hospitalario para todo el personal, mediante la aprobación del Consejo Directivo de nuevas prestaciones al personal, en los meses de octubre y diciembre del año 2011.
- ✓ Realización de cuatro ferias de salud, con el fin de brindar servicios de exámenes clínicos y consultas médicas en general.



- ✓ Elaboración del Plan de Capacitación. Se diseñó e inició la ejecución del Plan de Capacitación 2012, aprobado por el Consejo Directivo, con fines de fortalecimiento y motivación del personal.
- ✓ Juramentación del Comité de Higiene y Seguridad Ocupacional, en Junio de 2011, en cumplimiento del Capítulo II del Título II, de la Ley General de Prevención de Riesgos en los Lugares de Trabajo (Decreto Legislativo 524).

### d. Mantenimiento a la infraestructura y equipo.

- ✓ Se realizó el mantenimiento periódico de las instalaciones de las oficinas y dependencias de la institución.





- ✓ Se veló por el adecuado mantenimiento de los vehículos para el personal de campo y administrativo, a través del taller institucional, para incrementar la eficiencia de las operaciones de mantenimiento y reparación oportuna de los vehículos.
- ✓ Se compró dos vehículos nuevos y se logró la donación de un vehículo, gracias a la Cooperación Técnica Alemana en El Salvador, GIZ, necesarios para mejorar los servicios de asistencia técnica a los municipios.

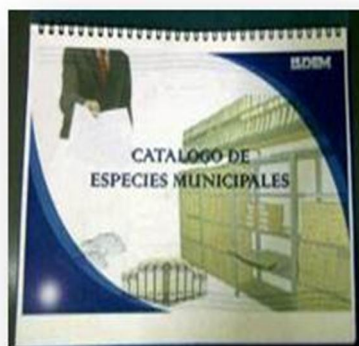
#### g. Desarrollo Informático.

- ✓ Se adquirió e instaló un total de 19 computadoras personales, como herramientas de trabajo institucional.



- ✓ Desarrollo de Sistemas Informáticos.

- Sistema para las Especies Municipales, que está en enlace con las Oficinas Regionales en Santa Ana y San Miguel, a fin de mejorar el servicio a las Municipalidades y demás usuarios. La instalación del mismo incluyó las capacitaciones correspondientes al personal del departamento.
- Sistema para el registro de los archivos descentralizados de la Institución, a solicitud de la OIR, en el marco de la LAIP.
- Inducción al módulo externo del RNCAM, además del acompañamiento a la divulgación y promoción del Sistema del Registro en las municipalidades.
- Acompañamiento al desarrollo del sistema del Registro Municipal de la Carrera Administrativa Municipal (RMCAM).





- ✓ Nuevo diseño de la Página Web Institucional, con una estructura de fácil navegación, y bajo los estándares dictados por el Instituto de Innovación Tecnológica e Informática de El Salvador (ITIGES).
- ✓ Incorporación del Módulo de “Gobierno Transparente”, mediante la publicación de 14 estándares de información oficiosa, para el cumplimiento de la LAIP.

### 2.1.3. - Gestión Financiera.

Durante todo el período en referencia, se dio cumplimiento a las instrucciones del Consejo Directivo de mantener la política de austeridad financiera, orientada hacia el uso racional de los recursos, la cancelación de obligaciones tributarias, laborales y cumplimiento en el pago de deudas contraídas con el sistema financiero, y el pago de retenciones del período al Ministerio de Hacienda.

#### a. Deuda institucional.

- ✓ Disminución de la deuda con el Sistema financiero en un 55.20%, y cancelación de la línea de financiamiento para las municipalidades en su totalidad. Actualmente el crédito vigente corresponde al edificio donde funcionan las oficinas centrales, el cual vence el 12 de diciembre de 2027.

- ✓ Cancelación de la deuda a proveedores, que incluyó la provisión de 2010. Permanecen pendientes un monto de provisión de 2011 de bienes o servicios de este período y las retenciones a empleados del mes anterior.
- ✓ Saldos en los Estados Financieros al 31 de Mayo 2012:
  - Préstamos: US \$ 671,880.20
    - Por edificio US \$ 671,880.20
    - Por línea de financiamiento para municipalidades US \$ 0.00
  - Deuda con el Ministerio de Hacienda
    - Retenciones del año 2006 al 2008: US \$ 361,095.56
  - Deuda con proveedores diversos US \$154,666.52
    - Provisión de años anteriores US \$ 98,844.33
    - Proveedores y retenciones del período US \$ 55,822.19

#### **b. Manejo financiero del Proyecto de Fortalecimiento de Gobiernos Locales (PFGL).**

- ✓ Emisión de los Estados Financieros del Proyecto de manera oportuna y de acuerdo a las exigencias contenidas en el Convenio suscrito, entre las atribuciones encomendadas al ISDEM, según el Manual Operativo del mismo.

#### **c. Atención a recomendaciones de Corte de Cuentas.**

- ✓ Se inició la depuración de saldos antiguos, en agosto de 2011, con la depuración en los Estados Financieros reflejando en algunas cuentas contables. Estos registros se han elaborado con el respaldo de los informes emitidos por un equipo de depuración de cuentas contratado por la administración. A mayo de 2012, se logró la depuración de cuentas contables tales como, depósitos ajenos, embargos judiciales y acreedores monetarios.

#### **d. Presupuesto institucional.**

- ✓ **Ejecución de ingresos.** Se obtuvo un incremento del 37% en relación al período anterior, gracias a las gestiones realizadas en el Ministerio de Hacienda para lograr las siguientes reformas presupuestarias:
  - Decreto Legislativo No.915, del 17 de noviembre de 2011, para la incorporación de US \$537,600.00 a recursos propios, producto de la percepción del excedente obtenido al 31 de agosto de 2011, con relación a lo programado de ingresos para 2011, en concepto de recuperación de las comisiones canceladas anticipadamente de los créditos municipales, amparadas en el Fideicomiso de Reestructuración de Deudas de las Municipalidades (FIDEMUNI).

- Decreto Legislativo No.959, del 14 de Diciembre de 2011, para la incorporación de US \$660,165.00, por recursos propios provenientes de la cancelación anticipada a la banca privada, realizada por dos municipios por reestructuración de sus pasivos.

### Presupuesto y ejecución de ingresos del 1º. de junio 2011 al 31 de mayo de 2012 (sin FODES)

Ingreso por Fuente de Financiamiento	Presupuesto	Ejecución	% de ejecución
Transferencias recibidas por la Ley FODES	\$600,775.00	\$600,748.57	100%
Fondos propios (venta de Especies Municipales ingresos financiero)	\$3,880,585.00	\$3,794,249.75	98%
<b>Total</b>	<b>\$4,481,360</b>	<b>\$4,394,998.32</b>	

- ✓ **Ejecución de egresos.** En relación al período anterior, hubo un sobrepaso del 7.35%, debido a las reformas presupuestarias mencionadas en el apartado anterior. Esto permitió la utilización de fondos para la habilitación y equipamiento del Centro de Formación Municipal, y el fortalecimiento de algunas áreas del Instituto mediante recurso humano, bienes y servicios, que contribuyeron a mejorar la capacidad institucional. El porcentaje no ejecutado se debió, en gran medida, a que las reformas presupuestarias fueron aprobadas a finales del ejercicio, lo cual limitó el tiempo para su ejecución.

### Presupuesto y ejecución de egresos del 1º. de junio 2011 al 31 de mayo de 2012 (sin FODES)

Egresos	Presupuesto Global Modificado	Ejecución	Composición de las erogaciones
Remuneraciones	\$2,134,225.78	\$1,768,070.12	38%
Adquisición de bienes y servicios	\$943,803.22	\$787,602.32	38%
Gastos Financiamientos y otros	\$200,793.61	\$166,830.57	38%
Transferencias Corrientes	\$1,928.58	\$1,928.58	100%
Inversiones en activos fijos	\$204,507.38	\$129,270.24	63%
Inversiones financieras	\$100.00	-	0%
Amortizaciones del endeudamiento público	\$995,371.71	\$920,728.67	93%
<b>Total</b>	<b>\$4,480,730.28</b>	<b>\$3,774.430.50</b>	
<b>Ejecución</b>		<b>84%</b>	

e. **Adquisición de bienes y servicios.**

- ✓ Suministro de bienes y servicios, a nivel Institucional, de manera oportuna y racional, en cumplimiento de la Ley de Adquisiciones y Contrataciones de la Administración Pública (LACAP), a través de las modalidades y montos de adquisición que se detallan a continuación:

**Cuadro Detalle de Adquisiciones del Período**

Adquisiciones y Contrataciones por forma de contratación	Monto ejecutado de Junio a Diciembre 2011	Monto ejecutado de Enero a Mayo 2012
Licitación Pública Nacional	\$ 33,314.15	\$0.00
Libre Gestión	\$ 465,991.18	\$261,683.10
<b>Total por período</b>	<b>\$ 499,305.33</b>	<b>\$261,683.10</b>
Monto Plan de compras	\$ 518,193.78	\$597,481.00
% de Ejecución (Ejecutado total/Programado total)	<b>96.35%</b>	<b>43.80%</b>





## 2.2. Fortalecimiento de la Gestión Municipal.

### 2.2.1. Asistencia Técnica.

En cumplimiento a la Ley Orgánica del Instituto, se brindó asistencia técnica y capacitación en las áreas de administración, finanzas, planificación y jurídica, así como sobre algunos temas de actualidad y relevancia para las municipalidades, tales como, manejo integral de desechos sólidos, desarrollo económico local y género, entre otros.

- a. **Asistencia Técnica por Demanda.** A través de la asesoría técnica provista por el equipo de asesoras y asesores municipales, desde las cuatro oficinas regionales del ISDEM: Occidental, Central, Paracentral y Oriental.

### Resultado de la Asistencia Técnica brindadas a las Municipalidades

Región	No. de Municipalidades atendidas	No. de procesos y/o productos asesorados por áreas de asistencia			
		Administración	Finanzas	Planificación	Jurídico
Occidental	31	17	35	5	29
Central	53	40	14	0	3
Paracentral	56	35	40	8	14
Occidental	39	12	26	6	9
<b>Totales</b>	<b>179</b>	<b>104</b>	<b>115</b>	<b>19</b>	<b>55</b>

Fuente: Gerencia de Desarrollo Municipal del ISDEM.

En el marco del Ciclo de Asistencia Técnica y Capacitación (CATYC), se revisaron las herramientas elaboradas por el ISDEM para fortalecer dichos procesos, con el fin de beneficiar a los gobiernos locales. Como resultado se divulgó un total de 8 de estas herramientas, a través de la página Web institucional. Adicionalmente, se llevó a cabo la revisión y actualización de la Herramienta de Diagnóstico Municipal y Construcción de la Estrategia de Abordaje, así como de los lineamientos metodológicos para su aplicación.

**b. Proyecto con Cooperantes o Aliados Estratégicos.**

- ✓ Aplicación del **Instrumento para la auto evaluación de la Gestión Municipal (IAEGM), en 13 municipios de la Región Oriental**, en el marco del Convenio ISDEM–FISDL, con el financiamiento de la Cooperación de Luxemburgo, a fin de apoyar los esfuerzos de los gobiernos locales en el fortalecimiento de la toma de decisiones, y contribuir a la mejora de la gestión municipal.

### **Aplicación del Instrumento de Autoevaluación de la Gestión Municipal**

Departamento	Municipio	
<b>Usulután</b>	Alegria	Ozatlán
	Berlín	San Agustín
	Concepción Batres	San Francisco Javier
	Mercedes Umaña	Santa Elena
	Jucuarán	Tecapán
<b>San Miguel</b>	Sesori	Ciudad Barrios
	San Jorge	

Fuente: Gerencia de Desarrollo Municipal del ISDEM.

- ✓ **Fortalecimiento de la alianza con la Asociación Nacional de Regidoras Síndicas y Alcaldesas (ANDRYSAS)**, para proporcionar asistencia técnica en la elaboración de 4 Ordenanzas Municipales sobre la institucionalización de la equidad de género en los municipios de Apopa, Cojutepeque, el Divisadero y Sesori, así como apoyo en la realización de un taller con 36 asesores municipales para incorporar indicadores de género a las pautas de planificación estratégica.



Consultas Ciudadanas en San Pedro Nonualco y Quezaltepeque

c. **Asistencia técnica en el marco del Proyecto de Fortalecimiento de los Gobiernos Locales (PFGL).**

El ISDEM, como institución co-ejecutora del Proyecto, apoya el esfuerzo del Gobierno de El Salvador para fortalecer las capacidades de los 262 municipios, con fondos provenientes de un préstamo del Banco Mundial. El mismo tiene una duración de cinco años, comprendidos entre 2010 y 2015. El objetivo del PFGL es mejorar la capacidad de los gobiernos locales, para prestar servicios y desarrollar procesos sostenibles en el corto, mediano y largo plazo, con la participación directa de las comunidades, y mejorar los procesos y sistemas administrativos, financieros y técnicos.

Entre junio de 2011 y mayo de 2012, se obtuvieron los siguientes avances y logros en cuatro subcomponentes específicos:

- ✓ **Sub componente de fomento de la participación y contraloría ciudadana.** ISDEM facilitó asistencia técnica para la organización y realización de Consultas Ciudadanas, como puntos de encuentro entre la población y el gobierno local, para priorizar conjuntamente proyectos de beneficio real. Esto se realizó en el marco del Componente 1 del PFGL: “Promoción de la prestación de servicios descentralizados”, que se ejecuta bajo la responsabilidad del Fondo de Inversión Social para el Desarrollo Local (FISDL).

Asimismo, se dio acompañamiento para la formación de Comités de Contraloría Ciudadana (CCC), como instrumentos de participación social, conformados por miembros de comunidades beneficiadas por sub proyectos de infraestructura. El objetivo principal de los CCC es implementar mecanismos de vigilancia y control de la ejecución de obras, para garantizar el manejo transparente y oportuno de los recursos.



Durante el período del presente informe se lograron los siguientes resultados en ambos rubros:

- **Consultas Ciudadanas:** Se realizó un total de 14 Consultas Ciudadanas, con una asistencia de 1,033 personas, provenientes de 11 municipios del país, con el siguiente detalle:

Descripción	Región					Total			
	Occidente		Central		Paracentral		Oriental		
Consultas Ciudadanas	3	3	2	7		14			
Municipios atendidos	2	2	2	6		11			
Número de sub proyectos	3	3	3	7		15			
Asistentes	Mujeres	Hombres	Mujeres	Hombres	Hombres	Mujeres	Hombres	Mujeres	Mujeres/hombres
	259	74	141	100	58	42	232	187	650 383
<b>Total</b>	<b>333</b>	<b>241</b>	<b>100</b>	<b>419</b>	<b>1,033</b>				

Fuente: Gerencia de Desarrollo Municipal del ISDEM.

- **Comités de Contraloría Ciudadana:** Conformación de 494 Comités de Contraloría Ciudadana, en un total de 224 municipalidades. Este proceso implicó el fortalecimiento de capacidades de los funcionarios municipales, en temas de participación y contraloría ciudadana.

### Comités de Contraloría Ciudadana en igual numero de proyectos de infraestructura

Región	Municipios	Comités de Contraloría Ciudadana
Occidental	35	84
Central	57	129
Paracentral	51	130
Oriental	81	151
<b>Total</b>	<b>224</b>	<b>494</b>

Fuente: Gerencia de Desarrollo Municipal del ISDEM.

- ✓ **Sub componente de Planificación Estratégica Participativa y Concertada del Territorio.** Se trata de un proceso participativo en el que la población y el gobierno local definen el camino a seguir, las metas y las acciones, con miras al desarrollo del municipio, en un período de cinco años. En este sentido, se brindó asesoría a 30 municipios del país, y se obtuvieron los siguientes avances más relevantes:

- Selección de 30 municipios de las cuatro regiones del país, para iniciar la elaboración de los Planes Estratégicos Participativos (PEP), con énfasis en Desarrollo Económico Local.
- Socialización de pautas para la elaboración de PEP, en 30 gobiernos locales.
- Obtención de No Objeción del BIRF, sobre el informe para la selección de consultores que elaboraran los PEP.
- Evaluación de las propuestas técnicas y financieras presentadas por firmas consultoras.

### Municipios seleccionados para elaboración de Planes Estratégicos Participativos por Departamento

N°	Departamento	Municipio	N°	Departamento	Municipio
1	Ahuachapán	Ahuachapán	16	San Salvador	Guazapa
2		Concepción de Ataco	17	Chalatenango	El Paraíso
3		El Refugio	18		San Rafael
4		Turín	19		San Ignacio
5	Sonsonate	Acajutla	20		Nueva Concepción
6		Caluco	21	Usulután	Nueva Granada
7		Salcoatitán	22	San Miguel	Nuevo Edén de San Juan
8	Santa Ana	Santa Ana	23		Carolina
9		San Antonio Pajonal	24		El Transito
10		Santa Rosa Guachipilín	25		Chinameca
11	Cuscatlán	El Rosario	26		Uluazapa
12	San Vicente	Tepetitán	27	Morazán	Corinto
13	La Paz	Zacatecoluca	28		Joateca
14	La Libertad	Huizúcar	29	La Unión	Meanguera del Golfo
15	San Salvador	Tonacatepeque	30		San José La Fuente

Fuente: Gerencia de Desarrollo Municipal del ISDEM.



Socialización de pautas para la elaboración de planes de rescate financiero con gobiernos locales y consultores.

- ✓ **Sub componente de fortalecimiento a municipios en situación crítica financiera.** Formulación y ejecución de Planes de Rescate Financiero Municipal (PRFM), como instrumentos que permitirán a las municipalidades identificar sus ingresos, gastos, déficit y financiamiento a corto, mediano y largo plazo, con el objeto de que puedan hacer frente a sus obligaciones financieras. La asesoría en este sentido generó los avances siguientes:
  - Revisión de pautas para la elaboración de PRFM.
  - Socialización de pautas para la elaboración de PRFM con gobiernos locales, consultores y firmas consultoras.
  - Obtención de No objeción del BIRF a los Términos de Referencia para la contratación de consultores individuales y firmas consultoras.
  
- ✓ **Sub Componente de fortalecimiento de capacidades para la gestión de riesgos.** Incremento de las capacidades de las 262 municipalidades para realizar una gestión integral del riesgo y reducir el impacto de un desastre, de manera articulada con la población y otras entidades civiles.
  - Presentaciones del proceso orientativo para que las municipalidades accedan a los fondos de gestión de riesgo.
  - Recopilación de herramientas de gestión de riesgos y cartas de expresión de interés para ejecutar el fondo asignado a 148 municipios. De este total, 103 municipios adjuntaron información que evidencia avances en el trabajo de gestión de riesgos y 45 Municipalidades no adjuntaron información. En ese sentido, se dará inicio al proceso directamente, desde la elaboración del Plan de Gestión de Riesgos.
  - Obtención de No objeción del BIRF a los Términos de Referencia para la contratación de consultores individuales y firmas consultoras.

- ✓ **Mesas Temáticas y Banco de Consultores.** Con el objetivo de apoyar la operativización del Proyecto, se instalaron mesas técnicas sobre temas fundamentales para el desarrollo del Proyecto. A la fecha, continúan funcionando 4 mesas correspondientes a el mismo número de temas:

- Participación Ciudadana.
- Planificación Estratégica Participativa.
- Administración Financiera.
- Gestión de Riesgos.

Además, se estableció un Banco de Consultores institucional, para lo cual se realizaron 3 convocatorias públicas a través de prensa escrita y del Portal Web institucional. El Banco se convirtió en una herramienta de apoyo a los procesos de los subcomponentes de planes de rescate financiero y gestión de riesgos, al ser una fuente de especialistas para la contratación directa de las municipalidades que lo estimen conveniente.

### 2.2.2. Capacitación.

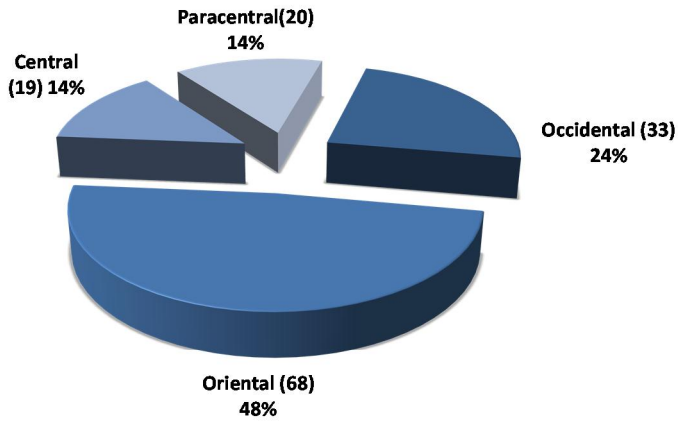
- ✓ Se brindaron capacitaciones in situ a funcionarios y empleados municipales, en los temas siguientes:
  - Ley de la Carrera Administrativa Municipal.
  - Reformas a la Ley de Adquisiciones y Contrataciones de la Administración Pública.
  - Ley General Tributaria Municipal.
  - Educación Ambiental con enfoque de las “tres Rs”.
  - Operación de Rellenos Sanitarios.
- ✓ Se realizó la gestión y el apoyo técnico y logístico necesario para la implementación y sistematización de 9 eventos de capacitación, sobre el Código Municipal y leyes relacionadas, dirigidos a funcionarios municipales a nivel nacional, con el apoyo de la Fundación DEMUCA.



Capacitaciones in situ dirigidas a funcionarios y empleados de las municipalidades



### Total de Municipios participantes

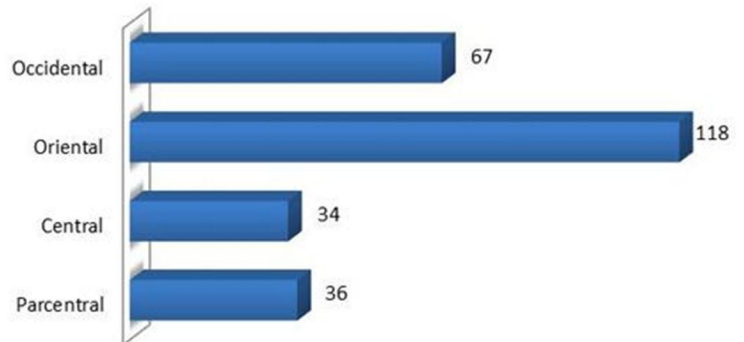


### Resumen de Participantes en Capacitaciones

Región	Número de Eventos	Total de Municipios participantes	Funcionarios beneficiados
Occidental	2	33	67
Oriental	5	68	118
Central	1	19	34
Para Central	1	20	36
<b>Total</b>	<b>9</b>	<b>140</b>	<b>255</b>

Fuente: Gerencia de Desarrollo Municipal del ISDEM.

### Funcionarios beneficiados





**Jornadas de Capacitación “Código Municipal y Leyes Relacionadas”**

- ✓ En el marco del Convenio del “Proyecto Transferencias”, suscrito con la Asociación de Municipios de la Libertad (AMUSDELI), se planificó y coordinó la realización de 8 jornadas de capacitación a funcionarios y empleados municipales de la Asociación, que finalizó con la sistematización de cada evento.



**Jornadas de Capacitación “Proyecto TRANSFERENCIAS - AMUSDELI”**

## 2.2.3. Profesionalización de la Carrera Administrativa Municipal.

### a. Formación Municipal.

La Ley de la Carrera Administrativa Municipal (LCAM) establece la creación y administración del Centro de Formación Municipal, a cargo del ISDEM, como la instancia destinada a la capacitación y tecnificación de los servidores públicos, mediante el fortalecimiento de sus capacidades.

En ese marco, se realizaron las siguientes gestiones durante el período:

- ✓ Inauguración y equipamiento del Centro de Formación Municipal de la Región Central, con el apoyo del *Fons Valencià per la Solidaritat*.
- ✓ Capacitaciones a funcionarios y empleados Municipales en diferentes temáticas.
- ✓ Socialización de Pautas para la elaboración de PEP y PRFM a gobiernos locales, consultores y firmas consultoras.
- ✓ Capacitación a asesoras y asesores municipales en diferentes temáticas.

### Detalle de capacitaciones a funcionarios y empleados municipales

N°	Capacitación	Nº de Funcionarios y empleados participantes
1	Ley de la Carrera Administrativa Municipal <b>(Municipalidad de (Ayutuxtepeque).</b>	15
2	Código Municipal y leyes relacionadas.	70
3	Proyecto "Transferencias" suscrito con AMUSDELI	320
4	Procedimientos en Materia Tributaria <b>(Mejicanos)</b>	20
5	Registro Nacional de la Carrera Administrativa Municipal <b>(San Pedro Masahuat)</b>	10
6	Procesos de Contraloría Ciudadana a Equipo Técnico Municipal y Comités de Contraloría Ciudadana	30
<b>Total</b>		465

Fuente: Gerencia de Desarrollo Municipal del ISDEM.

## Detalle de capacitaciones para asesores municipales

N°	Capacitación	Nº de asesores participantes
1	Amenazas de Origen Natural, Gestión de Riesgos	35
2	Experiencia de la Municipalidad de San Salvador en la Construcción de Mapas de riesgos.	35
3	Uso de Pantalla Digital EPSON	35
4	Gestión basada en resultados.	22
5	Planificación y estrategias metodológicas	22
6	Charla “No se nace mujer” personal femenino del ISDEM	30
<b>Total</b>		<b>179</b>

Fuente: Gerencia de Desarrollo Municipal del ISDEM.

### b. Registro Nacional de la Carrera Administrativa Municipal (RNCAM).

El RNCAM es la dependencia administrativa del ISDEM encargada de la recopilación e inscripción de toda la información referente a la carrera administrativa desempeñada por los funcionarios y empleados municipales. El Registro está facultado para dar certeza de los hechos, actos y resoluciones que emitan los órganos de administración respecto a los servidores de la carrera administrativa. En general, tiene la atribución de centralizar toda la información referente a la carrera administrativa desempeñada por los empleados municipales.

Los fundamentos legales para la implementación y funcionamiento del RNCAM son el artículo 219 de la Constitución de la República, el artículo 110 del Código Municipal, y los artículos 55 y 57 de la Ley de la Carrera Administrativa Municipal (LCAM).

En diciembre de 2011, el Consejo Directivo del ISDEM aprobó la reestructuración orgánica para acreditar al RNCAM como Gerencia Operativa, con el objetivo de que esto contribuya al posicionamiento del Instituto como referente de la LCAM ante las municipalidades y demás instituciones. La reforma se complementó con el acuerdo de contratar al personal especializado necesario para reforzar a la Gerencia, en ese mismo mes.

En coordinación con la Unidad Jurídica del ISDEM, el Registro logró la inscripción de derechos de autor su *software* específico en el Registro de Comercio, del Centro Nacional de Registros (CNR).



Este proceso de fortalecimiento incluyó, además, la organización de la estructura interna del Registro, que se divide en seis secciones: recepción de documentos, calificación de documentos, procesamiento de datos, archivo y control de expedientes, así como la sección de colaboradores jurídicos. Esta última tiene por objeto inducir, asesorar y capacitar a las municipalidades en la LCAM, el RNCAM y el RMCAM.

- ✓ **Implementación del RMCAM.** Se realizó la inducción a 250 municipalidades para este fin, con los resultados siguientes:
  - A través de asesoría y asistencia técnica personalizada y continua del ISDEM, 13 municipalidades iniciaron el proceso de formación de los Registros Municipales, con el acuerdo de nombramiento del Registrador Municipal de la Carrera Administrativa Municipal. De esta manera, un total de 56 municipios lograron implementar de manera completa el RMCAM.

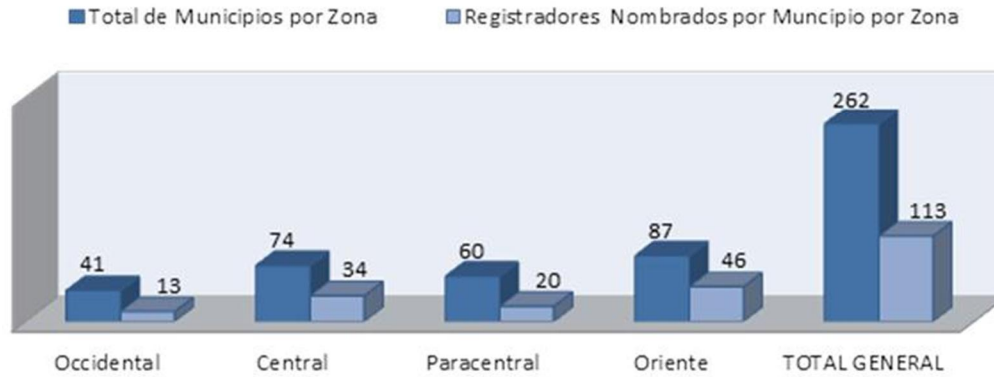
### Detalle de la implementación del RMCAM por regiones

ZONAS	Total de Municipios por Zona	Registradores Nombrados por Municipio por Zona	Municipios con RMCAM	Recopilación Total de Expedientes
Occidental	41	13	4	411
Central	74	34	17	2,225
Paracentral	60	20	12	392
Oriente	87	46	23	577
Total general	262	113	56	3605

Fuente: Registro Nacional de la Carrera Administrativa Municipal

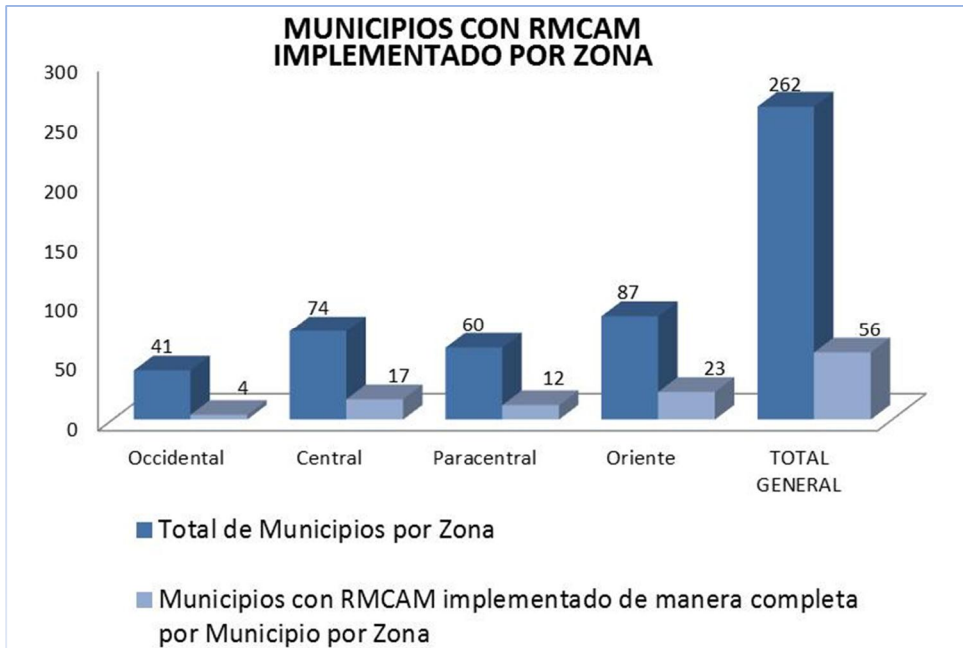
- De los municipios que lograron la implementación del RMCAM, se recopiló un total de 3,605 expedientes de empleados municipales, que en la actualidad han ingresado al proceso de calificación por parte del RNCAM.

### MUNICIPIOS QUE HAN INICIADO A TRAVES DE NOMBRAMIENTO DE REGISTRADORES MUNICIPALES DE LA CARRERA ADMINISTRATIVA MUNICIPAL POR ZONA



Fuente: Registro Nacional de la Carrera Administrativa Municipal

### MUNICIPIOS CON RMCAM IMPLEMENTADO POR ZONA



Fuente: Registro Nacional de la Carrera Administrativa Municipal

- ✓ **Asistencia Técnica Para la Organización y Funcionamiento del Registro Municipal de la Carrera Administrativa Municipal** a los Registradores Municipales debidamente acreditados. Este proceso se realizó mediante la capacitación en 20 Municipios de la Zona Oriental: Conchagua, Moncagua, San Miguel, San Gerardo, Meanguera, Ciudad Barrios, Ciudad Batres, Anamorós, La

Unión, Comacarán, Chapeltique, San Rafael Oriente, Carolina, El Triunfo, Sociedad, Pasaquina, San Luis La Reina, Concepción de Oriente, San Buenaventura, San Jorge.

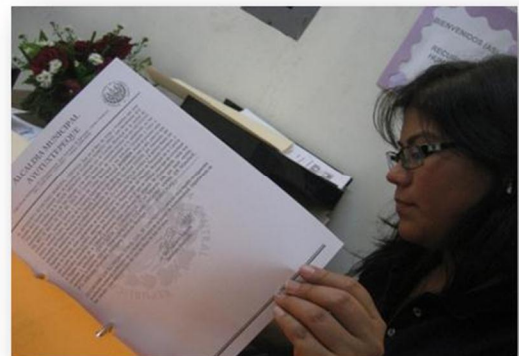


Capacitación a Registradores Municipales de la Zona Oriental.



Capacitación a empleados municipales, El Rosario, La Paz.

- **Capacitaciones** en los siguientes aspectos:
  - **Organización y Funcionamiento del RMCAM** a los concejales y empleados de los municipios de San Antonio Masahuat, Santo Tomas, Santa Clara, Ayutuxtepeque y Chalatenango.
  - **Régimen Disciplinario de la LCAM** a los empleados de la municipalidad de El Rosario, departamento de La Paz.
- **Certificaciones:** con base a la facultad que concede la LCAM (Artículos 55 y 57) al RNCAM, de dar certeza a de los hechos, actos y resoluciones que emitan los órganos de administración respecto de los servidores que están dentro de la Carrera Administrativa, se concretó:
  - **La expedición de 26 Certificaciones de Expedientes** de empleados municipales, a solicitud de las municipalidades y/o empleados municipales.
  - **La expedición de 9 Constancias de Presentación de Expedientes y Nomina de Empleados,** a solicitud de las municipalidades y/o empleados municipales.



## 2.2.4. Atención a las Municipalidades.

### a. Especies Municipales.

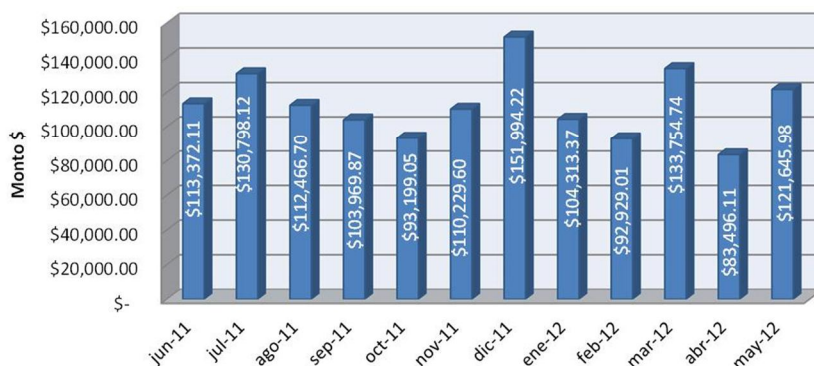
El Departamento de Especies Municipales tiene como principal objetivo brindar un servicio especializado y de calidad en la provisión de todas las especies municipales a los 262 municipios, asociaciones municipales y a todas las dependencias municipales descentralizadas del país, así como asesorar en el proceso de creación de nuevas especies.

De acuerdo al Artículo 1, del Decreto Legislativo No. 519, el ISDEM es la única institución facultada para la adquisición, custodia, control y distribución de las especies. Esto permite al Instituto generar fondos propios para el autosostenimiento financiero.

El Artículo 4 del mismo decreto establece, además, que las municipalidades deben adquirir estos insumos directamente del ISDEM, mediante el pago del costo de producción y administración, que se realiza a través del Departamento de Especies Municipales.

- ✓ **Implementación del sistema informático para el control de las Especies Municipales**, que permite generar información oportuna y confiable en cada uno de los reportes y consultas.
- ✓ **Aplicación de la política de crédito para la provisión de Especies Municipales**, que facilita a las municipalidades el proceso de adquisición de las mismas.
- ✓ **Integración del equipo de Técnicos de Especies Municipales**, responsables de la promoción y atención oportuna a la demanda, para el fortalecimiento y mejora del servicio que se brinda a las municipalidades.
- ✓ **Aporte a la sostenibilidad financiera de la Institución.** Entre junio de 2011 y mayo de 2012, la provisión de Especies Municipales generó un ingreso total de US \$ 1,352,168.88, lo cual representó el 29.38% del presupuesto disponible para la ejecución administrativa y técnica del ISDEM.

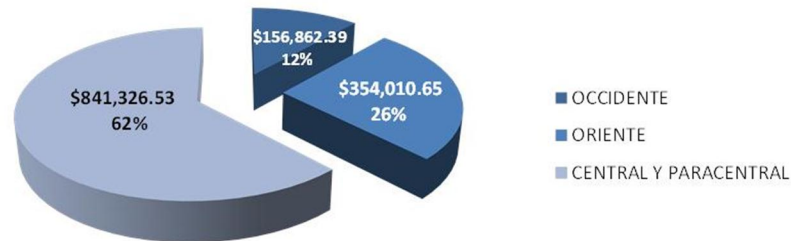
**Provisión de Especies Municipales Junio 2011 a Mayo 2012**



Fuente: Departamento de Especies Municipales, Gerencia Financiera



## PROVISIÓN DE ESPECIES MUNICIPALES SEGÚN BODEGA DE ATENCIÓN



Fuente: Departamento de Especies Municipales, Gerencia Financiera

### b. Créditos Municipales.

Uno de los servicios solicitados por las municipalidades al ISDEM es el trámite de Órdenes Irrevocables de Pago (OIP), bajo el compromiso de descuento de la disponibilidad de la asignación del FODES por municipio solicitante.

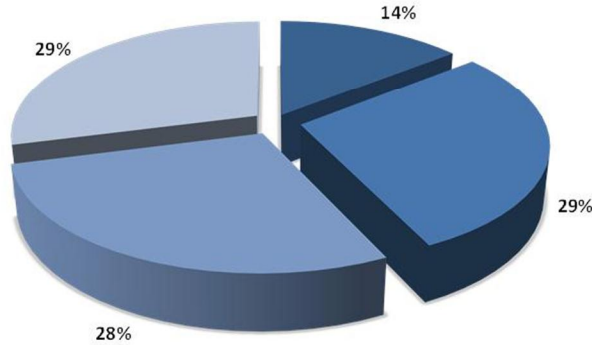
La OIP es el compromiso de pago que el ISDEM adquiere ante una institución financiera que otorga los créditos solicitados por las municipalidades. De esta manera, el Instituto se convierte en el intermediario de pago entre la institución financiera y la municipalidad.

El ISDEM tiene la facultad de extender las constancias de disponibilidad del FODES que, junto con la OIP, es parte de la documentación necesaria en los procesos de obtención de financiamiento para las municipalidades. En este sentido, el ISDEM tiene la responsabilidad de analizar la disponibilidad del FODES, en razón del descuento respectivo de la cuota del préstamo ofrecida por las instituciones financieras, con el compromiso institucional de velar por el cumplimiento de la Ley Reguladora de Endeudamiento Público Municipal, especialmente en los Artículos No. 3, 5 y 6, tomando en cuenta, además, los cálculos que envía la Dirección General de Contabilidad Gubernamental para certificar a los municipios.

Durante el período del presente informe, se atendió a 105 municipios, mediante el otorgamiento de 177 órdenes, que sumaron un otorgamiento total de US \$ 70,799,913.25. Cabe señalar que entre noviembre de 2011 y abril de 2012, no hubo aceptaciones de OIP por parte de ISDEM, debido al período de elecciones de gobiernos municipales. Para esto, el ISDEM se ampara en la modificación del Artículo 31, numeral 12, del Código Municipal, mediante el Decreto Legislativo No. 536, Tomo No. 378 (publicado en el Diario Oficial, con fecha 21 de febrero de 2008), que prohíbe a la municipalidad utilizar el FODES como garantía para la adquisición de préstamos durante los 180 días anteriores a la finalización de la gestión municipal vigente.

**Ordenes Irrevocables de Pago por cada uno de los préstamos, durante el período de junio/2011 a mayo/2012, por región**

■ OCCIDENTAL 24 créditos \$10,134,927.52    ■ CENTRAL 57 créditos \$20,262,652.54  
 ■ PARACENTRAL 45 créditos \$19,827,860.23    ■ ORIENTAL 51 créditos \$20,574,472.96



Fuente: Departamento de Especies Municipales, Gerencia Financiera

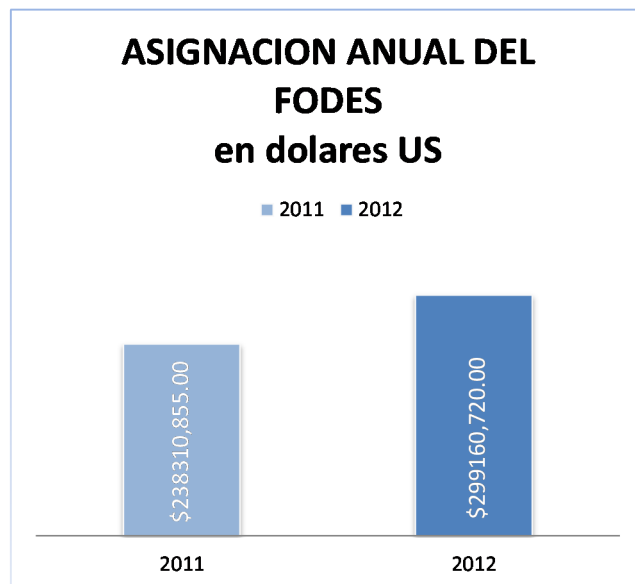
**c. Transferencias recursos FODES a las Municipalidades.**

Hasta el año 2010 la asignación presupuestaria para el FODES representó un 7% del ingreso corriente neto del Presupuesto General de la Nación. En 2011, esta asignación fue incrementada en un 1%, de acuerdo al Decreto Legislativo No.488, de fecha 16 de diciembre 2010, porcentaje que fue transferido en su totalidad en un evento público que se llevó a cabo en agosto del mismo año. Con el incremento, la asignación totalizó un monto de US \$238, 310,855.00 en 2011.

Con el establecimiento del incremento, a través del Decreto Legislativo No.563 (16 de diciembre de 2010), las municipalidades recibieron el 8% de transferencia del FODES en 2012. Esto representa un aumento del 25.53% en relación al monto asignado el año anterior, y totaliza una asignación US \$ 299, 160,722.00 en 2012.

**ASIGNACION ANUAL DEL FODES en dolares US**

■ 2011 ■ 2012

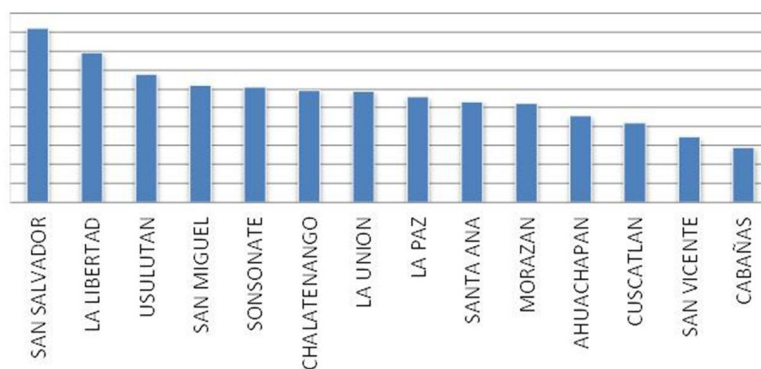


FUENTE: Ley de Presupuesto General de la Nación de los años 2011 y 2012.



- ✓ **Distribución del FODES.** Una de las principales responsabilidades del ISDEM es la distribución del FODES a los 262 municipios del país. Entre junio de 2011 y mayo de 2012, se distribuyó un total de US \$258,5 millones, de acuerdo a lo que establece la Ley del Fondo.

### DISTRIBUCION DEL FODES DE JUNIO A DICIEMBRE 2011 en dolares US

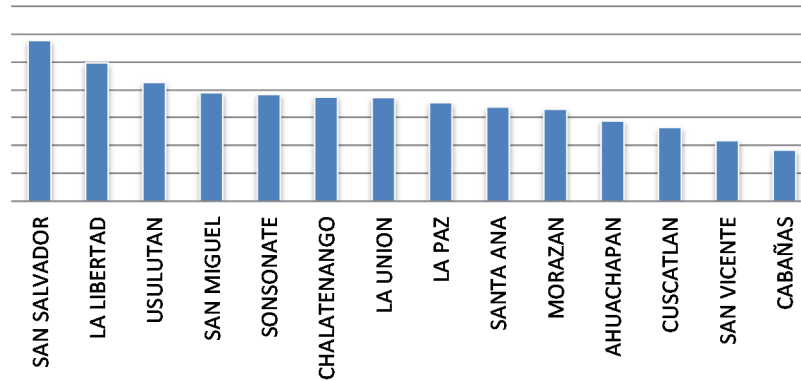


FUENTE: Gerencia Financiera ISDEM

### Detalle de la distribución por departamento para 2011

ID	DEPARTAMENTO	2011
1	SAN SALVADOR	\$ 18411,526.96
2	LA LIBERTAD	\$ 15847,019.20
3	USULUTAN	\$ 13608,686.00
4	SAN MIGUEL	\$ 12458,425.04
5	SONSONATE	\$ 12249,043.52
6	CHALATENANGO	\$ 11918,902.32
7	LA UNION	\$ 11794,552.72
8	LA PAZ	\$ 11216,857.84
9	SANTA ANA	\$ 10706,942.24
10	MORAZAN	\$ 10466,575.31
11	AHUACHAPAN	\$ 9126,530.48
12	CUSCATLAN	\$ 8376,696.72
13	SAN VICENTE	\$ 6894,861.76
14	CABAÑAS	\$ 5797,283.20
<b>TOTAL</b>		<b>\$ 158873,903.31</b>

## DISTRIBUCION DEL FODES DE ENERO A MAYO 2012 en dolares US



FUENTE: Gerencia Financiera ISDEM

### Detalle de la distribución por departamento para 2012

ID	DEPARTAMENTO	2012
1	SAN SALVADOR	\$ 11556,346.48
2	LA LIBERTAD	\$ 9946,684.12
3	USULUTAN	\$ 8541,751.80
4	SAN MIGUEL	\$ 7819,768.40
5	SONSONATE	\$ 7688,346.08
6	CHALATENANGO	\$ 7481,126.88
7	LA UNION	\$ 7403,076.36
8	LA PAZ	\$ 7040,475.04
9	SANTA ANA	\$ 6720,416.68
10	MORAZAN	\$ 6569,545.88
11	AHUACHAPAN	\$ 5728,441.16
12	CUSCATLAN	\$ 5257,793.84
13	SAN VICENTE	\$ 4327,691.48
14	CABAÑAS	\$ 3638,775.80
<b>TOTAL</b>		<b>\$ 99720,240.00</b>

## III. Proyecciones para el Nuevo Período.

### 3.1. Fortalecimiento Institucional.

#### 3.1.1. Conducción superior.

- ✓ Dar seguimiento y Monitoreo adecuado a la ejecución de los Acuerdos de Consejo Directivo, a partir de la Creación de software de sistematización.
- ✓ Institucionalizar la Unidad de Gestión de Cooperación, que velará por el cumplimiento de la estrategia para la búsqueda de cooperación nacional e internacional. La misma asumirá el reto de trascender el nivel nacional y posibilitar alianzas estratégicas y cooperación horizontal en el ámbito internacional. Se priorizará a aquellos socios que estén involucrados en el ámbito municipal y que busquen fomentar el desarrollo de los territorios y del personal de las municipalidades.
- ✓ Aprobar la Política Institucional de Gestión de Cooperación, con la finalidad de potenciar la búsqueda de nuevos cooperantes y aliados nacionales e internacionales, con el objeto de aumentar los fondos disponibles para fortalecer las capacidades institucionales y posibilitar nuevos proyectos en beneficio de los Gobiernos Locales. Uno de los factores clave en este proceso será la búsqueda de apoyo para el fortalecimiento de los 262 Municipios.
- ✓ Suscribir y ejecutar la firma del Convenio de Cooperación entre el ISDEM y el Registro Nacional de las Personas Naturales (RNPN).
- ✓ Lograr la aprobación de un nuevo Reglamento Interno de Trabajo y del Reglamento para el uso de vehículos institucionales.
- ✓ Potenciar la ejecución el proceso de reformas a la Ley Orgánica y su Reglamento.
- ✓ Continuar la evaluación, actualización y reforzamiento del sistema de control interno, a través de las intervenciones de Auditoría Interna, para realizar, al menos, tres intervenciones en la administración del FODES y una auditoría de gestión.
- ✓ Lograr la aprobación e implementar la estrategia de comunicación e imagen institucional.
- ✓ Implementar el Boletín bimestral “Transparencia y Municipalismo”, como un vínculo de información y comunicación con las municipalidades y otros aliados estratégicos, en el marco de la LAIP.

### 3.1.2. Gestión Administrativa.

- ✓ Dar seguimiento a la institucionalización del proceso de planificación institucional, con metodología participativa.
- ✓ Garantizar el cumplimiento de la LAIP en el Instituto, resolviendo las solicitudes de información en coordinación con las áreas administrativas y técnicas del mismo.
- ✓ Implementar el proceso de gestión de la información institucional de acuerdo a los lineamientos de la LAIP, que incluya el establecimiento del archivo central y regional del ISDEM.
- ✓ Implementar la Ley General de Prevención de Riesgos en los Lugares de Trabajo, en cuanto a la adecuación de infraestructura e implementación de normativas referidas en dicha Ley.
- ✓ Implementar programas de formación a los empleados de la institución, entre los cuales se impartan capacitaciones de paquetes informáticos y sobre el uso de sistemas internos.
- ✓ Gestionar ante el Ministerio de Hacienda las plazas con las que el Instituto debe contar para el adecuado desarrollo de sus actividades, en atención a sus competencias.
- ✓ Aprobar instrumentos institucionales para la administración del recurso humano, tales como: Política del Recurso Humano, Manual de Organización y Funciones, Manual Descriptor de Puestos y Manual de Procedimientos, principalmente, así como la Política Institucional de Género, mediante el diagnóstico y diseño preliminar de la misma en alianza con ISDEMU.
- ✓ Aprobar instrumentos de control interno, tales como Manual para el control, verificación y custodia de los bienes muebles propiedad del ISDEM, Normas Técnicas de Control Interno, políticas y manuales de uso de herramientas informáticas.
- ✓ Desarrollar sistemas informáticos para controles internos institucionales:
  - Sistematización Acuerdos de Consejo Directivo;
  - Formulación, monitoreo y seguimiento a la ejecución del Plan Operativo Anual Institucional.
  - Sistema Integrado del FODES, para los departamentos de la Gerencia Financiera (Créditos Municipales, Especies Municipales, Tesorería y Contabilidad), a fin de mejorar el control interno y, por ende, la atención a las municipalidades en cuanto a la disponibilidad financiera de los recursos del Fondo.
- ✓ Mejorar los procesos de Adquisición y Contratación de acuerdo a las nuevas reformas de la LACAP.
- ✓ Cumplir con el Plan Anual de Compras 2012 / 2013.



### 3.1.3. Gestión financiera.

- ✓ Contar con Estados Financieros depurados en un 100% para el próximo período, con la coordinación del equipo institucional de los Departamentos de la Gerencia Financiera.
- ✓ Mejorar los procesos del control interno y la generación oportuna de los registros de las operaciones, mediante el trabajo en equipo de las áreas involucradas.
- ✓ Modernizar los servicios que presta la Tesorería Institucional a todos los usuarios, por medio de la sistematización de los procesos internos.
- ✓ Lograr el financiamiento total de los costos estimados para el funcionamiento de la Institución, que actualmente proyectan un desfinanciamiento de más de US \$600,000.00 para el ejercicio fiscal 2013. Dicho monto se está gestionando ante el Ministerio de Hacienda, para que se provea del Fondo General de la Nación, y será destinado a cumplir con las obligaciones atribuidas al ISDEM por la Ley de la Carrera Administrativa Municipal y la Ley de Acceso a la Información Pública, entre otras.
- ✓ Actualizar el sistema kardex para el manejo del almacén institucional.
- ✓ Actualizar y adecuar la administración del Activo Fijo Institucional.

## 3.2.- Fortalecimiento de la Gestión Municipal

### 3.2.1. Asistencia Técnica

- ✓ Atender las demandas puntuales de Asistencia Técnica y Capacitación en los Municipios y Asociaciones de Municipios que lo requieran (Asistencia Técnica por Demanda).
- ✓ Desarrollar, socializar e implementar la metodología CATYC, y administrar el Sistema de gestión del conocimiento.
- ✓ Asistencia Técnica en el marco del PFGL.
  - Retroalimentar a los equipos técnicos municipales que se han visto modificados con los cambios de Gobierno Local.
  - Asesorar procesos de Consultas Ciudadanas en las municipalidades donde se efectúen cambios en las prioridades de los sub proyectos.
  - Fortalecer las capacidades de los Gobiernos Locales, en procesos de conformación y funcionamiento de Comités de Contraloría Ciudadana.

- Dar seguimiento a elaboración de Planes Estratégicos Participativos, con énfasis en Desarrollo Económico Local, en Municipios de primera fase, y selección de Municipios para iniciar segunda fase.
- Continuar el seguimiento a la elaboración de Planes de Rescate Financiero Municipal, en los municipios que han presentado carta de expresión de interés.
- Asesorar a las municipalidades en el uso de la inversión de recursos del componente de gestión de riesgos, para el mejoramiento de sus capacidades en la gestión municipal.
- Dar continuidad a la ejecución de los procesos del Proyecto de Fortalecimiento de los Gobiernos Locales (PFGL).

### 3.2.2. Capacitación a destinatarios.

- ✓ Coordinar, organizar y brindar el apoyo técnico y logístico en los procesos de capacitación internos y en los dirigidos a las municipalidades, con cooperantes y otras instituciones, tales como: AECID, DEMUCA, FONS VALENCIA, PLAN INTERNACIONAL, AMUSDELI, FEMPEX, Consejo Nacional de Energía (CNE) y el Ministerio de Salud, entre otros.
- ✓ Ejecutar una estrategia de divulgación para la implementación y cumplimiento de la LAIP en las 262 municipalidades del país.

### 3.2.3. Profesionalización de la Carrera Administrativa Municipal.

#### a. Formación Municipal.

- ✓ Brindar asesoraría a las municipalidades en la implementación de la Carrera Administrativa Municipal, en coordinación con Fundación DEMUCA.
- ✓ Apoyar al funcionamiento de los Centros de Formación Municipal, por medio de la contratación de personal idóneo para los cargos de Director, especialistas temáticos y asistente administrativa, con fondos del PFGL.
- ✓ Crear una oferta de capacitación dirigida a los técnicos municipales, en el marco de la Ley de la Carrera Administrativa Municipal.
- ✓ Desarrollar capacitaciones específicas, con el objetivo de fortalecer las capacidades de los técnicos municipales.
- ✓ Habilitar y equipar el Centro de Formación Municipal de la Región Oriental, con apoyo del PFGL.

#### **b. Registro Nacional de la Carrera Administrativa Municipal.**

- ✓ Desarrollar el Sistema Informático del RMCAM, con el auspicio de la Fundación DEMUCA, y su correspondiente implementación en las municipalidades.
- ✓ Llevar a cabo eventos de capacitación y difusión del RNCAM, a nivel de regiones.
- ✓ Continuar la ejecución de los procedimientos internos que permitan la inscripción de cada municipalidad, y otorgar la Certificación de Inscripción de la municipalidad y sus empleados.
- ✓ Implementar las modificaciones al Manual de Organización y Funciones, y elaborar la Guía para la creación de los RMCAM, en materia de organización interna.
- ✓ Dar continuidad a las gestiones que permitan el fortalecimiento del RNCAM.
- ✓ Potenciar el posicionamiento del país y del ISDEM como referentes regionales en el tema de Registros de la Carrera Administrativa.

#### **3.2.4. Atención a las Municipalidades.**

- ✓ Incentivar de manera directa a las municipalidades la captación de ingresos a través de las Especies Municipales, por medio de la implementación de fichas de visita para cada una, brindando asesoría a los encargados de especies de las mismas.
- ✓ Mejorar los tiempos de entrega de Especies Municipales, según los requerimientos de los municipios.
- ✓ Asesorar a las municipalidades sobre la provisión de especies, en formatos que respondan a sus necesidades, tales como: papel seguridad, magnéticos, códigos de barra, tinta termo cromática, entre otros, para implementar la estandarización de los formatos de seguridad que estas requieran.
- ✓ Mejorar la calidad de las Especies Municipales en cuanto al abastecimiento, entrega oportuna y control de las mismas.
- ✓ Establecer estrategias para aumentar la generación de recursos financieros propios, a través de la venta de especies municipales.
- ✓ Gestionar la búsqueda de capital semilla, bajo la facultad de la Ley Orgánica del ISDEM, para el otorgamiento de créditos a las municipalidades, con el fin de procurar la sostenibilidad financiera institucional
- ✓ Implementar la distribución eficiente del FODES, por medio de transferencias electrónicas.





## IV. Agradecimiento

Al presentar este informe de rendición de cuentas, el Consejo Directivo del ISDEM agradece la constante coordinación y disposición de las 262 municipalidades para trabajar de la mano con el Instituto por el desarrollo local; a la cooperación internacional, por sus invaluable aportes para fortalecer la gestión municipal; al Gobierno Central y las Organizaciones No Gubernamentales, que depositan en esta Institución de servicio público su confianza, interés y apoyo, para contribuir de manera positiva al cumplimiento de los logros, metas y objetivos en cada período.

El agradecimiento y reconocimiento especial a todos los funcionarios y empleados del Instituto, por el esfuerzo y el empeño con el que realizan su trabajo diario, lo cual permite, año con año, la atención oportuna, eficiente y profesional a los gobiernos locales.

*Consejo Directivo del ISDEM*







[www.isdem.gob.sv](http://www.isdem.gob.sv)