

ACTA NÚMERO DIECISÉIS. En el salón de sesiones del Consejo Directivo del Instituto Salvadoreño de Desarrollo Municipal, a las once horas y veinticinco minutos del día **veintinueve de abril de dos mil dieciséis**, no obstante haber realizado convocatoria para celebrar sesión ordinaria de Consejo Directivo del Instituto Salvadoreño de Desarrollo Municipal a las diez horas y treinta minutos, dio inicio a las once horas y veinticinco minutos debido a la prolongación en el desarrollo de las Comisiones Especiales; reunidos previa convocatoria los señores **Directores Propietarios:** Rogelio Eduardo Rivas Polanco, José Roberto Aquino Ruíz, Enris Antonio Arias, Miguel Ángel Sáenz Varela, Mario Ernesto García Rivera, José Adalberto Perdomo Beltrán, Mario Andrés Martínez Gómez, quien actuó como Director Propietario por encontrarse ausente el señor Director Cristóbal Benítez Canales y Rafael Amílcar Aguilar Alvarado, quien actuó como Director Propietario por encontrarse ausente la licenciada Elsa Antonia Guevara de Melchor; los señores **Directores Suplentes:** Ana Xóchitl Marchelli Canales, Jorge Sigfredo Ramos Macal y David Eugenio Figueroa Vargas. **Ausentes:** la licenciada Elsa Antonia Guevara de Melchor, quien solicitó permiso para no asistir a la sesión por encontrarse fuera del país; el licenciado Pablo Antonio Martínez Molina, quien solicitó permiso para no asistir a la sesión por encontrarse fuera del país; el señor Director José Antonio Hernández Rodríguez, quien solicitó permiso para no asistir a la sesión por encontrarse fuera del país; la señora Directora Gracia María Rusconi Gutiérrez, quien se disculpó por retirarse previo al inicio de la sesión debido a su estado de salud y el señor Director Cristóbal Benítez Canales. Presente el Gerente General licenciado Juan Alfredo Henríquez Amaya, el Jefe de la Unidad de Asesoría Jurídica licenciado José Elenilson Nuila Delgado y la Secretaria de Actas del Consejo Directivo licenciada Leticia Verenidce Rivas de Benítez. Abrió y presidió la sesión el Presidente del Consejo Directivo ingeniero Rogelio Eduardo Rivas Polanco, desarrollándose de la siguiente manera: 1. COMPROBACIÓN DEL QUÓRUM. 2. APROBACIÓN DE LA AGENDA. 3. LECTURA Y APROBACIÓN DE ACTA DE SESIÓN DE CONSEJO DIRECTIVO NÚMERO 15 DE FECHA 22 DE ABRIL DE 2016. 4. PRESENTACIÓN DE INFORME DE PRESIDENCIA. 5. PRESENTACIÓN DE INFORME DE GERENTE GENERAL. 6. PRESENTACIÓN DE INFORME DE EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA DEL 01 AL 31 DE MARZO DE 2016. 7. PRESENTACIÓN DE ESTADOS FINANCIEROS CORRESPONDIENTES AL MES DE MARZO DE 2016. 8. PRESENTACIÓN DE INFORME DE TEMAS ENCOMENDADOS A LA COMISIÓN DE ASUNTOS LEGALES. 9. PUNTOS VARIOS: LITERAL A) CORRESPONDENCIA ENVIADA POR EL MUNICIPIO DE EL ROSARIO, DEPARTAMENTO DE LA PAZ. 10. PRÓXIMA SESIÓN. **1 - COMPROBACIÓN DEL QUÓRUM:** Intervino el señor Presidente ingeniero Rogelio Eduardo Rivas Polanco, quien dio la bienvenida a los señores y señoras Directoras presentes y procedió a establecer el quórum con Ocho Directores Propietarios y Tres Directores Suplentes. **2 - APROBACIÓN DE LA AGENDA:** Intervino el señor Presidente ingeniero Rogelio Eduardo Rivas Polanco y sometió a consideración la agenda a desarrollar, solicitando incluir en punto varios una correspondencia enviada por la Alcaldía Municipal de El Rosario, departamento de La Paz. Los miembros del honorable Consejo Directivo, por unanimidad **ACUERDAN:** Aprobar la agenda a desarrollar en la presente sesión con la inclusión solicitada. Votando a favor el Presidente ingeniero Rogelio Eduardo Rivas Polanco, el Vicepresidente José Roberto Aquino Ruíz, Enris Antonio Arias, Miguel Ángel Sáenz Varela, Mario Ernesto García Rivera, José Adalberto Perdomo Beltrán, Mario Andrés Martínez Gómez y Rafael Amílcar Aguilar Alvarado. **3 - LECTURA Y APROBACIÓN DE ACTA DE SESIÓN DE CONSEJO DIRECTIVO NÚMERO 15, DE FECHA 22 DE ABRIL DE 2016:** Intervino el señor Presidente ingeniero Rogelio Eduardo Rivas Polanco y solicitó a la Secretaria de Actas licenciada Leticia de Benítez diera lectura al acta anterior. Luego de leída, el Presidente ingeniero Rogelio Eduardo Rivas Polanco consulto si existen observaciones a la misma, corroborando que no existen la sometió a aprobación. Los miembros del honorable Consejo Directivo por mayoría **ACUERDAN:** Aprobar el Acta número Quince, de sesión ordinaria de Consejo Directivo de fecha veintidós de abril de dos mil dieciséis. Votando a favor el Presidente Rogelio Eduardo Rivas Polanco, el Vicepresidente José Roberto Aquino Ruíz, Enris Antonio Arias, Miguel Ángel Sáenz Varela, Mario Ernesto García Rivera, José Adalberto Perdomo Beltrán y Mario Andrés Martínez Gómez. Absteniéndose de votar el señor Director Rafael Amílcar Aguilar Alvarado, por no haber actuado como Director Propietario en la sesión anterior. **4 - PRESENTACIÓN DE INFORME DE PRESIDENTE:** Intervino el ingeniero Rogelio Eduardo Rivas Polanco y manifestó que el único punto contenido en el informe corresponde a una presentación sobre la situación financiera del ISDEM, se presentará un escenario adverso en cuanto a la disminución de la rentabilidad de los fondos FODES, las emisión de las Ordenes Irrevocables de Descuento y Pago, que son ingresos que se perciben de manera eventual y que mantenía un poco a la institución pero han decaído sobre todo porque las crestas que se tenían eran en los años previos a la elección electoral, sin embargo el efecto será inverso justamente por la oposición que enfrentarán

los alcaldes, en el periodo electoral, se espera una situación crítica pero a la vez se presentará como enfrentarla. Para el desarrollo del presente punto se solicitó la presencia de los funcionarios encargados de la elaboración del informe, aclarando que el Jefe de Especies Municipales licenciado Arquímides Alvarado no pudo estar presente debido a un compromiso previo: Tesorero Institucional Luis Saravia, Jefa de la UACI licenciada Silvia Portillo, Jefe de Créditos Municipales señor Daniel Calderón, Jefe de la Unidad de Planificación licenciado Orlando Elías, Jefe del Departamento de Presupuesto licenciado Carlos Orellana, Gerente Financiera Interina licenciada Marlene Orellana, Gerente Administrativo licenciado Saúl Aguirre, Gerente de Desarrollo Municipal licenciado Werner Aguilar, Jefa de la Unidad de Recursos Humanos licenciada Leidy Suazo y Jefe de la Unidad de Innovación y Desarrollo Técnico licenciado Luis Gálvez. Intervino el Tesorero Institucional Luis Alberto Saravia Ramírez y presentó la **Situación económica del ISDEM**, presentación que se incluye como anexo de la presente acta, forma parte integral de la misma y contiene: Antecedentes históricos: En el año 1983 en la Constitución de la República la Asamblea Legislativa le otorga autonomía a las municipalidades en lo económico, técnico y administrativo, pero en la práctica no era así ya que el gobierno central intervenía a las municipalidades en todos los aspectos a través de los Gobernadores Departamentales, fue así como en el año 1986 la Asamblea Legislativa aprueba el Código Municipal donde se establece la autonomía de los municipios, es así como surge la necesidad de crear un ente que apoye al desarrollo local partiendo de que las municipalidades inicien en la práctica ese proceso naciendo el ISDEM en el año 1987, fue en éste periodo en el cual el gobierno central deja de intervenir en las municipalidades; lo anterior se menciona como una reseña histórica porque es donde nace el deber ser del Instituto; la Asamblea Legislativa desarrolla la Ley Orgánica del ISDEM estableciendo sus principales funciones en el artículo 3, que consiste en dar asistencia técnica administrativa, de planificación, financiera y cualquier otro tipo de asistencia que fuere indispensable y conveniente para el buen funcionamiento de las municipalidades. A partir de ello nace la siguiente interrogante ¿Cuáles eran los ingresos del ISDEM para cumplir con sus funciones? Los únicos ingresos que el ISDEM tenía desde su creación provenían de los intereses por Créditos otorgados a las municipalidades, lo cual está definido en el artículo 65 de la Ley Orgánica: *“Todo el activo y el pasivo de la Tesorería General de Fondos Específicos Municipales, pasan de pleno derecho al Instituto a partir de la fecha que entre en vigencia esta Ley”*; es decir que se creó una institución autónoma pero todo el quehacer de esa Tesorería será controlado; lo que hacía esa Tesorería era recaudar los fondos de las municipalidades y también prestaba fondos ya que se tenían dinero ocioso; es así como en el artículo 66 de la misma Ley se establece: *“Los saldos de los préstamos otorgados a favor de las Municipalidades a cargo de la Tesorería General de Fondos Específicos Municipales, los continuarán amortizando las respectivas corporaciones municipales, de acuerdo con los contratos y tablas de amortización respectivas, con la misma tasa de interés con la cual se concedieron dichos préstamos”*; se puede ver que el ISDEM nació para fortalecer el desarrollo local, así mismo el legislador estableció que podría prestar dinero y de esa rentabilidad se generaría ingresos, esto se reafirma en el artículo 20 de la referida ley: Son atribuciones del Consejo Directivo: *“literal k) Acordar los intereses, tasas, derechos, y comisiones que las Municipalidades pagarán por las operaciones que se efectuó, conforme al Art. 4, numeral II y el inciso segundo del Art. 7 de esta Ley, debiéndose tomar en cuenta, en todo caso, las normas que al efecto haya emitido la Junta Monetaria”* los artículos mencionados hacen referencia a la asistencia financiera que brinda el ISDEM a través del otorgamiento de créditos. Es importante destacar que dentro del artículo se mencionan: *“intereses, tasas, derechos y comisiones”*, sin embargo se ha revisado que en la historia el ISDEM nunca ha cobrado tasas ni derechos, sólo se han cobrado intereses y comisiones, es decir que existe una facultad y todo se enmarca en la responsabilidad del otorgamiento de créditos a las municipalidades, se han brindado servicios en temas de asistencia financiera pero nunca se han cobrado esos servicios, se sabe que las tasas son tributos que se pagan a una institución pública por la contraprestación de un servicio público, se ve que efectivamente la Asamblea Legislativa desde un inicio le otorgó a la institución la facultad de conceder créditos, lo cual se confirma en los Estados Financieros de los años 1989, a continuación se mostraron a los Directores y Directoras ejemplares de las Memorias de Labores de la institución de años anteriores, con el propósito que puedan apreciar los ingresos que ISDEM tenía, a continuación se mostró el Estado de Resultados del año 1989, donde se reflejan los ingresos de la institución: depósitos a plazo fijo e intereses por préstamos a las municipalidades, comprobando que los únicos ingreso eran esos; desde esa fecha hasta el año 2005 se otorgaron créditos a los municipios; ahora la pregunta es ¿Por qué se dejaron de otorgar créditos a las municipalidades? la respuesta a esta pregunta puede conocerse a través de los Estados de Resultados, en el año 1994

la cantidad de intereses era de 5 millones de colones; en el año 1995 era de 6 millones, el año siguiente era de 4 millones; en el Balance General se puede apreciar que el ISDEM tenía 55 millones de colones en préstamos a las municipalidades; el año siguiente tenía 51 millones; en el año 2000 los préstamos eran de 84 millones de colones; en el año 1999 eran de 70 millones de colones, es decir que el ISDEM contaba con fondos para hacer préstamos a las municipalidades; para conocer el por qué se dejaron de otorgar créditos el Tesorero dio el siguiente ejemplo: ¿Qué pasaría si se crea un banco? y todos reúnen el capital y son socios de ese banco, se tienen cinco millones de dólares y se delega a una persona para que los administre, si después de diez años el administrador informa que no cuenta con los cinco millones de dólares sino únicamente con un millón, significa que lo llevó a quiebre ya sea por haber desviado los fondos o por destinarlos para otra cosa y eso fue lo que le pasó al ISDEM en ese periodo. Intervino el doctor Miguel Ángel Sáenz Varela y manifestó que esa cuestión no está clara, a lo que el señor Luis Saravia respondió que el origen de todo eso es otro tema; el punto es que los Estados Financieros reflejan que hubo un fondo destinado para otorgar créditos a las municipalidades siendo hasta el año 2005 la última vez que se otorgaron créditos. Continuando con los antecedentes históricos, en el año 1988 se crea la Ley del FODES, donde la Asamblea Legislativa le otorga un monto al ISDEM para su funcionamiento, posteriormente en el año 1990, a través del Decreto 519 se le da la facultad al ISDEM para que pueda vender especies municipales, generando con ello un nuevo ingreso. Intervino el Gerente General licenciado Juan Alfredo Henríquez Amaya y solicitó al Tesorero puntualizar sobre los tipos de especies que existen, a lo que el señor Luis Saravia respondió que existen 3 tipos de especies: postal, fiscal y municipal, todas están reguladas bajo una ley, en este caso las especies municipales están reguladas por el Decreto 519, la especie municipal sirve para que las municipalidades documenten operaciones financieras y dar seguridad al control, lo anterior significa que las especies son documentos que garantizan un buen control sobre la recaudación de los ingresos; en el Código Civil se establece que el mal uso de las especies municipales es un delito, por ejemplo existen casos de muchos tesoreros municipales que han sido demandados judicialmente por la pérdida de especies municipales, es decir que no son documentos sencillos y por ejemplo las municipalidades quieren documentar una partida de nacimiento con la emisión de un documento en papel simple y de llegarse a judicializar ese proceso lo más probable es que cometan un delito. Debido a que la situación económica del ISDEM empezó a decaer, en el año 2001 el Consejo Directivo aprobó el Reglamento para el cobro de comisión por OIDP, ya que se dejaron de percibir intereses y los ingresos disminuyeron; las municipalidades ante la necesidad de adquirir préstamos que no podían ser otorgados por el ISDEM buscaron préstamos en la banca, donde para garantizar el pago ligaron el préstamo al FODES haciendo uso de esa facultad de la ley, mientras que el ISDEM recibía una comisión por administrar ese pago. Intervino el ingeniero Rogelio Eduardo Rivas Polanco y manifestó que lo anterior quiere decir que el ISDEM ha hecho las Cajas de Crédito más grandes, a lo que el Tesorero Luis Saravia respondió que debido a la falta de recursos para otorgar créditos las municipalidades se avocaron al sistema financiero. Intervino el señor Daniel Calderón y manifestó que los municipios no eran sujetos de crédito por ninguna institución financiera, pero el ISDEM hizo la gestión ante el Banco Cuscatlán para crear la Orden Irrevocable de Pago (OIP), el Banco Cuscatlán y el Banco Salvadoreño de aquel entonces apoyaron e iniciaron a otorgar préstamos, a lo que el ingeniero Rogelio Rivas agregó que precisamente por eso el ISDEM ha provocado que las Cajas de Crédito sean más grandes, se hicieron más ricas, pudiendo haber hecho más rica a la institución lo cual es imperdonable. Intervino el Tesorero Luis Saravia y manifestó que en el año 2006 la Asamblea Legislativa aprueba la Ley de la Carrera Administrativa Municipal (LCAM), con lo cual le da al ISDEM dos responsabilidades la primera es administrar el Registro Nacional de la Carrera Administrativa Municipal y el Centro de Formación Municipal con sus finalidades, en esta Ley se establece que para cumplir con esas responsabilidades se requieren recursos y es así como en el artículo 49 de la LCAM establece que el Presidente del Consejo Directivo del ISDEM hará una propuesta para que se aprueben las tarifas correspondientes para el pago de las capacitaciones, más adelante también establece que las municipalidades están obligadas a contribuir para que esto funcione, por tanto la interrogante es si realmente existe ese pliego tarifario. Como puede observarse en los antecedentes históricos se dan las principales funciones y dentro de ello existen ingresos pero prevalece hasta ahora la facultad de otorgar créditos a los municipios, lo que hace falta es buscar el capital, por tanto se puede determinar que para cumplir con todas las responsabilidades el ISDEM requiere dinero, ya que los \$571,430.00 que el Estado entrega no son suficientes, por ello el Instituto tiene que generar sus propios ingresos lo cual es un reto actual. Para ello se analizará lo siguiente: Ingresos presupuestados en el año 2016: el 45% corresponde a la venta

de especies municipales, el 26% corresponde a las comisiones por ODP, el 16% corresponde a la asignación del FODES para funcionamiento; el 7% corresponde a la rentabilidad bancaria, el 6% son los ingresos del Centro de Formación Municipal y el 1% corresponde a otros ingresos. Es decir que la principal fuente de financiamiento del ISDEM está compuesta en un 16% por el aporte del Estado y el 84% son ingresos propios, con ello se demuestra que el ISDEM genera sus propios recursos, además la asignación que entrega el Gobierno es la misma que se le asigna a COMURES, quien entrega cuentas al Estado, ni envía su presupuesto para aprobación de la Asamblea Legislativa; por otra parte el FISDL, además de recibir la misma asignación recibe un subsidio, cosa que el ISDEM no recibe, sin embargo gracias a las facultades establecidas en la Ley la institución puede generar sus propios recursos, siendo una entidad autónoma y velar por nuestro funcionamiento institucional. De no recibir la asignación del Gobierno de \$571,430.00 la situación sería crítica; a continuación manifestó que se haría un ejercicio sobre ésta situación: Se presenta El presupuesto de Fondos Propios desde el año 2002, sin incluir la asignación del Estado, donde en el año 2002 el ISDEM tenía un presupuesto de 6.6 millones de dólares, sin embargo resulta preocupante que año con año ese presupuesto ha disminuido, al grado que en el año 2016 el Presupuesto aprobado es de 3.05 millones de dólares; en el año 2005 se dejaron de otorgar créditos y es allí donde se tiene la caída drástica, producto de eso se encontraron registros que el ISDEM no pagaba la retención del Impuesto sobre la Renta de los empleados, lo cual es un delito ya que retener impuesto y no pagarlos es un delito, el día que eso suceda nuevamente él como servidor público renunciará porque bajo su responsabilidad está el retener y pagar; se puede observar que la situación económica de los fondos propios ha venido en disminución, así mismo se ha podido determinar que a partir del año 2012 el presupuesto de fondos propios decayó en un 53.94%, por tanto surge la reflexión sobre qué se hizo con esos tres millones de dólares lo cual se analizará posteriormente; manifestó que existen muchas interrogantes por hacerse para reflexionar porque en algún momento tanto el Consejo Directivo como el equipo presente son responsables de sacar adelante ésta entidad, el Consejo Directivo toma las decisiones estratégicas y el equipo las ejecuta, su responsabilidad es cambiar esa tendencia. La situación económica crítica obedece a tres factores: 1. Aprobación de presupuestos desfinanciados; 2. Dependencia de ingresos exógenos (no existe autonomía económica) y 3. Las inadecuadas decisiones en el manejo de los fondos, lo cual se demuestra en la situación económica histórica en los Estados Financieros, ya que se utilizó el capital que se tenía para invertir llevándolo al gasto, ya que contar con fondos para hacer préstamos no es un gasto sino una inversión, pero al destinar ese dinero para funcionamiento se está llevando a la quiebra a la institución. Intervino la licenciada Ana Xóchitl Marchelli Canales y manifestó que todo se reflejó en gastos, es decir que se gastaron dos millones novecientos mil dólares, cuando los ingresos eran de un millón trescientos mil dólares, doblaron la capacidad de poder hacer las cosas con el gasto corriente. Intervino el señor Tesorero Luis Saravia y procedió con la presentación, antes de analizar las cifras sobre éste tema se analizará lo siguiente: 1. Aprobación de presupuestos desfinanciados: concepto de ingresos corrientes: *son aquellas percepciones que significan un aumento del efectivo en las entidades, como resultado de sus operaciones normales, sin que provengan de la enajenación de su patrimonio, provenientes de recaudación fiscal, venta de bienes y servicios, otros ingresos generados en un periodo fiscal*, una vez establecido ése concepto se establece que se han aprobado presupuestos desfinanciados, por ejemplo el presupuesto para el presente año se encuentra que el gasto corriente se aprobó por 3.8 millones de dólares, aclarando que ese monto se obtuvo luego de hacer filtros, ajustes y recortes presupuestarios, sin embargo se deben buscar los recursos para hacerle frente a esas obligaciones y se aprobó un ingreso corriente de 3.6 millones de dólares es decir que desde ya se tiene un problema financiero; si éste problema pudiera representarse en una escala menor sería similar a que una familia tenga un salario de mil dólares pero sus gastos son de mil quinientos dólares, para alimentación y servicios básicos, con un problema así podría buscarse emprender un negocio o recurrir a los ahorros para compensar esa obligación porque esos gastos no van a disminuir y por el contrario se pueden incrementar, en una tercera instancia se podría solicitar un préstamo lo cual no es recomendable financieramente. En el año 2016 se aprobó un presupuesto desfinanciado por \$208,755.00, al analizar desde dónde viene ésa práctica se observa que en el año 2011 el presupuesto de la institución se aprobó con un déficit de \$29,821.00; en el año 2012 el déficit era de \$169,530.00, es decir que los ingresos bajaban cada día más; en el año 2013 el déficit fue de \$237,330.00; en el año 2014 llegó a \$463,635.00 casi medio millón de dólares; en el año 2015 estaba desfinanciado por \$338,205.00 y finalmente el año 2016 \$208,755.00; se observa que ésta práctica ha venido desde hace varios años, para cubrir esa brecha de

desfinanciamiento se ha analizado la ejecución presupuestaria de ingresos para el mismo periodo: en el año 2010 se presupuestaron ingresos por \$5.3 millones de dólares pero se ejecutaron \$3.23; en el año 2011 se presupuestaron \$4.97 millones de dólares pero se ejecutaron \$4.44; la situación cambió en el 2013 y 2014 donde sí se logró recaudar un poco más de lo presupuestado lo cual se presentó debido a que cada tres años se realizan elecciones y seis meses antes de que los Concejos Municipales finalicen su gestión solicitan préstamos y lógicamente también incrementan las comisiones por OI DP, casi siempre previo a los periodos electorales se genera ese incremento. En el año 2014 el problema surgió nuevamente, se presupuestaron ingresos por \$3.33 millones de dólares pero se ejecutaron \$3.28 y en el año 2015 se presupuestaron \$3.50 millones de dólares ejecutándose \$3.40. Situación económica venta de especies municipales: se analizan las ventas de especies para el mismo periodo, observando que en el año 2010 las ventas proyectadas se superaron en un 16.66%; en el año 2011 también se superó pero fue leve ya que se vendieron \$9,836.70 adicionales; la situación se vuelve más complicada a partir del año 2012 ya que no se logró llegar a la proyección de ventas dejando de vender \$491,706.17 es decir casi medio millón de dólares; en el año 2013 se presentó una situación similar, al igual que los años 2014 y 2015. Cabe destacar que al elaborar los presupuestos de los años 2012 y 2013 se presentó una práctica y era que al advertir el desfinanciamiento en el presupuesto, sin ningún argumento lo que se hizo fue elevar las metas a la venta de especies municipales, pero en la realidad eso no fue posible, es así como se ha determinado que la principal fuente de ingresos está generando problemas económicos. Situación económica en el Centro de Formación Municipal (CFM): en el año 2010 el CFM se proyectó un ingreso de \$340.00 ingresando únicamente \$270.00, según los registros ese ingreso no fue pagado por una municipalidad sino por una asociación por el uso del local. En el año 2011 se presupuestó un ingreso de \$92,800.00 pero no se obtuvieron ingresos a pesar que el CFM continuaba operando; en el año 2012, debido a la experiencia del año anterior no se presupuestaron ingresos para el CFM, sin embargo ingresaron \$10,914.00, es decir que ha habido una mala práctica de planificación en la situación económica y es lo que ha generado esa problemática en el ISDEM; en el año 2013 se presupuestaron \$50,000.00 pero únicamente ingresaron \$3,400.00, de esa misma forma se han seguido comportando los ingresos del CFM, hasta el día de ahora ninguna municipalidad le paga al ISDEM a pesar que la LCAM establece que deben pagarse los servicios por capacitación. Situación económica de comisiones por OI DP: en éste caso todos los ingresos proyectados han superado la meta, sin embargo se presenta un fenómeno y es que es decisión de los Concejos Municipales endeudarse y la única forma de proyectar los ingresos es de manera histórica, no se puede elaborar una estrategia para controlar un incremento a este presupuesto porque depende de la decisión de los Concejos Municipales, tiene entendido que el panorama político y administrativo que enfrentan las municipalidades será más difícil la aprobación de créditos, debido a los Concejos Municipales Plurales, a lo que el ingeniero Rogelio Rivas agregó que éste ingreso mantenía oxigenando al Instituto y debido a que no se tiene forma de planificarlo eran ingresos que se recibían por casualidad, ese ingreso que nos mantenía a flote se vendrá abajo con la nueva dinámica de los Concejos Municipales Plurales; además de eso las ventas de especies municipales han disminuido y el CFM no rinde. Intervino el Tesorero Luis Saravia y manifestó que eso también lo confirma el nivel de endeudamiento que tienen las municipalidades con el sector financiero, anteriormente se comentó que las municipalidades se han venido endeudando año con año, producto de eso se han generado más ingresos por comisiones. Luego de analizar todo ésta situación se han cruzado los ingresos ejecutados desde el año 2011 restando los gastos generados en ése periodo con lo cual se obtuvo el resultado del ejercicio: en el año 2011 se obtuvieron \$625,173.96 a favor, pero se debe recordar que existía una diferencia y para equilibrar el presupuesto se tomaban fondos de un excedente producto del FIDEMUNI para las municipalidades, por tanto en el año 2011 tomó \$75,000.00 para cubrir esa brecha; debido a que todos los años en lugar de invertir ese fondo se ha utilizado para gastos ése excedente viene en decadencia, al grado que para el año 2015 representa \$697,344.68 y de seguir en ésa práctica llegará un momento en el cual no se tendrán más fondos y nos enfrentaremos a la cruda realidad de los gastos corrientes contra los ingresos corrientes; para el año 2016 en primer lugar se hizo la reserva para fortalecer a las municipalidades por el 10%, el problema es que esos fondos nunca se han gastado, así mismo la Ley establece que una vez realizada la reserva se podrán utilizar hasta el 80% de esos fondos para conceder préstamos a las municipalidades, ya que con eso se garantiza una liquidez del 20% para hacerle frente a los gastos; anteriormente se ha creído que colocar dinero es una deuda, es cierto que jurídicamente para buscar capital se debe adquirir una deuda, pero financieramente no es una deuda porque el destino de esa deuda es una inversión que regresará con creces, por

tanto buscar el capital tal como lo establece el artículo 7 de la Ley Orgánica del ISDEM con entidades nacionales y extranjeras no es un gasto, es una inversión; un gasto sería hacer lo mismo que hicieron las administraciones anteriores donde los intereses obtenidos se llevaban al gasto; el actual Consejo Directivo ha acertado en aprobar que \$430,000.00 de ese exceso se utilicen para préstamos, aclarando que se ha enviado la reforma al Ministerio de Hacienda. **2. Dependencia de ingresos exógenos - Clasificación:** *Ingresos Exógenos:* según el Diccionario de la RAE, hace referencia a algo que se genera o se forma en el exterior, o en virtud de causas externas. *Ingresos Endógenos:* según la RAE, hace referencia a algo que se origina o nace en el interior, o que se origina en virtud de causas internas. Una vez aclarado lo anterior, los ingresos del ISDEM están clasificados de la siguiente forma: *Ingresos exógenos:* Comisiones por OIDP, Rentabilidad bancaria y FODES para funcionamiento, existe una amenaza de parte del Ministerio de Hacienda en ya no entregar los fondos FODES a través del ISDEM; de igual forma las comisiones por OIDP son un ingreso exógeno porque no es posible planificar la recaudación de las mismas y se depende de la decisión del Concejo Municipal para buscar un crédito. Intervino el ingeniero Rogelio Eduardo Rivas Polanco y consultó al Jefe del Departamento de Créditos Municipales cuánto se ha generado en ingresos a la fecha por comisiones de OIDP, en comparación al año pasado, a lo que el señor Daniel Calderón respondió que al mes de marzo de éste año se tienen \$316 mil dólares, el año pasado se tenían \$170 mil dólares y en el año anterior \$310 dólares, ingresos disminuyeron en el año 2014 pero éste año han incrementado. Así mismo aclaró que la ventaja que se ha tenido es que pesar de haber aprobado pocas OIDP, han ingresado grandes cantidades por pagos, por ejemplo el municipio de Moncagua reestructurará siete préstamos y con ello se recibirán treinta y cuatro mil dólares, sin embargo tal como ha mencionado el Tesorero depende de las municipalidades el hacerlo. Intervino el ingeniero Rogelio Eduardo Rivas Polanco y consultó si ha existido diferencia entre el año pasado y éste, considerando que ahora se tienen los Concejos Municipales Plurales, a lo que el señor Daniel Calderón respondió que por el momento no ha reducido. Intervino el Tesorero Institucional Luis Saravia y continuó explicando que la rentabilidad bancaria se refiere al interés que pagan los bancos por tener el dinero del FODES en las cuentas de ahorro. Intervino el señor Director José Roberto Aquino Ruíz y consultó porque las especies municipales no están tipificadas como ingreso exógenos ya que no se puede obligar a una municipalidad a comprar especies municipales, por tanto debería ser exógeno, a lo que el Tesorero Luis Saravia respondió que se debe a que en el país únicamente existen tres tipos de especies las cuales están reguladas por una ley, por ejemplo la tarjeta de circulación de un vehículo, de acuerdo a la Ley General de Tránsito y Seguridad Vial es una especie fiscal, el precio de impresión de dicha tarjeta en términos de costos no supera los tres dólares, sin embargo se vende el plástico y su impresión por veintiocho dólares y ése precio se paga porque es una especie regulada por la Ley que no puede adquirirse en ningún otro lugar; si las municipalidades registran sus ingresos en otros documentos que no están clasificados como especies municipales están cometiendo un delito de acuerdo al Código Civil. Intervino el señor Director José Roberto Aquino Ruíz y manifestó que ése es un argumento hipotético porque en el caso de la licencia hay una regulación impositiva y coercitiva, pero en el caso de las alcaldías si no se usan no les pasa nada, existen muchas alcaldías que no usan las especies municipales. Intervino el señor Daniel Calderón y manifestó que la Corte de Cuentas de la República descubre municipios que no hacen uso de las especies municipales y no los sanciona, por eso nadie está obligado a comprarlas, a lo que el señor Director Roberto Aquino agregó que con todos esos fenómenos sigue siendo exógeno porque no es algo que se pueda exigir, a lo que el Gerente General licenciado Juan Henríquez agregó que el Decreto Legislativo 519 ordena e instruye que la única institución autorizada para emitir y vender especies municipales es el ISDEM, por contrario sensu la alcaldía está obligada a comprar especies a la única institución autorizada para emitir las. Intervino el señor Tesorero Luis Saravia y manifestó que la rentabilidad bancaria también es un ingreso exógeno porque los bancos son los que establecen la tasa de interés, la rentabilidad bancaria es un ingreso significativo por contar con veintiocho millones de dólares en una cuenta bancaria no es similar a tener mil dólares, sin embargo debido a los problemas con el retraso en la entrega ese fondo permanece menos tiempo en las cuentas bancarias, a lo que el ingeniero Rogelio Rivas agregó que la tendencia es que la entrega del FODES continúe retrasándose debido a los problemas de caja que tiene el gobierno, es decir que esa rentabilidad también disminuirá. Intervino el Tesorero Luis Saravia y manifestó que de igual forma el FODES para funcionamiento es un ingreso exógeno porque está regulado en la Ley del FODES y es una cuota fija, a menos que el Consejo Directivo promueva un incremento lo cual sería muy difícil y en segundo lugar porque no se pueden establecer estrategias de mercado para incrementar éstos ingresos; es diferente a las alcaldías

municipales donde hacen estudios de costos para determinar las tasas, por esa razón son ingresos exógenos. Cumpliendo con la responsabilidad establecida en el Decreto Legislativo 519 únicamente el ISDEM debe vender especies municipales, por ello debe hacerse lo que el señor Director Roberto Aquino mencionaba sobre las acciones para que las municipalidades no incumplan el Decreto, en éste punto existe una gama de acciones estratégicas que se pueden hacer para incrementar las ventas; por ejemplo en vacaciones visitó un complejo turístico del municipal de El Paisnal donde la entrada al lugar tenía un precio de tres dólares por persona y el parqueo un dólar, a cambio del pago por el parqueo le entregaron una especie municipal emitida por el ISDEM pero por las entradas le entregaron tickets que fueron hechos en una imprenta. Intervino el señor Director José Roberto Aquino Ruíz y manifestó que le agrada la presentación y la identificación de las debilidades del Instituto, el Consejo Directivo debe asumir una posición consecuente con la situación, por ejemplo con las especies municipales se debe tomar una acción y solicitar a la Corte de Cuentas que ejecute y como Directores y Directoras olvidarse un poco de la imagen externa para aplicar la Ley; en cuanto a la rentabilidad bancaria si el FODES se recibe con retraso la Unidad de Relaciones Publicas, Comunicaciones y Publicidad debe informar a las municipalidades que los retrasos no son responsabilidad del ISDEM, que son responsabilidad del Ministerio de Hacienda y mantener el fondo en el banco los diez días que la Ley otorga, esa decisión debe tomarse como Consejo Directivo y ser buenos comunicadores ante las alcaldías; ahora que se están realizando visitas a los CDA para promover los fondos se debe hacer énfasis en que es el Ministerio de Hacienda el que envía con retraso el FODES. Intervino el Tesorero Luis Saravia y manifestó que las especies municipales sí se pueden controlar. Intervino el señor Director José Roberto Aquino Ruíz y manifestó que por ejemplo el municipio de Caluco es dueño de las instalaciones de un complejo pero otras personas son los titulares, se debería esclarecer si en efecto toda esa actividad es para la alcaldía municipal, a lo que el señor Luis Saravia agregó que es poco probable que la alcaldía únicamente reciba un ingreso por el parqueo. El otro ingreso endógeno que sí se puede controlar es el del Centro de Formación Municipal para lo cual se debe aprobar el pliego tarifario; así como los créditos municipales para lo cual desde el inicio se tiene la facultad. **3. Decisiones inadecuadas en el manejo de los fondos.** Durante los 28 años de existencia el ISDEM no se ha administrado totalmente como una institución autónoma. Los excedentes de efectivo se han utilizado para cubrir el déficit presupuestario, evitando invertir los fondos en préstamos que generan nuevos ingresos, de seguir esta situación el ISDEM se aproxima a nueva crisis económica. De acuerdo a los resultados financieros de la última década, se puede ver un inadecuado manejo de recursos institucionales que pudo haber sido más eficiente, y además de eso, una acción pasiva en el diseño de nuevos mecanismo para la generación ingresos propios que permitan la auto sostenibilidad financiera. Conclusiones: en la formulación de los Presupuestos Institucionales no se han definido políticas de recaudación de ingresos con enfoque al crecimiento y auto-sostenibilidad económica. La situación financiera decreciente del ISDEM durante los últimos años no ha sido parte de puntos prioritarios estratégicos institucionales y la información financiera no ha sido utilizada como una herramienta para la toma de decisiones para definición de estrategias que reviertan dicha situación. No ha existido una articulación coherente de los Planes de Trabajo y el Plan Estratégico en relación a utilización de los recursos financieros. Recomendaciones: Implementar nuevos mecanismos de recaudación de Ingresos propios para revertir la tendencia decreciente, utilizando estrategias que garanticen la auto economía financiera, lo cual es una decisión estratégica, éste equipo está en disposición de ejecutarla cuando el Consejo Directivo la tome. Cambiar la forma de dirigir y administrar al Instituto, tomando como base las facultades que otorga la Ley Orgánica, generando una administración proactiva. La Gerencia Financiera de conformidad al artículo 34 del Reglamento de la Ley Orgánica, deberá diseñar planes estratégicos para la obtención de los actuales y nuevos ingresos de la Institución; y además deberá desarrollar estrategias financieras que garanticen una auto-sostenibilidad económica. La administración superior deberá acompañar los planes estratégicos enfocados a la sostenibilidad financiera y jurídica que sustenten la recaudación de todos aquellos proyectos que surjan y que den estabilidad financiera a la institución. Luego de finalizada la presentación, intervino el doctor Miguel Ángel Sáenz Varela y manifestó en primer lugar que la presentación ha sido muy buena; en segundo lugar da una panorámica real del proceso histórico financiero y nos ubica en el momento actual; en tercer lugar considera que algunos miembros del Consejo Directivo han sido Directores o Directoras desde hace un tiempo en la institución y alguna responsabilidad deben tener, en lo personal él asume su responsabilidad en no haber adoptado una actitud que realmente evitara llegar a ésta situación; en cuarto lugar considera que desde hace un tiempo, independientemente de que

ahora la situación es más clara porque se ha explicado de manera objetiva los aspectos más importantes de la situación financiera, se tiene claridad de la situación de la institución y no hay mucho que discutir en cuanto a la necesidad de adoptar decisiones que realmente ayuden a evitar caer en una posición crítica porque evidentemente de continuar así y no tomar ninguna medida se tendrá una situación crítica y se generará una serie de dificultades con consecuencias bastante graves, es importante que además de las medidas que se adopten realmente se garantice eficiencia y eficacia, además de las apreciaciones del Tesorero a muchos podrían ocurrírsele otras medidas que pueden funcionar y que será motivo de discusión pero no cree que la salida esté únicamente en pensar estructuralmente, más que todo está en buscar eficiencia, eficacia y funcionalidad de quienes deben sacar adelante la institución, por ejemplo las especies municipales son el principal ingreso y únicamente se cuenta con tres personas dedicadas a la comercialización de especies; entre otras cosas se debe analizar si esas tres personas cumplen con eficacia su responsabilidad, se le debe poner mucha atención. Como miembro del Consejo Directivo asume su responsabilidad y también es una responsabilidad importante del personal técnico porque únicamente daba la información pero su obligación como técnico en el área financiera era haber señalado lo que no se debía hacer pero simplemente brindaban la información y con ello se buscaban salidas de maquillaje y son las que nos han llevado a ésta situación; el problema no está en buscar soluciones estructurales sino en buscar el punto clave, considera que el punto clave está en especies municipales y el CFM porque se debe convertir en una fuente importante de ingresos para la institución tiene un potencial muy grande para convertirse en eso, ahora bien el cómo se hará debe ser el punto a discutir; en el caso de los créditos municipales basta con dar a conocer los requisitos y se recibirán muchas solicitudes, pero hay otro punto que se debe discutir y es la cooperación externa, si se elabora un planteamiento realmente fuerte, consistente y se tienen los elementos para hacerlo ante la cooperación externa se puede obtener algo, ahora es más complicado por la situación crítica que se vive a nivel mundial pero sí se podría lograr algo porque las cantidades que se necesitan para garantizar la estabilidad financiera de ésta institución no son grandes, pero sí se requiere seria y responsablemente garantizar la sostenibilidad financiera de la institución; al lanzar ésta idea parte de la lógica que los Directores que representan a los 262 alcaldes municipales consiguen cooperación externa viajando, por ejemplo aún en países con situación crítica como España y Suecia se obtiene cooperación porque llevan planteamientos muy atractivos, considera que sí se tienen elementos muy fuertes y cree que ahora están fortalecidos de manera que puede presentarse un planteamiento bastante consistente y atractivo para la cooperación externa, se tiene varios rubros que se pueden explotar de manera fuerte. El punto está en que a esto le hace falta algo para hacerlo más claro, por ejemplo de seguir así como estamos y sin tomar ninguna medida es claro que se llegará a una situación de crisis, pero le gustaría saber hasta cuando se llegaría manteniendo esta situación ya que puede ser octubre o noviembre, a lo que ingeniero Rogelio Rivas respondió que el excedente era de más de seiscientos mil dólares pero se han autorizado cuatrocientos treinta mil para otorgar créditos, es decir que únicamente se cuentan con doscientos mil dólares y considerando que en los últimos años se han consumido en promedio trescientos mil dólares únicamente se tiene disponibilidad para el próximo año. Intervino el doctor Miguel Ángel Sáenz Varela y manifestó que es importante conocer eso porque nos motiva y determina para trabajar seriamente en la búsqueda de soluciones del problema financiero; él siempre ha sido optimista y cree que a pesar de la situación crítica se tiene una posibilidad, la institución está en condiciones de salir adelante, pero se debe puntualizar en que los ingresos por OIDP disminuirán, independientemente de la votación especial calificada esos ingresos disminuirán porque además de eso hay una realidad concreta y es que la capacidad de endeudamiento de las alcaldías cada día es menor, por tanto en la medida que la capacidad de endeudamiento se reduce, se reducen las posibilidades de obtener ingresos; también puede ocurrir algo que se ha alertado desde hace tiempo y es una preocupación permanente sobre la posibilidad que se genere un movimiento fuerte tal como sucedió años anteriores pero que por suerte se logró detener, sobre que el ingreso del FODES se traslade directamente del Ministerio de Hacienda a las alcaldías, lo cual sería un balazo de gracia para la institución, sin embargo se debe alertar esa situación. Por otra parte se debe elaborar un verdadero plan de austeridad que contemple distintos aspectos y no sólo pensar en algo personal, sino de tomar la decisión de no contratar a más personal excepto aquellos que sean extremadamente necesarios y considerar una redistribución ya que se ha mencionado mucho sobre la carga laboral y se debe analizar a fondo para saber qué se puede hacer, así mismo se deben reducir los gastos, es decir un plan de austeridad y no simplemente medidas dispersas sino un verdadero plan de austeridad lo cual se puede hacer; por ejemplo otra cuestión de la cual él ha sido insistente en

plantear es que institucionalmente y no en carácter personal, se tome una decisión sobre el problema de las dietas ya que no es despreciable la cantidad de las dietas y otra serie de cuestiones que se planteen para discutir las a fondo y ver qué medidas realmente se pueden tomar; la otra cuestión es que sí se requiere tomar medidas, cumplirlas y llevarlas a la práctica. Intervino el licenciado Jorge Sigfredo Ramos Macal y manifestó que el informe ha sido muy apegado a la realidad y da un panorama bien amplio de dónde estamos y hacia dónde vamos o hacia dónde queremos ir, dependiendo de las acciones que se tomen se definirá el rumbo a tomar; quisiera que a través del Gerente General no sólo se presentara un informe porque al final es el equipo técnico acompañado del Gerente General y el personal de los diferentes departamentos los que a diario permanecen en la institución, el Consejo Directivo se reúne cada semana y es difícil que a través de una presentación se pueda decidir qué hacer, en las alcaldías sí se puede hacer porque es allí donde pasan la mayor parte del tiempo; por tanto su petición va enfocada a que el equipo técnico dirigido por el Gerente General presenten acciones claras de que se puede hacer de acuerdo al estudio realizado, pero se ha presentado un panorama muy amplio sin decir más y como mencionó anteriormente el personal de los diferentes departamentos son los que permanecen en la institución, ha escuchado hablar con anterioridad del tema de especies municipales y el Convenio con la Corte de Cuentas de la República, pero la Corte de Cuentas hace auditoría en las municipalidades sin revisar esa parte de las especies municipales, ha escuchado del papel seguridad y el carnet de minoridad pero también nos hemos quedado cortos, puede ser que no se han realizado las acciones o no se han establecido las líneas a seguir para que esto se pueda hacer. En relación al tema de los créditos es una parte esencial pero no es posible concentrarse sólo en los créditos porque hay una serie de acciones que se deben tomar, le agradecería que el próximo viernes el equipo técnico indique cuáles son las acciones que se deben tomar, ya que el Consejo Directivo únicamente lo haría a nivel de decisión pero quienes van a ejecutar el trabajo son ellos, por tanto solicita al Presidente que delegue al Gerente General para que se presenten esas líneas de acción claras de lo que hay que hacer, el Tesorero ha presentado un informe que ha demostrado la realidad financiera pero no se ha expresado con certeza qué es lo que se debe hacer, se brindaron un par de recomendaciones y nada más, pero se debe pensar en qué acciones se van a tomar, quisiera que existiera mayor puntualidad, para que a la hora de tomar una decisión como Consejo Directivo se haga en base a una propuesta real de lo que se pueda hacer. Intervino el señor Director José Roberto Aquino Ruíz y manifestó que no entrará en los detalles ya mencionados por el licenciado Jorge Macal y el doctor Sáenz Varela, en cuanto a que la presentación ha sido muy buena ya que desea entrar al plan de cómo curar al enfermo; de acuerdo a lo que ha visto, por ejemplo el proyecto estrella son las especies municipales pero no se logra cubrir por completo por tanto solicita que se les reporte quienes son los que compran especies municipales, a lo que el ingeniero Rogelio Rivas respondió que anteriormente fue presentado, pero puede ser presentado nuevamente. Intervino el señor Director José Roberto Aquino Ruíz y manifestó que se debe conocer quienes compran y quienes no compran especies municipales, para hacer el abordaje; se debe conocer qué es lo que se compra y que es lo que no, de manera tal que por ejemplo la alcaldía municipal de Sonsonate ha estado comprado especies municipales pero no contaba con el papel seguridad y fue aprobado la semana pasada, el alcalde municipal generalmente desconoce que está violando la ley y que es una herramienta que le permite un ejercicio de control, por esa razón se debe llegar al alcalde; considera que la medicina para éste problema es que se les informe quienes compran, qué compran y quienes no compran, para que los técnicos hagan el ejercicio de la atención de campo y si fracasan en su gestión, los Directores y Directoras pueden hacerse presentes ya que son los responsables de que ésta nave llegue a puerto seguro. Por otra parte considera que es importante empoderarse del proyecto de colocación del dinero, si el Consejo Directivo trabaja en ese sentido se puede lograr, desde hace mucho se mencionó que todo el Consejo Directivo, por ser plural, haría gestiones ante sus respectivas fracciones legislativa a fin de que se apruebe la reforma de Ley, con toda sinceridad puede decir que ha cumplido con esa responsabilidad y obligación, de parte del partido ARENA le han informado que sí cuenta con los votos pero no son suficientes, ha conversado también con personas del partido PCN, de ello no había informado al pleno pero sí al Presidente, tuvo una disputa con el Diputado Mario Ponce porque están promoviendo la reforma de ley para frenar el excesivo endeudamiento de las municipalidades, lo cual violenta en primer lugar la autonomía municipal y en segundo lugar afectaría al ISDEM tremendamente, por tanto si se canaliza a través de la Asamblea Legislativa se deberá hacer el cabildeo; a su criterio se debe dar celeridad al plan de colocación de dinero, buscar estrategias e involucrarnos en eso. El otro aspecto que desea mencionar es que el Consejo Directivo debe tomar decisiones

contendientes, él ha sido uno de los que ha promovido que la imagen externa es importante y se debe procurar que los alcaldes nos vean con ojos de que somos esencialmente importantes y de apoyo para ellos, pero será a costa de sacrificar el FODES, considera que se debe tomar la decisión de no sacrificar los diez días permitidos por la ley, pero la Unidad de Comunicaciones debe jugar un papel de saturar con información sobre la responsabilidad directa de lo que es, ya que los alcaldes lo atribuyen al ISDEM. Su propuesta en primer lugar debe ser atender el problema de especies municipales; en segundo lugar solicitar la reforma a la Ley Orgánica del ISDEM, entiende que la Superintendencia del Sistema Financiero dio una respuesta negativa a la Asamblea Legislativa y propusieron que la institución se convierta en un banco pero es más fácil hacer lo que se está haciendo en éstos momentos que convertirnos en un banco ya que es un proceso mucho más difícil y la ley nos faculta para hacerlo, es mejor que la Asamblea Legislativa nos amplíe esa facultad. Intervino el señor Director Enris Antonio Arias y manifestó que como mencionó el licenciado Jorge Macal, la presentación realizada por el Tesorero ha demostrado una situación de la cual ya muchos tenían conocimiento, así mismo desea sumarse a la propuesta presentada por el señor Director Roberto Aquino respecto al tema de los créditos municipales ya que es uno de los ingresos más grandes así como el de las especies municipales en cuanto a estas se debe replantear aspectos estratégicos que han sido abandonados, el señor Director Roberto Aquino mencionaba que se debe conocer qué municipios compran especies y qué es lo que compran, por tanto se debe analizar una reforma al Decreto Legislativo 519 y determinar qué significaría hacer esa reforma para el ISDEM, anteriormente se solicitó dicha reforma pero cada vez que se menciona el papel seguridad u otras especies surge el tema político y gremial donde COMURES plantea una posición en la Asamblea Legislativa que frena esas intenciones, considera importante que exista un nivel de entendimiento y acercamiento entre ambas juntas directivas para abordar éste tipo de temas, son aspectos a los cuales la institución le apostará, se debe hacer ese trabajo junto a los colegas alcaldes dentro de la estructura gremial, anteriormente cuando él defendió la reforma al Decreto 519 encontró algunas posiciones muy fuertes y encontradas, se cuestionaba el cobro de especies municipales y que el ISDEM sólo buscaba generar más fondos, por ello considera que no se ha trabajado en esa parte, espera que no se descuide, la relación y el trabajo político con COMURES está abandonada. Intervino el ingeniero Rogelio Eduardo Rivas Polanco y manifestó que anteriormente se dieron algunos criterios y opiniones sobre por qué únicamente se hablaba de dinero, pero era justamente porque se veía el escenario al que se llegaría y fue por ello que el tema de los ingresos se ha colocado como un tema prioritario en la institución, lo cual no quiere decir que se entrará en menoscabo de las demás gerencias o unidades que también son importantes, pero de nada sirve tener esas gerencias y unidades sin que puedan funcionar, por ello el tema del dinero indiscutiblemente era un tema prioritario para la institución y probablemente sea un tema prioritario para éste Consejo Directivo posiblemente éstos tres años únicamente se pueda abordar el tema financiero, pero se le dejará al Consejo Directivo entrante una mejor situación financiera para que pueda planificar en lo sucesivo. Recuerda que él se incorporó al Consejo Directivo anterior previo a que finalizara su gestión y se presentaron técnicos a plantear el tema financiero de la institución y quien le despertó la curiosidad fue la licenciada Marlene Orellana cuando presentó el tema de un fideicomiso, a partir de ello investigó y exploró hasta encontrar que se tenía esa posibilidad, es decir que sí se dieron opciones de parte de los técnicos para poder actuar, no se debe esperar que los empleados nos digan qué es lo que debemos hacer, él no espera que en su empresa un empleado le diga qué hacer ya que él debe producir y concebir las ideas, los empleados deben ejecutar sus ideas y pensamientos, por eso es que el tema financiero se continuará viendo como un tema prioritario, el tema de los créditos municipales era un tema que se debía reactivar y era más difícil reactivar los créditos que poner en marcha el CFM o el tema de especies municipales, si bien es cierto se han obtenido tasas de interés que no son muy atractivas para la institución, a medida se coloque el dinero y se genere confianza con la banca nacional darán mejores condiciones y más dinero; de colocar los cinco millones de dólares otorgados por el Banco Agrícola se generarán cuarenta mil dólares anuales y por el hecho de ser rotativos crecerán a medida que se coloquen, de igual forma sucederá con el Banco G&T Continental, lo que se genere de esa colocación también serán cuarenta mil dólares, juntos suman ochenta mil dólares y los fondos propios generarán esa misma cantidad porque todo el interés es para la institución, por tanto todos los excedentes que se tengan éste año se deben poner a trabajar porque será un activo y no un pasivo, fue por eso que se reactivó el tema de los créditos porque era prioritario, se espera dentro de un par de meses cuando las alcaldías municipales tengan su categorización y cuenten con los perfiles y las carpetas solicitarán préstamos, está convencido que tal como

mencionó el doctor Sáenz Varela, una vez que un municipio lo solicite vendrán otros más y el problema entonces será conseguir más fondos, de esa forma se solventará un 50% o 60% el déficit del presupuesto, por tal razón siempre informaba sobre las gestiones con los créditos porque justamente lo hacía de cara a la situación crítica que se enfrentará, espera que en los próximos tres años el Consejo Directivo deje una institución con superávit. Considera que el tema de las especies municipales debe revisarse desde su concepción, es decir desde las bases de licitación porque está convencido que se compra a un precio muy alto y por esa misma razón se vende a precio alto, algunas alcaldías sólo dependen del FODES y comprar tres mil o cuatro mil dólares de especies municipales significa un problema financiero, esta de acuerdo con el señor Director Enris Arias, en cuento a reactivar la reforma al Decreto 519 en la Asamblea Legislativa, pero también se debe revisar si esa reforma contemplaba la posibilidad de venderle a las municipalidades códigos de seguridad, ya que probablemente con ello se reduzca el precio de las especies municipales y masificar la venta porque en el volumen está la ganancia, las especies municipales deben convertirse en códigos de seguridad y que cada alcalde pueda imprimir sus códigos y tenga ésa certeza, el ISDEM las despacharía de manera digital con lo cual se ahorraría la compra de las especies municipales y posiblemente únicamente se deba hacer una inversión en un software y llevarlo a todas las alcaldías municipales del país proporcionándoles toda la gama de especies municipales para que las impriman de acuerdo a su necesidad, ésa es una proyección que se debe madurar porque ya se tiene concebida y se debe trabajar en ella para proponerla como algo formal y serio, espera que al presentar esa propuesta se tenga la confianza que se está haciendo todo eso para levantar las ventas, a lo que el señor Director Enris Arias agregó que se debe tomar en cuenta que hay una gran cantidad de especies que en la práctica las municipalidades solicitan al ISDEM y éste las elabora pero están al margen de la legalidad. Intervino el ingeniero Rogelio Eduardo Rivas Polanco y manifestó que se debe hacer esa revisión porque ISDEM únicamente puede generar ingresos a través de los créditos municipales, de comisiones de OIDP, de especies municipales y del Centro de Formación Municipal, son las únicas vías que generan ingresos y sobre esas se debe construir, ya se construyó sobre los créditos, hace falta construir sobre las especies municipales, incluso éste tema puede dejarse al final porque está generando utilidades y atender el Centro de Formación Municipal que opera con pérdidas, por eso a iniciativa del Gerente General se presentó la propuesta de contratar una persona especializada en vender capacitaciones, especies municipales y créditos municipales, lo cual no generaría mayor gasto sino un acomodo y de no funcionar se quitaría, pero se reflejaría en las actas del Consejo Directivo que hay una preocupación por el tema financiero de la institución, sería un buen ejercicio solicitar las actas del Consejo Directivo anterior para conocer cuántos acuerdos se tomaron para mejorar, posiblemente existan pocos o ninguno y no desea criticar eso porque al final todos y todas son compañeros y están en el mismo barco, realmente se debe empujar el barco en la misma dirección que son esos tres grandes rubros, está convencido que esos rubros nos ocuparan el resto del periodo para dejar algo bien hecho al próximo Consejo Directivo. Intervino el doctor Miguel Ángel Sáenz Varela y consultó al señor Presidente qué piensa de la gestión para solicitar cooperación, a lo que el ingeniero Rogelio Rivas respondió que como administrador de empresas ese tema lo dejaría al final, en primer lugar solventaría sus asuntos y de no poder hacerlo solicitaría ayuda, considera que se debe solicitar ayuda hasta haber agotado nuestros recursos. Intervino el señor Director Roberto Aquino y agregó que la cooperación internacional es más tardada en responder, a lo que el ingeniero Rogelio Rivas agregó que por eso se están tomando medidas a corto plazo para ver resultados éste año y está seguro que sí se podrán ver ya que se han incorporado los diez millones de dólares que se tienen aprobados, de igual forma el próximo viernes espera solicitar la aprobación de tres millones de dólares otorgados por Multi Inversiones Mi Banco para colocarlos a diez años plazo, el interés está un poco alto por ser un banco pequeño pero se está negociando que lo pueda otorgar a la misma tasa de interés que otros bancos, con ello se tendría una gama de opciones para los alcaldes ya sea a cinco o a diez años plazo. En cuanto a la política de austeridad mencionó que está de acuerdo en hacerla pero no se generará mucho ahorro ya que la institución es pequeña, lo que se podría hacer para generar austeridad es regular el uso de los aires, pero no se podría hacer nada más porque se tiene déficit en los vehículos y de todas las cosas, es decir se puede hacer una propuesta para conocer cuánto significaría pero habría que ver si ése ahorro no significaría dar un mal servicio o confundirlo con inoperancia porque es una cantidad pequeña, así mismo considera que la reducción en las dietas no es algo que pueda ayudar, es mejor que esa dieta sea bien devengada en función de esos tres rubros, ésa no es la solución porque lo hubiera sido en años anteriores, se debe buscar la vía de generar y construir. Intervino el licenciado

Jorge Sigfredo Ramos Macal y manifestó que al mencionar que deben ser los mandos de alto nivel los que deben presentar una alternativa es porque evidentemente no se puede solicitar a un empleado de menor nivel una acción para mejorar los ingresos; en segundo lugar considera que los Directores y Directoras que únicamente se presentan a la institución una vez a la semana no tienen el panorama amplio para saber qué se puede hacer, para eso se tiene al Gerente General que es el que debería hacerlo; otro aspecto que se debe mencionar es que el Consejo Directivo ha contratado personal técnico capaz y que pueden dar al Consejo Directivo las alternativas para que se tomen las acciones o los acuerdos a seguir, considera que aún al venir todo un día de cada semana a la institución es difícil poder determinar las acciones que se deben seguir y por ello se tiene personal que va a ejecutar y está en la mejor disposición de entenderlo, menciona lo anterior porque no es sólo un empleado sino el Gerente General, el Gerente Financiero, Administrativo y de Desarrollo Municipal los que se mantienen en la institución a tiempo completo y deberían ser los Jefes de las diferentes unidades los que presenten los insumos para tomar decisiones, ésta es su perspectiva y su punto de vista, no cree que el Consejo Directivo con venir medio día o discutir dos horas en cada comisión pueda determinar qué es lo que nos puede sacar de éste problema; ahora si el Gerente General informa que se ha hecho una propuesta de acuerdo a las necesidades y considerando que de aprobarla se puede salir de ésta situación podría ser una mejor vía; entiende que no sólo se debe devengar la dieta pero también el equipo técnico debe ser más interactivo, no sólo se requieren de personas que hagan lo que se les diga sino de tener un trato directo con ellos, ahora que han visitado los CDA se han dado cuenta de las cosas que piensan de nuestros asesores municipales y debe ser el Gerente de Desarrollo Municipal el que tenga un panorama claro de lo que piensan los alcaldes, alcaldesas y concejos municipales sobre las personas que los asesoran y el por qué prefieren a COMURES en lugar del ISDEM y a qué se debe la idea que el ISDEM solo quiere obtener más dinero, son ellos los que deben dar las líneas de acción que se puede tomar para mejorar la situación no sólo en el área financiera sino también para mejorar la calidad de los servicios que se están brindando. Intervino el señor Director José Roberto Aquino Ruíz y manifestó que desea complementar un poco lo mencionado por el licenciado Ramos Macal, ya que ambos han asistido a reuniones de CDA, en tal sentido comparte lo expresado anteriormente respecto a que se debe devengar la dieta y que se debe poner todo el esfuerzo, conocimiento, capacidad y entrega a este proyecto, él tiene claro y comparte con el licenciado Ramos Macal que los asesores municipales y nuestro equipo técnico no van a cambiar la imagen del ISDEM ante los alcaldes en los CDA, la percepción que hay en cada CDA es totalmente distorsionada, por lo menos a aquellos que ha asistido, pero cambia mucho la percepción de los alcaldes y de los concejales que acompañan los CDA cuando los Directores se hacen presentes, en las reuniones de los CDA de Sonsonate y Santa Ana ha sido muy distinto, la gente cambia su percepción por ello considera que los Directores y Directoras deben hacer un itinerario o una ruta para hacer la visita. Intervino el ingeniero Rogelio Eduardo Rivas Polanco y manifestó que el día jueves consultaron en COMURES y se les informó que actualmente se está coordinando con los Presidentes de los CDA las fechas para las reuniones del mes de mayo, espera compartir con todos y todas las fechas para que puedan asistir. Intervino el señor Director José Roberto Aquino Ruíz y manifestó que lo importante de todo esto es conocer quienes compran y quienes no compran especies municipales y ése cabildeo deben hacerlo los Directores y Directoras, podría asegurar que al visitar a un alcalde municipal y decirle que debe comprar las especies que no están comprando lo llevaría a aprobación del concejo municipal, sin embargo si es un asesor municipal el que llega a hacer esa gestión es poco probable que venda, la propuesta es que para cambiar esa imagen se debe tener un plan de reconocimiento, de acción y de trabajo de campo a efecto de promover las especies municipales, los créditos y la imagen externa de la institución. Intervino el licenciado David Eugenio Figueroa Vargas y manifestó que el tema ha generado una muy buena discusión, sin embargo el tiempo es corto y aún están pendientes varios puntos de la agenda, desea sugerir que al Gerente General se le gire una instrucción a partir de todo lo que se ha escuchado, existen soluciones a corto, mediano y largo plazo, por tanto se debe trabajar en ello, porque la colocación de créditos generaría utilidades después de un año por tanto es una solución a largo plazo, solicita que se presente un plan a corto, mediano y largo plazo, se ha determinado que la clave está en las especies municipales por tanto debe reunirse con el Jefe de ese Departamento para reforzar y descentralizar. De igual forma se debe presentar un plan de austeridad aunque genere poco ahorro, ya que existe uno pero nadie lo supervisa y se desconoce su cumplimiento, se debe revisar el plan y actualizarlo si es necesario delegando a una persona que vele por su cumplimiento, lo que esperaría para el próximo viernes es conocer las soluciones a corto plazo para que el Consejo Directivo enriquezca y

aporte; ya se ha determinado qué puede hacerse a corto plazo, por tanto sugiere que se reúnan con el personal para que el próximo viernes se presente un avance, es muy urgente porque estamos a punto de no contar con fondos para cumplir con las obligaciones; su propuesta es que el Gerente General presente las medias a corto plazo. Intervino el licenciado Mario Ernesto García Rivera y solicitó al señor Presidente continuar con ésta discusión el próximo viernes ya que a ésta altura de la tarde no se le presta la misma atención a las intervenciones; manifestó que para él también es preocupante la situación financiera de la institución, sobre todo porque es el Consejo Directivo quien la conduce y no quisiera ver que no se tengan fondos para pagar salarios, es una situación muy seria a la que se le debe poner la atención que merece; desea plantear una duda para discutirlo en la próxima sesión sobre las medidas a corto plazo, ya que no quisiera creer que los resultados también serán a corto plazo, quisiera que así fuera pero entiende que no lo es, en el tema de los créditos municipales son medidas de corto plazo pero los resultados son de largo plazo y están atados, es decir que con eso no se subsanará lo más grave de la institución. Él no está de acuerdo en no gestionar cooperación, ya que si se ha mencionado que las medidas a corto plazo darán resultados a largo plazo, se debe poner también el tema de la gestión internacional ya que es posible que se pueda lograr algo; existe algo muy cierto y es que la consecuencia que el ISDEM no haya financiado créditos es el surgimiento de tantas Cajas de Crédito, que son financiadas por bancos internacionales y cooperación holandesa; como representante del Ministerio de Relaciones Exteriores propone que más adelante se pueda incluir en la agenda una visita del equipo que está a cargo del tema de cooperación descentralizada para que indiquen la ruta que se puede seguir y como Ministerio de Relaciones Exteriores se acompañará y colaborará en el seguimiento. Intervino el señor Director José Roberto Aquino Ruíz y manifestó que sabe que es un poco tardado, pero no ha dicho que no son importantes, a lo que el ingeniero Rogelio Rivas agregó que todo lo que se pueda hacer se hará y en algún punto se verán los resultados, lo importante es generar ingresos y debido a que son constantes generarán liquidez. Intervino el señor Director José Roberto Aquino Ruíz e insistió en que se debe lograr la reforma de la Ley Orgánica para la consolidación de deudas porque es una gran posibilidad de generar ingresos a través de la vía de los préstamos, son pocos los casos excepcionales donde las municipalidades solicitan préstamos para hacer proyectos, nuestra apuesta debe ir para la consolidación de deudas. Intervino el licenciado David Eugenio Figueroa Vargas y manifestó que cada Comisión Especial debe trabajar en éste tema, él como Presidente de la Comisión de Asuntos Legales se compromete a presentar ciertas propuestas y propone que cada comisión haga un trabajo. Intervino el señor Director Mario Andrés Martínez Gómez y manifestó que las especies municipales pueden mejorar pero posiblemente no será significativo en una alcaldía como San José La Fuente por ser pequeña, pero existen otras que pueden comprar más como Santa Rosa de Lima, es posible que de visitar esa municipalidad se logren más ingresos. Otro aspecto importante es lo mencionado por el señor Director Roberto Aquino respecto a la reforma a la Ley Orgánica, ya que por ejemplo su municipio solicitará un préstamo pero no puede hacerlo al ISDEM porque es para consolidación de deudas, de igual forma se deben buscar otras propuestas, es probable que las municipalidades más grandes del país sean las que no adquieran las especies municipales. Intervino el licenciado David Eugenio Figueroa Vargas y consultó si se tomará un acuerdo, a lo que la licenciada Leticia de Benítez respondió que de acuerdo a lo mencionado por el licenciado David Figueroa el acuerdo podría ser en el sentido de delegar a las Comisiones Especiales la discusión de éste tema y continuar con el punto en la próxima sesión de Consejo Directivo. Intervino el licenciado David Eugenio Figueroa Vargas y manifestó que también el Gerente General debe presentar un plan a corto, mediano y largo plazo. Intervino el ingeniero Rogelio Eduardo Rivas Polanco y manifestó que en el informe de Presidencia de la próxima sesión se abordará el tema de las especies municipales y algunas estrategias para incrementar la venta. Intervino el señor Director José Roberto Aquino Ruíz y propuso que el próximo viernes las Comisiones Especiales realicen una sola sesión para aprovechar mejor el tiempo, a lo que el ingeniero Rogelio Rivas respondió que otra opción podría ser que en las Comisiones Especiales se discuta únicamente un tema para iniciar la sesión de Consejo Directivo a las diez de la mañana. Intervino el señor Director José Roberto Aquino Ruíz y manifestó que él solicitó en la Comisión de Asuntos Financieros un resumen de los fondos ajenos para conocer si se está cumpliendo esa normativa, a lo que el ingeniero Rogelio Rivas agregó que ése debería ser el punto único de esa comisión. Intervino la licenciada Leticia de Benítez y consultó si el acuerdo ya no sería realizar comisiones ampliadas sino que las Comisiones Especiales desarrollen un punto único en sus agendas, a lo que el Presidente ingeniero Rogelio Rivas respondió que sí, se debe decir a los coordinadores de las comisiones que deben abordar un punto único en las agendas para que las reuniones sean

cortas y de esa forma iniciar a las diez la sesión de Consejo Directivo, pero no será acuerdo. **5 - PRESENTACIÓN DE INFORME DE GERENTE GENERAL:** Intervino el Presidente ingeniero Rogelio Eduardo Rivas Polanco y propuso que el presente punto así como los siguientes se incluyan en la agenda de la próxima sesión, debido a la prolongación en el desarrollo del punto anterior. Los miembros del honorable Consejo Directivo por unanimidad **ACUERDA:** Incluir el presente punto en la agenda de la próxima sesión de Consejo Directivo. Votando a favor el Presidente Rogelio Eduardo Rivas Polanco, el Vicepresidente José Roberto Aquino Ruíz, Miguel Ángel Sáenz Varela, Mario Ernesto García Rivera, José Adalberto Perdomo Beltrán y David Eugenio Figueroa Vargas. **6 - PRESENTACIÓN DE INFORME DE EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA DEL 01 AL 31 DE MARZO DE 2016:** Los miembros del honorable Consejo Directivo por unanimidad **ACUERDA:** Incluir el presente punto en la agenda de la próxima sesión de Consejo Directivo. Votando a favor el Presidente Rogelio Eduardo Rivas Polanco, el Vicepresidente José Roberto Aquino Ruíz, Miguel Ángel Sáenz Varela, Mario Ernesto García Rivera, José Adalberto Perdomo Beltrán y David Eugenio Figueroa Vargas. **7 - PRESENTACIÓN DE ESTADOS FINANCIEROS CORRESPONDIENTES AL MES DE MARZO DE 2016:** Los miembros del honorable Consejo Directivo por unanimidad **ACUERDA:** Incluir el presente punto en la agenda de la próxima sesión de Consejo Directivo. Votando a favor el Presidente Rogelio Eduardo Rivas Polanco, el Vicepresidente José Roberto Aquino Ruíz, Miguel Ángel Sáenz Varela, Mario Ernesto García Rivera, José Adalberto Perdomo Beltrán y David Eugenio Figueroa Vargas. **8 - PRESENTACIÓN DE INFORME DE TEMAS ENCOMENDADOS A LA COMISIÓN DE ASUNTOS LEGALES:** Los miembros del honorable Consejo Directivo por unanimidad **ACUERDA:** Incluir el presente punto en la agenda de la próxima sesión de Consejo Directivo. Votando a favor el Presidente Rogelio Eduardo Rivas Polanco, el Vicepresidente José Roberto Aquino Ruíz, Miguel Ángel Sáenz Varela, Mario Ernesto García Rivera, José Adalberto Perdomo Beltrán y David Eugenio Figueroa Vargas. **9 - PUNTOS VARIOS: LITERAL A) CORRESPONDENCIA RECIBIDA POR PARTE DEL MUNICIPIO DE EL ROSARIO, DEPARTAMENTO DE LA PAZ:** Los miembros del honorable Consejo Directivo por unanimidad **ACUERDA:** Incluir el presente punto en la agenda de la próxima sesión de Consejo Directivo. Votando a favor el Presidente Rogelio Eduardo Rivas Polanco, el Vicepresidente José Roberto Aquino Ruíz, Miguel Ángel Sáenz Varela, Mario Ernesto García Rivera, José Adalberto Perdomo Beltrán y David Eugenio Figueroa Vargas. **10 - PRÓXIMA SESIÓN:** Los miembros del honorable Consejo Directivo por unanimidad **ACUERDAN:** Realizar la próxima sesión de Consejo Directivo el día viernes seis de mayo de 2016, en el salón de sesiones del Consejo Directivo. **SE HACE CONSTAR:** **I)** Que la licenciada Ana Xóchitl Marchelli Canales, solicitó permiso para retirarse de la sesión a las doce horas y veinticinco minutos durante el desarrollo del punto cuatro de la agenda, relacionado al Informe de Presidencia. **II)** Que el señor Director Rafael Amílcar Aguilar Alvarado, solicitó permiso para retirarse de la sesión a las trece horas durante el desarrollo del punto cuatro de la agenda, relacionado al Informe de Presidencia. **III)** Que el licenciado Jorge Sigfredo Ramos Macal, solicitó permiso para retirarse de la sesión a las trece horas y quince minutos durante el desarrollo del punto cuatro de la agenda, relacionado al Informe de Presidencia. **IV)** Que el señor Director Enris Antonio Arias, solicitó permiso para retirarse de la sesión a las trece horas y quince minutos durante el desarrollo del punto cuatro de la agenda, relacionado al Informe de Presidencia, asumiendo como Director Propietario a partir de ése momento el licenciado David Eugenio Figueroa Vargas. **V)** Que el señor Director Mario Andrés Martínez Gómez, solicitó permiso para retirarse de la sesión a las trece horas y veinte minutos durante el desarrollo del punto cuatro de la agenda, relacionado al Informe de Presidencia. Y no habiendo más que hacer constar, se cierra la presente sesión a las trece horas y veinticinco minutos, se da por terminada la presente acta la cual ratificamos y para constancia firmamos.